

Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

MBA „Financial Accounting“

Kritische Erfolgsfaktoren im Rahmen der Implementierung einer
Unternehmensakademie in Konzernbetrieben

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Margret Schweighofer
Matrikelnummer: 52017075
Abschlussjahr: 2022
Betreut von: Christian Monschein
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: WS 2021

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IV
Abstract	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	3
1.3. Forschungsfrage und Zielgruppe der Arbeit	4
1.4. Methodische Vorgehensweise	4
1.5. Aufbau der Arbeit und Vorgehen bei der Literaturrecherche	5
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	6
2.1. Kritische Erfolgsfaktoren	6
2.2. Interne Weiterbildung von MitarbeiterInnen	6
2.3. Lebenslanges Lernen	7
2.4. Unternehmensakademie (Corporate University)	8
2.5. Konzernunternehmen	9
2.6. E-Learning – Blended Learning	9
2.7. Wissensmanagement	10
3. Konzepte für die Implementierung und Etablierung einer Unternehmensakademie	11
3.1. Entstehung und Entwicklung von Unternehmensakademien	11
3.2. Unterscheidungskriterien von Unternehmensakademien	12

3.2.1. Typologisierung und Klassifizierung von Unternehmensakademien	13
3.2.2. Organisationsformen von Unternehmensakademien.....	16
3.2.3. Zielsetzung von Corporate Universities.....	17
3.3. Rahmenbedingungen für die Konzepterstellung	18
3.3.1. Die Zielgruppe festlegen.....	18
3.3.2. Lerninhalte und das Bildungsangebot definieren	19
3.3.3. Selbstgesteuerte Lernprojekte	20
3.3.4. Die Implementierung eines Lernmanagement-Systems	20
3.4. Das Konzept der klassischen Unternehmensakademie.....	23
3.4.1. Learning near the job	24
3.4.2. Weiterbildung off the job	24
3.4.3. Learning on the job.....	25
3.5. Das Konzept der digitalen Wissenvermittlung – E-Learning	25
3.6. Das Konzept des Blended Learnings als Mischform einer Unternehmensakademie....	28
4. Relevante Erfolgsfaktoren für die Umsetzung Einer Unternehmensakademie.....	30
4.1. Ausrichtung an der Geschäftsstrategie der Organisation	30
4.2. Anforderungen an das Wissensmanagement.....	32
4.3. Selbstorganisierte und strategieorientierte Kompetenzentwicklung	34
4.4. Der Mensch als zentraler Erfolgsfaktor	35
4.4.1. MitarbeiterInnen	35
4.4.2. Führungskraft	36
4.4.3. Weiterbildungsfachkraft.....	37
4.5. Entwicklung von Allianzen mit externen Bildungseinrichtungen	37
4.6. E-Learning – Einsatz neuer Medien	39
4.7. Marketing und Employer Branding.....	41
4.8. Erfolgsmessung	42
5. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	45
5.1. Welche Konzepte für die Etablierung einer Unternehmensakademie werden in der Fachliteratur beschrieben?	45

5.2. Welche kritischen Erfolgsfaktoren müssen laut Fachliteratur beschrieben berücksichtigt werden, um eine Unternehmensakademie erfolgreich umzusetzen? ..	47
6. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	50
6.1. Methodologie.....	50
6.2. Erhebungsmethode.....	50
6.3. Sampling.....	51
6.4. Auswertungsmethode.....	53
6.5. Ergebnisdarstellung.....	54
7. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.....	74
7.1. Welche Anforderungen bzw. Herausforderungen gibt es vor bzw. bis zur Einführung und Fertigstellung eines solchen Konzeptes?	74
7.2. Welche Ansprüche stellen MitarbeiterInnen an eine Unternehmensakademie?	76
8. Conclusio und Ausblick	80
Literaturverzeichnis.....	85
Anhang	96
A - 1 Interviewleitfaden.....	96
A - 2 Kategorienschema	101
A - 3 Transkripte 1 - 12.....	102

VORWORT

Dieses Thema hat mich persönlich sehr angesprochen, weil ich aufgrund meiner Tätigkeit als Führungskraft sowie als Lehrlingsausbildnerin verstärkt im Unternehmen für betriebliche Weiterbildung verantwortlich bin. Es ist mein persönliches Ziel, mein Wissen an meine MitarbeiterInnen weiterzugeben, ein professionelles Team aufzubauen und auch unseren Lehrlingen eine fundierte Ausbildung im Sinne unseres Unternehmens zu ermöglichen. Die Tatsache, dass wir selbst im Unternehmen erst kürzlich mit einer Unternehmensakademie gestartet sind, gab mir zusätzlich den Impuls, dieses Thema aufzugreifen.

Die Literaturrecherche als auch die zusätzlichen Gespräche mit Arbeits- sowie StudienkollegInnen und InterviewpartnerInnen gaben mir einen besonderen Blick auf dieses Thema und erweiterten meinen Horizont, was das Thema Wissen und vor allem die betriebliche Wissensweitergabe betrifft. Das wissenschaftliche Arbeiten hat mein Interesse, Themenbereiche von allen Seiten zu betrachten und objektiv zu analysieren, nochmal verstärkt.

An dieser Stelle bedanke ich mich besonders bei meinem Betreuer, Herrn Christian Monschein für die hilfreiche Unterstützung und die motivierenden Worte, besonders in der Schlussphase dieser Arbeit.

ABSTRACT

Der Inhalt dieser Masterarbeit beschreibt Konzepte für die Implementierung und Umsetzung einer Unternehmensakademie und soll die kritischen Erfolgsfaktoren im Zuge dessen beleuchten. Aufgrund der besonderen Herausforderungen am Arbeitsmarkt in Bezug auf den Fachkräftemangel, der täglichen Herausforderungen im Rekrutierungsprozess von Fachpersonal sowie der Anforderung, MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden, um besonderes Fachwissen nicht zu verlieren, wurde der Entschluss gefasst, eine Unternehmensakademie zu gründen. In diesem Zusammenhang wurde viel diskutiert, wobei die Erkenntnis erlangt wurde, dass eine entsprechende Handlungsempfehlung für Unternehmen fehlt. So wurde dieses Thema gewählt, um wichtige Erkenntnisse zu den kritischen Erfolgsfaktoren bei der Implementierung zu erlangen, und eine mögliche Handlungsempfehlung für Unternehmen herzustellen.

Für die Gewinnung dieser Erkenntnisse wurden zu Beginn die Konzepte einer Unternehmensakademie anhand der Fachliteratur beschrieben sowie die relevanten Rahmenbedingungen für die Umsetzung erläutert. Im empirischen Teil wurden im Rahmen von Leitfadeninterviews die Meinungen der jeweiligen ExpertInnen aus den verschiedensten Branchen erfasst, der Theorie gegenübergestellt und analysiert.

Die Untersuchungen haben ergeben, dass Unternehmensakademien ihre Berechtigungen haben und die Akzeptanz nach der Einführung erhalten, wenn von sämtlichen Beteiligten, insbesondere des Top-Managements, ein Commitment gegeben ist. Unternehmensakademien bilden einen standardisierten und systematischen Prozess für die Wissensvermittlung ab, geben aber jedem Unternehmen die Möglichkeiten, ihre Unternehmensakademie individuell auf ihre Bedürfnisse und Anforderungen aufzubauen und an die Unternehmensstrategie auszurichten. Im Rahmen dieser Arbeit kam die Erkenntnis, dass keine Unternehmensakademie der anderen gleicht und ihre Entwicklung noch lange nicht abgeschlossen ist. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Unternehmen, ab einer gewissen Größe, nicht mehr daran vorbeikommen die Implementierung bzw. Umsetzung einer Unternehmensakademie ins Auge zu fassen. Die Erkenntnisse aus Literatur und empirischer Forschung bestätigen diese Annahme unter Berücksichtigung der beschriebenen, kritischen Erfolgsfaktoren.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

z. B.	zum Beispiel
CU	Corporate University
CBD	Computer-based Training
WBT	Web-based Training
uvm.	und vieles mehr.
d. h.	das heißt
inkl.	inklusive
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
vgl.	vergleiche
LMS	Lernmanagement-Software
Z.	Zeile
MA	MitarbeiterInnen
HR	Human Ressource

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Typologie zu Corporate Universities nach Hilse.....	15
Abbildung 2: Das E-Learning-Referenzmodell nach Back, Bendel & Stoller	26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale von Einführungsstrategien nach Gebauer.....	32
Tabelle 2: Überblick über Kriterien zur Messung von Weiterbildungsmaßnahmen.....	43
Tabelle 3: Stichprobenplan.....	52
Tabelle 4: Kategorienschema.....	53

1. EINLEITUNG

1.1. Ausgangssituation und Problemstellung

Die Personalentwicklung, insbesondere die Stellung am Arbeitsplatz, nimmt aufgrund des rasanten Wandels in der Gesellschaft und in der Wirtschaft stark an Bedeutung zu, deshalb sind Unternehmen gefordert, ihre MitarbeiterInnen stärker an ihren Betrieb zu binden und zu motivieren. Lebenslanges Lernen ist ein Strukturindikator, der in der Fachliteratur häufig gefunden wird und auf die Wichtigkeit der persönlichen Wissensweiterentwicklung des Menschen hinweist. Der Strukturindikator „Lebenslanges Lernen“ betrug im Jahresdurchschnitt 2020 11,7 %. Im EU27-Durchschnitt lag die Beteiligung Erwachsener (25–64-Jährige) an Bildungsmaßnahmen bei 9,2 % (2020). Kenntnisse, Kompetenzen und Fertigkeiten sollen im Laufe des Lebens auf den neuesten Stand gehalten und ständig erweitert werden, um in der zukünftigen Wissensgesellschaft einen sicheren Platz zu finden. (vgl. Statistik Austria, 2021)

Im Jahr 2011 wurde von der Republik Österreich das Konzept der Strategie für lebensbegleitendes Lernen ins Leben gerufen, wobei sich die VertreterInnen der Politik aus dem Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, dem Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, dem Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz sowie dem Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend erstmals auf ein gemeinsames Ziel geeinigt haben. In diesem Zusammenhang sind folgende Ziele im Besonderen für das Thema der Erwachsenen- bzw. der betrieblichen Weiterbildung relevant: Erhöhung des Anteils der Erwerbstätigen, die innerhalb der Arbeitszeit in den Genuss einer Weiterbildung kommen und ausschließlich über einen Pflichtschulabschluss als höchste abgeschlossene Ausbildung verfügen, von 5,6 % im Jahr 2007 laut „Adult Education Survey“ auf mindestens 15 % im Jahr 2020, Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung gemessen anhand des LLL-Strukturindikators von 13,7 % im Jahr 2010 auf 20 % bis 2020 sowie die Einführung des „Nationalen Qualifikationsrahmens“ (NQR) bis 2012 und Durchführung einer Validierungsstrategie zur Anerkennung non-formalen und informellen Lernens bis 2015 und in diesem Zusammenhang stehend die Steigerung der Ausgaben für Bildung gemäß OECD-Indikator von 5,4 % des BIP im Jahr 2007 auf 6 % des BIP im Jahr 2020. Wissenschaft, Wirt-

schaft und sämtliche Gesellschaftsgruppen stimmen überein, dass in der Zukunft Wissen und Lernen die bedeutsamsten Elemente im Arbeitsleben sein werden. (vgl. www.erwachsenenbildung.at, 2021)

Der demografische Wandel und die rasante Veränderung der Arbeitswelt aufgrund der zunehmenden Digitalisierung sind unter anderem Bereiche, welche die Unternehmen vor große Herausforderungen im Bereich der Personalentwicklung stellen. Zusätzlich stehen die Verantwortlichen vor dem Problem des Fachkräftemangels und müssen sich darüber Gedanken machen, wie sie qualitativ ausgebildetes Personal rekrutieren und bestehende MitarbeiterInnen an das Unternehmen binden können. (vgl. Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 1)

Um langfristig dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, fordert das Institut WIFO die Unternehmen auf, die betriebliche Weiterbildung zu stärken, insbesondere soll der Fokus auf die Einbindung älterer Arbeitskräfte gelegt werden. (vgl. Herndler, 2019) Bezugnehmend auf den Fokus älterer Arbeitskräfte, muss sich die Politik mit der Frage der Verlängerung der Lebensarbeitszeit auseinandersetzen, was zum einen bedeutet, dass ältere ArbeitnehmerInnen länger und stärker in den Arbeitsmarkt- und in die Beschäftigungspolitik integriert werden und dies gleichzeitig eine Verschiebung in der Bevölkerungsstruktur verursacht. (vgl. Sporket, 2011, S. 45)

Insbesondere in wirtschaftlich hoch entwickelten Ländern überwiegen die wissensintensiven Branchen und Berufe. Führungskräfte und MitarbeiterInnen stehen vor großen Herausforderungen, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche mit dem Begriff Kompetenzen beschrieben werden, entsprechend zu erweitern. (vgl. Popp, 2019, S. 14–15)

Krabel (vgl. 2016, S. 102) weist auch auf die sich veränderten Aufgaben- und Anforderungsprofile und dementsprechenden Qualifizierungsbedarfe, die mit der Digitalisierung einhergehen, hin, wobei er anmerkt, dass die frühzeitige Erkennung bzw. Identifizierung der Herausforderungen und benötigten Kompetenzen besonders relevant sind.

Die Nachfrage nach interner Weiterbildung im Unternehmen steigt, sowohl aufgrund der Anforderungen der sich rasant ändernden Arbeitswelt als auch in Folge des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften und des demografischen Wandels. Die Anforderungen nach der erhöhten Just-in-

time-Produktion, dass Standorte und Arbeitsmärkte weltweit verteilt sind und zusätzlich die Qualität der Produkte erhöht werden soll, verstärkt das Erfordernis, internes Wissen der ArbeitnehmerInnen zu sichern. (vgl. Wörwag & Cloots, 2020, S. 15)

Die Literaturrecherche hat ergeben, dass hier eine Forschungslücke hinsichtlich einer unzureichenden und nicht zielgerichteten Handlungsempfehlung für Unternehmen besteht. Diese Probleme, angefangen beim demografischen Wandel, vom Fachkräftemangel über die zunehmende Digitalisierung bis hin zur zukünftig erforderlichen Mitarbeiterbindung, wurden zwar in den letzten Jahren in unterschiedlichen Ausprägungen verstärkt behandelt, jedoch liegt hier der Forschungsbedarf darin, Unternehmen die Umsetzung einer Unternehmensakademie klar darzustellen und anhand der Empirie die Erfahrungen bereits bestehender Modelle und Konzepte aufzuzeigen.

1.2. Zielsetzung

Der wissenschaftliche Nutzen dieser Arbeit liegt darin, Unternehmen die kritischen Erfolgsfaktoren, welche mit der Implementierung einer Unternehmensakademie einhergehen, aufzuzeigen und so gleichzeitig einen Überblick bzw. Erkenntnisse über bereits in der Fachliteratur beschriebene Konzepte zu erhalten. Bereits bestehende Konzepte werden vor- bzw. gegenübergestellt und analysiert. Der praktische Nutzen dieser Arbeit liegt in der Darstellung der Anforderungen an den Betrieb von der Einführung bis zur Fertigstellung der Unternehmensakademie. Erfahrungen bereits existierender Unternehmensakademien sollen aufgrund der geführten Interviews von ExpertInnen beschrieben und verglichen werden. Vor- und Nachteile sollen gegenübergestellt werden, damit Unternehmen diese Informationen als Handlungsempfehlung für eine mögliche Investition in eine eigenen Unternehmensakademie einsetzen können.

1.3. Forschungsfrage und Zielgruppe der Arbeit

Hauptforschungsfrage

Welche kritischen Erfolgsfaktoren ergeben sich im Rahmen der Implementierung einer Unternehmensakademie in Konzernbetrieben?

Subforschungsfrage 1 – Theoretischer Teil

Welche Konzepte für die Etablierung einer Unternehmensakademie werden in der Fachliteratur beschrieben?

Subforschungsfrage 2 – Theoretischer Teil

Welche kritischen Erfolgsfaktoren müssen laut Fachliteratur beschrieben berücksichtigt werden, um eine Unternehmensakademie erfolgreich umzusetzen?

Subforschungsfrage 1 - Empirischer Teil

Welche Anforderungen bzw. Herausforderungen gibt es vor bzw. bis zur Einführung und Fertigstellung eines solchen Konzeptes?

Subforschungsfrage 2 - Empirischer Teil

Welche Ansprüche stellen MitarbeiterInnen an eine Unternehmensakademie?

Diese Arbeit richtet sich an Unternehmen, die eine Unternehmensakademie implementiert haben, sowie an Unternehmen, die sich mit dem Gedanken auseinandersetzen, eine Unternehmensakademie ins Leben zu rufen.

1.4. Methodische Vorgehensweise

Diese Arbeit besteht zum einen aus einem Theorieteil, in welchem die Informationen hauptsächlich auf Basis einer ausführlichen Literaturrecherche gesammelt und analysiert werden. Für den empirischen Teil dieser Arbeit wird der qualitative Forschungsansatz gewählt. Die Daten werden anhand von zwölf Interviews mit ExpertInnen erhoben, welche nach Erstellung eines Interviewleitfadens durchgeführt und digital aufgezeichnet werden.

Der Leitfaden soll als Instrument zur Vorstrukturierung zentraler Fragestellungen dienen, d. h., er wird flexibel und nicht als standardisiertes Frageschema eingesetzt. (vgl. Halbmayr & Salat, 2011). Die Auswahl der ExpertInnen erfolgt durch telefonische oder schriftliche Kontaktaufnahme. Die befragten Personen bestehen aus Führungskräften und Verantwortlichen im Personalbereich bzw. in der Personalentwicklung sowie MitarbeiterInnen des Unternehmens.

Die Auswahl der Unternehmen konzentriert sich auf Konzernbetriebe, welche bereits Erfahrungen mit der Implementierung einer Unternehmensakademie gemacht haben. Für die Datenauswertung, Datenanalyse und Interpretation wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz angewandt. Die Daten bzw. Textstellen werden nach einem Leitfaden identifiziert und codiert, anschließend in Haupt- und Unterkategorien eingeteilt. Abschließend wird das Ergebnis zusammengefasst und systematisch sowie regelgerecht analysiert und ausgewertet. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 45–47) Im Anschluss an diese Auswertungen sollen die empirischen Subforschungsfragen beantwortet werden.

1.5. Aufbau der Arbeit und Vorgehen bei der Literaturrecherche

Diese Arbeit besteht aus acht Kapiteln, ausgehend von der Einleitung, in welcher auf die Problemstellung, Zielsetzung und die methodische Vorgehensweise eingegangen wird. Gleichzeitig werden Forschungsfragen und die Zielgruppe angeführt. Nach dem Kapitel Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen beginnt der Theorieteil der hier vorliegenden Arbeit mit der Darlegung der bestehenden Literatur. Nach der Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen folgt der empirische Teil, beginnend mit der Einleitung und anschließender Darlegung der Ergebnisse aus den Experteninterviews. Im Rahmen der empirischen Arbeit wurden zwölf Experteninterviews geführt und mit der Zuhilfenahme eines Leitfadens offene Fragen an die ExpertInnen gestellt. Im achten Kapitel wird im Rahmen der Conclusio die Hauptforschungsfrage beantwortet und die wesentlichen Aussagen aus Theorie und Empirie werden miteinander verglichen. Im darauffolgenden Ausblick wird auf einen möglichen Forschungsbedarf hingewiesen. Bei der Literaturrecherche wurde vorrangig nach wissenschaftlichen Quellen in Form von Fachbüchern, Herausgeberwerken, Zeitschriften und Beiträgen gesucht, gleichzeitig wurden die Quellen auf ihre Zitierfähigkeit geprüft sowie nach Verwendung im Literaturverzeichnis gesammelt.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

2.1. Kritische Erfolgsfaktoren

Die Erkenntnis, dass eine begrenzte Anzahl von Einflussfaktoren eine Rolle für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens spielt, reicht bereits in die 80er bzw. 90er Jahre zurück. Jedes Unternehmen bzw. jeder Geschäftsbereich oder jedes Projekt hat eine begrenzte Anzahl von kritischen Erfolgsfaktoren, welche sich auf wenige Schlüsselbereiche bezieht, in denen alles richtig laufen muss. Es handelt sich um jene betrieblichen Elemente als kritische Erfolgsfaktoren, die über Erfolg und Misserfolg bei der Erfüllung der strategischen Unternehmensziele entscheiden. (vgl. Haedrich, S. 257–258) In diesem Zusammenhang lassen sich in der Literatur Synonyme wie strategische Schlüsselfaktoren, Einflussgrößen des Erfolges, Bestimmungsgrößen des Erfolges und kritische Erfolgsfaktoren finden. Die Erfolgsfaktorenforschung zielt darauf ab, jene strategischen Faktoren oder Elemente bzw. Parameter zu identifizieren, die erfolgreiche Unternehmen gemeinsam haben und welche sie von weniger erfolgreichen Unternehmen in bedeutender Weise unterscheiden (vgl. Krechting, 2000, S. 75). Bezugnehmend auf die Zielsetzung der Erfolgsfaktorenforschung, sind die Identifizierung und Analyse ihrer wechselseitigen Beziehung wesentliche Grundlagen, welche auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ausgerichtet sind. (vgl. Kube, 1991, S. 1)

2.2. Interne Weiterbildung von MitarbeiterInnen

Unter dem Begriff der internen Weiterbildung werden grundsätzlich Maßnahmen zur Personalentwicklung verstanden, welche darauf abzielen, das Wissen und die Fähigkeiten der eigenen MitarbeiterInnen zu fördern. Die Weiterbildungsmaßnahmen werden direkt im Betrieb oder in einer unternehmenszugehörigen Bildungsstätte umgesetzt. In der Fachliteratur wird der Begriff der internen Weiterbildung häufig als professionelles System mit strukturierten Prozessen beschrieben. Die internen Fachleute für Bildung werden dabei unterstützt, mit komplexen, strategischen und operativen Weiterbildungsprozessen effizient und effektiv umgehen zu können. (vgl. Krieger, Dubsky & Hilbert, 2020, S. 1) Interne Weiterbildung wird als Teilbereich der betriebsin-

ternen Qualifizierung gesehen und ist darauf fokussiert, sämtliche MitarbeiterInnen des Unternehmens inkl. Führungskräfte und dem Management für ihren Verantwortungsbereich und ihr Aufgabengebiet zu qualifizieren und weiterzubilden. (vgl. Krieger et al., 2020, S. 6) Neuen Anforderungen und Herausforderungen begegnen wir in den letzten Jahren aufgrund der rasanten Entwicklung im Rahmen der Digitalisierung in fast allen Bereichen der Arbeitswelt, nicht ausgenommen ist hier die Abteilung Human Resources in Bezug auf die Fort- u. Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen. Insbesondere für Betriebe, deren Geschäftsfelder eng mit neuen Technologien verbunden sind, ist es von wesentlicher Bedeutung, dass ArbeitnehmerInnen über die richtigen Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen. (vgl. Klein, 2019, S. 264–S. 265)

2.3. Lebenslanges Lernen

Nach einer Definition des Europäischen Rates wird lebenslanges Lernen nicht nur aus der wirtschaftlichen Sicht und unter dem Punkt Erwachsenenbildung, sondern unter einem weitaus umfangreicheren Blickwinkel betrachtet. Aktive und demokratische BürgerInnen sollen gefördert werden, persönliche Entfaltung, soziale Eingliederung und Beschäftigungsaspekte werden ergänzend zur Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen als Ziele von lebenslangem Lernen genannt. Lebenslanges Lernen beginnt mit der Lernphase im Vorschulalter bis ins Rentenalter und umfasst formales und nicht-formales bis hin zum informellen Lernen (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft, 2001, S. 3) Staudinger und Heidemeier (vgl. 2009, S. 269) geben zentrale Ansatzpunkte für Empfehlungen zu Bildung und lebenslangem Lernen vor, welche gleichzeitig als Hilfestellung für den Umgang mit den Herausforderungen und Chancen, die aufgrund des demografischen Wandels entstehen, dienen sollen. Die Gesellschaft, die Betriebe, das Individuum und das Bildungssystem bilden die vier Ebenen des zugrundeliegenden Rahmenkonzeptes. Betriebe sollten verstärkt in Weiterbildung und kontinuierliches Lernen investieren, um ihre Produktivität zu erhalten bzw. zu steigern. (vgl. Staudinger & Heidemeier, 2009, S. 275)

2.4. Unternehmensakademie (Corporate University)

Für die Unternehmensakademie gibt es in der Fachliteratur keine eindeutige Beschreibung. Im Zusammenhang mit dem Begriff der Unternehmensakademie lassen sich in der Literatur häufig die Definition der internen betrieblichen Weiterbildung sowie Konzepte der internen Weiterbildung, des betriebsinternen Wissensmanagements oder des lernenden Unternehmens finden, jedoch ist diesen Begriffen die Kernaussage gemein, dass es sich um eine innovative Lernarchitektur handelt. Eine Unternehmensakademie ist nicht schlussendlich Ziel der Unternehmensstrategie, sondern stellt das Entstehen eines lernenden Unternehmens dar. (vgl. Ramin, 2021, S. 419)

Anders sieht es beim Bildungsmodell Corporate Academy oder Corporate University aus, welches in der Literatur als unternehmenseigene Qualifizierungseinrichtung beschrieben wird und der Fokus auf der strategischen und kulturellen Herausforderung eines Unternehmens liegt. (Kraemer & Klein, 2001, S. 4) Corporate University (oder auch Akademie, Academy oder Firmenakademie) ist der Begriff, unter dem in den vergangenen Jahren verstärkt über die betriebliche Weiterbildung diskutiert wurde, wobei drei Bewegungen hierbei im Fokus stehen. Die erste Bewegung fand in den 70er und 80er Jahren statt, in der viele Abteilungen im Bereich der Weiterbildung, der Personal- und Organisationsentwicklung ein Hoch verzeichnen konnten. MitarbeiterInnen wurden als investive Produktivfaktoren bezeichnet. Von den 80er Jahren bis 2000 dagegen wurden MitarbeiterInnen vom Management sinngemäß als einzusetzende Humanressource und in weiterer Folge als Kostenfaktoren aufgefasst. Der Beitrag von Weiterbildung zur Unternehmensentwicklung wurde als geringfügig eingestuft. Die dritte Bewegung (im letzten Jahrzehnt) jedoch beschreibt, wie wichtig qualifiziertes Humankapital für eine langfristige Position am Markt ist. Um dem stetig anwachsenden Anpassungsdruck entgegenzuwirken, wird auf qualifiziertes und lernendes Personal gesetzt. Die Ursache für diesen Anpassungsdruck liegt in den im kürzer werdenden Produktlebenszyklen und in diesem Zusammenhang in der kurzen Halbwertszeit von Wissen. Globalisierung und Turbo-Kapitalismus werden ebenfalls in diesem Zusammenhang genannt und für die rasante Veränderung der internen und externen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verantwortlich gemacht. Die Lernfähigkeit wird als wichtiger Produktionsfaktor genannt, um dagegen zu steuern. Corporate Universities vermitteln neues und unübliches Wissen. MitarbeiterInnen werden hinsichtlich der Kernkompetenzen, welche vom Unternehmen gefordert werden, gestärkt. (vgl. Scheumann, 2004, S. 278–279)

In der hier vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Unternehmensakademie sowie Corporate University verwendet, welche für die verschiedenen Konzepte der internen betrieblichen Weiterbildung, wie zuvor beschrieben, stehen.

2.5. Konzernunternehmen

Nach dem § 15 AktG wird der Begriff des Konzernunternehmens wie folgt definiert:

„Sind rechtlich selbständige Unternehmen zu wirtschaftlichen Zwecken unter einheitlicher Leitung zusammengefasst, so bilden sie einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen. Steht ein rechtlich selbständiges Unternehmen auf Grund von Beteiligungen oder sonst unmittelbar oder mittelbar unter dem beherrschenden Einfluss eines anderen Unternehmens, so gelten das herrschende und das abhängige Unternehmen zusammen als Konzern und einzeln als Konzernunternehmen.“ (www.jusline.at, 2021)

Die Hauptforschungsfrage nimmt Bezug auf Konzernbetriebe, da die Unternehmensstruktur bzw. -größe eine wesentliche Rolle in der Art der Umsetzung von Unternehmensakademien spielen. Die Differenzierung zu kleinen und mittleren Unternehmen liegt im Wesentlichen im Aufbau der Organisation einer Unternehmensakademie und die dafür zur Verfügung stehenden Kosten und Ressourcen. Im Theorieteil werden diese im Zusammenhang mit den kritischen Erfolgsfaktoren erläutert.

2.6. E-Learning – Blended Learning

Unter dem Begriff E-Learning wird grundsätzlich das Lernen mit Hilfe von elektronischen Medien verstanden, wobei unterschiedliche Methoden angewendet werden können, die sehr vielfältig sind, angefangen von Computer-Based-Training (CBD) oder Web-Based-Training (WBT). CBD bezeichnet Lernprogramme auf Computern, die bereits seit den 80er Jahren verwendet werden. Unter WBT wird das Lernen über Netzumgebungen wie Internet, Intranet oder Extranet verstanden, basierend auf Informationssystemen und Lernprogramme mit Übungen, Tests uvm. In diesem Zusammenhang fällt häufig der Begriff des virtuellen Klassenzimmers, worunter die Weitergabe von Lerninhalten in virtuellen Schulungen verstanden wird.

Ein weiterer Begriff findet sich hier unter E-Learning-Plattform. Darunter wird ein System verstanden, welches den Aufbau einer virtuellen Bildungseinrichtung in Unternehmen ermöglicht. Diese Plattformen bieten viele Möglichkeiten hinsichtlich der Verwaltung von E-Learning-Angeboten, Lernmedien, virtuellen Kommunikations-Methoden, Arbeitsbereichen für Lernende uvm. (vgl. Mandl & Winkler, 2003, S. 3–4)

Blended Learning ist die Kombination von E-Learning und klassischen Lernmethoden, z. B. Präsenzunterricht. Das Ziel ist das Herstellen von Synergien, indem E-Learning ergänzend verwendet wird und nicht stattdessen und so herkömmliche Lernmethoden bereichert. (vgl. Treumann, 2012, S. 45)

2.7. Wissensmanagement

Der Begriff Wissensmanagement bezeichnet den bewussten Umgang und zielgerichteten Einsatz der Ressource Wissen in der Organisation, vergleichbar mit dem Umgang anderer Ressourcen wie Rohstoffen. Die wichtigsten Gestaltungselemente sind Strategie, die sich auf die Bedeutung im Betrieb bezieht und die Organisation, d. h., wie ist das Wissensmanagement im Unternehmen organisiert. Human Resource-Management beschäftigt sich mit den Maßnahmen, welche zur Verwirklichung einer Wissensmanagement unterstützenden Unternehmenskultur getroffen werden, sowie die Informationstechnologie, welche die IT-Plattform zum Wissensaustausch liefert. (vgl. Bullinger, 2002, S. 1–2) Wissensmanagement schafft die infrastrukturellen und organisatorischen Erfordernisse für eine lernende Organisation, ihr Wissen anzuwenden, zu verändern und weiterzuentwickeln. Durch die stetig wachsende Komplexität der Arbeitsprozesse und der Kommunikationstechnologie sowie durch die Globalisierung und die wachsende Fluktuation menschlicher WissensträgerInnen werden diese Punkte immer wichtiger. Um diese Punkte sinnvoll umzusetzen, werden der Führungskraft unterschiedliche Werkzeuge zur Verfügung gestellt. In den sogenannten Zielvereinbarungsgesprächen können gemeinsam mit den MitarbeiterInnen die Weiterbildungsmöglichkeiten und die zukünftigen Ziele und Entwicklungsschritte besprochen werden. In Mitarbeiterbefragungen werden z. B. Bedarfe der ArbeitnehmerInnen festgehalten. (vgl. Pilorz, 2009, S. 73–74)

3. KONZEPTE FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG UND ETABLIERUNG EINER UNTERNEHMENSAKADEMIE

Ausgehend von der Wahl der Organisationsform sowie der Zielsetzung, wird in den darauffolgenden Kapiteln auf die Konzepte für die Einführung einer Unternehmensakademie laut Fachliteratur eingegangen.

Die Konzepte richten sich nach dem Inhalt, den TeilnehmerInnen und den betrieblichen Rahmenbedingungen. Diese Modelle können sich hinsichtlich der Lernform, aber auch des Lernortes unterscheiden. Grundsätzlich kann gesagt werden, je besser die TeilnehmerInnen an ihre Vorkenntnisse und -erfahrungen anknüpfen können und je näher sich die TeilnehmerInnen am Arbeitsplatz befinden, desto einfacher ist der Wissenstransfer vom Gelernten zum Arbeitsplatz. (vgl. Hofmann et al, 2017, S. 11–12)

3.1. Entstehung und Entwicklung von Unternehmensakademien

Das Konzept der Corporate Universities hat seinen Ursprung in den USA, wo es erstmalig 1955 mit der Gründung von General Electric`s Crotonville erwähnt wurde. (vgl. Meister, 1998, S. IX)

Erst mit Ende der 1980er Jahre kam es zu einem konstanten Anstieg der Neugründungen von Corporate Universities, unter anderem sind hier die Lufthansa Business School, die Daimler Chrysler Corporate University und die Deutsche Bank University zu erwähnen, wobei die Gründe dafür die steigenden Anforderungen des lebenslangen Lernens, die Globalisierung sowie die zunehmenden Herausforderungen bei der Strategieumsetzung waren. Im Frühjahr 2002 wurden bereits in Deutschland mehr als achtzig Corporate Universities gezählt. (vgl. Glotz & Seufert, 2002, S. 32)

Die Gestaltung von Corporate Universities kann und wird sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden, da jedes einzelne Unternehmen sein eigenes Bild von einer Corporate University hat bzw. vermitteln möchte. Wesentliche Unterscheidungsmerkmale sind die Lernziele, der ökonomische Aspekt, der Teilnehmerkreis bzw. die Zielgruppe, die Ausrichtung der Akademie bezogen auf die Strategie des Unternehmens und die Kommunikationsform (vgl. Münch, 2002, S. 12)

Der Ausdruck Corporate University wird in der Zwischenzeit für verschiedenste Lernkonzeptionen angewendet und bezieht sich auf eine große Anzahl von Modellen, einerseits auf konventionelle Trainingszentren bis hin zu innovativen, betriebsinternen Lernarchitekturen bzw. Lernlandschaften. Hierbei kann es sich teilweise auch um herkömmliche Schulungszentren von Betrieben handeln, wobei das Unternehmen den Begriff der Akademie für Marketingzwecke verwendet. In diesen Fällen wird meist der Fokus nicht auf strukturelle oder inhaltliche Förderung der Lernfunktionen gelegt und auch keine strategische Ausrichtung des Unternehmens vorgenommen. (vgl. Kraemer & Klein, 2001, S. 3–4) Die Konzepte der internen Weiterbildung sind integriert in die Organisationen der Unternehmungen und orientieren sich am strategischen Tun, an den Unternehmenszielen sowie an deren Erfolg insgesamt. Aus diesem Grund gibt es keine einheitliche oder vergleichbare Theorie, welche sich auf alle Unternehmen übertragen ließe. Für die unternehmensbezogene Umsetzung und Gestaltung, den Aufbau der Organisation, die Schaffung von Strukturen und das Festlegen der Verantwortlichkeiten ist jedes Unternehmen selbst verantwortlich. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass dieses Konzept der internen Weiterbildung mit den Unternehmenswerten, der Unternehmenspolitik und der Unternehmenskultur des jeweiligen Unternehmens übereinstimmt. Die Form der internen Weiterbildung soll in die Gesamtheit des Unternehmens integriert werden, wobei es sich hier um keine einmalige Handlung handelt, sondern um einen laufenden Änderungsprozess und kontinuierliche Mitgestaltung. (vgl. Krieger et al., 2020, S. 35–36)

3.2. Unterscheidungskriterien von Unternehmensakademien

Die wesentlichen Unterscheidungskriterien von Unternehmensakademien liegen darin, die Verbindung zwischen den Inhalten der Corporate University-Kurse und der Unternehmensstrategie herzustellen. Weiters wird die Begründung der Erneuerung von Corporate Universities in der Umsetzung der Strategie durch viele Aussagen von ManagerInnen und Führungskräften in Corporate Universities bestätigt. Die Corporate University trägt dazu bei, die Unternehmensstrategie besser zu verankern und die Unternehmenskultur stärker zu verinnerlichen. Den Erfolg von Corporate Universities spiegelt eine Umfrage aus dem Jahr 1998 wider, bei welcher 100 Unternehmen hinsichtlich der Gründe für eine Unternehmensakademie befragt wurden. Drei wesentliche Fakto-

ren konnten hier zusammengefasst werden. Die Problematik der Weiterbildung wird systematisch behandelt. UnternehmerInnen sind davon überzeugt, dass sie durch die Einführung einer Unternehmensakademie diesem Defizit mit einem speziell im Unternehmen erstellten Weiterbildungsprogramm entgegenwirken können. Im zweiten Punkt sollen Lernprogramme und Weiterbildungsaktivitäten mit den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie verknüpft und abgestimmt werden. Drittens besteht darin die Hoffnung, eine strategiegerechte Organisationskultur umzusetzen. (vgl. Schumann, 2004, S. 287–288) Unternehmensakademien können sich auch hinsichtlich ihrer Zielgruppen in ihren Merkmalen unterscheiden. Der Fokus kann z. B. auf das Top-Management oder auf die gesamte Belegschaft ausgerichtet sein. Eine weitere Unterscheidung liegt darin, in welchem Bereich des Unternehmens sie angesiedelt sind, sei es in der Personalabteilung oder im strategischen Bereich. Zusätzlich gibt es auch wesentliche Unterschiede im Angebot der Lerninhalte sowie der Lernmethodik. (vgl. Hilse, 2001, S. 175)

3.2.1. Typologisierung und Klassifizierung von Unternehmensakademien

Sämtliche Unternehmensakademien orientieren sich in ihrem Aufbau und ihrem Angebot an den Zielen und Bedürfnissen des eigenen Betriebes, beginnend bei der traditionellen Trainingseinrichtung bis hin zu einer betrieblich eingebundenen Lernarchitektur. Aus diesem Grund sind die Systematisierung und Klassifizierung von CU's in diesem Kontext eine Notwendigkeit, um Hinweise zur Beurteilung der Qualität zu erhalten und Maßnahmen festzulegen, damit die angestrebten Ziele erreicht werden können.

Den ersten Ansatz dazu lieferte Fresina (vgl. 1997, S. 3-6), wobei er auf drei Entwicklungsstufen eingeht. Der Prototyp I (Evolution) hat zur primären Aufgabe, die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Herstellung einer gewissen Konformität sowie eine vorgegebene Qualität in der Produktion zu garantieren. Bewährte Praktiken werden anhand neuer Erkenntnisse überarbeitet, jedoch nur, wenn diese im Einklang mit der bestehenden Unternehmensphilosophie stehen. Die zweite Entwicklungsstufe (Revolution) fokussiert sich auf den organisatorischen Wandel im Betrieb und unterstützt hauptsächlich die Einführung und Implementierung von Veränderungsprozessen. Die betroffenen MitarbeiterInnen werden aufgefordert und motiviert, über neue Gelegenheiten und Wege nachzudenken sowie überholte Handlungsweisen und Denkmuster über Bord zu werfen. Der dritte Prototyp bzw. die dritte Entwicklungsstufe (Vision) ist ein wichtiges

Werkzeug, das zukünftige Profil des Unternehmens zu bestimmen. In diesem Zusammenhang muss der Wille vorhanden sein, das Vergangene loszulassen und die Fähigkeit, die Gegebenheiten der Gegenwart und die Aufgaben und Probleme der Zukunft lückenlos und unverzerrt zu beleuchten. (vgl. Krämer & Klein, 2001, S. 8–9)

Im Unterschied zum ersten Ansatz von Fresina wird nachfolgend die CU als eine Integration von Lernen und Tun bezeichnet und in einem Fünfstufenmodell beschrieben, wobei die Erreichung der nachfolgenden Stufen die Erfahrungen der vorangegangenen Stufen erfordert und somit der Reifegrad der CU ermittelt werden kann. (vgl. Deiser, 1998, S. 44).

Nachfolgende Kategorien werden ebenfalls in Anlehnung an Deiser in der Literatur beschrieben: das Profit Center (externe Trainingseinrichtung), das Qualifikationszentrum (Wissensvermittlung), der Standardisierungsmotor (Vermittlung von Core Practices) und die Drehscheibe des strategischen Wandels (Unterstützung von Transformationsprozessen). Diese vier Unterscheidungen werden auf der folgenden Abbildung 1 dargestellt und stellen die Ebene der Person der Ebene Organisation gegenüber sowie die Ebene Strategie der Ebene operative Tätigkeit. Klassische Bildungsaktionen und Personalentwicklungshandlungen beginnen bei der Person, um sie auf ihre operative Tätigkeit vorzubereiten und sie gleichzeitig für laufende Veränderungen und Anforderungen zu qualifizieren. Manche Einrichtungen gehen einen Schritt weiter und befähigen ihre MitarbeiterInnen, sich unabhängig von den betrieblichen Anforderungen weiterzuentwickeln und zu qualifizieren. In der Literatur fällt dies unter den Begriff Employability. Im Wesentlichen unterscheiden sich hier Einrichtungen, welche den Fokus auf die Ebene der Organisation gerichtet haben, d. h., die Vermittlung von Prozessstandards und der Austausch von Best Practice stehen im Vordergrund. (vgl. Hilse, 2002, S. 174–175)



Abbildung 1: Typologie zu Corporate Universities, Quelle: In Anlehnung an Hilse, 2002, S. 175

Töpfer (vgl. 2001, S. 71) unterscheidet drei Entwicklungsstufen, Individual Skills, organisatorischer Wandel sowie Unternehmensstrategie und Netzwerk. Die erste Entwicklungsstufe orientiert sich an der reinen Wissensvermittlung, dem Erlangen von Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die zweite Entwicklungsstufe verbindet das Lernen mit dem internen Change-Management. Sie fördert und unterstützt den organisatorischen Wandel im Unternehmen. Die dritte Stufe fokussiert sich auf die Vermittlung und Umsetzung der Unternehmensstrategie sowie auf das Implementieren und Erreichen von strukturellem und kulturellem Wandel. Dieser Ansatz ist vergleichbar mit der Theorie von Fresina, unterschiedliche Ansichten gibt es nur in der Entwicklungsstufe 1 in welcher Fresina den Fokus auf die Weitergabe von Fachwissen legt.

Eine weitere Typologisierung hat Stauss (vgl. 1999, S. 132) unternommen, indem er den Blick auf die Zielgruppen und den Inhalt der CU's gerichtet hat. Er spricht vom Typ Management Lesson, wo das Top-Management und die Führungskräfte in die Weiterbildungsmaßnahmen einzubinden sind, da sie in ihrer Rolle VorreiterInnen für die Entfaltung einer positiven Lern- und Unternehmenskultur agieren. Beim Typ zwei handelt es sich um ein Training Department, in welchem die fachliche Weiterqualifikation vordergründig ist, jedoch auch die Entwicklung und Stabilisierung von Handlungskompetenzen wie Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, als Basiskompetenz angesteuert werden. Der Typ III wird als Organizational Development bezeichnet und

kennzeichnet eine stark binnenorientierte Zielrichtung. Eine strategiegerechte Unternehmenskultur soll im gesamten Unternehmen festgeschrieben werden, indem eine unternehmens- und mitarbeiterförderliche Unternehmenskultur entwickelt und stabilisiert wird. Der vierte Typ Learning Lap verweist auf die lernkulturelle und lerntechnologische Betrachtungsweise. Typ V, als Educational Vendor bezeichnet, verkörpert eine Institution, in der Aus- und Weiterbildung als eigenes Wissen erzeugt und gleichzeitig auch an externe KundInnen vermarktet werden. In diesem Zusammenhang wird die Akademie als Profit Center bezeichnet.

3.2.2. Organisationsformen von Unternehmensakademien

Die Organisationsformen von Unternehmensakademien können sehr unterschiedlich sein. Die Entscheidung hinsichtlich der Form folgt dem Grundsatz „Form follows function“, was bedeutet, dass die Form die strategische Richtung und die Zielsetzung wiedergeben soll. Grundsätzlich werden drei Modelle unterschieden. Beim zentralen Modell haben die Verantwortlichen die größte Kontrolle über die Aktivitäten der CU. Die CU tritt als Einheit auf und sichert gleichzeitig ein relativ hohes Synergiepotenzial. Aufgrund der zentralen Verwaltung können Kosten eingespart werden. Nachteilig zu betrachten ist die hohe Distanz zur Unternehmensrealität und zu den KundInnen, einzelne Geschäftsbereiche haben nur wenig Einfluss auf die Akademie. Daraus könnte auch eine Ablehnung der konzerndominierten Programme durch die TeilnehmerInnen herbeigeführt werden. Bei zentralen Modellen finden die Trainings oftmals gesammelt an einem Ort statt, was sich wiederum stark auf die Kosten und die dafür aufgebrauchte Zeit auswirkt. Beim dezentralen Modell haben die einzelnen Divisionen Einfluss auf die Planung und Freiheit in der Gestaltung. Ein Vorteil liegt deshalb auch in der schnelleren Umsetzungsfähigkeit von Entscheidungen, auch aufgrund dessen, dass zentrale Abstimmungen nicht erforderlich sind. Nachteilig bei diesem Modell ist, dass aufgrund der fehlenden Kontroll- bzw. Abstimmungstätigkeit die Realisierung bzw. die strategische Ausrichtung fehlt. Das dritte Modell, die Netzwerkorganisation, wird unter den drei Modellen als die beliebteste Variante beschrieben. Ihre Vorteile liegen in der Flexibilität, der Förderung von Entrepreneurship, der hohen Kundennähe, dem schnellen Umsetzen von Entscheidungen und einem eventuell geringeren Ressourceneinsatz. Aufgrund der schnell wachsenden technischen Möglichkeiten hat sich aus dieser Form eine Sonderform herauskristallisiert, das sogenannte virtuelle oder elektronische Netz. (vgl. Welge & Wernig, 2004, S. 181–182)

3.2.3. Zielsetzung von Corporate Universities

Die Wettbewerbsfähigkeit soll durch die Erweiterung der organisationsinternen Problemlösungskompetenz gesteigert, Aus- und Weiterbildungsaktivitäten sollen mit den strategischen Unternehmenszielen verbunden, die erforderlichen Fachkompetenzen sollen vermittelt und die Effizienz von Weiterbildungsprogrammen soll gesteigert werden. MitarbeiterInnen sollen gefördert und individuell in ihren Fähigkeiten weiterentwickelt werden. Führungskräfte sollen sowohl aufgebaut als auch weiterentwickelt werden. Schaffung von indirekten Anreizen für leistungsstarke MitarbeiterInnen soll erfolgen, damit sie im Unternehmen verbleiben. Die Erhöhung der Unternehmensattraktivität, die Stärkung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, die Schaffung eines ganzheitlichen, abteilungsübergreifenden Organisationsverständnisses durch globale Vernetzung, der Aufbau und die Pflege der Kommunikationsstrukturen im gesamten Unternehmen sind weitere relevante Faktoren. Die Lernbereitschaft sowie die Bedeutung des Lernens und der ständigen Weiterbildung im Unternehmen sollen angehoben sowie positiv beeinflusst werden. (vgl. Kraemer & Klein, 2001, S. 19)

Diese Punkte werden von den folgenden AutorInnen teilweise geteilt, hingegen steht im Folgenden die Wissensvermittlung im Vordergrund. Lernformen sollen an die Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie angepasst und abgestimmt werden. Neue Formen des Lernens sollen die MitarbeiterInnen qualifizieren. Lerninhalte wie Qualität, Globalisierung und Empowerment der MitarbeiterInnen sollen vermittelt werden. Tools, z. B. das Intranet, können dabei unterstützen, eine große Anzahl von MitarbeiterInnen zu schulen. Weiters ist eine Unternehmensakademie imstande, eine einheitliche Unternehmens- und Organisationskultur zu schaffen und zu pflegen. Das Zusammengehörigkeitsgefühl kann abteilungsübergreifend gestärkt werden, gleichzeitig ist ein hierarchieübergreifender Austausch möglich. Die AutorInnen weisen auf die Wichtigkeit der Standardisierung von Kernkompetenzen hin. Ziel ist, durch eine einheitliche und strategische Ausübung der Weiterbildungsmaßnahmen Wissen schnell und sicher an die MitarbeiterInnen zu übermitteln. Die Einbindung des Top-Managements wird ebenfalls als Aufgabe der CU gesehen. Insbesondere weisen sie auf die Entwicklung der Führungskräfte hin, da diesen oft die Bereitschaft fehlt, an entsprechenden Kursen teilzunehmen bzw. die erforderliche Zeit dafür aufzubringen. Nachwuchsführungskräfte können individuell weitergebildet und dauerhaft an den

Betrieb gebunden werden. Oft verlassen High-Potentials, nachdem sie teure Ausbildungen absolviert haben, das Unternehmen, da sie keine weiteren Perspektiven sehen. Schlussendlich gehört es ebenfalls zu den Aufgaben einer Corporate University, PartnerInnen, LieferantInnen und KundInnen einzubeziehen, um ein unternehmensinternes Wissensnetz aufzubauen. (vgl. Jahnke, Högsdal & Thomas, 2000, S. 6–7)

3.3. Rahmenbedingungen für die Konzepterstellung

3.3.1. Die Zielgruppe festlegen

Ein charakteristisches Merkmal einer Corporate University ist unter anderem die Frage, welche Zielgruppe mit dem Bildungsangebot angesprochen werden soll. In der Phase der Neugründung einer Unternehmensakademie liegt der Fokus hier häufig auf der betrieblichen Weiterbildung von internen Zielgruppen. Sehr viele Firmen sind bereits dafür bekannt, dass sie mit anderen Firmen Kooperationen eingehen bzw. ihre Weiterbildung auch auf dem externen Markt anbieten. Eine grundlegende Aufteilung kann so aussehen, dass sich die interne Zielgruppe auf die eigenen MitarbeiterInnen und Führungskräfte sowie das Top-Management beschränkt, wobei es auch Unternehmensakademien gibt, die ihre betriebliche Weiterbildung z. B. nur auf das Top-Management beschränken. Der Grund dafür ist meist historisch, in Bezug auf die Managemententwicklung, bedingt. Die externe Zielgruppe kann sich entlang der Wertschöpfungskette orientieren, z. B. Bildungsangebot für KundInnen oder LieferantInnen. (vgl. Glotz & Seufert, 2002, S. 37) Zusätzlich zu dieser Betrachtung kann es auch eine Aufteilung zwischen offenen und geschlossenen Lernarchitekturen geben. Der Grund dafür liegt in der Definition von Zulassungsbeschränkungen verschiedenster Art. Die geschlossene Form bezieht sich auf eine genau definierte Teilnehmerbeschränkung aufgrund von festgelegten Ausschlusskriterien. Offene Varianten geben keine Zulassungsvoraussetzungen vor. Das Kursangebot kann abhängig von Kriterien konzipiert werden, und zwar beziehungsweise auf die Hierarchieebene, nach unternehmensinternen Organisationseinheiten oder nach bestimmten situativen Bildungsanforderungen (z. B. bei neuen MitarbeiterInnen). Die Öffnung der Programme bzw. der Weiterbildungsmöglichkeiten für eine externe Zielgruppe wird bestätigt. In diesem Zuge kommt es zu einem professionellen Austausch über die Unternehmensgrenzen hinaus. Unternehmensübergreifender Wissensaustausch, Anregungen,

Erfahrungen und Know-how werden in die Programme einer Unternehmensakademie eingebracht. (vgl. Krämer & Klein, 2001, S. 22)

3.3.2. Lerninhalte und das Bildungsangebot definieren

In einem Curriculum werden die Lerninhalte gesammelt sowie das Bildungsangebot zusammengefasst. Die Inhalte können in drei Cluster eingeteilt werden, erstens in die unternehmensspezifischen Inhalte, d. h., das Bildungsprogramm deckt die zentralen Gebiete und Themen des jeweiligen Betriebes ab. Zweitens die branchenspezifischen Inhalte, bei denen der Fokus auf jenen Themen liegt, die für eine bestimmte Branche speziell sind und drittens ein breites Bildungsangebot, das die Hauptbereiche eines Unternehmens abdeckt, z. B. das Fachwissen im technischen Bereich auch Themen der Qualitätsentwicklung sowie des Servicebereiches und dazugehörend auch die Vermittlung von Softskills und Personalentwicklung. (vgl. Glotz & Seufert, 2002, S. 38)

Die interne Weiterbildung konzentriert sich jedoch nicht auf theoretische Bildungsinhalte, sondern sie verbindet das Wissen mit den am Arbeitsplatz erforderlichen Kompetenzen. Dazu zählen im Besonderen die Sozial-, die Methoden- und die Kommunikationskompetenzen. Die nur theoretische Wissensvermittlung kann externen Bildungseinrichtungen in die Hand gegeben werden. Kompetenzorientiertes Lernen findet häufig im Rahmen von Projekten statt. Komplexe Themen und Inhalte werden gemeinsam erarbeitet, wie es die Arbeitswelt von den ArbeitnehmerInnen fordert. (vgl. Krieger, 2001, S. 22) Die Lerninhalte einer Unternehmensakademie sind sehr umfangreich. Die Aufgabe besteht darin, die Weiterbildungsinhalte auf die Bedürfnisse des Unternehmens abzustimmen und gleichzeitig einen direkten Bezug zu den Kernkompetenzen des Unternehmens herzustellen. In einer CU werden einerseits Managementwissen oder methodisches Wissen und andererseits unternehmensspezifisches Wissen und Know-how, wie z. B. Unternehmenskultur, -philosophie und -geschichte, Strategie und Branchenkenntnisse, vermittelt. In vielen Unternehmen geht der Trend zu flacheren Hierarchien und zu dezentralisierten Entscheidungen, d. h., von MitarbeiterInnen wird erwartet, Verbesserungsvorschläge selbst zu erarbeiten. Aufgrund dessen werden in Corporate Universities Seminare angeboten, welche einerseits die Problemlösungskompetenz der MitarbeiterInnen und andererseits das kreative Denken fördern. Die ArbeitnehmerInnen sollen lernen, Situationen genau zu analysieren, Probleme zu erläutern, Prozessabläufe zu hinterfragen, Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und die entsprechenden

Lösungen umzusetzen. Zusätzliche vermitteln Corporate Universities oftmals auch Leadership-Kompetenzen, welche in speziellen Führungskräfteentwicklungsprogrammen entwickelt werden und bei denen Führungsverhalten optimiert wird. (vgl. Krämer & Klein, 2001, S. 38–39)

3.3.3. Selbstgesteuerte Lernprojekte

In selbstgesteuerten Lernprojekten wird das Lernen als individueller Vorgang beschrieben. MitarbeiterInnen werden dazu angehalten bzw. aufgefordert, eigenverantwortlich und selbstorganisiert formelle und informelle Lernaktivitäten proaktiv zu erledigen. Die Ziele sind klar definiert, ein Lehrplan steht für die schrittweise Umsetzung zur Verfügung. Diese Schritte sehen wie folgt aus: Auswahl des Lernprojektes, Formulierung der Lernziele, Festlegung der Maßnahmen für die Zielerreichung, Entwurf eines Lehrplanes, Klärung von Problemen und Bedarf möglicher Unterstützung, Festhalten von Vereinbarungen, Durchführung von Lernerfolgskontrollen, Anwendung des Gelernten sowie die Reflektion des Projektes und die Positionierung. Aktuelle Trends zeigen, dass MitarbeiterInnen verstärkt Eigenverantwortung bezugnehmend auf ihre Kompetenzentwicklung übernehmen, jedoch fehlt es an konkreten Konzepten für Unternehmen, die besonders gefordert sind, geeignete Rahmenbedingungen anzubieten. Sind diese Rahmenbedingungen zur Motivierung und Begleitung von selbstorganisierten Lernprojekten gegeben, kann dies zu einer Verbesserung der Personalentwicklung führen. Der Fokus der selbstgesteuerten Lernaktivität liegt darin, informelles Lernen am Arbeitsplatz zu stärken und mit der systematischen Entwicklung des Personals zu verknüpfen. (vgl. Kauffeld, 2016, S. 19–21)

3.3.4. Die Implementierung eines Lernmanagement-Systems

Lernmanagement-Systeme sollen die Umsetzung von E-Learning durch das Bereitstellen von unterschiedlichen Funktionalitäten gewährleisten. Lernziele sollen beschrieben, Bedürfnisse des Lernens sollen erkannt, Lernmaterialien können bestimmt und Lernprozesse durchgeführt werden (vgl. Lehner, 2021, S. 381). Aus technischer Sicht zählen zu den Lernmanagement-Systemen die BenutzerInnen- und die Kursverwaltung, die Rollen- und Rechtevergabe, Kommunikationssysteme, diverse Werkzeuge für das Lernen, Repräsentation von Lernobjekten und eine webfä-

hige Benutzeroberfläche (vgl. Schulmeister, 2005, S. 10). Diese Ansicht wird geteilt mit der Erklärung, dass unter einer E-Learning-Plattform oder auch Lernplattform ein System verstanden wird, welches ein virtuelles Bildungszentrum innerhalb eines Betriebes aufbauen kann. Das Zentrum der Plattform bildet die Verwaltung von E-Learning-Angeboten und sämtlichen Arten von Lernmedien. Anwenderdaten von BenutzerInnen werden verwaltet, zusätzlich stehen viele weitere Möglichkeiten wie z. B. verschiedene Suchfunktionen, Kommunikationsmedien und unterschiedliche Arbeitsbereiche für die MitarbeiterInnen zur Verfügung. Diese Lernmanagement-Systeme werden sehr häufig individuell auf die Bedürfnisse des Unternehmens oder der Organisation zugeschnitten und weiterentwickelt. Von der technologischen Seite aus betrachtet, können E-Learning-Methoden in distributive, interaktive und kollaborative Technologien unterschieden werden. Distributive Technologien kommen vorwiegend bei traditionellen Lernmethoden zum Einsatz, z. B. wenn TrainerInnen Lernmaterial online bereitstellen. Interaktive Technologien unterstützen den Wissens- und Fertigkeitserwerb und werden deshalb als lernerInnenzentriert bezeichnet. Im Rahmen der kollaborativen Technologien erfolgt das Lernen teamzentriert. Das Lernen passiert größtenteils diskussions- und reflexionsbasiert. Im Vordergrund stehen hierbei das Teilen von Wissen und die Lösung von Problemen. (z. B. in virtuellen Klassenzimmern, Chatrooms oder diversen Diskussionsforen). (vgl. Mandl, 2006, S. 11–12) Lernplattformen sind ausschlaggebender Bestandteil einer E-Learning-Infrastruktur in Bildungseinrichtungen. Didaktisch aufbereitete Lerninhalte werden in diese Art von Content Management-Systemen aufgenommen. Es stellt sich hier nun auch die Frage, ob diese Lernplattform auch als Präsentationswerkzeug im Rahmen von Präsenzveranstaltungen Verwendung findet. Der Einsatz von neuen Medien in der Präsenzlehre ist ebenso Bestandteil von E-Learning und muss über die Lernplattform technisch realisierbar sein. (vgl. Ihrler, 2006, S. 79–80)

Bestehende System können trotzdem allzu oft die Bedürfnisse der Unternehmen, welche laufenden Änderungen unterliegen, nicht mehr erfüllen. Es ist besonders wichtig, dass diese Lernmanagement-System ständig weiterentwickelt werden. Eine mögliche Lösung können Modularisierung und Customization sein, wo die bestehenden Systeme laufend an die neuen Bedürfnisse der Betriebe angepasst und weiterentwickelt werden. (vgl. Löpfe, 2021) Die umfangreichen Möglichkeiten, welche die digitalen Medien geben, werden auch im folgenden Text nicht nur positiv be-

schrieben. Einerseits eröffnen sie aus pädagogischer Sicht viele Möglichkeiten für selbstorganisiertes Lernen, andererseits stehen Unternehmen vor den Herausforderungen, digital gestützte berufliche Weiterbildung handlungsorientiert mit dem Berufsalltag zu verbinden. Als möglicher Lösungsansatz wird die Entwicklung eines Konzeptes von Medienkompetenz gesehen, das die Komponente des selbstorganisierten Lernens integriert. Zusätzlich soll eine erweiterte Didaktik gestaltet werden, die verantwortungsvolles pädagogisches Handeln mit dem besonderen Rahmen des Lernens mit digitalen Medien verknüpft. Für die Nutzung digitaler Medien sind die Fähigkeit und die Motivation, selbstorganisiert zu lernen, eine wichtige Voraussetzung. (vgl. Burchert & Grobe, 2017, S. 1–6) Oft liegen diese Probleme in Fehlern bei der Einführung dieser neuen Lernform begründet. Die mangelnde Akzeptanz bei den TeilnehmerInnen wie WeiterbilderInnen stellt ein großes Problem dar. Schwächen treten bei der Implementierungsplanung und bei der Komplexität der Projektstrukturen auf. Schlussfolgernd ist der Einsatz von neuen Technologien nur sinnvoll, wenn dies basierend auf einer neuen Lernkultur passiert, gefragt sind integrative Konzepte wie Blended Learning. Weiters sind professionelle Implementierungsstrategien erforderlich, die die Personen und nicht die Technologie in den Blickpunkt stellen. (vgl. Mandl, 2006, S. 13)

Folgende Unterscheidungen von Lernplattformen sollen zur Entscheidungsfindung dienen.

LMS: Learning Management System

Die bekannteste und gängigste Bezeichnung ist das LMS. Der Begriff fällt oft in Zusammenhang mit einer digitalen Lernplattform im Allgemeinen. LMS erfüllt, wie bereits in Kapitel 3.6. angeführt, Aufgaben wie das Verwalten von Online- und Präsenzkursen sowie aller relevanten Daten der Lernenden und die gesamte Benutzerverwaltung. Eine Überprüfung des Lernfortschrittes kann ebenso abgebildet werden wie eine Übersicht über die bereits absolvierten Seminarbesuche. Das grundlegende Ziel bei diesem System ist es, die Administration hinter der Weiterbildungsmaßnahme zu erleichtern, gleichzeitig soll der Prozess für die ArbeitnehmerInnen möglichst einfach und übersichtlich gestaltet werden. (vgl. www.kofa.de, 2021)

LCMS: Learning Content Management System

LCMS bedeutet Learning Content Management System und fokussiert sich auf das Erstellen von Lernmaterialien. E-Learning-ProduzentInnen können ihre Inhalte selbst gestalten und verwalten. Diverse Unterlagen wie Dokumente, Audiodateien und Videos oder auch fertige E-Learnings können abgebildet, verändert und abgelegt werden. Häufig werden LMS und LCMS in der Praxis gekoppelt bzw. gemeinsam angeboten. Beide Systeme können einfach hinsichtlich des Erzeugens und Verwalten von E-Learning-Formaten miteinander verbunden werden. (vgl. www.kofa.de, 2021)

LXP: Learning Experience Plattform

Diese Lernplattform fokussiert sich noch stärker auf den Lernenden. Die Lernenden werden dazu aufgefordert, ihre Lernumgebung flexibel und individuell mitzugestalten, dabei können sie auf innerbetriebliche Lernressourcen zugreifen und auch externe Dokumente zum Lernbereich ergänzen. Das System lernt mit und unterstützt die NutzerInnen, indem es ihnen passende Lerneinheiten vorschlägt. Lerninhalte können mit KollegInnen ausgetauscht, zusätzlich können digitale Trainingsgruppen erstellt werden. (vgl. www.kofa.de, 2021)

Für die Entscheidungsfindung wird empfohlen, im Vorhinein die genauen Anforderungen an eine Lernplattform zu definieren. (vgl. www.kofa.de, 2021)

3.4. Das Konzept der klassischen Unternehmensakademie

Bei einer klassischen Unternehmensakademie werden die Veranstaltungen zu den Seminaren in Präsenz durchgeführt. Der Auftrag einer klassischen Unternehmensakademie besteht darin, Unternehmensstrategien in den Konzern zu tragen und zu implementieren. Corporate Universities bewahren die strategische Ausrichtung der Lerninhalte an den definierten Unternehmenszielen. In weiterer Folge dienen Präsenzveranstaltungen nicht nur reinen Schulungszwecken, sondern sie unterstützen die MitarbeiterInnen darin, Netzwerke zu bilden, soziale Kompetenzen zu erlernen und ihren Platz im Unternehmen zu finden. Die klassische Unternehmensakademie richtete sich in ihren Anfängen vor allem an Führungskräfte sowie an das Management. Führungskräfte trafen sich zu unterschiedlichen Themen in Präsenzveranstaltungen und gaben ihr Wissen an ihre MitarbeiterInnen im Tagesgeschäft weiter – was nicht unbedeutend war. Wissensnetzwerken

und deren Erstellung kommt eine grundlegende Bedeutung zu, da sie den informellen und direkten Kontakt zu den WissensträgerInnen herstellen. Ein Nachteil von Präsenzveranstaltungen liegt darin, dass Veranstaltungsunterlagen zu Schulungszwecken physisch verteilt, diese jedoch danach nicht mehr aktualisiert werden. Eine weitere Problematik ergibt sich aufgrund der zunehmenden Globalisierung, sodass ausschließliche Präsenzveranstaltungen zunehmend an Attraktivität verlieren. (vgl. Gallenstein, 2001, S. 260)

Folgende Unterscheidungen können zusätzlich zu diesem Konzept getroffen werden bzw. werden in der Literatur beschrieben:

3.4.1. Learning near the job

Unter dem Begriff *near the job* wird das Arbeiten nahe am Arbeitsplatz verstanden, d. h., das Lernen findet größtenteils in Gruppen z. B. in Seminarräumen statt und konzentriert sich auf das Verbessern von Strukturen und Prozessen. Bei dieser Form steht die Weiterbildung im engeren Sinn nicht im Fokus, trotzdem finden durch die gemeinsamen und selbstorganisierten Aufgabstellungen konkreter betrieblicher Probleme gewisse Lernprozesse statt. Mit dieser Lernform kann die interne Weiterbildung in Bezug auf den Wissenstransfer von MitarbeiterInnen zu MitarbeiterInnen stattfinden. Darauf folgt, dass MitarbeiterInnen als KompetenzträgerInnen anerkannt und ihr Selbstbewusstsein und ihre Motivation sowie ihre Bereitschaft, sich Wissen anzueignen, gefördert werden. (vgl. Hofmann, Lorenz, Poltermann, 2017, S. 11)

3.4.2. Weiterbildung off the job

Weiterbildung *off the job* beinhaltet alle klassischen Formen des Lernens in Seminaren und Lehrgängen (formal und non-formal). Diese Form ist größtenteils standardisiert und Input-basiert und eignet sich im Besonderen für die Vermittlung von Fachkenntnissen. Nachteilig zu sehen ist hier, dass der individuelle Lernbedarf nicht berücksichtigt werden kann und der Wissenstransfer auf den Arbeitsplatz erschwert stattfindet. Werden Seminar oder Lehrgänge extern veranstaltet, fallen zusätzliche Kosten für Verpflegung, Unterkunft und Fahrt an. Der Vorteil in diesem Zusam-

menhang steht außer Frage. TeilnehmerInnen haben die Möglichkeit des persönlichen Austausches, können neue Anregungen erhalten und den berühmten Blick über den Tellerrand schärfen. Weiters zählen zu den Weiterbildungen off the job auch jene berufsbezogenen Lernaktivitäten, die selbstorganisiert in der Freizeit stattfinden. (vgl. Hofmann et al., 2017, S. 12)

3.4.3. Learning on the job

Learning on the job oder das Lernen am Arbeitsplatz erfolgt direkt an diesem. Handbücher können hierbei auf dieselbe Weise unterstützen wie die Hilfestellung von KollegInnen. Das Lernen kann vor Ort auch durch digitalen Wissenstransfer passieren. Der Vorteil dieser Lernmethode liegt darin, dass Lerninhalte direkt an bestehende Problemstellungen anknüpfen und Nahe an der Praxis gelöst werden können. Für Unternehmen stellt diese Form der Weiterbildung die einfachste Form dar, weil die Ergebnisse unmittelbar in die Leistungserbringung übergehen. (vgl. Hofmann et al., 2017, S. 11)

Learning on the job verbindet die klassische Unternehmensakademie mit dem Konzept der digitalen Wissensvermittlung. Diese Form wird im Detail in Kapitel 3.6. erläutert.

3.5. Das Konzept der digitalen Wissensvermittlung – E-Learning

Der Begriff E-Learning wurde bereits in Kapitel 3.4.1. erläutert und beschrieben.

Das Konzept des E-Learnings bezieht sich jedoch nicht nur auf die reine digitale Wissensvermittlung, sondern befasst sich damit, wesentliche Prozesse im Unternehmen mit der Unterstützung von Netzwerktechnologien zu erneuern und umzuwandeln. Customer-Relationship-Management, Supply Chain-Management und Business Intelligence sind klassische Anwendungsgebiete von E-Learning. Es besteht eine sehr nahe Verbindung mit anderen Unternehmensprozessen wie Human-Ressources, Accounting-Prozessen und Verkaufssystemen. Mit dem Konzept des E-Learnings steht den Unternehmen ein mächtiges Innovationspotential zur Verfügung, das jedoch ein sogenanntes Lernmanagement-System und Fachwissen im Bereich von Didaktik und Pädagogik voraussetzt. Lernmanagement-Systeme bzw. Lernplattformen wurden in Kapitel 3.3.4. beschrieben. (vgl. Staub, 2001, S. 554–555)

Die Abbildung 2 zeigt das E-Learning-Referenzmodell von Back, Bendel & Stoller-Schai (vgl. 2001, S. 23), welches die Vielschichtigkeit zeigt und versucht, die einzelnen Ebenen abzugrenzen. Eine E-Learning-Strategie soll festgelegt und mit der vorhandenen Unternehmensstrategien abgestimmt werden. Auf Prozess- und Methodenebene liegt der Fokus auf den Gestaltungsmöglichkeiten von Lernprozessen und darauf, wie Projekte einer E-Learning-Strategie durchgeführt werden können. Die Beschaffung, Integration und der Betrieb von Lerntechnologien und Lernsystemen werden in der Ebene der Technologien und Systeme umgesetzt. Diese Ebenen werden vom Management der Veränderung beeinflusst. (vgl. Back & Bendel, 2001, S. 55)

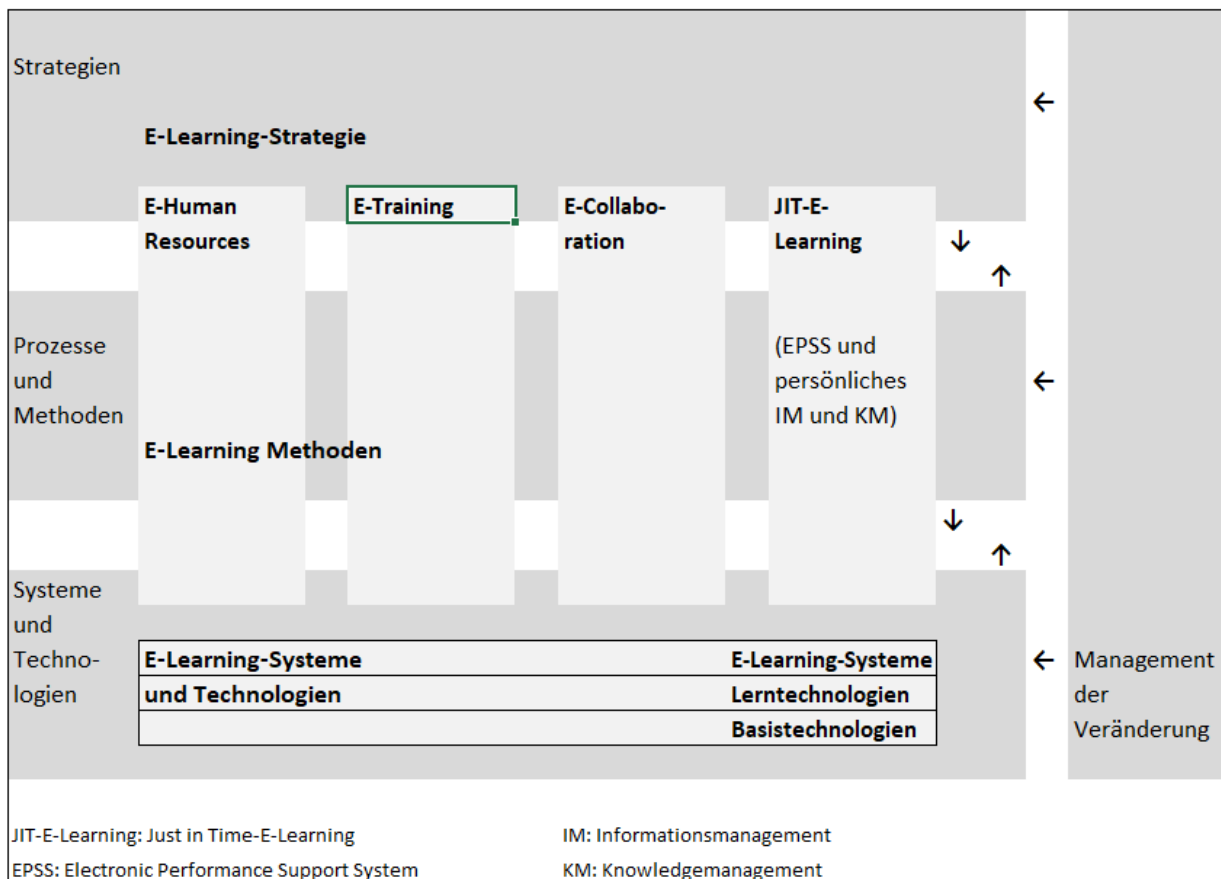


Abbildung 2: E-Learning-Referenzmodell. Quelle: In Anlehnung an Back, Bendel & Stoller-Schai, 2001, S. 23

E-Learning-Projekte und E-Learning-Lösungen sind bereits in vielen Unternehmen oder anderen Bildungseinrichtungen zu finden, jedoch fehlt es an einer weitreichenden Sicht auf E-Learning aus dem Blickwinkel der Organisation als Ganzes. Aufgrund dieser Tatsache reicht ein technisch-methodisches Verständnis allein nicht aus, sondern erfordert eine managementorientierte Auffassung von E-Learning. Dies wird im E-Learning-Referenzmodell deutlich dargestellt. Auf der obersten Ebene erfolgt die Definition der E-Learning-Strategie für das Unternehmen und diese ist mit den anderen Strategien im Unternehmen abzustimmen. Die Ebenen Prozesse und Methoden beschäftigen sich mit drei unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten für Lernprozesse. In den E-Trainings sollen Lernprozesse von den Lernenden überwiegend selbst organisiert und durchgeführt werden. Diese werden als CBT (Computer-Based-Training) und/oder als WBT (Web-Based-Training) didaktisch gegliedert. E-TrainerInnen oder Web-Coaches begleiten in der Regel diesen Lernprozess mit unterschiedlichen didaktischen Elementen. In der E-Collaboration passiert das Lernen in einem engen wechselseitigen Erfahrungs- und Wissensaustausch, d. h., die Lernenden befinden sich in einer Lerngruppe und arbeiten im Team an gewissen Lernaufgaben. Das Just-in-time-E-Learning befasst sich damit, wie die einzelnen TeilnehmerInnen direkt am Arbeitsplatz und Just-in-time mit den Lernmodulen ausgestattet werden. Lernen und Arbeiten stehen hier in einem sehr engen Verhältnis. Die Säule Management der Veränderung befasst sich mit dem politisch-kulturellen Bereich, z. B. der Unternehmenskommunikation einer E-Learning-Strategie und Anreizsystemen. Der zweite Bereich beinhaltet Fragen zur Durchführung der Projektabwicklung, zu Führungswerkzeugen und der Evaluierung sowie zur aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltung. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dieses Referenzmodell einen wichtigen Überblick über alle Aufgabenbereiche schafft und gleichzeitig darauf hinweist, dass es aus mediendidaktischer Sicht wichtig ist, diesen Blick auf das Ganze zu kennen sowie Fähigkeiten in diesen Bereichen zu entwickeln. (vgl. Back, 2002, S. 2–5)

Dieser Meinung über das Fehlen der weitreichenden Sicht auf E-Learning schließt sich der folgende Autor an. In diesem Bereich gibt es wenige Fachleute, welche geeignete Inhalte produzieren, das vorhandene Wissen in den Unternehmen im Rahmen des E-Learnings zur Verfügung zu stellen. Sämtliche Personen, die über Wissen verfügen, sollen in diesem Prozess mitarbeiten und eingebunden werden. Train-the-trainer bedeutet, dass jede Person, die über Wissen verfügt, in die Lage versetzt werden muss, dieses zu erkennen und auch selbst aufzubereiten. Unter train-

the-learner wird die Ausbildung der Lernenden in Bezug auf das neue Medium verstanden. Die Weiterbildung von MitarbeiterInnen in sehr naher Ausrichtung an die Ziele, Strategien und Prozesse des Unternehmens ist ein elementares Ziel von Unternehmensakademien und E-Learning-Plattformen. Dies kann in der Praxis nur unter dem Einbezug des Wissensmanagements funktionieren, d. h., das Wissen des Unternehmens muss in die Lerninhalte einfließen, die zuvor von den entsprechenden Abteilungen hergestellt werden. (vgl. Sprenger, 2001, S. 304–305)

3.6. Das Konzept des Blended Learnings als Mischform einer Unternehmensakademie

Häufig ist jene Form des Blended Learnings in der Praxis anzufinden, welche die Kombination aus E-Learning und Lernen in Präsenz darstellt. In Arbeitsprojekten werden Lernworkshops mit begleitenden virtuellen Selbstlernphasen verbunden. Der Erfolg ist abhängig von der systematischen Vorbereitung und Steuerung. (vgl. Hofmann et al., 2017, S. 12.) Ebenso wird dieses Zusammenspiel von Online- und Präsenz-Einheiten in der Didaktik als Blended Learning umschrieben. Zusätzliche Begriffe wie hybrides oder integriertes Lernen werden in der Literatur gefunden. Der Mix steigert die Effizienz im Speziellen in der Erwachsenenbildung. Dort geht es oftmals nicht nur um reine Wissensvermittlung, sondern verstärkt um die Entwicklung von Kompetenzen. (vgl. Blatter & Hartwagner, 2015, S. 12)

Einen großen Nutzen erkennen Betriebe darin, dass sich Blended Learning gut in den Arbeitsalltag einbinden lässt. Das heißt jedoch nicht, dass digitale Lernmedien automatisch zu besseren und langfristigen Lernergebnissen führen. Aus- und WeiterbildnerInnen müssen über die notwendigen mediendidaktischen Kompetenzen verfügen sowie entsprechende Freiräume bekommen, um didaktische Konzepte entwickeln und umsetzen zu können. Neue digitale Technologien treiben die berufliche Weiterbildung an. Es wurde auch festgestellt, dass Unternehmen mit höherem Digitalisierungsgrad häufiger ausbilden als andere Unternehmen, in weiterer Folge nutzen in diesen Unternehmen auch eher die Beschäftigten die Möglichkeit zur Weiterbildung. Schlussfolgernd wenden diese Unternehmen auch mehr Zeit und Geld für die betriebliche Weiterbildung auf. (vgl. Klös, Seyda & Werner, 2020, S. 3) Der recht hohe Verbreitungsgrad von digitalen Lernformen zeigt auch, dass bereits die Hälfte der weiterbildungsaktiven Unternehmen multimediale

Inhalte wie Lernvideos, Podcast, Audiomodule, interaktives webbasiertes Lernen und das computer- und webbasierte Training einsetzen. Firmeninterne Lernplattformen, Wissensbibliotheken, Wikis, Foren uvm. werden von ca. einem Drittel der Firmen verwendet. Digitale Planspiele oder Serious Games haben eher noch einen Nischencharakter. Der Vorteil liegt auch darin, dass z. B. Lernvideos rasch erstellt werden können, Inhalte können schnell in das System eingepflegt und an die neuen Bedürfnisse angepasst werden. Die große Flexibilität und der exakte Zuschnitt auf die Bedürfnisse der Unternehmungen sowie die kurzen Entwicklungszeiten harmonisieren mit der Dynamik der Digitalisierung. In weiterer Folge kann so auf die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingegangen werden. Mehr als die Hälfte der weiterbildungsaktiven Unternehmen setzt auf Blended Learning. (vgl. Seyda, Meinhard & Placke, 2018, S. 117–119)

4. RELEVANTE ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE UMSETZUNG EINER UNTERNEHMENSAKADEMIE

Glötz & Seufert erarbeiteten, ausgehend von der Benchmark Analyse von J.C. Meister, ein Fünf-faktoren-modell, welches die kritischen Erfolgsfaktoren beinhaltet. Dieses Modell zeigt die Ausrichtung von Corporate Learning ebenfalls ausgehend von der Unternehmensstrategie und richtet sich insbesondere nach den Unternehmenszielen aus. Das Management soll integriert werden, um dadurch die Akzeptanz im Betrieb zu gewährleisten. In großen Unternehmen in Deutschland gehen CU's oftmals Verbindungen mit traditionellen Universitäten ein, um den langfristigen Erfolg aufgrund aktueller Erkenntnisse aus der Wirtschaft zu sichern. Als ein wichtiger Erfolgsfaktor wird E-Learning genannt, da durch den Gebrauch von neuen Medien Kosten gespart und selbstorganisiertes Lernen ermöglicht werden. Für den Erfolg ebenso verantwortlich ist die regelmäßige Prüfung und Evaluierung der Lernerfolge. Die Lernmodelle und Lerninhalte sowie deren Wirksamkeit sollen mit traditionellen Weiterbildungsmethoden evaluiert werden. (vgl. Glötz & Seufert, 2002, S. 44–45)

4.1. Ausrichtung an der Geschäftsstrategie der Organisation

Wesentlich für den Erfolg der CU ist die strategische Ausrichtung an den Unternehmenszielen. Es stellt sich hierbei die Frage, ob die Inhalte sowie das Wissensangebot strategisch im Betrieb angesiedelt sind und sich auf die Kernkompetenzen und -prozesse des Unternehmens konzentrieren. Des Weiteren ist relevant, ob das Management in die Organisation der CU eingebunden wird und Führungskräfte als Lehrende als auch als Lernende integriert werden. Zusätzlich als erfolgsversprechend abgezeichnet hat sich die Einbindung von KundInnen und LieferantInnen, welche als VertreterInnen des zentralen Wertschöpfungsprozesses des Unternehmens auftreten. (vgl. Glötz & Seufert, 2002, S. 45)

Eine Firmenuniversität muss ihre Einflussnahmen und Beobachtungsangebote gut durchdacht platzieren, d. h., sie muss ihre Ideen in das System einbringen. Eine Strategie gewaltsam umzusetzen, wird wenig Erfolg zeigen, die Organisation überfordern und sogar zur Ablehnung führen. Sie benötigt einen stabilen Rahmen, Abstand von der Organisation und darf sich weder vom Top-

Management noch von den Geschäfts- und Funktionalbereichen vereinnahmen lassen. Die Wirklichkeit zeigt, dass eine zu enge Bindung an die Spitze riskant ist und zu viel Energie bindet. Sie verbaut der Lernfunktion den Blick auf ihre eigenen Optionen, sich schrittweise mit ihren Ideen in der Unternehmensorganisation einzubringen. Die CU wird als zentrale Steuerabsicht angesehen, abgelehnt und sabotiert. (vgl. Gebauer, 2007b, S. 24)

Die Wahl einer organisch-offenen Einführungsstrategie – im Gegensatz zu einer zentral-intentionalen – zeigt, dass althergebrachte Entwicklungsmuster mit einer größeren Wahrscheinlichkeit zum Positiven verändert werden können. Die neue Entwicklungseinheit muss ihren Platz im Unternehmen finden, um so ihre diagnostische Aufgabe erfüllen zu können. Bezugnehmend darauf, ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen: eine CU muss sich eigenständig entwickeln können, um ins Spiel zu kommen und darf nicht zwischen dem Management und den Fachbereichen als Spielball verwendet werden. Einen wichtigen Anteil übernimmt eine gut ausgearbeitete Lernarchitektur, die mit der Organisation im Betrieb in Einklang steht. Hier ist ein gewisses Maß an Fingerspitzengefühl erforderlich, um mit Bedacht und Weitblick Schritt für Schritt neue Entwicklungsprogramme einzuführen und umzusetzen. Die Erfahrungen zeigten in vielen CU`s in Deutschland, dass die Einführung mit großem Aufsehen oftmals nicht den erhofften Erfolg brachte. (vgl. Gebauer, 2007b, S. 26)

In der folgenden Tabelle 1 stellt Gebauer die wesentlichen Unterschiede der organisch-offenen und der zentral-intentionalen Einführungsstrategie gegenüber. Die Autorin weist darauf hin, dass sich die angeführten Muster in der Praxis oftmals überschneiden, jedoch die Tendenz in eine Richtung erkennbar bleibt. (vgl. Gebauer, 2007a, S. 191–192)

Zentral-intentionales Muster	Offen-organisches Muster
Orientierung an externen Benchmarks	Orientierung an der eigenen Organisationsrealität
Abwertung der traditionellen Personalarbeit	Anschluss an die traditionelle Personalarbeit
Enge Bindung an den Vorstand in der Startphase	Aktive Nutzung durch den Vorstand erst später
Übernahme der zentralen Perspektive	Entwicklung einer Perspektive im Spannungsfeld zentral/dezentral
Etablierung über zentrale Macht und Einfluss	Etablierung über Multiplikatorennetzwerk
Aufwändiges Marketing	Fokus auf Machbarkeit
Logik: "Entwicklungsprozesse sind planbar"	Logik: "Kunstfertiges Nutzen der Gunst der Stunde"

Tabelle 1: Merkmale organisch-offener und zentral-intentionaler Einführungsstrategien. Quelle: In Anlehnung an Gebauer, 2007a, S. 192

Das Potenzial einer CU liegt darin, die Organisation zu anderen Selbstbeobachtungen zu bringen, denn alles, was sie unternimmt, wird beachtet. Nicht nur das, was sie tut, sondern auch wie sie es macht. Ihre Tätigkeiten und Themen, die aufgegriffen werden, werden analysiert. Auch die Frage im Zentrum, worauf sich die Einheit fokussiert und was ihre Intention ist. Der große Unterschied bei der Wahl der Einführungsstrategie liegt oft in der Art des Unternehmens, zum Beispiel wird in Konzernbetrieben, die auf eine rational-hierarchische Steuerungstradition zurückblicken, die Einführung eher als zentral-intentionaler Steuerversuch angesehen. In Familienbetrieben wird dies anders sein, da diese eher intuitive oder evolutionäre Entscheidungspraktiken pflegen. In Konzernbetrieben hat sich die strategische Führungsebene dagegen von der operativen Ebene oft weit entfernt. (vgl. Gebauer, 2007a, S. 78)

4.2. Anforderungen an das Wissensmanagement

Unternehmen stehen zunehmend vor den Herausforderungen einer sich verändernden Wettbewerbslandschaft. Kernkompetenzen sind zukünftig relevant für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen, aufgrund dessen die Bedeutung des Kompetenzmanagements sowie die Kompetenzentwicklung und -definition vermehrt in den Fokus der Unternehmen rücken. Aufgrund der wachsenden Wissenszunahme, der Beschleunigung der Prozesse zur Wissensverarbeitung und der sich ändernden Unternehmenskultur entstehen neue Aufgabenbereiche für die Organisation

und das Personal, was wiederum zusätzlich ein komplexes Denken in Netzen erfordert. (vgl. Pabel, 2005, S. 3). Die zunehmende Digitalisierung in der Wirtschaft beeinflusst die Veränderungen der Wissensgesellschaft und zeigt insbesondere den Verantwortlichen der Personalabteilung auf, wie die Wirtschaft in Zukunft funktionieren wird und welchen Einfluss diese Kräfte auf die einzelnen MitarbeiterInnen sowie ihre Führungskräfte haben werden. (vgl. Chachelin, 2013, S. 16).

Wissen ist ein kritischer Faktor der Unternehmenssteuerung und -entwicklung. Einzelne Führungskräfte aus dem Management (Managementteams) sahen es bisher in ihrer Verantwortung, die Steuerung und Entwicklung des Unternehmens auf Basis ihres Wissens und ihrer Wirklichkeitsdefinition zu bestimmen. Diese grundüberlegende Überzeugung herrscht bis dato vor, da ManagerInnen aufgrund ihres besseren Überblickes über die Markt- und Betriebssituation die Ziele vorzugeben haben. Gleichzeitig werden sie dafür verantwortlich gemacht, die Unternehmenskultur hinsichtlich der Entwicklung von Visionen zu prägen. Diese Philosophie der Steuerung und der Glaube an die formvollendende Kraft der Hierarchie wurden in den letzten Jahren in doppelter Weise enttäuscht. Erstens wurden die Visionen, Strategien und Leitsätze von der restlichen Organisation nicht konform übernommen. Zweitens erscheinen Realitätsdefinitionen und Zukunftsvisionen, welche nur auf dem Wissen einzelner ManagerInnen beruhen, kaum angemessen. Die Ideen zur Verwirklichung des organisationalen und strategischen Lernens, welche im Speziellen auf diese kollektiven Steuerungs- und Entwicklungsformen abzielen, sind wichtige Faktoren für die Weiterentwicklung des Managerdenkens und deren Handeln. Genau hier könnte die Rolle einer CU innerhalb eines unternehmensweiten Wissens- u. Lernprozesses im Besonderen sichtbar werden. Kommunikation und Wissenstransfer werden überhaupt erst möglich, Beobachtungen aus dem gesamten Unternehmen können gelagert und mit Sinn angereichert werden. Hinsichtlich einer einheitlichen Unternehmenssteuerung und -entwicklung sorgt die Unternehmensakademie für Stabilität und Orientierung. Gleichzeitig wird sie selbst laufend angereichert, in Frage gestellt und verändert. Dies bedeutet strategisches Lernen. Erstmals würde durch eine CU eine offizielle Arena geschaffen, die es erlaubt, als kommunikativer Marktplatz für unternehmensweit notwendiges Wissen und Lernen aufzutreten. (vgl. Hilse, 2001, S. 177) Bezugnehmend

4.3. Selbstorganisierte und strategierorientierte Kompetenzentwicklung

ArbeitgeberInnen sowie ArbeitnehmerInnen werden zukünftig vor immer komplexere Anforderungen gestellt, welche Kompetenzen voraussetzen, die es ihnen ermöglichen, diese Aufgaben selbstorganisiert zu lösen. Diese veränderte Anforderung an die betriebliche Bildung baut darauf auf, dass MitarbeiterInnen diese Kompetenzen erlangen und in weiterer Folge ihre Lernprozesse selbst organisieren. Gleichzeitig werden auch der erforderliche Wissensaufbau und die Qualifizierung öfter in die Hände der MitarbeiterInnen gelegt, wobei auch das Erfahrungswissen von KollegInnen gemeinsam in Zusammenarbeit aufgebaut wird. (vgl. Sauter & Scholz, 2015, S. 4) Diesen Standpunkt vertritt auch die folgende Autorin, indem sie angibt, dass ArbeitnehmerInnen zunehmend der Forderung, ihre Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereplanung selbstorganisiert zu gestalten, gegenüberstehen. Die Verantwortung sich auf dem aktuellen Wissenstand zu bringen und zu halten, wird vermehrt in die Hände der MitarbeiterInnen selbst gelegt. (vgl. Pielorz, 2009, S. 82)

Da Lernen und Arbeiten immer mehr zusammenwachsen, verändern sich die Aufgaben der Personalentwicklung grundlegend und führen zu einem strategisch orientierten Kompetenzmanagement. Im Rahmen dieses selbstorganisierten und strategischen Kompetenzmanagements wird von MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation gefordert. Die Kompetenzentwicklung hat dafür folgende zentrale Aufgaben zu erfüllen: Prozessmoderation, Coaching der Führungskräfte und die laufende Weiterentwicklung des Ermöglichungsrahmens für die Kompetenzentwicklung. Unternehmen benötigen neue Strukturen sowie neue Definitionen der verantwortlichen Rollenbilder, um diese Aufgaben erledigen zu können. Die MitarbeiterInnen werden zu selbstorganisierten LernerInnen und die heutigen PersonalentwicklerInnen agieren zukünftig als KompetenzmanagerInnen. Vier wichtige Schritte für die Umsetzung eines solchen Konzeptes, welche wesentlich zum Erfolg beitragen, sind: Die Ableitung des Lernbedarfs im Unternehmen aus der Strategie und des Werterahmens, die Ableitung und Umsetzung des Kompetenzlernsystems, die Implementierung des Kompetenzlernsystems sowie die Evaluierung des Lernerfolges und die laufende Optimierung des Lernsystems. (vgl. Sauter & Scholz, 2015, S. 11)

Ein Ermöglichungsrahmen, der im Wesentlichen die Faktoren Kommunikation, Lerninhalte und Wissen aus Erfahrung sowie die permanente Rückäußerung beinhaltet, ist für einen selbstorganisierten Kompetenzentwicklungsprozess unabdingbar. Eine soziale Lernplattform, die allen LernpartnerInnen mit persönlichem Zugang und direktem Lernbereich zur Verfügung steht, schafft die Möglichkeit, zusammenzuarbeiten und komplexe Problemstellungen aus der entsprechenden Praxis zu bearbeiten. Lernende haben aber auch die Möglichkeit, sich mit den jeweiligen LernpartnerInnen, LernbegleiterInnen und FachexpertInnen zu einem persönlichen Wissensaustausch regelmäßig zu treffen. ArbeitnehmerInnen kümmern sich selbst um die Organisation ihrer Kompetenzentwicklungsprozesse, immer in Abstimmung mit ihren LernpartnerInnen und ihrer Führungskraft. Lerntagebücher (z. B. in Form von Blogs) unterstützen die MitarbeiterInnen dabei, ihr Erfahrungswissen aufzubereiten und mit ihren LernbegleiterInnen weiter aufzubauen. In selbstorganisierten, virtuellen Workshops wird darauf abgezielt, das Wertesystem des Unternehmens weiter auszubauen und die Motivation für selbstorganisierte Kompetenzentwicklungsprozesse zu fördern. (vgl. Sauter & Scholz, S. 14–16)

4.4. Der Mensch als zentraler Erfolgsfaktor

4.4.1. MitarbeiterInnen

MitarbeiterInnen werden als wichtiger Erfolgsfaktor bezugnehmend auf die Motivation, Integration, Wissensvermittlung und das Engagement angesehen. Fachspezifisches Wissen über das Unternehmen im Bereich Kultur, Strategie und Kernkompetenzen wird weitergegeben und somit die Integration von neuen MitarbeiterInnen gefördert und vorangetrieben. Das Treffen während der Seminare bietet den MitarbeiterInnen die Möglichkeit, sich untereinander auszutauschen, Netzwerke aufzubauen und die Kommunikation zu verstärken. Zusätzlich lernen die ArbeitnehmerInnen voneinander, haben die Möglichkeit, Informationen von anderen Bereichen im Betrieb zu erfahren, um somit die Prozesse und deren Abläufe im Unternehmen besser zu verstehen. Die Motivation der MitarbeiterInnen wird erhöht, da die alleinige Angabe, man studiert an einer Universität, die Wichtigkeit der Weiterbildung hervorhebt und dies wiederum zu einer aufrichtigen Teilnahme an den Seminaren führt. Effizientes Wissensmanagement ist eine weitere Stärke von

Unternehmensakademien und führt zu einer Verbesserung der Wettbewerbssituation des Unternehmens. Glotz & Seufert (vgl. 2002, S. 46–47)

Interne Weiterbildung wird von MitarbeiterInnen oft leicht kritisiert, da die Akademie unter laufender Beobachtung steht. Jene, die Weiterbildungskurse besucht haben, bilden sich aufgrund ihrer Erlebnisse Meinungen und glauben, deshalb zu wissen, wie Weiterbildung funktioniert. Sie kritisieren nicht objektiv gegenüber der Weiterbildungsmaßnahme. Argumente wie nicht eingehaltene Pausenzeiten, mangelnde Aufmerksamkeit durch TrainerInnen oder zu hohe Arbeitsintensität im Rahmen des Kurses sind subjektiver Natur und richten sich nicht auf die Komplexität des Zustandekommens von Weiterbildungshandlungen oder auf den Kontext, in dem sie stattfinden sowie auf die entsprechenden Prozessabläufe. Diese subjektiven Bewertungen von MitarbeiterInnen spiegeln die Unternehmenskultur wider. Es ist wichtig, hier Transparenz zu schaffen und zwar durch eine verständliche und kundenorientierte Beschreibung des Systems der internen Weiterbildung und deren beinhalteten Prozesse. Ist ein Unternehmen fähig, in umfassenden Prozessen zu denken und zu handeln, ist die Akzeptanz der Systembeschreibung gewährleistet. (vgl. Krieger et al., 2001, S. 90–92)

4.4.2. Führungskraft

Jene Führungskräfte, die den Fokus auf ihre Persönlichkeitsentwicklung legen, d. h. ihre Persönlichkeit, ihr Verhalten, ihren Auftritt und ihre Kommunikation reflektieren, inspirieren ihre MitarbeiterInnen. Mit dieser Eigenschaft leisten sie einen erheblichen Beitrag, das Potenzial eines Unternehmens zu erhöhen und legen die Basis für die positive Entwicklung von Erträgen und Gewinnen. Führungskräfte müssen die veralteten Leitbilder loslassen und sich an die Richtlinien einer lernenden Organisation ausrichten, wie z. B. Selbstwirksamkeit, mentale Modelle, gemeinsame Visionen und Teamlernen. Organisationen müssen als Entwicklungsstätten von Menschen verstanden werden. So meint der Hotelunternehmer Bodo Janssen (2016, S. 31), der Folgendes dazu sagt: „Nur wer sich selbst führt, kann andere führen.“ In diesem Zusammenhang benötigen Unternehmen inspirierende Führungskräfte, die sich einer neuen smarten Entfaltung verschreiben und Haltung entwickeln. Das bekannte „smart“ (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert) ist als Werkzeug tauglich. (vgl. Rusca & Huber, 2020, S. 308–309)

4.4.3. Weiterbildungsfachkraft

Die Weiterbildungsfachkraft ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, indem sie mit ihrem Handeln und ihrem Auftreten gegenüber MitarbeiterInnen und Führungskräften die Akzeptanz der internen Weiterbildung wesentlich beeinflusst. Diese Fachkräfte treten als DienstleisterInnen gegenüber dem Unternehmen auf und werden als solche akzeptiert. Ihre Arbeit zeigt sich im laufenden Ermitteln des Bildungsbedarfes im Unternehmen und der Umsetzung ihrer Ziele, wobei es wichtig ist, sämtliche Beteiligte miteinzubeziehen. Der Hauptfokus ihrer Arbeit sollte sich auf die Vorgaben der Geschäftsführung, der personellen, zeitlichen und fachlichen Ziele der Personalentwicklungsfachkräfte, auf die fachspezifischen Anforderungen aus den Abteilungen sowie auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten beziehen. (vgl. Krieger et al., 2001, S. 66–68). Weiterbildungsfachkräfte oder TrainerInnen übernehmen immer öfter die Rolle von LernbegleiterInnen. LernbegleiterInnen organisieren ein positives Umfeld für die Lernenden und motivieren sie, ihre Lernziele selbstorganisiert umzusetzen. LernbegleiterInnen unterstützen die LernerInnen in der Entwicklung ihrer Kompetenzen und in ihrer Eigenverantwortung. Offene Lernprozesse und die soziale Einbindung in Lernpartnerschaften werden gefördert. Erfolgreiche TrainerInnen bzw. LernbegleiterInnen halten die Fäden in ihren Händen, werden zu Coaches bzw. EntwicklungspartnerInnen bezugnehmend auf die Kompetenzziele der TeilnehmerInnen, die größtenteils eigenverantwortlich agieren. (vgl. Sauter & Scholz, 2015, S. 21–22)

4.5. Entwicklung von Allianzen mit externen Bildungseinrichtungen

Das Zusammenarbeiten mit traditionellen Universitäten, Hochschulen oder Business Schools muss nicht unwillkürlich zu einem Konkurrenzverhältnis führen. Da die Stärken beider Institutionen in grundsätzlich unterschiedlichen Bereichen liegen, ist diese Verbindung besonders vielversprechend und zielführend. Viele Unternehmensakademien arbeiten im Rahmen der Erstellung ihres Kursprogrammes mit bekannten Bildungseinrichtungen zusammen. Flexibilität, gemeinsame Ziele und Visionen sowie Prestige und Ruf der Bildungseinrichtung spielen dabei eine große Rolle. In Bezug auf die Intensität und Kontinuität der Zusammenarbeit gibt es unterschiedliche Ausgestaltungsformen, angefangen bei einzelnen Kooperationen oder Vereinbarungen, spezielle Kurse oder Forschungsk Kooperationen, bis zu einer langfristig orientierten und weitreichenden

Zusammenarbeit im Sinne eines strategischen Verbundes. Im ersten Fall übernehmen die Firmenuniversitäten oft die Auswahl des Lernangebotes, die Planung des Lehrprogrammes, wählen bzw. beschaffen die Lerninhalte sowie dessen Vermarktung und Evaluierung. Die traditionelle Bildungseinrichtung arbeitet die Inhalte aus und kümmert sich um die Durchführung der Programme und betreut die TeilnehmerInnen. (vgl. Krämer & Klein, 2001, S. 33) CU's wurden nicht ins Leben gerufen werden, weil staatliche oder traditionelle Universitäten versagen, vielmehr geben sie Antworten auf unternehmensspezifische und unternehmensweite Ansprüche und Bedürfnisse. Werden diese von einer systematisierten Seite betrachtet, haben sie erfahrungsgemäß sehr unterschiedliche Ausprägungen und strategische Ausrichtungen. Besonders bei Neugründungen von Unternehmensakademien fällt auf, dass sich diese gerne an Modellen wie jenen von Bertelsmann und Daimler Chrysler orientieren, in welches sich die Havard Business School und die Massachuesetts Institute of Technology (MIT), das INSEAD in Fontainbleau und das International Institute für Management Development (IMD) in Lausanne zu ihren KooperationspartnerInnen einreicht. Sie entwickeln gemeinsam mit den Unternehmen als sogenannte content provider Inhalte und Module, deren Fokus auf spezifischen Anforderungen, z. B dem Ausbau virtueller Angebote und entsprechender Infrastruktur, liegt. Hinsichtlich der KooperationspartnerInnen von Corporate Universities fällt sofort auf, dass sich unter den externen content providern keine Hochschulen von Deutschland finden. Weiters stellt sich die Frage, welche Anforderungen und Erwartungen an potenzielle HochschulpartnerInnen der CU's gestellt werden und warum diese von den deutschen Hochschulen zumindest bislang nicht erfüllt werden können. (vgl. Küchler, 2001, S. 137–138)

Die Sinnhaftigkeit von Kooperationen mit traditionellen Universitäten haben erfolgreiche Unternehmensakademien bereits erkannt. Die Rolle der realen Uni kann jedoch, abhängig vom entsprechenden CU-Typ, unterschiedlich sein. Maßgeschneiderte Executive-Seminare werden in den Lehrplan von Unternehmensakademien eingebunden. Dies betrifft meist den Typ Top-Management-Lesson, wobei internationale Business Schools mit hoher Reputation mitwirken. Die Rolle kann sich auch auf Standardkurse bzw. auf die Integration von HochschulreferentInnen oder auf das Entwickeln von Studienmaterialien beschränken. Weiters gibt es auch die Möglichkeit, kooperative Veranstaltungen durchzuführen, wie z. B. Konferenzen oder Kommunikationsforen. (vgl. Glotz & Seufert, 2002, S. 45–46). Fünf Jahre später wurde eine empirische Studie

durchgeführt, in der festgestellt wurde, wie Corporate Universities mit ihrer Kooperation mit Hochschulen zum Wertschöpfungsprozess von Unternehmen beitragen können. Diese Studie bestätigte ebenfalls, dass CU's vorrangig die Zusammenarbeit mit internationalen Universitäten und Business Schools suchen. Gründe dafür sind Diversifizierung und Globalisierung. Ihr Schwerpunkt liegt auf innovativen Ausbildungsprogrammen und sie bieten praxisnahe Angebote zur Weiterbildung in Zusammenhang mit akademischen Abschlüssen an. Dieses Angebot wird als Werkzeug zur Mitarbeiterbindung, im Speziellen für Fach- und FührungsexpertInnen, eingesetzt und in weiterer Folge als erster Schritt in Richtung eines lebenslangen Lernens gesehen. (akademische sowie berufsbegleitende Maßnahmen wechseln sich ab). Unternehmensakademien mit akademischem Anspruch führen an, dass sie bereits jetzt in der Lage sind, lebenslanges Lernen mit zukunftsorientierten Lernprogrammen zu begleiten. (vgl. Voigtländer & Breitner, 2006, S. 229–231)

4.6. E-Learning – Einsatz neuer Medien

Der Erfolg von Unternehmen steckt in den Köpfen der MitarbeiterInnen, bezugnehmend auf das Wissen von Produkten, Verfahren, Märkten, Technologien, PartnerInnen, KundInnen und WettbewerberInnen. Aus diesem Grund ist es eine Schlüsselaufgabe, dieses Wissen und die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen zu entwickeln und laufend zu verbessern und aufzubauen. Weiterbildung sollte in Betrieben strategisch umgesetzt werden, jedoch ist es oft eine Frage der Kosten, des Zeitaufwandes und der Ressourcen. Die elektronischen Medien können hier die entscheidenden Lösungen bringen. E-Learning, Tele-Learning oder Tele-Trainings sind Tools, welche bei entsprechendem Einsatz nicht nur Vorteile hinsichtlich der vereinfachten Vervielfältigung von Inhalten und mittels moderner Netztechnologien den Transport dieser an beliebige Punkte der Erde bringen, sondern auch das asynchrone Lernen, die zeitliche Entkoppelung von Wissensvermittlung zur Wissensaufnahme, ermöglichen. Außer Zweifel steht auch, dass sich auf dem Gebiet des E-Learnings erhebliche Marktpotentiale eröffnen, andererseits muss auch beachtet werden, dass diese neuen Lernmethoden nicht plötzlich erfolgreich implementiert werden können und es auch die Akzeptanz der KundInnen benötigt. Zusammengefasst hat jedoch die Erweiterung der Wei-

terbildung in Österreich strategische Bedeutung und E-Learning ist für die Betriebe ein bedeutendes Mittel zur Aufrechterhaltung und Förderung der Wettbewerbsfähigkeit. (vgl. Eberspächer, 2003, S. 1–2)

Die Erfolgsfaktoren bei der Einführung von E-Learning werden folgendermaßen beschrieben: zu Beginn ist es wichtig, Ziele und Erwartungen zu definieren. Diese können von Abteilung zu Abteilung, sogar innerhalb eines Teams, unterschiedlich ausfallen. Die Marketingabteilung wünscht sich einen baldigen Start der Online-Akademie, die Personalabteilung verfolgt eine klare Qualifizierungsstrategie, die IT-Abteilung hat klare Vorstellungen zu Software und Hardware und die Finanzabteilung hat ihren Fokus auf Kosten und Einsparungen. Ein klares Bild für alle Beteiligten zu schaffen, ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Das grundlegende Werkzeug für E-Learning ist der Einsatz einer geeigneten Lernplattform, auch Lernmanagement-System (LMS) genannt. Diese Lernplattform unterstützt beim Verwalten der Kurse sowie bei der Kommunikation ihrer TeilnehmerInnen und hilft, den Lernerfolg auszuwerten. LMS bieten auch Lösungen an, bei denen die TeilnehmerInnen auch nach der Ausbildung unterstützt werden, dies ist nicht außer Acht zu lassen. Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren zählt ein E-Learning-Team, welches dafür Sorge trägt, dass das Projekt nicht scheitert. Beim Aufbau einer Online-Akademie sollten folgende Rollen besetzt sein: die Projektleitung kümmert sich um die geplante Umsetzung im geplanten Zeitraum mit den vorgesehenen Ressourcen. Ausgewählte MitarbeiterInnen aus allen Abteilungen geben wichtigen Input bei der Umsetzung. Den Bedarf an Ressourcen zu ermitteln, stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar, was der IT-Abteilung obliegt. Sie konzentriert sich auf geeignete Hard- und Software, die Integration mit anderen Systemen, Datenschutz und Datensicherung, Skalierbarkeit und Bandbreite. Abschließend weist Musekamp darauf hin, dass es auch wichtig ist, das Team in die Kursplanung einzubeziehen, um die Kurse zu testen. Die Ermittlung von Qualitätsstandards wird ebenfalls gefordert, um den langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Besonderes Augenmerk ist auch auf die typischen Fehler bei E-Learning-Projekten zu legen, z. B. wenn das Projekt nicht gemäß den Erwartungen läuft (Zeitüberschreitung, Budget überzogen, Qualitätsmerkmale nicht eingehalten uvm.) Die TeilnehmerInnen beschwerten sich über das System (LMS), das Lern-Management-System entspricht nicht den Erwartungen. Die Installation eines Risikomanagements könnte diesen Problemen im Vorfeld entgegenwirken. Zu den weiteren

Erfolgsfaktoren zählen die Erstellung eines geeigneten Trainings-Fahrplanes und die genaue Abstimmung auf die jeweiligen TeilnehmerInnen. Damit TeilnehmerInnen auf die Online-Akademie aufmerksam werden, ist es wichtig, diese auch zu kommunizieren und zu bewerben. Abschließend wird vom Autor die Erfolgsmessung, als Erfolgsfaktor genannt welche im Kapitel 4.8. beschrieben wird. (vgl. Musekamp, 2020)

4.7. Marketing und Employer Branding

Nach der Gründung von Unternehmensakademien werden oftmals zuerst die Lernangebot festgelegt, ohne diese zuvor mit der Unternehmensstrategie und ihrer Identität abzugleichen. Um als Unternehmensakademie erfolgreich zu sein, müssen die Brand Identity der CU entwickelt und darauf aufbauend die Strategie und die Ziele definiert werden. Weiters sollte die Akademie die Frage behandeln, was zu tun ist, um wettbewerbsfähig zu sein und welche Produkte sie anbieten oder nicht anbieten muss. Um ihre Rolle zu erfüllen, müssen CU's in der Lage sein, jene Plattform anzubieten, die auf die Zukunft des Betriebes zugeschnitten ist. (vgl. Weber, 2001, S. 114–115)

MitarbeiterInnen von Unternehmensakademien müssen laufend internes Marketing betreiben. Es genügt nicht, von der Qualität der CU überzeugt zu sein. Weiterbildungsfachleute sind darauf spezialisiert, andere dort abzuholen, wo sie stehen und sie mit ins Boot zu nehmen. Sie kommunizieren klar und deutlich, um ein kollektives Verständnis im Unternehmen zu erzeugen und die MitarbeiterInnen in den Weiterbildungsprozess einzugliedern. Ihre Aufgabe ist es, eine klare Marketingstrategie herzustellen und diese beharrlich umzusetzen. Zu diesem Zwecke bedienen sie sich einer Zielgruppenanalyse, die ihnen hilft, die Meinungen der MitarbeiterInnen sowie der Führungskräfte zur Organisation zu kategorisieren und danach zu analysieren. Zum Bildungsmarketing gehört auch der Informationsaustausch zur Geschäftsleitung. Weiterbildungsfachleute können mit interessanten Fachartikeln an das Management herantreten, um mit ihnen eine gemeinsame Verständnisgrundlage zu erzeugen. Folgende To do's gehören für Weiterbildungsfachleute an die Tagesordnung: die regelmäßige Thematisierung der internen Weiterbildung, das Finden von FreundInnen und Verbündeten, die Verdeutlichung der internen Weiterbildung als Dienstleistung sowie als Teil der Personalentwicklung, die Unentbehrlichmachung als BildungsexpertInnenen sowie die interne Kommunikation der externen Anerkennung. (vgl. Krieger, et al., 2001, S. 26–27)

4.8. Erfolgsmessung

Bereits im Jahr 1954 entwickelte Donald Kirkpatrick die Grundlagen des Vier-Ebenen-Modells, welches zur Evaluierung von Weiterbildungsmaßnahmen dienen soll. Dieses Modell ist bis heute weitgehend gleichgeblieben und beschreibt folgende Ebenen: Ebene 1 ist die Zufriedenheit. Die Teilnehmerzufriedenheit gibt sowohl vorausschauend als auch rückblickend Aufschluss über den Erfolg der Weiterbildungsmaßnahme. Sie ist als Schlüsselement in der Evaluierung zu sehen. Die Ebene 2 betrachtet den Lernerfolg der TeilnehmerInnen. Dieser wird meist nur indirekt über die Zufriedenheit (Ebene 1) erfasst, d. h., zufriedene TeilnehmerInnen haben auch erfolgreich Wissen aufgenommen. Die Ebene 3 untersucht den Transfererfolg, d. h., in welcher Weise verändert sich das Verhalten aufgrund der Ausbildung. Würde das übermittelte Wissen am Arbeitsplatz nicht angewendet werden können, obwohl die Ebene 2 einen guten Lernerfolg nachwies, würde diese Ausbildung als gescheitert angesehen. Die vierte Ebene erhebt die Geschäftsergebnisse und stellt sich die Frage, inwieweit sich diese aufgrund der vorgenommenen Ausbildung verändert haben. Verschiedene Messwerte können hier unterstützen, z. B. Verbesserung der Produktivität und Qualität, Erhöhung der Verkaufszahlen, Reduktion der Abwesenheiten von MitarbeiterInnen aufgrund Krankheit, Reduktion der Kosten sowie der ROI (Return of Investment). In diesem Zusammenhang dürfen jedoch etwaige Störvariablen nicht unberücksichtigt bleiben, die das Ergebnis beeinflussen. Das sind z. B. andere Programme im Unternehmen, konjunkturelle Entwicklungen sowie die Entwicklung der Leistung der Konkurrenz. (vgl. Gessler & Sebe-Opfermann, 2011, S. 270–274)

Das systematische Messen der Wirksamkeit von Bildungsinvestitionen sowie das Evaluieren von Bildungsmaßnahmen stellen Betriebe immer noch vor große Herausforderungen, sind jedoch für die Existenz von Corporate Universities grundlegend. Aus diesem Grund sind Methoden zur Sicherung der Qualität und zur Erfolgsmessung sehr gefragt. Um die Hauptfrage, wie sich der Wert und der Erfolg von Maßnahmen der internen Weiterbildung messen lassen, beantworten zu können, sind drei Fragen vorab zu beantworten. Hinsichtlich des kurz- und mittelfristigen Erfolges, wie wird gelernt, um erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen. In Bezug auf den langfristigen Erfolg, findet eine Übertragung im Wirkungsbereich der ArbeitnehmerInnen statt und wie wird dieses Wissen umgesetzt. Und schlussendlich muss die Frage gestellt werden, wie Lernaufwand und Erfolg in Beziehung zueinanderstehen, um den Return of Investment zu ermitteln. Ein laufendes

Benchmarking und die Überprüfung von Good Practice-AnbieterInnen können ergänzend dabei helfen, einen qualitativen Leistungsvergleich herzustellen. (vgl. Glotz & Seufert, 2002, S. 46) Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung empfiehlt, das Weiterbildungsangebot laufend zu überprüfen. Die Tabelle 2 gibt eine Übersicht über die Kriterien zur Messung von Weiterbildungsmaßnahmen. (vgl. Seyda & Metzler, 2016, S. 12–13)

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt	- Anteil der Fach- und Führungspositionen, die mit intern weitergebildeten Personal besetzt wurden
Erhöhung der Produktivität	- Produktivität des Einzelnen: Leistungsbewertung durch Vorgesetzte sowie regelmäßige gegenseitige Feedbackgespräche - Produktivität des Unternehmens: Laufen Arbeitsprozesse aufgrund der Weiterbildung reibungsloser (z.B. geringere Probleme bei der Nutzung von Computerprogrammen)
Stärkung Ihres Arbeitgeberimages und Bekanntheitsgrads des Unternehmens	- Positive Entwicklung von der Anzahl und Qualität eingehender Bewerbungen - Positive Resonanz auf Weiterbildungsmöglichkeiten durch die Belegschaft oder in Bewerbungsgesprächen - Öffentliche Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber
Erhöhung der Bindung Ihres Personals ans Unternehmen	- Sinken der Mitarbeiterfluktuation - Verbesserung des Arbeitsklimas im Unternehmen, z. B. gemessen in Mitarbeitergesprächen oder in Mitarbeiterbefragungen
Stärkung der Innovationskraft	- Beitrag zu Produkt- und Prozessinnovationen durch weitergebildete Fachkräfte

Tabelle 2: Überblick über Kriterien zur Messung von Weiterbildungsmaßnahmen. Quelle: in Anlehnung an Seyda & Metzler, 2016, S. 13)

Ein erfolgreiches Management des Produktionsfaktors Wissen ist gekennzeichnet durch den Einsatz von unternehmensinternen Netzen (Intranetze) und Datenbanksystemen, jedoch ohne begleitende Maßnahmen wie die Schaffung eines sozialen Umfeldes und die entsprechende Unternehmenskultur nicht erfolgsversprechend. Die Entwicklung von Anreizsystemen (materiell und immateriell) ist ebenfalls ein entscheidender Faktor. Sämtliche Anreizsysteme, die jedoch ohne einer offenen, ehrlichen und vertrauensvollen Unternehmenskultur angeboten werden, sind ebenfalls zum Scheitern verurteilt. Nur wenn MitarbeiterInnen Vertrauen in ihr Unternehmen haben, sind sie offen dafür, ihr Wissen weiterzugeben. Das kollektive Wissen ist Macht. (vgl. Bullinger, 2002, S. 7)

Hinsichtlich der Erfolgsmessung einer Online-Akademie (E-Learning-Implementierung) können folgende Indikatoren herangezogen werden: erstens die Nutzung der Lernplattform, indem die Häufigkeit, die Dauer und die Beliebtheit einzelner Seiten überprüft werden, zweitens ist das Einholen von Feedback der Lernenden ein relevanter Punkt. Drittens kann der Erfolg an der Anzahl der erfolgreich abgeschlossenen Seminare gemessen werden. (vgl. Musekamp, 2020)

5. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

5.1. Welche Konzepte für die Etablierung einer Unternehmensakademie werden in der Fachliteratur beschrieben?

Basierend auf dem Lernort und der Lernmethode, werden drei wesentliche Konzepte für die Etablierung einer Unternehmensakademie angeführt. Das Konzept der klassischen Unternehmensakademie entstand bereits 1955 in Amerika und ist von dort ausgehend nach Europa gekommen. Ende der 1980iger Jahre gab es einen konstanten Anstieg der Akademien und im Jahre 2002 wurden bereits mehr als 80 Unternehmensakademien in Deutschland gezählt. Die klassische Unternehmensakademie, in der Literatur auch als Corporate University oder Firmenakademie beschrieben, vermittelt das Wissen an ihre MitarbeiterInnen ausschließlich in Präsenzveranstaltungen. Unternehmen sehen hier den Vorteil nicht nur im Wissensaufbau und -transfer der MitarbeiterInnen, sondern auch im Erwerb sozialer Kompetenzen, in der Motivation von MitarbeiterInnen und darin, den Blick über den sogenannten Tellerrand zu schärfen. Die Nachteile von Präsenzveranstaltungen liegen im Wesentlichen bei den Kosten, wenn Seminarräume gebucht werden müssen und zusätzlich Reisekosten für MitarbeiterInnen und TrainerInnen entstehen.

Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und der Einführung des digitalen Wissenstransfers, dem sogenannten E-Learning, kam es zu konzeptionellen Veränderungen von Corporate Universities. Diese Veränderungen erhöhten überraschenderweise den Stellenwert von Unternehmensakademien, da Unternehmen und Konzernbetriebe zunehmend global agieren und der digitale Wissenstransfer, das sogenannte Konzept des E-Learnings, orts- und zeitunabhängig stattfinden kann. Zusätzliche Vorteile dieses Konzeptes ergeben sich, weil Kosten, z. B. für Reisen oder Seminare, aufgrund von Präsenzveranstaltungen eingespart werden können und das E-Learning leicht in den täglichen Arbeitsprozess integriert werden kann.

Das dritte Konzept wird als Blended Learning bezeichnet, welches die klassische Unternehmensakademie mit ihren Präsenzveranstaltungen und den reinen Wissenstransfer mit dem sogenannten E-Learning verbindet. Diese Kombination stellt für viele Unternehmen die perfekte Lösung für die Unternehmensakademie dar. Unternehmen erkennen in diesem Konzept einen großen Mehrwert, da es sich ebenfalls gut in den Arbeitsalltag integrieren lässt und zusätzlich

individuell auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zugeschnitten werden kann. Blended Learning steigert die Effizienz insbesondere in der Erwachsenenbildung, wo es nicht mehr nur um die reine Wissensvermittlung, sondern um das Entwickeln von Kompetenzen geht. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, dass auch die TrainerInnen und Weiterzubildenden über die notwendigen didaktischen Fähigkeiten verfügen, um das Blended Learning professionell umzusetzen und den gewünschten Erfolg in der Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung zu erzielen.

Die Einführung einer Unternehmensakademie wird aufgrund der Komplexität laut Literatur von sehr vielen Faktoren beeinflusst. Aus der Literaturrecherche hat sich ergeben, dass es im Grunde kein vorgefertigtes Konzept für die Umsetzung einer Unternehmensakademie gibt. Jedes Unternehmen entwickelt ihr eigenes individuelles Konzept unter der Berücksichtigung der erforderlichen Rahmenbedingungen für die Einführung.

Für die Planungsphase sowie die Erstellung und anschließende Umsetzung des Konzeptes werden oftmals externe BeraterInnen hinzugezogen. Externe AnbieterInnen gibt es am Markt sehr viele, wobei auch hier empfohlen wird, bei der Auswahl sehr kritisch zu sein. Externe AnbieterInnen werben mit Komplettlösungen inkl. einem digitalen Lernmanagement-System, einer sogenannten Lernplattform, auf der sämtliche Anforderungen abgebildet werden können. Diese bilden vom Erstellen des Bildungskataloges, der Verwaltung und Buchung der Seminare bis hin zu E-Learning-Tools und digitalen Trainings mit abschließender Erfolgsmessung alles auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten ab. In Kapitel 6.5, Kategorie 2c: Benötigte Ressourcen, wird die These bestätigt, dass eine digitale Lernplattform unbedingt für die Umsetzung einer Unternehmensakademie empfohlen wird.

Die Definition der Zielgruppe stellt ebenfalls eine wesentliche Rahmenbedingung dar. Hier gibt es unterschiedliche Ansätze. In der Entstehungsgeschichte von Corporate Universities, ausgehend von Amerika, finden sich oftmals Zugangsbeschränkungen für das Management bzw. das Top-Management. Ziel war es hier, Führungskräfte intern aus- und weiterzubilden. Dies hat sich im Laufe der Zeit bis dato sehr stark verändert. Größtenteils gibt es keine Zugangsbeschränkungen, d. h., alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens können Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch nehmen, teilweise werden sogar KundInnen und LieferantInnen angesprochen.

Ausgehend von der Bestimmung der Zielgruppe, stellt die Wahl der Lerninhalte und Lern- bzw. Lehrmethoden ebenfalls eine Rahmenbedingung dar. Dieser Teil der Konzepterstellung bezieht sich auch auf die Zielsetzung der Unternehmensakademien. Es stellt sich die Frage, welche Inhalte vermittelt werden sollen. Unternehmensakademien setzen sich grundsätzlich zum Ziel, Wissen, welches im Unternehmen gelagert ist, systematisch und standardisiert weiterzugeben und im Unternehmen zu binden. Das Ziel des Managements ist es, dadurch unter anderem den Wettbewerbsfaktor und die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen.

5.2. Welche kritischen Erfolgsfaktoren müssen laut Fachliteratur beschrieben berücksichtigt werden, um eine Unternehmensakademie erfolgreich umzusetzen?

Eine erfolgreiche Umsetzung bzw. Implementierung einer Unternehmensakademie setzt zuallererst eine klare Definition Ausrichtung der Unternehmen voraus. Die strategische Ausrichtung soll sich an den strategischen Unternehmenszielen orientieren und das Bildungsangebot und deren Wissensinhalte müssen mit den Kernkompetenzen des Unternehmens übereinstimmen. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist die volle Rückendeckung des Top-Managements. Steht das Top-Management hinter der Unternehmensakademie, indem es z. B. selbst an Seminaren teilnimmt, nehmen die MitarbeiterInnen diese Botschaft positiv auf und tragen diese Haltung an das gesamte Team weiter.

In der Literatur wird die Wahl der Einführungsstrategie als kritischer Erfolgsfaktor beschrieben. Eine offen-strategische Einführungsstrategie trägt wesentlich zum Erfolg bei, im Gegensatz zu einer zentral-intentionalen Einführungsstrategie. Dazu führt auch die Erkenntnis, dass eine Einführung, die mit großem Aufsehen verbunden war, oft nicht den erwarteten Erfolg brachte.

In diesem Zusammenhang tritt der Faktor Mensch ins Spiel. Die Unternehmensakademie wird von Menschen für Menschen gemacht, steht von Anfang an unter Beobachtung und wird von allen Beteiligten bewertet, was eine große Herausforderung für diese Art der Bildungseinrichtung darstellt. Bereits zuvor wurde die Position des Top-Managements erwähnt, das einen wichtigen Impuls für eine positive Umsetzung geben kann. Die Führungskräfte, die oftmals auch selbst als TrainerInnen und Weiterzubildende auftreten, nehmen direkten Einfluss auf die EndkundInnen – die MitarbeiterInnen oder auch externe Beteiligte, z. B. KundInnen und LieferantInnen. Nicht

überraschend in diesem Zusammenhang ist, dass die Einflussnahme nur für jene Führungskräfte möglich ist, die sich selbst persönlich weiterentwickeln und sich selbst reflektieren. Sie verändern dadurch ihr Auftreten und ihr Verhalten, tragen damit wesentlich zu einer positiven Unternehmenskultur bei und fördern die positive Entwicklung im Unternehmen und jene ihrer MitarbeiterInnen. Die Weiterbildungsfachkräfte treten als DienstleisterInnen auf, unabhängig davon, ob sie von intern oder extern kommen. Sie fördern mit ihrer Art und Weise der Wissensvermittlung die unbedingt mit den Vorgaben der Geschäftsführung sowie der Personalentwicklung übereinstimmen muss, die Akzeptanz der Weiterbildung im Unternehmen. Die MitarbeiterInnen nehmen in dem Kreis der Beteiligten einen besonderen Stellenwert ein, da sie das Ergebnis direkt zu den externen GeschäftspartnerInnen tragen. Die MitarbeiterInnen stehen in direktem Kontakt mit den KundInnen und übertragen ihre positive Haltung im Verkaufsgespräch. Dieser Erfolg funktioniert in alle Richtungen, insbesondere stärkt es das Verständnis für andere Abteilungen, fördert die positive Zusammenarbeit und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Mitarbeiterbindung und -motivation. In Kapitel 6.5., Kategorie 1 der empirischen Untersuchung, wird dem positiven Beitrag einer Unternehmensakademie zur Mitarbeiterbindung zugestimmt.

Die Zusammenarbeit mit externen Bildungseinrichtungen nimmt einen immer größeren Stellenwert ein. Diese Kooperationen spielen sich hauptsächlich im technischen Bereich ab, in welchem spezielles Fachwissen ausgetauscht und vermittelt wird. Mit innovativen Ausbildungsprogrammen inkl. der Möglichkeit, einen akademischen Abschluss zu erlangen, werden Fach- und FührungsexpertInnen an das Unternehmen gebunden.

Mit der Möglichkeit des digitalen Wissenstransfers bzw. der Einführung von E-Learning wurde die Attraktivität für die Einführung von Unternehmensakademien stark erhöht. Der Erfolg für dieses Konzept der Unternehmensakademien hängt sehr stark am Einsatz eines geeigneten Lernmanagement-Systems. Die EntscheidungsträgerInnen sind hier gefordert, die Anforderungen an das System genau zu definieren und die richtige Auswahl zu treffen. Auf dem Markt gibt es sehr viele AnbieterInnen, was die Entscheidung nicht erleichtert. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, sich die Referenzen der AnbieterInnen anzusehen oder den Austausch mit bereits bestehenden Unternehmensakademien zu suchen, um sich wertvolle Tipps zu holen. Zu guter Letzt darf bei der Umsetzung bzw. Implementierung einer Unternehmensakademie nicht darauf vergessen werden, gutes und erfolgreiches Marketing zu betreiben. Wesentlich für den dauerhaften Erfolg

sind nicht nur die Marketingmaßnahmen zu Beginn der Einführung, sondern im gesamten Zeitraum bis zur Fertigstellung sowie regelmäßig während des gesamten Bestehens einer Unternehmensakademie. Diese Maßnahmen tragen insbesondere Früchte, wenn sie, so wie die Lerninhalte und -methoden, an den Unternehmenszielen ausgerichtet sind, d. h., das Marketingteam steht in direktem Austausch mit der Geschäftsführung und im Besonderen mit den Weiterbildungsfachleuten. Die Weiterbildungsfachleute tragen wesentlich dazu bei, eine Marketingstrategie zu entwickeln und diese dauerhaft an die MitarbeiterInnen zu übertragen, die wiederum direkt mit den Letzten in der Wertschöpfungskette kommunizieren und den Erfolg messbar machen.

Die Erfolgsmessung kommt zwar erst nach der Umsetzung in der Praxis zur Anwendung, jedoch trägt die Entscheidung über die entsprechende Durchführung und Auswertung zusätzlich zum positiven Erfolg der Akademie bei bzw. wird bestätigt. Die Umsetzung der Erfolgsmessung wird in der Literatur als sehr schwierig, jedoch sehr wichtig erachtet. Hauptsächlich wird mit Fragebögen in Papierform oder digital die Zufriedenheit der TeilnehmerInnen abgefragt. Weiters kann überprüft werden, ob das Gelernte in den Arbeitsalltag integriert und die Wissensweitergabe im Team vollzogen wird. Verantwortliche für den Erfolg von Unternehmensakademien geben sich jedoch trotzdem damit zufrieden, weil sie den Mehrwert erkennen. Positives Humankapital schlägt sich auf den Gewinn und die Umsätze nieder bzw. leistet einen wichtigen Beitrag im Wertschöpfungsprozess.

6. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

6.1. Methodologie

Die qualitative Inhaltsanalyse wurde in dieser Arbeit als geeignete Methode für die wissenschaftliche Erarbeitung erachtet und angewendet.

Unter dem Begriff Inhaltsanalyse wird grundsätzlich eine kommunikationswissenschaftliche Technik verstanden, wobei ursprünglich die quantitative Inhaltsanalyse verwendet wurde. Bei der quantitativen Inhaltsanalyse werden Daten systematisch ausgewertet, z. B. durch Auszählen, Bewerten und in Beziehung Setzen von Textelementen. Die für diese Arbeit relevante qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, wobei das Material Schritt für Schritt mittels einem entwickelten Kategoriensystem bearbeitet wird. (vgl. Mayring, 2002, S. 114)

6.2. Erhebungsmethode

Für diese Arbeit wurde die qualitative Erhebungsmethode der Einzelinterviews gewählt, bei der zehn Experteninterviews zu jeweils ca. 60 min vorgegeben sind. Aufgrund der teilweise kürzeren Interviewdauer wurde zwei zusätzliche Interviews durchgeführt, um die erforderlichen Vorgaben zu erfüllen.

Zur qualitativen Erhebungsmethode zählen die nichtstandardisierten Interviews, jedoch gibt es auch hier gewisse Vorgaben für InterviewerInnen, die eingehalten werden müssen.

Zu den nichtstandardisierten Interviews zählen die Leitfadeninterviews, bei welchen die ausgewählten Personen anhand einer Frageliste befragt werden. Die Formulierungen sowie die Reihenfolge der Fragen sind nicht verbindlich einzuhalten. Die Interviews sollen einen möglichst natürlichen Verlauf des Gespräches gewährleisten, wobei der Leitfaden als sogenannte Richtschnur zu sehen ist. Bei den befragten Personen handelt es sich um ExpertInnen auf ihrem Gebiet, d. h.,

ExpertInnen können grundsätzlich alle Menschen sein, deren spezifisches Wissen für die Forschung interessant ist. (vgl. Gläser & Laudel, 2009, S. 41–43)

Leitfadeninterviews haben den Vorteil, dass die Strukturierung und die Beachtung der Offenheit der Gespräche ineinandergreifen, um zu gewährleisten, dass mehrere Interviews besser und forschungspraktisch verglichen werden können. Jedes Interview stellt eine vielfältige soziale Wechselbeziehung zwischen den InterviewpartnerInnen dar, wobei sich unter anderem die Professionalität der Interviewenden auf die Qualität des Interviews auswirkt. (vgl. Kruse, 2015, S. 224–225)

Ein Leitfaden muss in seiner Gesamtheit mit den Grundprinzipien der qualitativen Forschung übereinstimmen und soll leicht überschaubar sowie gut in der Handhabung sein. Aus diesem Grund wird die Einteilung in Themenblöcke empfohlen, auch sogenannte Aufrechterhaltungsfragen sind einzubauen, um den Redefluss nicht zu unterbrechen. (vgl. Helfferich, 2009, S. 180–189)

Der Interviewleitfaden für diese Arbeit wurde in vier Themenblöcke gegliedert. Der erste Themenblock beinhaltet die Organisation, der zweite Block die Phase vor der Implementierung einer Unternehmensakademie, der dritte Block umfasst die Phase der Umsetzung einer Unternehmensakademie und der vierte Themenblock bezieht sich auf die allgemeine Meinung des Interviewenden hinsichtlich der betrieblichen Weiterbildung.

6.3. Sampling

Zu der Thematik der hier vorliegenden Arbeit wurden zwölf Personen befragt, welche einerseits direkt aus der Personalentwicklung kommen und bereits mit der Implementierung einer Unternehmensakademie Erfahrungen haben. Andererseits handelte es sich um Personen aus dem HR-Bereich, die direkt mit der laufenden Organisation einer Unternehmensakademie betraut sind, jedoch nicht direkt an der Einführung mitgearbeitet haben. Weiters zählte auch eine Führungskraft bzw. Mitarbeiterin, welche langjährige Erfahrung mit der Unternehmensakademie mitbringt, zu den interviewten Personen. Die Interviews mit zwei MitarbeiterInnen aus Konzernbetrieben rundeten das Ergebnis der qualitativen Fallauswahl ab.

Sämtliche Befragte sind ArbeitnehmerInnen in einem Konzernbetrieb, da bereits zu Beginn davon ausgegangen wurde, dass die Einführung einer Unternehmensakademie in Abhängigkeit der Unternehmensgröße steht. Die Befragten wurden aus den verschiedensten Branchen ausgewählt, da die Ausrichtung der Zielgruppe dieser Arbeit nicht auf eine bestimmte Branche erfolgte, sondern möglichst viele Unternehmen erreichen und ansprechen soll. Die unterschiedlichen Berufserfahrungen der InterviewpartnerInnen und die Dauer der Betriebszugehörigkeit schlägt sich sehr positiv im Datenmaterial nieder.

Bei der Suche nach InterviewpartnerInnen wurde im Rahmen des persönlichen Netzwerkes geschaut, welche Personen für die Auswahl in Frage kommen würden bzw. welche Kontakte zu weiteren Kontakten in den jeweiligen Konzernbetrieben führen könnten. Einen Interviewtermin ohne persönliche Verbindung ist nur sehr schwer herzustellen.

Die Befragten wurden von Juni bis Oktober kontaktiert, wobei mit den Interviews im September gestartet wurde. Die Interviews wurden in persönlichen Gesprächen, aber auch online im Rahmen von MS Teams-Meetings abgehalten und anschließend transkribiert.

Qualitative Stichprobenplan:

	MA in der Personalentwicklung und im HR-Bereich	MitarbeiterInnen und Führungskräfte
Konzernbetriebe	9 Interviews	3 Interviews

Tabelle 3: Stichprobenplan. Quelle: Eigene Darstellung

6.4. Auswertungsmethode

Für diese Arbeit wurde die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) angewendet. Bei dieser Auswertungsmethode werden die erhobenen Daten zuerst sorgfältig gelesen und analysiert, wobei auch auf die Rohdaten zurückgegriffen werden kann. Diese Arbeit wird als initiiierende Textarbeit bezeichnet. Bei der Analyse der Texte werden bereits wichtige Begriffe gekennzeichnet, markante Textstellen markiert und die inhaltliche und formale Struktur beleuchtet. Nach Abschluss dieser ersten Phase wird eine systematische zusammenfassende Darstellung empfohlen. In der zweiten Phase werden Haupt- und Subkategorien ermittelt und eine inhaltliche Struktur geschaffen, welche in der dritten Phase, dem sogenannten Codierungsprozess, beschrieben werden. Unter dem ersten Codierungsprozess wird die Zuordnung der Textstellen zu den einzelnen Kategorien verstanden, wobei Mehrfachzuordnungen natürlich möglich sind. In der vierten Phase können diese Zuordnungen, d. h. Textstellen mit der gleichen Codierung, ausgewertet werden. In der Phase 5 werden die Subkategorien ermittelt, welche in der Phase 6 im zweiten Codierungsprozess bearbeitet werden. Abschließend erfolgt in der Phase 7 die Analyse des Datenmaterials. In diesem Prozess werden die Hauptkategorien ausgewertet die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kategorien untereinander sowie mit den Subkategorien ermittelt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 101–111, S. 117–120)

Kategorienschema:

Hauptkategorien	Subkategorien
1. Begründung für die Einführung und Entscheidungsfindung	
2. Die Anforderungen bzw. Herausforderungen in der Planung	2a) Die Zielsetzung durch die Verantwortlichen
	2b) Die strategische Eingliederung in das Unternehmen
	2c) Benötigte Ressourcen
3. Umsetzung bzw. Implementierung einer Unternehmensakademie	3a) Lerninhalte und Lernmethoden
	3b) Auswahl der TrainerInnen
	3c) Bildungsbedarfserhebung
4. Ansprüche der MitarbeiterInnen an eine Unternehmensakademie	4a) Erweiterung der Qualifizierung
	4b) Incentive für MitarbeiterInnen

Tabelle 4: Kategorienschema. Quelle: Eigene Darstellung

6.5. Ergebnisdarstellung

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt und die inhaltliche Auswertung nach der beschriebenen Auswertungsmethode durchgeführt. Die Aufteilung der Kapitel richtet sich nach dem Kategorienschema, welches zuvor beschrieben wurde.

Kategorie 1: Begründung für die Einführung und Entscheidungsfindung

Für die Entscheidungsfindung werden von allen InterviewpartnerInnen das Management bzw. die Geschäftsführung genannt. Alle InterviewpartnerInnen haben angegeben, dass die letztendliche Entscheidung für die Einführung einer Unternehmensakademie im Top-Management liegt bzw. liegen muss.

„Also ohne Rückendeckung von oben geht das nicht.“ (vgl. IP03, 2021, Z. 194) In diesem Zusammenhang ist jedoch festzustellen, dass die Einführung einer Unternehmensakademie größtenteils von der HR-Abteilung angestoßen wird, und zwar im Besonderen von der Personalentwicklung, die in großen Firmen einen eigenen Bereich bzw. eine eigene Abteilung darstellt. Als ausschlaggebende Gründe für die Einführung einer Unternehmensakademie wurde von vier Befragten die Möglichkeit der internen Wissensweitergabe genannt, wobei zwei der Befragten im Besonderen auf die Implementierung eines standardisierten Prozesses für Ausbildungsmaßnahmen hinweisen. IP09 und IP10 verweisen auf die Wichtigkeit der gerechten Verteilung der Trainings und eine „faire Chance“ für alle MitarbeiterInnen. Zusätzlich gibt IP05 an, dass ein gewisser Qualitätsstandard im Bereich des Wissensmanagements besonders wichtig ist, um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen. (vgl. IP01, 2021, Z. 150–153; IP05, 2021, Z. 236–245; IP09, 2021, Z. 344–353; IP10, 2021, Z. 240–242).

Die Möglichkeit zur eigenen Weiterentwicklung sehen drei der Befragten als wichtigen Einführungsgrund. IP01 hebt im Besonderen die win-win-Situation aller Beteiligten hervor. (vgl. IP01, 2021, Z. 146; IP04, 2021, Z. 227–230; IP12, 2021, Z. 303–312) Im Widerspruch steht hier nur IP03, der angibt, dass er die Rolle der Unternehmensakademie nicht darin sieht, MitarbeiterInnen auf

zukünftige Rollen vorzubereiten. Die Hauptgründe für die Implementierung liegen im Employer Branding (Arbeitgeberattraktivität), in der Geringhaltung der Mitarbeiterfluktuation und sogar in einem gewissen Incentive-Anreiz für MitarbeiterInnen. (vgl. IP03, 2021, Z. 200–205) Der Beitrag der Unternehmensakademie zur Mitarbeiterbindung wird jedoch von IP04 und von IP12 bestätigt. (vgl. IP04, 2021, Z. 227–228; IP12, 2021, Z. 305–306)

Kategorie 2: Die Anforderungen bzw. Herausforderungen in der Planungsphase

Die Herangehensweise an dieses Projekt wird von den InterviewpartnerInnen sehr unterschiedlich beschrieben.

Die Hauptverantwortung für die Umsetzung lag in den meisten Fällen im Human Ressource-Bereich, im Speziellen im Bereich der Personalentwicklung, wobei der Rückhalt von allen Stakeholdern einen wichtiger Erfolgsfaktor darstellte. (vgl. IP02, 2021, Z. 370–376) Die Anforderungen in der Planungsphase beschreiben die InterviewpartnerInnen mit dem Vorhandensein der entsprechenden Ressourcen und der Zielsetzung, d. h., was soll mit der Implementierung einer Unternehmensakademie erreicht werden. Die Zielsetzung spiegelt sich auch in der Kategorie 1, bezugnehmend auf die Gründe für die Einführung einer Unternehmensakademie, wider. Die Herausforderungen bezogen sich im Wesentlichen auf die Entscheidungsfindung betreffend die Gestaltung des Bildungskataloges und dessen Inhalte, sowie der Trainersuche basierend auf einer guten Kommunikation. Als besondere Schwierigkeit wurde (vgl. IP02, 2021, Z. 378–384; IP10, 2021, Z. 326–327, Z. 339–342)

IP02 gab an, dass es in der Planungsphase zu Unsicherheiten kam, sowie die Frage nach dem Sinn gestellt wurde und ob der richtige Weg eingeschlagen wurde. (vgl. IP02, 2021, Z. 340–342)

Für IP09 war die größte Herausforderung den geeigneten externen Partner zu finden, da es auf dem Markt viele Anbieter, jedoch mit erheblichen Unterschieden gibt. Gleichzeitig weist er daraufhin, dass dies nur funktioniert, wenn konkrete Anforderungen an den Anbieter gestellt werden. (vgl. IP09, 2021, Z. 385–388)

Die Verantwortung für das Budget liegt im Wesentlichen im HR-Bereich und in der Personalentwicklung, jedoch die Vorgaben bzw. die Freigabe vom Budget erfolgen direkt im Management. (vgl. IP01, 2021, Z. 159–171; IP02, 2021, Z. 224–225) In einem Unternehmen, welches international tätig ist, wird die gesamte Organisation und Abwicklung der Unternehmensakademie vom Headquarter in Amerika gesteuert. Die europäischen Länder mit Ausnahme von Deutschland, Frankreich und Großbritannien werden zusammengefasst und unter dem Begriff „Western Europe Area“ geleitet, wo auch Österreich hineinfällt. (vgl. IP07, 2021, Z. 52–56).

Kategorie 2a: Die Zielsetzung durch die Verantwortlichen

Die Zielsetzung der Unternehmensakademie steht im engen Zusammenhang mit den Gründen für die Einführung eines solchen Konzeptes. Die Zielsetzung seitens der Verantwortlichen richtet sich jedoch noch detaillierter an die Anforderungen einer Unternehmensakademie und in weiterer Folge an den geforderten Erfolg.

In der Planungsphase wurde grundsätzlich überlegt, welche Zielgruppe angesprochen werden soll und wer bzw. welche MitarbeiterInnen Zugang zur Akademie bekommen sollen. „Es reicht nicht nur eine kleine Elite aus, sondern wir brauchen viele.“ Gemeinsam wurde entschieden, dass viele MitarbeiterInnen entsprechend gefördert werden sollen, um gegen die Herausforderungen des Arbeitsmarktes zu bestehen. (vgl. IP01, 2021, Z. 165–171) In diesem Zusammenhang weist auch IP06 darauf hin, dass aufgrund der hohen Fluktuation in der Tourismusbranche die Unternehmensakademie im besonderen Interesse der Geschäftsführung steht. Es ist besonders wichtig, das Wissen intern weiterzugeben, damit dies nicht verloren geht, wenn MitarbeiterInnen wechseln. Für die Geschäftsführung war der Fokus immer sehr stark auf die Unternehmensakademie gerichtet und wird auch immer weiterentwickelt. (vgl. IP06, 2021, Z. 62–69) „Es gibt einen Ausfall, es gibt einen Mitarbeiterwechsel, dann ist dieses Wissen weg.“ (vgl. IP08, 2021, Z. 754–755) Meist werden Ressourcen erst wieder aufgebaut, wenn es zu spät ist. Job Hopping innerhalb des Unternehmens wäre eine Lösung, bei der MitarbeiterInnen stundenweise auch in anderen Abteilungen mitarbeiten. Für die MitarbeiterInnen besteht die Möglichkeit, andere Abteilungen

kennenzulernen und zusätzliches Wissen vermittelt zu bekommen und für das Unternehmen besteht die Möglichkeit eines schnellen Back-ups. In diesem Zusammenhang wird auch die Lehrlingsausbildung erwähnt, wo dies praktisch gelebt wird. (vgl. IP08, 2021, Z. 756–760)

Die Lerninhalte werden hinsichtlich der Zielsetzung ebenfalls von vielen InterviewpartnerInnen erwähnt. Die Unternehmensakademie ist auf drei Säulen aufgebaut. Diese Säulen konzentrieren sich auf die Lerninhalte und stellen die Basis für die Unternehmensakademie dar. Die Lerninhalte betreffen spezielles Fachwissen, welches von internen TrainerInnen geschult wird. Weiters zählen dazu das Methodentraining, bei welchem die MitarbeiterInnen einfache Werkzeuge vermittelt bekommen, die sie für den Arbeitsalltag brauchen sowie Verhaltenstrainings, im Speziellen für Führungskräfte, wie zum Beispiel Kommunikationstrainings uvm. (vgl. IP01, 2021, Z. 33–42)

Die Lerninhalte sollen breit gefächert und auf die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen zugeschnitten sein. Es gibt unterschiedliche Lerntypen, die alle gut angesprochen werden sollen. Einige MitarbeiterInnen brauchen den persönlichen Trainingskontakt, andere lernen, indem sie sich einen Podcast anhören oder ein Buch lesen. Kombinierte Formen oder Blended Learning-Ansätze wären auch eine gute Möglichkeit, welche in der Akademie umgesetzt werden können. IP04 weist in diesem Zusammenhang auf die Wichtigkeit hin, immer am Puls der Zeit zu sein, um auf Änderungen flexibel reagieren zu können und das richtige Angebot für die verschiedensten Zielgruppen ständig parat zu haben. (vgl. IP04, 2021, Z. 300–315) In Zukunft wird es noch mehr in Richtung Microlearning und Gamification (die Übertragung von spieltypischen Elementen und Vorgängen) gehen, um kurze und prägnante Inhalte, insbesondere für die jüngere Generation, zu vermitteln. Das steife Vermitteln von Wissensinhalten soll durch spielerische und lustige Darstellung ersetzt werden, damit der Langzeiterfolg in der Weiterbildung gewährleistet werden kann. (vgl. IP05, 2021, Z. 545–553)

Interessant sind auch die langfristigen Zielsetzungen oder auch Visionen, welche die InterviewpartnerInnen hinsichtlich der Unternehmensakademie nennen. Besonders hervorzuheben ist die fortwährende Persönlichkeitsentwicklung aller Beteiligten, insbesondere natürlich der MitarbeiterInnen, aber auch der Führungskräfte und die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen. (vgl. IP12, 2021, Z. 464–473)

MitarbeiterInnen sollen zukünftig nicht auf die Akademie kommen, weil sie eine E-Mail bekommen haben oder zu Seminaren verpflichtet wurden, sondern die ArbeitnehmerInnen sollen sich

selbständig einloggen und ihre Trainings eigenverantwortlich auswählen. MitarbeiterInnen sollen die Informationen an KollegInnen weitergeben und andere motivieren, indem sie positives Feedback an ihre KollegInnen weitertragen. Sie sollen sich leicht auf der Plattform zurechtfinden und die Inhalte gut und schnell finden. (vgl. IP09, 2021, Z. 466–476; IP11, 2021, Z. 410–412) MitarbeiterInnen sollen sich darauf freuen, eine interne Weiterbildung machen zu dürfen. Sämtliche MitarbeiterInnen und Führungskräfte sollen hinter dem Konzept stehen. Eine tolle Software soll allen Beteiligten die Arbeit erleichtern. (vgl. IP10, 2021, Z. 408–412)

Ziel einer Unternehmensakademie soll auch die Messbarkeit des zukünftigen Erfolges sein, dies setzt jedoch eine entsprechende Software voraus, die die einfache Verwaltung und schnelle Auswertung sämtlicher erforderlichen Daten gewährleistet. (vgl. IP12, 2021, Z. 87–92)

Kategorie 2b: Die strategische Eingliederung in das Unternehmen

Die strategische Eingliederung im Unternehmen zeigt, wo sich die Unternehmensakademie im Organigramm eines Unternehmens wiederfindet. Es muss darauf geachtet werden, wer die Entscheidungen trifft, wer sich um die Organisation kümmert und die letztendliche Verantwortung für den Erfolg der Unternehmensakademie hat.

In einem Konzernbetrieb, der weltweit ansässig ist, läuft die gesamte Organisation global über das Headquarter in Amerika. National sind die Verantwortlichen im Learning-Department angesiedelt, welches an das Management rückmeldet. (vgl. IP07, 2021, Z. 91–94) Im Unternehmen von IP11 liegt die Verantwortung für die Unternehmensakademie in einer eigenen Abteilung. (vgl. IP11, 2021, Z. 32–34)

IP09 führt an, dass die Unternehmensakademie zwar in die Abteilung Human Ressource eingliedert ist, jedoch die Organisation der Akademie wiederum in einzelne Abteilungen untergliedert ist. Diese Abteilungen sind aufgrund ihrer Zuständigkeit unterschiedlich positioniert. So hat der technische Bereich die Schirmherrschaft über die Inhalte im LMS (Lernmanagement-System) und ist ebenso für die Organisation verantwortlich, was derzeit nicht die perfekte Lösung darstellt. Die Fachbereiche werden in der Konzeptionierung und Contenterstellung begleitet und

unterstützt. Die Abteilung Personalentwicklung kümmern sich um Personalentwicklungsthemen und Führungskräfte trainings. Eine separate Trainingsabteilung deckt alles weitere ab. Die Zusammenarbeit zwischen diesen Abteilungen ist jedoch sehr eng. (vgl. IP09, 2021, Z. 19–23, Z. 27–35, Z. 49–53) Einige InterviewpartnerInnen geben an, dass sich der HR-Bereich, insbesondere die Sparte Personalentwicklung, um die Themen Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen, Erstellung von Trainingskonzepten, Überarbeiten der Programme und Lerninhalte und Buchung von Seminarräumen bei Präsenzveranstaltungen kümmert (vgl. IP04, 2021, Z. 19–23; IP06, 2021, Z. 37–41, 97–103; IP10, 2021, Z. 29–30; IP12, 2021, Z. 20–24) Zusätzlich möchte IP01 die Verantwortung in die Breite bringen. Führungskräfte sollen eine sinnvolle Bedarfserhebung machen und das Bildungsprogramm gut kennen. Die Einführung der Führungskräfte in den Prozess war zu kurz, um sehen zu können, was für die Praxis tauglich ist und was umgesetzt werden soll. Die Bereitschaft dafür war nur bedingt vorhanden. (vgl. IP01, 2021, Z. 261–270).

IP03 spricht von zwei Varianten, einerseits von der klassischen Unternehmensakademie, welche die Trainings in Präsenz durchführt und andererseits von der Akademie im digitalen Bereich, bei der ausschließlich E-Learning angeboten wird. Diese Unterteilung begründete auch die Entscheidung, die Verantwortlichkeiten aufzuteilen. Die Verantwortung für die klassische Unternehmensakademie liegt im HR-Bereich, wobei das digitale Lernen im Service und Support gelagert ist. Überschneidungen sind hier jedoch möglich. (vgl. IP03, 2021, Z. 20–27)

Kategorie 2c: Benötigte Ressourcen

Im folgenden Kapitel wird auf die benötigten Ressourcen für die Umsetzung einer Unternehmensakademie eingegangen und die Verantwortlichkeiten werden beschrieben.

IP09 ist zum Zeitpunkt der Interviewführung gerade in den Budgetvorbereitungsgesprächen bzw. in der Budgetplanung für 2022. Das Budget wird für die Akademie jährlich festgelegt, detailliert auch für das Team und das Lernmanagement-System, in weiterer Folge gibt es dafür auch ein Wartungs- sowie ein Weiterentwicklungsbudget. In den einzelnen Ressorts gibt es prinzipiell auch ein Weiterbildungsbudget. (vgl. IP09, 2021, Z. 73–81) Das Budget wird einmal jährlich in Zusammenarbeit mit den PersonalchefInnen und der Geschäftsführung verhandelt oder mit den

Abteilungsverantwortlichen, z. B. den HoteldirektorInnen in Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung, (vgl. IP10, 2021, Z. 45–46; IP06, 2021, Z. 55–57; IP12, 2021, Z. 50–54) In dieser Budgetierungsphase werden die Zahlen aus dem Vorjahr als Grundlage genommen und es wird darauf geschaut, wieviel im Vorjahr gebraucht wurde, welche neuen Themen es gibt und was im heurigen Jahr gebraucht wird, ebenfalls in Zusammenarbeit von Human Ressource und dem Management (vgl. IP04, 2021, Z. 97–99)

Bezugnehmend auf die Ressource Personal, werden unterschiedliche Zahlen und Fakten genannt. Eine große Rolle spielt die Unternehmensgröße, im Speziellen natürlich die Anzahl der MitarbeiterInnen, welche Zugang zur Unternehmensakademie bekommen sollen sowie der Umfang des Bildungsangebotes bzw. Bildungsprogrammes. Die Unterstützung eines digitalen Lernmanagement-Systems wird im Theorieteil im Kapitel 3.3.4. erläutert.

Für die Ausarbeitung des Kataloges gibt es eine hauptverantwortliche Person, die von zwei KollegInnen unterstützt wird. (vgl. IP06, 2021, Z. 108–109). Eine große Herausforderung gibt es noch immer in Bezug auf den laufenden Prozess, da die Investition in ein Lernmanagement-System zu Beginn der Pilotphase nicht vorgesehen war. Die Einführung eines LMS ist dringend zu empfehlen, was anfangs zu Kosten führt, jedoch auf lange Sicht große Einsparungen bringt, z. B. keine Druckkosten, der Anmeldeprozess wäre viel einfacher in der Abwicklung uvm. „Wir arbeiten halt mit sehr handgestrickten Lösungen.“ (vgl. IP01, 2021, Z. 235–248) Bei IP06 gibt es dieses Online-Tool bereits seit sieben oder acht Jahren, in welchem sämtliche HR-Themen abgewickelt werden, auch Krankmeldungen, Dienstzettel und eben auch die Anmeldungen zu den Seminaren. Die Führungskraft erhält danach ein automatisiertes E-Mail, welches freizugeben ist, damit die Anmeldung schlussendlich in der Personalabteilung landet. (vgl. IP06, 2021, Z. 312–320) Vor der Einführung eines solchen LMS gab es eigens dafür programmierte Schulungsdatenbanken bzw. auch Trainingsdatenbanken, in welcher die Weiterbildung mit Ausnahme der Präsenztrainings administriert und abgebildet wurde. (vgl. IP09, 2021, Z. 40–43)

Kategorie 3: Umsetzung bzw. Implementierung einer Unternehmensakademie

Maßgeblich für die Umsetzung war die Freigabe vom Management und danach wurde in einem kleinen Rahmen, ausgehend vom HR-Bereich, mit dem Management weitergearbeitet, was aus heutiger Sicht nicht zu empfehlen ist. IP01 hat dies mehrfach im Interview erwähnt. Es wäre in Zukunft zu befürworten, Führungskräfte stärker zu involvieren, sich breiter aufzustellen, klar zu kommunizieren, was erreicht werden soll und Richtungsansagen zu treffen. Des Weiteren war das Bildungsprogramm zu entwickeln und das Bildungsangebot abzustimmen, das Ganze zu beschreiben und freizugeben, dies war ein ausführlicher Prozess mit vielfältigen Diskussionen. (vgl. IP01, 2021, Z. 260, Z. 216–225) Den Fokus zu Beginn der Umsetzung auf den Bildungskatalog zu legen, sieht auch IP10 als relevant. Nachdem die Ziele und Nicht-Ziele formuliert wurden und der Rahmen für das Projekt definiert wurde, konzentrierte man sich auf Inhalte des Bildungskataloges. In weiterer Folge wurde darüber diskutiert, wie die Termine und der Schulungsplan von den MitarbeiterInnen eingesehen werden und die Schulungen gebucht werden können. (vgl. IP10, 2021, Z. 307–315) Das Commitment von allen StakeholderInnen, von der Personalabteilung bzw. Personalentwicklung, von der Geschäftsführung und vom gesamten Managementteam erachtet IP02 als besonders maßgeblich für die Umsetzung der Akademie. IP02 hebt besonders hervor, dass alle Beteiligten der Konzeption dahinterstehen müssen und wenn nur eine Person dagegenspricht, ein mögliches Scheitern die Konsequenz wäre. Erst danach war es möglich, mit dem Katalog zu starten und die Trainerauswahl vorzunehmen. (vgl. IP02, 2021, Z. 370–383) Das eindeutige Bekenntnis des Vorstandes in Verbindung mit der Freigabe der Ressourcen (Zeit und Budget) versteht auch IP03 als maßgeblichen Punkt für die Umsetzung. (vgl. IP03, 2021, Z. 223–225) IP09 setzt den ersten wichtigen Schritt dahingehend, dass er auf die Suche nach AnbieterInnen für eine entsprechende Software bzw. ein Lernmanagement-System geht. Die Suche ist nicht schwer, da es viele AnbieterInnen am Markt gibt, jedoch ist es wichtig, konkrete Anforderungen zu stellen. Auch in Bezug auf die Kosten gibt es gravierende Unterschiede. Den Trainingsprozess zu verschriftlichen und darauf zu schauen, wie dieser online abgebildet werden soll, ist besonders relevant. Bei diesem Prozess gab es Unterstützung von externen PartnerInnen, um das System

so aufzusetzen, wie es gebraucht wird. Im Nachhinein stellte sich dies als der richtige Schritt heraus. (vgl. IP09, 2021, Z. 385–402) In der Einführungsphase bzw. Umsetzung der Akademie ist ein gutes Prozessmanagements Voraussetzung. (vgl. IP12, 2021, Z. 376–384)

Kategorie 3a: Lerninhalte und Lernmethoden

Die klassische Unternehmensakademie startete zu Beginn, vor ca. 20 Jahren, fast ausschließlich mit Präsenzkursen, die in den eigenen Hotels bzw. in den dort befindlichen Seminarräumen abgehalten wurden. Das hat sich im Laufe der Zeit vermehrt in Richtung E-Learning geändert. Seit der Covid-Krise gibt es keine Präsenzs Schulungen mehr und auch die Themenbereiche haben sich stark verändert. Neue Kurse werden angeboten, Themen wie der Umgang mit Online-Tools, die Verwendung von MS Teams, Work-Life-Balance im Home-Office oder die Arbeitseinteilung zuhause stehen nun vermehrt im Fokus. Vor einigen Jahren haben MitarbeiterInnen begonnen, ein eigenes Online-Tool für den Bereich Touristik zu gestalten. In diesem Rahmen ging es hauptsächlich um Destinationsschulungen von ReisebüromitarbeiterInnen für ReisebüromitarbeiterInnen. Das bedeutet, erfahrene MitarbeiterInnen haben ihr Praxiswissen in dieses Onlinetool eingebracht, damit neue MitarbeiterInnen dieses Wissen vermittelt bekommen können. (vgl. IP06, 2021, Z. 145–174)

Ausgehend von der Aufteilung der beiden Bereiche der klassischen Unternehmensakademie und dem Online-Bereich, werden die Lerninhalte und die -methoden entsprechend unterschiedlich sein. In der klassischen Unternehmensakademie werden die Fachthemen der einzelnen Fachbereiche abgedeckt, Präsentationstechniken, Softskills, aber auch FirmaX Office-Schulungen, Excel, Word und PowerPoint sowie Sprachtrainings aufgrund der Internationalität. Online abgedeckt werden z. B. Outlook-Schulungen und Schulungen, die notwendig sind, um die jeweilige Position auszufüllen. Im E-Learning-Bereich werden die Trainings aufgrund der Internationalität auch in Deutsch und Englisch, teilweise sogar in Italienisch, angeboten. Zusammengefasst ist zu erwähnen, dass es hier auch Überschneidungen geben kann. (vgl. IP03, 2021, Z. 34–41, Z. 96–106) Im Unternehmen von IP07 werden fast 70 % der Kurse online abgewickelt. Es gibt an den sogenannten Learning-days auch Kurse, die lokal stattfinden, bei denen KollegInnen andere KollegInnen

trainieren und gewisse Themen unterrichten. MitarbeiterInnen können auch die Learning-Plattform LinkedIn-Learning verwenden, wo eine riesengroße Auswahl von Themen gratis zur Verfügung steht. MitarbeiterInnen können sich zusätzlich Softskills, technische Skills, Saleskills uvm. aneignen. (vgl. IP07, 2021, Z. 119–126, Z. 148–153)

IP08 nutzt im Unternehmen auch die Möglichkeit von zusätzlichen externen Lernplattformen wie LinkedIn-Learning oder jene auf Xing. Die internen Schulungen können auf einer digitalen Plattform eines sogenannten LMS gebucht oder reserviert und verwaltet werden. Auf einer zusätzlichen internen Plattform werden die Online-Trainings und Schulungen in Form von Online-Videos, welche angeschaut werden können, sowie OnlineSpielen, bei denen z. B. Fragen beantworten werden müssen, angeboten. (vgl. IP08, 2021, Z. 22–37)

Eine weitere Aufteilung beschreibt IP04, unterschiedliche Trainings werden für den Arbeiterbereich und für den Angestelltenbereich durchgeführt. Es gibt immer wieder Schwerpunktthemen im Bereich der Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung. Spezifische Trainings sind z. B. Systemschulungen, Toolschulungen und Sonstiges. Derzeit ist z. B. die Elektromobilität ein Schwerpunktthema, bei dem die MitarbeiterInnen mit Trainings begleitet werden, um für das Thema fit gemacht und qualifiziert werden. (vgl. IP04, 2021, Z. 125–135) Derzeit werden hauptsächlich Produkttrainings, welche aufgesplittet sind in Trainings für Sales- und ServicemitarbeiterInnen, angeboten. Diese werden gerade in das neue LMS implementiert. Die Lerninhalte werden so aufgebaut, dass die MitarbeiterInnen in ihrem eigenen Lerntempo durch ein E-Learning gehen und nach Abschluss der Module Zwischentests absolvieren. Hierbei handelt es sich um ein klassisches Blended Learning-Konzept. Zusätzlich finden die MitarbeiterInnen im LMS Schulungen, welche keine Anwesenheit erfordern und Webinare zu den verschiedensten arbeitsrechtlichen, Compliance- sowie Legal-Themen im weiteren Sinn sowie allgemeine Themen wie beispielsweise Yoga. Weiters werden auch klassische Projektmanagementthemen und Softskill-Trainings angeboten.

IP01 verwendet für die Umsetzung der Trainingsinhalte ein bestehendes Leadership-Kompetenz-Modell, welches unter dem Namen Korn Ferry bekannt ist und die Basis für die Unternehmensakademie bildet. Dieses Modell gliedert sich in drei Säulen, dem Fachwissen, dem Methodenwissen und dem Verhaltenstraining. Die Säule Fachwissen beinhaltet das interne Know-how und die internen Prozesse. Die Säule Methodenwissen liefert einfache Werkzeuge, welche die

MitarbeiterInnen methodisch gesehen brauchen, um ihren Job erledigen zu können. Die dritte Säule der Verhaltenstrainings beinhaltet die Vermittlung von Kommunikationstechniken, den Umgang untereinander und die Führungskräfte trainings. (vgl. IP01, 2021, Z. 30–42)

Neue MitarbeiterInnen kommen bereits am ersten Arbeitstag, am sogenannten Welcome Day, mit der Unternehmensakademie in Berührung. An diesem Tag erfahren die MitarbeiterInnen grundsätzliche Dinge rund um das Unternehmen. Es gibt Grundkurse, die aufgrund der Position verpflichtend sind bzw. von der Personalabteilung vorgegeben werden. Alle neuen AbteilungsleiterInnen durchlaufen eine Persönlichkeitsschulungen mit 1:1-Trainingssituation, d. h., man bekommt für ein, zwei oder drei Stunden persönliche TrainerInnen an die Seite gestellt. (vgl. IP06, 2021, Z. 120–135)

Kategorie 3b: Auswahl der TrainerInnen

Aufgrund von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit bzw. aus der Zeit vor der Implementierung der Unternehmensakademie kam bereits ein gewisser Trainerpool zustande, der sich bereits bewährt hat. Daraus erfolgte die Auswahl im Rahmen von persönlichen Gesprächen mit den TrainerInnen und auch in enger Abstimmung mit den internen TrainerInnen. Besonders wichtig sind maßgeschneiderte und auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen abgestimmte Trainingskonzepte und kein Training von der Stange. Wichtig ist es, das Trainernetzwerk auszubauen und mit neuen TrainerInnen ins Gespräch zu gehen. Die Qualität ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, was auch die internen TrainerInnen betrifft. Interne TrainerInnen haben zwar das Fachwissen, jedoch brauchen sie auch das Werkzeug, dieses Wissen methodisch-didaktisch so zu vermitteln, dass es die MitarbeiterInnen positiv aufnehmen können. Die Aufgabe liegt in der Personalentwicklung, darauf zu schauen, dass die Qualität passt und Wissenstransfer stattfindet. (vgl. IP01, 2021, Z. 88–104) Auf einen bestehenden Trainerpool können auch IP04 und IP06 zurückgreifen. Bei neuen Themen bzw. einer neuen Trainersuche wird auf das Netzwerk im HR-Bereich zurückgegriffen oder aufgrund von Empfehlungen und Referenzen entschieden. Es wird besonders Wert auf die Qualifikationen der TrainerInnen gelegt und auf das persönlich geführte Gespräch vor der Auf-

tragsvergabe, bei welchem natürlich auch über Preis-Leistung gesprochen wird. Interne TrainerInnen kommen nur bei Sicherheitsschulungen zum Einsatz. (vgl. IP04, 2021, Z. 139–149, Z. 154–156; IP06, 2021, Z. 189–192, Z. 200–206; IP09, 2021, Z. 289–293) Externe TrainerInnen werden abhängig vom Schulungsthema in Abstimmung mit der Fachabteilung und dem HR-Bereich geholt und auf Werksvertragsbasis engagiert. Die Auswahl erfolgt nach Berufserfahrung bzw. aufgrund von Zertifizierungsnachweisen als ErwachsenenbildnerInnen oder ähnlichen Ausbildungsnachweisen. Die internen TrainerInnen werden aufgrund ihrer fachlichen Qualifikationen und Berufserfahrung ausgewählt. (vgl. IP03, 2021, Z. 110–115, Z. 119–124) Größtenteils wird mit internen TrainerInnen gearbeitet, die ExpertInnen auf ihrem Gebiet sind. Sie bekommen, falls erforderlich, entsprechende Weiterbildung in Hinblick auf Kommunikation. In der Vergangenheit wurden die internen TrainerInnen öfter schlecht bewertet, sodass sie nun die Möglichkeit bekommen, sich zu verbessern. So können sie sich besser präsentieren und dafür diverse Hilfsmittel einsetzen. (vgl. IP05, 2021, Z. 170–180) Mit internen ExpertInnen arbeitet auch das Team von IP07, wobei KollegInnen aus dem Fachbereich Sales gewisse Themen vermitteln wollen oder aus dem Fachbereich der IT, wo Security-Themen oder Informationen über den Datenschutz vermittelt werden. Es gibt auch KollegInnen, die sich speziell um Themen wie z. B. „modern work place“ kümmern. Hier geht es um Informationen insbesondere für neue MitarbeiterInnen zu MS Teams oder MS Outlook, die benötigt werden, um schnell und effektiv am Computer zu arbeiten. (vgl. IP07, 2021, Z. 201–212)

Auf langjährige Erfahrung mit internen TrainerInnen kann IP09 zurückgreifen. TrainerInnen mit teilweise 15-jähriger Trainingserfahrung im Präsenztraining arbeiten derzeit bereits im Rahmen des neuen Blended Learning-Konzeptes. Diese TrainerInnen waren auch federführend im Bereich des E-Learnings. Externe TrainerInnen werden im Bereich der Führungskräftebildungen und Softskills-Trainings eingesetzt. Es gibt aber auch Mischformen, z. B. bei Produktmanagertrainings. Oftmals werden Trainings aus Zeit- oder Ressourcengründen nach außen verlagert oder um einen Blick bzw. Feedback von außen zu erhalten. (vgl. IP09, 2021, Z. 249–260)

Ältere MitarbeiterInnen werden als interne TrainerInnen eingesetzt, jedoch bezieht sich dies nicht auf ihr persönliches Alter, sondern in diesem Zusammenhang auf die langjährige Erfahrung im Unternehmen sowie ihre Berufserfahrung. Besonders im Bereich der Destinationsschulungen

für ReisebüromitarbeiterInnen wurden langjährige MitarbeiterInnen herausgesucht, die mit ihrem besonderen Fachwissen punkten. (vgl. IP06, 2021, Z. 559–567) Das Alter der MitarbeiterInnen spielt auch bei IP08 keine wesentliche Rolle, sondern auch wie bei IP06 die Berufserfahrung sowie die langjährige Betriebszugehörigkeit. Die wirklichen TrainerInnen intern bekleiden oftmals eine gewisse Position im Unternehmen, z. B. die AbteilungschefInnen des Sales oder der Rechtsabteilung. (vgl. IP08, 2021, Z. 418–425) Für ältere MitarbeiterInnen stellt die Aufgabe, als interne TrainerInnen zu agieren, oftmals eine zusätzliche Wertschätzung dar. Gleichzeitig ist es ein unschätzbare Wert für das Unternehmen, wenn dieses Wissen weitergegeben oder zumindest aufgeschrieben wird. Oftmals wird jedoch auch die Aussage vernommen „Das ist der beste Mann für diese Maschine, keiner hat so viel Wissen. Nur der stellt sich hin und redet acht Stunden nichts.“ Das bedeutet, diese Person kann das Wissen nicht an die KollegInnen oder die Lehrlinge weitergeben. (vgl. IP09, 2021, Z. 762–769)

Kategorie 3c – Die Erhebung der Bildungsbedarfe

Die Mehrheit der InterviewpartnerInnen gibt an, die Bildungsbedarfe im Rahmen der Mitarbeitergespräche zu erheben bzw. zu erfassen, weisen jedoch darauf hin, dass die Bedarfe auch unterjährig aufgenommen werden.

In diesem Gespräch gibt es nicht nur die Vorgaben des Vorgesetzten, sondern auch die Möglichkeit für die MitarbeiterInnen, ihre Schulungsbedarfe bzw. -wünsche zu äußern. Zusätzlich werden ein- bis zweimal pro Jahr Umfragen durchgeführt, bei denen sich in Abstimmung mit den Unternehmenszielen erforderliche Kompetenzen und Kenntnisse ergeben. In der E-Academy gibt es die direkte Möglichkeit, den entsprechenden Kurs zu beantragen, der dann unmittelbar freigeschaltet oder zur Freigabe an die Vorgesetzten weitergeleitet wird. (vgl. IP03, 2021, Z. 129–135, Z. 140–145) Einige InterviewpartnerInnen erheben die Bedarfe mittels einer Bildungsbedarfsanalyse, bei der die Führungskräfte direkt angeschrieben und die Bedarfe elektronisch erfasst werden. Zusätzlich wird auch in separaten Meetings mit Führungskräften direkt auf dieses Thema eingegangen und abgefragt, um auf die Veränderungen im Business reagieren zu können. Wenn beispielsweise ein neues Projekt in China gestartet wird, sind Trainings in Bezug auf die Kultur

des Landes notwendig. (vgl. IP04, 2021, Z. 160–166) IP05 bedient sich ebenfalls des Mitarbeitergespräches, aufgrund dessen werden die Bildungspläne von der HR-Abteilung erarbeitet und die Themen quartalsmäßig präsentiert und abgearbeitet. IP05 weist aber gleichzeitig darauf hin, dass eine enge Abstimmung mit der Führungskraft und den MitarbeiterInnen auch unterjährig passiert. (vgl. IP05, 2021, Z. 83–92, Z. 176–185) Die Bildungsbedarfe werden einmal jährlich im Rahmen der Durchführung des Mitarbeitergespräches erfasst. Im Pilotprojekt wurde schnell erkannt, dass die Optimierungsbedarfe dahin gehen, besonders die Führungskräfte in die Verantwortung zu nehmen und sie genau über das Bildungsangebot zu informieren. (vgl. IP01, 2021, Z. 108–111, Z. 332–336)

Diverse Kurse und Seminare stehen schon fest, wenn MitarbeiterInnen in das Unternehmen eintreten, d. h., diese sind verpflichtend von den MitarbeiterInnen in vorgegeben Zeiträumen zu absolvieren. Zusätzlich können die Kurse das ganze Jahr über gebucht werden, da sämtliche Kursangebote über das Self-Service-Portal abgerufen werden können. Das Unternehmen schickt voraus, dass sich MitarbeiterInnen eigenständig zu Kursen anmelden, woraus auch erkennbar ist, wer sich weiterentwickeln möchte und vielleicht in Richtung einer Führungsposition tendiert. Diese MitarbeiterInnen werden besonders unterstützt, um diverse Aufstiegsmöglichkeiten entsprechend nutzen zu können. Gleichzeitig werden auch jährlich Mitarbeitergespräche durchgeführt, bei denen die Bildungsbedarfe gemeinsam besprochen und von den AbteilungsleiterInnen letztendlich erhoben werden. (vgl. IP06, 2021, Z. 274–301) IP07 und IP08 stimmen mit den Aussagen von IP06 größtenteils überein und bestätigen auch, dass Weiterbildung im Unternehmen gelebt wird und ein Muss für die MitarbeiterInnen sowie für sämtliche Führungskräfte darstellt. Beide InterviewpartnerInnen weisen auch darauf hin, dass die Eigeninitiative der MitarbeiterInnen gewünscht ist, da sie selbst am besten wissen, wo sie ihre Stärken ausbauen möchten (vgl. IP07, 2021, Z. 260–272, vgl. IP08, 2021, Z. 158–164, Z. 247–252) IP09 verwendet auch die Mitarbeitergespräche zur Ermittlung der Bildungsbedarfe, möchte aber davon wegkommen, diese Erhebung nur auf Basis dieses einen Gespräches zu durchzuführen. Die Umstellung auf SAP Success Factor erleichtert die laufende Erfassung der Mitarbeitergespräche. Es ist jedoch nicht zu unterschätzen, dass diese Bildungsbedarfserhebung schwerpunktmäßig auf die individuellen Rollen der MitarbeiterInnen eingehen soll. Karriereplanungen und die Performance sollen zukünftig ebenso erfasst werden. (vgl. IP09, 2021, Z. 300–317)

Kategorie 4 – Ansprüche der MitarbeiterInnen

Vorrangig wichtig für MitarbeiterInnen ist es, ihre Bedarfe zu erkennen, wobei hier die Anforderung an die Führungskraft gestellt wird, ordnungsgemäß in den Prozess der Unternehmensakademie eingegliedert zu sein. Die Führungskräfte müssen die Vorteile der Akademie erkennen und ein gemeinschaftliches Verständnis mitbringen. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, Marketing zu betreiben und die MitarbeiterInnen entsprechend abzuholen, damit sie den Nutzen erkennen. Die Lerninhalte müssen ansprechend, der Zugang für die MitarbeiterInnen muss einfach, und der Sinn für die TeilnehmerInnen muss erkennbar sein. Zusätzlich sollte auf die laufende Verbesserung der Inhalte geachtet werden. (vgl. IP01, 2021, Z. 528–533; vgl. IP08, 2021, Z. 341–357; vgl. IP09, 2021, Z. 575–593; vgl. IP10, 2021, Z. 546–551)

Aus diesem Grund ist es für die MitarbeiterInnen besonders wichtig zu spüren, dass alle Beteiligten hinter dem Projekt stehen. MitarbeiterInnen kennen die Unternehmenskultur, sie stellen sich die Frage, ob wirklich alle dahinterstehen oder ob es sich um leere Versprechungen handelt. (vgl. IP02, 2021, Z. 631–638; vgl. IP07, 2021, Z. 315–320) Grundsätzlich muss es für MitarbeiterInnen spürbar sein, dass die Weiterbildung vom Unternehmen unterstützt und gefördert wird und dieses dahintersteht. (vgl. IP06, 2021, Z. 485–488)

Hinsichtlich der Ansprüche von älteren MitarbeiterInnen beschreibt der Großteil der ExpertInnen, dass diesbezüglich grundsätzlich keine Unterscheidungen im Unternehmen getroffen werden. IP02 merkt jedoch an, dass ältere MitarbeiterInnen vermutlich didaktisch einen anderen Zugang benötigen und aufgrund dessen die Methodik angepasst werden sollte. (vgl. IP02, 2021, Z. 584–597) IP03 weist daraufhin, dass oftmals die jüngere Generation höhere Ansprüche stellt, als jene KollegInnen der älteren Generation. Die jüngere Generation stellt mehr in Frage und beleuchtet die Dinge von allen Seiten. Ältere ArbeitnehmerInnen haben mitunter aufgrund von Lernangst eine höhere Hemmschwelle. (vgl. IP03, 2021, Z. 351–354)

Besonderes Augenmerk sollte auf die Ansprüche der MitarbeiterInnen gelegt werden, die sich weiterentwickeln möchten oder in Richtung Führungskraft tendieren. Bezugnehmend auf diese Situation ist es wichtig, nicht starr auf dem Programm zu beharren, sondern flexibel zu gestalten und Lösungen zu suchen oder entsprechend des Programms zu erweitern. (vgl. IP02, 2021, Z.

530–539) Die jüngere Generation stellt höhere Ansprüche in Bezug auf Chancen zur Weiterentwicklung, der Zusammenarbeit im Team und den Möglichkeiten, das eigene Gehalt zu verbessern und sich letztendlich zu verwirklichen, wobei IPO3 der Meinung ist, dass der Beitrag einer Unternehmensakademie hier eher bescheiden ist. (vgl. IPO3, 2021, Z. 369–373). IPO6 weist auch auf den Anspruch der MitarbeiterInnen hin, die loyal dem Unternehmen gegenüberstehen und die Möglichkeit bekommen möchten, sich weiterzuentwickeln und intern Karriere zu machen. (vgl. IPO6, 2021, Z. 614–616)

Gleichzeitig stellen die MitarbeiterInnen den Anspruch, dass der Aufwand für die betriebliche Weiterbildung überschaubar sein muss, der Arbeitsalltag sollte dadurch nicht erschwert werden. MitarbeiterInnen müssen den Mehrwert der betrieblichen Weiterbildung erkennen, um sich auch in der Freizeit weiterzubilden. Ansonsten liegt die Bereitschaft für die betriebliche Weiterbildung nur in der Arbeitszeit. Eine wichtige Rolle spielen hier die Terminwahl bzw. Terminplanung. Die Seminare finden größtenteils in der Arbeitszeit statt. (vgl. IPO3, 2021, Z. 408–413; IPO4, 2021; Z. 380)

Oft fühlen MitarbeiterInnen sich in besonderer Weise angesprochen und wertgeschätzt, wenn sie die Möglichkeit haben, ein Seminar zu besuchen, bei dem sie aus dem üblichen Arbeitsalltag ausbrechen können und damit vielleicht auch ein Ortswechsel verbunden ist. (vgl. IPO3, 2021, Z. 211–215; vgl. IP10, 2021, Z. 451–454) Andererseits kommt es bei verpflichtenden Seminaren schon vor, dass MitarbeiterInnen nicht erfreut sind, die eine oder andere Compliance-Schulung zu machen, weil sie der Meinung sind, dass sie eh alles wissen. Hier spielen sowohl die Qualität des Bildungsangebotes als auch die Information seitens der Führungskraft, die eine positive Stimmung unter den MitarbeiterInnen erzeugt, eine große Rolle. (vgl. IPO4, 2021, Z. 362–370; vgl. IPO6, 2021, Z. 667–672); vgl. IPO7, 2021, vgl. 505–512)

In einem großen Betrieb, wie es in einem Konzernbetrieb der Fall ist, gehen die MitarbeiterInnen grundsätzlich davon aus, dass Weiterbildung stattfindet und es deshalb auch Verständnis dafür gibt und diese Möglichkeit von den MitarbeiterInnen sogar geschätzt wird. Aufgrund der Größe des Bildungsangebotes muss darauf geachtet werden, dass MitarbeiterInnen nicht damit überfordert werden und das richtige Gleichgewicht geschaffen wird. (vgl. IPO4, 2021, Z. 257–264)

Die Ansprüche der MitarbeiterInnen gehen vermehrt in Richtung E-Learning, weil Informationen schnell abrufbar sind und diese Form der Weiterbildung zeit- und ortsungebunden funktioniert. „Ich kann mich beim PC einloggen, kann schauen, vielleicht habe ich sogar die App auf dem Handy runtergeladen, kann mir Inhalte offline verfügbar machen und die, während ich mit dem Bus oder der Bim herumfahre, konsumieren.“ Gleichzeitig geht der Anspruch mehr in Richtung kleiner „Lernhäppchen“, so wird eine fünf Minuten-Schulung besser angenommen als ein Zwanzig-Minuten-Kurs (vgl. IP05, 2021, Z. 343-345, Z. 349–351)

Nicht zu vergessen sind die Ansprüche von neuen MitarbeiterInnen, die einen ordentlichen Einschulungs- bzw. Einführungsprozess fordern, und zwar nicht nur im technischen, sondern hauptsächlich im zwischenmenschlichen Bereich. In diesem Zusammenhang werden Feedbackgespräche geführt, um so laufend eine gewisse Außenwahrnehmung zu erhalten, die für das Unternehmen sehr wichtig ist. (vgl. IP05, 2021, Z. 414–421)

Neue Kursangebote, die auf die MitarbeiterInnen zugeschnitten werden, bei denen auf die Work-Life-Balance eingegangen wird, oder Kurse, die für WiedereinsteigerInnen nach der Karenz durchgeführt werden oder Kurse, wie Kind und Karriere unter einen Hut gebracht werden können, werden ebenso wie Kurse zur Schulung der Persönlichkeitsentwicklung der MitarbeiterInnen positiv angenommen. (vgl. IP06, 2021, Z. 375–382) MitarbeiterInnen, die beim ersten Seminar noch zurückhaltend waren und danach positiv aus dem Seminar gehen, erwarten sich diese positive Erfahrung auch für die nächste Schulung. Auf die Qualität in den Schulungen, sowie deren positive Vermarktung an die MitarbeiterInnen und das Angebot wird besonders geachtet (vgl. IP06, 2021, Z. 628–638) Weiters merkt IP06 an, dass MitarbeiterInnen, als Menschen wahrgenommen werden möchten und nicht das Gefühl haben sollen, für die Firma nur eine Nummer darzustellen. Der Betrieb kann den MitarbeiterInnen diese besondere Wertschätzung durch die Teilnahme an verschiedenen Kursen ermöglichen. (vgl. IP06, 2021, Z. 652–661)

IP08 gibt an, dass die Learning-Plattform den MitarbeiterInnen eine Auswertung hinsichtlich ihrer absolvierten Seminare und Ausbildungen anzeigt, was aus Mitarbeitersicht einen positiven Einfluss auf mögliche zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen hat. (vgl. IP08, 2021, Z. 324–330)

Kategorie 4a – Erweiterung der Qualifizierung

Aufgrund der Vielzahl junger MitarbeiterInnen im Unternehmen wird großer Wert auf Weiterentwicklung gelegt. Junge MitarbeiterInnen, die sich weiterentwickeln möchten, bekommen im Rahmen eines Karrieregespräches Unterstützung von ihren Führungskräften, in welchem aktiv die Weiterentwicklung diskutiert und gefördert wird. (vgl. IP01, 2021, Z. 51–57)

Die Motivation des Unternehmens liegt darin, MitarbeiterInnen zur Selbstorganisation zu erziehen, indem diese aufgefordert und befähigt werden, ihre Weiterentwicklung voranzutreiben. MitarbeiterInnen sollen motiviert werden, an sich selbst die Frage zu richten, in welche Richtung sie sich entwickeln wollen. Gleichzeitig sollen sie befähigt werden, diese Frage auch für sich selbst zu beantworten. MitarbeiterInnen sollen ihre Persönlichkeit reflektieren, um die Entscheidung über die mögliche Erweiterung ihrer persönlichen Qualifizierung in Richtung FachexpertInnen oder Führungskraft zu treffen. (vgl. IP01, 2021, Z. 304–313, 320–325) In diesem Zusammenhang weist IP10 darauf hin, dass die Erweiterungen von Qualifikationen in der Erwachsenenbildung besonders positiv zu sehen sind, da in dieser Phase des Lebens jene Dinge gelernt werden, die auch in ihrem eigenen Interesse liegen. (vgl. IP10, 2021, Z. 433–439)

Eine Unternehmensakademie kann jedoch eine Weiterentwicklung, welche an einer traditionellen Bildungseinrichtung über mehrere Wochen oder Monate stattfindet und mit einer Zertifizierung abschließt, nicht ersetzen. Die Unternehmensakademie ist jedoch schon aufgrund der Tatsache, dass die Halbwertszeit von Wissen bei ungefähr fünf Jahren liegt, sinnvoll in der Weiterentwicklung. (vgl. IP03, 2021, Z. 309–315)

Der Erfolg der Weiterbildung lässt sich darin erkennen, dass die MitarbeiterInnen das Gelernte am Arbeitsplatz umsetzen können. „Das ist das Nonplusultra“ (vgl. IP04, 2021, Z. 392–398)

Die Förderung bzw. Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen steht auch im Fokus von IP06. Hier erhalten loyale MitarbeiterInnen, die sich weiterentwickeln möchten, die Chance auf eine Führungsposition und können somit dazu beitragen, das Wissen im Unternehmen zu halten. Die Möglichkeit der Weiterentwicklung für MitarbeiterInnen trägt auch zu Mitarbeiterbindung bei. Diese Ansicht teilt auch IP11. Auch hier erhalten MitarbeiterInnen die Möglichkeit, externe Kurse

zu besuchen und die Kostenübernahme erfolgt vom Unternehmen. (vgl. IP06, 2021, Z. 448–457; IP11, 2021, Z. 704–708)

Die Erweiterung von Qualifikationen bzw. die Teilnahme an Schulungen im Unternehmen werden nicht nur über eine schriftliche Teilnahmebestätigung oder Urkunde abgeschlossen. TeilnehmerInnen bekommen nach erfolgreichem Abschluss bzw. der Prüfung ein Zertifikat von der Firma ausgestellt. Dies wird vorrangig von den MitarbeiterInnen als Wertschätzung angesehen, kann jedoch auch extern bei einer möglichen beruflichen Veränderung vorgezeigt werden. (vgl. IP08, 2021, Z. 269–279)

Schulungen und Seminare während der Arbeitszeit werden nach Meinung von IP11 sehr positiv von den MitarbeiterInnen bewertet (vgl. IP11, 2021, Z. 547–549)

Kategorie 4b: Incentive für MitarbeiterInnen

Schulungen im Bereich von Verhaltenstrainings können als Benefits bzw. als eine Art der Belohnung angesehen werden. Das Gelernte aus Workshops, bei welchen MitarbeiterInnen aktiv teilnehmen dürfen, um mehr über ihre Persönlichkeit zu lernen, unterstützt im Privat- und Berufsleben. Dieser Anreiz fördert zusätzlich die Bindung an das Unternehmen. MitarbeiterInnen sehen die Möglichkeit der internen Weiterbildung als Wertschätzung und verbinden damit das Gefühl, ernst genommen zu werden. (vgl. IP02, 2021, Z. 176–185; IP03, 2021, Z. 202–205; IP12, 2021, Z. 640–645)

Präsenzseminare vermitteln den MitarbeiterInnen ein Zusammengehörigkeitsgefühl und geben ihnen die Gelegenheit, über den sogenannten Tellerrand zu blicken. Das Verständnis für andere Abteilungen und die Möglichkeit, sich abseits vom Arbeitsalltag auszutauschen, werden gefördert. (vgl. IP10, 2021, Z. 502–508)

Drei MitarbeiterInnen, bei denen die Performance im Rahmen der internen Weiterbildung sehr hoch war, erhalten von Seiten der HR-Abteilung eine besondere Auszeichnung. Diese Zertifikate stellen einen speziellen Anreiz für MitarbeiterInnen dar, sorgen für Motivation und Wertschätzung. (vgl. IP05, 2021, Z. 207–2013) Eine interessante Aussage tätigte in diesem

Zusammenhang IP07, in diesem Unternehmen wird auf die Nutzung der intern ausgestellten Zertifikate für weiterführende Jobs hingewiesen. (vgl. IP07, 2021, Z. 38–42)

Unternehmen aus jenen Branchen, bei denen das Lohnniveau sehr niedrig ist, können mit der Akademie einen zusätzlichen Anreiz für MitarbeiterInnen schaffen. KollegInnen sehen diese Möglichkeit der internen Weiterbildung als Benefit, da größtenteils die Kosten auch bei externen Weiterbildungsmaßnahmen übernommen werden. Interne Weiterbildungsmaßnahmen sind für MitarbeiterInnen kostenlos und finden während der Arbeitszeit statt. Aufgrund des Fachkräftemangels im Fuhrparkbereich wird zukünftigen MitarbeiterInnen die BerufskraftfahrerInnen-Ausbildung ermöglicht und vielfach werden die Kosten seitens der Firma übernommen. (vgl. IP06, 2021, Z. 413–422; IP07, 2021, Z. 129–131; IP12, 2021, Z. 613–618)

Die Möglichkeit, an tausenden von Trainings kostenlos teilzunehmen, wird über das Portal LinkedIn angeboten. MitarbeiterInnen werden dazu aufgefordert, die Teilnahme an diesen Online-Seminaren zu nutzen. Zusätzlich werden Zertifikate ausgestellt, die im Lebenslauf angeführt werden können. (vgl. IP07, 2021, Z. 329–337)

Zukünftig wird ein Unternehmen nicht mehr daran vorbeikommen, die Schaffung von gewissen Anreizsystemen voranzutreiben. Für MitarbeiterInnen steht zunehmend das Finanzielle nicht mehr im Vordergrund, sondern vielmehr rücken die Work-Life-Balance und Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung in den Fokus. Die Akademie kann dazu ihren Beitrag leisten. (vgl. IP12, 2021, Z. 508–518)

7. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

7.1. Welche Anforderungen bzw. Herausforderungen gibt es vor bzw. bis zur Einführung und Fertigstellung eines solchen Konzeptes?

Alle InterviewpartnerInnen sind in Bezug auf die Beantwortung dieser Frage der Meinung, dass das Top-Management sowie die Geschäftsführung zu 100 % hinter der Unternehmensakademie stehen müssen, um den gewünschten Erfolg zu gewährleisten. Besonders erkennbar wird dies, wenn die Mitglieder des oberen Managements selbst an Seminaren und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen und die Bereitschaft zeigen, sich weiterzuentwickeln. Gleichzeitig signalisiert die Teilnahme als weiterzubildende Person oder der Auftritt interner TrainerInnen den MitarbeiterInnen an, dass die Akzeptanz der Unternehmensakademie im Management verankert ist. In der Theorie wird die Anforderung ebenfalls in der Verankerung der Unternehmensstrategie gesehen sowie als Beitrag zur gewünschten Unternehmenskultur. Ausgehend vom Management ist es wichtig, dass klar kommuniziert wird, was mit der Unternehmensakademie erreicht werden soll. Hier liegt die Herausforderung eindeutig im Commitment des Managements sowie in der Festlegung der Unternehmensziele anhand der Unternehmensstrategie, wie auch in der Theorie in Kapitel 4.1. beschrieben wurde.

Eine eindeutige Stellungnahme braucht es auch hinsichtlich der Ressourcen. Das Budget und die Zeit müssen vom Management abgesegnet und freigegeben werden. Im Rahmen der Einführung ist vorab zu klären, welche Ressourcen für die Einführung bzw. Implementierung einer Unternehmensakademie erforderlich sind und welche Strategie verfolgt werden soll. In der Theorie in Kapitel 4.1. wurde auf eine offen-strategische Einführungsstrategie hingewiesen und festgestellt, dass eine Einführung mit großem Aufsehen oftmals nicht den erwarteten Erfolg bringt. Im Einführungsprozess ist zu entscheiden, wer für die Umsetzung verantwortlich ist, gibt es z. B. dafür ein Projektteam oder wird die Umsetzung im Rahmen des Tagesgeschäftes der Abteilung Personalentwicklung abgewickelt. Die Anforderungen bzw. Herausforderungen werden hinsichtlich der Größe der Akademie unterschiedlich sein, d. h., wie viele MitarbeiterInnen sollen Zugang zur Akademie erhalten und wie groß ist das Bildungsangebot. Auf dem Markt gibt es viele externe

PartnerInnen, deren Angebot von der Erstellung eines gemeinsamen Konzeptes bis hin zur Umsetzung und laufenden Unterstützung sowie der Einführung einer Lernmanagement-Software reicht. Dies wurde mehrfach in den Interviews erwähnt und von den InterviewpartnerInnen empfohlen. Auch handelt es sich hierbei um eine Anforderung, die es im Rahmen der jährlichen Budgetverhandlungen zu erfüllen gilt. Die Verantwortlichen für das Budget sind meist im HR-Bereich, im Besonderen in der Personalentwicklung, angesiedelt, wobei hier die Herausforderung nicht nur in der Einführungsphase relevant ist, sondern es auch langfristig für die Zukunft zu bewältigen gilt.

Hinsichtlich der Ressource Personal ist es wichtig, die richtige Auswahl in Bezug auf die TrainerInnen zu treffen. Extern wird hier meist auf einen bestehenden Trainerpool zurückgegriffen, in welchem bereits das Wissen und die Erfahrungen über die Qualität und den Preis vorhanden sind. Werden interne TrainerInnen nominiert bzw. festgelegt – dies können z. B. ältere oder langjährige MitarbeiterInnen des Unternehmens sein – liegt die Anforderung bzw. die Herausforderung in der richtigen Wahl sowie der Klärung, ob diese Personen das „Zeug“ bzw. die methodisch-didaktischen Fähigkeiten mitbringen. In diesem Zusammenhang ist auch zu bedenken, dass interne TrainerInnen eine entsprechende Weiterbildung für ihre Tätigkeit bekommen müssen oder sollten, um die Qualität des Bildungsangebotes aufrecht zu erhalten. Die Aufgabe der TrainerInnen ist es, qualitativ hochwertige und auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen maßgeschneiderte Trainingskonzepte auszuarbeiten. Die Herausforderung liegt darin, die Qualität der TrainerInnen zu gewährleisten sowie das Trainernetz hinsichtlich guter TrainerInnen auszubauen.

Die Anforderungen an TrainerInnen bzw. Weiterzubildende stellt sich auch in Bezug auf die positive Vermarktung der Unternehmensakademie im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahmen. Die TrainerInnen haben in ihren Seminaren die Möglichkeit, wichtiges Marketing für die Unternehmensakademie zu betreiben.

Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Führungskräfte gelegt werden, die in den Einführungsprozess, insbesondere beim Erstellen des Bildungsangebotes, einbezogen werden sollten. Die Führungskräfte entscheiden vorrangig über den Bildungsbedarf für Ihre MitarbeiterInnen oder verhandeln mit ihrem Team über die Teilnahme sowie etwaige Weiterentwicklungsmaßnahmen. Sie wissen am besten, was ihre MitarbeiterInnen an Weiterbildungsmaßnahmen benötigen. Wei-

ters trägt die Führungskraft mit ihrer Einstellung und ihrer Haltung zur betrieblichen Weiterbildung zum Erfolg der Unternehmensakademie bei. Die Führungskraft sollte aus diesem Grunde eng in die Entscheidungen miteinbezogen werden, um das Konzept einerseits auf breitere Beine zu stellen und andererseits den langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Die Führungskraft sollte, wie die TrainerInnen bzw. Weiterzubildenden auch, aktives Marketing für die Unternehmensakademie betreiben.

Wie bereits angemerkt, muss im Rahmen der Einführung bzw. Implementierung einer Unternehmensakademie entschieden werden, ob in eine digitale Lernmanagement-Software investiert werden soll oder nicht. Die Herausforderung liegt im großen Angebot am Markt. Wesentlich ist hier darauf zu achten, dass die Anforderungen an die LMS klar definiert werden, bevor an mögliche externe PartnerInnen herantreten wird. In der Literatur wird beschrieben, dass zunehmend Unternehmensakademien gegründet werden bzw. diese vermehrt an Beliebtheit gewinnen. Dies ist wesentlich auf das Konzept der digitalen Wissensvermittlung und auf das Konzept des Blended Learnings, also der Kombination aus klassischer Unternehmensakademie und digitalem Wissenstransfer, zurückzuführen. Die Vorteile liegen unter anderem im einfachen Zugang für MitarbeiterInnen zu einem großen Wissenspool, auf den sie orts- und zeitunabhängig zugreifen können. Die Entwicklung des digitalen Wissenstransfers schreitet aufgrund der zunehmenden Digitalisierung rasant voran.

7.2. Welche Ansprüche stellen MitarbeiterInnen an eine Unternehmensakademie?

MitarbeiterInnen stellen den Anspruch der Sinnhaftigkeit an die Unternehmensakademie, insbesondere jüngere MitarbeiterInnen stehen nicht dahinter, wenn es für sie keinen Sinn macht. Langjährige MitarbeiterInnen kennen die Unternehmenskultur und stellen die Unternehmensakademie unter genaue Beobachtung, diese Wahrnehmung wurde in Kapitel 4.1. beschrieben. Der Anspruch der ArbeitnehmerInnen liegt hier klar im Commitment des Managements, d. h., sie stellen sich die Frage, inwiefern das Management hinter einer Unternehmensakademie steht und wie die Führungskräfte sowie direkten Vorgesetzten agieren.

In der Einführungsphase ist es besonders wichtig, MitarbeiterInnen ausreichend zu Informieren und entsprechende Werbemaßnahmen für die Unternehmensakademie einzuleiten, um die ArbeitnehmerInnen ins Boot zu holen.

Wesentlich für die MitarbeiterInnen ist die Information durch die Führungskraft, die meist auch zusammen mit der Personalentwicklung für die Erhebung der Bildungsbedarfe verantwortlich ist. Die MitarbeiterInnen müssen für sich erkennen können, welche Angebote sie nutzen und welchen Vorteil sie daraus ziehen können bzw. welchen Sinn es für sie ergibt.

Neue MitarbeiterInnen stellen bereits beim Eintritt in die Firma den Anspruch eines ordentlichen Einführungs- bzw. Einschulungsprozesses, der mit Hilfe der Unternehmensakademie sofort ab dem ersten Tag des Arbeitsantrittes gestartet werden kann.

MitarbeiterInnen, die sich weiterentwickeln bzw. Karriere machen möchten, stellen den Anspruch, mit entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen gefördert zu werden. Die Führungskräfteentwicklung kann so weit gehen, dass ein Konzept in Zusammenarbeit mit Kooperationen externer Bildungseinrichtungen wahrgenommen werden kann. Diese Möglichkeiten sind nicht weit hergeholt, sondern werden bereits in der Praxis umgesetzt. Zusätzlich wird mit der Unternehmensakademie in den Stellenbeschreibungen geworben, da vor allem die jüngere Generation die Möglichkeit der betrieblichen Weiterbildung begrüßt und ihnen die Verfügbarkeit einer solchen Akademie im Rahmen des Stelleninserates symbolisiert wird.

Bei der Schulung von Fachwissen stellen die MitarbeiterInnen den Anspruch auf qualitative Wissensvermittlung, d. h., das Gelernte soll ihnen den Arbeitsalltag erleichtern und es muss umsetzbar sein. In diesem Zusammenhang sind Trainingskonzepte, welche auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen maßgeschneidert sind, gefordert.

Die Akzeptanz für betriebliche Weiterbildung in der Freizeit ist eher gering. Terminplanung ist besonders wichtig, da die ArbeitnehmerInnen aus dem Arbeitsalltag gerissen werden und womöglich nicht den entsprechenden Nutzen erkennen können, insbesondere wenn es sich um Veranstaltungen handelt, die verpflichtend seitens des Betriebes durchgeführt werden müssen. Das Seminar oder die Weiterbildungsmaßnahme muss den ArbeitnehmerInnen als besonderes Incentive angeboten werden, damit sie den Mehrwert erkennen können. Wenn MitarbeiterInnen an

externen Seminaren, die in anspruchsvollen Umgebungen stattfinden, mit ausgewählten KollegInnen teilnehmen können, begegnen sie diesem Angebot oft mit besonderer Wertschätzung. Dies trägt zusätzlich zur Mitarbeitermotivation und zum erhofften Wissenstransfer im Arbeitsalltag bei. Diese Aussage spiegelt sich in der Literatur im Kapitel 4.4.1. dahingehend wieder, dass MitarbeiterInnen das Zusammentreffen bei Seminaren mit anderen Kollegen verstärkt zum Wissensaustausch und zur Stärkung der Kommunikation nutzen.

Ein besonderer Anspruch wird auf das Lernmanagement-System gelegt. Hier sind die Zugänge sowie die Herangehensweisen der MitarbeiterInnen unterschiedlich. Es wurde auch angemerkt, dass die Hintergründe dafür nicht in den unterschiedlichen Generationen liegen, sondern vielmehr in der Einstellung und der Flexibilität der ArbeitnehmerInnen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, die MitarbeiterInnen entsprechend ihren Bedürfnissen abzuholen, um so die bestmögliche Akzeptanz für die Weiterbildungsmaßnahme zu erreichen. Die Lernmanagement-Software bzw. die Lernplattform sollen einfach zugänglich sein und der Einschulungsprozess muss professionell durchgeführt und abgeschlossen werden.

Auf lange Sicht wird dieser Schulungsprozess zu einem laufenden Prozess gehören müssen, da die Digitalisierung rasant voranschreitet und laufende Änderungen an die MitarbeiterInnen weitergegeben müssen, um die Akzeptanz auf Dauer zu gewährleisten. Diese Lernmanagement-Systeme ermöglichen es den MitarbeiterInnen nicht nur, das Bildungsangebot einzusehen und den entsprechenden Kurs zu buchen. Diese Tools beinhalten einfache digitale Kurse z. B. für Compliance-Schulungen, IT-Sicherheitsschulungen und diverse Einschulungsprogramme, bei denen die MitarbeiterInnen zeit- und ortsunabhängig die Kurse absolvieren können. Diese Kurse sind zwar oft als Pflichtveranstaltung gekennzeichnet, jedoch erkennen die MitarbeiterInnen, ausgehend auch vom positiven Commitment der Führungskraft, den entsprechenden Mehrwert aufgrund dieser Flexibilität. Weiters können sämtliche Lerninhalte in diesem Tool gesammelt, aktualisiert und laufend wieder verwendet werden.

Grundsätzlich wurde festgestellt, dass der Großteil der MitarbeiterInnen in größeren Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen voraussetzt und deshalb die Akzeptanz mehrheitlich gegeben ist. Sie erkennen den Benefit, sich in der Arbeitszeit weiterbilden zu dürfen und empfinden dies als Wertschätzung seitens der Unternehmung.

Die betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen in eine Unternehmensakademie zu verpacken und als standardisierten und systematischen Prozess im Unternehmen darzustellen, symbolisiert den MitarbeiterInnen die Relevanz der Unternehmensakademie seitens des Managements und trägt grundlegend zur Akzeptanz aller Beteiligten bei.

8. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In diesem Kapitel werden die Hauptforschungsfrage beantwortet sowie die Zusammenhänge zwischen der Theorie und der Empirie, ausgehend von den Beantwortungen der Subforschungsfragen, beleuchtet und dargelegt. Die empirischen Erkenntnisse aus den Interviews finden ebenso Berücksichtigung wie der Ausblick auf einen möglichen zusätzlichen Forschungsbedarf.

Beantwortung der Hauptforschungsfrage:

Welche kritischen Erfolgsfaktoren ergeben sich im Rahmen der Implementierung einer Unternehmensakademie in Konzernbetrieben?

Die Betrachtung von Theorie und Empirie gibt ein klares Bild über jene kritischen Erfolgsfaktoren, die im Rahmen der Implementierung einer Unternehmensakademie in Konzernbetrieben gegeben sind.

Vom obersten Management bzw. vom Top-Management wird erwartet, die Unternehmensstrategie sowie die Unternehmensziele vorzugeben. Die Unternehmensakademie soll in Bezug auf diese Werte ausgerichtet und umgesetzt sowie laufend betrieben werden. In der Literatur werden verschiedene Typen und Klassifizierungen von Unternehmensakademien erläutert und gegenübergestellt, welche als Hilfestellung bei der Umsetzung der Strategie und der Unternehmensziel dienen soll. (siehe Kapitel 3.2.1.) Zusätzlich wird auf die in der Literatur beschriebene organisch-offene Einführungsstrategie hingewiesen, die im Gegensatz zur zentral-intentionalen Strategie offen im Unternehmen platziert wird, um sich eigenständig entwickeln zu können. In der Empirie im Kapitel 6.5., Kategorie 1 wird die Ausrichtung der Unternehmensakademie an der Unternehmensstrategie sowie an den Unternehmenszielen bestätigt.

Das Top-Management wird in Hinblick auf ihr eindeutiges Commitment für die Unternehmensakademie in der Theorie und Empirie gleichlautend beurteilt, d. h., dass das Top-Management zu 100 % hinter der Einführung bzw. Umsetzung der Unternehmensakademie stehen muss,

um den entsprechenden Erfolg zu sichern. In der Theorie wird zusätzlich jedoch darauf hingewiesen, dass eine zu große Einflussnahme vom Top-Management auf die laufende Organisation einer Unternehmensakademie oft nicht zum erwarteten Erfolg führt.

Einen wichtigen kritischen Erfolgsfaktor bilden die Anforderungen an das zukünftige Wissensmanagement. Den EntscheidungsträgerInnen in den Organisationen wird immer mehr bewusst, wie groß das gelagerte Wissen im Unternehmen ist, welches derzeit nicht entsprechend verwaltet, archiviert oder weitergegeben wird. Das Risiko ist sehr groß, dass besonderes Fachwissen dadurch verloren geht. Die Unternehmensakademie kann hier einen großen Beitrag leisten, dieses Wissen in einem laufenden, standardisierten und systematischen Prozess zu verwalten und weiterzugeben. Unter diesem Gesichtspunkt ist auch die zukünftig erforderliche Kompetenzentwicklung zu betrachten. ArbeitnehmerInnen stehen vor immer größer werdenden Herausforderungen im komplexen Arbeitsprozess, welche die Erlangung von Kompetenzen sowie Weiterentwicklung dieser erfordert. So sollen soziale Kompetenzen für Führungskräfte, Medienkompetenzen für zusätzliche Anforderungen am Arbeitsplatz und zusätzliche Fachkompetenzen für spezielle Aufgabengebiete selbstorganisiert und strategieorientiert entwickelt werden. In der empirischen Auswertung wird ebenfalls darauf hingewiesen, dass zukünftig von MitarbeiterInnen ein selbstorganisierter Wissenstransfer gewünscht wird.

Der Mensch als kritischer Erfolgsfaktor nimmt in der Theorie sowie in der Empirie einen besonderen Stellenwert ein. In einer Unternehmensakademie übernehmen viele verschiedene Personen besondere Rollen. Dies beginnt bereits bei der Implementierung einer solchen Organisation. Zu Beginn wurde bereits das Top-Management und ihre Einflussnahme auf eine CU dargestellt und beleuchtet. Im Implementierungsprozess sind meist Personen aus dem HR-Bereich, insbesondere aus der Personalentwicklung, involviert. In der Empirie wurde darauf hingewiesen, dass bereits bei der Implementierung darauf geachtet werden soll, das Konzept bzw. die Umsetzung breit aufzustellen. In diesem Zusammenhang sollten Führungskräfte oder AbteilungsleiterInnen miteinbezogen oder die Inanspruchnahme externer BeraterInnen überlegt werden. Sind im Implementierungsprozess nur das Top-Management und Verantwortliche aus dem HR-Bereich bzw. aus der Personalentwicklung involviert, werden die Auswirkungen rasch spürbar. Kurse werden nur spärlich gebucht, weil die Führungskräfte zu wenig über die Inhalte des Bildungsangebotes wissen und zu wenig Marketing betreiben oder auch, weil sie gar nicht dazu befähigt wurden. Die

Akzeptanz der MitarbeiterInnen, stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Es liegt in der Aufgabe der Verantwortlichen einer Unternehmensakademie, MitarbeiterInnen für diese zu begeistern und für lebenslanges Lernen zu motivieren. Sehen MitarbeiterInnen keinen Sinn in dieser Organisation und keine Erleichterung für ihren Arbeitsalltag werden sie die Akademie nicht akzeptieren.

Aus diesem Grund spielt auch das Marketing eine wesentliche Rolle und darf auf keinen Fall außer Acht gelassen werden. Marketingmaßnahmen sollen mit der Einführung einer Unternehmensakademie einhergehen und die EntscheidungsträgerInnen bzw. Verantwortlichen für die Einführung unterstützen. Theorie und Empirie weisen in gleichem Maße auf die Wichtigkeit eines laufenden Marketings hin – auch für den laufenden Betrieb. Für das Marketing wird hier nicht die Abteilung als solches in die Verantwortung genommen, sondern die Ausrollung soll von Seiten der Führungskräfte sowie der TrainerInnen und Weiterbildungsfachleute erfolgen. In der Theorie wird auch Bezug genommen auf das Produkt „Unternehmensakademie“ und deren Vermarktung. So ist zu Beginn die „Brand Identity“ der Unternehmensakademie zu entwickeln. Dieser Ansatz geht in der Empirie nicht hervor.

Besonders interessant und teilweise überraschend war die Beleuchtung des Themas der Kooperationen bzw. Allianzen mit externen Bildungseinrichtungen. Aus der Empirie ist zu entnehmen, dass Kooperationen nicht nur in der Literatur beschrieben oder in großen Akademien in Amerika umgesetzt werden, sondern diese bereits in Deutschland und sogar in Österreich Einzug gehalten haben. Diese Kooperationen finden z. B. mit Fachhochschulen oder Universitäten statt und beziehen sich auf Bereiche der Messtechnik oder der Informationstechnologie. Die empirische Auswertung hat ergeben, dass Kooperationen nicht nur mit externen Bildungseinrichtungen eingegangen werden, sondern auch mit KundInnen oder LieferantInnen sowie speziellen Beratungsfirmen in der IT-Branche. Solche Kooperationen stärken die Existenz sowie die Akzeptanz einer Unternehmensakademie.

Die Einführung von E-Learning, dem Konzept der digitalen Wissensvermittlung, sowie dem Blended Learning, der Kombination aus Präsenzveranstaltung und digitaler Wissensvermittlung, hat den Unternehmensakademien neues Leben eingehaucht und dazu geführt, dass ihre Implementierung kontinuierlich zunimmt. Kosten können hierbei gesenkt werden, Erfolgsmessungen fin-

den auf digitaler Ebene statt und können besser und schneller ausgewertet werden. Die Akzeptanz bei MitarbeiterInnen ist groß, da das meiste Angebot zeit- und ortsungebunden genutzt werden kann. Die Akzeptanz richtet sich hier nicht nur an die jüngere Generation, auch bei älteren MitarbeiterInnen ist kein oder kaum ein Unterschied zu erkennen. Sollte es hier Anforderungen an die Unternehmensakademie geben, kann hier mit entsprechender Weiterbildung Abhilfe geschaffen werden.

Im Rahmen der Erarbeitung dieser Masterthesis ergaben sich weitere interessante Forschungsbedarfe. Das rasante Voranschreiten der Digitalisierung rund um den Arbeitsplatz sowie das Erschließen neuer Wege der digitalen Wissensvermittlung könnte zukünftig für bestehende Unternehmensakademie einen Forschungslücke darstellen. Im Rahmen der Literaturrecherche und auch in der Empirie wurde festgestellt, dass sich die digitale Wissensvermittlung nicht nur auf reine Online-Kurse oder die Übermittlung von Kurz-Videos konzentriert. Der Weg wird noch weiter in Richtung Simulationen oder selbstproduzierte Videos oder Aufnahmen gehen, bei welchen die MitarbeiterInnen in dem Prozess der Wissensaufbereitung auf digitaler Basis selbst mitarbeiten können und sollen. MitarbeiterInnen können sich zu Lerngruppen zusammenschließen und gegenseitig von diesem Zusammenschluss profitieren. Es stellt sich die Frage, ob es einen Forschungsbedarf hinsichtlich der Auswirkungen auf den zukünftigen Arbeitsplatz von MitarbeiterInnen und ihre Führungskräfte gibt und welchen Beitrag eine Unternehmensakademie in diesem Zusammenhang leisten kann.

Einen zusätzlichen Forschungsbedarf gibt es hinsichtlich der Akzeptanz von informellen bzw. non-formellen Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen einer Zertifizierung. In dieser Masterarbeit wurde die Zertifizierung zwar angesprochen, jedoch dient diese Art der Zertifizierung den MitarbeiterInnen als Bestätigung für die Teilnahme an der entsprechenden Weiterbildungsmaßnahme. Die Literatur beschäftigt sich mit diesem Thema bereits seit vielen Jahren. Beiträge diesbezüglich finden sich bereits rund um das Jahr 2000, wo es schon Anforderungen sogar in Österreich gab, standardisierte Zertifikate für informelle bzw. non-formelle Weiterbildungen auszustellen. Der Vorteil für MitarbeiterInnen würde sich daraus ergeben, dass diese Art von Zeugnis auch im Rahmen einer Bewerbung bei einer Arbeitsstelle vorgezeigt werden kann. Für zukünftige ArbeitgeberInnen stellt eine solche Zertifizierung ein standardisiertes Arbeitszeugnis dar, das über die Ausbildung der MitarbeiterInnen im Speziellen Auskunft gibt. Der Forschungsbedarf

liegt darin, welche Kriterien eine Unternehmensakademie zu erfüllen hätte, um anerkannte Zertifikate ausstellen zu dürfen und welche Vorteile könnte sie daraus erzielen.

LITERATURVERZEICHNIS

Wissenschaftliche Quellen:

Back, A. (2002). E-Learning durch Wissensmanagement bereichern: Impulse von einem umfassenden E-Learning-Verständnis für mediendidaktische Ausbildung. *MedienPädagogik*, 2002(6), 1-18. <https://doi.org/10.21240/mpaed/06/2002.11.07.x>

Back, A. & Bendel, O. (2001). Lern- und Wissensportale in Corporate Universities. In P. Glotz & S. Seufert (Hrsg.), *Corporate University – Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter mit E-Learning erfolgreich weiterbilden*. (S. 53-63). Frauenfeld, Stuttgart, Wien: Huber Verlag.

Back, A., Bendel, O. & Stoller-Schai, D. (2001). *E-Learning im Unternehmen. Grundlagen – Strategien Methoden – Technologien*. Zürich: Orell Füssli.

Blatter, M. (2015). Auf ein Wort. In M. Blatter & F. Hartwagner (Hrsg.), *Digitale Lehr- und Lernbegleiter. Mit Lernplattformen und Web-2.0-Tools wirkungsvoll Lehr- und Lernprozesse gestalten* (S. 10–17). Bern: hep.

Bullinger, H. (2002). Was sind die wichtigen Grundlagen eines Wissensmanagements. In H. Wildemann (Hrsg.), *Wissensmanagement; Wissen als strategische Ressource im Unternehmen* (S. 1 – 39). München. TCW Transfer Centrum GmbH.

Burchert, J. & Grobe, R. (2017). Herausforderungen bei der Implementierung digital gestützter beruflicher Weiterbildung. Die Sicht von WeiterbildnerInnen und BildungsmanagerInnen auf Strukturen, kulturelle Praktiken und Agency. *Magazin erwachsenenbildung.at*. 30(02), <https://dx.doi.org/10.25656/01:12885>

Chachelin, J. L. (2013). Personalarbeit in digitaler Welt. *Personalmagazin*, 2013(01), 16-19

Deiser, R. (1998). Corporate Universities – Modeerscheinung oder Strategischer Erfolgsfaktor? *Organisationsentwicklung*, 1998(01), S. 36–49.

Eichhorst, W. & Buhlmann F. (2015). Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. *IZA Standpunkte*, Nr. 77, 1-18.

Eberspächer, J. (2003). eLearning als Erfolgsfaktor in der Wissensgesellschaft. In M. Dowling, J. Eberspächer & A. Picot (Hrsg.), *eLearning in Unternehmen: Neue Wege für Training und Weiterbildung* (S. 1 – 2). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Fresina, A. (1997) The Three Prototypes of Corporate Universities. *Corporate University Review*, 5(1), 3-6

Gallenstein, C. (2001). From Brick to Click: Blended Learning für die Integration von E-Learning und Classroom Training. In W. Kraemer & M. Müller (Hrsg.), *Corporate Universities und E-Learning* (1. Aufl., S. 260-285). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Gebauer, A. (2007a). *Einführung von Corporate Universities*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Gebauer, A. (2007b). Was Corporate Universities erfolgreich macht. *Wirtschaft + Weiterbildung*, 2007(02), 18–26: Verfügbar unter: ICL Website: https://icl.berlin/wp-content/uploads/2017/09/mwonline_f8452fa476e9a9e4948c123a813a579e.pdf

Gessler, M. & Sebe-Opfermann A. (2011). Der Mythos „Wirkungskette“ in der Weiterbildung – empirische Prüfung der Wirkungsannahmen im „Four Levels Evaluation Model“ von Donald Kirkpatrick. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, Nr. 107(2). Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Glitz, P. & Seufert, S. (2002). Corporate University – Ein State-of-the-Art Überblick. In P. Glitz & S. Seufert (Hrsg.), *Corporate University – Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter mit E-Learning erfolgreich weiterbilden*. (S. 13–47). Frauenfeld, Stuttgart, Wien: Huber.

Haedrich, G. (1992). Public Relations im System des Strategischen Managements. In Avenarius, H. & Armbrecht W. (Hrsg.), *Ist Public Relations eine Wissenschaft?* (S. 257-278). Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.

Helfferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hilse, H. (2001). „Ein Himmelszelt in der Online-Welt“: Der Beitrag von Corporate Universities zum unternehmensweiten Wissensmanagement. *Das Unternehmen*, 55(3), 174–178. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH.

Hofmann, H., Lorenz, S., Poltermann, A. (2017). *Kompetenzbasiertes Weiterbildungsmanagement. Handreichung zur Unterstützung von Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation*. Verfügbar unter: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung, f-bb, Website: <https://www.f-bb.de/informationen/publikationen/onlinepublikationen.html> (abgerufen am: 03.10.2021)

Ihrler, P. (2006). Netzgestützte Präsentationen von Lerninhalten – Lernplattformen als Alternative zu Power Point. In Knebl, M. & Köck, M. (Hrsg.), *Projekte u. Perspektiven im Studium Digitale*. (S. 79-88). Berlin: LIT Verlag

Jahnke, B., Högsdal N. & Thomas T. (2003). Von Bildungsineln zur Corporate University. In B. Jahnke (Hrsg.), *Von Bildungsineln zur Corporate University*. Verfügbar unter: Econbiz Website: https://www.econbiz.de/archiv1/2010/102588_bildungsineln_corporate_university.pdf (abgerufen am: 30.09.2021)

Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung*. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag

Klein, M. (2019). Von Mensch und Maschine – wie die Digitalisierung HR verändert. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *HR-Trends 2020* (1. Aufl., S. 264-272). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG.

Klös, H., Seyda, S. & Werner, D. (2020). Berufliche Qualifizierung und Digitalisierung: Eine empirische Bestandsaufnahme. IW-Report, 2020(40), 3. <https://hdl.handle.net/10419/223203>

Krabel, S. (2016). Arbeitsmarkt und Digitalisierung – Wie man benötigte digitale Fähigkeiten am Arbeitsmarkt messen kann. In V. Wittpahl (Hrsg.), *Digitalisierung* (S. 99-108). Berlin-Heidelberg: Springer Vieweg.

Kraemer, W. & Klein, S. (2001). Corporate Universities – Klassifikationsmodell für Corporate Universities. In W. Kraemer & M. Müller (Hrsg.), *Corporate Universities und E-Learning* (1. Aufl., S. 3 – S. 54). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Krechting M. J. (2000). Erfolgsfaktoren. In Zerres M. P. (Hrsg), *Handbuch Marketing-Controlling* (S. 75-89). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Krieger, M., Dubsky A. & Hilbert P. (2020). *Weiterbildung im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung – ein integrativer Ansatz*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Kube, C. (1991). *Erfolgsfaktoren in Filialsystemen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa

Küchler, T. (2001). Gespenst oder Realität? – Die hochschulpolitische Wirklichkeit der Corporate University. In W. Kraemer & M. Müller (Hrsg.), *Corporate Universities und E-Learning* (1. Aufl., S. 135 – S. 148). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Lehner, F. (2021). *Wissensmanagement – Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. München: Carl Hanser Verlag

Mandl, H. & Winkler, K. (2003). Auf dem Weg zu einer neuen Weiterbildungskultur – Der Beitrag von eLearning in Unternehmen. In M. Dowling, J. Eberspächer & A. Picot (Hrsg.), *eLearning in Unternehmen: Neue Wege für Training und Weiterbildung* (S. 3-16). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

Mandl, H. (2006). Von E-Learning zu Blended Learning – Trends und zukünftige Entwicklungen. In Knebl, M. & Köck, M. (Hrsg.), *Projekte u. Perspektiven im Studium Digitale*. (S. 11-34). Berlin: LIT Verlag

Mayring, P. (2002). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Meister, J. (1998). *Corporate Universities. Lessons In Building A World-Class Work Force*. New York: Mc Graw-Hill Verlag

Münch, J. (2002). Status und Rolle der Corporate University zwischen betrieblicher Bildungsabteilung und öffentlicher Hochschule. In J. Münch (Hrsg.), *Status und Rolle der Corporate University zwischen betrieblicher Bildungsabteilung und öffentlicher Hochschule*. (S. 12-62). Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Universität Kaiserslautern.

Pabel, F. (2005). Lebendiges Wissensmanagement – Vernetztes Denken in einer sich ändernden Gesellschaft. In Ernst S., Warwas J. & Kirsch-Auwärter E. (Hrsg.), *Wissenstransform.* Münster: LIT Verlag

Pielorz, M. (2009). *Personalentwicklung und Mitarbeiterführung in Weiterbildungseinrichtungen. Studentexte für Erwachsenenbildung.* Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.3278/42/0024w>

Popp, R. (2019). Menschen – Maschinen – Märkte. In R. Popp (Hrsg.), *Die Arbeitswelt im Wandel! Der Mensch im Mittelpunkt?* (S. 11-82). Münster: Waxmann Verlag GmbH

Ramin, P. (2021). Das Management als Flaschenhals der digitalen Transformation. In P. Ramin (Hrsg.), *Handbuch Digitale Kompetenzentwicklung* (S. 407-420). München: Carl Hanser Verlag

Rusca, R. & Huber, S. (2020). Mit Haltung Unternehmen aktiv und zukunftsfähig entwickeln und mitgestalten. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch*, (2. Aufl., S. 306–S. 317). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Sauter, W. & Scholz, C. (2015). *Von der Personalentwicklung zur Lernbegleitung.* Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Schulmeister, R. (2005). *Lernplattformen für das virtuelle Lernen.* München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Schumann, D. (2004). Strategisches Implementierungspotenzial von Corporate Universities. In Baecker, D., Dievernich, F. & Schmidt, T. (Hrsg.), *Management der Organisation*, (1. Auflage, S. 277-336). Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag

Seyda, S., Meinhard, D. & Placke, B. (2018). Weiterbildung 4.0 – Digitalisierung als Treiber und Innovator betrieblicher Weiterbildung. *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 45(1), 117-124. <https://dx.doi.org/10.2373/1864-810X.18-01-06>

Sporket, M. (2011). *Organisationen im demografischen Wandel*. (1.Aufl.) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Sprenger, P. (2001). Zur Bedeutung von web-basierten Inhalten in virtuellen Lernarchitekturen. In W. Kraemer & M. Müller (Hrsg.), *Corporate Universities und E-Learning* (1. Aufl., S. 287-313). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Staub, R. (2001). E-Learning als Unternehmensprozess – Praxiserfahrungen von IBM. In W. Kraemer & M. Müller (Hrsg.), *Corporate Universities und E-Learning* (1. Aufl., S. 549-572). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Staudinger U. M. & Heidemeier H. (2009). Altern, Bildung und lebenslanges Lernen – Eckpunkte für Handlungsansätze. In Kocka J. & Staudinger U. M. (Hrsg.), *Altern in Deutschland* (S. 269 – S. 279). Halle: Druckhaus Köthen GmbH.

Stauss, B. (1999): Die Rolle deutscher Universitäten im Rahmen einer Corporate University. In: Neumann, R. / Vollath, J. (Hrsg.), *Corporate University: Zielgerichtete Unternehmensstrategie durch maßgeschneidertes Lernen*, (S. 121-156). Zürich: A & O des Wissens GmbH

Treumann K., Ganguin S. & Arens M. (2012). *E-Learning in der beruflichen Bildung*. (1. Aufl.) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Töpfer, A. (2001) Corporate Universities & Distance Learning – Aufbruch in ein neues Lernparadigma. In W. Kraemer & M. Müller (Hrsg.), *Corporate Universities und E-Learning* (1. Aufl., S. 65-88). Wiesbaden: Gabler Verlag

Voigtländer, C. & Breitner, M. (2006) Hochschulen als Weiterbildungspartner im Corporate Learning – empirische Ergebnisse und Kooperationsszenarien. In E., Seiler Schiedt, Kälin, S. & Sengstag, C., *E-Learning - Alltagstaugliche Innovation?* (S. 226 – S. 237). Münster: Waxmann

Welge, M. & Wernig, B. (2001). Die Rolle von Business Schools in den Evolutionsphasen eines Corporate University Netzwerkes. In W. Kraemer & M. Müller (Hrsg.), *Corporate Universities und E-Learning* (1. Aufl., S. 176-194). Wiesbaden: Gabler Verlag

Weber, H. (2001). Corporate Universities im Informationszeitalter. In W. Kraemer & M. Müller (Hrsg.), *Corporate Universities und E-Learning* (1. Aufl., S. 89 – S. 122). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wörwag, S. & Cloots, A. (2020). Zum Geleit des Sammelbandes. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch*, (2. Aufl., S. 1- 15) Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Sonstige Quellen:

§15 AktG – Das Wesen des Konzerns und des Konzernunternehmens (2021, Juli) Verfügbar unter Website von Jusline.at: <https://www.jusline.at/gesetz/aktg/paragraf/15>, (abgerufen am: 28.07.2021)

Expertengespräch IP01, Leitung Personalentwicklung, geführt von Margret Schweighofer, 20.09.2021, Graz, S. 1–12.

Expertengespräch IP02, Mitarbeiterin in der Personalentwicklung, geführt von Margret Schweighofer, 23.09.2021, Graz über MS-Teams, S. 1–17.

Expertengespräch IP03, Leitung Personalentwicklung, geführt von Margret Schweighofer, 23.09.2021, Pöllau über MS-Teams, S. 1–12.

Expertengespräch IP04, Senior Manager Personalentwicklung, geführt von Margret Schweighofer, 29.09.2021, Pöllau über MS-Teams, S. 1–11.

Expertengespräch IP05, Knowledge Manager, geführt von Margret Schweighofer, 30.09.2021, Pöllau über MS-Teams, S. 1–14.

Expertengespräch IP06, Mitarbeiterin Buchhaltung, vormals Abteilungsleiterin, geführt von Margret Schweighofer, 03.10.2021, Hartberg, S. 1–18.

Expertengespräch IP07, HR Generalist, geführt von Margret Schweighofer, 05.10.2021, Pöllau über MS-Teams, S. 1–14.

Expertengespräch IP08, Projektmanager, geführt von Margret Schweighofer, 06.10.2021, Graz, S. 1–17.

Expertengespräch IP09, Department Manager, geführt von Margret Schweighofer, 12.10.2021, Graz über MS-Teams, S. 1–17.

Expertengespräch IP10, HR Mitarbeiterin, geführt von Margret Schweighofer, 15.10.2021, Graz, S. 1–14.

Expertengespräch IP11, Sachbearbeiterin, geführt von Margret Schweighofer, 18.10.2021, Pöllau, S. 1–18.

Expertengespräch IP12, Mitarbeiterin in der Personalentwicklung, geführt von Margret Schweighofer, 29.10.2021, Graz, S. 1–14.

Herndler, D. (2019). Fachkräftemangel bekämpfen: Diese Maßnahmen würden Österreich langfristig helfen. Verfügbar unter finanz.at Website: <https://www.finanz.at/news/fachkraeftemangel-190/> (abgerufen am: 08.04.2021)

Janssen, B. (2017). *Stark in stürmischen Zeiten – Die Kunst, sich selbst und andere zu führen*. München: Ariston Verlag.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften. (2001). Mitteilung der Kommission. Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. Verfügbar unter: Website Eur-lex.europa.eu: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:DE:PDF> (abgerufen am: 28.07.2021)

Lebenslanges Lernen. (2021, Juli). Verfügbar unter: Webseite der Statistik Austria: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung/bildungsdikatoren/lebenslanges_lernen/index.html (abgerufen am: 28.07.2021)

Lernplattformen im Überblick. (2021, Oktober) Verfügbar unter: Website von Kofa.de: <https://www.kofa.de/dossiers/digital-aus-und-weiterbilden/digitale-lehr-und-lernmethoden/lernplattformen>

Löpfe, D. (2021). Das maßgeschneiderte LMS. Verfügbar unter: e-learning-journal Website: <https://www.elearning-journal.com/2021/06/14/das-massgeschneiderte-lms/> (abgerufen am: 30.09.2021)

Musekamp, C. (2020). 7 Erfolgsfaktoren für E-Learning Implementierung. Verfügbar unter: Infoport Website: <https://www.infoport.de/7-erfolgsfaktoren-fuer-e-learning-implementierung/> (abgerufen am: 30.09.2021)

Seyda, S. & Metzler C. (2016). Betriebliche Weiterbildung. Verfügbar unter: KOFA Website:

<https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-weiterbilden/betriebliche-weiterbildung> (abgerufen am: 20.07.2021)

Schmied, C., Töchterle, K., Hundsdorfer, R. & Mitterlehner R. (2011). Strategie zum Lebensbegleitenden Lernen in Österreich. LLL:2020. Verfügbar unter: Erwachsenenbildung.at
Website: https://erwachsenenbildung.at/themen/lebenslanges_lernen/

Teske, B., (2021). Das Comeback der Corporate Universities
<https://www.humanresourcesmanager.de/news/das-comeback-der-corporate-universities.html>

LMS E-Learning Management Software - Die Top 10 Anbieter im Test & Vergleich, Verfügbar unter Website von Systemhaus.com: <https://systemhaus.com/lms-elearning-management-software/#faq> (abgerufen am: 28.10.2021)

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Interviewleitfaden für die Durchführung der Experteninterviews

Der Leitfaden wurde in vier Themenblöcke unterteilt. Die Themenblöcke beziehen sich grundsätzlich auf die Organisation einer Unternehmensakademie, auf die Zeit im Unternehmen bevor die Einführung stattgefunden hat. Der dritte Themenblock thematisiert die Einführungsphase und Umsetzung und im vierten und letzten Themenblock wird die allgemeine Meinung zum Thema erfragt.

Themenblock 1:

Konzept der Unternehmensakademie bzw. betrieblicher Weiterbildung im Unternehmen – Organisationsstruktur im betreffenden Unternehmen

1. Können Sie mir bitte erzählen, wie die Unternehmensakademie in Ihre Unternehmensorganisation bzw. Firmenstruktur eingegliedert ist. (eigene Abteilung, HR-Bereich?)
2. Seit wann gibt es diese bereits in Ihrem Betrieb?
3. Wer ist für den Erfolg der Unternehmensakademie verantwortlich?
4. Wer ist für das Budget der Unternehmensakademie verantwortlich?
5. Wie oft erfolgt Rückmeldung an das Management?
6. Wie stark ist die Geschäftsführung involviert bzw. wie groß ist der Einfluss der GF auf die Unternehmensakademie?
7. Wissen Sie, ob der Erfolg der Akademie in irgendeiner Form gemessen oder ausgewertet wird? Wenn ja, wie passiert dies in Ihrem Unternehmen (z. B. in Kennzahlen/Controllingabteilung)
8. Wer ist für den laufenden Betrieb bzw. die Organisation verantwortlich? (eigenes Team, Personalabteilung?)

9. Wieviel Mitarbeiter in diesem Bereich sind für die Unternehmensakademie verantwortlich bzw. beschäftigen sich mit der Umsetzung bzw. laufenden Organisation.
10. Erzählen Sie mir bitte etwas über die generelle Programmgestaltung? Welche Themen und Inhalte sollen mit der Akademie vermittelt werden.
11. Werden die Trainings in Präsenz durchgeführt, wenn ja, wo finden diese statt?
12. Wie werden die online-Trainings organisiert?
13. Welche Module nutzen sie dahingehend?
14. Wie erfolgt die Auswahl der Trainer?
15. Welche Anforderungen werden an die Trainer gestellt? (Ausbildung uvm.)
16. Haben Sie auch interne Trainer, d.h. eigene Mitarbeiter, welche Trainings führen bzw. leiten.
17. Erhalten die Mitarbeiter, welche selbst Trainings organisieren, eine separate Trainerausbildung?
18. Wie erfolgt die Evaluierung der Trainer bzw. Trainings selbst? (z. B. Ausfüllen von Fragebögen nach den Meetings)
19. Wenn ja, wie erfolgt die Auswertung bzw. wer macht diese Auswertung?
20. Können Sie mir sagen, wie der Bildungsbedarf in Ihrem Unternehmen erhoben wird?
21. Wie erfolgt die Anmeldung zur Weiterbildung? (z. B. durch die MA selbst)
22. Gibt es einen entsprechenden Bildungskatalog bzw. Übersicht über die angebotenen Bildungsangebote?
23. Haben Sie dafür eine separate Software bzw. ein eigenes Tool?

Themenblock 2:

Situation vor der Implementierung bzw. bis zur Entscheidungsfindung zur Umsetzung der Unternehmensakademie

Ich möchte gerne auch etwas über die Entscheidungsfindung der Unternehmensakademie erfahren, möchte aber auch erfahren, wie die Situation vor Einführung der Unternehmensakademie in Ihrem Unternehmen war.

24. Können Sie mir schildern, wie die Situation vor der Einführung war?
25. Was war ausschlaggebend, bzw. die Motivation für die Umsetzung einer Unternehmensakademie in Ihrem Unternehmen?
26. Wer hat die letztendliche Entscheidung getroffen?
27. Wie war die Erwartungshaltung nach der endgültigen Entscheidung für eine Unternehmensakademie?
28. Können Sie mir Ihre persönlichen Erfahrungen und Erlebnisse vor der unmittelbaren Umsetzung schildern?
29. Wie waren die Reaktionen im Management?
30. Erzählen Sie mir bitte, wie die Mitarbeiter darauf reagiert haben.

Themenblock 3:

Umsetzung / Implementierung des Projektes

31. Ich möchte gerne auf die Umsetzung bzw. Implementierung in Ihrem Unternehmen eingehen. Können Sie mir, erzählen welche Schritte für die Umsetzung waren erforderlich waren?

(Programm, Plattform, Tools, Marketing)

32. Welche Schritte waren maßgeblich für die Umsetzung?

33. Wer war im Unternehmen für das Projekt verantwortlich? Gab es dafür ein eigenes Team?

(separates Projektteam?)

34. Hatten Sie externe Unterstützung? (Berater, externe Dienstleister, Leidfäden, Erfahrungen in der Personalabteilung bzw. von Kollegen, uvm.)
35. Wie lange hat die Einführung gedauert?
36. Wurden die Projektziele erreicht?
37. Wer hat Schulungsprogramm erstellt bzw. aufgebaut?
38. Ist ein laufender Check auf Aktualität hinsichtlich Inhalte, Aufbau und Struktur der Akademie geplant?
39. Wie ist der Status Quo?
40. Wo will man in 5 Jahren sein?
41. Was ist ihre Vision?

Themenblock 4:

Allgemeine Fragen und Meinung des Interviewpartners erfragen

42. Wie stehen Sie selbst als Personalentwicklerin oder auch selbst als Mitarbeiter zu dieser Form der Erwachsenenbildung.
43. Was sind Ihrer Meinung nach die Vor- und Nachteile der internen Weiterbildung?
44. Werden ältere Mitarbeiter durch interne Weiterbildung besonders gefördert?
45. Könnte man die Akademie evtl. auch als generationsübergreifendes Wissensmanagement bezeichnen?
46. Ist der Fachkräftemangel ein Thema in Ihrem Unternehmen, wenn ja, kann hier das Konzept der internen Weiterbildung dagegen steuern?
47. Trägt eine Unternehmensakademie zur Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung bei?
48. Können Sie mir sagen, wie Ihre Mitarbeiter und Kollegen dazustehen?
49. Gibt es Unterschiede hinsichtlich der Generationen?

50. Was macht Ihrer Meinung nach, den Erfolg einer Unternehmensakademie aus?
51. Wann würde das Konzept der internen Weiterbildung Ihrer Meinung nach scheitern?
52. Haben Sie selbst Trainings absolviert oder sind Sie vielleicht selbst Trainer bzw. Auszubildender?
53. Was würden Sie aus heutiger Sicht verbessern?
54. Haben Sie noch offene Punkte, die Sie mir zu diesem Thema mitteilen möchten?

A - 2 Kategorienschema

Kategoriensystem:

- 1. Begründung für die Einführung und Entscheidungsfindung**

- 2. Die Anforderungen bzw. Herausforderungen in der Planungsphase**
 - 2a) Die Zielsetzung durch die Verantwortlichen
 - 2b) Die strategische Eingliederung in das Unternehmen
 - 2c) Benötigte Ressourcen

- 3. Umsetzung bzw. Implementierung einer Unternehmensakademie**
 - 3a) Lerninhalte und Lernmethoden
 - 3b) Auswahl der Trainer
 - 3c) Bildungsbedarfserhebung

- 4. Ansprüche der Mitarbeiter an eine Unternehmensakademie**
 - 4a) Erweiterung der Qualifizierung
 - 4b) Incentive für Mitarbeiter

A - 3 Transkripte 1 - 12

Interview Nr. 1:

1 I: So, ich möchte dich mal recht herzlich begrüßen und zu meinem ersten Interview.

2

3 IP01: Danke für die Einladung.

4

5 I: Und ja, es, mein Thema handelt um die kritischen Erfolgsfaktoren im Rahmen der
6 Implementierung einer Unternehmensakademie in Konzernbetrieben. Ich möchte vielleicht
7 zum Einstieg noch kurz erläutern, was ich unter einer Unternehmensakademie verstehe, weil
8 ich auch in meiner Literaturrecherche draufgekommen bin, dass es schon unterschiedliche
9 Konzepte gibt, unterschiedliche diese benannt werden und ich verstehe eben unter der
10 Unternehmensakademie die betriebliche interne Weiterbildung, die wirklich strukturiert
11 eben umgesetzt wird.

12

13 IP01: Ja.

14

15 I: Das Interview sollte ca. 60 Minuten dauern. Ich habe dann, und wird aufgezeichnet. Und
16 ich habe die Frage, meine Fragenstellung eben in Blöcke gegliedert, wobei der erste Block
17 grundsätzlich einmal um das Konzept der Unternehmensakademie handelt und um die
18 Struktur, wie sie aufgebaut ist. Der zweite Block handelt um die Situation, wie war das vor
19 der Implementierung, warum hat man sich überhaupt dafür entschieden und dann der dritte
20 Block, wie ist die Umsetzung passiert, die Implementierung der Akademie. Und zum Schluss
21 dann eigentlich allgemeine Fragen und auch möchte ich ein bisschen die Meinung von dir
22 auch ein bisschen einfangen.

23

24 IP01: Ja.

25

26 I: So, dann würde ich gleich mit der ersten Frage starten. Und zwar, ja, du arbeitest schon in
27 einem Unternehmen, eine Unternehmensakademie wurde umgesetzt. Kannst du mir kurz
28 erzählen, wie die Unternehmensakademie gegliedert ist, wie die Organisation aufgebaut ist?

29

30 IP01: Ja, also grundsätzlich kann man sagen, Basis von unserer Unternehmensakademie ist
31 das Kompetenzmodell für die Mitarbeiter. Also wir arbeiten da mit dem Leadership-
32 Kompetenzmodell von Korn Ferry und das ist sozusagen die Basis für das Ganze. Und wir
33 haben dann unsere drei, also unser Kompetenz/ bzw. Akademie gliedert sich in drei Säulen,
34 das ist einmal das ganze Fachwissen, was in erster Linie von internen Trainern vermittelt
35 wird. Also alles, was eben interne Prozesse sind und internes Knowhow. Dann gibt es die
36 Säule Methodenwissen, das sind einfach Werkzeuge, die unsere Mitarbeiter brauchen,
37 methodische, jetzt von der methodischen Seite, um den Job zu machen. Also da ist jetzt
38 drinnen Prozessmanagement zum Beispiel, Projektmanagement, könnte auch in weiterer
39 Moderationstechnik sein, wenn Bedarf besteht. Und das wird eben immer weiterentwickelt
40 auch. Und die dritte Säule sind die Verhaltenstrainings, wo einerseits also alle social skills,
41 also Kommunikationstechniken, vermittelt werden, Umgang untereinander und auch für
42 Führungskräfte, also die ganzen Führungsseminare finden sich in der Kategorie.

43

44 I: Ja. Wie lange bzw. seit wann gibt es diese Unternehmensakademie bereits in deinem
45 Betrieb?

46

47 IP01: Wir haben die Akademie vor einem dreiviertel Jahr ins Leben gerufen. Und ich glaube,
48 zu dem kommen wir dann noch, also der eigentliche Impuls, warum wir das gemacht haben,
49 war auf der einen Seite einfach der Bedarf. Also es verändert sich alles so schnell, die Zeit
50 wird zunehmend schnelllebiger und das Thema lebenslanges Lernen ist ein ganz
51 maßgebliches Thema. Erster großer Punkt, zweiter großer Punkt, wir haben sehr viele junge
52 Mitarbeiter, die einfach sich weiterentwickeln möchten. Das heißt, es müssen intern Anreize
53 gegeben sein, um dem Thema Mitarbeiterbindung auch langfristig zu begegnen und wirklich
54 Mitarbeiter dabei zu unterstützen, also das Thema, wie kann ich mich weiterentwickeln. Also
55 Werkzeuge zu vermitteln, zum Beispiel über Karrieregespräche auch, über das Angebot des
56 Karrieregesprächs zu schauen, wo kann der Mitarbeiter sich entwickeln. Also da wirklich
57 aktiv reinzugehen, das aktiv zu fördern, ja.

58

59 I: Gut. Wer ist für den Erfolg der Unternehmensakademie verantwortlich? Gibt es da ein
60 Budget dafür?

61

62 IP01: Ich sage, der Erfolg wird, muss von allen mitgetragen werden. Ganz wichtig top down,
63 das oberste Management muss zu 100 % dahinterstehen. Dann müssen alle Führungskräfte
64 mit im Boot sein. Ich sehe Personalentwicklung als denjenigen, der einfach die Kompetenz
65 und Expertise einbringt, wie das Ganze aufgebaut werden sollte, wie evaluiert wird auch. Ob
66 es passt, ob man am richtigen Weg ist, aber in Summe, wenn das nicht von allen mitgetragen
67 wird, ist es zum Scheitern verurteilt.

68

69 I: Werden oder wird der Erfolg dann irgendwie auch gemessen oder ausgewertet, ist da was
70 vorgesehen?

71

72 IP01: Wir haben das jetzt einmal, also sehr niederschwellig wird es gemessen, indem wir
73 jedes Seminar mit einem Beurteilungsbogen einfach evaluieren. Das wird nach dem Seminar
74 ausgeschickt, da werden einfach die einzelnen Kategorien abgefragt, Dauer des Seminars,
75 Inhalte, Verwertbarkeit am Arbeitsplatz, Bewertung des Trainers. Das ist einmal so ein erstes
76 Feedback für uns. Und ein wichtiges Kriterium. Aber darüber hinaus haben wir es jetzt
77 eigentlich jetzt im Jahreszyklus so eingebettet, dass wir uns auf der Managementebene
78 einmal im Jahr austauschen und schauen, also auf Basis von dem Kompetenzmodell, auf
79 Basis von der Strategie, was brauchen wir für nächstes Jahr wieder an neuen Kompetenzen,
80 die wir ausbauen müssen. Beispiel digitale Kompetenzen für die Zukunft zum Beispiel. Und
81 es werden dann Module und neue Seminare, die man dann wieder sozusagen integriert in
82 unsere drei Säulen für das nächste Jahr. Das wäre so die Evaluierung.

83

84 I: Ja. Ich habe jetzt gesehen, also du hast mir schon zuvor auch über die Programmgestaltung
85 was genannt, also auch die Themen mit Methodik und welche Kompetenzen, also wie das
86 aufgebaut ist. Wie erfolgt denn die Auswahl der Trainer für dieses Programm?

87

88 IP01: Wir haben aufgrund von Erfahrungswerten einen Trainerpool, der sich schon bewährt
89 hat. Auf Basis von dem gehen wir einfach in das Gespräch und schauen, wie passt der
90 Trainer, mit welchen Werkzeugen arbeitet der. Wichtig ist für uns, jetzt kein Training von der
91 Stange zu kaufen, sondern wirklich maßgeschneidert auf unsere Bedürfnisse. Da gibt es
92 ausführliche Vorgespräche, dann schickt der Trainer uns ein Konzept und in enger
93 Abstimmung dann mit uns oder auch internen Trainern wird dann das Ganze für unsere

94 Bedürfnisse designt. Und dann ist es natürlich auch unser Job im HR-Bereich, immer wieder
95 Ausschau zu halten nach neuen Trainern. Da in das Gespräch zu gehen und auch über
96 Netzwerke zum Beispiel zu schauen, wie können wir unser Trainernetzwerk ausbauen. Weil
97 natürlich steht und fällt das mit der Qualität des Trainers, auch mit den internen Trainern,
98 wo es wichtig ist, die methodisch-didaktischen Kenntnisse zu vermitteln. Also viele haben
99 Fachwissen, aber denen fehlen einfach die Werkzeuge, wie man das dann auch wirklich
100 methodisch-didaktisch so vermitteln kann, dass es beim Gegenüber interessant ankommt
101 und auch aufgenommen werden kann. Und das ist dann wiederum unser Job zu schauen,
102 wie kann man zum Beispiel durch Methodentraining dieses methodisch-didaktisches
103 Knowhow intern auch ausbauen. Da schauen wir auch immer drauf, passt die Qualität und
104 haben wir auch Wissenstransfer.

105

106 I: Ja. Wie erfolgt eigentlich die Bildungsbedarfserhebung im Unternehmen?

107

108 IP01: Das machen wir jetzt im Rahmen des Pilotprojektes über den sogenannten
109 SurveyMonkey. Das ist ein Befragungstool, wo wir verzahnt mit dem Mitarbeitergespräch
110 einmal im Jahr einfach abfragen, wo Mitarbeiter ihre Bedarfe haben. Wobei, ja, es, das ist
111 optimierungsfähig, glaube ich jetzt einmal/

112

113 I: Wo dann die Führungskräfte halt auch mitreden, ja.

114

115 IP01: Ja, ja.

116

117 I: Gut. Ja, ich glaube, da sind wir vorher schon darauf eingegangen, dass (...) der laufende
118 Betrieb, die Organisation, das über die Personalabteilung passiert.

119

120 IP01: Genau.

121

122 I: Dann würde ich schon auf den zweiten Themenblock übergehen.

123

124 IP01: Ja.

125

126 I: Wo sich die Fragenstellung eher hinsichtlich eben der Situation vor der Implementierung
127 der Unternehmensakademie bezieht. Kannst du mir schildern, wie war das, wie war die
128 Situation vorher, was hat es da vorher gegeben an Weiterbildung oder hat es überhaupt was
129 gegeben?

130

131 IP01: Davor war die Weiterbildung, also ich sage einmal, überschaubar bzw. beschränkt auf
132 betrieblich notwendige Seminare, wie Auffrischkurse zum Thema Arbeitssicherheit,
133 Brandschutz etc. Also das, was einfach notwendig ist, um die rechtlichen Auflagen zu
134 erfüllen. Auf der einen Seite und auf der anderen Seite waren es Auffrischungsseminare jetzt
135 für Fachabteilungen, wo wir dann eher extern gegangen sind bzw. wir haben schon auch ad
136 hoc, ich denke jetzt nur an die Englischkurse, die wir organisiert haben, wenn eine größere
137 Gruppe an Mitarbeitern war mit einem bestimmten Bedarf, Beispiel Englischkompetenzen
138 aufbauen, dann haben wir einfach Kurse organisiert. Aber sehr punktuell und weniger auf
139 Basis von einem ganzheitlichen Modell. Wo man sagt, ok, was braucht es eigentlich.

140

141 I: Ja. Und was war dann der ausschlaggebende Grund oder was war die Motivation, dass
142 man sagt, ok, man entscheidet sich jetzt für eine Unternehmensakademie und möchte diese
143 umsetzen?

144

145 IP01: Der ausschlaggebende Grund war sicher eben die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung,
146 wo das Thema Möglichkeiten, sich zu entwickeln, da haben wir sehr schlecht abgeschnitten.
147 Und einfach das Bewusstsein, dass es uns extrem wichtig ist, vor allem die jungen,
148 engagierten Mitarbeiter, aber nicht nur jetzt die jungen, auch bestehende Mitarbeiter, die
149 schon langjährig im Unternehmen sind, zu nutzen, um im Rahmen der Akademie ihr Wissen
150 weiterzugeben. Auf der einen Seite und auf der anderen Seite auch, das ist ja auch
151 Wertschätzung, wenn ich sage, ich kann mein Wissen im Rahmen von einer Akademie dann
152 auch weitergeben an Mitarbeiter, ja. Also das wirklich sinnvoll so zu nutzen, dass also
153 gegenseitig für alle Beteiligten eigentlich eine win-win-Situation wird, das war der Grund.

154

155 I: Und die letztendliche Entscheidung, war das im Management dann klar, oder?

156

157 IP01: Ja, ja. Die letztendliche Entscheidung ist dann, also von, also es ist eigentlich der Auftrag

158 vom Managementteam erfolgt, eine Unternehmensakademie zu entwickeln. Und wir haben
159 dann sehr ausführlich auch diskutiert, dieser Ansatz, kleine Elite zu entwickeln. Also sprich,
160 in

160 Form eines Talentprogramms und haben uns dann aber bewusst dagegen entschieden, also
161 aufgrund unserer Unternehmensgröße, weil wir gesagt haben, eigentlich ist es viel wichtiger,
162 vom, also jeder Mensch hat eigentlich Talent, ja. Und die Kunst der Unternehmensleitung ist
163 es zu schauen, wo hat jeder einzelne sein Talent und wie kann jeder einzelne nach seinem,
164 was er mitbringt, gefördert auch werden, ja. Also das heißt, wir haben uns bewusst
165 zugunsten der Förderung vieler entschieden, weil wir viele brauchen, um einfach am Ende
166 vom Tag unser Geschäft auch bewältigen zu können. Es reicht nicht nur eine kleine Elite aus,
167 sondern wir brauchen viele, weil der Arbeitsmarkt, also es wird immer herausfordernder,
168 gute Arbeitskräfte zu finden und deswegen wollen wir die Mitarbeiter, die wir haben,
169 wirklich über die Unternehmensakademie fördern. Und das war dann unser Grund, dass wir
170 gesagt haben, wir fördern breitfächrig, bewusst und alle sollen den Zugang zu dieser
171 Akademie haben.

172

173 I: Wie war deine persönliche Erfahrung dabei, also, und was hast du da miterlebt? Also es
174 war sicher auch viele Diskussionen, die dann wahrscheinlich da im Raum gestanden sind?

175

176 IP01: Ja, das war eine Mischung aus Diskussionen, Ängsten, also wie gehen wir damit um,
177 wenn es jetzt plötzlich ein Angebot gibt, wenn wir zu viele Anmeldungen haben zum
178 Beispiel. Also wie kann ich einem Mitarbeiter auch sagen, für dich ist dieses Seminar
179 wahrscheinlich nicht optimal. Oder wenn jemand sich zu acht Seminaren anmeldet, wie kann
180 man das auch so koordinieren und steuern, dass es nicht zu viele Anmeldungen gibt und die
181 richtigen Anmeldungen gibt. Weil man muss mit dem Mitarbeiter ins Gespräch gehen und es
182 braucht Führung. Und da war ein großer Respekt, weil es das einfach in der Vergangenheit,
183 die Notwendigkeit nicht war, weil wir nichts gehabt haben, ja. Also das heißt, wie viel bieten
184 wir an, wie gehen wir damit um, wenn wir einfach das nicht richtig aktiv steuern können. Da
185 waren ganz viele Diskussionen, ja.

186

187 I: Im Management dann, ja.

188

189 IP01: Bis hin zu, geht das überhaupt in so einem, also für unsere Mitarbeitergröße, für unsere

190 überschaubare Mitarbeitergröße von zwischenzeitlich, sage ich jetzt einmal, rund 300
191 Mitarbeitern und einem großen Anteil Tankwagenfahrern oder Arbeitern, ist das überhaupt
192 angemessen. Also geht das überhaupt so, irgendeine Akademie aufzubauen oder ist es zu
193 aufgeblasen und am Ziel vorbei, ja.

194

195 I: Hat man da schon Erfahrungen oder weißt du, wie die Mitarbeiter dann darauf reagiert
196 haben, also wie wir gesagt haben/

197

198 IP01: Ich glaube, es ist noch zu früh. Also wir haben es zwar, in der Mitarbeiterbefragung
199 müsste es rein theoretisch dieser Punkt dann sich verbessern, also das wäre eine gute
200 Möglichkeit zu evaluieren dann, wie, was sagen die Mitarbeiter dazu. Ich glaube aber schon
201 auch, dass es an der Stelle jetzt, nachdem Pilotphase jetzt läuft, ja, ganz wichtig sein wird,
202 vielleicht über Interviews dann von Seiten der Mitarbeiter und auch von Seiten der
203 Führungskräfte qualitativ zu evaluieren, dass man sagt, ok, wo stehen wir, was passt. Und
204 wo haben wir definitiv noch Anpassungs- oder auch Schulungsbedarfe. Also ich sehe gerade
205 im Bereich der Führungskräfte da einfach noch Schulungsbedarf, sowohl was die
206 Schulungsinhalte betrifft und den Ablauf als auch das gemeinsame Verständnis. Also es fehlt
207 einfach aktuell noch, wir haben so ein, es ist noch nicht gelungen, ein gemeinsames
208 Verständnis wirklich aufzubauen, was wir mit der Akademie erreichen wollen, was der Job
209 der Führungskräfte dabei ist und auch das erfolgskritische Moment. Also da müssen wir
210 einfach noch schulen, da müssen wir echt noch Zeit investieren.

211

212 I: Und ja, dann würde ich gleich auf den dritten Themenblock übergehen in Richtung
213 Umsetzung, Implementierung des Projekts. Was waren so die, welche Schritte waren für die
214 Umsetzung jetzt einmal erforderlich? Wer hat da mitgearbeitet oder was/

215

216 IP01: Wir haben es im ersten Durchgang einfach wirklich sehr in einem kleinen Rahmen, also
217 da war eigentlich nur das Managementteam involviert, weil es nicht anders gewollt war.
218 Grundsätzlich würde ich es in Zukunft einfach schon sehr stark befürworten, auch punktuell
219 Führungskräfte zu involvieren, die einfach aus praktischer Sicht da, denke ich mir, je breiter
220 man aufgestellt ist, desto vielseitiger kannst du es einfach auch beleuchten, was es wirklich
221 braucht. Also in Richtung Praxis. Das war einmal der erste Schritt. Also sozusagen zu

222 formulieren, was wollen wir mit der Akademie erreichen, also was sind so
223 Richtungsaussagen, wo wollen wir hin. Das Bildungsprogramm zu entwickeln, das
224 Bildungsangebot abzustimmen. Dann das Ganze einmal zu beschreiben, freizugeben, das
225 war ein ziemlich ausführlicher Prozess auch mit sehr vielfältigen Diskussionen. Bestehende
226 Schulungen vor allem im Verkauf zu integrieren, weil der Verkauf, das habe ich früher
227 vergessen, war eigentlich der Bereich, wo es am meisten Schulungsangebot gegeben hat. Da
228 diskutieren wir jetzt noch, wie man dieses bestehende Schulungspaket in der Akademie auch
229 sinnvoll integrieren kann. Das wird auch der nächste Schritt sein, also das ist leider noch
230 nicht gelungen. Dann das Budget einmal durchzuplanen, zu überlegen, wo gehen wir extern,
231 was verursacht das für Kosten oder bleiben wir auch intern und nützen unsere eigenen
232 Räumlichkeiten, die Entscheidung ist ja dann gefallen. Das Budget freizugeben, dann eben
zu
233 überlegen, was für ein Medium nutzen wir, um den Bildungskatalog für die Mitarbeiter
234 zugänglich zu machen. Wie läuft dann die Bedarfserhebung ab, wie läuft der ganze Prozess
235 ab für die Anmeldung. Und die große, große Herausforderung, die wir jetzt immer noch
236 haben, also wenn man so ein Angebot hat, ist es super, wenn man von irgendeinem digitalen
237 Prozess einfach gestützt wird. Also da gibt es ja normalerweise ein Lernmanagementsystem,
238 was wir leider nicht haben. Was aber im Grunde genommen nachgelagert dringend zu
239 empfehlen wäre, sowas zu implementieren. Verursacht natürlich wieder Kosten, aber man
240 hat den Vorteil, man braucht keinen gedruckten Katalog, so wie wir es jetzt haben,
241 verursacht Druckkosten. Man könnte da digital anbieten, man hätte digital die Möglichkeit,
242 sich zu einem Seminar anzumelden, was wesentlich einfacher von der Abwicklung her ist.
243 Man sieht automatisch, wie viele Plätze sind noch frei. Also das waren alles so
244 Herausforderungen, wo wir gewusst haben, bewusst in der Pilotphase können wir und
245 wollen wir das nicht anbieten, weil es einfach noch zusätzliche Kosten verursacht, die wir
246 zum jetzigen Zeitpunkt nicht haben wollen. Wir wollten jetzt einfach einmal schauen, wie
247 das einmal im ersten Durchgang ankommt. Und arbeiten halt mit sehr handgestrickten
248 Lösungen, mit einem Seminar-Outlookkalender, wo wir jetzt teilweise noch kein richtiges
249 Verständnis haben. Also viele haben noch nicht kapiert, wie das funktioniert. Also da fehlt es
250 wirklich am Schulungsbedarf, ja, am Verständnis der Führungskräfte. Da hätten wir viel mehr
251 Zeit investieren müssen. (...) Es fehlt aber auch gleichzeitig die Bereitschaft, diese Zeit zur
252 Verfügung zu stellen, muss man auch sagen, ja. Also das ist irgendwie so, wir wollen, aber
253 gleichzeitig sind wir nicht wirklich bereit, dann da die Ressourcen dafür zur Verfügung zu

254 stellen, ja.

255

256 I: Also ich habe meine nächste Frage jetzt, welche Schritte waren maßgeblich für die
257 Umsetzung? Da höre ich schon ein bisschen raus, glaube ich, war es schon maßgeblich, dass
258 man sagt einmal, man startet einmal in dieses Pilotprojekt, oder? Dass man/

259

260 IP01: Man kriegt die Freigabe und das Management will das. Das war maßgeblich, ja. Nur wie
261 bei allem ist es einfach extrem wichtig, die Verantwortung, also in die Breite zu bringen. Das
262 heißt, die Führungskräfte brauchen eigentlich die Expertise, um das mit ihren Mitarbeitern
263 umzusetzen. Eine sinnvolle Bedarfserhebung zu machen und so weiter, aber dafür muss er
264 das Bildungsprogramm gut kennen. Und da haben wir zu wenig Zeit investiert, ja. Diese
265 einstündige Schulung war einfach zu kurz, muss man ganz ehrlich sagen, ja. Da muss man
266 einfach wirklich sich einmal einen halben Tag damit auseinandersetzen und vielleicht auch
267 den Prozess diskutieren und schauen, was ist für die Praxis tauglich und dann sofort in die
268 Umsetzung gehen. Und da war einfach bei uns, ja, aufgrund dessen, dass jeder so im
269 Alltagsgeschäft gefangen ist, ja, bleibt da halt nicht so viel Zeit. Und gleichzeitig ist halt nur
270 bedingt Bereitschaft, ja. Weil unser Managementteam, die sagen dann eher, es geht eh
271 schnell, ja, machen wir mal.

272

273 I: Genau. Ja und deswegen auch meine nächste Frage, weil grundsätzlich hat es ja dafür dann
274 kein Projekt in dem Sinn gegeben. Es ist aus dem Tagesgeschäft heraus gemacht worden.

275

276 IP01: Leider, das ist das Nächste. Wäre eigentlich ein klassisches Vorhaben, wenn ich sage,
277 ich baue dann wirklich, ich habe dann ein Team, das dahinter steht, das es in die breite, also
278 das es dann auch multipliziert. Wäre viel sinnvoller für sowas als alles andere, ist aber nicht
279 gewollt gewesen und dann ist es halt einfach schwierig, ja. Dann musst du halt einfach, dann
280 machst du mit den Mitteln, die du zur Verfügung gestellt kriegt, versuchst du das Beste
281 daraus zu machen, ja.

282

283 I: Klar, genau. Wie lange hat dann die Einführung gedauert, also von der/

284

285 IP01: Das ist recht schnell gegangen, also das haben wir dann binnen einem halben Jahr auf

286 die Beine, also von der Idee bis zur Umsetzung ist das, binnen einem halben Jahr war das
287 fertig. Das haben wir recht zackig wirklich umgesetzt.

288

289 I: Ja. Und kann man jetzt schon sagen, also ich glaube, das ist vielleicht auch noch zu früh
290 jetzt, ob die Projektziele jetzt erreicht wurden? Aber wie du schon vorher erwähnt hast/
291

292 IP01: Also ich glaube einmal, es ist das Ziel erreicht, dass wir einmal uns für einen
293 Basisschulungskatalog mit einem internen Trainerpool committed haben. Da stehen alle
294 dahinter. Es sind auch die internen Trainer, kann man sagen, also die haben das alles
295 konzipiert, auch voll dahinter, das umzusetzen. Also das Ziel ist auf jeden Fall erreicht. Wo
296 wir jedenfalls noch nachschärfen müssen, ist einfach, die Zielgruppen noch ein bisschen
297 genauer zu definieren. Und dann noch maßgeschneiderter vor allem an unsere betriebliche
298 Bedarfe. Also ich denke jetzt nur im Verkauf, ja, zu schauen, wie kann man einfach ein
299 möglichst attraktives Bildungsprogramm so aufbauen, dass man, also das Thema
300 Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung, also dass man das da wirklich zu 100 % gut
301 abdecken kann. Auch das Thema, wir haben ja bewusst jetzt diese
302 Karriereentwicklungsgespräche zum Beispiel angeboten. Aber da, glaube ich, da muss
303 einfach noch das Verständnis gefördert werden, was kann so ein
304 Karriereentwicklungsgespräch, wie läuft das ab, ja. Da haben wir ganz wenig Anmeldungen
305 zum Beispiel. Nur weil viele einfach nicht sich drunter nichts vorstellen können, ja. Aber
306 genau das/

307

308 I: Diese Standortbestimmung.

309

310 IP01: Genau, ja. Standortbestimmung, der persönliche, weil das wäre eigentlich das
311 Wichtigste, Mitarbeiter zu befähigen, ihre eigene Karriereentwicklung selbst in die Hand zu
312 nehmen. Und solche Gespräche können eigentlich genau das fördern, wo die Führungskräfte
313 eingebunden sind. Die haben ja die Werkzeuge auch nicht, ja, aber da können wir von der
314 fachlichen Seite her gut unterstützen, ja. Die Werkzeuge zur Verfügung stellen, das Gespräch
315 gut begleiten und so dann schon rechtzeitig auch Impulse geben, dass du sagst, (...) setze
316 dich einmal mit den Fragestellungen auseinander. Also wenn es um deine Karriere geht, ja.
317

318 I: Die Mitarbeiter auch anleiten/
319

320 IP01: Genau, das wird, das heißt, wir wollen jetzt weniger etwas Fertiges präsentieren,
321 sondern wir wollen den Mitarbeiter dazu auffordern und befähigen, einmal sich selber die
322 Fragen zu stellen, die er sich beantworten muss, um dann zu entscheiden, strebe ich eine
323 Fachkarriere an, eine Führungskarriere und gleichzeitig zu reflektieren einmal von meiner
324 Persönlichkeit her, bringe ich die persönlichen Voraussetzungen mit, ja und was heißt das,
325 wenn ich eine Führungskarriere gehe, ja. Und diese Reflexion einfach zu/
326

327 I: Wo könnte mein Weg hingehen.
328

329 IP01: Genau, ja, diese Reflexion zu fördern, dazu sind eben die Standortbestimmungen
330 eigentlich gedacht als Modul. Aber wir haben jetzt schon gemerkt im ersten Durchgang, es
331 hat fast keine Nominierungen gegeben und das zeigt mir wieder, es fehlt den
332 Führungskräften an Verständnis, ja. Also da ist noch falsche Zurückhaltung. Und da braucht
333 es einfach, also wenn man sagt, das Ziel Kompetenzaufbau im Bereich Führung, wie gehe ich
334 zum einen mit der Bildungsbedarfserhebung gut um und auch, wozu dienen die einzelnen
335 Module in diesem Seminarkatalog, ja. Also welche Mitarbeiter entsende ich. Und da müssen
336 die Führungskräfte befähigt werden, ja. Das kann ein einzelner HR-Mitarbeiter, das geht
337 nicht. Bei unserer dezentralen Struktur geht das nicht, ja. Und das wäre ein kritischer Punkt
338 für die Zukunft, ja.
339

340 I: Ich glaube, da bin ich ja bei der nächsten Frage, ist ein laufender Check auf Aktualität
341 hinsichtlich der Inhalte/
342

343 IP01: Ja, einmal im Jahr.
344

345 I: Genau, was/
346

347 IP01: Machen wir jetzt wieder, also jetzt haben wir die Auswertung, wie viele Anmeldungen
348 hat es gegeben. Jetzt werde ich auch noch einmal transparent machen, dass ich sage, schaut
349 her einmal, wir haben zum Beispiel 360 Grad-Feedback drauf, hat sich eine Person, du hast

350 noch nachnominiert, ja, aber wo ich dann sage, schau, aus meiner Sicht würden die und die
351 und die Personen noch dazu gehören, weil. Oder Standortbestimmung, wo ich sage, hat sich
352 eine Person angemeldet, ja, aber überlegt einmal, für welche Mitarbeiter wäre das vielleicht
353 trotzdem noch hilfreich. Dass man so einmal auf der Managementebene in die Reflexion
354 kommt. Aber es bräuchte eigentlich noch drunter dann auch/

355

356 I: Also ich glaube auch, die Führungskräfte, wie du sagst, also das ist sicher so ein Punkt.

357

358 IP01: Ja, nochmal so eine Rückspiegelung und auch persönliche Gespräche, um das
359 Verständnis noch zu fördern, ja. Das ist bei unserer dezentralen Struktur wieder eine
360 Herausforderung und eine zeitliche Frage.

361

362 I: Ja, ich glaube, auf den Status Quo, das haben wir, glaube ich, ganz gut erläutert. In fünf
363 Jahren, wo siehst du da die Unternehmensakademie?

364

365 IP01: Also in fünf Jahren sehe ich jetzt für die Organisation auf jeden Fall ein
366 Lernmanagementsystem, das digital funktioniert. Das heißt, jeder hat Zugriff. Wo wir alle
367 Seminare für jeden Mitarbeiter abgebildet haben, wo wir auswerten können, wer was
368 besucht hat, wo ich einen super Überblick habe auf Knopfdruck, keine Excellisten mehr. Das
369 integriert ist einfach auch mit unserer Mitarbeiterstammliste und (...) auf jeden Fall so eine
370 ausgewogene Mischung aus Onlineseminaren, die dann möglicherweise auch außerhalb der
371 Arbeitszeit flexibel mir anschauen kann. (...) Und auf jeden Fall auch, das muss ein jährlicher
372 Zyklus sein, wo man dann sagt, man hat auch so eine Art Kompetenzkonferenz einmal im
373 Jahr, wo nicht nur das Managementteam dabei ist, sondern eine breitere Menge an
374 Führungskräften, vielleicht auch ausgewählten Mitarbeitern, wo man sagt, ok, welche
375 Kompetenzen brauchen wir für das nächste Jahr. Dass wir einfach unsere
376 Herausforderungen, sei es jetzt in Form von Projekten, sei es jetzt in Form von der
377 Einführung von irgendeinem neuen Produkt, gut bewältigen können. Und dass wir auf Basis
378 auf dem wirklich punktgenau wieder das Weiterbildungsangebot eigentlich permanent
379 anpassen können. Das muss so ein kompletter KVP, also ein kontinuierlicher
380 Verbesserungsprozess, sein. Das heißt, wir werden in keinem Jahr das gleiche
381 Bildungsangebot anbieten. Es werden sich immer wieder Module verändern, erweitern,

382 wegfallen. Immer in Anlehnung an betriebliche Bedarfe. Und das kann ich nur in ganz enger
383 Zusammenarbeit mit den Führungskräften entwickeln, sage ich.

384

385 I: Ja, ja, interessante Ziele, ja, super.

386

387 IP01: Ja.

388

389 I: Und wie stehst du selber, ich meine, als Personalentwicklerin und auch selbst als
390 Mitarbeiterin, zu dieser Form der Erwachsenenbildung jetzt intern im/

391

392 IP01: Also ich sage, Betriebe, das ist jetzt meine persönliche Meinung, die einfach die
393 Notwendigkeit, wir sind da eh schon relativ spät dran, erkannt haben, ja, es ist unabdingbar,
394 es ist unabdingbar und das Wichtigste wird sein, über Werkzeuge, wie gesagt, Mitarbeiter
395 frühzeitig in die Eigenverantwortung zu bringen und dazu zu befähigen, selbst die
396 Verantwortung zu übernehmen für ihre persönliche Entwicklung. Also, dass man sagt, wir
397 stellen euch Werkzeuge zur Verfügung, wir helfen euch, die richtigen Fragen zu stellen, euch
398 mit den richtigen Fragen auseinanderzusetzen, auch in Richtung persönliche Reflexion zu
399 schauen, mit welchen persönlichen Eigenschaften bin ich ausgestattet. Was bringe ich mit
an

400 Wissen, welche Werte habe ich und wie passt das zusammen, dass ich dann meine eigene
401 Karriere plane. Also die Mitarbeiter zu befähigen, ihre eigene Karriere frühzeitig zu planen.

402 Und wegzukommen von der Haltung, bitte bietet mir was an.

403

404 I: Genau, genau.

405

406 IP01: Bitte, also ich warte jetzt und bis jemand auf mich zukommt/

407

408 I: Die Generation/

409

410 IP01: Also das ist das Wichtigste, Mitarbeiter in die Eigenverantwortung zu bringen und
411 Führungskräfte einfach auch dazu, also zu bestärken und zu unterstützen, den Prozess
412 einfach permanent voranzutreiben, ja. Die Firmen werden die Nase vorne haben in Zukunft,
413 ja.

414

415 I: Ja, die Motivation weiter zu lernen/

416

417 IP01: Es geht um lebenslanges Lernen und es geht wirklich um einfach dieses

418 eigenverantwortliche Planen der eigenen Karriere. Und je flexibler wir da aufgestellt sind,

419 die Wünsche zu hören von den Mitarbeitern, ja und das gegenseitig einfach immer wieder

420 abzugleichen, ich glaube, desto längerfristig kannst du Mitarbeiter im Unternehmen

421 behalten und desto flexibler bist du auch im Sinne von, welche Kompetenzen brauchen wir

422 für die Zukunft aufgestellt. Also das wird Unternehmen einfach wettbewerbsfähig machen
in

423 einem sehr schnelllebigen, man hat es gesehen mit Corona, wie schnell da einfach

424 Anpassungen notwendig sind. Und je schneller man einfach darauf reagieren kann, desto

425 besser.

426

427 I: Genau, ja. Was, meinst du, sind die Vor- und Nachteile jetzt externe Weiterbildung? Was

428 haben jetzt die Wifi oder wie die ganzen Einrichtungen heißen, was ist da der beste Weg

429 oder was sind die Vor- und Nachteile von externer und interner Weiterbildung?

430

431 IP01: Also ich sage, externe Weiterbildung dann, wenn es für einen Mitarbeiter so ein

432 spezifisches Knowhow ist. Also ich nehme jetzt her zum Beispiel, jemand will einen MBA

433 machen, also ein maßgeschneidertes Curriculum. Oder jemand will jetzt einen

434 Buchhalterlehrgang 1 oder 2 machen. Das heißt, wo standardisiertes Wissen vermittelt wird,

435 das so maßgeschneidert ist, wo ich sage, es ist besser, es macht ein externes Institut, weil
die

436 haben sich schon Gedanken gemacht dazu, wie das ausschauen muss, ja. Das bringt nichts,

437 intern zu machen, ja. Also punktuelle Maßnahmen extern, wenn es sehr fachspezifisch ist.

438 Alles andere, also ich denke jetzt an ein Kommunikationstraining,

439 Führungskräfteentwicklung, bin ich zu 100 %, also aufgrund meiner Erfahrungen, davon

440 überzeugt, macht viel mehr Sinn, das gemeinsam extern zu, intern zu machen, über natürlich

441 einen externen Trainer, der eine Expertise hat in dem Bereich und dann maßgeschneidert

442 auf unsere Bedarfe, also ich nehme jetzt nur Führungskräfteentwicklung, ja, weil

443 Führungskräfteentwicklung schaut überall anders aus, ja, sein Programm oder sein Training

444 konzipieren kann, gemeinsam mit uns, ja, ist gleich Organisationsentwicklung. Weil es bringt

445 mir viel mehr, wenn ich dann in Austausch komme mit unserer Runde an Führungskräften,
446 weil jede Organisation auch woanders steht, andere Herausforderungen hat. Und der
447 Trainer kann dann gezielt auf diese Bedarfe eingehen und dann sozusagen die ganze
448 Organisationsentwicklung, man darf nicht unterschätzen, was es bedeutet, wenn
449 Führungskräfte von unterschiedlichen Standorten sich treffen beim Seminar, am Abend dann
450 zusammensitzen, sich austauschen, vernetzen. Also das sind alles so Nebeneffekte, absolut
451 wünschenswerte Nebeneffekte, die so notwendig sind, dass ich nie und nimmer sagen
452 würde, da schicken wir jetzt jemanden isoliert extern. Also das ist eigentlich, wie soll ich
453 sagen, da vergeudet man ganz viel an Nebenprodukten, die entstehen, wenn ich sage, da
454 konzipieren wir ein internes Training und Mitarbeiter tauschen sich aus. Das kann man so
455 eigentlich gar nicht messen, messbar machen, was da daneben durch so eine Akademie auch
456 entstehen kann an Multiplikation. Also es ist so ein Multiplikatoreffekt für mich, ja.
457 Deswegen würde ich sowas nie und nimmer extern machen.

458

459 I: Ja, super, ja.

460

461 IP01: Das hat viel mehr Effekt und viel mehr Wirkung.

462

463 I: Ja. Dann möchte ich vielleicht noch ein bisschen darauf eingehen, also demografischer
464 Wandel hast du ja auch schon einmal gesprochen, also dass ja dann auch die älteren
465 Mitarbeiter, also was ich jetzt so heraus gehört habe, aus dieser Unternehmensakademie
466 profitieren können.

467

468 IP01: Genau, genau.

469

470 I: Wenn oder wie können die eingesetzt werden auch?

471

472 IP01: Eben, in Form von internen Trainern zum Beispiel, dass man wirklich sagt, da gibt es
die

473 Notwendigkeit, dass wir einfach Menschen haben wollen, die umfangreiches Wissen haben
474 und dieses Wissen, zum Beispiel Fachwissen dann, weitergeben. Die werden von uns von mir
475 aus auch ausgebildet, ja und kriegen dann auf diese Art und Weise die Wertschätzung. Also
476 das, glaube ich, ist einfach für alle Beteiligten eine echte win-win-Situation. Auf der einen

477 Seite und auf der anderen Seite denke ich mir schon, muss es gelingen, gerade im Verkauf
478 waren wir in der Vergangenheit sehr stark darauf ausgerichtet, Mitarbeiter zu Seminaren zu
479 verpflichten. Ich verstehe, wenn es bestimmte Grundmodule gibt, die verpflichtend sind für
480 alle, aber grundsätzlich, sage ich, der Mensch entwickelt sich, also alles, wo ich sage, ich
481 schaffe Anreiz und Interesse zu lernen und nicht zu sagen, jetzt bin ich eh schon 30 Jahre im
482 Vertrieb, was brauche ich noch eine Schulung, sondern eher, ich wecke die Neugierde über
483 so eine Akademie und sage, du hast die Möglichkeit auch nach 30 Jahren, noch was dazu zu
484 lernen. Und das ist aber auf freiwilliger Basis, ja. Also so eher den Zugang zu schaffen. Weil
485 freiwillig, da bleibt einfach viel mehr sitzen. Also die Haltung, wie ich in ein Seminar
486 reingehe, ob ich dann was mitnehme und was verändere oder ob ich sage, so, jetzt setze ich
487 mich rein, Scheuklappen runter und lasse mich berieseln, ja. Ich werde ihnen schon zeigen,
488 dass ich der Beste bin und alles weiß, ja. Und das, von der Haltung wollen wir weg und das
489 geht nur auf freiwilliger Basis, das ist meine Meinung. Der Mensch lernt/

490

491 I: Ich glaube auch, für ältere Mitarbeiter auch diese Wertschätzung, dass ich sage, ich kann
492 mein Wissen weitergeben oder das interessiert überhaupt jemanden.

493

494 IP01: Genau, ich kann es weitergeben auf der einen Seite und auf der anderen Seite aber, ich
495 kann mich trotzdem, auch wenn ich jetzt schon 30 Jahre im Vertrieb bin, gibt es zum Beispiel
496 Impulse, wo ich sage, ok, da könnte ich vielleicht das noch einmal auffrischen, ja.

497

498 I: Ja, genau.

499

500 IP01: Also eher so, Anreize zu schaffen, wo man sagt, für die wird es auch nochmal attraktiv,
501 ja.

502

503 I: (...) Ja, ich glaube, da haben wir vorher auch schon kurz darüber gesprochen, wie die
504 Mitarbeiter jetzt dazu stehen, das ist natürlich klar, dass das jetzt ein bisschen noch recht
505 früh ist, aber sonst grundsätzlich ist/

506

507 IP01: Ich glaube, so grundsätzlich wird es punktuell gut angenommen. Ich glaube, es steht
508 und fällt aber schon auch mit der Kommunikation durch die Führungskraft. Und die, glaube

509 ich, ist unterschiedlich gelaufen, ja. Es hat Teams gegeben, wie gesagt, da hat sich die
510 Führungskraft gefürchtet, überhaupt irgendjemanden zu nominieren oder nein zu sagen,
511 dass jemand einmal nicht auf ein Seminar gehen. Man kann auch einen Mitarbeiter dazu
512 ermutigen, wo man sagt, ok, das könnte passen für dich, überlege dir das einmal.

513

514 I: Genau, ja.

515

516 IP01: Da, glaube ich, haben wir einfach noch Potenzial, das aktiver zu steuern und
517 Bewusstsein zu schaffen. Das funktioniert unterschiedlich gut, glaube ich jetzt einmal, ja. Das
518 merkt man auch, es gibt Abteilungen, da haben wir ganz viele Anmeldungen, es gibt
519 Standorte, da haben wir gar keine Anmeldung. Und das zeigt mir, das steht und fällt mit den
520 Führungskräften, die das einfach verkaufen.

521

522 I: Und war es vielleicht ein bisschen dann der zeitliche Faktor dann auch, wo man sagt, ah,
da

523 muss man sich dann wieder bei der Nase nehmen und sagen, das ist aber wichtig, genau. (...)

524 Ja, was macht deiner Meinung jetzt wirklich den Erfolg einer Unternehmensakademie aus im
525 Endeffekt, wenn wir das ein bisschen zusammenfassen? Also was ist so wirklich dieses, was
526 das Wichtigste/

527

528 IP01: Also das Wichtigste aus meiner Sicht ist einmal, dass man wirklich die Bedarfe des
529 Unternehmens auf der einen Seite und der Mitarbeiter auf der anderen Seite erkennt. Dass
530 die Führungskräfte alle ausreichend zum Prozess geschult sind und Bescheid wissen, auch
531 den Nutzen erkennen und ein gemeinsames Verständnis haben von der Akademie. Und (...)
532 das Dritte (...) ist auch, dass man es dann entsprechend Werbung macht, also dass man
533 einfach auch die Mitarbeiter entsprechend da mit ins Boot holt und das Verständnis fördert.
534 Ich glaube, ich habe soweit, Bedarfe habe ich gesagt, ja.

535

536 I: Was wäre so das, wo du sagst, das würde sicher das Konzept zum Scheitern bringen, was
537 sicher, aber ich glaube, das war auch schon bisschen, wo wir vorher schon darauf
538 eingegangen sind, wenn wir nicht alle 100 %ig dahinter stehen, wenn die Mitarbeiter oder
539 was wäre so wirklich ein Punkt, Kosten wahrscheinlich auch, was würde so ein Projekt
540 wirklich zum Scheitern bringen?

541

542 IP01: Ja, wenn es einfach irgendeine Nonsense-Schulung ist, also wenn es einfach schlechte
543 Schulungen sind, sage ich jetzt einmal. Die einfach den Mehrwert nicht erkennen lassen.
544 Also wenn es schlechte Trainer sind, wenn es schlecht organisiert ist. Ich glaube, das sind so
545 Punkte.

546

547 I: Ja. Gut, grundsätzlich wäre ich jetzt, ja, am Ende meines Interviews. Also hätte eigentlich,
548 ja, alle Fragen gestellt. Gibt es von deiner Seite noch irgendwas, was du vielleicht noch
549 erwähnen möchtest oder dazu, zum Abschluss noch sagen willst oder ich glaube, wir haben
550 ziemlich alles.

551

552 IP01: Nein, ich finde, das waren total umfangreiche, gute Fragen. Also ich glaube, da haben
553 wir wirklich alle Aspekte, die relevant sind für so eine Akademie, wirklich gut beleuchtet.

554

555 I: Ja, vielen Dank.

556

557 IP01: Danke auch für das Gespräch.

Interview Nr. 2

1 I: Dann starten wir los. (...) So, (...) gut, hallo, dann möchte ich dich nochmal herzlich
2 begrüßen zu unserem, zu meinem Interview und bin dankbar, dass du mir die Gelegenheit
3 gibst und dass wir dieses Gespräch jetzt führen können. Es geht in dem Interview jetzt um
4 die kritischen Erfolgsfaktoren im Rahmen der Implementierung einer
5 Unternehmensakademie in Konzernbetrieben, wobei ich nur kurz erläutern möchte, was ich
6 unter Unternehmensakademie verstehe, weil ich gemerkt habe, dass manche
7 Interviewpartner halt unterschiedliche Ausdrücke dafür verwenden. Das ist aber ok, also
8 manche Firmen sprechen über eine Firmenakademie, manche über diese Corporate
9 Universitys oder haben spezielle Namen dafür im Unternehmen, auch aufgrund
10 Marketingzwecken zum Beispiel. Und ich habe den Interviewleitfaden oder Bezug
11 genommen auf eine, auf grundsätzlich ein Konzept der internen Weiterbildung. (...) Das
12 Interview soll mindestens 60 Minuten dauern und wird aufgezeichnet. (...) Ich habe mein

13 Interview oder den Leitfaden so gestaltet, dass wir über vier Themenblöcke sprechen und
14 die habe ich so aufgebaut, dass eigentlich das Konzept, also im ersten Themenblock würde
15 ich eher mehr eingehen auf das, grundsätzlich auf das Konzept einer
16 Unternehmensakademie, auf die Organisationsstruktur. Im zweiten Themenblock würden
17 wir vielleicht mehr auf die Einführung (...) gehen, also auf die Implementierung und die
18 Entscheidungsfindung bis zur Umsetzung einer Unternehmensakademie. Im Themenblock
19 drei dann eben auch, ja, direkt auf die Implementierung und im Themenblock vier eben
20 allgemeine Fragen zur Unternehmensakademie. Gut, dann würde ich mit der ersten Frage
21 starten. (...) Kannst du mir schon, also kannst du mir erzählen, wie die
22 Unternehmensakademie in deinem Unternehmen gegliedert ist, wie sie aufgebaut ist oder
23 wie die Organisation generell aufgebaut ist?

24

25 IPO2: (...) Ja, grundsätzlich, ich sage es jetzt einmal, von FirmaX, wie wir die Akademie
26 hatten, die war eingegliedert komplett in die Personalabteilung, ist bei der
27 Personalentwicklung gelegen und aufgebaut im Prinzip auf mehreren Pfaden, wo es eine
28 methodische Kompetenz, eine fachliche Kompetenz, das Dritte weiß ich jetzt gar nicht mehr
29 auswendig, auf diese Kompetenzen ist es halt im Prinzip aufgebaut worden. Und ja, so sind
30 halt dann auch die einzelnen Schulungen dazu entwickelt worden. (unv.) in welchem Bereich
31 braucht man welche Erfahrungen bzw. welche Kompetenzen und dahingehend natürlich
32 dann die Schulungen entwickelt und Trainer findet.

33

34 I: Wie lange bzw. seit wann gibt es diese Akademie in dem Betrieb?

35

36 IPO2: (...) Ich sage einmal, fertig implementiert war es jetzt vor einem halben Jahr. Die ersten
37 Kurse fangen jetzt im Herbst an oder haben jetzt schon gestartet.

38

39 I: Ja, wer ist denn für den Erfolg bzw., also für das Budget oder grundsätzlich, ja, für den
40 Erfolg der Unternehmensakademie verantwortlich?

41

42 IP02: Also ich würde Budget und Erfolg ein bisschen trennen. Für das Budget sind es natürlich in

43 einer gewissen Weise die Personalabteilung, aber auf der anderen Seite werden auch sicher

44 einige Kosten zu den Abteilungen geleitet. Für den Erfolg allgemein würde ich alle

45 verantwortlich machen, das sind sowohl die Personalabteilung, die halt wirklich einmal

46 schaut, welche Inhalte gehören da rein in die Schulungen. Es gehören die Abteilungsleiter

47 aber dahinter gestellt, dass die das unterstützen und natürlich gehört auch der Erfolg für die

48 Teilnehmenden. Das heißt, wenn die Teilnehmenden dann nicht wirklich mittun und

49 mitziehen, dann wird das ganze Projekt wenig Erfolg haben im Endeffekt.

50

51 I: (...) Wissen Sie oder weißt du, ob der Erfolg der Akademie auch in irgendeiner Form dann

52 ausgewertet wird? Gibt es da dann Messwerte dazu oder dass/

53

54 IP02: Ja, also jetzt speziell auf KPIs bezogen, oder?

55

56 I: Ja, dass zum Beispiel auch geschaut wird, wie sind die Mitarbeiter damit zufrieden oder

57 auch grundsätzlich die Trainer wahrscheinlich auch oder grundsätzlich alle Beteiligten?

58

59 IP02: Ja, also ich glaube, man muss ein bisschen trennen zwischen Feedback und

60 Erfolgsorientierung. Feedback wird natürlich eingeholt, das heißt, man kriegt vom Trainer

61 dann auch Rückmeldung, wie ist es gelaufen, hat es irgendwelche Stolpersteine gegeben, ist

62 irgendwas Unvorhersehbares aufgetreten, hat es irgendwelche Fragen gegeben, die

63 vielleicht nicht ad hoc beantwortet haben werden können. Und auch die Teilnehmenden

64 werden dann natürlich befragt mittels einem Fragebogen, der bei (unv.) über SurveyMonkey

65 stattgefunden hat. Einfach wie es gelaufen ist, was war gut, was war eher schlecht, was kann

66 man mitnehmen, was hätte man besser machen können.

67

68 I: Ja, sehr gut. (...) Genau, das/

69

70 IP02: Und vielleicht, darf ich nur kurz, und vielleicht die Evaluierung selbst, wie erfolgreich das

71 jetzt im Prinzip, die Inhalte rübergebracht werden haben können, das zeigt sich erst bei der
72 Anwendung dann tatsächlich. Das heißt, da sind in meinen Augen vor allem die
73 Führungskräfte, Personalentwicklung zum Teil, aber vor allem eben die Führungskräfte in
74 der Verantwortung, dass sie das im Mitarbeitergespräch, in sonstigen
75 Evaluierungsgesprächen aufarbeiten und schauen, ok, ist das Wissen jetzt auch wirklich
76 vorhanden.

77

78 I: Ja. Ist da auch die Controllingabteilung auch involviert oder ist es rein in der
79 Personalabteilung? (...) Oder werden Kennzahlen dazu berechnet?

80

81 IP02: Ja, also grundsätzlich, ein gewisses Controlling natürlich, ich glaube aber, dass diese Art
82 von Controlling durchaus derweil nur in der Personalabteilung liegt, das heißt, da geht es
83 einfach nur um, wie viele Schulungstage haben wir und dass einfach das Budget natürlich
84 auch nicht überstiegen wird. Man muss schauen, was bringt es und was kostet es im
85 Endeffekt. Also ich glaube, dass das auch Hand in Hand geht, also Controlling, aber im
86 Speziellen Personalcontrolling, was eben nicht von einer speziellen Controllingabteilung
87 gemacht werden müsste.

88

89 I: Ja. Kannst du mir auch generell über die Programmgestaltung was erzählen, welche
90 Themen und Inhalte die Akademie vermittelt? Also jetzt, wer auch/

91

92 IP02: (...) Ja, ich hole mir kurz was, ich, warte kurz.

93

94 I: Ja, ja, gerne.

95

96 IP02: (...) So, damit ich ein bisschen, weil ich habe schon wieder einiges zu dem Thema
97 verdrängt, muss ich sagen. Also zu den Inhalten, so wie ich schon gesagt habe, es gibt, es
98 wird in drei, auf drei Meilen im Prinzip aufgebaut das Ganze, das sind eben die Fachtrainings,

99 Methodentrainings und Verhaltenstrainings und Tools. Und genau in diesen, auf diesen drei
100 Säulen haben wir dann im Prinzip die einzelnen Schulungen auch entwickelt und geschaut,
101 mit Rücksprache von den Führungskräften, in welchen Bereichen braucht es überhaupt
noch

102 Schulung bzw. in welchen Bereichen müssen wir einfach die Mitarbeiter up to date halten.

103 Und da, ja, wir haben im Prinzip, soll ich es durchgehen, was wir alles/

104

105 I: Ja, gerne, ja.

106

107 IP02: Ja, also wir haben im Großen und Ganzen hauptsächlich, also bei den Fachtrainings
die

108 Grundlagenschulungen, zum Beispiel für Einkauf, Logistik, E-Commerce, für den Finance-
109 Bereich, genauso für den HR-Bereich. Bei den Methodentrainings geht es dann eher darum,
110 dass man zum Beispiel auch eine Ausbildung zum internen Buddy anbietet, das heißt, als
111 Buddy ist man im Prinzip dann dafür da, dass die neuen Mitarbeiter schneller und einfacher
112 in das Unternehmen kommen. Es wird bei den Methodentrainings auch auf die
113 Projektmanagement- und auf die Prozessmanagementstandards geachtet, speziell auf die
114 vom Unternehmen natürlich. Das heißt, es wird auch intern begleitet. Wie ist umzugehen
115 mit den neuen MS Teams, mit allgemein MS 365 und wie kann man zum
116 Beispiel auch, vor allem aufgrund Corona hat sich das jetzt natürlich auch ein bisschen
117 verändert, wie kann man auch digitale Meetings über Teams leiten. Das ist so das, was die
118 Methodentrainings beinhalten. Und bei den Verhaltenstrainings geht es im Prinzip eher
119 darum, was ist die Persönlichkeit. Das heißt, wie kann man die Persönlichkeit vielleicht
120 weiterentwickeln, wie schauen die Grundlagen in der Kommunikation aus, gibt es vielleicht
121 Themen, wo man in der Kommunikation noch hinschauen könnte. Vor allem auch, wir sind
122 als Verkaufsorganisation natürlich sehr kundenorientiert und da geht es viel um
123 Kommunikation, Marketing, Vermarktung, wo man natürlich auch im Verkauf dann
124 hinschauen muss und sagt, ok, da kommt natürlich, wird halt bei uns das Geld, ja,
125 aufgetrieben. Dass wir da einmal als erstes hinschauen. Es geht auch um die persönliche
126 Karriereentwicklung, das heißt, wie weit kann man sich in Unternehmen entwickeln und ja,

127 für Führungskräfte gibt es noch eigene Schulungen, eben für so Führungsimpulse und auch
128 360 Grad-Feedbacks für neue Führungskräfte, um auch einmal zu sehen, ok, auf was wird
129 geschaut und auf was muss ich jetzt zukünftig als Führungskraft achten.

130

131 I: Ja. Das heißt also eigentlich, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen angesprochen werden,

132 also von/

133

134 IP02: Genau.

135

136 I: Fachkraft/

137

138 IP02: Genau. Es ist so, dass im Prinzip mit dieser Akademie nur ein Bereich nicht angesprochen

139 wird, das sind die Tankwagenfahrer, das ist ungefähr ein Drittel oder bisschen weniger von
140 der Gesamtbelegschaft. Weil die Tankwagenfahrer natürlich andere Trainings haben, also
141 die haben sehr viele gesetzlich angeordnete Trainings und mit der Akademie geht es
142 eigentlich speziell in die Richtung, dass die kaufmännisch Angestellten bzw. auch unsere
143 Arbeiter an den (unv.) da eingebunden sind.

144

145 I: Ja. (...) Wie erfolgt die Auswahl der Trainer, also gibt es interne, externe, wie ist das
146 aufgeteilt oder wer sind die?

147

148 IP02: Sowohl als auch. Also es gibt interne und externe Trainer, grundsätzlich ist einmal
149 geschaut worden, was kann intern abgedeckt werden, ja. Also was kann leicht intern
150 abgedeckt werden. Weil manches Mal ist es natürlich auch einfacher, wenn intern schulen
zu

151 lassen, weil der natürlich viel (...), ja, viel mehr Wissen hat, was jetzt speziell auf das

152 Unternehmen gerichtet ist. Ein externer Trainer hat zwar den Vorteil, dass er

153 unvoreingenommen zur ganzen Sache dann hinget, aber natürlich fehlt dieses interne

154 Wissen. Und wir wollen natürlich speziell auf unser Unternehmen das ausrichten. So sind

155 jetzt ungefähr, ich sage jetzt einmal, die Hälfte geschätzt sind intern, vielleicht ein bisschen
156 mehr sogar intern, aber wir haben vor allem bei den Verhaltenstrainings auch sehr viele
157 externe Trainer und Trainerinnen dabei. Beim Verhalten geht es halt dann eher darum,
dass

158 man wirklich auf sehr persönliche Punkte von den Mitarbeitern hinschaut und da ist es
159 wahrscheinlich auch für die Mitarbeiter angenehmer, wenn das nicht jemand interner ist
als

160 Kollege, sondern wenn das jemand externer ist, der sozusagen nach dieser Schulung oder
161 nach diesem Workshop wieder weg ist.

162

163 I: Ja, genau. Kannst du mir sagen, wie der Bildungsbedarf im Unternehmen erhoben wird?

164 Also wie wird geschaut darauf, wer was bekommt oder welche Ausbildung gemacht werden

165 soll?

166

167 IP02: Ja, also zum einen ist ein ganz wichtiges Instrument das Mitarbeitergespräch, was einmal

168 jährlich und in manchen Abteilungen vielleicht sogar zweimal jährlich stattfindet, wenn es

169 (unv.)-Interview oder irgendwas gibt. Und da ist es natürlich wichtig, dass vor allem die

170 Führungskraft einmal hinschaut, ok, wo gibt es jetzt vielleicht noch Gaps, die wir schließen

171 müssen, aber auf der anderen Seite ist auch der Mitarbeiter gefragt. Das heißt, da eine

172 Selbstreflexion, um zu schauen, wo fehlt es mir vielleicht noch, wo kann ich noch mal

173 weiterentwickeln. Und dass man da offen und ehrlich in einen Dialog mit der Führungskraft

174 tritt und dass beide im Prinzip ihre Seite, ja, nennen können, damit man dann zu einem

175 Conclusio kommt, wo man sagt, ok, in dem und dem Bereich gehört vielleicht nochmal

176 geschult oder das würde ich gerne machen. Es gibt sicher auch einige Schulungen, die

177 können als gewisse Benefits angesehen werden, ja. Also gerade im Bereich der

178 Verhaltenstrainings, sage ich mal, sind das sicher auch Benefits für die Mitarbeiter. Das

179 heißt, wenn man sagt, ok, du performst super und eigentlich so ein bisschen als Belohnung

180 jetzt darfst du einmal an so einer Schulung teilnehmen, an so einem Workshop, wo er

181 vielleicht ein bisschen mehr über seine Persönlichkeit lernt. Und ich glaube, dass vor allem

182 diese Art von Workshop dann sowohl im jetzigen Unternehmen, aber auch für den
183 Mitarbeiter allgemein wichtig und interessant sein kann, weil natürlich er später dann,
wenn

184 jetzt einmal ein Wechsel oder irgendwas stattfinden sollte, könnte diese Trainings noch
185 immer weiterverwendet werden, der Inhalt.

186

187 I: Ja. Wer ist denn für den laufenden Betrieb bzw. für die Organisation verantwortlich?

188

189 IP02: (...) Von der Akademie jetzt oder allgemein?

190

191 I: Von der Akademie, also wenn das auch, dass auch die Anmeldungen passieren oder dass
192 man da vielleicht auch immer wieder, ich weiß nicht, ob es erforderlich ist, wahrscheinlich
193 auch in gewissen Organisationen auch dahinter zu bleiben, also dass man dann/

194

195 IP02: Also da ist, das ist eigentlich in meinen Augen ganz klar die Personalentwicklung. Das
196 heißt, die führende Hand ist die Personalentwicklung, aber natürlich ist es notwendig, dass
197 auch von anderen Stellen eine Unterstützung kommt, weil man natürlich auch nach einem
198 Jahr evaluieren muss, ok, macht das eigentlich noch Sinn, müssen wir es vielleicht
199 überarbeiten das Programm, gibt es vielleicht andere Bausteine, die wichtiger erscheinen.
200 Oder gerade, wenn man sagt, wir sind in einer sehr schnelllebigen Zeit, Stichwort Corona,
201 Digitalisierung etc., was da alles Hand in Hand geht, da muss man vielleicht dann einmal
202 hinschauen und sagen, in dem und dem Bereich, glaube ich, da sollten wir besser arbeiten,
203 da sollten wir schneller arbeiten. Gibt es vielleicht irgendwas, mit dem wir unsere
204 Mitarbeiter dahingehend unterstützen können. Und da muss immer up to date sein und da
205 sehe ich nicht nur die Personalentwicklung in der Verantwortung, federführend natürlich
206 schon, aber es gibt natürlich, gerade wenn ich jetzt an den Vertrieb denke, wir sind als
207 Vertriebsorganisation für den Umsatz verantwortlich, den unsere Verkäufer generieren
208 sollen. Und als Verkaufsleiter sitzt man im Prinzip ziemlich an der Quelle, um zu schauen,
ok,

209 brauchen unsere Verkäufer noch irgendwas. Und genau dort würde ich dann ansetzen und

210 somit auch als Verkaufsleiter diejenigen dann ein bisschen in die Mangel nehmen und sagen,

211 da müsst ihr unterstützt werden.

212

213 I: Und wie erfolgt die Anmeldung zu dieser Weiterbildung, gibt es ein eigenes Tool oder

214 welches Werkzeug wird da verwendet?

215

216 IP02: Ja, also es wird zuerst einmal eine Art Bildungsbedarfsanalyse ausgegeben, wo halt jede

217 Führungskraft mit dem Mitarbeiter einmal drüber schaut, im Mitarbeitergespräch eben und

218 sagt, wo haben wir noch Bedarf und wo müsstest du noch weiter arbeiten, ja. Und diese

219 Analyse wird dann im gesamten Unternehmen über SurveyMonkey ab/, wie soll ich sagen,

220 ja, eingegeben und kommt dann zur Personalabteilung. Das heißt, wir haben dann eine

221 Übersicht, wo drinnen steht, ok, in dem und dem Bereich haben die Mitarbeiter Bedarf. Das

222 muss man natürlich schon namentlich nennen und dann können sie, kann sich die

223 Personalabteilung einmal anschauen, ok, ist das jetzt vielleicht eine Schulung, wo nur eine

224 Person Bedarf gemeldet hat, dann muss man natürlich die Kosten dem Nutzen einmal

225 gegenüberstellen und sagen, ok, rentiert sich das überhaupt. Wir haben aber gesagt, ich

226 glaube, ab drei oder ab fünf Mitarbeitern finden die Schulungen erst statt, eben um dem

227 Thema im Prinzip ein bisschen vorzugreifen und zu sagen, irgendwann rentiert es sich

228 einfach nicht mehr vom finanziellen Anreiz her. Und, genau, wenn dann für eine gewisse

229 Schulung, für einen Workshop, mehr als fünf Mitarbeiter sich angemeldet haben, dann

230 findet der Workshop statt. Im nächsten Schritt wird einmal von der Personalabteilung der

231 Termin mit den Trainern koordiniert, das heißt, dass sich das über das ganze Jahr eben

232 verteilt, weil es bringt nichts, wenn man den gesamten Bildungskatalog oder die Akademie in

233 dem Fall in zwei Monaten abtut, weil natürlich dann kommt ziemlich viel Stress raus. Und

234 dass da einmal geschaut wird, ok, für wen ist das dann geeignet. Oftmals wird es vielleicht

235 auch einen zweiten Termin für irgendwas geben, wenn die Nachfrage zu hoch ist. Und ja, im

236 nächsten Schritt ist dann im Prinzip die finale Anmeldung, weil natürlich, wenn es einen
237 Termin gibt, einen Ort und sich die Mitarbeiter dann final anmelden können dazu, ob eh
Zeit

238 ist, sage ich jetzt einmal.

239

240 I: Ja. Also es gibt da einen Bildungskatalog, wo man dann auch, wo also auch die Termine
241 schon oder wo man schon vorausschauen kann, wo der Mitarbeiter schon vorausschauen
242 kann oder sehen kann, was angeboten wird?

243

244 IP02: Genau bzw. wird das auch extern dann noch einmal ausgeschickt, weil natürlich die
245 Termine erst dann gesetzt werden können, wenn einmal der konkrete Bedarf und die An-
zahl

246 der Teilnehmer fixiert ist.

247

248 I: Ok, ja, super. Ich würde dann jetzt auf den Themenblock zwei übergehen, wo wir, wo ich
249 die Fragen so gestaltet habe, dass man eher bisschen, wie kam es eben zur

250 Unternehmensakademie oder zur Entscheidungsfindung. Kannst du mir schildern, wie die
251 Situation eben vor der Einführung dieser Akademie war? Gab es da

252 Ausbildungsmöglichkeiten oder wie wurde da die Weiterbildung gesteuert oder gab es da
253 überhaupt was?

254

255 IP02: Ja, (...) also vor der Akademie war einfach, glaube ich, das berühmte Gießkannenprin-
zip

256 im Einsatz. Das heißt, man hat einfach mal Schulungen in den Raum geschmissen und ge-
sagt,

257 ja und der nimmt daran teil und der nimmt daran teil und der nimmt daran teil. Ob das

258 Ganze dann auch wirklich sinnvoll war, weil die Mitarbeiter das vielleicht zum einen nicht

259 anwenden hätten können, ja, weil sie es im daily business überhaupt nicht verwenden, also

260 weil sie es nicht brauchen oder ob sie es vielleicht eh schon kannten von einem Studium,
von

261 einer vorherigen Arbeitsstelle, das ist eigentlich gar nicht wirklich hinterfragt worden. Oder

262 wenn, dann nur sehr selten. Das heißt, es war dann die Idee, wie kann man jetzt wo, wie
263 kann man unterstützen als Personalabteilung, dass es Schulungen gibt, wo man sagt, die
264 machen Sinn, ja, aber sie machen sicher nicht für jeden Bereich Sinn. Also das ist, für alle
265 Mitarbeiter wirst du wahrscheinlich nie eine Schulung finden, wo du sagst, ok, 100 % der
266 Belegschaft kann theoretisch teilnehmen, weil es wird immer wieder Personen geben, die
267 das, wie gesagt, entweder nicht brauchen oder es eh schon können. Und ich sehe es eher
268 kritisch, wenn man so mit einem Gießkannenprinzip drüber geht, weil eigentlich sehr viele
269 monetäre Ressourcen draufgehen, ja, die eben dann keinen wirklichen Nutzen haben. Und
270 wenn man dann einmal sagt, ok, man macht jetzt eine Akademie, dann wird natürlich auch
271 in Abstimmung mit den Führungskräften geschaut, ok, wo müssen wir hinschauen und
272 welche Punkte gäbe es. Und das heißt aber noch immer nicht, dass dann wirklich zu diesen
273 ganzen Schulungen alle teilnehmen müssen. Das heißt, nur für jene, wo es auch wirklich
Sinn

274 macht. Und wenn es jetzt im Bildungskatalog oder in dieser Akademie eben Hausnummer
20

275 Schulungen gibt und ein Mitarbeiter braucht aber genau die eine, die da nicht drinnen ist,
276 dann sollte es auch kein Problem sein. Wenn das wirklich für den Betrieb erforderlich ist,
277 dann sollte man das auf jeden Fall auch oben drauf noch setzen und dann sagen, ok, es hat
278 schon einen Sinn, wenn wir da auch weiter arbeiten.

279

280 I: Was war dann ausschlaggebend bzw. die Motivation für die Umsetzung der

281 Unternehmensakademie im Unternehmen? Also wer hat wirklich den Anstoß dazu gegeben,

282 dass man sagt, man investiert in die Richtung?

283

284 IP02: (...) Grundsätzlich, glaube ich, die Personalabteilung, aber ich glaube, dass das auch
ein

285 gewisses Umdenken der Geschäftsführung erfordert hat, dass natürlich auch, ja, man muss
286 sich im Prinzip immer mit anderen Unternehmen oder mit dem Markt vergleichen und ja,
ich

287 glaube, wir alle kennen auch andere Betriebe, wo diese Methode schon anders und auch
gut

288 angewendet wird. Und da muss man mal schauen und so gewisse Benchmarks einholen.
Und

289 ich glaube, dass dieser Punkt dann auch im Managementteam dazu geführt hat, dass man
290 dann sagt, ok, ja, mit dem gehen wir eigentlich d'accord und es ist eine gute Idee, dass wir
291 das so in die Hand nehmen.

292

293 I: Ja. Also meine nächste Frage, wer hat die letztendliche Entscheidung getroffen, ist dann
294 eigentlich auch im Management passiert, nehme ich an?

295

296 IP02: Genau, die letzte Entscheidung haben im Prinzip die wahren Entscheidungsträger, das
ist

297 dann das Management bzw. die Geschäftsführung.

298

299 I: Ja. Wie war die Erwartungshaltung nach der endgültigen Entscheidung für eine
300 Unternehmensakademie?

301

302 IP02: Die Erwartung von wem jetzt?

303

304 I: Also eigentlich schon von der, vom Management, eigentlich vom demjenigen, der die
305 Entscheidung dann getroffen hat. So, wir setzen jetzt eine Unternehmensakademie um,
was

306 möchten wir jetzt damit bezwecken oder was wollen wir, was erwarten wir uns davon?

307

308 IP02: Ja, also im Prinzip einmal die zielgerichtete Weiterbildung und Weiterentwicklung der
309 Mitarbeiter. Das heißt, dass man wirklich punktuell hinschaut und die einzelnen Mitarbei-
ter

310 auch einen wirklichen Output daraus haben. Auf der anderen Seite glaube ich auch, dass

311 eine gewisse Erwartung dann schon die reibungslose Entwicklung von dem gesamten

312 Programm war. Das heißt, wir sind mit dem Vorschlag als Personalabteilung einmal

313 hingegangen, haben gesagt, so, so, so, so könnten wir uns das vorstellen. Natürlich nicht

314 komplett ausgereift und da wird natürlich seitens oder glaube ich jetzt einmal, seitens

315 Management sehr wohl von einer Fachabteilung gefordert, dass man das auch wirklich
316 reibungslos und mit dem besten Wissen und Gewissen mit durchaus einigen
317 Erfahrungswerten entwickelt.

318

319 I: Ja, was waren da die persönlichen Erfahrungen oder auch Erlebnisse vor der unmittelba-
ren

320 Umsetzung? Die Höhen und Tiefen?

321

322 IP02: Die Höhen und Tiefen, im Prinzip waren, grundsätzlich, es hat, glaube ich, mehr Hö-
hen als

323 Tiefen gegeben bei der Implementierung oder bei der Konzeption von diesen Trainings.
Aber

324 was eine wirkliche Herausforderung war, dass das Managementteam von einem zum

325 anderen Mal leider nicht mehr erinnern hat können, was wir jetzt eigentlich besprochen

326 haben und welche Schulungen wir jetzt tatsächlich in den Bildungskatalog reingenommen

327 haben. Das war natürlich sehr herausfordernd, weil wir haben zuerst von Schulung A gere-
det

328 und dann hat es geheißen, Schulung A, haben wir gesagt, brauchen wir nicht. Dann war es

329 Schulung B und die war aber nach zwei Wochen wieder weg und wir haben Schulung C

330 hergenommen und die ist jetzt die richtige. Und das ist natürlich sehr schwer, wenn man da

331 einfach ein bisschen, ja, die Meinung immer ändert. Und ich sage einmal, irgendwann

332 braucht es den Punkt, wo man sagt, ok, so machen wir es jetzt und wenn wir im nächsten

333 Jahr vielleicht oder in einem halb Jahr sehen, ok, es funktioniert nicht, dann überarbeiten
wir

334 das Ganze. Aber es bringt uns nichts, wenn wir in der Implementierung schon 10 Mal die

335 Meinung ändern, weil wir da einfach nicht weiterkommen.

336

337 I: Ja, das wäre schon meine nächste Frage, also die Reaktion im Management war dann
eher

338 schon ein bisschen ein hin und her oder war schon bisschen/

339

340 IP02: Ja, ja. Es war im Prinzip eher so, dass, ich glaube einmal, dass im Management immer ein

341 bisschen eine gewisse Skepsis und ein bisschen eine Angst mitschwingt, macht das auch
342 wirklich Sinn und sind wir da am richtigen Dampfer. Was auch für mich in einer gewissen
343 Weise selbstverständlich ist, aber es gehört auch ein gewisses Vertrauen dazu, dass man
344 sagt, ok, die Fachabteilung wird das schon machen, die haben genügend Knowhow, dass sie
345 einfach da wirklich gut daran arbeiten.

346

347 I: Ja. Wurden in diesem Zeitraum hier schon Mitarbeiter informiert, dass sowas kommen
348 wird oder wenn ja, wie haben die dann darauf reagiert oder gab/

349

350 IP02: Ja, also es ist grundsätzlich, es ist jetzt noch keine offizielle Information zu dem Zeit-
punkt,

351 hat es jetzt nicht gegeben. Aber es ist kein Geheimnis daraus gemacht worden, ja. Also es
352 hat dann, wir sind schon oft gefragt worden, kann man das nicht irgendwie standardisie-
ren,

353 gibt es nicht Schulungen in dem und dem Bereich und dann sind sie natürlich schon auch
von

354 uns bzw. von den Vorgesetzten auch darauf verwiesen worden und gesagt, es kommt eine
355 eigene Akademie und die näheren Informationen dazu gibt es dann separat, wo es natür-
lich

356 auch, wie ist das Anmelden und was erwartet mich dann überhaupt, diese Informationen
357 wären dann drinnen. Aber grundsätzlich haben die Mitarbeiter sehr positiv reagiert, weil sie

358 gesagt haben, sie finden das eigentlich gut, dass man auch selbst ein bisschen

359 mitentscheiden kann, ja. Also die Entscheidung selbst liegt jetzt nicht beim Mitarbeiter,
aber

360 sie können sich auch einmal in diesem Katalog anschauen, ok, was würde mich jetzt

361 interessieren, wo könnte ich mir vorstellen, dass ich mich anmelde. Und einfach dieses

362 Gesamtkonzept einmal sich anzuschauen.

363

364 I: Ja, sehr gut. Dann möchte ich eher in den nächsten Block, näher in die Implementierung,

365 auf die Implementierung eingehen. Kannst du mir erzählen, welche Schritte waren für die
366 Umsetzung erforderlich, was haben, was hat man gebraucht? Also, dass man wirklich sagt,
367 angefangen, glaube ich, von der Software oder vom Personal, von den, was waren da die
368 ersten Schritte?

369

370 IP02: Also was im Prinzip, was ich als Allerwichtigste erachte, um überhaupt so ein Pro-
gramm

371 zu entwickeln, ist das Commitment von allen Stakeholdern. Das heißt, von den
372 Führungskräften, von der Personalabteilung, von der Personalentwicklung, von der
373 Personalleitung, von der Geschäftsführung, vom Managementteam, also alle, die im Prinzip
374 in die Konzeption hineingreifen. Es ist ganz wichtig, dass man da dahinter steht, weil wenn
es

375 einzelne Personen gibt, die sagen, es ist alles ein Blödsinn, das brauchen wir alles nicht,
dann

376 ist das Projekt vom Vornherein im Prinzip zum Scheitern verurteilt. Und das ist unnötige
377 Mühe, die man sich da macht. Von den Schritten her, wie gesagt, zuerst einmal schauen, so
378 könnten wir uns das vorstellen, was ist die Sichtweise vom Management dazu. Dann wird in
379 dauernden Feedbackschleifen einmal geschaut, wo können wir vielleicht noch was ändern,
380 was könnten wir verbessern, was könnten wir optimieren. Es muss dann natürlich
381 irgendwann einen Cut geben, wo man sagt, ok, jetzt ist die Optimierung zu Ende, weil
382 irgendwann, ja, muss man auch damit starten. Und dann ist im Prinzip der Katalog gestaltet
383 worden, sind Trainer gesucht worden. Ja, die Inhalte sind formuliert worden, die Ziele von
384 den einzelnen Schulungen sind formuliert worden. Und über SurveyMonkey, so wie ich
385 gesagt habe, sind dann die Bildungsbedarfe einmal ermittelt worden. Wir haben es bei uns
386 dann über Excel ausgewertet und geschaut, wo kann man jetzt noch, also wo können jetzt
387 tatsächlich Schulungen stattfinden. Wo haben wir die Mindestteilnehmeranzahl erreicht.
388 Und dann gibt es, dann haben wir mit der Marketingabteilung gemeinsam einen
389 Bildungskatalog, nenne ich es jetzt einmal, also das ist im Prinzip eine Broschüre, wo alle
390 Schulungen, alle Workshops detailliert auch aufgelistet sind. Wo zum einen einmal zu Be-
ginn

391 erklärt worden ist, was wollen wir mit dem erreichen, warum ist das wichtig, dass wir jetzt

392 diese Akademie haben. Dann sind die einzelnen Schulungen erklärt worden, eben Inhalte,
393 Ziele, wer ist der Trainer, wie lange wird der ganze Workshop dauern. Und zum Ende hin in
394 dem Katalog ist dann auch im Prinzip die Formalitäten gestanden, wie kann ich mich
395 anmelden, wie funktioniert der weitere Prozess, damit man da einfach immer weiß, wo
man

396 steht auch als Teilnehmer oder als Mitarbeiter.

397

398 I: Ja, ist da auch die Überlegung im Raum gestanden, dass man sagt, man holt sich einen
399 externen Berater dazu? Oder ist das alles firmenintern abgelaufen, dass man sagt, externe
400 Berater, die, da gibt es Firmen vielleicht, die sagen, die haben Erfahrungen mit der
401 Umsetzung von einer Akademie? Oder gab es solche?

402

403 IP02: Ja, also ich glaube, dass diese Überlegung, also so detailliert war jetzt nicht drinnen,
aber

404 ich glaube, dass es diese Überlegung eigentlich nicht gegeben hat. Weil (...) ich mich zu
405 behaupten traue, dass dieses Knowhow im Prinzip auch intern verfügbar ist. Das heißt, es
406 gibt Mitarbeiter in der Personalabteilung, die gewisses Knowhow, Vorerfahrungen aus
407 anderen Firmen, aus einem Studium, aus diversesten anderen, ja, Kontakten mitnehmen
408 und somit dann einfach auch daraus lernen. Das heißt, man redet einfach mit jemand
409 anderen aus der Branche, auch wenn ich das jetzt nur informell mache und gar nicht jetzt
410 offiziell, weil ich hole mir einen Berater, sondern ich mache das informell, rede mit
411 Studienkollegen oder sonst irgendwas, kommt man sehr schnell, ja, zu einer Lösung, sage
ich

412 jetzt einmal. Also ich glaube nicht, dass wirklich ein externer Berater im Raum gestanden
413 hat, sondern dass man da im Prinzip wirklich, und das befürworte ich auch, auf das
414 Knowhow und auf das Wissen der internen Mitarbeiter zurückgreifen sollte.

415

416 I: Ja. Und welcher Schritt war jetzt eigentlich der maßgeblichste für die Umsetzung? Also
wo

417 man sagt, das ist das Wichtigste, was eigentlich dazu gehört für die Umsetzung?

418

419 IP02: (...) Das ok vom Management. Also wir hätten noch so gut entwickeln können und ein
420 Konzept aufstellen, das, weiß ich nicht, ein ganzes Land weiterentwickelt hätte, aber wenn
421 man nicht das ok im Prinzip und die Zustimmung und das go von denjenigen hat, die das
422 Ganze finanzieren, dann bringt einem das nicht wirklich viel.

423

424 I: Ja. Wurde das, die Unternehmensakademie, also die Implementierung, wurde das in ei-
nem

425 Projekt abgewickelt, gab es ein eigenes Projektteam dafür? Oder hat das eigentlich die
426 Personalabteilung sozusagen im daily business abgewickelt?

427

428 IP02: Das war eigentlich im daily business. (...) Als Projektteam, glaube ich, ist es, ich
glaube,

429 kommt auf die Unternehmensgröße an. Mit 300 Mitarbeitern, wo man sagt, ok, ein Drittel
430 eben mit den Tankwagenfahrern, ein Drittel fällt weg, dann sind wir bei ein bisschen über
431 200 Mitarbeitern, die das im Prinzip noch betrifft, ich glaube, dass man das sehr wohl noch
432 intern, ohne ein großes Projekt zu implementieren, umsetzen kann. Wir haben uns da, wir
433 sind drei Personen in der Personalabteilung und vor allem zu zweit in der
434 Personalentwicklung haben wir uns Gedanken gemacht, ok, wie kann das ausschauen, weil
435 die Person, die eben hauptsächlich für die Personalentwicklung zuständig ist, federführend
436 dabei war und da auch absolut den Lead gehabt hat. Es hilft natürlich, wenn man sich dann
437 ein bisschen austauscht, aber als Projektteam würde ich es nicht bezeichnen.

438

439 I: Ja, wie lange hat die Einführung gedauert (...) ca.?

440

441 IP02: Was ist Beginn und was ist Ende von der Einführung?

442

443 I: Also wenn man sagt, man entscheidet sich dafür, also von der Entscheidung, dass man
444 sagt, wirklich bis man die ersten Kurse buchen konnte.

445

446 IP02: (...) Also ich kann nur sagen, das Gesamtkonzept richtig gestanden war es dann,
glaube

447 ich, im April oder so, war es dann wirklich fix. Im Juni, Juli nach den Mitarbeitergesprächen
448 sind dann die erste Kurse gebucht worden und ich glaube, jetzt mit Herbst gestartet.
449 Vereinzelt vielleicht schon im August, aber wirklich nur vereinzelt. Die ersten Überlegungen
450 zu der Akademie waren aber sicher schon bald eineinhalb Jahre vor Fertigstellung vom
451 Konzept, ja. Das heißt, da waren einmal die ersten Überlegungen, dann kommen so ein
paar

452 Hirngespinnste und man denkt sich, das wäre noch super und das könnten wir ja machen.
453 Und dann braucht man mal intern, dass man sagt, in der Personalabteilung, ja, wir wollen
454 das präsentieren und wir wollen damit zur Geschäftsführung gehen. Das war dann, glaube
455 ich, erst letztes Jahr Herbst. Das heißt, ich sage einmal, ungefähr ein halbes Jahr braucht es,
456 bis man wirklich ein gutes Konzept aufgestellt hat und ja, vom Konzept weg die
457 Anmeldungen dann sind natürlich, bis zum richtigen Starten, nochmal ein halbes Jahr. Also
458 ich sage einmal, wenn man ein Jahr einrechnet, ist man sicher gut dabei.

459

460 I: Ja. Dann habe ich da nochmal eine Frage, wer hat die Schulungsprogramme erstellt bzw.
461 aufgebaut? Aber ich glaube, das ist schon aus den vorherigen Fragen hervorgegangen.

462

463 IP02: Genau, das war, ich kann es aber gerne nochmal wiederholen, wenn/

464

465 I: Ja, bitte.

466

467 IP02: Die Programme, es hat einmal einen Rohentwurf gegeben von der Personalabteilung,
das

468 heißt, Erfahrungen, die man gemacht hat, in Feedbackgesprächen, was haben die
469 Mitarbeiter bisher erzählt und dann aber auch das Managementteam befragt worden, die
470 natürlich dann auch mit ihren eigenen Führungskräften darunter nochmal gesprochen
471 haben, wo können wir vielleicht noch mitwirken, wo können wir noch die Mitarbeiter
472 unterstützen. Und das ist dann im Prinzip so ein laufender Prozess, wo die Inhalte entste-
hen.

473 Und natürlich, die letzten Inhalte wird immer ein Trainer vorgeben, weil derjenige, der das
474 trainiert, sage ich jetzt einmal, entscheidet auch, was erzählt er den Teilnehmenden.

475

476 I: Ja, genau. Ist ein laufender Check auf Aktualität hinsichtlich Inhalte, Aufbau und Struktur
477 der Akademie geplant?

478

479 IP02: (...) Ja, laufend, würde ich sagen, jährlich. Also man kommt vielleicht dann relativ
480 schnell

481 einmal drauf, wenn die erste Phase war und sagt, ok, da müssten wir vielleicht ein bisschen
482 nachwirken. Aber ich glaube, dass ein jährlicher Check, macht das wirklich Sinn, wollen wir
483 das im neuen Jahr wieder so angehen, gibt es vielleicht Inhalte, Schulungen, die wir
484 weglassen möchte und andere, die wir dazunehmen wollen. Also ich glaube, dass es Sinn
485 macht, wenn man das vor allem in der Unternehmensgröße jährlich macht. Ich kenne das
486 aber auch von anderen Unternehmen bzw. von einem sehr großen Konzern, wo das
487 halbjährlich bis teilweise sogar vierteljährlich einmal drüber geschaut wird und sagt, ok,
488 sind

487 wir da wirklich noch aktuell und sind wir da im Plan.

488

489 I: Ja. Und wenn man sich das dann anschaut jetzt in der Anfangszeit jetzt, hat man ja dann
490 schon einen Ausblick, also wo möchte man gerne so in drei bis fünf Jahren mit so einer
491 Unternehmensakademie stehen. Was ist denn so die Vision? (...) Oder was sollte sich
492 verbessern?

493

494 IP02: Wo will man stehen, im Prinzip glaube ich, dass man einfach ein Programm hat, man
495 wird

495 es immer wieder verändern, das Programm, ja. Also es kann nicht sein, dass wir da jetzt
496 fünf

496 bis 10 Jahre draufsitzen und sagen, das war vor 10 Jahren genauso und das werden wir
497 nicht

497 adaptieren, sondern das bleibt so, weil es war damals gut und es ist jetzt auch noch gut.
498 Das

498 glaube ich nicht, weil eben sich das so schnell weiter verändert. Ich glaube aber, dass eine
499 gewisse Kontinuität in der Umsetzung wichtig ist. Das heißt, dass man einfach sagt, wir
500 haben jetzt diese Akademie und wie wollen die auch in fünf Jahren noch haben. Wie die

501 Inhalte dann ausschauen, die können sich ja verändert hat, die können ja weiterentwickelt
502 worden sein, die können ersetzt, ergänzt, komplett gestrichen oder was auch immer sein.

503 Aber ich glaube, dass das Konzept der Akademie auf jeden Fall auch fünf Jahre später
504 beibehalten werden soll, weil ich glaube, dass das der Akademie auch ein wichtiger Punkt
im

505 Personalmarketing ist. Das heißt, wenn ich jetzt zu den Mitarbeitern etwas verspreche und
506 sage, wir haben eine ständige Weiterentwicklung und ihr könnt euch weiterentwickeln und
507 bei uns ist das so toll, dann muss ich mich auch in einer gewissen Weisen daran halten. Es
508 gibt nichts Schlimmeres, wie wenn ich was verspreche, was ich nicht halten kann, weil die
509 Erwartungen natürlich dann schon viel höher sind. Und natürlich geht man damit aber
auch,

510 wenn man schon so eine tolle Akademie oder so einen tollen Bildungskatalog hat, geht
man

511 natürlich auch nach außen. Das heißt, man wirbt dafür in den Stellenannoncen und
möchte

512 natürlich das auch in einer gewissen Weise zu einem Versprechen machen, zu einem
513 Arbeitgebersversprechen, wir schauen auf deine Weiterentwicklung sozusagen. Und wenn
514 man das dann nicht halten kann, dann wird, ja, das Personalmarketing darunter leiden und
515 wird natürlich vielleicht auch der Rückgang bzw. also der Bewerberrückgang bzw. eine
516 gewisse Fluktuation die Ursache sein, also nicht die Ursache, sondern die Auswirkung.
517

518 I: Wie stehen Sie selbst als Personalentwicklerin oder auch selbst als Mitarbeiterin zu dieser
519 Form der Erwachsenenbildung? Also hast du jetzt auch schon ein bisschen, glaube ich,
520 erzählt, also auf jeden Fall, was ich so rausgehört habe, positiv.

521

522 IP02: Ja, grundsätzlich finde ich es eine gute Möglichkeit, um eben, so wie du sagst,
523 Erwachsenenbildung voranzutreiben. Aber es muss aus einer gewissen (...), wie soll ich
524 sagen, aus einer gewissen Freiwilligkeit passieren. Das heißt, es wird nichts bringen, wenn
525 jetzt eine Führungskraft sagt, du machst das jetzt, weil wenn jemand gezwungen wird zu
526 einer Schulung, dann hat es überhaupt keinen Mehrwert. Wenn der Mitarbeiter aber selbst
527 sagt, das würde mich interessieren und ich will mich da weiterentwickeln, dann ist es die

528 beste Voraussetzung im Prinzip, dass da wirklich ein Output generiert werden kann. Ich
529 glaube, dass es, also dass so eine Art Bildungskatalog eine sehr gute Maßnahme im Bereich
530 der Personalentwicklung ist, aber es darf sicher nicht die einzige bleiben. Das heißt, man
531 muss noch immer individuell darauf schauen, gibt es vielleicht Mitarbeiter, die zu noch
532 Höherem berufen sind und die muss man auch in einer gewissen Weise fördern. Oder es
gibt

533 vielleicht Mitarbeiter, die fangen mit dem gesamten Katalog nichts an, sind aber in einem
534 anderen Bereich interessiert. Da muss man einfach ein bisschen auch flexibler darauf
535 reagieren können und sich nicht nur darauf versteifen, das ist das Einzige, was wir anbieten,

536 sondern es muss natürlich dann auch ein bisschen, ja, eine Flexibilität eben geben, dass
man

537 da individuell auch auf den Mitarbeiter schaut, weil sonst sind wir wieder beim sogenannten

538 Gießkannenprinzip, wo wir einfach sagen, ja, der macht da jetzt was. Ob das einen Output
539 bringt oder nicht, ist mir egal, ist, glaube ich, ein bisschen der falsche Weg dann.

540

541 I: Dass die Mitarbeiter halt von sich selbst auch sagen, ich buche, möchte gerne da
542 teilnehmen.

543

544 IP02: Genau, genau.

545

546 I: Ja, was sind Ihrer Meinung oder was sind deiner Meinung nach, Entschuldigung, die Vor-
547 und Nachteile der internen Weiterbildung? Also wann sollte vielleicht, ist eine externe
548 besser oder was sind da die Vor- und Nachteile?

549

550 IP02: Ja, also ich würde das jetzt weder als interne noch externe Weiterbildung betrachten,
551 sondern das ist im Prinzip ein, also diese Akademie oder ein Bildungskatalog ist im Prinzip
552 nur ein Instrument der Personalentwicklung. Das heißt aber nicht, dass die Weiterbildung
553 intern oder extern ist, sondern so, wie ich schon gesagt habe, es sind ungefähr die Hälfte
554 oder vielleicht mehr wie die Hälfte werden intern von internen Trainern gebucht, also

555 geführt, ja. Da sage ich dann schon, das ist wirklich rein intern, wenn es aber externe Trainer

556 gibt, dann hat man schon, es ist natürlich noch immer eine interne Schulung, aber man hat

557 schon einen gewissen Blick nach außen. Weil natürlich der Trainer auch andere Erfahrungen

558 schon gemacht hat und nicht nur auf das Unternehmen bezogen. Ich glaube, ein großer

559 Vorteil von internen Schulungen, das heißt, wo man sich entweder einen Trainer in das Haus

560 holt oder wenn man zum Beispiel jetzt wirklich gesammelt Mitarbeiter auf eine Schulung

561 gibt, wo nur, ja, interne Teilnehmer sind, sind die Kosten. Die Kosten kann man natürlich da

562 geringer halten, wenn es ein interner Trainer ist, hat man so und so nur die normalen

563 Personalkosten, wenn es ein externer Trainer ist, lässt sich auch der Menge an Buchungen

564 wahrscheinlich auch ein besserer Preis entwickeln. Wenn du extern bist, hast du natürlich,

565 bist du nicht mehr so flexibel. Das heißt, du musst die Inhalte nehmen, die angeboten sind,

566 nehmen wir jetzt das Beispiel das Wifi her, ja, da gibt es auch einen Bildungskatalog und da

567 stehen drinnen, das sind die Inhalte. Wenn ich jetzt aber als Unternehmen sage, ok, dieser

568 Baustein, der ist für uns überhaupt nicht relevant, ja, weil da geht es nicht um einen

569 Telefonverkauf, ja. Also ich nehme jetzt das Beispiel eine Verkaufsschulung her, gibt es beim

570 Wifi genauso. Wenn ich jetzt aber eine Verkaufsschulung für Mitarbeiter im Schuhgeschäft

571 mache, ja, dann wird das nicht denselben Sinn und Zweck haben, wie wenn wir jetzt eine

572 Schulung machen für Mitarbeiter, die bei uns im Telefonverkauf angestellt sind. Das heißt,

573 da ist man einfach weniger flexibel und kann einfach weniger schnell reagieren. Der Vorteil

574 dadurch ist aber, dass man schneller einmal vielleicht zu einer Schulung kommt. Das heißt,

575 wenn jetzt nur ein Mitarbeiter da Interesse daran hat oder es besteht nur bei einem

576 Mitarbeiter Bedarf, dann komme ich schneller mal ans Ziel und sage, ja, passt, wir machen,

577 du brauchst die Schulung, du kriegst diese Schulung und wir gehen eben beispielsweise zum

578 Wifi. Also es hat sowohl Vorteile als auch Nachteile.

579

580 I: Ja. (...) Wie sieht das mit diesem, für ältere Mitarbeiter aus? Also ich glaube oder wie

581 stehen ältere Mitarbeiter zu oder was kann ein Vorteil auch vielleicht für einen älteren
582 Mitarbeiter sein? Oder wie bringt man auch die ältere Mitarbeiter dazu?

583

584 IP02: Ich glaube, dass es keinen Unterschied macht, ob das junge Mitarbeiter oder ältere
585 Mitarbeiter sind. Ich glaube, dass es auch nicht relevant ist, wie, in welcher Position, dass der

586 Mitarbeiter ist oder wie lange schon die Betriebszugehörigkeit ist. Ich glaube, das kommt
587 einzig und allein auf die Persönlichkeit an. Es kommt einzig und alleine darauf an, ist der
588 Mitarbeiter offen Neuem gegenüber, will er Neues lernen oder sagt er, brauche ich alles
589 nicht, das ist unnötig und ja, interessiert mich alles nicht. Ich mache das so, wie ich es bis-
her

590 gemacht habe. Ich glaube, Ältere sind, was das angeht, nicht wirklich zu unterscheiden. Es
591 braucht natürlich oder natürlich würde ich es jetzt gar nicht bezeichnen, aber es braucht
592 wahrscheinlich didaktisch einen anderen Aufbau. Das heißt, ein älterer Mitarbeiter wird
593 vielleicht nicht so schnell jetzt einfach über irgendein Onlinetool oder irgendeine Software
594 arbeiten können, wenn das der Fall ist, ja, wie ein jüngerer Mitarbeiter, der damit
595 aufgewachsen ist, ja. Also da muss man natürlich vielleicht auf die Didaktik und auf die
596 Methodik schauen. Aber ich glaube, dass der Wille einer Weiterbildung überhaupt nicht auf
597 das Alter ankommt.

598

599 I: Ja. Werden eben ältere Mitarbeiter oder langjährige Mitarbeiter auch als Trainer
600 eingesetzt oder ist das auch vom Alter unabhängig?

601

602 IP02: Würde genauso vom Alter unabhängig sehen. Ich glaube, es kommt auf die Erfahrung
603 darauf an, die man im Unternehmen schon gemacht hat. Weil ältere Mitarbeiter heißt
nicht,

604 dass man deswegen länger im Unternehmen ist. Teilweise natürlich ja, dass sie mehr
605 Erfahrung haben, aber ich glaube, ein wichtiger Punkt ist auch, so wie ich schon gesagt
habe,

606 die Didaktik dahinter. Das heißt, wenn ich jetzt einen Trainer einsetze, nur weil er schon
607 lange da ist und weil er vielleicht selbst einen guten Job macht, heißt das nicht, dass er es

608 anderen gut vermitteln kann. Das heißt, da muss man wirklich auch schauen auf die
609 Persönlichkeit der Trainer, wer ist dazu geeignet, jemand anderem Inhalte zu vermitteln.
610 Und das ist nicht zwingend derjenige, der am längsten da ist und die beste Erfahrung hat,
611 sondern nur, sehr wohl, man braucht ein gewisses Knowhow und man soll schon wissen,
612 wovon man redet. Aber es muss nicht der sein, der die meiste Erfahrung hat.

613

614 I: Ja. Sind Fachkräftemangel in Ihrem Unternehmen auch ein Thema?

615

616 IP02: Ja, durchaus. Also ich sage einmal, vor allem im Bereich der Tankwagenfahrer ist das
ein

617 großer Punkt. LKW-Fahrer findet man, ja, nur mehr sehr, sehr schwer. Der Vertrieb ist auch
618 (...) im Prinzip vom Fachkräftemangel betroffen. Das sieht man aber oder das zeigt sich
nicht

619 so deutlich wie bei den Tankwagenfahrern, aber ich glaube, dass das eigentlich die
620 Hauptpunkte sind oder die Hauptbereiche, wo man den Mangel spürt.

621

622 I: Kann man vielleicht da auch mit Mitarbeitermotivation, -bindung auch mit einer
623 Unternehmensakademie punkten bei den Mitarbeitern oder bei neuen Mitarbeitern? Oder
624 auch natürlich bei langjährigen/

625

626 IP02: Ja, durchaus. Also so, wie ich es schon vorher gesagt habe, man kann einfach so eine
627 Akademie als Personalmarketinginstrument einsetzen. Und Personalmarketing hat im Prin-
zip

628 zum Ziel, dass man zum einen Mitarbeiter gewinnt und zum anderen aber die Mitarbeiter
629 hält. Es ist aber sicher nicht, es ist sicher nicht das einzige Instrument, das man da im Be-
reich

630 Personalmarketing einsetzen kann, sondern da gehören sehr viele Faktoren dazu und ich
631 glaube, ein großer Faktor ist auch die Kommunikation dahinter. Das heißt, steht man auch
632 wirklich dahinter, weil es bringt nichts, wenn man sagt, ja, wir haben jetzt diesen
633 Bildungskatalog und wir werben damit, aber eigentlich ist es im Unternehmen dann egal,
wie

634 damit gearbeitet wird, sondern ja, wir haben es einfach und fertig. Also es kommt dann
635 schon darauf an, wie steht man wirklich dann dahinter. Und das spüren die Mitarbeiter am
636 besten, wenn man im Unternehmen einmal drinnen sitzt, ein bisschen mitkriegt, ok, wie
637 läuft es, wie ist so die Kultur, werden vielleicht leere Versprechungen gemacht oder steht
638 man wirklich dann dahinter.

639

640 I: Ja. Was macht dann eigentlich oder Ihre oder deiner Meinung nach den Erfolg einer
641 Unternehmensakademie aus letztendlich dann?

642

643 IP02: (...) Das sind viele Faktoren, glaube ich. Also den Erfolg, da geht es schon im Prinzip
um die

644 Trainer, sind die Trainer auch kompetent und didaktisch gut eingestellt. Dass man sagt, ok,
645 sind die auch wirklich die Richtigen, um das jetzt zu lehren. Erfolg ist auch dann, wenn die
646 Mitarbeiter auch wirklich teilnehmen und das auch wollen. Erfolg ist auch dann, wenn man
647 vielleicht in einem, ja, in einem Jahr sieht, ok, das hat jetzt wirklich Früchte getragen, ja.
Also

648 wenn Mitarbeiter das umsetzen, was sie da gelernt haben. Das sehen natürlich in erster Li-
nie

649 die Führungskräfte. Ich würde es aber auch als Erfolg bezeichnen, wenn einmal im Prinzip
650 das ganze Konzept steht, wenn man einmal das alles implementiert hat und man sagt, ok,
651 man kann jetzt zu der Umsetzung von der Akademie gehen. Das heißt, wir lassen die
652 Mitarbeiter jetzt anmelden und entscheiden, zu was sie teilnehmen wollen. Also ich glaube,
653 dass das einzelne Erfolgsfaktoren sind, die dann zusammenspielen.

654

655 I: Ja. Wann würde so ein Konzept scheitern? Also was wäre fatal, also welche Fehler dürfen
656 nicht gemacht werden?

657

658 IP02: Ja, so wie ich vorher schon gesagt habe, wenn das Commitment nicht da ist. Wenn
aber

659 vielleicht, es gibt sicher, und ich kenne es auch, dass es Personen gibt, die ein Commitment
660 vortäuschen. Das heißt, man sagt, ja, passt eh alles, ist eh alles toll, aber eigentlich ist es

661 nicht toll, sondern man muss wirklich mit dem Herz dahinter stehen, damit sowas überhaupt

662 aufgehen kann. Und das betrifft nicht nur die Akademie, sondern es betrifft jedes Projekt im

663 Prinzip, das man versucht umzusetzen. Es braucht das ok und den Willen von den

664 Stakeholdern, die da im Prinzip, ja, eingreifen können.

665

666 I: Ja. Dazu fällt mir noch von, weil wir über die Trainer gesprochen haben, die interne, die

667 Trainer intern, werden die auch speziell ausgebildet oder kriegen die Ausbildungen oder

668 wie/

669

670 IP02: Ich glaube, gute Frage, es ist sicher mal wichtig, dass man sagt, ok, was sind die

671 Erwartungen von diesen Trainings. Das heißt, dass man sich wirklich einmal einem Gespräch

672 mit Trainer, Personalentwicklung, vielleicht der Führungskraft, die diese Schulung im Prinzip

673 initiiert hat, zusammensetzt und sagt, ok, das sollen die Inhalte sein oder die groben Inhalte,

674 die wir da besprechen sollten. Es ist natürlich dann, man ist im Prinzip dem Trainer dann ein

675 bisschen ausgeliefert, ja. Der ist im Prinzip derjenige, der das dann kommuniziert und der im

676 Prinzip die Inhalte rüberbringt. Aber ich glaube schon, eine gewisse Abstimmung, also es

677 wird jetzt von den internen Trainern keiner explizit geschult, wie muss man was machen,

678 aber es werden ihm natürlich Unterstützung angeboten in der Konzeption von dieser

679 Schulung. Das heißt, dass man sich wirklich einmal zusammensetzt, der eine braucht es

680 mehr, der andere braucht es weniger, und sagt, ok, wie würdest du das angehen, ja. Wie

681 würde diese Schulung ungefähr ausschauen, schildere mir einmal und dann können wir ja

682 noch einmal darüber reden, ob man es vielleicht überarbeiten müsste.

683

684 I: Ja. Aus heutiger Sicht jetzt, also wie die Unternehmensakademie jetzt dasteht, gibt es jetzt

685 schon Punkte, wo man sagt, das hätte man besser machen müssen, das wäre oder hätte
686 man anders gemacht?

687

688 IP02: (...) Fällt mir jetzt eigentlich derzeit nichts ein, weil ich glaube, es braucht einmal eine
689 gewisse Pilotphase, um die Fehler auch zu entdecken.

690

691 I: Ja, gut. Dann wäre ich schon bei der letzten Frage angelangt, gibt es offene Punkte zu
692 diesem Thema von deiner Seite, (...) die du eventuell noch schildern möchtest? Also ist es
693 auch, vielleicht auch eine Frage noch, dass von der Teilnahme an den Projekten, ist es auch
694 sinnvoll, dass eben selber die Trainer oder selber auch die Führungselite oder die
695 Führungsebene an diesen, sich vielleicht auch einmal in so einen Kurs reinsetzt und sich das
696 anschaut? Also solche/

697

698 IP02: Ja, also ich glaube, dass es, wie gesagt, auch für Führungskräfte gut ist. Zum einen, es
gibt

699 eigene Schulungen für die Führungskräfte, also die eigentlich nur für die Führungskräfte
sind

700 und zum anderen glaube ich, dass das auch ein ganz eigenes Bild dem Mitarbeiter vermit-
telt,

701 wenn auch die Führungskräfte sich weiterentwickeln. Das heißt, wenn man sich auch als

702 Führungskraft, die jetzt vielleicht schon 15, 20 Jahre im Unternehmen ist, einmal hinsetzt

703 und sagt, nein, ich bin auch nicht perfekt, ja, ich brauche auch noch, ich habe auch noch hin

704 und wieder Entwicklungsbedarf und einfach dieses Signal, das man da dem Mitarbeiter
zeigt,

705 das, glaube ich, ist ein ganz wichtiges. Weil wenn keine Führungskraft daran teilnimmt,
dann

706 ist es immer so, ja, ihr braucht das ja noch, aber ich bin eh schon so perfekt, ja. Und das,

707 glaube ich, ist auf jeden Fall auch wichtig, damit das ganze Projekt gut läuft und damit das

708 auch Erfolge bringt.

709

710 I: Ja, also diese Vorbildwirkung auch für den Mitarbeiter?

711

712 IP02: Ja, genau, genau, Vorbildung. Und was ich vielleicht noch, weil du gesagt hast, ob es noch

713 offene Punkte gibt, es ist vielleicht aus meinem vorherigen Job, es kommt einmal wirklich

714 auf das Unternehmen, auf die Unternehmensgröße, darauf an, wie groß ich das aufbaue. Das

715 heißt, so wie es jetzt derzeit ist mit 300 Mitarbeitern, wo man sagt, ok, es sind aber nur zwei

716 Drittel, die jetzt wirklich mit dieser Akademie angesprochen werden sollen, da wird das

717 natürlich auch in einer gewissen Weise kleiner gehalten. Ich kenne das aber vorher von

718 einem Großkonzern, wo es mehrere Unternehmen gibt mit, ja, Teilnehmeranzahl im

719 fünfstelligen Bereich dann, wo im Prinzip eine ganze Abteilung als nur Akademie und

720 Bildungs/, Schulungskatalog arbeitet, ja. Das heißt, dass man da wirklich eine ganze

721 Abteilung, ich glaube, das waren insgesamt 15 Personen, die Hälfte war nur für den

722 Schulungskatalog, wo es um ganz standardmäßige Sachen gegangen ist, ja, wo sich jeder aus

723 dem Konzern anmelden hat können. Es gibt aber auch dann die Personen, die eben für die

724 Akademie, es hat einfach so geheißen, Akademie und Bildungskatalog, die für die Akademie

725 gearbeitet haben. Und die da wirklich speziell Programme entwickelt haben, die (...) auf eine

726 Langzeitschulung sozusagen oder auf eine Langzeitentwicklung hinarbeiten. Das heißt, das

727 war zum Beispiel Führungskräfte-Training. Das hat ein ganzes Jahr, vielleicht sogar zwei Jahre,

728 gedauert. Das war die Trainee-Ausbildung, wo man auch ein ganzes Jahr daran teilnimmt.

729 Also das war die Akademie sozusagen, (unv.) Langzeitschulungen oder Langzeitentwicklung

730 abzielt, ja. Das heißt, dass man da wirklich mit, sage ich mal, anderen 20 Teilnehmern

731 drinnen ist und das Ganze über eineinhalb Jahre immer wieder begleitet. Bildungskatalog

732 war dann eher so das, wo man sagt, ja, jetzt mache ich einmal eine Excelschulung oder jetzt

733 mache ich einmal eine Schulung zum Thema digitale Meetings leiten, beispielsweise, ja.

Und

734 da muss man natürlich dann sagen, es kommt wirklich auf die Größe von den Teilnehmern

735 bzw. von den Personen an, auf die man da jetzt wirklich die Schulung ausrichten möchte.

736 Kommt es darauf an, wie groß man das auch aufbaut.

737

738 I: Ja, ich glaube, da ist es dann vielleicht ja auch, muss man schon sagen, das ist aus der
739 Personalabteilung dann eine eigene Abteilung im Unternehmen, die nur dafür zuständig ist
740 oder wie du schon gesagt hast mit 15 Personen.

741

742 IP02: Genau, genau, das waren im Prinzip, sind mehrere Unternehmen, die zu einem Kon-
zern

743 zusammengeschlossen sind, jedes Unternehmen hat eine eigene Personalabteilung und es
744 gibt aber ein Unternehmen, das nur für, als Businesskompetenz/

745

746 I: Also ein Unternehmen, also direkt eine Schwester, also/

747

748 IP02: Genau, ein Schwesterunternehmen, die im Prinzip auch alles, was so Business Sup-
port ist,

749 durchgeführt haben, ja. Das heißt, die haben den Zentraleinkauf für alle gemacht. Das
heißt,

750 die waren die, die Computer zum Beispiel für alle Unternehmen bestellt haben. Die haben

751 die Lohnverrechnung für alle gemacht, ja. Die haben die Personalentwicklung für alle

752 gemacht. Und das ist eben genau das, was ich damit anspreche, Personalentwicklung hat

753 bestanden aus dem Bildungskatalog und den einzelnen individuellen Programmen. Das
heißt

754 aber nicht, dass die einzelnen Unternehmen, wo die Mitarbeiter auch tatsächlich angestellt

755 sind, dass die nicht zusätzlich noch was entwickeln haben können, ja. Aber so über den

756 Konzern drüber war das die Abteilung, wo man im Prinzip die Akademie platziert hatte,
weil

757 es natürlich auch Sinn macht dann, wenn man so große Programme, die sich so lange zie-
hen,

758 zentral irgendwo verwaltet, weil da natürlich auch nicht jetzt Unmengen Personen daran

759 teilnehmen.

760

761 I: Ja, diese Eigenständigkeit war sicher auch ein gewisser Vorteil auch, nehme ich an?

762

763 IP02: Ja, Vor- und Nachteil, weil man natürlich, also man hat den Vorteil, man, ja, man wird
764 sozusagen von den anderen Unternehmen gebucht, ja, also wir entwickeln das für die
765 anderen mit. Aber natürlich ist man auch immer wieder auf die Wünsche, Anregungen und
766 Bedürfnisse der anderen, also man ist davon abhängig. Das heißt, man kann dann nicht
767 einfach sagen, ja und so machen wir das, weil das wollen wir so, sondern es braucht
768 natürlich dann mit den anderen Unternehmen, mit den anderen Konzernschwestern, eine
769 Abstimmung, wo dann einmal drinnen steht, ok, so und so und so, in die Richtung muss
sich
770 das entwickeln, weil sonst können wir daran nicht mehr teilnehmen. Wir sind sozusagen als
771 Partner, sage ich jetzt einmal oder vielleicht sogar als Kunde daran beteiligt gewesen.

772

773 I: Ja, sehr interessant, alles klar. Gut, dann sage ich vielen Dank für das Gespräch, war toll,
774 war sehr interessant. Und dann würde ich jetzt auch die Aufnahme jetzt beenden.

Interview Nr. 3:

1 I: So, dann hallo noch einmal und herzlich Willkommen zu unserem Interview. (...) Mein
2 Thema, also mein Interview handelt, also meine Fragestellung nimmt Bezug auf die
3 kritischen Erfolgsfaktoren im Rahmen der Implementierung einer Unternehmensakademie in
4 Konzernbetrieben. Ich möchte kurz den Begriff von der Unternehmensakademie erläutern,
5 weil doch in verschiedenen Firmen und in verschiedenen Unternehmen der Begriff
6 Unternehmensakademie in der Form nicht verwendet wird. Vielleicht in einem
7 Unternehmen als Firmenakademie, als Corporate University oder auch ein, grundsätzlich ein
8 Konzept verstanden wird für die interne Weiterbildung in einem Unternehmen. Das
9 Interview (...) soll ca. 60 Minuten dauern und wird aufgezeichnet. (...) Ich habe das Interview
10 so gestaltet, dass ich mir vier Themenblöcke zurechtgelegt habe, wo ich sage, im ersten
11 Themenblock möchte ich eher speziell auf die Organisation eingehen (...) und im zweiten
12 Themenblock dann auf die Situation, wie war es vielleicht vorher, wenn dazu eben Wissen
13 vorhanden ist natürlich auch. Wie war es vor der Akademie, wie war es dann, also im dritten

14 Teil dann möchte ich näher darauf eingehen, auf den Implementierungsprozess. Und dann
15 halt noch auch im vierten Block dann allgemeine Fragen auch eben zum laufenden Betrieb
16 und die Erfahrungen schon, die man eben aus der Akademie hat. Gut, dann würde ich gleich
17 mit der ersten Frage starten, kannst du mir erzählen, wie die Unternehmensakademie in
18 eurer Organisation eingegliedert ist?

19

20 IP03: (...) Also ausgehend von einer Definition vorher, es gibt bei uns zwei Varianten, quasi
die

21 klassische Unternehmensakademie an sich, die physische Training, also Trainings in
22 physischer Präsenz durchführt und es gibt dann noch ein zweites Standbein, das wäre quasi
23 der digitale Bereich, wo E-Learning-Inhalte angeboten werden. Da müsstest du vielleicht
24 ganz kurz festlegen, was für dich der Hauptpunkt von Interesse ist, denn die klassische,
25 nennen wir es mal, Firmenakademie, die ist angesiedelt in der HR, während der E-Learning-
26 Bereich bei einer anderen Abteilung ist. Eigentlich Service und Support, die aber teilweise
27 Überschneidungen haben.

28

29 I: Also für mich wäre grundsätzlich eigentlich beides interessant, muss ich ehrlich sagen und
30 auch diese Aufteilung ist sehr interessant, die ich so in der Form also noch nicht gehört habe,
31 dass man das auch so trennen kann. Und von den, ich nehme an, da werden auch von den
32 Inhalten dann auch die oder die Themenbereiche dann entsprechend anders sein, oder?

33

34 IP03: Teilweise, es gibt auch im digitalen Bereich Softskills-Themen, dann kann gehen über
35 Präsentation, hauptsächlich werden dort die Fachthemen der einzelnen Fachabteilungen
36 abgedeckt, wie bei unserem Beispiel Kundenkommunikation bzw. auch digitale Trainings
37 oder Schulungen. Oder Videomanuals zu Anwendungssystemen, die jetzt etwas komplexer
38 sind wie Outlook etc. Stichwort für dich wahrscheinlich Navition, ist sicher ein Begriff, würde
39 zum Beispiel online abgedeckt werden, während quasi der klassische Teil der
40 Unternehmensakademie bei der HR angesiedelt ist, wo es darum geht, einzelne Schulungen
41 zu organisieren zu diversen Themen.

42

43 I: Ja und die werden auch Großteils intern durchgeführt?

44

45 IP03: Genau, das sind klassische Inhouse-Schulungen, wo teilweise externe oder auch interne

46 Trainer diese Schulungen durchführen in den Bereichen Sprachtraining, im Bereich Softskills

47 oder was auch relativ beliebt ist MS Office-Schulungen, Excel, Word, PowerPoint.

48

49 I: Ja, alles klar. (...) Das E-Learning, nehme ich an, wird auch dahingehend interessant sein,

50 weil ihr ja auch weltweit ja, glaube ich, angesiedelt seid.

51

52 IP03: Genau, wir haben Niederlassung in über 50 Ländern, das heißt, die Sprachbarriere kommt

53 natürlich dazu. Es werden Inhalte auf Deutsch, Englisch angeboten, teilweise sogar in

54 Italienisch.

55

56 I: Wow, cool. Wie lange gibt es schon dieses Organisation im Unternehmen, also dieses

57 Konzept der Unternehmensakademie?

58

59 IP03: Die Unternehmensakademie ist, soweit ich das weiß, 2014 eingeführt worden, zumindest

60 der digitale Teil. Genauere Aussage drüber kann ich nicht treffen, weil ich erst seit 2016 in

61 dem Unternehmen bin.

62

63 I: Ja, alles klar. (...) Wer ist denn für den Erfolg dieser Unternehmensakademie

64 verantwortlich, einerseits von dieser klassischen/

65

66 IP03: Je nachdem, bei welcher Abteilung das angesiedelt ist. Endverantwortlich ist natürlich der

67 Abteilungsleiter, also in dem Fall Abteilungsleiter HR, beim digitalen Bereich ist es etwas

68 komplexer, da wird evaluiert quasi, wie der Schulungsinhalt bei den einzelnen Lernenden

69 ankommt. Gibt es dann ganz normale Umfragen und gibt es eigentlich nicht das klassische

70 Bildungscontrolling im Sinne von Bildungsabbruch oder nicht, weil die Inhalte relativ kurz
71 kompakt sind. Also eher Auffrischer, also es gibt keinen E-Learning-Kurs, der länger wie eine
72 Stunde dauert zum Beispiel.

73

74 I: Alles klar. Und das Budget wird von wem freigegeben oder wie wird das/

75

76 IP03: Spannend, bei der Firmenakademie intern wird Budget von einzelnen Fachabteilungen
77 quasi ausverhandelt, die haben dann ein Budget und auch Zeitressourcen. Man muss ja
78 eigentlich auch die Zeit der Mitarbeiter, die nicht arbeiten, miteinrechnen. Und dahingehend
79 wird von der Abteilung ein Budget ausgehandelt und je nachdem, was rauschaut an
80 finanziellen als Zeitressourcen werden dann die Bildungsangebote definiert und umgesetzt.

81

82 I: Ja. Wird der Erfolg der Unternehmensakademie auch in irgendeiner Form gemessen?

83

84 IP03: (...) Ja, zum einen durch klassische Evaluierung und (unv.) Sheets der einzelnen
85 Schulungen, basierend auf wer Trainer war, was der Schulungsinhalt war. Inwiefern das jetzt
86 von der anderen Abteilung jetzt im Sinne von Unternehmenszielen weiterverfolgt wird, kann
87 ich im HR-Bereich nicht sagen, im digitalen Bereich ist es so, dass Schulungen aus dem
88 Servicebereich sich auf Kennzahlen auswirken sollten. Also die Schulungsmaßnahme wird
89 designt, um genau diese Kennzahl besser zu machen.

90

91 I: Sehr gut, also da gibt es wirklich im Hintergrund also eine Kennzahlenberechnung, das ist
92 interessant. (...) Kannst du mir auch erzählen, wie, also diese, generell die
93 Programmgestaltung, also wie das Programm gestaltet ist, welche Themenschwerpunkte
94 gesetzt werden, was wird alles gelehrt sozusagen?

95

96 IP03: Das geht von ganz allgemeinen Themen, Sprachkurse, bei uns natürlich dadurch be-
dingt,

97 dass wir internationales Unternehmen sind und selbst bei, sage ich mal, einfachen

98 Positionen trotzdem immer Sprachkenntnisse auf relativ hohem Niveau vorausgesetzt

99 werden. Dementsprechend ist auch der Bedarf hoch, da geht es zum einen, auch Deutsch als
100 Fremdsprache ist ein Thema und umgekehrt auch Englisch. Zum einen angeboten, welche
101 Inhalte gibt es noch, klassische Softskills-Themen, wie du sie vorher angeführt hast, wobei
102 das eher von der Position abhängt, ob Leadership-Trainings oder, ich sage mal, Themen, die
103 en Vogue sind, Projektmanagement, agiles Arbeiten ist aktuell ein großes Thema. Und (...) im

104 digitalen Bereich an sich zählen bei uns natürlich die Themen dazu, die notwendig sind, um
105 die Position auszufüllen. Kundenkommunikation allgemein, Systemhandling
106 unterschiedlichster Systeme und natürlich auch Fachwissen an sich.

107

108 I: Ja. (...) Wie werden die Trainer ent/, also wie werden diese ausgewählt?

109

110 IP03: (...) Spannend, ich bin als Trainer angestellt im Unternehmen, Voraussetzung

111 Sprachkenntnisse auf C1-Level und höher. Fachlich einschlägige Ausbildung und

112 Berufserfahrung und Zertifizierung als Erwachsenenbildner, wenn ich Sprachunterricht
113 gebe,

113 ich bin ausgebildeter Lehrer, bin aber genauso ausgebildeter Kommunikationstrainer. Das

114 heißt also, fachlich muss das stimmen, zusätzlich, ja, abhängig vom Thema, externe Trainer

115 werden geholt für Office-Schulungen zum Beispiel.

116

117 I: Ja. Und wer wählt die dann aus, also/

118

119 IP03: Wer die Veranstaltungen organisiert, also wenn jetzt zum Beispiel ein

120 Endverantwortlicher bei der HR-Abteilung ist, der jetzt das Ziel hat, nachdem er den Bedarf

121 erhoben hat, ob jetzt zum Beispiel eine Excelschulung stattfinden sollte, erfasst er mal, für

122 viele Leute das interessant ist, auf welchem Niveau, das ist ja auch ein Thema, ob man

123 Anfänger hat oder Fortgeschrittene. Und dementsprechend wird dann ein externer Trainer

124 quasi auf Werksvertragsbasis engagiert.

125

126 I: Alles klar. (...) Wie wird eigentlich der Bildungsbedarf im Unternehmen erhoben? (...) Also

127 wer darf/

128

129 IP03: Ich überlege gerade, wie ich das am einfachsten runterbrechen kann. Zum einen durch die

130 Mitarbeiterumfragen, dort gibt es ja Mitarbeitergespräche, gibt es ja die Möglichkeit, quasi

131 nicht nur vom Vorgesetzten, aber auch vom Mitarbeiter selbst quasi Schulungsbedarfe zu

132 melden. Umgekehrt, es geht ein bis zwei Mal, gehen auch Umfragen raus, welche Inhalte

133 sinnvoll wären als Weiterbildung bzw. muss das dann auch von oben abhängig von den

134 Unternehmenszielen, welche Kompetenzen und Kenntnisse sind notwendig. Und daraus

135 ergibt sich der Bedarf.

136

137 I: Ja. Und die Mitarbeiter melden, können sich auch selber melden oder haben sie da

138 Möglichkeiten zu sehen, was angeboten wird, welche/

139

140 IP03: Genau, also Schritt eins wäre quasi die Umfrage, welches Interesse ist vorhanden, welcher

141 Bedarf ist vorhanden. Schritt zwei wäre dann quasi, dass man das Bildungsangebot zum

142 Mitarbeiter bringt. Funktioniert bei uns mittels digitaler Umfrage, wo man sich dann auch

143 gleich direkt anmelden kann. In der E-Academy gibt es online die Möglichkeit, Kurse zu

144 beantragen, die dann entweder unmittelbar freigeschalten werden oder nach Rücksprache

145 mit dem Vorgesetzten.

146

147 I: Ja. Ja, das wäre meine nächste Frage, also diese Anmeldung zur Weiterbildung funktioniert

148 dann auch digital, also über eine Plattform?

149

150 IP03: (...) Im Prinzip ist es ein Link, der auf eine Datenbank verweist, wo dann quasi die Daten

151 gleich abgespeichert werden.

152

153 I: Ja. Und wer ist für den laufenden Betrieb bzw. die Organisation verantwortlich? Also wer

154 ist die Ansprechperson, wenn ein Mitarbeiter jetzt Fragen hat oder an wen kann man sich
155 dann richten? Gibt es da auch/

156

157 IP03: Zentrale Ansprechperson ist HR, ganz eindeutig. Und wiederum im digitalen Bereich
gibt

158 es einzelne, kann man direkt in der E-Academy den Kurs beantragen, also das funktioniert

159 dann über den Support.

160

161 I: Alles klar, gut. Dann meine Frage auch (...) im Rahmen, also da wäre ich jetzt schon beim

162 Themenblock zwei, dass man bisschen in die Richtung geht vor der Implementierung, wie

163 war da die Situation, was gab es da? Gab es da überhaupt Weiterbildungen oder

164 Weiterbildungsmöglichkeiten, wie wurde das gesteuert oder organisiert?

165

166 IP03: Kann ich keine eindeutige Aussage treffen, da das eben bereits schon vor mir

167 implementiert war. Soweit ich weiß, hat es immer Schulungen gegeben, aber jetzt eher zu,

168 betrieblich gebunden. Jetzt, wie soll ich sagen, bei der (...) Firmenakademie geht es ja quasi

169 eher um upscaling, während die Schulungen, die schon vorher durchgeführt wurden,

170 eigentlich eher dazu gedient haben, dass man wirklich die eigene Position gut umsetzen

171 kann. Also, dass man eher in der Position verbleibt und sich nicht weiter nach oben bildet.

172

173 I: Ja. Also das waren dann schon aber externe Ausbildungsmöglichkeiten, nehme ich an
oder

174 hat es intern dann/

175

176 IP03: Inhouse-Schulungen.

177

178 I: Auch Inhouse, ja.

179

180 IP03: Ja, wobei die eben auf die eigene Fachtätigkeit beschränkt waren.

181

182 I: Alles klar. Zum Beispiel auch Training on the Job zum Beispiel, also dass man direkt am
183 Arbeitsplatz dann auch für neue/

184

185 IP03: Training on the Job oder side by side-Coaching ist ja quasi in jedem Unternehmen,
wenn

186 jemand neu anfängt, das ist klar, aber das würde ich jetzt nicht in die

187 Weiterbildungsakademie intern reinfassen. Das ist eher onboarding, würde ich sagen.

188

189 I: Verstehe. Hast du Wissen darüber, wie es dann also 2014, glaube ich, hast du gemeint, ist

190 die Unternehmensakademie entstanden, wer eigentlich dann den Anstoß dazu gegeben
hat,

191 dass überhaupt sowas umgesetzt wird?

192

193 IP03: Ich glaube, der initiale Impuls ist von HR gekommen nach Rücksprache mit dem Vor-
stand,

194 also ohne Rückendeckung von oben geht das nicht.

195

196 I: Geht das nicht, ja, ist mir klar, ja, genau. Was war dann die Erwartungshaltung, hast du

197 dazu Wissen? Also vom Management auch, wenn man sagt, ok, was wollen wir damit

198 erreichen?

199

200 IP03: (...) Ich glaube, in erster Linie war es ein Punkt des Employer Brandings, ich denke,
wenn

201 man jede Stellenausschreibung heutzutage anliest, ist der zweite Satz Weiterbildung in der

202 betriebsinternen Akademie. Also zum einen eher Employer Branding. Ich glaube, dass auch

203 ein gewisser Incentive-Anreiz dahinter steckt und nach Möglichkeit auch

204 Mitarbeiterfluktuation gering zu halten. Definitiv klassisches upscaling, also im Sinne von

205 vorbereiten auf weitere Positionen, würde ich eher nicht sehen.

206

207 I: Ja. Hat es dazu, also bei der, wie man gesagt hat, also man ruft so eine Akademie ins

208 Leben, wurden da Mitarbeiter schon auch befragt oder was sie dazu sagen oder wie haben

209 Mitarbeiter dann reagiert darauf, in dieser Anfangsphase?

210

211 IP03: Durchaus positiv, soweit ich das mitgekriegt habe. Warum, weil es natürlich eine
212 angenehme Abwechslung vom Arbeitstag. Es hat auch eine klassische Incentive-Funktion,
213 also Aufwertung des Mitarbeiters, wenn er die Möglichkeit hat, an sowas teilzunehmen.
Und

214 teilweise, abhängig von der Qualität der Schulung, ist ja unmittelbarer Nutzen für den
215 Arbeitsalltag spürbar.

216

217 I: Ja, genau, ja. Gut, dann in Richtung Implementierung des Projekts, ist klar, also da gehe
ich

218 jetzt nicht im Detail auf die Implementierung ein, weil da wahrscheinlich das Wissen nicht
da

219 ist, aber grundsätzlich, aus deiner Sicht, was ist so maßgeblich eigentlich für eine Umset-
zung,

220 damit ein, was könnte das aus deiner Sicht sein, dass so eine Unternehmensakademie
221 überhaupt funktioniert?

222

223 IP03: Ich glaube, das eindeutige Bekenntnis des Vorstands dazu, dass das umgesetzt wer-
den

224 soll. Mit der Verbindung, dass Zeitressourcen freigeschaufelt werden und Budget vorhan-
den

225 ist. Der nächste Punkt, dass sich die Themen auch an den Bedarf der Teilnehmenden
226 messen. Also nicht nur an den Unternehmenszielen, sondern unmittelbaren Karrierenutzen
227 für den Mitarbeiter bieten.

228

229 I: Ja. War damals für die Implementierung nur die HR-Abteilung zuständig oder hat es dann
230 auch ein eigenes Projektteam vielleicht dazu gegeben?

231

232 IP03: Für die betriebsinterne Akademie war das HR-intern, für den digitalen Bereich mit
233 externem Consulting.

234

235 I: Also habt ihr Unterstützung von externen Beratern euch dazu geholt?

236

237 IP03: Genau, für die Implementierung der E-Learning-Plattform, nicht nur externe Consul-
ter

238 geholt, sondern hat sich quasi wirklich auch, du musst ja auch die Trainer schulen, die
239 Lerninhalte erstellen etc., so im digitalen Bereich wird die Implementierung wahrscheinlich
240 vier bis sechs Monate brauchen, (unv.), ich sage es jetzt mal, normalen Betriebsakademie,
241 das kann innerhalb von wenigen Monaten passieren. Also streng genommen, wenn die
242 Kontakte von HR vorhanden sind, würde es mich sehr wundern, warum man länger wie ein
243 bis zwei Monate dafür braucht.

244

245 I: Ja. Also diese externen Berater waren direkt diese Zeit vor Ort und haben euch/

246

247 IP03: Genau, die waren für mehrere Workshops vorhanden, haben quasi die Implementie-
rung

248 des E-Learning-Systems unterstützt.

249

250 I: Ja. Wie lange hat diese Einführung, also diese Umsetzung, also eigentlich von der
251 Entscheidung, ja, wir machen das jetzt, bis dann die ersten Kurse gebucht wurden oder wie
252 lange hat das ca./

253

254 IP03: Digital sechs Monate.

255

256 I: Digital sechs Monate, ja. Wurden die Projektziele erreicht, also ist man dann auch, also
257 kann man sagen, dass das gut umgesetzt wurde?

258

259 IP03: Ja, das ist spannend, dadurch, dass es ja doch schon fast sieben Jahre her ist, ändern
sich

260 die Ziele auch dementsprechend.

261

262 I: Ja. (...) Zum damaligen Zeitpunkt/

263

264 IP03: Wenn man davon ausgeht, dass man sich erhofft, dass die Ausbildungskosten niedriger

265 sind, dass Rekrutierungskosten niedrig gehalten werden, indem man Leute vielleicht auf
266 andere Positionen fortbilden kann, dann glaube ich ja.

267

268 I: Ja. Ich nehme an, also das hat es in dieser Zeit jetzt, sieben Jahre läuft die Akademie, dass
269 man, dass da auch hinsichtlich Aufbau, Inhalte, dass sich da auch immer wieder laufend
was

270 geändert hat oder wie wird/

271

272 IP03: Genau.

273

274 I: Oder wie oft wird darauf geschaut, einmal jährlich oder in welchen Abständen wird da
275 evaluiert oder aktualisiert?

276

277 IP03: Im digitalen Bereich mindestens zwei Mal im Jahr. Wobei jeder Mitarbeiter unmittelbar,

278 nachdem er E-Learning auf der Onlineplattform durchgeführt hat, unmittelbar evaluieren
279 kann. Also die Feedbackschleifen sind sehr, sehr kurz gehalten. Inhalte werden regelmäßig
280 überarbeitet, weil zum Beispiel sich das Wording ändert oder das Branding sich ändert oder
281 weil der Kurs zum Beispiel negativ evaluiert worden ist. Sobald der quasi unter ein gewisses
282 Score sinkt, wird der quasi vom Markt genommen und überarbeitet. Also wir arbeiten auch
283 in Lernsprints, das bedeutet, in Quartalsrädern und Abständen werden Inhalte für
284 Mitarbeiter im Servicekontakt aktiv nach außen geschult in einem Hybridsystem, das
285 Blended Learning.

286

287 I: Alles klar. Ich meine, jetzt ist das schon eine Zeitlang vergangen, wo möchte man eigentlich

288 noch, hat man noch Visionen oder auch Ziele, wo man sagt, ok, in die Richtung, wo wollen
289 wir noch hin mit der Akademie oder sagen wir, ok, das ist jetzt der Level, wo es für uns in

290 Ordnung ist oder hat man noch weitere Ziele, wie man das noch verbessern oder ausweiten

291 könnte?

292

293 IP03: Ja, (...) ja, ständig besser zu werden, ständig am Bedarf der Mitarbeiter zu kleben, ist im

294 digitalen Bereich unmittelbar notwendig. Warum, weil auch durch technische Möglichkeiten

295 inzwischen wesentlich besserer Content erstellt werden kann. Also inzwischen gibt es eigene

296 Qualitätsstandards intern, dass Kurse, wo es Overanimationen, Branching-Szenarios

297 enthalten müssen, wären das vielleicht vor vier, fünf Jahren noch bestenfalls PowerPoint-

298 Präsentation geworden, die hochgeladen waren.

299

300 I: Ja. Wie stehen Sie selbst als Personalentwickler, und Sie sind ja auch, wie Sie gesagt, wie

301 du gesagt hast, selber Trainer, wie stehst du grundsätzlich zu dieser Form oder allgemein zur

302 Form der Erwachsenenbildung?

303

304 IP03: Ich glaube, das ist ein fixer Bestandteil. Also mein Vater hat vor 20 Jahren einen Beruf

305 erlernt, das war es dann. Der hat nichts mehr weitermachen müssen, die Halbwertszeit von

306 Wissen, die Halbwertszeit von skills liegt in der Zwischenzeit, denke ich, bei fünf, sechs

307 Jahren. Spätestens dann sollte man wieder was machen oder man wird die Position nicht

308 mehr ausüben können. Und dahingehend ist der Bedarf tatsächlich da, bin aber auch

309 realistisch, ich glaube, dass eine interne Akademie das nicht leisten kann. Im allgemeinen

310 Incentive-Bereich, ja, mal vielleicht einen Zweitagesworkshop über Zeitmanagement,

311 Projektmanagement zu organisieren, kein Thema. Wenn es aber um tatsächliche

312 Kompetenzentwicklung geht, wird es ohne einen Lehrgang, der zwischen sechs und acht

313 Monaten dauert und wesentlich umfassender ist, wird das, wird keine nachhaltige

314 Kompetenzentwicklung stattfinden. Und deswegen sehe ich die Betriebsakademien eher als

315 Employer Branding-Projekt.

316

317 I: Ja. Was sind deiner Meinung nach die Vor- und Nachteile der internen Weiterbildung?
(...)

318 Also du hast schon teilweise erwähnt auch dieses Employer Branding, aber was sind wirklich

319 so im Gegensatz eben zur externen Weiterbildung, wenn man einen Kurs bei der Wifi macht

320 zum Beispiel oder was sind die Vor- und Nachteile dafür?

321

322 IP03: Der größte Vorteil ist, dass der Lernbedarf wesentlich präziser erfasst wird. Dass man

323 schon im Vorhinein weiß, in welchem Umfeld arbeiten die, was hilft denen tatsächlich

324 weiter. Ein externer Trainer wird fertige Schulungsunterlagen haben, im

325 Kommunikationsbereich wird man vielleicht den Schulz von Thun durchgehen, jeder wird,

326 wie soll ich sagen, einfach Standardinhalte (...) geliefert bekommen, die jetzt mehr oder

327 weniger Nutzen für den Alltag liefern. Als interner Trainer mit internen Schulungen kann

328 man das nicht, da gibt es Reporting im Hintergrund, da muss auch nachweislich guter

329 Content, der die Unternehmensziele liefert, geliefert werden. Als externer Trainer ist das

330 vielleicht, wie soll ich sagen, man sieht es eh schon ab, aber muss den Beweis nicht antreten,

331 das ist, glaube ich, der Kernunterschied. (...) Was ist noch ein, aus meiner Sicht immenser

332 Vorteil ist, dass man die Abteilungen wesentlich besser verknüpft mit Inhouse-Schulungen.

333 Also Stichwort (unv.) Knowledge oder informelles Lernen.

334

335 I: Ja. (...) Wird die Kommunikation auch zwischen den, unter den Mitarbeitern verbessert

336 wahrscheinlich oder wie siehst du da auch, dass die, eben die Leute auch

337 zusammenkommen, wenn sie Präsenz oder/

338

339 IP03: Zum einen natürlich zwischenmenschlich, dass man weiß, wer das ist, in welcher

340 Abteilung der arbeitet. Aber darüber hinaus natürlich auch werden Schnittstellen

341 geschaffen. Und Schnittstellen auch im Sinne, dass dem Mitarbeiter bewusst wird, wie er

342 zum Erfolg einer anderen Abteilung beitragen kann. Also im Customer Service geht es

343 speziell Einhaltung von Serviceleveln.

344

345 I: Ja, sehr wertvoll, ja. Wie schaut es da mit älteren Mitarbeitern aus? Also merkt man da

346 Unterschiede auch zwischen den Generationen bei den Ausbildungen oder bei Teilnahme?

347

348 IP03: Ja, die Erwartungshaltung ist eine andere. (...) Ist, glaube ich, kein Geheimnis, dass die

349 jüngeren Generationen eine wesentlich kürzere Aufmerksamkeitsspanne haben, dass der

350 Nutzen oder wie soll ich sagen, es muss mit den eigenen Werten übereinstimmen. Das ist

351 relativ hoher Anspruch an, der jüngeren Generationen, also dass sie wesentlich kritischer

352 hinterfragen, was bringt mir das jetzt. Warum soll ich das machen, will ich das machen.

Und

353 für ältere Generationen geht es eher um, ja, Lernangst, sage ich mal. Quasi die

354 Hemmschwelle zur Digitalisierung, dass man die möglichst rausnimmt.

355

356 I: Ja. Gibt es da Verbesserungen dann, wenn jung und alt so zusammenkommen und dass

357 man sagt, auch gegenseitig vielleicht das helfen oder grundsätzlich auch/

358

359 IP03: Ich glaube, dass das einen sehr großen Vorteil hat, dass man nicht nur

360 abteilungsübergreifend arbeitet, sondern auch generationenübergreifend arbeitet bzw.

361 auch, wie es bei uns im Unternehmen ist, dann auch eine Kooperation mit anderen

362 Landesgesellschaften hat. Ich glaube, dass diese Diversity sehr große Vorteile liefert.

363

364 I: Ja und dass man dann auch die, ja, die Mitarbeitermotivation wahrscheinlich auch und die

365 Mitarbeiterbindung vielleicht auch dahingehend eine Unternehmensakademie beeinflussen

366 kann?

367

368 IP03: Das würde ich so nicht unterschreiben. Mitarbeitermotivation hängt von zu vielen

369 Faktoren ab, als dass sie an der Möglichkeit einer Fortbildung hängen würde. Da geht es um,

370 keine Ahnung, wie kann man sich verwirklichen, wie sind die eigenen Fähigkeiten
371 ausgeprägt, wie ist die Zusammenarbeit im Team, Gehaltsmöglichkeiten,
372 Entwicklungsmöglichkeiten. Also da glaube ich, dass eine Unternehmensakademie, wenn
373 überhaupt, einen sehr bescheidenen Beitrag dazu leisten kann.

374

375 I: Ja. Kann man in Bezug auf Fachkräftemangel, ich meine, ist der bei euch irgendwie auch
376 ein Thema?

377

378 IP03: Der ist überall spürbar.

379

380 I: Der ist überall spürbar, ja. Und kann man mit der Unternehmensakademie auch diesem
381 dahingehend entgegenwirken, wenn man sagt, dass man intern ausbildet? Dass man sagt,
382 man bildet sich die Fachkräfte, ich weiß nicht, ob ihr vielleicht auch Lehrlinge habt?

383

384 IP03: Soweit ich weiß nicht, ja, wäre ein spannendes Projekt, also ich denke, im Officebe-
reich

385 durchaus möglich.

386

387 I: Dass man sich sozusagen Fachkräfte/

388

389 IP03: Ich gehe mal davon aus, dass wir Spezialisten haben im Bereich Softwareentwicklung,
390 Marketing, dann sind das Großteils komplexe Ausbildungen, die man Inhouse, glaube ich,
391 nicht schaffen würde.

392

393 I: Ok, ja. So, was habe ich da noch, (...) jetzt muss ich noch schauen, (...) vielleicht noch auf
394 den Mitarbeiter, das wäre, glaube ich, für mich noch interessant, wie grundsätzlich die
395 Stimmung also bei den Mitarbeitern ist. Also gibt es wirklich, also kann man mit einer
396 Unternehmensakademie die Mitarbeiter soweit motivieren, dass sie eben dieses
397 selbstorganisierte Lernen, dass ich sage freiwillig, den Kurs mache ich oder das, wie stark ist
398 da der Wille der Mitarbeiter oder muss immer die Führungskraft auf den Mitarbeiter

399 zugehen oder kommen da wirklich die Mitarbeiter auch selbst? Kann man das in die
400 Richtung auch verbessern, dass man Mitarbeiter motiviert zum selbstständigen Lernen? Ich
401 möchte mein Wissen vertiefen?

402

403 IP03: Ich denke, das hängt von den Rahmenbedingungen ab. An einem zweitägigen Semi-
nar

404 teilzunehmen, ist eine nette Abwechslung vom Arbeitsalltag, liefert vielleicht sofort

405 Ergebnisse. Wenn wir aber jetzt von Kompetenzentwicklung reden wie bei

406 Sprachkenntnissen, das ist ja nichts, was man an einem Wochenende lernt, sondern da
muss

407 man wirklich nachhaltig und konsequent daran arbeiten. Da sind vielleicht die Ergebnisse

408 auch nicht so schnell sichtbar. Wird, glaube ich, etwas mühsamer. Aber ich glaube, dass die

409 Fortbildungsbereitschaft der Mitarbeiter gegeben ist, wenn auch ihr Lernbedarf gedeckt ist,

410 wenn das keine Erschwerung für ihren Alltag bedeutet. Stichwort, wenn man es in der

411 Arbeitszeit machen kann, sehr gerne, in der Freizeit dann schon weniger gerne. Es hängt

412 auch mit der Terminauswahl zusammen. Am Freitagnachmittag eine Fortbildung zu

413 organisieren, wird schwierig werden.

414

415 I: Ja.

416

417 IP03: Montag sehr gerne.

418

419 I: Genau, also ich habe auch gemeint, dass man vielleicht, ob Mitarbeiter vielleicht dann

420 doch auch motiviert werden, ah ja, vielleicht könnte ich ja doch eine langfristige auch

421 Ausbildung machen, dass mich das ein bisschen so einen Anreiz schafft?

422

423 IP03: Ja, gibt es aber extern mit Rückzahlungsvereinbarung. Also da wären wir dann quasi
auch

424 länger an das Unternehmen gebunden.

425

426 I: Ja. Genau, da wollte ich noch einhaken und zwar bei den, gibt es eigentlich diese Schulung

427 für alle Mitarbeiter, egal welche Rolle die im Unternehmen haben? Also sei es vom, unter

428 Führungszeichen, die Putzfrau zum Beispiel auch bis zur Fachkraft oder auch vom

429 Management theoretisch, dass ich sage, ok, ich mache auch einmal so bei so einer

430 Weiterbildung mit?

431

432 IP03: Bei Sprachkursen definitiv, da macht es keinen Unterschied. Also das ist genauso von der

433 Putzfrau bis zur Director-Ebene, gibt es die Möglichkeit, daran teilzunehmen. Also es gibt

434 keine, wie soll ich sagen, da ist das Angebot sehr niederschwellig.

435

436 I: Ja, also ist es nicht darauf ausgelegt, dass es nur bestimmte Personen oder Mitarbeiter in

437 der Firma anspricht?

438

439 IP03: Genau, dahingehend bei Sprachkursen wird das tatsächlich sehr fair gehandhabt.

440

441 I: Ja. Dann möchte ich vielleicht noch kurz eingehen, was ist deiner Meinung nach, was

442 macht wirklich grundsätzlich den Erfolg einer Unternehmensakademie aus?

443

444 IP03: (...) Ein durchdachtes Curriculum mit Unterstützung von oben und ich glaube, dass die

445 Kompetenz der Vortragenden in Verbindung mit dem Konzept, also Stichwort Trainer, der

446 nur noch Frontalunterricht macht und die 20 Jahre alten Unterlagen runterbetet, der wird

447 zum Erfolg der Akademie nichts beitragen können. Wenn es jetzt darum geht, dass man

448 vielleicht wirklich aufbauende Curricula erstellt, dann macht es Sinn.

449

450 I: Ja und was war wirklich, was wäre, was würde wirklich eine Unternehmensakademie zum

451 Scheitern bringen, also was war der erste Punkt, was dir einfällt, wo du sagst, das wäre auf

452 jeden Fall zum Scheitern verurteilt?

453

454 IP03: (...) Wenn es tatsächlich nur Employer Branding ist. Wenn kein Nutzen für den Mitarbeiter

455 geschaffen wird als auch für das Unternehmen selbst. Dann ist es Beschäftigungstherapie,
456 aber dann ist es aus meiner Sicht Ressourcen- und Zeitverschwendung, dann wäre es
457 gescheitert.

458

459 I: Ja. Hast du selbst auch Trainings schon gemacht? Also du bist selber Trainer, aber hast du
460 auch schon/

461

462 IP03: Ja.

463

464 I: Ja. Und was würdest du aus heutiger Sicht, wenn wir jetzt die Unternehmensakademie
465 anschauen, eben verbessern?

466

467 IP03: (...) Ich würde definitiv auf ein hybrides Lernsetting setzen. Also reine Präsenzunter-
richt

468 ohne die Verwendung von digitalen Selbstlerninhalten, die man, sei es von zuhause, sei es
469 vom Büro aus, konsumieren kann, glaube ich, verzichtet man auf viele Ressourcen, die das
470 Lernen einfacher machen. Ich würde definitiv (...) mehr Leistung einfordern von den
471 Teilnehmern.

472

473 I: Ja, wie kann das ausschauen zum Beispiel?

474

475 IP03: Ich würde es wirklich so machen, dass das in der Freizeit ist, wenn man das schafft,
wird

476 ein Teil als Arbeitszeit angerechnet.

477

478 I: Ja, gute Form, dass man wirklich, dass es nicht einfach nur ein Absitzen ist, sondern
479 wirklich, also ich will das machen und das ist meistens dann eher, dass man die Bereitschaft
480 dann hat, wenn man sich in der Freizeit hinsetzt. Das ist auch so meine Erfahrung, ja, sehr
481 schön. Ich wäre dann schon zum Ende angekommen eigentlich, ich glaube/

482

483 IP03: Super.

484

485 I: Ich habe zwar jetzt, wir haben nicht ganz die, aber ich glaube, von den Themen, es ist ein
486 super Inhalt und es sind, ist super beantwortet, die Fragen. Und zum Abschluss vielleicht
487 noch von deiner Seite, sind noch offene Punkte, die ich jetzt nicht angesprochen habe, die
488 vielleicht noch von deiner Seite zu dem Thema, die du noch gerne erwähnen möchtest?

489

490 IP03: Ehrlich gesagt nein. Ich denke, es waren recht ausführlich die Fragen, gut vorbereitet,

491 also/

492

493 I: Ja, ich glaube, also inhaltlich, also es war wirklich/

494

495 IP03: Alles abgedeckt.

496

497 I: Auch für den Bereich, wo die Implementierung und Umsetzung, also das ist ja auch, auch
498 wenn man nicht direkt vielleicht dabei war, man kriegt ja immer auch einiges mit von
499 Kollegen. Und vielleicht noch das Team, (...) das rein nur zuständig ist für die
500 Unternehmensakademie, wie groß sind da die oder wie groß ist das Team im HR-Bereich,
ist

501 das ein Teil, oder?

502

503 IP03: Ich glaube, da reden wir gar nicht von einem Team, sondern das ist ein Mitarbeiter,
der

504 letztverantwortlich ist und hat aber die Möglichkeit, sich quasi hausintern zu bedienen, gibt

505 ja eine eigene Grafikabteilung, es gibt eine eigene Marketingabteilung.

506

507 I: Alles klar.

508

509 IP03: Wir haben E-Learning bei uns, also (...) ein eigenes Team dafür zu kreieren, wäre viel-
leicht

510 schon zu viel, glaube ich.

511

512 I: Ja, verstehe. Gut, vielen Dank. Dann würde ich jetzt auch die Aufzeichnung stoppen, so,

513 super, nein, das passt.

Interview Nr. 4:

1 I: So, dann würde ich, möchte ich mich nochmal, mich bedanken bei Ihnen, dass Sie mir die
2 Möglichkeit geben, das Interview zu geben und Sie natürlich recht herzlich begrüßen. Das
3 Interview handelt von der Implementierung einer Unternehmensakademie in
4 Konzernbetrieben und deren kritischen Erfolgsfaktoren. Ich habe meinen, also ich möchte
5 noch dazu erwähnen, dass das Interview aufgezeichnet wird und es ca. 60 Minuten dauert.
6 Ich habe meinen Fragenkatalog in Blöcke geteilt, wobei ich im ersten Themenblock im
7 Speziellen auf das Konzept der Unternehmensakademie eingehen möchte und die
8 betriebliche Weiterbildung in Ihrem Unternehmen. Im zweiten Themenblock dann auf die
9 Situation vor der Implementierung bzw. bis zur Umsetzung dieser. Im dritten Block dann auf
10 die (...), den Zeitraum während der Implementierung, Umsetzung des Projektes und im
11 vierten Block ein allgemeiner Fragenkatalog zur Unternehmensakademie. Sie arbeiten in
12 Ihrem Unternehmen bereits und haben Erfahrung, also haben Erfahrung mit einer
13 Unternehmensakademie oder einem Konzept der internen Weiterbildung, können Sie mir
14 erzählen, wie die Unternehmensakademie in Ihrer Organisation eingegliedert ist?
15

16 IP04: (...) Gut, also wir haben keine Unternehmensakademie im klassischen Sinne bzw. weiß
ich

17 gar nicht, was genau darunter verstanden wird, unter einer Unternehmensakademie. Was
18 wir sehr wohl haben, ist eine betriebliche Weiterbildung, eine sehr umfangreiche. Die ist bei
19 uns angesiedelt in der Personalabteilung, innerhalb der Personalentwicklung und das
20 bedeutet also, wir haben Weiterbildung, wir haben Trainings, wir haben
21 Entwicklungsplanung für Mitarbeiter im klassischen Sinne oder so halt, ja, individuelle
22 Entwicklungsplanung, alles in der Hand von der Personalentwicklung, die sich darum
23 kümmert. Betriebliche Weiterbildung machen wir so, dass wir versuchen, da sehr stark am

24 Business dran zu sein. Das heißt, wirklich auch von unseren Führungskräften zu erfahren,
25 was wird eigentlich jetzt gebraucht im Sinne der Weiterbildung, welche Kompetenzen
26 müssen wir aufbauen. Dass wir da einerseits sehr stark dran sind und andererseits sind halt
27 auch so allgemeine Themen, die wir vorgeben bzw. aber auch auf der, von der
28 Unternehmensstrategie abgeleitet sind. Sei es Führungskräfteweiterbildungen, sei es ganz
29 klassisch Compliance-Schulungen, Awareness-Schulungen zu unterschiedlichen Themen,
30 Diversity Inclusion oder sonstige Themen, Konzepte, die einerseits eben strategisch oder
31 sonst eben auch von uns mitgetragen werden.

32

33 I: Das habe ich vielleicht vorher vergessen zu erwähnen, also unter Unternehmensakademie,
34 das ist ein weiter Begriff. Also viele Unternehmen, größere Firmen, verwenden auch diese
35 Akademie, sagen dazu Firmenakademie. Es ist grundsätzlich das Konzept, wie Sie schon
36 gesagt haben, dieses Konzept der internen Weiterbildung und das ist eben in manchen, also
37 in vielen oder in fast jeder Firma, also man findet keine Firma, wo es irgendwie gleich
38 abgehandelt wird. Das ist wirklich ein ganz weiter Begriff. Das habe ich jetzt schon in meiner
39 Literaturrecherche auch erfahren und das fasse ich jetzt sozusagen als
40 Unternehmensakademie zusammen. (...) Und eingegliedert ist dann diese Organisation also
41 im HR-Bereich oder gibt es dafür eigene Abteilung?

42

43 IP04: Genau, es ist eingegliedert im HR-Bereich und der HR-Bereich ist noch einmal aufge-
teilt in

44 HR-Businesspartner- quasi Bereiche, die sich um die ganzen Rahmenbedingungen,
45 Vertragssituationen, rechtliche Themen kümmern und da gibt es noch die
46 Personalentwicklung, wo es eben wirklich schwerpunktmäßig um Weiterentwicklung von
47 Mitarbeitern geht und Trainingskonzepte und in diesen Bereich eben ist sie eingegliedert.

48

49 I: Alles klar, gut. Wie lange bzw. seit wann gibt es diese Ausbildungsmöglichkeit bei Ihnen im
50 Betrieb?

51

52 IP04: Also ich glaube, das gibt es immer schon. FirmaX war da immer schon ein Vorreiter.
Das

53 heißt, es ist schon zu ganz frühen Zeiten, ist schon immer das Thema Weiterbildung, Training
54 und Entwicklung von Mitarbeitern da ein zentrales Thema gewesen. Ich habe da auch
55 Erfahrung aus anderen Unternehmen, das da weitaus noch nicht, also halt wirklich noch so
56 weit war auch in den Konzepten oder in den Überlegungen. Also ich glaube, FirmaX ist da
57 wirklich ein Vorreiter und das gibt es, also ich bin jetzt seit sieben Jahre dabei und da war
58 schon eine sehr gut etablierte Abteilung vorhanden.

59

60 I: Und diese Abteilung spricht alle Mitarbeiter im Konzern, also jetzt vielleicht österreichweit
61 oder inwieweit geht das? Oder nur in Bereichen Steiermark oder wo Sie ansässig sind?

62

63 IP04: Ja, es ist so aufgegliedert, dass das, also die Gruppe FirmaX (unv.), zu der ich
64 gehöre, die gehört ja wieder zur FirmaX Gruppe. Da gibt es die FirmaY, da gibt es die
65 FirmaX (unv.) und da gibt es noch andere FirmaX Gruppen auch in Österreich. Unsere FirmaX
66 (unv.) Gruppe, die ist auch sehr global aufgestellt. Das heißt, da gibt es ja auch in
67 Amerika, in China, in Asien und so weiter Niederlassungen. Das heißt, wir haben jetzt
68 einerseits Trainings oder Weiterbildungskonzepte, die der Konzern vorgibt, die FirmaX
69 vorgibt, die FirmaX zur Verfügung stellt, vorgibt. Sei es Basisausbildungen für Führungs-
kräfte,

70 sei es Themen wie Compliance, sei es Themen wie Systeme oder sonstiges. Dann gibt es die
71 (unv.)ebene, also FirmaX (unv), der Bereich, wo wir dazugehören, die auch

72 nochmal Schwerpunktthemen setzt. Sei es unsere internen Prozesse oder Performance-
73 Management und sonstiges. Dann gibt es die lokale oder halt innerhalb dieser (unv.)

74 gibt es noch einmal eine globale Ebene, das ist wahrscheinlich zu kompliziert, aber dann gibt
75 es eigentlich die lokale Ebene. Das heißt, da gibt es Österreich als Trainingsverbund und da
76 gehören die Standorte in Österreich dazu, Lannach, (unv.), (unv.), Traiskirchen, St. Valentin.

77 Und die arbeiten gemeinsam an Trainingsthemen lokal. Stimmen sich aber auch mit anderen
78 Gruppen innerhalb der FirmaX in Österreich ab.

79

80 I: Haben Sie ein eigenes Trainingszentrum oder ist das immer dort in den Betrieben vor Ort?

81

82 IP04: Das Training, FirmaY hat ein eigenes Trainingscenter, wir haben kein eigenes
83 Trainingscenter. Wir können mit der FirmaY Steiermark mal mitmachen gewisse Themen,
84 auch dort in ihren Räumlichkeiten abhalten. Ansonsten haben wir kein eigenes
85 Trainingscenter.

86

87 I: Wer ist für den Erfolg der Unternehmensakademie verantwortlich?

88

89 IP04: (...) Die Verantwortung liegt im HR-Bereich, würde ich sagen. Also Accountability, wer
90 schaut, dass das, dass die richtigen Themen angeboten werden, dass die richtigen sauber
91 abgewickelt werden, dass die Kosten im Rahmen bleiben, dass die Trainer dementsprechend
92 qualifiziert sind. Also ich würde sagen, der HR-Bereich.

93

94 I: Da möchte ich gleich einhaken, auch budget/, also das Budget wahrscheinlich wird dann
95 vom Management vorgegeben oder ausverhandelt sozusagen?

96

97 IP04: Genau, ausverhandelt, ja. Wir haben jedes Jahr so eine Budgetisierungsphase, wo wir
uns
98 überlegen, ok, wie viel haben wir gebraucht das letzte Jahr, was kommen an neuen Themen,
99 wie viel werden wir brauchen. Und dann wird das eben dementsprechend vereinbart.

100

101 I: Wissen Sie, ob er Erfolg der Akademie in irgendeiner Form gemessen oder ausgewertet
102 wird?

103

104 IP04: (...) Diese Erfolgsmessung von Trainings, Weiterbildung ist immer extrem schwierig.
Wenn
105 wir jetzt auf Weiterbildung generell nur schauen, so wie individuelle Weiterbildung, haben
106 wir auch dieses Konzept der Nachfolgeplanung. Da geht es ja auch darum, Mitarbeiter, die
107 eine bestimmte Position haben, vielleicht für kritische Schlüsselpositionen dementspre-
chend

108 weiterzubilden, dass sie da reinwachsen können. Sehr leicht messbar, sollte die Person dann

109 diese Stelle kriegen, war es erfolgreich. (...) Trainings messbar zu machen, den Erfolg von

110 Trainings messbar zu machen, ist immer wieder eine Herausforderung. Wir evaluieren jedes

111 Training unmittelbar nach Abhaltung des Trainings, aber wir haben auch so eine

112 Transferevaluierung jetzt in Pilotierung, wo wir dann nach einem gewissen Zeitraum auch

113 Führungskräfte fragen, ob sie etwas dementsprechend auch im Arbeitsumfeld merken.

114

115 I: Also das heißt, nach dem Training werden Fragebögen oder werden die Mitarbeiter

116 befragt und können die Fragebögen ausfüllen?

117

118 IP04: Genau.

119

120 I: (...) Erzählen Sie mir vielleicht noch ein bisschen generell über die Programmgestaltung, Sie

121 haben ja schon erwähnt im Groben, also was, welche Themenbereiche überhaupt

122 angeboten werden und welche Mitarbeiter eben auch angesprochen werden im

123 Unternehmen?

124

125 IP04: Ja, also wir haben Weiterbildungen wirklich für alle Mitarbeiter, das ist ein großes Ziel, das

126 wirklich auch allen Mitarbeitern zugänglich zu machen. Das heißt, wir haben sowohl für den

127 Arbeiterbereich spezielle Trainings als auch für den Angestelltenbereich. Wir haben immer

128 Schwerpunktthemen im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung, Führungskräfteentwicklung.

129 Wir haben aber auch ganz spezifische Trainings, Systemschulungen, Toolschulungen und

130 sonstiges. Ist immer ein Teilbereich und dann eben (...), kommt darauf an, was für ein

131 Thema. Also bei uns ist gerade Elektromobilität ein Schwerpunktthema, das heißt, wir

132 müssen unsere Mitarbeiter fit machen, einmal überhaupt diese Elektromobilität zu

133 verstehen, Softwaresystemintegration und so weiter. Also Safety und diese ganzen Themen

134 einmal wirklich zu verstehen, sie da zu qualifizieren und dementsprechend das auch durch
135 Trainings halt zu begleiten.

136

137 I: Wie erfolgt die Auswahl der Trainer oder welche Trainer verwenden Sie?

138

139 IP04: Wir haben schon langjährig einen sehr guten Trainerpool, den wir mit der FirmaY
140 oder anderen FirmaX Gruppen gemeinsam nutzen. Das heißt, langjährig, die FirmaX ken-
nen.

141 Die sind auch teilweise im Coaching, im klassischen Training, also für so ganz allgemeine
142 Themen, Zeitmanagement, Konfliktmanagement und so weiter. Sollten wir jetzt ein neues
143 Thema haben oder neue Recherche haben, verlassen wir uns natürlich auf, einerseits auf
144 Empfehlungen, andererseits auch, dass man sich eben im HR-Bereich umhört, mit welchen
145 Trainern hat man gute Erfahrungen, welche Themen werden gut abgebildet, Referenz-
check,

146 also immer auch zu schauen, welche Qualifizierungen bringen oder Qualifikationen bringen
147 die Trainer mit. Also da legen wir schon auch Wert drauf, wir sind auch zertifiziert, also wir
148 müssen auch schauen, dass das alles passt. Und dann im Endeffekt auch noch ein
149 persönliches Gespräch, Preis-Leistung.

150

151 I: Gibt es auch bei Ihnen interne, also auch Mitarbeiter, gibt es die Möglichkeit, dass die
auch

152 Trainer, als Trainer auftreten?

153

154 IP04: Ja, haben wir immer wieder für unterschiedlichste Themen. Sei es interne Prozesse,
sei es

155 Sicherheitsschulungen, werden intern gemacht von unseren Kollegen. Also gibt es immer
156 wieder.

157

158 I: Können Sie mir sagen, wie der Bildungsbedarf in Ihrem Unternehmen erhoben wird?

159

160 IP04: (...) Es gibt eine Bildungsbedarfsanalyse, die lokal, also in Österreich, gemacht worden ist,

161 wo man wirklich da dementsprechend die Führungskräfte angeschrieben hat und das
162 wirklich elektronisch erhoben hat quasi, wo die Bedarfe sind. Andererseits versucht man, in
163 Meetings mit Führungskräften herauszufinden, was wird gebraucht. Das Business ändert
164 sich, das bleibt auch nicht so statisch. Das heißt, wenn sich ein neues Projekt auftut, brau-
che

165 ich vielleicht jetzt, Kulturtrainings sind führungsrelevant für China, Korea und so weiter,
also

166 da muss ich dann auch dementsprechend agieren, wenn es unterjährig auftritt.

167

168 I: Also die Führungskraft entscheidet dann, welcher Mitarbeiter dann die Ausbildung, die
169 eine oder die andere Ausbildung macht? Oder schickt dann die Mitarbeiter zur Ausbildung?

170

171 IP04: Nein, Ihre Frage Bedarfserhebung, oder?

172

173 I: Ja, aber auch, Entschuldigung, da habe ich dann noch die Anmeldung zur Weiterbildung,
174 also wie erfolgt dann diese Anmeldung zur Weiterbildung?

175

176 IP04: Gut, der Idealfall ist natürlich so, dass der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin mit ihrer
177 Führungskraft schaut, ok, welche Tätigkeiten habe ich, wo stehe ich, wo brauche ich
178 Unterstützung, um diese Ziele, die ich vielleicht habe, auch dementsprechend erfolgreich
179 bewältigen zu können. Und dann macht man sich aus, ok, wie, was könnte da helfen. Eben
180 individuelle Entwicklung, dann sage ich, ok, passt, ich brauche ein Finanzwesen, also mache
181 ich ein Finanztraining. Schicke ich die hin, melde ich an, was auch immer wir im
182 Trainingskatalog haben. Soll es ganz was Spezielles sein, muss man sich halt individuell
183 nochmal anschauen. Also immer natürlich Mitarbeiter, Führungskraft, sollte es einzelne
184 Programme geben oder so weiter, dann wird eine Zielgruppe explizit angeschrieben und
185 darauf aufmerksam gemacht, dass es sowas gibt und mit HR diskutiert/

186

187 I: Also diesen Bildungskatalog, den Sie schon erwähnt haben, ist das in physischer Form, also

188 Papierform oder elektronisch?

189

190 IP04: Elektronisch.

191

192 I: Ja. Und haben da die Mitarbeiter auch Zugang, also sehen sie, was angeboten wird?

193

194 IP04: Ja.

195

196 I: Also können/

197

198 IP04: Es gibt, genau, es gibt im Intranet immer Schaltung freie Seminarplätze für das und das, ist

199 noch vorhanden bzw. können Mitarbeiter auch immer in diesen Onlinekatalog reinschauen.

200 Das ist systemunterstützt, wir arbeiten da mit einem System (unv.), das heißt, die geben ein

201 den Suchbegriff Konflikt und dann sehen sie, ok, was gibt es zum Beispiel zu Konflikt, was

202 wird angeboten, was für Termine gibt es, wie viel kostet das und so weiter.

203

204 I: Und für diesen laufenden Betrieb, ich glaube, da haben wir vorher schon gesprochen, ist

205 auch die HR-Abteilung zuständig oder gibt es da eigene Mitarbeiter, die dafür verantwortlich

206 sind, für den laufenden Betrieb und die Organisation dieser Weiterbildung?

207

208 IP04: Ist auch HR, ist HR.

209

210 I: Gut. Dann würde ich gerne auf die Situation auch vor der Unternehmens/ oder dieser

211 Weiterbildung eingehen, haben Sie da Erfahrung oder wissen Sie, was war vor dieser Zeit,

212 bevor es diese Struktur gab?

213

214 IP04: Das weiß ich leider nicht, weil wie gesagt, FirmaX da wirklich schon sehr lange Vorreiter ist

215 und da sehr lange schon dementsprechend da gute Strukturen aufgebaut hat. Aber was

216 macht man vor einer Implementierung von einem gescheiterten betrieblichen

217 Weiterbildungskonzept, ich glaube, das kommt immer auf Bedarf an.

218 Unternehmensstrategie, was ist die Strategie, Bedarf, wo muss ich qualifizieren, einfach wie

219 baue ich das auf.

220

221 I: Ich nehme an, dann werden Sie jetzt in der Form nicht wissen oder wann, wer das

222 überhaupt angeheizt hat, dass man sagt, und jetzt investieren wir in eine Weiterbildung,

223 oder?

224

225 IP04: Also ich glaube, es ist schon sehr, es ist immer sehr HR-getrieben. Also HR-Mitarbeiter

226 wissen, gut, Weiterbildung ist einfach kritisch, wenn ich am Markt bestehen bleibe. Aber ich

227 glaube auch, dass Unternehmensleitung sehr wohl versteht, ich muss Mitarbeiter halten,

228 einerseits an das Unternehmen binden. Das heißt, ich muss Mitarbeitern eine Chance geben,

229 dass sie sich weiterentwickeln und ihre Qualifikationen und Kompetenzen erweitern, sonst

230 werde ich die guten Leute über kurz oder lang verlieren. Das heißt, Unternehmensstrategie,

231 Unternehmensleitung und HR arbeiten da gemeinsam miteinander. Dann wird es

232 zwangsläufig, wird es einmal zu der Situation kommen, dass jemand sagt, ich brauche da

233 jemanden, aber der kann das nicht, wie können wir das sicherstellen, dass der- oder

234 diejenige dieses Wissen hat.

235

236 I: Und die Erwartungshaltung vom Management oder auch im HR-Bereich ist, wie Sie schon

237 auch jetzt kurz angesprochen haben, diese Mitarbeiterbindung, -motivation, das ist, nehme

238 ich an, dann auch bei Ihnen im Betrieb ein großes Thema?

239

240 IP04: Ganz klar, also einerseits muss ich diese Rahmenbedingungen oder diese Möglichkeit
241 schaffen für Mitarbeiter, das ist ja auch ein Ziel, gute, qualifizierte Mitarbeiter und
242 Mitarbeiterinnen zu haben für jedes Unternehmen. Also das heißt, es ist ganz klar, einer-
243 seits

243 für das Unternehmen wichtig, aber es ist für die Mitarbeiter wichtig, also gibt für beide
244 Seiten, hat es einfach eine Relevanz.

245

246 I: Ist der Fachkräftemangel bei Ihnen auch ein Thema?

247

248 IP04: Sicher.

249

250 I: Ja?

251

252 IP04: Ganz klar.

253

254 I: Ja. Kann man mit so einer, mit der Weiterbildung, schätzen das die Mitarbeiter, dass man
255 sagt, man kann sich im Unternehmen weiterentwickeln?

256

257 IP04: Ja, also ich glaube, das ist, wie gesagt, es ist, von vielen wird das schon erwartet oder
258 halt

258 ich gehe davon aus, dass Mitarbeiter einfach das Verständnis haben, in einem Konzern gibt

259 es eine Weiterbildungsstruktur. Mitarbeiter schätzen das immer wieder. Wir haben eher so

260 die Situation, wir haben wirklich ein sehr breites, dichtes Angebot, dass wir da die

261 Mitarbeiter nicht überfrachten mit Themen und Informationen, sondern dass wir wirklich
262 die

262 richtige Balance schaffen, wann qualifiziere ich jemanden wie weiter, welche Inputs gibt es,

263 welche Trainings gibt es und so weiter. Also Mitarbeiter schätzen das sicher. Und erwarten

264 das aber auch ganz klar.

265

266 I: Wissen Sie vielleicht, wie es auch damals, also wie die Entwicklung dieser

267 Unternehmensakademie oder dieser Weiterbildungs/, dieses Konzepts in Ihrem

268 Unternehmen war? Das wird, wie ist das entstanden oder wie/

269

270 IP04: Ich glaube, es gibt laufend eine Weiterentwicklung. Also man muss sich ja in diesem

271 Bereich ständig weiterentwickeln. Jetzt haben wir ja gelernt, dass die Lernformate sich

272 ändern, von Präsenz in Trainingssituation, in Classroomtrainings zu virtuellen Trainings.
Also

273 ich glaube, Weiterentwicklung passiert insofern, weil es die Gegebenheiten verlangen, aber

274 auch, weil es HR mittreibt, sich da hoffentlich interessiert dafür, was gibt es Neues, was

275 braucht man, wie können wir was einsetzen und so weiter. Also ständige Weiterentwick-
lung,

276 würde ich meinen.

277

278 I: (...) Wissen Sie, wie, gut, die Einführung wird jetzt, das lasse ich, glaube ich, aus, wie lange

279 die Einführungen, wenn man so ein System hat, ist schwierig jetzt zu beantworten natür-
lich.

280 Dann, genau, vielleicht noch eine Frage hinsichtlich des laufenden Checks dieser Aktualität,

281 wie wird das vollzogen oder darauf eingegangen?

282

283 IP04: (...) Check der Aktualität, Sie meinen die Trainings, die angeboten werden?

284

285 I: Genau, genau.

286

287 IP04: Also Aktualität insofern, es wird, ist auch laufender Prozess, wo man sich austauscht,

288 welche Trainings kommen gut an, welche haben welchen, wie sind sie evaluiert worden.
Also

289 man schaut auch immer dieses Qualitätskriterium, ob das eh alles passt. Aktualität, also

290 jetzt, ich werde gewisse Themen vielleicht in anderer Form brauchen. Also ich glaube, da

291 gibt es bei uns einfach jemanden, der sich da wirklich damit auseinandersetzt und immer

292 wieder schaut, ist das noch angebracht in dieser Art und Weise, was kann man verändern,

293 wie ist das angenommen worden, gibt es Interessenten dafür. Also laufender Check auch
der

294 Aktualität und der Abhaltung.

295

296 I: (...) Gibt es da ein Ziel, eine Vision, wo möchte man mit der Akademie in fünf Jahren sein?

297 Gibt es da große Ziele für die Zukunft?

298

299 IP04: (...) Ich glaube, jetzt so ausgesprochenes Ziel, Konzernziel oder so, gibt es nicht. Mein

300 persönliches Ziel wäre wirklich, dass man in so eine Richtung kommt, dass man alle

301 unterschiedlichen Lerntypen gut ansprechen kann. Das heißt, manche lernen einfach gut,

302 wenn sie sich einen Podcast anhören oder ein Buch lesen. Manche lernen gut durch E-

303 Learnings oder sonstiges. Manche brauchen wirklich diesen persönlichen Trainingskontakt,

304 da lernen sie am besten. Es gibt immer wieder diese Blended-Ansätze oder diese Ansätze,

305 wo man eben kombiniert diese Formen. Meine Vision wäre einfach, dass man da wirklich ein

306 breites aufgestelltes Angebot hat für unterschiedlichste Bereiche, Kompetenzen, sowohl den

307 Fachkompetenzbereich, dass wir da einmal wissen, ok, (unv.) und so ein gutes Netzwerk

308 aufgebaut haben, wen kann ich in diesen Elektromobilitätsthemen, was habe ich da für

309 Trainer, was sind da für Themen. Das wäre so eine Vision, dass ich da super gut aufgestellt

310 bin. Wichtig ist, glaube ich, auch, immer am Puls der Zeit zu sein. Auch was Führungsthemen

311 anbelangt. Vielleicht ändert sich einfach wieder einmal das Mindset zum Thema Führung,

312 was ist wichtig, wo geht es hin, was sind die Werte, die einfach damit in Verbindung stehen.

313 Wie, dass eben da immer irgendwie, also die Vision ist, das richtige Angebot zu haben für die

314 unterschiedlichsten Zielgruppen, die es brauchen und ständig parat zu haben, ständig

315 verfügbar zu haben.

316

317 I: Was sind denn Ihrer Meinung nach die Vor- und Nachteile der internen Weiterbildung?
(...)

318 Im Gegensatz jetzt zu Externen?

319

320 IP04: (...) Also Sie meinen, wenn ich jetzt interne Trainer habe im Vergleich zu/
321

322 I: Ja, wenn ich jetzt extern, jetzt gehe ich in eine Bildungseinrichtung, so wie wir es halt
323 kennen, also die Wifi oder (unv.) oder wie, ja, oder private Einrichtungen, Unternehmen.
324 Dass ich sage, ich schicke meine Mitarbeiter einfach in einen Kurs extern, was sind da die
325 Vor- und Nachteile der Internen?

326

327 IP04: Also ich glaube, intern ist man sehr auf dem eigenen Fahrwasser, dass man nur die
328 eigenen Prozesse und Themen kennt und vielleicht so den Weitblick ein bisschen verliert.
329 Was so rundherum sich noch tut, in anderen Unternehmen. Externe Unternehmen oder
330 Anbieter haben ja unterschiedliche Gruppen für gewöhnlich, die sie trainieren oder
331 unterschiedliche Personen aus unterschiedlichen Unternehmen und da wird schon ein
332 bisschen dieser Weitblick noch offen gehalten und geschärft, wäre so eine Idee.

333

334 I: Werden ältere Mitarbeiter auch, werden die besonders gefördert oder es gibt da Spezi-
335 elle,
336 unterscheiden Sie da im Angebot?

336

337 IP04: Es gibt Förderungsprogramme, soweit ich weiß, aber wir machen überhaupt keinen
338 Unterschied, ob jetzt jemand eine Weiterbildung annehmen kann oder nicht oder machen
339 kann oder nicht. Das ist, da ist das Alter nicht relevant.

340

341 I: Dann ist die Frage jetzt, glauben Sie, dass so eine Akademie oder so ein
342 Ausbildungskonzept ein generationsübergreifendes Wissensmanagement sein kann, also
343 zwischen den Generationen?

344

345 IP04: Ich glaube absolut, dass es so Rollen gibt und Tätigkeiten gibt und Funktionen gibt,
346 wo es
347 sicher Sinn macht, dass jemand, der da Expertenwissen aufgebaut hat, das auch wirklich so
348 weitergibt. Also das würde ich drunter verstehen, dass das absolut Sinn machen kann.
349 Muss

348 man immer wieder probieren, also wirklich so Experten, dass die auch dann so eine
349 Trainerfunktion übernehmen, damit die das eben dementsprechend teilen und im
350 Unternehmen weitergeben können.

351

352 I: Wie, können Sie mir sagen, wie die Mitarbeiter da dazu stehen, also grundsätzlich, also
353 diese Haltung zur Weiterbildung im Unternehmen?

354

355 IP04: Ich glaube, das haben Sie schon gefragt, aber ja, ich würde sagen, positiv. Also ich, die
356 richtige Balance, nicht überlasten mit Weiterbildung, sondern das anbieten, was sie wirk-
lich

357 brauchen, auf die Qualität drauf schauen, wenn das für sie passt, dann würde ich/

358

359 I: Also nicht so, dass sie irgendwie, ja, jetzt muss ich zu dem Kurs gehen oder ich werde da
360 irgendwie, ich muss da hingehen und will eigentlich nicht?

361

362 IP04: Sicher, das gibt es sicher auch, sicher. Brauchen wir uns nichts vormachen, es gibt ge-
nug

363 geben, wo der Chef sagt, bitte mache das. Oder es gibt Kurse wie Compliance-Kurse, wo
halt

364 die Euphorie dementsprechend gebremst ist, weil sich sehr viele denken, ich weiß das eh

365 alles, für mich ist das ganz sonnenklar. Wo es aber Konzervorgabe, dass das jeder

366 Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin machen muss. Also das gibt es genug. Ich glaube, wenn

367 man ein qualitativ gutes Angebot hat und Mitarbeiter wirklich da selbstbestimmt auch

368 schauen können, was passt mit dem Vorgesetzten, dann wird eine positive Stimmung sein.

369 Wenn man sie nur zu Kursen anmeldet, die sie machen müssen und nicht wollen, dann wird

370 es natürlich nicht so ein Freudentaumel sein.

371

372 I: Genau. Aber glauben Sie schon, dass auch Mitarbeiter dabei sind, die sich selber was

373 aussuchen und sagen, da möchte ich gerne hingehen?

374

375 IP04: Sicher, ja.

376

377 I: (...) Die Kurse bei Ihnen finden ja auch, also eigentlich nur während der Arbeitszeit statt

378 oder kann das auch am Wochenende sein?

379

380 IP04: Nur in Ausnahmefällen, für gewöhnlich ist es immer unter der Arbeitszeit.

381

382 I: Ich denke mal, dass das ja auch ein großer Vorteil auch für die Mitarbeiter ist, wenn ich

383 sage, ich kann mich in meiner Arbeitszeit weiterbilden, wo man ja, in der jetzigen Zeit auch

384 die Work-Life-Balance ja auch ein wichtiges Thema ist, auch gerade bei den jüngeren

385 Generationen. (...) Oder nicht nur, sagen wir so.

386

387 IP04: Ja.

388

389 I: Was macht denn Ihrer Meinung nach den Erfolg einer Weiterbildung im Unternehmen

390 aus?

391

392 IP04: (...) Der Erfolg einer Weiterbildung macht natürlich aus, wenn ich das, was ich dort
gelernt

393 habe oder mir angeeignet habe, wirklich anwenden kann in meinem Job. Das ist das Non

394 plus Ultra. Sei es, dass ich entweder, kommt darauf an, auf welches Programm, aber wenn

395 ich 1:1 was lerne, ein Tool lerne, dass ich das 1:1 dann in meiner Arbeit anwenden kann,

396 brauchen kann, sei es Leadership, dass ich in einer Führungsrolle bin, Themen, die ich

397 gelernt habe, gehört habe, ausprobieren kann, machen kann und so weiter und wirklich

398 dementsprechend umsetzen kann.

399

400 I: Und wann würde so ein Konzept scheitern? Also wann würde, es gibt ja auch, in meiner

401 Recherche habe ich auch viel gelesen, dass auch Unternehmen gestartet und dass dann,
dass

402 sie dieses Konzept wieder verworfen haben. Was wäre so dieses, was Sie sagen, was wäre,

403 darf nicht passieren?

404

405 IP04: (...) Ja, was bringt es zum Scheitern, einen Kurs zum Scheitern, also wenn der Trainer, die

406 Trainerin nicht passt, wenn das, die Inhalte, die versprochen wurden, nicht geliefert werden

407 in einem Training. Wenn (...) das Miteinander nicht passt, eben die Freiwilligkeit, was mache

408 ich wirklich freiwillig, sehe ich den Nutzen und Sinn dahinter. Also wenn da kein Sinn und

409 Nutzen erkannt wird, dann würde das scheitern. Ja, das wäre so, wenn die Mitarbeiter das

410 Gefühl haben, ich brauche, ich habe keinen Return of Investment quasi, dann scheitert das

411 aus meiner Sicht.

412

413 I: Haben Sie selbst auch schon Trainings absolviert?

414

415 IP04: Ja.

416

417 I: Aha, sehr gut.

418

419 IP04: Absolviert und gehalten.

420

421 I: Und gehalten auch, sehr gut, super. Was würden Sie aus heutiger Sicht noch verbessern?

422

423 IP04: Bei unserem Trainingskonzept?

424

425 I: Ja.

426

427 IP04: Ach, da gibt es genug. Also vielleicht einfach noch konkreter schauen, was sind die

428 Bedarfe. Noch zeitgerechter, also ich habe jetzt die Situation zum Beispiel, globale Trainings

429 anzubieten, ist natürlich schwierig von den Zeitzonen her, der Trainer muss passen, der muss

430 interkulturell auch für unterschiedliche Kulturen passen. Das heißt, manchmal werden

431 Trainer bei uns in Europa ganz anders wahrgenommen als von amerikanischen Kollegen.
Die

432 sagen, das ist ja, die haben überhaupt keine Ahnung, wie das bei uns in Amerika ist. Also da
433 gibt es immer was zu verbessern und besser zu werden.

434

435 I: Ich wäre sonst von meinem Fragenkatalog jetzt am Ende, ich glaube, die Fragen sind
436 wirklich sehr gut beantwortet und inhaltlich habe ich alles, glaube ich, abgefragt. Haben Sie
437 noch offene Punkte, die Sie mitteilen möchten, wo Sie sagen, das hätten Sie sich noch
438 gewünscht, dass ich frage, oder?

439

440 IP04: Nein, ich glaube, das war eh ein ganz guter Bogen. Also wichtig, ich bin schon wirklich
eine

441 Vertreterin davon zu sagen, ok, ein Unternehmen muss das anbieten, muss das machen,
442 dementsprechend die Mitarbeiter qualifizieren, um eben die guten Mitarbeiterinnen und
443 Mitarbeiter zu halten. Denen ein Umfeld zu bieten, jüngere Generationen, die brauchen
das,

444 die erwarten das, dass sie sich auch innerhalb von einem Berufsleben weiterentwickeln
und

445 weiterbilden können. Also das ist, glaube ich, schon so eine Message, das für mich halt
446 wichtig ist, extrem wichtig.

447

448 I: Also das geht in die richtige, in richtige Richtung. Also ich habe auch gemerkt in meiner
449 Literaturrecherche, dass auch kleinere Betriebe, das ist jetzt nicht mehr so, dass es nur
mehr

450 die ganz Großen Unternehmensakademien anbieten, dass auch schon kleinere oder KMUs
in

451 die Richtung denken. In welcher Form auch immer, aber schon auch ein Konzept, wie kann
452 ich interne Weiterbildung anbieten. Ich glaube, das ist schon sehr interessant auch, wo das
453 hingeht. Und dieses lebenslange Lernen sozusagen, weil das ist ja auch ganz stark jetzt,
hört

454 man immer wieder oder (...) ja, diese Resilienz im Job, dieses immer sich weiterbilden, dran
455 bleiben und ja, schauen wir mal.

456

457 IP04: Nein, absolut, ja. Und ich finde, es gibt jede Art oder sehr oft so ganz kleine Inputs,
458 die

459 schon wirklich was bringen. Weil Sie Resilienz ansprechen, wenn ich da einen kurzen Input
460 kriege und das einfach mitnehmen kann für mich persönlich auch und das umsetzen kann
461 in

462 meinem Beruf oder daheim in der Familie, ist das sicher ein wertvolles Thema. Also ich bin
463 der Verfechter von der Weiterbildung.

464

465 I: Ja, sehr gut. Gut, dann sage ich vielen Dank noch einmal, dann würde ich jetzt die
466 Aufzeichnung (...) so beenden. Vielen Dank,

Interview Nr. 5:

1 I: So, hallo noch einmal und vielen Dank für die, für das zur Verfügung stehen als
2 Interviewpartner. Und ich würde jetzt gleich einmal mit meinen, also mit der kurzen
3 Beschreibung oder Erläuterung meines Interviewleitfadens beginnen. In meiner Masterthesis
4 geht es um die kritischen Erfolgsfaktoren im Rahmen der Implementierung einer
5 Unternehmensakademie in Konzernbetrieben. Ich möchte da kurz erwähnen, was ich unter
6 einer Unternehmensakademie verstehe, es geht grundsätzlich um die Weiterbildung im
7 Betrieb, also um die betriebliche Weiterbildung. Ich weiß, dass die Firmen mit den Begriffen
8 sehr unterschiedlich umgehen. In Österreich ist es so, dass der Begriff
9 Unternehmensakademie nicht so oft verwendet wird, einfach ein Konzept der
10 Weiterbildung, Firmenakademie, also wie gesagt, da gibt es unterschiedliche Begriffe dafür.
11 (...) Das Interview, habe ich schon erwähnt, wird aufgezeichnet und wird ca. 60 Minuten
12 dauern. Ich habe das Interview in vier Themenblöcke unterteilt, wo ich im ersten
13 Themenblock im Speziellen auf die Organisation der Weiterbildung im Betrieb eingehen
14 möchte, dann beim zweiten Themenblock, wie gesagt, auf die Situation vor der
15 Implementierung eines solchen Konzepts bzw. dann im Themenblock auf die Umsetzung und
16 im vierten Block allgemeine Fragen und Meinungen des Interviewpartners. Gut, dann starte
17 ich mit der ersten Frage.

18

19 IP05: Ja.

20

21 I: Sie haben Erfahrungen mit der Ausbildung im Unternehmen bzw. mit einem Modell der
22 internen Weiterbildung in Ihrem Unternehmen. Können Sie mir sagen, wie die
23 Unternehmensakademie in Ihrer Organisation eingegliedert ist?

24

25 IP05: (...) Ja, natürlich. Also zuerst einmal haben wir, sage ich mal, zwei Dinge, die zur nicht
26 persönlichen Weiterbildung verwendet werden, das ist einerseits unsere Academy, sprich,
27 die Lernplattform mit den Kursen, die es zu lernen gibt. (...) Und da werden halt
28 hauptsächlich Basiskurse für neue Mitarbeiterinnen zur Verfügung gestellt. Aber natürlich
29 auch diverse Detailthemen, die dann halt einen kleineren Mitarbeiterinnenteil betreffen.
30 Und das sind ganz klassische E-Learning-Kurse, also seien es jetzt über Folien oder kurze
31 Videos. Und haben auch alle einen Test am Ende, der eben die Kernpunkte noch einmal
32 abprüfen und wiederholen sollte.

33

34 I: Und wie ist das direkt, also wie wird das organisiert? Ist das in der Personal/, also sind Sie
35 eine, haben Sie eine eigene Abteilung oder gibt es da eigene, ja, entweder eigene Abteilung
36 oder spezielle Mitarbeiter, die für die Organisation zuständig sind, für diese Struktur oder für
37 dieses Konzept?

38

39 IP05: Tatsächlich ist das bei uns sehr dezentral. Also jede Fachabteilung kann sagen, wir wol-
40 len,
41 wir sind ja in 55 Ländern aktiv, kann sagen, es wäre wichtig, dass diese Informationen oder
42 ein neues System oder neue Features nach draußen getragen werden. Und dann sind ich
43 und ein anderer Kollege halt da und unterstützen dabei, bei der Konzeptionierung und
44 Erstellung und dann natürlich auch beim grafischen Aufpeppen und dass das dann halt ein
45 Kurs mit Hand und Fuß wird.

45

46 I: Seit wann gibt es diese Form schon in Ihrem Betrieb?

47

48 IP05: Eingeführt worden ist das 2012. (...) Und ich bin Ende 2014 in die Firma gekommen.
49 (...)

49 Was wir in der Zwischenzeit an Neuerungen dazu gekriegt haben, ist besseres Software für
50 die Erstellung der Kurse. Also in (unv.) selbst werden dann nur noch Scrum-Dateien
51 hochgeladen, aber die Erstellung der Inhalte wird mit einem anderen Programm gemacht.

52

53 I: Und wer ist für den Erfolg zuständig? Also berichten Sie dann direkt an das Management
54 oder an die Personalabteilung?

55

56 IP05: (...) Die Teamleiterin von Global HR hat eigentlich die Hauptverantwortlichkeit drüber.
57 Die

57 hat auch administrative Rechte auf alle Kurse, auf alle Reports. Ist aber natürlich mehr
58 eingedeckt, das heißt, wir setzen uns eigentlich immer dann so Lernsprints, seien das jetzt
59 für Servicemitarbeiter oder für Leute aus dem Management. Und bieten dann immer so ein
60 Kursbündel an und schauen dann, wie sich das im Quartal verhält und ja.

61

62 I: Alles klar. Wer ist denn für das Budget verantwortlich bzw. wie wird das erstellt?

63

64 IP05: Ja, das liegt voll in der Hand von der HR. Also unsere HR-Chefin ist ja auch Teil des
65 Vorstands und sie ist dann eigentlich die Letztverantwortliche, die Budget freigibt.

66

67 I: Alles klar. Das heißt, auch die Rückmeldung an das Management kommt von der HR-
68 Abteilung?

69

70 IP05: Genau, ja. Also wir unterstützen zwar und bereiten öfter was auf, aber sind eben nur
71 eine

71 unterstützende Einheit.

72

73 I: Wie stark ist die Geschäftsführung involviert, wie groß oder welchen Einfluss nimmt die
74 Geschäftsführung auf die Weiterbildung im Unternehmen?

75

76 IP05: (...) Puh, schwierig zu sagen. Ich meine, von der HR-Seite kommt natürlich immer wieder,

77 es müssen gewisse Themen gepusht werden, aber aus gewissen Webinaren und

78 Ankündigungen, die dann umgebaut werden in Lerninhalte, glaube ich, dass das bei uns

79 stärker von der Basis getrieben wird.

80

81 I: Also was von den Abteilungsleitern oder Fachkräften gebraucht wird?

82

83 IP05: Genau und teilweise, wir haben ja auch jährliche Mitarbeiterumfragen, wo wir natürlich

84 auch immer mitfragen, was interessieren euch für Themen, was wollt ihr lernen, worüber

85 würdet ihr gerne mehr wissen. Und ja, da werden dann eben auch Auswertungen gemacht

86 und diese werden dann auch eben an die HR und an das Management kommuniziert. Und

87 dann wird eben, so wie ich vorhin schon erwähnt habe, diese Pläne gemacht, ein Quartal

88 machen wir jetzt Business Management zum Beispiel und versuchen da, die Leute ein

89 bisschen darauf zu sensibilisieren. Jetzt momentan arbeite ich gerade an effective

90 presentations, also wie kann man schöner, besser Slides machen, wie kann man selbst als

91 Person die Präsentationskünste verbessern. (...) Und ja, so wird dann halt jedes Quartal ein

92 Plan erstellt mit Zielgruppen und Themenblöcken und dann wird da durch gearbeitet.

93

94 I: Sehr interessant. Dieser Erfolg der Unternehmensakademie bzw. der internen

95 Weiterbildung, wird der auch gemessen? Also zum Beispiel von der Controlling-Abteilung,

96 werden Kennzahlen berechnet dazu?

97

98 IP05: Das weiß ich ehrlich gesagt nicht. Was ich weiß, ist eben, dass reportet wird, auch wie der

99 Andrang war, wie die Erfolgsquote war, wie das Feedback war. Wir haben ja auch

100 Feedbackfunktionen logischerweise, sonst wäre das ja alles ein bisschen schlimm.

101

102 I: Ja.

103

104 IP05: Und da wird dann halt auch zumindest die Inhalte selber geschaut, ok, das ist super

105 angekommen, das sollten wir mehr forcieren oder wir haben etwas probiert, das ist nicht so

106 gut angekommen, das sollten wir überdenken oder nicht mehr verwenden. Zumindest auf

107 der Ebene schon. Ob es jetzt auf Controlling-Ebene, weiß ich nicht.

108

109 I: Alles klar. Die Mitarbeiter, also was ich jetzt so raus gehört habe, kriegen die dann einen

110 Fragebogen nach dem Seminar oder wie geben sie Feedback oder wie können sie sich da

111 rückmelden?

112

113 IP05: Bei jedem Kurs gibt es einen Link dabei, wo sie Feedback geben können auf, wie hat mir

114 der Kurs generell gefallen, wie war das Ganze grafisch aufbearbeitet und, also audio-visuell

115 aufbereitet. Wie war das Ganze vom Inhalt her und inhaltlich, habe ich was dazulernen

116 können, hat mir das was gebracht. Und halt ganz klassisch mit einem freien Textfeld. Und die

117 jeweiligen Punkte sind halt immer von 1 bis 5 bewertbar.

118

119 I: Gibt es eigentlich auch Trainings in Präsenz bei Ihnen?

120

121 IP05: Ja, natürlich gibt es die auch. Sie haben ja eh schon mit dem Herrn (unv.) gesprochen, der

122 ist da unser praktischer hands on-Trainer.

123

124 I: Ja.

125

126 IP05: Und ja, natürlich auch, viele Abteilungen machen Schulungen hauptsächlich eben,

127 nachdem wir ja weltweit agieren und Corona da etwas eingeschränkt hat, via Teams

128 mittlerweile. Vor 2020 war es durchaus auch üblich, dass mehrere Dienstreisen gemacht

129 wurden und die Mitarbeiter auch wirklich vor Ort geschult werden konnten.

130

131 I: Ja. Wie werden die Onlinetrainings organisiert, gibt es da einen Katalog auch zum

132 Auswählen bzw. wie melden sich die Mitarbeiter an?

133

134 IP05: Von unserer Serviceseite kann ich das ziemlich genau sagen, ja, da gibt es eine Seite mit

135 Vorschlägen, also diverse Themen drinnen, zum jedem Thema ein paar Termine, maximale

136 Teilnehmerzahl und ja, wird die Info ausgeschickt und die Leute können sich dann

137 entsprechend anmelden.

138

139 I: Haben Sie da eine spezielle Software dafür?

140

141 IP05: (...) Nein, das ist ganz einfache Webseite nur mit einer Datenbank im Hintergrund. Also

142 das haben wir uns selbst rausgebastelt.

143

144 I: (...) Wie erfolgt denn die Auswahl der Trainer?

145

146 IP05: (...) Naja, wenn es ein Fachthema ist, dann macht das irgendein Experte. Sei das jetzt von

147 irgendeinem Tool oder eben irgendein neuer Prozess oder Prozessablauf. Und sonst landet

148 das eben beim Kollegen (unv.), der das dann aufbereitet und kommuniziert.

149

150 I: Werden also auch, also externe Trainer und interne Trainer, nehme ich dann an?

151

152 IP05: Ja, es werden (...) seltener, aber doch auch externe Trainer geholt, wenn es wichtig,

153 wirklich wichtige Themen sind.

154

155 I: Welche Anforderungen werden an die Trainer gestellt? (...) Auch hinsichtlich Ausbildung

156 zum Beispiel, was muss so ein Trainer mitbringen?

157

158 IP05: Da bin ich nicht direkt involviert, also kann ich nicht so viel dazu sagen. Aber ich nehme

159 schon an, dass entweder man jemanden kennt von einer vorigen Firma, wo man weiß, der macht das sehr gut oder wenn man, (...) keine Ahnung, Google-Rezessionen herausfindet.

161

162 I: Verstehe, ja. Auch durch Mundpropaganda auch wahrscheinlich dann?

163

164 IP05: Bin ich mir sehr sicher, also gerade in Österreich ist das ja eines der wichtigsten Themengebiete. Ich glaube auch sogar bei Toolauswahl also.

166

167 I: Und bei internen Trainern, nehme ich an, dass, also aus dem Kollegium auch dann Mitarbeiter dabei sind, die eben auch Trainings machen?

169

170 IP05: Genau, ja. Also so wie ich schon gesagt habe, entweder Experten, wenn es um irgendwelche Tools oder Prozesse geht und alles, was Kommunikation und Service betrifft, eben der Kollege (unv.).

173

174 I: Kriegen diese Trainer dann auch spezielle Ausbildungen oder auch wiederum Trainings dafür? (...) Werden diese geschult?

176

177 IP05: Basis in Kommunikation, ja, aufgrund dessen, dass das in der Vergangenheit halt teilweise

178 nicht so gut bewertet worden ist, ist eben jetzt für das nächste Quartal, wie kann ich besser präsentieren, wie kann ich Folien oder generell visuelle Hilfen besser verwenden und einbauen. Das zielt eben genau auf das ab, um das auch ein bisschen zu verbessern.

181

182 I: Sehr gut. Wie wird denn der Bildungsbedarf in Ihrem Unternehmen erhoben? Also wie funktioniert, also wer an diesen Schulungen teilnehmen soll zum Beispiel?

184

185 IP05: Ja, zweierlei Wege, also einerseits natürlich die, Entschuldigung, die Mitarbeiterumfragen,

186 die jährlich gemacht werden, um Interesse einmal zu erheben. Und wenn es den Termin
187 nicht gibt, kann sich natürlich jeder, der Interesse hat, freiwillig daran beteiligen. Gewisse
188 (...) Kurse oder auch Trainings sind verpflichtend anhand der Position. (...) Und natürlich
189 können auch Vorgesetzte sagen, mein Mitarbeiter soll mehr über Thema XY lernen, ich
habe

190 gesehen, da gibt es jetzt was, ich möchte den bitte da drinnen haben, weil, ja, sein

191 Arbeitsgebiet wird erweitert oder der hat mehr Potenzial, ganz klassisch.

192

193 I: Ja, also der Mitarbeiter könnte sich aber auch selber jetzt, er sieht jetzt da Kurse oder
kann

194 sich das ja anschauen und könnte sich auch selber melden und also auch anmelden?

195

196 IP05: Genau, ja.

197

198 I: Wird das auch, kommt das auch vor, sind Mitarbeiter auch offen dafür?

199

200 IP05: Ja, also es gibt tatsächlich viele, die sehr wissbegierig sind. Andere, die natürlich glau-
ben,

201 schon alles zu wissen. (...) Wir haben deshalb auch zur Motivation angefangen, also auch
pro

202 (...) halbes Jahr machen wir das, glaube ich, wo die fleißigsten und eifrigsten und besten

203 Lerner auch ausgezeichnet werden.

204

205 I: Aha, sehr interessant.

206

207 IP05: Also die drei, die da an der Spitze sind, bekommen dann auch ein Lob eben und ein

208 Zertifikat von der HR überreicht.

209

210 I: (...) Sehr interessant. Eine ganz gute Motivation, finde ich.

211

212 IP05: Ja, das ist im letzten Jahr entstanden, wo wir eben versucht haben, unser Konzept ein

213 bisschen zu überarbeiten, um mehr Lerner zu akquirieren und zu motivieren.

214

215 I: (...) Gibt es ansonsten auch ein Teilnahmezertifikat, also kriegen auch andere, nur die drei

216 dieses Zertifikat oder ein Teilnahmezertifikat, wird das grundsätzlich ausgestellt?

217

218 IP05: Naja, sicher, Kurs abgeschlossen und so, das schon. Aber diese Zertifikate sind halt für die

219 drei, die am bravsten und motiviertesten gelernt haben.

220

221 I: Alles klar. Gut, wir haben ja vorher schon gesprochen, dass Sie erst nach, also (...) keine

222 Info oder nicht viel über die Situation vor der Implementierung dieses

223 Weiterbildungskonzepts sagen können. Wissen Sie vielleicht, wie es vorher war, also was,

224 hat es vorher überhaupt in dem Sinn eine strukturierte Weiterbildung gegeben? Oder wie ist

225 damit umgegangen worden?

226

227 IP05: Kann ich wirklich absolut nichts dazu sagen, also nachdem man zwischendurch

228 aufgeschnappt hat, es gibt jetzt zumindest irgendwas, nehme ich an, dass vorher nicht sehr

229 viel war.

230

231 I: Alles klar. (...) Gut und dann würde ich weitergehen eventuell, ich weiß nicht, ob Sie etwas

232 darüber wissen oder was der Grund war, warum hat man eigentlich begonnen, intern sich

233 weiter/, also eine interne Weiterbildung zu implementieren?

234

235 IP05: Ich nehme an, dass das damals sehr stark getrieben worden ist aus dem Servicebereich,

236 um eben, nachdem immer mehr Länder hinzugekommen sind, wir expandiert haben, dass

237 einfach die Wichtigkeit erkannt wurde, dass ein gewisser Qualitätsstandard auch weiter

238 gegeben wird. Und viele neue Mitarbeiter sind, dass es wichtig ist, dass man die gleich an

239 Board holt und auf ein Level eben bringt, dass also die Endkunden nicht vergrault werden,

240 sondern dass das dann gut läuft eben.

241

242 I: Also da hat man schon erkannt, wie wichtig die interne, diese Wissensweitergabe ist auch

243 in Bezug auf den Kunden?

244

245 IP05: Genau, bin ich mir sehr sicher, weil sonst hätten sie nicht zwei Jahre später mich als

246 Wissensmanager auch eingestellt, also ist sicher erkannt worden.

247

248 I: Sehr gut. Ist das dann ausgegangen auch vom Management oder hat das die HR-Abteilung

249 angestoßen?

250

251 IP05: (...) Ich vermute tatsächlich, dass das, wie gesagt, von Service-Support-Seite gekommen

252 ist. Also, dass wirklich der Bedarf entstanden ist, dass wir es als zentrale Serviceeinheit

253 festgestellt haben, wir müssen besser auf unsere Endkunden eingehen und auch reagieren

254 können und wir sollten, egal in welchem Land der Welt wir uns befinden, die Mitarbeiter auf

255 einem Wissensstand haben und auch dieselben Informationen nach außen tragen.

256

257 I: Gab es da auch Unterstützung von externer Seite? (...) Bei der Implementierung oder wie

258 geht man sowas an, wenn man das beginnt, eine (...) oder haben Sie sich das intern

259 erarbeitet?

260

261 IP05: (...) Wir haben das tatsächlich intern erarbeitet. Also ich habe zwar eine Ausbildung

262 gemacht, wo gewisse Themen auch behandelt worden sind. Aber habe in den Jahren jetzt,

263 wo man aktiv damit arbeitet, natürlich mich selber auch weitergebildet und (...), ja, wenn ich

264 Inhalte sehe, die ich vor zwei Jahren noch erstellt habe, denke ich mir, wie habe ich das nur

265 machen können. Also/

266

267 I: Das kann ich mir vorstellen.

268

269 IP05: Man erkennt ja dann auch einen Fortschritt.

270

271 I: Ja und das ist ja auch sehr schnelllebig wahrscheinlich, also da passiert ja sehr viel, gerade

272 in den letzten Jahren kann man das ja gut beobachten. Wie erfolgt dann diese oder gibt es

273 denn überhaupt diesen Check auf die Aktualität der Lernkonzepte?

274

275 IP05: (...) Ja, gibt es. Aber ist zurzeit auch in einem Optimierungsprozess. Es ist vorher nur

276 jährlich gecheckt worden, was natürlich unzureichend war. (...) Gerade, weil sich auch wegen

277 Corona sehr viel geändert hat, haben wir jetzt erkannt, ok, es wäre wichtiger, das

278 quartalsweise zu machen. Und da befindet sich gerade ein Optimierungsprozess in der

279 Entstehung, wo eben auch die Fachabteilungen involviert sind und wo geschaut wird, kann

280 man das irgendwie systemmäßig unterstützen mit Remindern, dass man zum Beispiel gesagt

281 kriegt, das ist jetzt drei Monate nicht bearbeitet worden. (...) Sollte man sich anschauen den

282 Inhalt, gibt es vielleicht Änderungen oder passt der eh noch. Und sollte es Änderungen

283 geben, dass die eben sofort eingepflegt werden können. Und von anderer Seite her natürlich

284 auch die Ermahnung an proaktives Verhalten. Also wenn jetzt anhand eines Projekts

285 erkennbar wird, dass sich da Prozesse, Systeme, Funktionen ändern, dass das möglichst

286 schon, bevor es ausgerollt wird, halt auch zur Verfügung gestellt wird und die Mitarbeiter

287 darüber informiert werden.

288

289 I: Also läuft da ein laufender Prozess, ist das eigentlich?

290

291 IP05: Genau, ja.

292

293 I: Wie ist jetzt der Status Quo, also sind Sie mit dem zufrieden, so wie es jetzt aufgebaut ist?

294 Was, wo oder wo würden Sie die Ausbildung im Unternehmen in fünf Jahren sehen?

295

296 IP05: (...) Also ich bin jetzt auf jeden Fall schon sehr viel zufriedener wie noch vor zwei Jahren

297 zum Beispiel. Also man merkt, es geht etwas weiter, es wird auch immer mehr erkannt, dass

298 es wichtig ist. In fünf Jahren hoffe ich tatsächlich darauf, dass man von einer reinen E-

299 Learning-Plattform und einer gesonderten Plattform für Webinare und Trainings und einer

300 Knowledge-Base, wo eben schriftliche Dokumentationen vorhanden sind, irgendwann

301 einmal wirklich zu einer Unternehmensuniversität, nenne ich das jetzt einfach einmal, das

302 war das Gedankenspiel, was wir mit der HR schon einmal hatten, wo es einfach Lernpfade

303 gibt, die einen über alles durchführen sollen. Und nicht, dass man nicht gesonderte

304 Häppchen hat, sondern wirklich einen Pfad, der mehrere Kanäle und Konsumierungen

305 ermöglicht.

306

307 I: Wäre da auch angedacht, Allianzen mit direkt Bildungseinrichtungen einzugehen, zum

308 Beispiel auch mit Universitäten oder Hochschulen?

309

310 IP05: Ich persönlich bin sehr stark dafür.

311

312 I: Ja.

313

314 IP05: Einerseits ist die FH Joanneum von unserem Bürogebäude 200 Meter entfernt, also dahin

315 Kontakte zu knüpfen, wäre ein kleiner Spaziergang.

316

317 I: Ja, sehr interessant.

318

319 IP05: Und ja, aus meiner Erfahrung selber, also es ist immer gut, einmal eine qualifizierte

320 Außenmeinung auch zu bekommen, weil wenn man jahrelang in einem Unternehmen ist, es

321 ergeben sich einfach blinde Flecken.

322

323 I: Also das wäre so eine klare Vision, ja?

324

325 IP05: Und alleine, sage ich mal, so Praktikanten reinbekommen, die mit einem Projekt

326 betreuen, um sich einfach nur irgendeinen Prozess anschauen oder eine Verbesserung zu

327 finden oder ein System zu analysieren und vielleicht irgendwelche Evaluierungsvergleiche zu

328 machen, was es sonst noch gibt. Da kann man schon sehr viele neue Kenntnisse gewinnen.

329

330 I: Also das wäre, kann man so als Vision bezeichnen, wo es hingehen könnte?

331

332 IP05: Das ist richtig, ja.

333

334 I: (...) Wie stehen Sie selbst zu dieser Form von der Erwachsenenbildung? Jetzt als

335 Personalentwickler und auch selbst als Mitarbeiter?

336

337 IP05: (...) Ja, sehr positiv natürlich. Also ich bin ja von der Einstellung her, dass man niemals

338 auslernt, immer was dazulernen kann. Ja und selbst bei Dingen, wo man sich eigentlich

339 Experte schimpft, ändern sich ja trotzdem immer wieder Ansichten, Erkenntnisse oder man

340 kommt auf irgendwas Neues drauf oder es wird ein neues Programm programmiert,

341 erfunden quasi, das alles erleichtert und auch schnell/, also verschnellert. Und ja, also (...),

342 und das ist einfach zu konsumieren. Ich meine, E-Learning ganz im Besonderen. Ich kann

343 mich beim PC einloggen, kann schauen, vielleicht habe ich sogar die APP auf dem Handy

344 runtergeladen, kann mir Inhalte offline verfügbar machen und die, während ich mit dem Bus

345 oder der Bim herumfahre, konsumieren.

346

347 I: Genau.

348

349 IP05: Und nachdem wir auch schon gelernt haben, dass fünf Minuten-Kurse besser sind wie
20

350 Minuten-Kurse, sind das jetzt sogar schon richtige Lernhäppchen, die man sich vielleicht
351 auch eher verdauen und merken kann.

352

353 I: Das ist interessant, dass man auch in kurzen Sequenzen, also sich, egal, also Sie meinen
354 damit, dass man ja selber als Lernender dann sagt, ich hole mir jetzt diese Informationen
355 und brauche nicht unbedingt, bin auch zeitlich ungebunden und kann/

356

357 IP05: Genau, ich muss mich jetzt nicht voll committen, (...) genau, sondern kann zum Bei-
spiel

358 diese fünf Minuten einen Kurs oder ein Modul machen. Wir haben mittlerweile auch die
359 Möglichkeit, dass wenn jetzt zwei Minuten gelernt werden und es kommt eine

360 Unterbrechung, weil man umsteigen muss oder warum auch immer, dass man dann ein-
fach

361 an Ort und Stelle bei der exakten Sekunde auch wieder weitermachen kann.

362

363 I: Alles klar. Ich kenne da die in Richtung Compliance-Schulungen zum Beispiel oder dass
364 man so Module macht, verstehe, ja. Was sind Ihrer Meinung nach die Vor- und Nachteile
der

365 internen Weiterbildung? Also im Gegensatz zur Externen?

366

367 IP05: Naja, Vorteile ist, es ist halt günstiger, man kennt sich mit den internen Prozessen
schon

368 aus. Also man bekommt es aus erster Hand. (...) Es ist einfacher, einfach zu einem Kollegen
369 zu gehen und zu sagen, schau dir das an, ja. Oder ich brauche was von dir, könntest du da
370 was aufbereiten. Natürlich weiß man bei extern, gerade wenn es etwas Komplexeres ist,
also

371 zum Beispiel ERP-Software, wenn es ein großes Update gibt, wird man wohl eine Art von

372 externer Schulung auch brauchen, weil (...) sonst, ja, die Experten von der ERP-

373 Programmierung können dann vielleicht noch einen Durchblick haben und mit den release

374 notes was anfangen, aber die normalen Mitarbeiter, für die es einfach plötzlich komplett

375 anders ausschaut, werde da dann doch ein bisschen Unterstützung von einem Experten von

376 außen brauchen.

377

378 I: Verstehe.

379

380 IP05: Sprachen lernen ist auch etwas, was ich persönlich finde, was sich über E-Learning schwer

381 gut vermitteln lässt. Da muss wirklich der oder die Mitarbeiterin schon sehr motiviert sein.

382 Und man kennt das ja, (unv.) zum Beispiel, um da selber ein bisschen weiter zu kommen,

383 wenn es aber wirklich notwendig ist, dass, seine Englischkenntnisse oder für andere Länder

384 die Deutschkenntnisse zu verbessern, dann wird das auch sehr viel einfacher gehen mit

385 einem Trainer, der die Muttersprache spricht und da unterstützen kann.

386

387 I: Das verstehe ich, ja. Werden ältere Mitarbeiter durch die interne Weiterbildung besonders

388 gefördert?

389

390 IP05: (...) Puh, (...) ich glaube tatsächlich, dass das relativ gleich ist. Ich weiß, dass ein älterer

391 Kollege eben ein extra Englischtraining bekommen hat, damit er da sich etwas leichter tut.

392 Also ich glaube, dass das durchaus fair und für alle gleich ist.

393

394 I: (...) Könnte man eine Akademie eventuell auch als generationsübergreifendes

395 Wissensmanagement bezeichnen?

396

397 IP05: Das habe ich schon beim Durchschauen des Leitfadens sehr interessant gefunden. (...) Mit

398 generationenübergreifend meinen Sie jetzt von älteren zu jüngeren Mitarbeitern, oder?

399

400 I: Genau, also ich weiß auch von unserem Betrieb, also wir haben, in einer Abteilung ist es

401 ganz krass, wo wir wirklich vom Babyboomer bis zur Generation Z alles in einem vereint
402 haben und wo ich aber persönlich auch merke, dass dieses Lernen, dieses gegenseitige
403 Lernen, also sehr, ich nehme das sehr positiv auf. Also, und bemerke das als sehr positiv.
404 Natürlich kann man, gibt es auf der anderen Seite natürlich auch wieder Konfliktpotenzial,
405 aber wie sehen Sie das? Wie siehst du das?

406

407 IP05: Ja, diese Akademie, also das E-Learning, würde ich jetzt nicht als solches bezeichnen,
aber
408 so, wie Sie schon gesagt haben, dieses quasi Coaching (...) und vor allem würde ich das jetzt
409 nicht nur auf das Lebensalter auch beziehen, sondern gerade arbeitsbezogen auch auf die
410 Dienstjahre, jetzt blöd gesagt.

411

412 I: Genau.

413

414 IP05: Und eben auch dieses, was ich vorher schon angesprochen habe, was wir beim
415 Onboarding auch immer drauf schauen, ist, dass wir dann eben auch so eine, was sind jetzt
416 die lessons learning von Onboarding, was ist das Feedback, das der oder die neue
417 Mitarbeiterin von außen mitbringt. Wie war die Einschulungsphase, wie war die
418 Einführungsphase generell. Auch unter der Kollegschaft. Und um halt so auch immer wie-
der
419 bisschen die Außenwahrnehmung zu erhalten. Ja, also ja auf die Frage, aber auch ja, an-
ders.

420 Also nicht der technische Aspekt, sondern wirklich rein der menschliche Aspekt, der da
421 natürlich eine ganz große Gewichtung und Mehrwert auch/

422

423 I: Spüren Sie den oder den Fachkräftemangel in Ihrem Unternehmen?

424

425 IP05: (...) Ich persönlich nicht, nein. Kann sein, dass das jemand anderes mehr spürt.

426

427 I: Könnte man sagen, dass die interne (...) da schon dagegen steuert, dass man sagt, man
428 kann da, trägt dazu bei, dass das, dass wir dem entgegen steuern?

429

430 IP05: (...) Wird sicher teilweise der Fall sein. Also gerade, wo es um ganz strenge
431 Expertenthemen geht, da weiß ich, dass wir, zum Beispiel bei Business Intelligence ein paar
432 Personen da Kurse und Weiterbildungsmöglichkeiten gehabt haben, weil es eben ein
433 wichtiges Thema ist und da auch wirklich intern eine Mitarbeiter, sage ich mal, ihren
434 Horizont erweitert bekommen haben.

435

436 I: Trägt die Unternehmensakademie zur Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung
bei?

437

438 IP05: Ich hoffe schon. Nachdem ich ja auch selbst damit involviert bin und ein bisschen
439 mitbetreue. Und wie gesagt, wir haben ja letztes Jahr auch die Zeit der Corona und
440 Homeoffice, Kurzarbeit genutzt, um uns eben eine bessere Konzeption zu überlegen, wie
wir
441 die Mitarbeiter motivieren können. Das Lernen ansprechender gestalten können. Und ja,
wir
442 haben viel positives Feedback auch erhalten und zeigt, dass wir auf einem guten Weg sind
443 und dass sich da doch, das Großteils positiv ist und das ist halt immer so, wenn sehr viele
444 Menschen involviert sind, gibt es auch immer welche, die blockieren und nein sagen. (...)
445 Aber ja, da muss man dann halt anders damit umgehen.

446

447 I: (...) Was macht denn Ihrer Meinung nach den Erfolg der Unternehmensakademie oder
der

448 internen Weiterbildung aus?

449

450 IP05: (...) Naja, natürlich haben wir gute Inhalte, ausreichend Inhalte und zwar auch ge-
wünschte
451 Inhalte. Also nicht nur in der Aufbereitung gut, sondern auch von der Thematik her. Und
was
452 ich auch festgestellt habe, was sehr wichtig ist, ist internes Marketing zu betreiben, also
453 wirklich auch die Dinge zu bewerben, auch die Lernziele aufzuzeigen und die Vorteile, die
454 durch das Lernen oder Abschließen eines Kurses sich für die Mitarbeiterinnen selbst

455 ergeben. Das hat uns schon sehr viel weiter gebracht.

456

457 I: Wann würde so ein Konzept scheitern oder was würde es zum Scheitern bringen?

458

459 IP05: Naja, kennen Sie zufällig die Teufelsspirale des elektronischen Wissens? Das ist halt immer

460 so, Wissen wird nicht aktuell gehalten, wird weniger genutzt, wird dadurch noch mehr

461 vernachlässigt und so stirbt dann langsam eine technische Plattform, die eigentlich Wissen

462 braucht und vermitteln sollte.

463

464 I: (...) Haben Sie selbst auch Trainings absolviert, oder?

465

466 IP05: Ja, natürlich. Also in kleineren Bereichen, also zum Beispiel unsere Knowledge Base

467 vorgestellt, auch eine Neukonzeption vom Intranet habe ich ein Webinar dazu gemacht.

(...)

468 Ja, so hie und da mal wieder, also das ist mehr, wenn ich etwas mache, dann ist das mehr so

469 face to face-Schulungen, weil es halt bei den Themen Wissensmanagement,

470 Prozessmanagement halt wirklich etwas heftigerer Tobak ist wie (...), ja, mache deine

471 PowerPoint-Slides schöner.

472

473 I: Und was wäre aus heutiger Sicht zu verbessern oder was würdest du verbessern wollen?

474

475 IP05: Ja, ich habe es vorher schon angesprochen, also unser Langzeitplan, auf den wollen wir

476 hinarbeiten. Also noch mehr auf Microlearning gehen, noch mehr wirklich

477 plattformübergreifende Lernpfade anbieten und die auch ausarbeiten, dass wirklich sinnvoll

478 eines ins andere übergreift, ja. (...) Und sonst halt einfach am Laufenden bleiben also.

479

480 I: Was mich jetzt vielleicht auch noch interessiert, weil wir vorher oder weil das einige Male

481 auch angesprochen wurde, die Coronazeit. Wie hat es das ganze System beeinflusst oder
482 gerade in deinem Unternehmen?

483

484 IP05: Aus meiner persönlichen Sicht sehr positiv, weil eben gemerkt wurde, es wäre toll,
wenn

485 wir schon genug Webinare hätten zu gewissen Themen, genug Lerninhalte hätten und
wenn

486 das schon alles dokumentiert wäre, weil vor allem auch durch die Kurzarbeit und

487 unterschiedliche Anwesenheiten von Experten sich da natürlich gewisse Lücken ergeben

488 haben. Und so sind diese Themen halt sehr viel mehr und stärker fokussiert und

489 vorangetrieben worden. Und jetzt sind wir schon auf einem recht guten Level, noch immer

490 nicht fertig, perfekt, vollständig, aber schon wesentlich besser, wie wo wir noch vor

491 eineinhalb Jahren waren.

492

493 I: Also kann man schon sagen, dass es in Richtung E-Learning und das ganze virtuelle

494 Arbeiten am Arbeitsplatz, also dass das sehr schnell vorangegangen ist jetzt?

495

496 IP05: Ja, also es ist sehr viel mehr fokussiert worden und hat jetzt große Schritte auch ge-
macht

497 in eine für mich wünschenswerte Richtung.

498

499 I: Sind da auch alle Mitarbeiter mitgegangen, also (...) haben Sie/

500

501 IP05: Ja, wie ich gesagt habe, der Großteil schon. Ich sage immer, der Großteil schon, weil
es ist

502 halt immer notwendig, zwischendurch Einzelgespräche zu führen und zu sagen oder zu

503 erkennen auch, warum sträuben sich gewisse Mitarbeiterinnen gegen etwas. Aber ja,

504 Großteils sehr positiv angekommen.

505

506 I: (...) Gut, ich habe nur gemerkt, ich habe eine Frage, hätte ich noch in Bezug auf die

507 Themen. Also weil du hast ja angesprochen, Sprachen werden vermittelt, also welche

508 Lernmodule, die habe ich, glaube ich, jetzt noch nicht (...), da fehlt mir noch ein bisschen
509 Information. Also in Richtung, welche Themenbereiche, Sprachen, auch/

510

511 IP05: Naja, Sprachen ist, sind ein sehr spezielles Thema. Wie gesagt, die werden eher ex-
512 tern

512 und von den Landesorganisationen eher selbst organisiert. Was wir in unserem E-Learning-

513 Portfolio haben, sind natürlich interne Prozesse, was läuft wie. Systeme, die verwendet

514 werden, also Einführungskurse in die Systeme, wie sie verwendet werden, was für

515 Funktionen wichtig sind. Kommunikationskurse und serviceorientierte Kurse haben wir

516 natürlich ganz viel. Als Unternehmen, das sehr, sehr viele Kunden zu bedienen hat, ja. Und

517 jetzt seit heuer immer eben wieder gewisse Themenblöcke, die dann weitergegeben

518 werden. Also wir hatten zuletzt eben Wissensmanagement, wo ich dazu was ausgearbeitet

519 habe, so quasi als, mit gutem Beispiel vorangehen, so stelle ich mir das vor, damit es dann

520 halt auch andere sehen. Das ist aufgeteilt worden in zwei Teile, in einen Teil für alle

521 Mitarbeiter, weil es im Prinzip ja auch jeden betreffen kann und einen Teil für sämtliche

522 Vorgesetzte, (...) die das Ganze halt auch ermöglichen und treiben müssen. (...) Und jetzt
523 das

523 nächste, was passiert, ist, wie ich schon erwähnt habe, das eigene Präsentationsvermögen

524 verbessern, sowohl von sich als Person als auch eben von den visuellen Unterstützungen.

(...)

525 Ich weiß nicht, wie es bei euch im Studium ist, aber wir hatten das ja noch in über drei

526 Semester verteilt.

527

528 I: Wir haben es in zwei.

529

530 IP05: Ja.

531

532 I: Leider.

533

534 IP05: Ja, aber man lernt halt sehr viele wichtige Basiskenntnisse, wie man einfach sich eine

535 halbe Stunde hinstellen kann, egal ob da jetzt zwei Leute sitzen oder 200, und denen eine

536 Keymessage mitgeben. Und das, finde ich, ist in der heutigen Arbeitswelt sehr, sehr wichtig.

537

538 I: Auf jeden Fall, das kann ich nur unterstreichen. Also das ist sehr, sehr wichtig. Also ich
539 nehme da auch sehr viel mit jetzt und versuche, da wirklich viel zu lernen, aber das ist
540 wirklich, wie gesagt, das kann ich nur unterstreichen. (...) Gut, ich wäre grundsätzlich an
541 meinem, an das Ende gekommen also. Wären von deiner Seite noch offene Punkte zum
542 Thema, wie wir nicht besprochen haben? (...) Die du mir noch mitteilen möchtest?

543

544 IP05: So wirklich offene Punkt nicht. Zur Zukunftsvision halt noch, also ich glaube wirklich, dass

545 es hingeht in sehr viel mehr Microlearning und auch Gamification auf die eine oder andere
546 Art, um einfach kurz und prägnant Inhalte zu vermitteln. Interessanterweise, gerade bei der

547 jüngeren Generation merkt man ganz stark, dass durch diese Kurzvideos, YouTube, TikTok
548 und so weiter die Aufmerksamkeitsspanne tendenziell sinkt. Und (...) eher mehr konsumiert

549 wird, aber dafür halt kürzer sein muss. Und ich glaube, dass das in der Zukunft dahin gehen
550 wird auch müssen, und zwar weg auch von diesem Steifen, was man auch sehr viel in der
551 Ausbildung mitkriegt, so papapa, das sind die Punkte und (...) ja, ist halt wichtig, merkt euch

552 das. Sondern, dass das eher dann spielerisch, lustig, praktischer verkauft werden muss,
553 damit man dann auch Langzeiterfolg mit der Weiterbildung hat.

554

555 I: Das ist richtig, ja. Nur das auswendig Lernen oder mal schnell Runterlernen für eine
556 Prüfung, also die Jungen, die Generation Z, also wir merken es jetzt auch bei uns im Betrieb,

557 die wollen, das muss Sinn machen und sie wollen es auch mit allen Sinnen sozusagen
558 greifbar machen, lernen, ja, spüren, sehen. Also das bleibt dann auch hängen.

559

560 IP05: Und möglichst immer und überall, also ich glaube, Learning-Apps, auch wenn man jetzt

561 eine interne Weiterbildungsplattform hat, wird einfach essenziell werden, wenn es nicht
562 jetzt eigentlich schon Standard sein sollte.

563

564 I: Ja. (...) Was sicher dann auch interessant wäre, wenn ich jetzt Richtung

565 Unternehmensakademie denke und auch mit Allianzen wirklich mit Universitäten und
566 Hochschulen, wie das dann auch hinsichtlich eben Zertifizierungen sein könnte. Dass man
567 sagt, man hat dann auch einen Abschluss oder wie, dass es für die interne Weiterbildung,
568 wenn ich sage, ich habe jetzt in einer Firma viel mitgenommen, viel gelernt und ich kann
das

569 auch mit einem Zeugnis belegen, kann auch, habe ein Zertifikat, weil das ist ja, geht in die
570 Richtung und wechsle zum Beispiel den Betrieb und kann das aber auch vorzeigen. Und
habe

571 da auch was in der Hand.

572

573 IP05: Wenn man eine Hochschule dazu bekommt, da mitzuspielen, ja. Aus meiner eigenen
574 Erfahrung weiß ich, dass jede Firma natürlich suspekt der Weiterbildung der anderen Firma
575 gegenüber ist.

576

577 I: Ja, natürlich. Das ist die andere Seite. (...) Wird man aber nicht verhindern können. Ich
578 denke mir halt, die jungen Leute oder es war, also diese Zeit, glaube ich oder diese
579 Mitarbeiter, die wird es nicht mehr geben, der jetzt eine Ausbildung macht und bis zur
580 Pension in einer Firma bleibt.

581

582 IP05: Ganz sicher nicht, nein.

583

584 I: Das/

585

586 IP05: Ich glaube, dass es auch kaum mehr sein wird, dass man wirklich in einem Bereich
bleibt.

587

588 I: Genau. Das ist natürlich der Vorteil in großen Unternehmen, wo ich sage, ok, ich bin im

589 Unternehmen, aber kann mich im Unternehmen weiterentwickeln und da ist ja, spielt ja
590 dann auch wieder die Unternehmensakademie eine wichtige Rolle.

591

592 IP05: Ja, genau so ist es, ja. Ja und ich merke es ja selbst auch an mir selber, also als ich da-
mals

593 mein Studium gemacht habe, hätte ich mir nicht gedacht, dass ich irgendwann einmal eine
594 Weiterzertifizierung machen werde und hätte mir da nicht gedacht, dass man so dann
595 wiederum auf recht breite Themen kommt. Und irgendwie, ich glaube, das sind halt die
zwei

596 Richtungen, wo man irgendwie dann landet, so ein bisschen Generalist und überall ein
597 bisschen halt hin schnuppern und hin fühlen muss und auch übersetzen zwischen den
598 Experten. Oder dass man halt einfach wirklich ein Experte irgendwo ist und dann ist es aber
599 so, dass die meisten Themen, die jetzt nicht handwerklich sind, sich halt starker
600 Veränderung unterziehen durch den technologischen Fortschritt auch. Und deshalb, selbst
601 wenn ich Experte bin, muss man sich früher oder später doch weiterentwickeln auch, weil
602 man sonst auf der Strecke bleibt.

603

604 I: Genau. Ich glaube, das ist wichtig auch, wenn man das auch merkt, dass man sagt, hey,
605 was ist möglich. Wenn man auch im ersten Moment denkt, jetzt mache ich nichts mehr
oder

606 jetzt ist Ende oder pausiert halt einmal, aber irgendwo ist man dann schon wieder, wenn
das

607 Interesse da ist und wenn man die Möglichkeit hat, ist das schon eine spannende Sache.

608

609 IP05: Durchaus, ja.

610

611 I: Aber es ist, man muss halt, also der Weg, glaube ich, muss auch dorthin gehen, dass man
612 eben Mitarbeiter wieder dazu motiviert oder anstößt, dass man sagt, hey, da geht noch
was.

613 Also auch, wenn ich jetzt älter bin, also ich habe es mir auch nicht gedacht, dass ich diese
614 Ausbildung jetzt mache, wo ich dann auch angesprochen werde, ja, warum, gehst eh schon

615 bald in Pension. Ich meine, das ist ein bisschen übertrieben, aber trotzdem, dass ich sage, ja,

616 bitte, ich denke noch nicht an Pension oder so, aber, also es sind auch ältere Kollegen noch, 617 Studienkollegen dabei und die sagen, die werden auch, also die werden teilweise wirklich 618 belächelt oder teilweise, wieso machst du das. Und was bringt dir das.

619

620 IP05: Ja, da ist, da wäre halt dann auch schön, wenn, sage ich mal, eine generelle, wie drücke

621 ich das jetzt politisch schön und korrekt aus, (...) einfach eine Änderung vom Mindset auch 622 stattfindet mit, wir lernen jetzt gerade dasselbe Studium zum Beispiel, aber wie cool ist es 623 eigentlich, dass ich da eine Person habe, die vielleicht 10 oder 20 Jahre mehr

624 Lebenserfahrung mitbringt. Cool, ich bin vielleicht jetzt, was aktuell gerade mega am Laufen

625 ist, am Laufen, was vielleicht für die interessant sein könnte. Aber diese Lebenserfahrung

626 und wie es dann praktisch auch in Firmen abläuft und, sage ich jetzt mal, in der Welt

627 abspielt, ist schon wichtig. Also mein Masterstudium zum Beispiel habe ich gemacht,

628 nachdem ich schon vier Jahre gearbeitet habe nach dem Bac., habe mir dann einfach

629 gedacht, (...) gut, wenn ich es nicht vor dem 30er anfangen, fange ich es wahrscheinlich gar

630 nicht mehr an. (...) Und man hat dort halt richtig gemerkt, dass wirklich die Hälfte

631 Arbeitserfahrung gehabt hat, dort im Studium und die Hälfte halt von Matura zu Studium

632 und nur das Lernleben kennengelernt hat. Und die waren Gott sei Dank alle sehr offen und

633 gut in der Kommunikation und im Umgang miteinander. Und das war einfach eine win-win-

634 Situation.

635

636 I: Also das ist bei uns auch so. Also muss ich ehrlich sagen, das sehe ich so positiv, dass wir

637 da, also wir sind so eine gute Gruppe, lernen so viel voneinander eben, jung und alt. Also das

638 ist echt toll und eben, also auf der einen Seite, wir haben die Praxis, die Berufserfahrung und

639 von den Jüngeren lernt man wieder die ganze, also diese Technologien und alles, was jetzt

640 neu, diese neue Lebensweise. Also, und ja, dieses Lernen im Beruf. Also das ist so spannend,

641 also/

642

643 IP05: Genau das, ja.

644

645 I: Ja, ja, ist echt cool. Super, dann würde ich die, dann sage ich nochmal danke auf jeden Fall

646 für das Interview.

647

648 IP05: Ja, sehr gerne.

649

650 I: Würde das, die Aufzeichnung jetzt beenden.

651

652 IP05: Ja.

653

654 I: (...) So, (...) vielen, vielen Dank für das tolle Gespräch.

655

656 IP05: Ja, sehr gerne.

657

658 I: Und/

659

660 IP05: Viel Erfolg auch bei Arbeit und dem Abschluss.

661

662 I: Vielen Dank, ja, das kann ich auf jeden Fall gebrauchen

Interview Nr. 6:

1 I: Ja, hallo, ich möchte dich recht herzlich begrüßen und bedanken, dass du mir als

2 Interviewpartnerin zur Verfügung stehst.

3

4 IP06: Gerne.

5

6 I: Und möchte kurz einleitend noch kurz was zum Thema sagen. Und zwar geht es in meiner
7 Masterthesis um die kritischen Erfolgsfaktoren im Rahmen der Implementierung einer
8 Unternehmensakademie in Konzernbetrieben. (...) Unter der Unternehmensakademie wird
9 grundsätzlich verstanden ein Konzept der internen Weiterbildung, wo ich aufgrund meiner
10 Recherche eben schon erfahren habe, dass die Firmen unterschiedlich dazu, also diese
11 benennen. Und wichtig ist dann, glaube ich, noch dazu zu sagen, dass das Interview
12 aufgezeichnet wird und dass es ca. 60 Minuten dauern wird. Und wie du mir schon erzählt
13 hast, bist du schon seit längerer Zeit in dem Unternehmen bzw. gibt es eine
14 Unternehmensakademie auch schon seit längerer Zeit in deinem Unternehmen.

15

16 IP06: Genau.

17

18 I: Wobei du den Bereich, also Implementierung, Umsetzung nicht selbst miterlebt hast, da
19 würde ich diesen Themenblock dann eben, also diese Fragen nicht stellen. (...) Ja, dann
20 würde ich gleich mit dem ersten Themenblock beginnen, der sich grundsätzlich um das
21 Konzept der Unternehmensakademie beschäftigt oder abhandelt bzw. mit der betrieblichen
22 Weiterbildung im Unternehmen und der Organisationsstruktur. Kannst du mir erzählen, wie
23 die Unternehmensakademie in deiner Unternehmensorganisation oder Firmenstruktur
24 eingegliedert ist?

25

26 IP06: Wir sind ein Großkonzern, der unterschiedliche Bereiche abdeckt. Also in der Touristik,
wir

27 haben Reisebüros, wir haben Hotels und jeder Bereich, und auch die Zentrale, die
28 Verwaltung, jeder Bereich verfügt über einen eigenen Themenkatalog von Schulungen, die
29 den Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Der ist dann natürlich jeweils auf die verschiedenen
30 Geschäftsbereiche abgestimmt und auf die Bedürfnisse der Geschäftsbereiche abgestimmt.
31 Es werden nur in geringen Fällen diese auch wirklich vermischt, ansonsten sind die wirklich
32 für einen eigenen, gibt es einen eigenen Schulungskatalog für die Hotellerie, einen eigenen
33 für die Touristik und einen eigenen für die Holding.

34

35 I: Aber eine eigene Abteilung in der Firma, also eigene Zuständigkeit?

36

37 IP06: Es wird von der HR-Abteilung mitbetreut, also der Katalog wird von dort auch erstellt in

38 Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung von den jeweiligen Bereichen, die dann ja auch
39 sagen können, wo genau liegen die Bedürfnisse, wo gibt es Schulungspotenzial, wo gibt es
40 vielleicht auch Änderungen, wo man neues Wissen an die Mitarbeiter weitergeben muss
41 oder möchte. Dass dann immer wieder neue Kurse dazukommen und dazu entstehen.

42

43 I: Seit wann gibt es diese dann, also in deinem Unternehmen, die Unternehmensakademie?

44

45 IP06: Das kann ich nicht genau sagen, ich bin 1999 in das Unternehmen eingestiegen und da
hat

46 es die Akademie schon gegeben. Damals natürlich in einer weitaus geringeren Form, also es
47 hat einen, wirklich damals einen Papierkatalog gegeben, der einmal im Jahr an die, ich war
48 damals im Hotelbereich, an die Hotels ausgesendet wurde. Daraus hat dann der
49 Hoteldirektor mit den jeweiligen Abteilungsleitern festgelegt, welche Schulungen jeder
50 Mitarbeiter für das kommende Jahr besuchen, zum Teil verpflichtet ist und zum Teil sich
51 aussuchen darf.

52

53 I: Wer ist denn für das Budget der Unternehmensakademie verantwortlich?

54

55 IP06: Das ist auch in Zusammenarbeit, soweit ich das noch weiß, in Zusammenarbeit mit,
also

56 sind die einzelnen Hoteldirektoren bzw. Filialleiter in der Touristik für dieses Budget
57 verantwortlich und das wird gemeinsam mit der HR-Abteilung gemacht, dieses Budget.

58

59 I: Wie stark ist denn die Geschäftsführung involviert bzw. wie groß ist der Einfluss der
60 Geschäftsführung auf die Unternehmensakademie?

61

62 IP06: Die Unternehmensakademie war immer ein großes Interesse auch von der

63 Geschäftsführung. Also es ist ja gerade im, bei uns in der Touristikbranche ganz wichtig, auch
64 Mitarbeiter zu halten und Mitarbeiter, das Wissen weiterzugeben. Die Touristik ist dafür
65 bekannt, dass wir eine sehr hohe Fluktuation haben bei den Mitarbeitern und gerade da ist
66 es irrsinnig wichtig, das Wissen intern weiter zu geben, damit es nicht verloren geht, wenn
67 einfach die Mitarbeiter sehr oft wechseln. Und von daher war es immer schon ein großer,
68 wichtiger Faktor auch für die Geschäftsführung und die hat sich da auch immer sehr
69 eingebracht. Es ist immer weiterentwickelt worden, diese Akademie. Es hat dann zusätzlich
70 nicht jetzt nur für, also generell eine Unternehmensakademie, es gibt eine
71 Führungskräfteakademie, die ein bisschen ausgekoppelt ist aus dem Ganzen. Wir haben vor
72 zwei Jahren zum Beispiel Projektmanager intern ausgebildet, das ist eine interne Ausbildung
73 gewesen, die über zwei Jahre gegangen ist. Und das waren Großteils halt Sachen, die halt
74 wirklich von der Geschäftsführung da implementiert worden sind.

75

76 I: Weißt du, ob der Erfolg der Akademie in irgendeiner Form gemessen wird oder
77 ausgewertet wird? Gibt es zum Beispiel nach den Kursen, ist man oft oder dass man, zum
78 Beispiel von den Mitarbeitern Fragebögen ausgefüllt werden müssen, wie war der Kurs/
79

80 IP06: Das ja, das ja. Das gibt es nach jedem Kurs, ja. Das wird auch direkt im, also es wird im-
mer

81 direkt in der Personalabteilung dann abgegeben. Jetzt ist es halt so, dass diese, dass man,
82 wenn man einen Kurs besucht hat, dass man anschließend per E-Mail den Fragebogen
83 zugeschickt bekommt und den dann jetzt mittlerweile in unserem Selfservice-Portal
84 hochlädt.

85

86 I: Und, oder gibt es auch Mitarbeiterbefragung zum Beispiel? Also/

87

88 IP06: Ja, haben wir auch, auch über, haben wir, also ich habe selbst drei

89 Mitarbeiterbefragungen im Unternehmen insgesamt mitgemacht. Eine vor der Karenz und
90 zwei danach. Und (...) da war auch Thema, war auch Weiterbildung, wie die bewertet wird,
91 unter anderem, ja.

92

93 I: Sehr gut. (...) Genau, für den laufenden Betrieb und die Organisation, wer ist da
94 verantwortlich? Also wir haben schon gehört, dass Personalabteilung grundsätzlich, die
95 Hauptverantwortung in der Personalabteilung liegt. Aber das ganze Organisatorische?

96

97 IP06: Wird eigentlich auch Großteils von der Personalabteilung abgedeckt. Also die erstellen
98 diesen Katalog, es laufen die Buchungen über sie. Also wenn ich jetzt, der Hoteldirektor zum
99 Beispiel für seine Mitarbeiter das, jetzt mittlerweile läuft es über dieses Selfservice-Portal, es
100 kann jeder Mitarbeiter sich selbst anmelden. Das geht dann, der Filialleiter muss das dann
101 freigeben und dann kommt es an die Personalabteilung automatisch. Nur es bucht die
102 Personalabteilung, bucht auch die Seminarräume, bucht die Trainer und so weiter, also
diese

103 ganze wirkliche Abwicklung läuft alles über die Personalabteilung.

104

105 I: Wie, welche Größenordnung hat das, wie viele Mitarbeiter sind da beschäftigt, nur für
106 diese Organisation? Kannst du das sagen?

107

108 IP06: Wir haben, also soweit ich weiß, haben wir eine Hauptverantwortliche, die diesen Ka-
talog

109 jedes Jahr ausarbeitet, diesen, die hat aber zwei Kolleginnen, die sie dabei unterstützen.
Also

110 im Endeffekt, vor Corona waren es insgesamt in der HR-Abteilung mehr Mitarbeiter, die
sich

111 auch damit beschäftigt haben. Es ist jetzt schon leider in der Coronazeit dann auch, waren
112 natürlich auch Präsenzs Schulungen gar nicht möglich. Da ist sehr viel jetzt ausgefallen. Ja
und

113 es sind, es haben uns auch leider Mitarbeiter verlassen, die mit dem (...) beschäftigt waren.

114 Soweit ich weiß, ist, also es gibt immer noch eben die eine Hauptverantwortliche und zwei,
115 die sie halt insgesamt unterstützen auch bei den ganzen Buchungen und so weiter.

116

117 I: Alles klar. Und kannst du mir generell über die Programmgestaltung was erzählen, welche

118 Themen werden abgehandelt, welche Kurse gibt es überhaupt?

119

120 IP06: Wir haben (...), also es wird sehr stark eingegangen auf die verschiedenen Ebenen.
Also es

121 gibt für, also für jeden Mitarbeiter zuerst einmal als allererstes, ist der erste Schulungstag
im

122 Unternehmen, ist der Welcome Day, da wird einmal geschult über das Unternehmen, was

123 gehört alles dazu, wie sind die Hierarchien, wie schaut das Ganze aus, das ist eigentlich
auch

124 schon, kann man fast sagen, mit ein Schulungstag. In der Hotellerie war es so, dass die

125 Rezeptionsmitarbeiter, dass es zum Beispiel Grundkurse gibt, auch für Servicemitarbeiter,

126 also je nach Abteilung gibt es verschiedene Kurse, die die Mitarbeiter auch besuchen soll-
ten.

127 Da wird auch immer von der Personalabteilung schon dazu geschrieben, sollte der

128 Mitarbeiter im ersten Jahr im Unternehmen besuchen, sollte im zweiten Jahr im

129 Unternehmen besucht werden und so weiter. Dann gibt es zum Beispiel train the leader,
das

130 ist ein Programm, wo alle neuen Abteilungsleiter reinfallen. Wo sie Persönlichkeitsschulung

131 bekommen, wo sie Unterstützung bekommen und auch (...), wie soll ich sagen, es (...), das
ist

132 dann oft eine 1:1-Trainingssituation. Also man hat wirklich einen persönlichen Trainer für

133 ein, zwei Stunden auch, wo man mit dem auch zum Beispiel Problemfälle ansprechen kann,

134 wie verhalte ich mich, wenn ein Mitarbeiter zu mir kommt und irgendwas braucht oder

135 irgendein Problem hat und so weiter. Wie, dann gibt es Rollenspiele, wo man dann einfach

136 merkt oder selbst auch sehen kann, wie komme ich beim anderen, beim Mitarbeiter rüber.

137

138 I: Konfliktsituationen.

139

140 IP06: Genau, genau.

141

142 I: Sehr schön. Werden die Trainings oder wie werden die abgehalten, in Präsenz oder wenn

143 ja in Präsenz, wo finden die statt?

144

145 IP06: Wir haben, früher haben wir fast nur Präsenzkurse gehabt. Die, dadurch, dass wir sehr

146 viele eigene Hotels haben, sind die in unseren Hotels abgehalten worden. Das heißt, wir

147 haben ja Hotels mit Seminarräumen, die sind, die haben wir dafür, die sind dafür zur

148 Verfügung gestellt worden. Mit meist externen Trainern, aber es war meistens in Präsenz

149 und (...) ja.

150

151 I: Hat sich das jetzt verändert?

152

153 IP06: Das hat sich insofern natürlich jetzt mit Corona verändert, da waren die

154 Präsenzs Schulungen nicht möglich. Einige sind, es sind auch einige neue Schulungen dazu

155 gekommen, zum Beispiel der Umgang mit den ganzen Onlinetools. Wie teile ich mir die

156 Arbeit zuhause ein, gibt es auch einen Kurs. Also wie Work-Life-Balance im Homeoffice, ist

157 zum Beispiel ein neuer Kurs. Wir haben auch Kurse darüber gehabt, wie, eben, wie ver-
wende

158 ich diese ganzen Onlinetools wie Teams, wie kann ich das am besten einsetzen, was kön-
nen

159 diese ganzen Programme. Was kann ich zu meinem Vorteil nutzen. Was wir vorher schon,

160 was wir schon vor einigen Jahren auch online begonnen haben, ist für den Bereich Touristik

161 ein eigenes Programm, das eigentlich Mitarbeiter für Mitarbeiter gestaltet haben. Das
nennt

162 sich Ella und da geht es halt hauptsächlich um Destinationsschulungen. Es gibt viele

163 Mitarbeiter, früher war das natürlich schon verstärkt, also in den Reisebüros, wenn man

164 zurückdenkt, früher sind die Mitarbeiter der Reisebüros auf alle möglichen Fahrten

165 eingeladen worden, haben sich dort alles anschauen können, haben Hotelführungen ge-
habt,

166 haben sich halt an mehreren Tagen hintereinander Inseln angeschaut oder alles, was halt

167 dort auch an Zusatzbuchungen möglich ist. Das ist weniger geworden, ja. Also das leisten

168 sich die viele Veranstalter nicht mehr. Natürlich gibt es aber viel Wissen und es schauen
sich

169 ja trotzdem auch, und wenn es im Privaturlaub ist, viele irgendwelche Destinationen an
und

170 haben ihre Spezialgebiete, ja. Wir haben Mitarbeiter, die sind schon seit Jahren und
171 Jahrzehnten da und die haben einfach ein irrsinniges Wissen über gewisse Regionen, was
172 kann man dort, was sind Geheimtipps, was kann man dort besonders gut machen, wo kann
173 man günstig buchen und, und, und. Und diese Sachen haben diese Mitarbeiter in dieses
174 Onlinetool eingebracht. Also da gibt es halt/

175

176 I: Das ist ein Modul, kann man sagen, also weil da auch im/

177

178 IP06: Genau, das ist ein/

179

180 I: In die Richtung geht, also welche Module werden verwendet?

181

182 IP06: Genau, Ella ist so ein Modul, das ist eben hauptsächlich für die Touristik. Und da kann
man

183 sich halt wieder verschiedene Kurse daraus buchen. Und gerade, wo wir halt auch sehr in
184 Kurzarbeit waren oder die Reisebüros ja zum Teil auch im Lockdown geschlossen werden
185 mussten, haben sich unsere Mitarbeiter in der Zwischenzeit damit weitergebildet.

186

187 I: Weitergebildet, interessant. (...) Wie erfolgt denn die Auswahl der Trainer?

188

189 IP06: (...) Ich weiß nur, dass wir, also dass wir mit den meisten Trainern schon wirklich sehr
190 lange zusammenarbeiten. Ich weiß auch, dass wir speziell in der Touristik, haben sich sogar
191 aus zwei ehemaligen Mitarbeitern welche in die Richtung hin entwickelt und haben sich
192 selbstständig gemacht mit einer Trainingsakademie. Und die stehen uns jetzt auch für
193 Trainings zur Verfügung. Also die machen auch bei uns Schulungen. Aber sonst Genaueres,
194 also genau dazu/

195

196 I: Ja, die Anforderungen an die Trainer, ich weiß nicht, ob du dahingehend was sagen
kannst,

197 welche Anforderungen an die Trainer gestellt werden, wird sich auch eine qualitative, wird
198 sicher darauf geschaut.

199

200 IP06: Ja, ich weiß, dass sehr viel darauf geschaut worden ist, dass sie Praktiker sind. Also
das, ich

201 habe selbst viele Trainings gemacht in der Hotellerie, auch dann später jetzt in der Holding,

202 ich habe viele Trainings mitgemacht und es ist eigentlich immer darauf geschaut, was mir

203 aufgefallen ist, ist, dass die Trainer wirklich selbst aus einer, von einer Praxis sprechen

204 können. Also es sind jetzt, (...) ja, Großteils haben unsere Trainer alle früher selbst in einem

205 Dienstleistungsbetrieb gearbeitet. Ich nehme an, dass das kein Zufall ist und dass das mit
ein

206 Auswahlkriterium ist.

207

208 I: Sicher.

209

210 IP06: Und dass das schon, also besonders, wenn es halt, wenn es darum gegangen ist, Trai-
nings

211 abzuhalten, wo es darum geht, wie interagiere ich mit einem Kunden, mit einem Gast, so

212 Themen, Kursthemen wie Beschwerdemanagement und solche Sachen. Oder

213 Telefonmarketing und, und, und. Die Sachen, die haben, da haben wir immer einen Prakti-
ker

214 gehabt, der selbst schon in dem Bereich Erfahrung hatte.

215

216 I: Habt ihr auch interne Trainer, eigene Mitarbeiter, die selbst auch Trainings durchführen?

217

218 IP06: Ja, da hat es jetzt vor drei Jahren einmal ein Programm gegeben auch, wo (...), das
war

219 eigentlich hauptsächlich in der Zentrale. Da ist es auch darum gegangen, besseres

220 Verständnis zwischen den Abteilungen zu schaffen. Weil oft die eine Hand nicht weiß, was

221 die andere tut und der eine dann nicht weiß, warum dauert das so lange, was der andere

222 noch machen muss. Und um das Ganze ein bisschen transparenter und verständlicher für

223 alle zu gestalten, hat es eine Akademie gegeben quasi, wo die Abteilungen sich vorgestellt
224 haben und quasi eine Grundeinschulung auf ihren Bereich gegeben haben. Das war jetzt
225 aber weniger, um zu erreichen, dass der Mitarbeiter dann dort arbeiten kann und weiß, um
226 was es geht, sondern eigentlich nur, um das bessere Verständnis von einem besseren
227 Miteinander zu haben. Also damit die (...), eben, damit man weiß, warum man eine
228 Rechnung fertig abgezeichnet und schon früh genug an die Buchhaltung übermittelt, damit
229 die Zahlung rechtzeitig rausgeht zum Beispiel. Welche Arbeitsschritte sind da vonnöten und
230 warum dauern gewisse Bereiche einfach eine gewisse Zeit. Und das war schon auch sehr
231 interessant. Also da habe ich auch mitgemacht in einem Bereich. Mir auch Schulungen
232 angehört und man kriegt dann wirklich ein ganz anderes Verständnis für die Kollegen, für
die
233 Zusammenarbeit und war auch schon ein interessanter Teil.

234

235 I: (...) Also, aber diese interner Trainer, die werden natürlich selber auch aus/, also kriegen
236 auch Trainings wiederum oder wer ist da, wenn da intern jemand als Trainer auftritt, wird
237 der auch geschult dahingehend?

238

239 IP06: Ja, da gibt es eine Schulung, die heißt train the trainer. Es gibt ein train the leader-
240 Programm und es gibt ein train the trainer. Da wird eben dann, wie schule ich jemanden
ein,
241 ja, welches Wissen gebe ich weiter, wie gebe ich es weiter. (...) Auch von der Intensität ei-
ner
242 Schulung, wie lange ist jemand aufnahmefähig und so weiter. Ja, also da werden, gibt es
243 auch, also es gibt viele Schulungen in vielen Bereichen.

244

245 I: Da habe ich jetzt schon einiges gehört. Und diese Trainer, das haben wir vorher, genau,
246 hast du vorher schon erwähnt, dass eben diese Fragebögen also nach den Trainings dann
247 ausgefüllt werden und auch dahingehend ja auch die Trainer bewertet werden.

248

249 IP06: Genau.

250

251 I: Nehme ich an.

252

253 IP06: Genau. Also da ist insgesamt, ist das Training, also meistens wird abgefragt, wie ist

254 insgesamt (...), wie ist es insgesamt angekommen, was kann man sich mitnehmen daraus.

255 Hat man das Gefühl, dass man etwas umsetzen konnte für seinen Arbeitsalltag. Kannst du

256 was mitnehmen raus, hast du das Gefühl, dass deine Fragen, die du hattest oder deine

257 Erwartungen, die du hattest, erfüllt wurden. Oder was hätte man verbessern können. Und

258 ja, und nachdem es aber auch in unseren Hotels ja auch stattfindet, wird dann natürlich
auch

259 gleich mitabgefragt, ob im Seminarraum und so weiter alles in Ordnung ist. Also auch das
ist

260 mit ein Teil, der dann auch gleich mitabgefragt wird.

261

262 I: Die Auswertung dahingehend, ich glaube, da haben wir vorher schon kurz, habe ich kurz

263 angesprochen, da bist du dir nicht sicher oder kannst du dazu was sagen, wie das

264 ausgewertet wird?

265

266 IP06: Nein, wie es genau ausgewertet wird, weiß ich nicht und was, inwiefern es dann auch

267 Konsequenzen hat in irgendeinem Bereich, da habe ich keine Einblicke dazu.

268

269 I: Ja. Kannst du mir sagen, wie der Bildungsbedarf im Unternehmen erhoben wird? Also
wer

270 entscheidet oder wer macht einen Kurs, wer wird dazu oder du hast vorher schon erwähnt,

271 glaube ich, dass, manche Kurse müssen gemacht werden. Wer entscheidet das oder wer

272 meldet zum Kurs an?

273

274 IP06: Genau, vor allem, es ist ja auch oft einmal schwer, es gibt eben so diese Kurse, die
man im

275 ersten Jahr besuchen sollte. Nur plant man das natürlich, das Budget, also ein Jahr meis-
tens

276 im Voraus. Das heißt, da weiß ich meistens noch nicht, dass ich da einen neuen Mitarbeiter

277 habe. Nur rechnet man da ca. bei einer, mit einer gewissen Fluktuation, wie es halt bei uns
278 immer ist, halt ca., ja, in einem Hotel, wo man 15 Rezeptionsmitarbeiter hat, rechnet man
279 mit zwei bis drei neuen Mitarbeitern im Jahr. Und das wird halt dann ca. angenommen.
280 Dann weiß man, wie viele halt schon den Nächstjahreskurs besuchen. Und ansonsten sind
281 die Kurse auch immer, also dieser Kurskatalog ist ja für uns alle einsehbar, für alle
282 Mitarbeiter einsehbar über unser, jetzt über unser Selfservice-Portal. Früher ist das an die
283 verschiedenen Hotels und Filialen und so weiter wirklich in Buchform ausgeschickt worden.
284 Und die Mitarbeiter sind auch dazu angehalten, selbst zu sagen, das würde mich
285 interessieren, das würde ich gerne machen. (...) Hat natürlich auch den Effekt, dass man
286 sieht, wo ist, wo interessiert sich jemand. Möchte jemand auch weiterführende Kurse
287 machen, die dann vielleicht einmal in Richtung eines Abteilungsleiters gehen, ja. Wo man
288 dann natürlich auch die Mitarbeiter dann besonders unterstützt und schaut, dass sie dann
289 irgendwann auch die Möglichkeit haben, im Unternehmen aufzusteigen, wenn großes
290 Interesse da ist, ja.

291

292 I: Gibt es bei euch auch Mitarbeitergespräche?

293

294 IP06: Ja, verpflichtend einmal im Jahr.

295

296 I: Wird da auch auf dieses Thema eingegangen durch den/

297

298 IP06: Ja, Schulungen sind immer ein Thema, jedes Jahr im Mitarbeitergespräch. Wird auch
299 immer aufgezeichnet, was, also der Abteilungsleiter gibt halt an, was glaubt er, was der
300 Mitarbeiter für Schulungen brauchen könnte. Der Mitarbeiter gibt an, was würde er gerne
301 machen. Dann wird auch gemeinsam festgelegt, was plant man für das nächste Jahr. Und
es
302 wird dann auch im Jahr darauf dann natürlich immer angeschaut, ist es gemacht worden.
303 Wenn ja, wie war es, war es erfolgreich, hat man sich, möchte man darauf aufbauend
304 vielleicht noch zusätzlich irgendwas machen, irgendwas Weiterführendes. Oder wenn jetzt
305 nicht durchgeführt werden konnte, warum. Also das muss dann auch, das muss, auch wenn

306 eigentlich eine Schulung geplant gewesen wäre und die wird nicht durchgeführt, dann wird
307 es oder muss es auch dokumentiert werden, warum.

308

309 I: Ist klar. Und die Anmeldung zur Weiterbildung kann direkt der Mitarbeiter auch selber
310 machen oder immer über den Vorgesetzten?

311

312 IP06: Die Anmeldung geht im Prinzip immer über den Vorgesetzten. Der Vorgesetzte muss
es

313 freigeben. Also das ist eben in unserem Selfservice-Tool, was wir jetzt seit, ich glaube,
314 sieben, acht Jahren oder so schon mittlerweile haben, das ist ein Onlinetool, das wir, ist
315 komplett für die HR-Abteilung, da werden auch Krankmeldungen und sonstiges
316 hochgeladen. Und Dienstzettel, alles, also alles, was irgendwie dokumentiert werden muss,
317 wird da hochgeladen. Und da läuft eben auch diese Anmeldung drüber. Also da kann man
318 sich den kompletten Katalog abrufen, was sind für den Mitarbeiter buchbare (...) Kurse.
Und

319 wenn man aber dann seine Anmeldung abschickt, geht die automatisch als Mail an den
320 Abteilungsleiter und der muss freigeben. Und dann geht es erst an die Personalabteilung.

321

322 I: Sehr interessant, also da seid ihr schon gut ausgestattet.

323

324 IP06: Ja.

325

326 I: Du hast gemeint, der Bildungskatalog war früher in der Buch/, also in Papierform.

327

328 IP06: Genau.

329

330 I: Ja, seit wann ist das umgestellt worden oder wie lange seid ihr da schon digitalisiert?

331

332 IP06: Das ist mit dem, mit diesem Selfservice-Portal dann gekommen, dass das umgestellt
333 wurde. (...) Genau kann ich es jetzt nicht mehr sagen, also sieben, acht Jahre, schätze ich,

334 haben wir dieses (unv.) Selfservice-Portal sicher schon.

335

336 I: Ok, doch schon lange.

337

338 IP06: Ja.

339

340 I: Interessant.

341

342 IP06: Ja, hat doch etwas länger, 2011, 2012 könnte es sogar schon gewesen sein, 10 Jahre

343 schon, Zeit vergeht.

344

345 I: Ja. Kannst du mir sagen noch, ja, ich weiß, du warst bei der, selbst bei der

346 Implementierung ja nicht dabei, aber grundsätzlich, wie sich das, die

347 Unternehmensakademie in diesen Jahren in deiner Anwesenheit oder in deiner Dienstzeit

348 verändert hat?

349

350 IP06: Naja, es war schon, es war natürlich ein viel geringerer Katalog als, heute ist ja, früher war

351 auch dieser Katalog ja wirklich, also die Hotellerie hat nur den Katalog für die Hotellerie

352 bekommen. Also da hat es die einzelnen (...) Kataloge für die einzelnen Geschäftsbereiche

353 gegeben. Heute über dieses Portal sehe ich den kompletten Konzernkatalog zum Beispiel

354 ein. Ja, es ist natürlich das Angebot der Kurse heute viel größer, vielfältiger. Es wird auf, (...)

355 die ersten Kurse waren auch sehr auf das Wissen wirklich über die Arbeitsabläufe

356 beschränkt. Es ist auch mehr, es geht auch immer mehr hin in das, auch in das persönliche

357 Schulen, ja. Also da sind wir von der Art her, hat sich, die Arten der Schulung haben sich auch

358 ein bisschen verändert, ja. Also es geht auch mehr auf Persönlichkeitsschulungen. Gerade im

359 Management/, auf der Managementebene, dass auf das mehr geachtet wird. Jetzt nicht nur

360 mehr auf reines Basiswissen und/

361

362 I: Fachwissen.

363

364 IP06: Reines Fachwissen, sondern wirklich auch auf/

365

366 I: Also in Richtung Persönlichkeitsentwicklung, oder?

367

368 IP06: Genau. (...) Also wie ich angefangen habe, waren die ersten Abteilungsleiterschulungen,

369 waren noch sehr sporadisch. Und jetzt ist es ja wirklich so, dass wir auf gewissen

370 Hierarchieebenen wirklich ein breites Schulungsangebot haben. Also von den ersten

371 Abteilungsleitungen, also von jetzt Hotellerie, von einem Rezeptionsleiter, von einem

372 Serviceleiter und so weiter, bis hin bei den Direktoren gibt es mehrtägige Schulungen, auch

373 Persönlichkeitstraining. Und dann auch oft einmal Training, wirklich alleine

374 Persönlichkeitstraining mit einem Trainer, das hat es früher nicht gegeben. Also das hat sich

375 wirklich mit der Zeit weiterentwickelt. Was es jetzt auch mehr gibt, es wird mehr darauf

376 eingegangen, dass die Work-Life-Balance für die Mitarbeiter passt. Also es wird auch, was

377 neu oder was in den letzten Jahren dazugekommen ist, dass es auch für Wiedereinsteiger

378 nach der Karenz Schulungen gibt, ja. Und da gibt es aber auch so Schulungen wie, wie

379 bekomme ich Kind und Karriere unter einen Hut. Also wie teile ich mir meine Zeit ein, wo

380 hole ich mir auch meine Auszeiten. Also das hat sich erst wirklich in den letzten Jahren auch

381 dahin entwickelt, dass auch die, ja, auch die Persönlichkeit der Mitarbeiter mehr geschult

382 und gefördert wird.

383

384 I: Interessante Entwicklung eigentlich, ja. Kannst du dir vorstellen, dass auch vielleicht in

385 Zukunft, also man sieht, dass in Amerika, wo es schon langjährig auch

386 Unternehmensakademien gibt, dass auch die Unternehmensakademie mit einer richtigen

387 Universität oder mit einer Hochschule zusammenarbeitet. Wäre das in eurem Bereich, gibt

388 es da/

389

390 IP06: Könnte ich mir schon vorstellen, dass das, dass es da Kooperationsmöglichkeiten gibt.

391

392 I: Ja. Gut, weil das ist bei uns wahrscheinlich noch in den Anfangsschuhen. Also in

393 Deutschland gibt es schon Entwicklungen in die Richtung, aber ist interessant, wie sich das

394 noch weiterentwickeln kann. Und in welche Richtung dass das noch gehen könnte.

395

396 IP06: Auf alle Fälle.

397

398 I: Gut. (...) Ja, dann würde ich eigentlich dann, ich habe vorher schon erwähnt, also wir

399 haben besprochen, dass wir direkt die Umsetzung und Implementierung, jetzt diesen Block

400 jetzt auslassen, weil du ja in der Zeit, weil du da noch nicht im Unternehmen warst.

401

402 IP06: Ja.

403

404 I: (...) Genau, wo würdest denn du die oder vielleicht die eine Frage noch, du hast mir schon

405 viel von der jetzigen Situation auch erzählt, genau, das eine ist mir noch, genau, die Frage

406 würde ich jetzt noch aufgreifen, wird die Unternehmensakademie auch laufend gecheckt auf

407 ihre Aktualität, weißt du das? Wird die, unterliegt die auch irgendeiner Prüfung im

408 Unternehmen? Dass die, dass sie, dass die Existenz eigentlich der Unternehmensakademie

409 geprüft wird? Hat sie ihre Berechtigung sozusagen.

410

411 IP06: Ich glaube, die Existenzberechtigung spricht der Akademie keiner ab. Also die ist wirklich

412 einfach ein wichtiges Tool, gerade, ich finde, gerade in einem (...), eben in einem

413 Wirtschaftsbereich, der jetzt die Mitarbeiter nicht unbedingt fürstlich entlohnt, ist Schulung

414 noch wichtiger. Und ist halt, wenn es jetzt schon nicht unbedingt am Lohnzettel unter dem

415 Strich ersichtlich ist, mein Bonus, den ich bekomme, dann muss es andere Benefits geben.

416 Und bei uns ist es schon auch eben diese Akademie, ist, (...) wird auch, glaube ich, von den

417 Mitarbeitern so gesehen, dass diese ständige Weiterbildung, weil es ist auch, es wird auch
418 unterstützt, wenn Mitarbeiter sich auch extern weiterbilden möchten. Also auch das wird
419 gefördert, ja. Wenn Mitarbeiter sagen, wir haben auch Mitarbeiter gehabt, die haben
420 nebenbei dann wieder angefangen zu Studieren und sind bei uns, haben bei uns Stunden
421 zurückgeschraubt, ja. Und das ist gefördert worden. Oder machen Wifi-Kurse und da wer-
den

422 die Kosten Großteils auch von der Firma mitübernommen, ja.

423

424 I: Also das war früher, wäre das ein No Go gewesen, oder? Da sagt man, entweder bist du
für

425 die Firma da und arbeitest für die Firma/

426

427 IP06: Genau, genau.

428

429 I: Und jetzt ist/

430

431 IP06: Natürlich, wo sie dazugelernt haben meiner Meinung nach, ist, dass sie sehen, was
für

432 Potenzial in diesen Mitarbeitern steckt, ja. Also ok, ich stecke jetzt für zwei, drei Jahre,
433 solange der die Ausbildung macht, zurück, aber der häuft ja Wissen an. Der häuft Wissen
an

434 und wenn ich es gut mache und mich gut verkaufe in den nächsten drei Jahren, dann setzt
er

435 dieses Wissen auch in meiner Firma um. Und ich profitiere als Firma wieder von dem, was
436 der die letzten drei Jahre neben seiner Arbeit gelernt hat.

437

438 I: Genau, richtig. Und das Verständnis ist auch gut wichtig, dass das Management da auch,
439 dass das Management in die Richtung denkt.

440

441 IP06: Ja.

442

443 I: Wo man ja sieht auch, dass Firmen, die jetzt, wo das Management eher in die Richtung
444 Babyboomer noch, wo das Management eher noch auf einer hierarchischen Ebene arbeitet
445 und noch nicht dieses Wissen oder dieses Umdenken entwickelt hat, das sieht man dann/
446

447 IP06: Ja, wir haben auch ein relativ junges Vorstandsteam und das, die (...) haben das schon
448 auch in den letzten Jahren jetzt nochmal mehr gefördert und gepusht. Und was man auch
449 merkt, ist, dass immer mehr darauf geschaut wird, dass die Abteilungsleiter aus den eige-
nen

450 Reihen kommen. Also es wird von extern ganz wenig besetzt. Gut, jetzt mit Corona schaut
451 die Sache natürlich wieder auch ein bisschen anders aus, aber insgesamt, wenn man die
452 Jahre davor betrachtet, ist wirklich geschaut worden, ich schule die Mitarbeiter aus meinen
453 eigenen Reihen, loyale Mitarbeiter, die sich weiterbilden möchten und setzen die, sofern es
454 zu ihnen passt und sofern das auch im Interesse vom Mitarbeiter ist, setze ich die auf
455 Führungsposition intern. Und sie sind mitgewachsen und dieses Wissen, das wird schon
groß

456 geschaut, dass wirklich das Wissen im Unternehmen bleibt. Und dass wir nicht ausbilden
457 jetzt für den Mitbewerber, sondern dass/

458

459 I: Weil du sagst ausbilden, habt ihr Lehrlinge auch im Unternehmen?

460

461 IP06: Ja.

462

463 I: Und die Lehrlingsausbildung, die spielt sich auch in der Akademie/

464

465 IP06: Für die Lehrlingsausbildung, also die Lehrlinge haben eigene Kurse, auch Pflichtkurse,
je

466 nach Bereich, wo sie sind. Aber die haben eigentlich einen eigenen

467 Lehrlingsakademiekatalog. Jetzt mit Corona, was wir schon vorher angesprochen haben,
war

468 es jetzt ganz anders, wir haben ja die Hotels Großteils nicht offen lassen können, auch die
469 Reisebüros nicht. Das heißt, die waren alle nur in der Akademie. Wir haben auch ein Hotel

470 dann zum Teil auch offen gehabt, da haben wir nur mit den Lehrlingen drinnen gearbeitet.
471 Weil sonst kein Betrieb. Man hat halt dann mit den Lehrlingen gekocht zum Teil oder man
472 hat halt, man hat ihnen halt in diesen Zeiten jetzt andere Sachen nähergebracht, ja. Die
473 Reisebürolehrlinge waren ganz viel mit diesem, mit unserem Ella-Tool zum Beispiel
474 beschäftigt, ja. Aber da ist auch geschaut worden, dass die jetzt einfach in der Akademie
475 aufgefangen werden, solange jetzt alles zu ist und eigentlich die normale Ausbildung am
476 Kunden, am Gast gar nicht stattfinden kann. Weil die Betriebe geschlossen haben. Ja, ist
viel
477 über diesen Schulungskatalog gelaufen. Das ist dann auch kurzfristig natürlich erweitert
478 worden, also es haben sich dann auch Direktoren zum Beispiel verschiedene bereit erklärt,
479 mit den Lehrlingen, die zusammen zu fassen und denen was zu erklären. Und mit ihnen
Tage
480 zu verbringen und mit ihnen, sie zu schulen.

481

482 I: Sie zu schulen, interessant. Wo stehst denn du selbst als Mitarbeiter oder wie stehst du
483 jetzt als Mitarbeiter zu dieser Form der Erwachsenenbildung?

484

485 IP06: Ich finde Erwachsenenbildung super wichtig und interessant. Ich finde, der Mensch
lernt

486 nie aus und er sollte auch nie aufhören, sich weiter zu bilden. Es ist halt schön, wenn das
487 möglich ist, halt wie bei uns in einem großen Unternehmen, dass das auch vom Betrieb
488 unterstützt wird. Aber es ist auch generell die Erwachsenenbildung einfach wichtig. Mein
489 Mann ist momentan in Ausbildung, der hat, macht jetzt eine Komplettumschulung mit über
490 45, fängt er nochmal in einem anderen Bereich an und ich merke, wie er mit dieser neuen
491 Bildung, mit dieser neuen Perspektive, total aufblüht. Also es war natürlich am Anfang
492 einmal ein Stress und ein Druck, schaffe ich das, gerade weil bei ihm auch der erste Kurs
sehr
493 erfolgsorientiert war. Es sind vom ersten Kurs mit 12 Startern, die den Kurs besucht haben,
494 war klar, dass nur acht den nächst weiterführenden Kurs besuchen können. Und das ist
495 natürlich auch ein persönlicher Stress gewesen, ja. Also da, einen neuen Weg einzuschla-
gen,

496 sich weiter zu bilden, wieder lernen zu lernen und dann gleich mit einem gewissen
497 Erfolgsdruck dahinter, damit man den nächsten Kurs schafft. Aber ich merke, es macht ihm
498 irrsinnig viel Spaß und es ist so, also er hat sich auch für zuhause jetzt wieder, er hat sich
499 wieder Bücher bestellt und (...) gewisse, also für ihn jetzt in der IT-Netzwerktechnik, ge-
wisse

500 Spielzeuge, mit denen er sich weiterbilden kann, ja.

501

502 I: Interessant, finde ich sehr/

503

504 IP06: Und es ist sehr interessant, wie man wieder als Person auch daran wächst, ja, mit die-
sen

505 neuen Aufgaben.

506

507 I: Und was ist deiner Meinung nach oder welche Vor- und Nachteile hat die interne
508 Weiterbildung im Gegensatz jetzt zu einer externen, wenn ich jetzt sage, ich gehe, besuche
509 einen Wifi-Kurs oder ich mache eine Ausbildung in irgendeiner externen
510 Bildungseinrichtung, was ist der Vorteil von einer internen Weiterbildung im Unterneh-
men?

511

512 IP06: Die interne Weiterbildung, gerade für Firmen finde ich die interne Weiterbildung (...),
die

513 Firmen können es besser einfach auch ein bisschen zuschneiden auf das, auf die Bedürf-
nisse,

514 die der Betrieb hat. Das kann, Wifi kann super Kurse anbieten, nur wenn ich es jetzt zum
515 Beispiel auf unsere Bereich, eine Kollegin wollte einen Steuerkurs besuchen auf der Wifi,
hat

516 den für ein Wochenende oder Zweitageskurs gebucht und war für uns nicht brauchbar. Wir
517 haben in der, im Reisebüro sind die, ist einfach mit und so weiter, ist einfach die
518 Versteuerung auch mit der Margensteuer und so weiter, ist anders, als es dort einfach
519 abgehandelt wurde. Das war ein Standardkurs, der für den Handel zum Beispiel super
520 funktioniert hätte, für sie war aber jetzt nichts dabei, was sie sich irgendwie wirklich
521 brauchbar für uns im Reisebüro rausgreifen hätte können. Und wurde auch gesagt, ja, das

522 gibt es nicht. Es gibt, da ist der Markt zu klein. Jetzt natürlich, wenn man das hernimmt,
jetzt

523 gibt es halt Interne, von der, jetzt macht halt die Buchhaltungsleitung dann oder zum
524 Beispiel bei uns der Steuerspezialist, hat man mit dieser, was ich angesprochen habe, wo
525 man auch die Abteilungen kennenlernt zum Beispiel, gibt es auch solche Kurse, die halt
jetzt,

526 wo einer seine Abteilung vorstellt zum Beispiel und dann aber auch, wenn man möchte,
527 genauer seine Arbeit vorstellt und da auch rückfragen kann für gewisse Sachen. Und jetzt
528 gibt es halt quasi den internen Steuerkurs und den kann man halt dann auch wirklich in der
529 Buchhaltung, in der Abteilung dann jeweils auch umsetzen und brauchen. Und das ist halt,
530 man kann im Unternehmen sich das halt viel besser auf die Unternehmensbedürfnisse
531 zuschneiden.

532

533 I: Genau. Da wäre vielleicht eine Verknüpfung jetzt herzustellen, dass man sagt, ja, das
wäre

534 eine Kooperation jetzt, aber natürlich, das wird es vielleicht noch ein bisschen dauern, dass
535 auch ein Wifi oder so, ein großer Bildungsapparat lässt sich jetzt auf solche
536 Unternehmensakademien ein, aber das wird noch spannend werden für die Zukunft.

537

538 IP06: Genau.

539

540 I: Werden bei euch ältere Mitarbeiter hinsichtlich der internen Weiterbildung besonders
541 gefördert?

542

543 IP06: (...) Ich würde sagen, gerade bei uns ist es jetzt altersspezifisch gar nicht zu sagen.
Also es

544 ist, wir, das Alter hat bei, spielt jetzt in unserem Unternehmen keine große Rolle. Ob das
545 jetzt/

546

547 I: Gibt es keine besondere/

548

549 IP06: Nein, es gibt keine gesonderte Ausbildung, da ist eher, welche Position hast du im
550 Unternehmen und welche Position möchtest du vielleicht einmal haben. Also das sind eher
551 die Sachen, wonach sich die Akademie richtet. Also wo man sagt, ok, man holt die
552 Mitarbeiter dort dann am Arbeitsplatz ab, wo sie jetzt stehen und gibt ihnen die besten
553 Werkzeuge mit, um sich weiter zu entwickeln. Egal in welche Richtung der Mitarbeiter halt
554 möchte.

555

556 I: Gibt es vielleicht ältere Mitarbeiter, die dann, die man dann als Trainer hernimmt, die
man

557 sagt, ok, das Knowhow, das der ältere Mitarbeiter hat/

558

559 IP06: Ja, ja, das schon auch. Also gerade eben in dem Bereich, wo ich gesagt habe, bei Ella
mit

560 diesen Destinationsschulungen, da sind natürlich Mitarbeiter mit jahrelanger Erfahrung

561 hauptsächlich herausgepickt worden, weil das mit einmal einen Ort besuchen, kann man
das

562 Wissen nicht haben, wie wenn man das schon ewig kennt, ja. Und da natürlich, da sind äl-
tere

563 Mitarbeiter herausgepickt worden, die besonderes Fachwissen haben. (...) Ja, es gibt schon

564 Bereiche, wo halt, also eher für die Schulungen werden die ältere Mitarbeiter herangezo-
gen.

565 Das ist jetzt nicht so, dass das Schulungsangebot irgendwie altersspezifisch abgestimmt

566 wäre, aber für, als Trainer, als interne Trainer, natürlich, umso länger man dabei ist und
halt

567 gewisse Erfahrung mitbringen kann, auch Unternehmenserfahrung mitbringen kann.

568

569 I: Kann man die Akademie als generationsübergreifendes Wissensmanagement bezeich-
nen?

570

571 IP06: (...) Ja, wobei es bei uns natürlich dieses nicht unbedingt nur generations/, bei uns
eben

572 mit einer hohen Fluktuation im touristischen Bereich, Touristik jetzt vielleicht gar nicht so,
in

573 der Hotellerie haben wir einfach die höhere Fluktuation drinnen, da sind oft ein Mitarbeiter,

574 der 10 Jahre dabei ist, ist schon eine Generation, ja.

575

576 I: Ja, genau.

577

578 IP06: Also das, ja.

579

580 I: Ist natürlich von Branche zu Branche dann unterschiedlich.

581

582 IP06: Von Branche zu Branche unterschiedlich, glaube ich schon, ja.

583

584 I: Ist der Fachkräftemangel, aber ja, ich glaube, da können wir nochmal darauf kurz

585 eingehen, aber der Fachkräftemangel in eurem Unternehmen ein Thema?

586

587 IP06: Definitiv. Also jetzt mehr denn je. Also es wird natürlich, wenn man sich umhört, gerade

588 im, vom Tourismusbereich haben sich jetzt mit Corona sehr viele Mitarbeiter umschulen

589 lassen, weil es jetzt auch die Möglichkeit gegeben und das AMS das jetzt auch gefördert hat,

590 dass auch touristische Mitarbeiter Schulungen bekommen für andere Bereiche. Das war

591 früher nicht so einfach, dass sich ein Tourismusmitarbeiter umschulen lassen konnte über

592 das AMS, weil einfach im Tourismus immer ausreichend Stellen da waren. Mit Corona, alles

593 zu, Lockdowns, Tourismus sehr eingeschränkt, haben viele Mitarbeiter auch den Ausstieg

594 aus dem Tourismus gewählt und sind in andere Branchen abgewandert. Jetzt merkt man

595 natürlich, wenn das Ganze wieder langsam anläuft, unsere Häuser wieder aufsperrten

596 können, dass sich einfach viele Mitarbeiter anders orientiert haben. Und da ist für uns jetzt

597 im Tourismus der Fachkräftemangel spürbar.

598

599 I: Und kann man sagen, dass das, die Akademie oder das Konzept der internen

600 Weiterbildung, dass man damit dagegen steuern kann?

601

602 IP06: Jetzt für den Punkt, wo jetzt bei uns der große Fachkräftemangel entstanden ist, jetzt
603 natürlich nicht. Also mit der Pandemie, da kann die Akademie nicht dagegen steuern. Aber
604 wir haben, sage ich mal, in der Vergangenheit, glaube ich, haben wir erfolgreich gegen
605 gesteuert, bis es eben jetzt einfach durch die äußeren Einflüsse zu einem Fachkräftemangel
606 gekommen ist. Früher, wie gesagt, haben wir wirklich geschaut, dass die Mitarbeiter in den
607 eigenen Reihen aufgestiegen sind, dass Führungskräfte hauptsächlich aus den eigenen
608 Reihen gekommen sind. Ich spreche da aus eigener Erfahrung in der Hotellerie, also ich
habe

609 angefangen als Rezeptionistin und habe dann meinen Weg weiter gemacht mit Assistentin
610 der Rezeptionsleitung, Rezeptionschefin, Direktionsassistentin und dann Direktion. Also,
und

611 das in einem Zeitraum von sechs, fünf, sechs Jahren. Also, und da waren wirklich, aber da
612 waren auch wirklich laufend Schulungen dabei und ich bin unterstützt worden auch von
613 diesen Schulungen mit eben train the leader und diesen ganzen Programmen. Und da hat
614 man wirklich geschaut, und macht man auch nach wie vor, dass man Mitarbeiter, die loyal
615 auch zum Unternehmen stehen, einfach weiterbildet und fördert und schaut, dass sie
616 interne Möglichkeiten haben, aufzusteigen, wenn sie das möchten.

617

618 I: Trägt eine Unternehmensakademie eben zur Mitarbeitermotivation bei?

619

620 IP06: (...) Ich, also grundsätzlich finde ich schon. Es gibt natürlich immer wieder Mitarbeiter,
die

621 das als extra Arbeit sehen und, aber das ist nicht, das ist Gott sei Dank nicht der Großteil,
622 sondern eher der verschwindend geringe Teil, die halt, ja.

623

624 I: Also es werden ja auch Mitarbeiter, eben wenn Kurse, wenn ich die machen muss, dann
625 vielleicht und ja/

626

627 IP06: Genau, wobei es aber schon auch, sage ich, wir sind im Tourismus, wir sind auch

628 Verkäufer, ja. Also man verkauft ja seinen Mitarbeitern ja schon auch in einem sehr positiven

629 Kontext. Und auch wenn es jetzt drinnen steht, dass dieser Kurs verpflichtend ist für den

630 Mitarbeiter im ersten Jahr, dann sage ich nicht, du musst und du bist jetzt verpflichtet,

631 sondern es wird ihnen schon gesagt, du wirst gefördert und du bekommst eine Schulung und

632 du darfst da hingehen, ja. Und natürlich ist der Schulungstag dann auch immer extern schön

633 mit, in einem schönen Seminarhotel mit schönen Räumen, mit Kaffeepause am Vormittag,

634 Mittagessen gemeinsam und so weiter. Man lernt wieder Mitarbeiter aus anderen Bereichen

635 kennen. Und das ist ja dann für alle auch wieder ein positiver Eindruck. Und man merkt auch,

636 selbst wenn Mitarbeiter dabei sind, die auf die erste Schulung hingehen mit, vielleicht mit

637 nicht so einem positiven Gefühl, sind eigentlich fast alle immer mit einem sehr positiven

638 Gefühl von diesen Schulungen zurück gekommen.

639

640 I: Und das ist ja dann vielleicht auch, das überträgt man dann ja auf die Kollegen.

641

642 IP06: Genau.

643

644 I: Und ist ja ganz ein großer Vorteil, ja.

645

646 IP06: Genau.

647

648 I: Ja und dann nehme ich auch an, dass es auch für die Mitarbeiterbindung auch dazu

649 beiträgt, wenn ich sage, die Firma, da kann ich mich weiterbilden, wahrscheinlich auch

650 wieder/

651

652 IP06: Genau, ich finde schon, wenn einfach, wenn der Mitarbeiter das Gefühl hat, die Firma hat,

653 ich bin jetzt nicht nur eine Nummer, sondern die Firma hat Interesse daran, dass ich mich

654 wohlfühle, dass ich mich gefördert fühle, dass ich eben auch mit den ganzen

655 persönlichkeitsbildenden Kursen, die auch zusätzlich angeboten werden, fühlt man, hat man

656 ja das Gefühl, die Firma interessiert es, wenn ich jetzt aus der Karenz zurückkomme zum

657 Beispiel mit dem einen Kurs, wie ich mein ganzes Leben wieder unter einen Hut kriege. Wie

658 kriege ich das, wie schaffe ich das, dass ich Kind oder Familie und meinen Arbeitsplatz, alles

659 bestmöglich unter einen Hut kriege. Natürlich ist es auch im Interesse des Arbeitgebers, dass

660 der Mitarbeiter wieder gut einsatzfähig ist. Aber in erster Linie fühlt man sich einfach auch

661 als Mitarbeiter wertgeschätzt.

662

663 I: Also ich sehe, dass du schon sehr positiv zur Unternehmensakademie stehst. Wie schaut

664 denn das bei deinen Kollegen aus, gibt es auch oder wie ist grundsätzlich die Stimmung?

665

666 IP06: Also ich sage, bei uns ist schon eine Grundstimmung, die sehr positiv ist gegenüber diesen

667 Schulungen und dem Schulungsangebot. Natürlich gibt es auch Mitarbeiter, die kein

668 besonderes Interesse haben, sich weiter zu bilden oder weiter zu entwickeln. Die sich

669 einfach, die ein gewisses Sicherheitsbedürfnis haben, ja. Und die sich nicht gerne, die nicht

670 gerne über den Tellerrand schauen. Und die werden das immer mit einem gewissen

671 kritischen Auge sehen, für was brauche ich das überhaupt und muss das jetzt sein. Aber die

672 sind schon, würde ich schon sagen, eher in einer geringeren Zahl vorhanden, die Mitarbeiter.

673

674 I: Hat das eher was mit der Generation zu tun, sind das eher Ältere, Jüngere oder hat das

675 grundsätzlich mit dem Charakter der Person zu tun, worauf ist das zurück zu führen?

676

677 IP06: Teils, teils. Also zum Beobachten ist es, finde ich, schon, dass es schon eher die ältere

678 Generation betrifft, die nicht unbedingt immer so positiv oder so freudig sind, wenn es neue

679 Schulungen gibt. Es hat aber schon auch insgesamt was mit der inneren Einstellung zu tun.

680 Oder vielleicht auch mit meinen Wünschen, wo ich einmal hin möchte. Es gibt halt einfach
681 Mitarbeiter, die fühlen sich auf ihrem Arbeitsplatz wohl, in dem Bereich, den sie kennen
und

682 die möchten aus ihrer Komfortzone nicht heraustreten. Und da ist es halt dann schwierig,
683 auch die Mitarbeiter auch oft einmal dort abzuholen und zu sagen, aber ich zeige dir was,
684 vielleicht nur kann dich das in deiner Arbeit, die du jetzt machst, unterstützen. Und es sagt
ja

685 keiner, dass du irgendwas anderes machen musst, sondern es soll dich nur unterstützen in
686 dem, was du jetzt machst. Also es gibt dann halt schon auch Kurse für die Mitarbeiter, ja.
Wo

687 man sagt, ok, das muss jetzt nicht unbedingt immer dann mit einer Weiterentwicklung und
688 mit einer beruflichen Umorientierung dann zu tun haben, sondern es kann einfach nur für
689 deinen aktuellen Arbeitsbereich sein, ja.

690

691 I: Der vielleicht, der dann auch schon, wenn es jetzt ein älterer Mitarbeiter ist, der dann
sagt,

692 ja, ich gehe in fünf Jahren in Pension, was soll ich mich noch weiterentwickeln. Oder der
693 sieht dann irgendwo schon das/

694

695 IP06: Ja, aber da haben wir auch sehr unterschiedliche Mitarbeiter gehabt. Weil ich muss
sagen,

696 ich hatte eine Kollegin, die war kurz vor der Pension und hat uns mit up to date sein, was
697 technische Belange anbetrifft oder generell, uns alle miteinander in den Schatten gestellt
698 und uns alle abgehängt. Also das ist nicht immer wirklich auf das Alter zurück zu führen. Die
699 hat dann einen Kindl und einen Tolino zum Beispiel gehabt und hat uns schon die
700 Testberichte gezeigt, da haben wir noch gar nicht gewusst, dass es das gibt. Und eben, die
701 war kurz vor der Pension, aber die hat auch selbst sehr viel Wissen weitergegeben, auch in
702 unserer Abteilung. Und hat sich auch immer selbst weitergebildet. Also es ist vielleicht
schon

703 ein bisschen eine Mischung aus der Einstellung, also es ist jetzt nicht nur/

704

705 I: Interessant. (...) Was glaubst du, was jetzt grundsätzlich den Erfolg einer

706 Unternehmensakademie ausmacht? Was ist so das, wo du sagst, das muss funktionieren
707 oder das ist, wo du sagst/

708

709 IP06: Das Unternehmen muss dahinter stehen. Also meiner Meinung nach ist, wenn ich
jetzt

710 nur eine Unternehmensakademie einführe, damit ich reinschreiben kann in eine

711 Jobausschreibung, dass ich eine habe, dann ist es der falsche Weg. Also ich muss dahinter

712 stehen und ich muss wissen als Unternehmen, was möchte ich damit bezwecken. Also/

713

714 I: Also ihr bewirbt es auch schon bei der Stellenbeschreibung, also da habt ihr/

715

716 IP06: Ist auch drinnen, dass wir eine Unternehmensakademie haben und dass wir, ja, es ist

717 schon aktiv drinnen, dass wir, dass sich unsere, dass wir unterstützen, dass sich unsere

718 Mitarbeiter weiterbilden.

719

720 I: Also/

721

722 IP06: Es wird bei uns eben, sieht man dann auch, es wird von unserem Unternehmen als
Benefit

723 für die Mitarbeiter gesehen. Und ich als Mitarbeiter, muss ich sagen, sehe ich es genauso.

724 Und ich glaube auch, es kann ein Unternehmen nur erfolgreich einführen, wenn das

725 Unternehmen das auch so sieht. Also das sieht, dass es einen Effekt dann hat und da auch

726 wirklich dahinter steht. (...) Und es, ja, dahinter steht, dass ich meine Mitarbeiter, dass ich
in

727 meine Mitarbeiter investieren möchte.

728

729 I: Und was würde so, was wäre ein Punkt, was so eine Akademie zum Scheitern bringen

730 würde? Also wenn irgendwas nicht funktionieren würde, ich meine, ist klar, wenn jetzt das

731 Management nicht dahinter steht, ist sicher ein Punkt, aber/

732

733 IP06: Was zum Beispiel, wenn ich zu wenig Kursplätze hergebe, weil wenn ich dann sehe zum

734 Beispiel oder sehen würde, dass zum Beispiel ein Mitarbeiter versucht, einen Kursplatz zu

735 bekommen im selben Kurs seit zwei Jahren oder so oder drei Jahren und er kommt in

736 keinem Kurs unter, dann sind zu wenig Plätze und dann muss ich darauf reagieren. Also

737 sowas würde, glaube ich, weil wenn ich es schon bewerbe, dass ich meine Mitarbeiter

738 fördere in der Richtung, dann muss ich auch die Möglichkeiten haben, dass die Mitarbeiter

739 das, selbst wenn er jetzt im ersten Kurs drinnen kommt, dass er zumindest im zweiten Kurs

740 dann vorgereicht ist und als zweiter reinkommt, ja. Also das würde ich ganz wichtig finden.

741

742 I: Hört man von den und welchen Platz würdest du da dem Trainer zuordnen? Also die

743 Qualität der Trainer sagt ja auch aus, wie die/

744

745 IP06: Ich muss ehrlich sagen, also wir haben bis jetzt sehr gute Trainer gehabt. Also ich kann

746 jetzt gar nicht, das kann ich jetzt gar nicht so beurteilen, wie groß da der Stellenwert wäre.

747 Da müsste man wahrscheinlich zuerst einmal wirklich eine negative Erfahrung machen mit

748 einem Trainer, dass man das besser einschätzen kann, weil wir haben bis jetzt sehr gute

749 Trainer gehabt und sind immer, also ich bin immer mit einem sehr positiven Gefühl

750 rausgegangen. Vielleicht auch deswegen, weil wir eben sehr praxisorientierte Trainer gehabt

751 haben, wo man immer das Gefühl gehabt hat, der versteht mich, der versteht auch meine

752 Situation im Betrieb, der weiß, wie das Ganze abläuft. Und kann dann besser auf diese

753 Sachen eingehen. Also ich glaube schon, dass eine gewisse Branchenkenntnis als Trainer

754 wichtig ist.

755

756 I: Aber da sieht man, dass das bei euch, also in diesem Konzept wirklich funktioniert, weil

757 wenn es gar keine schlechten Trainer oder das kann ja vorkommen.

758

759 IP06: Also kann natürlich sein, dass wir schon welche gehabt haben. Aber ich persönlich hatte

760 noch keinen, also bei meinen Schulungen hatte keine negative Erfahrung.

761

762 I: Hättest du jetzt noch Punkte, was du jetzt verbessern würdest aus deiner Sicht? Also wenn

763 du jetzt noch sagen könntest, jetzt kann ich da mitreden und was würdest du vielleicht noch

764 besser machen oder was würdest du vielleicht noch einführen? Oder gibt es was?

765

766 IP06: Ich habe jetzt ganz gut gefunden, dass man jetzt im, (...) dass wir jetzt gerade

767 coronabedingt auch drüber, also darauf hingegangen sind, dass wir Onlineschulungen

768 machen. Und, weil ich glaube, dass für viele auch ein Zeitproblem ist oder auch im Betrieb

769 oft einmal ein Zeitproblem ist, dass ich mich den ganzen Tag für irgendwas freimachen kann.

770 Und ich würde es super finden, wenn es da auch zum Beispiel mehr Möglichkeiten geben

771 würde, gewisse Kurse auf Stunden online zu legen zum Beispiel, gibt es sicher Themen, die

772 man dahingehend machen könnte. Also, dass man da auch die Onlineschiene selbst, so wie

773 das Homeoffice gekommen ist um zu bleiben, glaube ich auch, dass auch diese Onlinekurse

774 gekommen sind um zu bleiben. Und ich glaube, dass man die Schiene zusätzlich, also um

775 Gottes Willen, den Präsenz nicht abschaffen, weil das ist einfach immer, war immer eine

776 tolle Erfahrung und auch immer schön, sich persönlich mit anderen Mitarbeitern aus

777 anderen Abteilungen, aus anderen Bereichen auszutauschen. Ist eine persönliche

778 Bereicherung. Aber auch die Möglichkeit von diesen Onlinetools wirklich zu nutzen.

779

780 I: Ich glaube, da hat man auch die Möglichkeit, kürzere Einheiten oder wie du sagst, der

781 flexiblen Zeiteinteilung, da hat vielleicht/

782

783 IP06: Genau, genau, wir haben ja schon so ein Onlineseminar gehabt, also bei einem war ich

784 schon dabei, eben mit diesen Tools, wie kann ich das für mich nutzen im, damit ich trotzdem

785 den Kontakt quasi zu meinen Kollegen aus der Abteilung nicht verliere. Wie kann man sich

786 besser austauschen über den ganzen Tag, über diese Onlinetools, wenn man jetzt zuhause
787 sitzt. Und der Kurs war, finde ich, irrsinnig bereichernd, hat aber nur eineinhalb Stunden
788 online gedauert. Also war jetzt kein großer Zeitaufwand und ich habe mir aber effektiv
recht

789 viel aus diesem Kurs mitnehmen können. Und das, finde ich, das sollte nicht einschlafen. Da
790 könnte man eben viele Bereiche auch damit abdecken und vielleicht auch dieses Tool, das
791 wir jetzt dieses Ella haben, wo sich die Mitarbeiter ja das abrufen können und dann dort
792 auch Übungen mitmachen können online und sich das aber anschauen, dass man es halt
793 jederzeit abrufen kann, das ist jetzt nichts Interaktives, wo ich zurückspreche mit dem, dass
794 man das auch für unterschiedliche Wissensbereiche noch im Unternehmen etabliert.

795

796 I: Jetzt habe ich noch eine Frage, habt ihr Kurse auch in der Freizeit? Also sind die alle in der
797 Arbeitszeit oder auch, oder ist das gemischt? Weil das habe ich, glaube ich, vorher/

798

799 IP06: Nein, grundsätzlich sind die in der Arbeitszeit.

800

801 I: Immer in der Arbeitszeit?

802

803 IP06: Genau.

804

805 I: Super.

806

807 IP06: Das einzige Gemischte war jetzt natürlich in der Kurzarbeit, ja, da ist es dann in der
808 Ausfallszeit, haben wir dann auch Kurse (...), ja, belegt, ja.

809

810 I: Super.

811

812 IP06: Aber insgesamt/

813

814 I: So, hast du jetzt noch von deiner Seite, sind da noch offene Punkte, die du mir zum Thema

815 mitteilen, zu diesem Thema noch mitteilen möchtest? Ich glaube, wir haben sehr viel, also

816 sehr gute Punkte und/

817

818 IP06: Ich glaube, wir haben schon, wir haben sehr viel besprochen.

819

820 I: Wir haben sehr viel besprochen, sehr viel abgehandelt, also vielen Dank dafür.

821

822 IP06: Gerne.

823

824 I: Und danke für deine Zeit und dann würde ich nämlich jetzt die, das, also das Interview

825 beenden und wie gesagt, danke noch einmal.

826

827 IP06: Gerne.

Interview Nr. 7:

1 I: So, dann möchte ich Sie nochmal herzlich begrüßen und nochmal Danke sagen, dass Sie

2 mir als Interviewpartner zur Verfügung stehen.

3

4 IP07: Gerne.

5

6 I: In meinem Interview möchte ich gerne das, also das Thema die kritischen Erfolgsfaktoren

7 im Rahmen der Implementierung einer Unternehmensakademie in Konzernbetrieben

8 beleuchten. Und habe meinen Fragenkatalog in vier Themenblöcke gegliedert, wobei ich im

9 ersten Themenblock grundsätzlich auf die, also die Fragestellung dahingehend ist, wie ist

10 eine Organisation, wie die Unternehmensakademie in der Organisation aufgebaut. Der

11 zweite Themenblock handelt von der Situation vor der Implementierung, wenn Sie da was

12 dazu sagen können. Im dritten Themenblock dann die Umsetzung des Projektes und im

13 vierten Themenblock dann allgemeine Fragen und Meinungen. (...) Können Sie mir erzählen,

14 wie die Unternehmensakademie in Ihrem Unternehmen eingegliedert ist?

15

16 IP07: Gerne. Also für mich als Verständnisfrage, Unternehmensakademie meinen wir jegliche

17 Art von zusätzlichen Learnings oder Trainings, die eine Firma anbietet?

18

19 I: Genau, richtig, gut, dass Sie das anmerken, das habe ich zuvor vergessen anzumerken.

20

21 IP07: Überhaupt kein Thema, nur dass wir über dasselbe sprechen natürlich, ja.

22

23 I: Genau, ja.

24

25 IP07: Also bei uns in der Firma ist es so, dass wir das eigentlich immer schon gelebt haben, ja.

26 Ich, also zu dem zweiten Themenblock werde ich wahrscheinlich gar nicht viel sagen können,

27 weil wir kennen es gar nicht anders. Also bei der Firma Microsoft war das schon immer so,

28 dass wir wahnsinnig viel gelernt haben und wir dementsprechend auch keine externen

29 Trainings bekommen zum Beispiel, weil alles bei uns intern gemacht wird. Wir erstellen

30 unsere eigenen Produkte, wir verkaufen unsere Produkte, deswegen haben wir auch

31 natürlich das beste Knowhow und eine riesige Maschinerie global natürlich dahinter, ja. Da

32 gibt es eigene Websites dazu, eigene Tools, eigene Apps, also an dem scheitert es nicht. Also

33 da ist Microsoft sicher auch einer der Führung, was es bedeutet, Mitarbeiter auszubilden,

34 auch die einzelnen Rollen. Also in jedem Geschäftsjahr müssen wir Trainings absolvieren, da

35 gibt es verpflichtende Trainings, die wir machen müssen. Also in HR wollen wir bei uns, sind

36 es mindestens acht Stunden zum Beispiel an Trainings, die wir unterbringen müssen. Dann

37 gibt es Sales-Rollen, die Verkäufer, die haben bis zu 40 oder mehr Stunden an Trainings, die

38 sie machen müssen, ja. Einfach um sich auszubilden, die sind aber auch zertifiziert dann

39 dementsprechend, sind auch alles offizielle Zertifikate, die man auch nutzen kann, sollte man

40 uns einmal verlassen und woanders hingehen. Also das ist etwas, was bei uns tagtäglich ganz

41 normal gelebt wird. Und was wir den Mitarbeitern auch als Benefit verkaufen, weil sie sich

42 stetig bei uns weiterbilden können, über ihre Rolle hinaus, hinweg, genau.

43

44 I: Und in der Abteilung, also ist die HR-Abteilung für die ganze Organisation zuständig, oder?

45

46 IP07: Nein, aufgrund unserer Größe und Internationalität wird das alles aus dem Headquarter in

47 Amerika aus gesteuert. Also es gibt sehr wohl auch in unserer, wir nennen es die Western

48 Europe Area, also die europäischen Ländern sind die Western Europe Area und/

49

50 I: Ist das eine eigene Firma, Entschuldigung, ist das eine eigene/

51

52 IP07: Nein, organisatorisch sind die nur zusammengehängt, ja. Also es gibt, Deutschland ist

53 eigenständig zum Beispiel, aufgrund der Größe, Frankreich ist eigenständig und die UK ist

54 eigenständig. Und alle anderen Ländern, also Schweden, zum Beispiel dann die ganzen

55 Benelux-Staaten, Österreich, Italien, Schweiz, also die werden alle so, da sind 14 Länder

56 zusammengefasst und das ist dann die Western Europe Area.

57

58 I: Wer ist dann/

59

60 IP07: (unv.), ja?

61

62 I: Wer ist dann in diesem Zusammenhang für den Erfolg der Unternehmensakademie

63 verantwortlich? Wer ist dann/

64

65 IP07: Die Manager direkt. Also es wird auch getrackt dahingehend, also es gibt sehr wohl

66 gewisse Trainings eben, die man machen muss. Und da wird auch ganz genau nachgesehen

67 und nachverfolgt, welche Abteilung wie viel Prozent davon zum Beispiel schon erreicht hat,

68 ja. Und es ist ein absolutes Muss, 100 % zu erreichen. Also es gibt tatsächlich Konsequenzen,

69 die ich so jetzt nicht nennen kann, aber es gibt tatsächlich Themen dahinter, wo dann

70 nachgefasst wird, weil es ein absolutes Must Have ist, also man muss diese Trainings

71 absolvieren und der Manager ist in erster Linie dafür verantwortlich, ja. Also das ist in der
72 Rollenbeschreibung, ist das dabei quasi, dass man diese Trainings machen muss, genau.

73

74 I: Alles klar. Wer ist dann für das Budget der Unternehmensakademie auch also
75 verantwortlich?

76

77 IP07: Das wüsste ich jetzt gar nicht. Dadurch, dass es ein eigenes internes Programm ist,
wird es

78 eigene Headcounts, eigene Personen geben, die nur speziell an dem arbeiten, aber da gibt
es

79 jetzt kein eigenes spezielles Budget. Wir haben lokal sehr wohl Budget für so learning days,
80 nennen wir es, wo wir dezidiert Tage dazu verwenden, nur zu lernen. Also diese Tage
81 werden auch freigegeben von der Firma, dass man sagt, man hat keine Kundentermine,
82 keine irgendwelche anderen internen Termine. Also man soll sich fokussieren auf das
83 Training, auf das Learning. Und da gibt es vielleicht ein bisschen Budget lokal, dass wir noch
84 irgendwas uns einfallen lassen zusätzlich, aber ansonsten, die gesamte Akademie, dieses
85 Learning, das wird ausgesteuert eben von Amerika, da gibt es jetzt kein spezielles Budget in
86 der Form.

87

88 I: Wissen Sie zufällig, wie oft an das Management Rückmeldung gegeben wird oder ein
89 Reporting gemacht wird?

90

91 IP07: Das ist eben unterschiedlich, also ich glaube, dass das sicher mehrmals im Geschäfts-
jahr

92 gemacht wird. Da ist eben dann dieses eigene Learning-Department verantwortlich, da
93 nachzuhaken, mit den Managern zu sprechen. Aber wie oft, das kommt ein bisschen, glaube
94 ich, darauf an, welche Abteilung das ist, welche Trainings gefordert sind.

95

96 I: Werden da diese Erfolge auch in irgendeiner Form gemessen?

97

98 IP07: Sicher, eben, also man sieht ganz genau, wie viel Prozent eine Abteilung schon geschafft

99 hat. Wie viele haben es schon absolviert, wo fehlt noch jemand. Also das wird auf jeden Fall

100 auch gemessen, genau.

101

102 I: Ja. Und für den laufenden Betrieb der Organisation, sind Sie dann eben in jedem Land

103 wahrscheinlich, wer ist da verantwortlich?

104

105 IP07: (...) Für das Learning haben wir tatsächlich dezidiert Kollegen. Bei uns in Österreich ist es

106 zum Beispiel unser COO, also unser Chief Operations Manager, die (unv.) ist das in dem Fall

107 und eine Kollegin, eine direkte Kollegin aus dem Team, die einfach sich für diesen Bereich

108 interessiert und die supportet hier. Und die sind eben dann dafür zuständig, dass diese

109 learning days ausgerollt werden, dass die Information weiter gegeben werden, genau.

110

111 I: Das kann man jetzt sagen, sind zwei, drei Personen, also wenn man jetzt auf die

112 Mitarbeiteranzahl, genau.

113

114 IP07: Genau, genau.

115

116 I: Können Sie mir etwas über die Programmgestaltung erzählen, welche Themen oder Inhalte

117 werden abgehandelt?

118

119 IP07: Na, eben all unsere Produkte, aber das geht auch von Soft Skills weiter. Also wir haben,

120 über drüber muss man jetzt sagen, wir haben eben unsere eigene Microsoft-Akademie, kann

121 man sagen und dann haben wir auch noch LinkedIn Learning. Ich weiß nicht, ob Ihnen das

122 was sagt. Also LinkedIn hat auch eine eigene Learning-Plattform und die können wir zum

123 Beispiel auch nutzen. Und da sind Millionen von Themen drinnen, die uns gratis zur

124 Verfügung stehen. Also bis auf die, die was man eh verpflichtend machen muss, kann man
125 sich über alle Themen hinweg Soft Skills, technische Skills, Sales Skills, also wirklich alles
126 zusätzlich aneignen. Wir haben auch Kooperationen mit gewissen Universitäten, da weiß
ich

127 jetzt gar nicht, wie die alle heißen oder auch Instituten weltweit. Das sind halt dann zum
128 Beispiel Onlinekurse. Es gibt auch Kurse, da muss man zahlen dann zum Beispiel dafür, das
129 muss halt vom Manager dann freigegeben werden. Aber sonst, die meisten sind eh gratis,
130 wo man teilnehmen kann als Mitarbeiter. Eben, das ist auch ein Benefit für die Mitarbeiter,
131 die hier arbeiten, genau.

132

133 I: Ja, weil Sie die Kooperation ansprechen, das ist auch sehr interessant, wie sieht diese
134 Kooperation mit den Universitäten oder Hochschulen aus? Werden da die/

135

136 IP07: Da kann ich Ihnen leider nichts dazu sagen, weil das eben global abgehandelt wird,
wie die

137 Kooperation aussieht, weiß ich nicht, es ist nur so, dass man sich ganz normal online
138 anmelden kann, wenn man den Kurs gefunden hat und da gibt es gewisse Termine, an de-
nen

139 man teilnehmen kann. Aktuell ist natürlich alles, nicht aktuell, es war schon immer alles
140 online, weil es ist global, also aus der ganzen Welt nehmen dann Leute teil. Und dann ist es
141 quasi ein Onlineseminar, an dem man teilnehmen kann. Und es gibt welche, die sind
142 einmalig, es gibt welche, die sind halt über mehrere Tage oder Wochen hinweg. Da gibt es
143 auch wieder unterschiedlichste Formate. Also es erstreckt sich über echt alles, ja.

144

145 I: Ja. Haben Sie dann Präsenz auch Trainings oder eher wirklich nur, weil Sie sagen, nur
146 online?

147

148 IP07: (...) Es ist hauptsächlich alles online und self learning. Ich würde einmal sagen, fast 70
% ist

149 self learning und der Rest ist vielleicht in Persona oder eben so in Onlinemeetings. Und
eben,

150 wenn wir solche learning days haben, die lokal auch stattfinden, wenn wir alle ins Büro
151 dürfen, dann wird auch vor Ort direkt, trainieren wir eben Sessions, wo die Kollegen auch
152 andere Kollegen trainieren und unterrichten in gewissen Themen, wo sie sich einfach
153 weitergebildet haben, genau.

154

155 I: Wie sind diese Onlinetrainings organisiert, haben Sie da eine eigene Lernplattform? Ich
156 meine, nehme ich an.

157

158 IP07: Genau, genau. Also es gibt einfach eine Plattform, an der man alles findet. Das führt
159 natürlich zu einer nächsten Plattform und zur nächsten Plattform, das ist ein bisschen groß
160 bei uns alles aufgebaut. Aber ja, das ist alles von uns gesteuert. Wie gesagt, von den
161 Kollegen, die dieses fabrizieren. Es geht halt dann in verschiedenste Richtungen, das eine
162 ist
162 HR-related, also eher unsere Richtung dann und auch Finance gibt es auch genügend
163 Trainings, wo man sich weiterbilden kann.

164

165 I: Das ist ja der große Vorteil, ja, das ist ja bei Ihnen, glaube ich, der große Vorteil, dass Sie
166 ja
166 direkt an der Quelle sitzen, oder?

167

168 IP07: Es ist wirklich so. Ich kenne es auch von, ich bin ja vernetzt auch mit anderen HR-Kol-
169 legen
169 bei Konzernen und so ein riesen Konvolut an Unterlagen und an Trainings, wie wir anbie-
170 ten,
170 kenne ich sonst nirgendwo. Aber unser Geschäftsführer aus, also der für gesamt Microsoft
171 verantwortlich ist, (unv.) sagt auch immer, don't be a know it all, be a learn it all. Also man
172 muss nicht alles wissen, sondern man kann alles lernen. Und deswegen ist das aber, hängt
173 das auch so groß auf unseren Fahnen drauf, dass wir lernen, lernen, lernen, lernen. Man
174 lernt einfach nicht aus, ja. Also es ist sehr, sehr wichtig für uns. Also es ist auch für ein
175 gewisses Mindset, was wir alle haben müssen, ja. Also wenn man hier ist und glaubt, ich

176 brauche nichts mehr lernen, ich bin eh super, wird man nicht lange bei uns bleiben, weil wir

177 werden dazu gedrillt, zu lernen, aber das ist gut. Es ist gut, dass man nie aufhört, lernen zu
178 lernen.

179

180 I: Genau, kann ich nur bestätigen. Ich werde sehr oft angesprochen, warum ich das mir in
181 meinem Alter jetzt, unter Führungszeichen, noch eben, dass ich das/

182

183 IP07: Ist doch arg, oder? Ist ja arg, dass das gesagt wird.

184

185 I: Ja, das ist eigentlich arg und ich denke mir, also verstehe ich, kann in gewissem Rahmen
186 nicht verstehen. Also mein Mann macht auch eine Weiterbildung, war schon über, war 45,
187 also wir leben das ganz anders. Und ich glaube, das ist auch wichtig, dass man das auch so
188 weitergibt, auch an die/

189

190 IP07: Genau, genau, dass es keine Bürde ist oder nicht schwierig, sondern man soll immer
191 irgendwie ein bisschen was machen, genau.

192

193 I: Genau. (...) Die Trainer, die Sie, Sie haben ja davon erzählt, dass Sie interne Trainer, also
194 eigentlich nur interne Trainer haben. Wie werden die ausgewählt in den eigenen Reihen?

195

196 IP07: (...) Also global kann ich es nicht sagen, das sind sicher auch etliche Schauspieler, die
197 einfach nur den Content rüberbringen, sage ich jetzt mal. Aber der Content kommt ja von
198 uns selbst. Also im Hintergrund gibt es eine riesige Truppe, die wahrscheinlich den Inhalt
199 aufbereitet und wenn wir lokal etwas machen, dann sind es direkt unsere Kollegen, wo wir
200 sie bitten, wo wir wissen, die sind gut in ihrer Sache, bitte nehmt euch eine Stunde Zeit und
201 erklärt es den Kollegen, wie ihr die Sachen macht, ja. Wir haben zum Beispiel Kollegen, die
202 sich speziell auf modern work place, also alles, was rund um Teams, Outlook, wie arbeitet
203 man schnell und effektiv am Computer, dass wir da immer so eine Session haben, wo neue

204 Kollegen zum Beispiel dann einsteigen können und viel hören, wie funktionieren die Systeme

205 miteinander, wie kann man effektiv und schnell arbeiten, ja. Oder es gibt auch Kollegen, die

206 eben im Sales gewisse Themen aufgreifen. Das ist ganz unterschiedlich. Manche melden sich

207 auch einfach, dass sie sagen, sie möchten gerne dieses und jenes Thema den Leuten zeigen.

208 Und da sind wir immer sehr dankbar. Oder eben wir sagen, ok, aktuell ist es wichtig, dass die

209 Leute alle auf Security zum Beispiel trainiert werden, weil Security einfach ein immer

210 größeres Thema in der IT-Branche wird, ja. Datenschutz, diese Themen zum Beispiel, ja. Ist

211 ganz oft, dass wir dann eben Kollegen haben, die Spezialisten sind auf diesem Gebiet, uns

212 intern dann auch trainieren dahingehend, genau.

213

214 I: Bieten Sie das auch für andere Firmen an als Dienstleistung?

215

216 IP07: Ja, wir arbeiten zum Beispiel sehr stark mit ETC zusammen. Das ist eine (...), weiß ich

217 nicht, eine Trainingsfirma und die trainiert Kunden, Partner oder auch Privatpersonen auf

218 Microsoft-Produkte zum Beispiel. Also das ist dann ausgelagert, die machen das dann halt

219 direkt und wird auch zertifiziert, blablabla, genau. Also das, da kann man als Privatperson

220 auch hingehen oder eben als Kunde Leute auch hinschicken zum Beispiel, ja.

221

222 I: Das ist ja bei uns auch immer ein großes Thema in der Firma, also diese Datensicherung

223 und Cyber Security, also das ist ja ganz hochgestellt. (...) Meine nächste Frage wäre

224 dahingehend, dass die Mitarbeiter, die Sie eben aus Ihren Reihen selbst organisieren,

225 werden die dann auch ausgebildet oder haben die wieder eigene Trainings, damit sie eben

226 auch ausbilden können?

227

228 IP07: Genau, genau. Also aufgrund ihrer Rolle haben sie spezifische fachliche Trainings.

Eben,

229 die hat dann ein HR dann nicht oder ein Financler nicht, ja. Und eben, dadurch, dass wir die

230 Trainings nicht machen müssen, bitten wir eben die Kollegen, ihr müsst die Trainings

231 machen, aber gebt dieses Wissen auch an uns weiter, ja. Und das geht einfacher, wenn man

232 sagt, nehmen wir uns eine Stunde Zeit, im learning day machen das in einer lockeren

233 Atmosphäre. Wir könnten auch diese Trainings natürlich machen, es steht uns frei. Aber

234 welcher HRler wird sich jetzt hinsetzen und über die Cloud, über (unv.), sechs Stunden sich

235 was beibringen lassen wollen, wenn ein Kollege sich hinsetzt und das in einer viel

236 einfacheren und lockeren Form erklärt zum Beispiel, genau.

237

238 I: Genau. Wie erfolgt die Evaluierung der Trainer, also werden die, meine Frage geht

239 dahingehend, dass die Trainer auch oder nach dem Training, dass sie dann bewertet

240 werden?

241

242 IP07: (...) Nein. Also es gibt immer eine Umfrage nach jedem Training, also nach jedem digitalen

243 Training gibt es immer eine Umfrage. Die ist, das kommt automatisch, wo gefragt wird, wie

244 uns das Training gefallen hat. Und was wir besser machen würden, ob wir es

245 weiterempfehlen würden, genau. Also das kommt, aber der Trainer per se eigentlich nicht.

246 Ich muss nur ganz kurz mein Kind holen, der hat nämlich neben mir geschlafen.

247

248 I: Oh, kein Problem, gerne. Oh, guten Morgen.

249

250 IP07: Ja, ich bringe ihn nur ganz kurz zu seinem Papa, der ist eh da irgendwo, eine Sekunde.

251

252 I: Ja, gerne, kein Problem.

253

254 IP07: So, Entschuldigung, bin schon wieder da.

255

256 I: Kein Problem. Können Sie mir sagen, wie der Bildungsbedarf in Ihrem Unternehmen

257 erhoben wird? Also wie wird das bestimmt, wer jetzt da zu einem Kurs gehen darf oder

258 teilnehmen darf?

259

260 IP07: Bei uns darf eben jeder gehen. Bei uns ist es ein Muss, dass man lernt, wie wir vorher
261 schon besprochen haben. Und anhand der Rolle wird das Training zugewiesen. Ist natürlich
262 alles automatisch, ja, das ist ein riesen Prozedere im Hintergrund, wo jedes Jahr aufs Neue
263 evaluiert wird eben, welche Trainings sind notwendig für die Mitarbeiter. Wo müssen sie
264 sich weiterbilden, wo müssen wir an vorderster Front dabei sein, damit wir den Zug nicht
265 verabsäumen. Und genau, also jedes Jahr aufs Neue im neuen Geschäftsjahr sind einfach
266 wahnsinnig viele Trainings. Und wir haben auch immer diese normalen, diese (unv.) of
267 Compliance und Richtlinien, die wir natürlich auch immer wieder erneuern müssen jedes
268 Jahr. Aber machen muss es jeder. Das tun wir nicht zuordnen, wir empfehlen manchmal ein
269 Training, wo wir sagen, das wäre gut. Aber ansonsten hängt es anhand der Rolle ab, welche
270 Trainings zu machen sind und der Mitarbeiter bekommt das automatisch in seine Learning-
271 Plattform hineingespielt, dass er weiß, welche Trainings muss er machen, bis wann. Also sie
272 haben auch eine Deadline, die Trainings, also bis wann sie erledigt sein müssen.

273

274 I: Kann der Mitarbeiter auch selbst sagen, ich möchte gerne dieses Training machen, von
sich

275 aus?

276

277 IP07: Genau, ja. Also es sind alle Trainings für jeden zugänglich. Wie gesagt, also ich weiß
nicht,

278 wie viele Leute aus HR sich für Themen dann wiederum aus dem Sales interessieren oder
279 vice versa. Aber man kann, prinzipiell haben wir Zugriff auf alle Trainings, die es gibt, ge-
nau.

280

281 I: Und dieses Bildungsangebot, nehme ich an, ist auch online?

282

283 IP07: Ist alles online.

284

285 I: Genau.

286

287 IP07: Alles online, genau.

288

289 I: (...) Und natürlich eine eigene Software, das ist auch klar. Ich glaube, die Frage hat sich

290 dann auch erübrigt.

291

292 IP07: Natürlich, ja, natürlich.

293

294 I: (...) Die Situation vor der Implementierung, vor diesem internen Weiterbildungsprogramm,

295 ich glaube, den Themenblock, weiß ich nicht, ob Sie das wissen, wie es vorher war?

296

297 IP07: Nein, das weiß ich leider nicht. Also ich bin jetzt seit 2016 bei der Firma und das war schon

298 damals schon sehr viel an Trainings. Es ist immer mehr und besser geworden, aber wann die

299 das implementiert haben, kann ich leider gar nicht sagen.

300

301 I: (...) Ja und zur Umsetzung, ich meine, vielleicht nur aus Ihrer Erfahrung, Sie wissen sehr viel

302 über die ganze Unternehmensakademie, wie die aufgebaut ist, was glauben Sie denn, was

303 wichtig ist, wenn ich so eine Plattform, welche Erfolgsfaktoren sind notwendig, dass sowas

304 überhaupt funktionieren kann?

305

306 IP07: Puh, das ist eine gute Frage. (...) Damit es funktionieren kann, es ist wie immer, es muss

307 vom Manager ausgehend sein und am besten von der Geschäftsführung, ja. Solche Themen

308 muss von ganz oben an als Priorität gesetzt werden und verstanden werden, warum ist es

309 wichtig, Learnings zu machen, Trainings zu machen, ja. (...) Ich weiß aus der Vergangenheit

310 oder von Kollegen, die eben nicht so eine Akademie haben, dass sich die das wünschen

311 würden, Weiterbildung zu machen, weil es immer als Benefit auch gesehen wird. Also, dass

312 Mitarbeiter sagen, ich würde gerne beim Wifi diesen und jenen Kurs machen oder ich würde

313 gerne in Bildungskarenz gehen, blablabla. Und dass es die Firmen nicht gewährleisten, ja.
Bei

314 uns ist es schon so Gang und Gäbe mittlerweile, weil wir es eben von ganz oben her fast

315 jeden Tag hören, wie wichtig das Lernen ist. Und nur, wenn eben die Geschäftsführung
auch

316 sagt, es ist wichtig zu lernen und auch selbst Trainings macht und das vorlebt, dann werden

317 die Mitarbeiter auch mitziehen. Also nur etwas von Mitarbeitern dann zu verlangen, macht

318 das Training und das auch noch bis, weiß ich nicht, bis Ende Dezember und selbst macht
man

319 es nicht, ist halt nicht sehr authentisch dann wahrscheinlich, ja. Und es ist immer gut, wenn

320 es digital ist und wenn diese Plattform auch gut funktioniert logischerweise, ja. Deswegen,

321 wir empfehlen ja auch immer LinkedIn-Learning, das ist nämlich das Einfachste, weil es jede

322 Firma implementieren kann, ja. Ich weiß jetzt nicht, wie viel es kostet oder sonst was, das

323 weiß ich jetzt nicht. Aber die Plattform ist da und jeder kann darauf zugreifen. Man braucht

324 nur einen Login in LinkedIn und ich würde sagen, viele Leute sind auf LinkedIn mittlerweile,

325 ja.

326

327 I: Ja, auf jeden Fall, ja, das glaube ich auch, ja.

328

329 IP07: Und für die Firma ist es eigentlich ein Produkt, das sie einkaufen. Und ein Zuckerl und
ein

330 Benefit für die Mitarbeiter und sagen, liebe Leute, auf LinkedIn-Learnings sind, ich weiß
nicht

331 wie viele tausende Trainings, nutzt es. Das ist ein Benefit, bildet euch weiter, das sind

332 Zertifizierungen, ihr könnt die offiziell auf LinkedIn posten, ihr könnt mit denen weiterhin

333 arbeiten, ja. Ihr könnt es in den Lebenslauf hineingeben, also Weiterbildung ist halt eben

334 auch für die Zukunft dann gedacht, ja. Und man sollte halt nicht nur stehen bleiben. Learn-
ing

335 on the job ist immer, glaube ich, noch am wichtigsten, also ich glaube, wir haben auch
diese

336 70:30- oder 80:20-Regel, dass man sagt, 70, 80 % Learning on the job und den Rest muss

337 man sich auch so irgendwo dazu holen, ja. Und wenn man denn Vorbilderrollen hat wie die

338 Geschäftsführung, wie die Manager, die da dahinter sind, dann, glaube ich, kann das gut
339 funktionieren. Und eben, wenn es eine digitale Plattform ist logischerweise, ja. Oder man
340 bietet Wifi-Kurse etc. an oder beim Waff, keine Ahnung. Da muss halt dann das Budget
341 dementsprechend da sein, ja. Und wir wissen, Weiterbildung kostet was.

342

343 I: Ja, das auf jeden Fall. Und ich finde das sehr interessant, dass bei Ihnen auch das
344 Management oder dass auch das Management eben die Kurse besucht, dass die eine
345 Vorbildwirkung haben.

346

347 IP07: Die müssen.

348

349 I: Und müssen, genau.

350

351 IP07: Die haben genauso diesen (unv.), die haben genauso aufgrund ihrer Rolle, bekommen
die

352 Trainings in ihr Tool hineingeschossen. Das sind wahrscheinlich dann eher so Trainings, so
353 Leadership Principals und wie manage ich richtig und wie führe ich Mitarbeitergespräche
354 und solche Geschichten wahrscheinlich, ja. Aber die müssen sie auch machen. Gibt es kein
355 drum herum.

356

357 I: Ja und das Schulungsprogramm selber erstellen bzw. aufbauen und laufend aktualisieren,
358 wer macht das? Wird das auch vom Headquarter oder erstellt wahrscheinlich?

359

360 IP07: Genau, das wird einmal im Jahr eben einfach aufgebaut, was sind für Trainings zu
361 absolvieren in diesem Geschäftsjahr. Wahrscheinlich wird es öfter im Jahr sein, dass die
362 Leute die Trainings ins Tool hineinbekommen. Aber jetzt wird sicher schon wieder für das
363 nächste Geschäftsjahr daran gearbeitet, welche Trainings müssen die Mitarbeiter machen,
364 um eben immer up to date zu sein.

365

366 I: Verändern sich diese oder haben bemerkt, dass sich diese Module auch verändern

367 hinsichtlich den Lerninhalten?

368

369 IP07: (...) Na, also sie erweitern es natürlich regelmäßig. Manche Learnings werden moder-
ner

370 und interaktiver. Es gibt Trainings, die sind sehr stupide, muss man auch sagen, ist quasi
wie

371 eine Slideshow und du klickst dich durch und musst alles selbst lesen, das ist nicht so lustig.

372 Aber es gibt zum Beispiel aus der, eben aus der Compliance-Organisation ganz ein tolles

373 Training, wir warten nur schon immer drauf, bis das kommt. Die haben das nämlich wie

374 einen Blockbuster aufgebaut. Also wirklich, wo, das sind Statisten eindeutig, aber die spie-
len

375 halt Szenarien nach und das ist wie ein Blockbuster und da ist wirklich auch viel Geld hinein

376 geflossen 100 %ig, ja. Und das ist einfach lustig dann zum Anschauen und da vergeht auch

377 die Zeit, ja. Also da haben sie darauf geschaut, wie lernen Leute gut. Wir wollen alle am

378 liebsten Serien schauen, machen wir es wie eine Serie, machen wir es wie einen Blockbus-
ter,

379 ja. Und da merkt man schon so eine Evolution im Training, dass man auch hier anpasst und

380 nicht nur stupide sitzen, acht Stunden lang irgendwas lesen oder jemandem zuhören, ja. Es

381 gibt unterschiedliche Formate, ja.

382

383 I: Das merkt man sich dann ja auch leichter, wenn das/

384

385 IP07: Genau, ja, genau. Also dieser eine Darsteller aus diesem Blockbuster, der hat schon
einen

386 Kultstatus jetzt bei uns mittlerweile, ja, weil er ist einfach, sie haben es gut gemacht, ja und

387 ja, es ist lustig.

388

389 I: Wie stehen Sie selbst zur Erwachsenenbildung?

390

391 IP07: (...) Also durch die Firma jetzt viel, viel mehr positiv als früher. Also weil wenn ich da-
ran

392 denke, wie ich in der Schule war und wie ungern ich in der Schule war, ich habe es gehasst,

393 ich war froh, dass ich meine Matura geschafft habe und nie wieder dorthin gehen musste, ja.

394 Aber das war eine andere Art von Lernen. Also ich bin der Meinung, ich hatte keine guten

395 Lehrer, Punkt, ja. Das hat halt nicht gematcht, ja. Und dann war ich froh, dass ich nie wieder

396 lernen musste, ja. Aber ich habe dann eine Thematik gefunden, die mir liegt und die mich

397 sehr interessiert und das war zum Beispiel Arbeitsrecht, ja. Dann habe ich auch am Wifi

398 diesen Arbeitsrechtskurs gemacht, diesen ewig langen, ich glaube, ein halbes Jahr oder so

399 intensiv mit weiß nicht wie vielen Stunden. Aber ich bin dort gern hingegangen. Ich habe es

400 geliebt, ich habe es aufgesogen wie nur etwas. Die Prüfung war ein Klacks dann am Ende des

401 Tages, ich war fast traurig, dass das vorbei war, ja. Und dann hat es aber auch eigentlich

402 wieder so eingebrochen, die ganze Sache und jetzt bei Microsoft eben habe ich jetzt wieder

403 gelernt, es reicht, wenn man tagtäglich ein bisschen was macht oder einmal in der Woche

404 sich einfach einmal eine Stunde Zeit nimmt, um ein bisschen was zu lernen. Das ist, dann ist

405 es nicht mehr schwierig, als wie wenn man alles hin/, wenn sich alles hinzieht und dann

406 muss man in einer Woche ganz viel machen zum Beispiel, ja. Aber, also für mich hat es sich

407 viel gebracht und ich kann es auch nur jedem so wieder weiterempfehlen. Immer bisschen

408 was zu machen, ja. Wenn man die Möglichkeit hat natürlich.

409

410 I: Was sind denn Ihrer Meinung nach die Vor- und Nachteile der internen Weiterbildung?

411 Also im Gegensatz jetzt zur Externen, wenn ich sage, ich gehe jetzt eben nur auf ein Wifi, was

412 sind da die Vor- und Nachteile?

413

414 IP07: (...) Naja, man ist sicher gebrainwashed, wenn man interne Trainings hat, 100 %ig, was bei

415 uns aber jetzt in unserem Fall eh gut ist, weil, wie gesagt, wir sind ja unsere, wir nutzen auch

416 unsere eigenen Produkte. Also bei uns ist das ja so. Aber natürlich extern ist man vielleicht

417 mehr allgemeiner oder nicht so (...) behaftet an einer Firma oder wie soll ich das jetzt sagen,

418 ja. Intern ist halt einfach wahrscheinlich, dass man immer von sich ausgehend ein Training
419 macht. Was halt gut für die Firma ist logischerweise, ja. Aber/

420

421 I: Und von den Lerninhalten vielleicht? (...) Also, dass Sie vielleicht/

422

423 IP07: Ja, das kommt immer darauf an, wer es macht und wie viel Kapazität natürlich in ei-
ner

424 Firma da ist, ja. Also eine Person für das Learning ist immer schwierig. Also weil man darf
das

425 nicht unterschätzen, was man da alles machen kann und man kann auch vieles falsch

426 machen, wenn man es nicht richtig angeht zum Beispiel. Aber ja, also wir kennen keine

427 externen Trainings, bei uns gibt es zum Beispiel alles nur intern.

428

429 I: Werden ältere Mitarbeiter bei Ihnen besonders gefördert? (...) Gibt es da/

430

431 IP07: In Hinsicht auf Trainings?

432

433 I: Ja.

434

435 IP07: Nein.

436

437 I: Gibt es also/

438

439 IP07: Ganz gleich wie alle anderen.

440

441 I: Egal welche Generation oder wenn man jetzt schaut von Babyboomer bis Generation Z
im

442 Unternehmen, gibt es da keine speziellen Unterschiede?

443

444 IP07: Nein, da gibt es gar nichts. Wie gesagt, dieses Training hängt anhand der Rolle, kom-
plett

445 egal, wie alt man ist. Also nein, jemand, der länger jung geblieben ist, muss dasselbe machen

446 wie jemand, der frisch in der Rolle drinnen ist also.

447

448 I: Ist der Fachkräftemangel bei Ihnen im Unternehmen auch ein Thema?

449

450 IP07: (...) Sehr, sehr. Also es ist ein Thema, das auf und ab diskutiert wird. Weil auch wir

451 natürlich immer wieder gute Leute suchen, gute Leuten gehen zur Konkurrenz, ja. Aber (...)

452 wir sind alle in einer oder wir jetzt in der IT-Branche sind, glaube ich, eher in einer

453 glücklichen Lage, weil wir können grenzübergreifend auch arbeiten, wir müssen nicht Leute

454 in Österreich unbedingt rekrutieren, wir könnten auch sagen, wir nehmen jemanden, der in

455 Niederlande sitzt und der arbeitet für Österreich, ja. Es ist dieselbe Zeitzone, warum muss er

456 in Österreich sitzen. Können eh alles online machen, funktioniert ja, ja.

457

458 I: Stimmt.

459

460 IP07: Aber man muss auch die Leute fördern, die jetzt vielleicht Berufe gelernt haben, die es

461 jetzt bald auch nicht mehr geben wird oder die aufgrund von der IT, von der Technologie,

462 von der AI, künstliche Intelligenz, vielleicht einmal übernommen werden, ja. Es gibt dafür

463 aber andere Berufe, die wir vielleicht jetzt noch gar nicht wissen, ja. Die kommen werden,

464 die Leute dann zu unterstützen, sich umzuschulen. Und da ist zum Beispiel Microsoft ganz

465 stark dahinter, wir haben auch eine Initiative, eine Skilling-Initiative, wo wir stark mit

466 unseren Partnern und Kunden zusammenarbeiten, wo wir sagen, haben sie Personal im

467 Unternehmen oder wissen sie jemanden, der sich weiterbilden möchte, ja. Oder wir haben

468 auch ein anderes Programm, wo wir eh mit dem (unv.) für Langzeitarbeitslose zum Beispiel

469 zusammenarbeiten, ja. Die können sich bewerben, sie können sich weiterbilden, dann gibt es

470 ein Auswahlverfahren, blablabla. Und dann werden die von uns weiter geschult zum Beispiel,

471 beim ETC zum Beispiel, ja. Also auch hier sind wir nicht untätig, sondern supporten relativ
472 viel. Das ist nur nicht leider so publik, wie wir es gerne hätten eigentlich, dass wir viel Zeit
473 und Investment hineinstecken in das Ganze, ja.

474

475 I: Ich glaube, mein Schwager, wo ich Ihnen vorher erzählt habe, der hat eine Umschulung
476 gemacht, der ist vor einem Video, hat Videos bearbeitet und die Firma ist jetzt Konkurs,
also

477 nicht, ja, Konkurs, glaube ich, gegangen, der arbeitet jetzt auch als Netzwerkbetreuer, wird
478 er ausgebildet.

479

480 IP07: Ja, super, ja.

481

482 I: Und auch in dem Bereich eigentlich, also, und die haben ihm schon versprochen, dass da,
483 da hat er einen Job bis zur Pension, also solange/

484

485 IP07: Genau, ja. Man traut es sich vielleicht auch nicht zu und ich meine, das führt jetzt zu
weit,

486 aber genauso ist es bei den Mädchen oder bei den Frauen auch. Also, dass die auch mehr in
487 die IT gehen können. Natürlich, wir haben vielleicht andere Veranlagungen, dass wir Sa-
chen

488 lieber machen würden, aber ich glaube, dass so ganz viele IT-Berufe auch für uns sehr gut
489 wären. Und (...), aber eben, da musst man investieren auch in die Leute und deswegen ist
490 dieser Fachkräftemangel sehr wohl auch ein Thema bei uns, weil wir natürlich unterstützen
491 wollen und sagen, es gibt genügend Leute da draußen, die haben vielleicht in der Schule
492 nicht das Richtige gelernt, waren in ihrem früheren Leben mal, was weiß ich, aber wir
493 unterstützen und machen jetzt zum Netzwerkadministrator oder zum Cloud Solution
494 Architekt, was weiß ich, ja.

495

496 I: Ich kann mir das vorstellen, dass das für Frauen auch sehr spannend sein könnte, auch in
497 Bezug auf Familie und Karriere unter einen Hut bringen, wenn ich mir, auf die flexiblen
498 Arbeitszeiten nämlich dann denke.

499

500 IP07: Genau.

501

502 I: Trägt die Unternehmensakademie auch zur Mitarbeitermotivation bei?

503

504 IP07: (...) Ich würde das mit ja beantworten, weil sie sich eben weiterbilden können, bis auf die

505 Trainings, die man machen muss logischerweise, da sind die einen oder anderen nicht so
506 happy, wenn sie dann sehen Anfang des Geschäftsjahres, sie müssen plötzlich 80 Stunden
507 Training machen oder so, ja oder 40 Stunden, ist auch enorm, ja. Also da sind sie dann nicht
508 ganz so glücklich immer. Aber im Nachhinein sehr wohl, weil was sie da gelernt haben und
509 was sie mit dem Wissen machen können, ist enorm, ja. Und es ist halt ein Benefit, es ist ein
510 Vorteil, also ich würde schon sagen, es motiviert auch die Leute, eben, wie gesagt, es ist ein
511 Mindset bei uns auch. Also wenn man bei uns arbeitet, gehört das einfach dazu, das Ler-

512 ja. Also sollte es einen auch dann irgendwo motivieren, ja.

513

514 I: Und trägt es auch zur Mitarbeiterbindung bei?

515

516 IP07: (...) Ja, sicher, mitunter. Ich glaube nicht, dass es als einzelner Faktor Mitarbeiter an
uns

517 bindet, aber mitunter im gesamten Package, dass wir so eine große Learning-Akademie
518 haben, ist sicher gut. Und (...) die Mitarbeiter wissen das sicher zu schätzen, weil im
519 Vergleich zu anderen Firmen eben Weiterbildung vielleicht nicht so groß geschrieben wird,
520 ja.

521

522 I: Genau, das wäre meine nächste Frage auch, wie stehen Mitarbeiter eben zu dieser
523 Unternehmensakademie? (...) Was ich so raus/

524

525 IP07: Ja, positiv, also ja, also eben, es ist ein Mindset, es ist etwas, wenn man sich ein bisschen

526 mit der Firma auch auseinandersetzt, hört man das oder man liest es dann auch in den
527 Medien, dass wir da ganz stark drinnen sind in diesem Thema. Also das ist dann, also es
528 würde mich überraschen, wenn jetzt einer bei uns startet und sagt, was, da muss man so
viel

529 lernen. Dann hat man sich jetzt nicht so gut mit uns auseinandergesetzt, würde ich jetzt
530 einmal so behaupten, ja.

531

532 I: Gut. Eine Frage noch wäre dahingehend, was würde so ein Projekt jetzt wirklich zum
533 Scheitern bringen? Weil es gibt ja auch Firmenakademien, die begonnen wurden, auch
534 wieder (...), die dann auch wieder beendet wurden. In letzter Zeit wieder verstärkt eigent-
lich

535 wieder präsent sind, aber was würde so eine Akademie wirklich zum Scheitern bringen?

536

537 IP07: (...) Da fällt mir jetzt ehrlich gesagt gar nichts ein. Ich meine, ich würde nur wieder auf
das

538 Management retour kommen, wenn die eben nicht authentisch auch mitziehen an dem
539 Ganzen, ja, wenn die das eben vorgeben, aber selbst nicht sich weiterbilden. Ich glaube,
das

540 ist das Um und Auf und an dem, denke ich mir, könnte es eventuell scheitern, ja. Weil die
541 sind so, bei uns unser Geschäftsführer, der Herr (unv.), der muss genauso Trainings machen
542 und ich glaube, den sein Kalender ist mehr als voll. Und jetzt wissen wir, ok, er macht es,
543 dann werden wir es auch schaffen, das zu machen. Das haben wir alle, sitzen wir alle in
544 einem Boot. Und wenn wir weiterkommen wollen, wenn wir das Produkt verkaufen wollen,
545 wenn wir besser werden wollen, wenn wir auch die Gehaltsleiter raufkommen wollen, das
546 gehört halt auch dazu, dann muss man lernen, ja. Und nicht vielleicht auch etwas
547 versprechen, was man dann auch nicht hält. Das ist vielleicht auch so eine Sache, ja. Wenn
548 Firmen vielleicht etwas versprechen mit einer Learning-Akademie, was sie halt nicht
549 einhalten können zum Beispiel, ja. Da muss man ganz ehrlich sein und vielleicht auch klein
550 anfangen, aber ich finde, es hat mehr Mehrwert und es zahlt sich immer aus, die Zeit zu
551 investieren. Und ist schade, wenn eigentlich eine Akademie auch wieder eingestellt wird.

552

553 I: Genau.

554

555 IP07: Kenne ich gar nicht, dass das jemand gemacht hat, aber wäre schade.

556

557 I: Ja, ich habe gelesen, dass eine große Firma, aber das ist schon einige Jahre her, die haben

558 es aber dann in einer anderen Form wieder begonnen. Aber wie Sie sagen, es ist schon

559 richtig, glaube ich auch, dass das Management sehr nahe an der Akademie sitzen muss
oder

560 auch das Wissen einer Akademie, den laufenden Betrieb kennen muss. Ich glaube schon,

561 dass das, da haben Sie schon Recht, nehme ich auch an, dass das ein wichtiger Faktor ist.

562

563 IP07: Und es ist sicher auch vielleicht ein Faktor, ob man es selbst macht, die Akademie,
also mit

564 eigenen Ressourcen oder man kauft sich das Wissen ein, eben ich will jetzt nicht verkaufen,

565 aber LinkedIn-Learning zum Beispiel, es gibt ja tausende von denen am Markt, ja. Wo man

566 auch das einkaufen kann einfach nur, ja und die bieten ja alles an. Und da muss man nicht

567 einmal intern dann großartig Ressourcen damit einteilen, ja. Ist ja auch eine Möglichkeit,

568 wenn man sagt, man schafft es intern nicht. Es gibt keine Ressource dafür, keiner kann das

569 übernehmen. Aber es gibt jemanden, den wir uns einkaufen könnten, ja. Ist ja auch eine

570 gute Idee, ja.

571

572 I: (...) Ich habe noch eine Frage zum Marketing auch im Unternehmen, aber ich glaube, ich

573 weiß nicht, ob das bei Ihnen auch erforderlich ist, weil bei Ihnen ja die Weiterbildung so im

574 Fokus steht, manche Firmen brauchen auch ein spezielles Marketing, internes Marketing,
um

575 die Unternehmensakademie zu bewerben. Und den Mitarbeitern das Lernen schmackhaft
zu

576 machen, gibt es da bei Ihnen in der Form was?

577

578 IP07: Nein, eigentlich nicht. Das ist einfach das normal doing bei uns, das gehört einfach
zum

579 Tagesablauf, zu unserem Rhythm of Business, wie wir das so schön nennen. Es ist einfach in
580 unseren Adern drinnen und das kriegt man mit, wenn man neu startet bei uns. Du hast ei-
nen

581 Buddy, du hast einen Mentor, du hast einen Manager. Die werden dich alle auf das, wie
sagt

582 man, (...) hineinfühlen in dieses Thema, in dieses Learning-Thema. Ein eigenes Marketing
583 wäre übertrieben. Wahrscheinlich machen sie es schon, mir ist es gar nicht bewusst
584 wahrscheinlich, aber da wird jetzt nichts zusätzlich gemacht.

585

586 I: Ja, also ich muss ehrlich sagen, das Konzept, was Sie im Unternehmen haben, ist sehr
587 interessant, auch wenn ich die anderen Interviews jetzt vergleiche auch, was
588 branchenabhängig oder wirklich Firmen unterschiedlich mit der Unternehmensakademie
589 gestalten. Also da sind Sie wirklich ein Vorzeigeprojekt, also Wahnsinn, cool.

590

591 IP07: Ist halt aber auch ein Vorteil natürlich von so einer riesen Firma, muss man auch sa-
gen.

592

593 I: Ja, natürlich.

594

595 IP07: Man kann es gar nicht vergleichen, wenn es lokal irgendeine Firma gibt, ja. Also ich
weiß

596 eben nur von (unv.) eben auch, meine Schwester hat es mir ja eigentlich weitergeleitet die
597 Anfrage.

598

599 I: Ja, ok.

600

601 IP07: Von Ihnen, die Marlene. Also die hat es von ihrem Bekannten/

602

603 I: Vom Patrick, genau, der Patrick ist, glaube ich, der Kollege von der Marlene dann in dem
604 Fall und/

605

606 IP07: Also ich kenne den Herren gar nicht, aber meine Schwester hat nur gesagt, ja, weil bei
607 ihnen intern, da müssen wir dann das Transkript löschen bitte, was wir jetzt reden, aber sie
608 hat gesagt, nein, sie könnte kein Interview geben, weil das ist nicht relevant bei ihnen im
609 Haus. Das ist einfach nicht gelebt oder sie würden das nicht schaffen, ja. Sie sagen zwar
610 immer, Learning, Learning, aber nichts dahinter, ja. Und eben bei so einer großen Firma wie
611 bei uns, ich meine, logischerweise. Wir können uns nicht leisten, als Microsoft nicht dabei
zu

612 sein, ja. Das ist halt aber der Vorteil, ja. Gibt genügend Dinge, die dafür mühsam sind in so
613 einem großen Konzern als wie in einer kleinen Firma, aber (...) da haben wir halt diesen
614 Vorteil aus dem Ganzen heraus. Also ich bewundere alle, die lokal eine Initiative
615 dahingehend starten, nicht nur eine Initiative, sondern eine Akademie implementieren.
Also

616 da ist viel, viel Arbeit und viel Gehirnschmalz dabei.

617

618 I: Also wir haben in der Firma, wo ich arbeite, in Graz in Energie Direct, da haben wir auch
619 gestartet erst vor zwei Jahren und leider hat uns jetzt die Kollegin verlassen, die das alles
620 aufgebaut hat. Aber natürlich sind wir alle dran, dass wir gesagt haben, das darf nicht, da
621 haben wir wirklich, wie Sie sagen, so viel Hirnschmalz, so viel Energie und es ist eine gute
622 Sache. Ich stehe auch voll dahinter und deswegen habe ich mich dann auch entschieden,
623 dass ich diese These, Masterthesis darüber schreibe, weil mir das so am Herzen liegt. Weil
624 ich glaube, das geht in eine richtige Richtung und das muss noch mehr (...), ja, Marketing
625 dafür betrieben werden, auch bei, im Allgemeine, auch für andere Firmen.

626

627 IP07: Ja, ja. Man muss den Vorteil herausfinden für jede Firma, jede Firma tickt dann halt
auch

628 wieder ein bisschen anders, ja. Bei uns ist es halt jetzt gegeben, bei uns in der Firma und in
629 anderen Firmen muss man wahrscheinlich, so wie Sie sagen, Marketing betreiben. Und
630 dieses warum, warum ist das so gut und warum macht es auch Spaß. Und wie lernt man
631 gemeinsam oder so, ja.

632

633 I: Genau.

634

635 IP07: Wenn man das heraus hat, glaube ich, ist es auch einfach für die Belegschaft, ja.

636

637 I: Genau. Also ich glaube, das ist, ja, die richtige Richtung. Würden Sie aus heutiger Sicht

638 irgendwas verbessern wollen an Ihrer/

639

640 IP07: Eine übersichtlichere Learning-Plattform, das würde ich gerne verbessern. Weil es

641 scheitert eben nicht am Inhalt, wir haben aber auch zu viel, es ist einfach wahnsinnig viel.

642 Manchmal ist das Ganze dann ein bisschen unübersichtlich zu finden, was man finden

643 möchte, ja. Aber sonst natürlich, wie gesagt, viele Trainings sind sehr gut aufgebaut. Da gibt

644 es gar nichts, also bin sehr zufrieden sonst, wie sie es gemacht haben.

645

646 I: Sehr gut. Ich bin dann eigentlich mit meinen Fragen jetzt zu Ende, zu Ende gekommen.

647 Haben Sie noch offene Punkte, die Sie noch gerne mitteilen möchten diesbezüglich?

648

649 IP07: Nein, zum Thema Learning nein, ich glaube, da haben wir vieles besprochen, also vie-
650 les

650 (...), genau, nein, gibt es nichts mehr, was ich dazufügen möchte.

651

652 I: Ok, dann sage ich Danke noch einmal, dann würde ich auch die/

653

654 IP07: Bitte, gerne.

Interview Nr. 8:

1 I: Hallo, ich möchte dich nochmal recht herzlich begrüßen und mich nochmal bedanken, dass

2 du mir als Interviewpartner zur Verfügung stehst.

3

4 IP08: Gerne.

5

6 I: Ich möchte dir oder möchte mit dir das Interview führen in Bezug auf die kritischen

7 Erfolgsfaktoren im Rahmen der Implementierung einer Unternehmensakademie in
8 Konzernbetrieben. Vorab noch zum Begriff Unternehmensakademie, da ist mir schon
9 bewusst, dass halt unterschiedliche Firmen dieses Konzept der internen Weiterbildung eben
10 unterschiedlich benennen, aber grundsätzlich geht es mir darum, wie ist das Konzept im
11 Unternehmen eben aufgestellt. Und (...) ich bezeichne eben in meiner Arbeit als
12 Unternehmensakademie. Das Interview wird aufgezeichnet und wird ca. jetzt 60 Minuten
13 dauern, genau. Ich habe das Interview in Themenblöcke gegliedert, wobei, wie gesagt, der
14 erste Themenblock eben in Richtung Konzept der Unternehmensakademie, der Organisation
15 besteht. Der Themenblock zwei, die Situation vor der Implementierung, wo wir schon
16 gesprochen haben, dass du da noch nicht im Unternehmen warst. Das ist kein Thema.
17 Themenblock drei, Umsetzung, Implementierung des Projektes und Themenblock eben auch
18 die allgemeine Meinung und, also von dir zu diesem Thema. Gut, ich würde jetzt einmal
19 starten. Wie ist denn diese Unternehmensakademie in deinem Betrieb eingegliedert?

20

21 IP08: Genau, das heißt, es gibt mehrere Möglichkeiten. Das eine ist, natürlich hast du eine
22 digitale Plattform, wo du diverse Kurse buchen kannst. Du siehst dann, ob das ein externer,
23 interner Trainer ist, ob das, wie viel das kostet, ob das online ist oder ob das vor Ort ist. Du
24 kannst natürlich einen Platz reservieren, du kannst ihn buchen, wird automatisch dann von
25 deinem, also dein Vorgesetzter wird benachrichtigt und er kann dann freigeben, weil
26 natürlich die Schulungen, die was kosten, freigegeben werden müssen. Du kannst auch dein
27 Interesse bekunden, das sieht man dann in deinem Profil und was dann auch vorteilhaft ist,
28 dass der Vorgesetzte dann auch sieht, wo deine Interessen hingehen. Ob du gewisse
29 Wünsche hast, wo du dich weiterbilden möchtest, quasi proaktiv, wo du dich weiterbilden
30 möchtest. (...) Dann des Weiteren gibt es dann eine zweite Plattform, wo man wirklich sich
31 dann Schulungen, Onlinevideos anschauen kann oder Onlinevideos, Onlinespiele, wo man
32 dann auch Fragen beantworten muss, also mehr interaktiv. Und was gibt es noch, es gibt (...)
33 auf einer social media-Plattform oder auf einem eigentlich Job/, also Karriereportal, sagen
34 wir mal, Xing oder LinkedIn oder wie auch immer, gibt es eine eigene Akademie, wo man
35 auch nach, gefiltert nach gewissen Themenbereichen dann Schulungen oder Kurse machen
36 kann, wo man dann filtern kann, soll das zwischen einer halben Stunde oder bis 100 Stunden

37 gehen und dann gewisse Weiterbildungen machen, ja.

38

39 I: Das ist aber schon der Großteil, also was ich so verstanden habe, online?

40

41 IP08: Genau.

42

43 I: Gibt es auch Präsenztrainings?

44

45 IP08: Grundsätzlich, der Start ist immer online, das heißt, du musst dich quasi einbuchen oder

46 reservieren oder anmelden für einen Kurs, das passiert immer online. Und passiert immer

47 vom Mitarbeiter selber. Ob der Kurs dann vor Ort ist oder online oder wirklich nur ein Video

48 ist, was man ansieht, ist dann je nach Kurs und je nach Inhalt unterschiedlich.

49

50 I: Ist unterschiedlich.

51

52 IP08: Genau.

53

54 I: Habt ihr da eigene Seminarräume oder wird da extern was gebucht?

55

56 IP08: Je nachdem, das heißt, es steht dann immer dabei, ob das intern oder extern ist. Das

57 heißt, intern steht dann dabei, ob das Wien, wie auch immer, ist und in welchem

58 Konferenzraum mit Datum und Uhrzeit. Und wenn es extern ist, steht dann natürlich auch

59 das Hotel oder der Seminarraum dort dabei, wo das dann abgehalten wird.

60

61 I: Spannend ist das auch, dass die Mitarbeiter ja eben das selber buchen können. Wird, also

62 dann wird der Vorgesetzte informiert, oder?

63

64 IP08: Genau und er muss es freigeben, weil/

65

66 I: Er gibt es frei.

67

68 IP08: Viele Kurse sind natürlich mit Kosten verbunden.

69

70 I: Ja, ok.

71

72 IP08: Irgendwohin müssen die Kosten ja gebucht werden. Das heißt, einerseits muss der
73 Trainer, der externe Trainer, bezahlt werden oder sei es der interne Trainer, wie auch
74 immer, ob das jetzt ein legal head ist oder halt für die Rechtsabteilung, der dann seine Leute
75 quasi unterrichtet. Die Kosten können ja aufgeteilt werden. Das heißt, können der jeweiligen
76 Abteilung oder der jeweiligen Person eigentlich zugeordnet werden. Und so wird das dann
77 eigentlich umgebucht. Also im internen Fall wird es umgebucht, im externen Fall muss es ja
78 bezahlt werden. Und es steht dann gleich dabei, welcher Kurs mit welchen Kosten
79 verbunden ist.

80

81 I: Welche Trainer, wie geht ihr bei der Trainerauswahl vor?

82

83 IP08: Das kann ich nicht sagen, aber meistens sind das, also intern sind das meistens die
84 Spezialisten in ihrem Gebiet und extern habe ich leider keinen Einblick.

85

86 I: Ja. Und dann gibt es auch, weil du die Kosten auch angesprochen hast schon, eine
87 Erfolgsmessung dahinter, gibt es dann auch/

88

89 IP08: Erfolgsmessung in welchen Hinblick?

90

91 I: Also auch, dass zum Beispiel nach den Trainings, gibt es diese klassischen Fragebögen oder
92 eben auch, vielleicht ist das in eurer Form, wird das anders gemacht, wie die Rückmeldung
93 oder das/

94

95 IP08: Natürlich, du bekommst nach dem Kurs so einen Onlinefragebogen, wo du durchklicken

96 musst, wie war der Kurs, was würdest du verbessern, die klassischen Fragen, was man so

97 kennt, ja. Das eigentlich zum/

98

99 I: Und wird das dann ausgewertet auch von der Controlling, also von einer

100 Controllingabteilung oder von der/

101

102 IP08: Wird natürlich ausgewertet und die Leute gehen oder die Verantwortlichen für den Kurs

103 bekommen das dann auch natürlich anonymisiert und im besten Fall machen sie sich

104 Gedanken zu ihrem Feedback. Das heißt, wenn da irgendwer hingeschrieben hat, das war

105 nicht gut oder war zu lang oder zu wenig Pausen, dann nimmt man schon an, dass darauf

106 eingegangen wird. Aber dieses Feedback sollte dann schon zum Trainer auch gelangen,

107 natürlich wird es auch irgendwo bei der HR landen, aber ich denke, ich nehme an, dass es

108 hauptsächlich beim Trainer landen wird. Was man bei ihm verbessern kann, was man an

109 dem Vortrag verbessern kann.

110

111 I: Genau, genau. Weil das, glaube ich, ein wichtiges Berechnungs/ oder ein Tool ist es zum,

112 diesen Erfolg zu messen und weil das ja in dem Bereich oft sehr schwierig ja auch ist, dass

113 diese/

114

115 IP08: Genau, man braucht halt ein ehrliches Feedback und das kann man eigentlich nur

116 anonymisiert machen, weil sonst bekommt man da nie wirklich was Ehrliches zurück und

117 weiß, wo man sich als Trainer verbessern kann.

118

119 I: Genau. Und gibt es auch in der Richtung auch Kennzahlenberechnung? Also, dass ich sage,

120 wie gut sind die Trainings verlaufen oder wie viele Training gibt es oder wie viel/

121

122 IP08: Wird es sicher geben, das macht höchstwahrscheinlich die HR-Abteilung. Das heißt,
die
123 werden schon auswerten, welche Trainings gut besucht sind, welche schlecht besucht sind.
124 Wenn ich jetzt sage, diese interne Weiterbildung oder Wissensaustausch, es gibt natürlich
125 auch verpflichtende Trainings. Das heißt, es kommen Gesetzesänderungen, es kommen
126 Compliance-Änderungen, die werden ausgeschickt und da bekommt man dann über E-Mail
127 eine Benachrichtigung, dieses Video muss man sich bis zu diesem und diesem Datum
128 anschauen, diesen kleinen Test machen. Und wenn man das nicht macht, bekommt man
129 wirklich laufend E-Mails, das zu erledigen bzw. (...) kann es sicher passieren, dass es weiter
130 hoch geht oder beim Vorgesetzten landet, wenn man das nicht macht. Das heißt, es wird
131 sicher ausgewertet und (...) es ist ein wichtiger Weg, nicht nur jetzt interne Weiterbildung,
132 aber es ist für den Wissensaustausch wichtig. Das heißt, um eine größere oder eine breitere
133 Masse auf den neuesten Stand zu bringen oder quasi auf einen gewissen Standard zu he-
ben
134 im Unternehmen, den man haben will.

135

136 I: Und, also du hast schon angesprochen auch Verantwortlichkeiten, also hinsichtlich der
137 Organisation und der Führung dieser Akademie. Ist das hauptsächlich HR?

138

139 IP08: Meiner Meinung nach in der HR, genau. Führung, Organisation auf alle Fälle, meiner
140 Meinung nach Inhalt auch, aber in Abstimmung mit den jeweiligen Fachbereichen. Das
heißt,

141 wenn das eine Controlling-Schulung ist oder eine Finance-Schulung, dann sollte es doch
wohl

142 mit diesen Leuten abgestimmt sein, dass der Inhalt passt und nicht der Inhalt abweicht von
143 dem, was man eigentlich benötigt oder fern vom Unternehmen ist. Das heißt, für gewisse
144 spezifische Bereiche sollte man die internen Weiterbildungen so machen, wie sie im
145 Unternehmen dann umgesetzt werden. Das heißt, es macht keinen Sinn, wenn ich jetzt in
146 dem Unternehmen X bin und eine Schulung von Unternehmen Y bekomme, wir aber
147 komplett ganz anders arbeiten. Das heißt, ja.

148

149 I: Genau, das macht dann wirklich den Inhalt, also diesen Wert auch dieser Akademie aus.

150

151 IP08: Genau.

152

153 I: Ja, weil du auch angesprochen hast diese Verpflichtung auch zu den Kursen, ist es dann

154 auch so, dass da wirklich jeder Mitarbeiter (...) zu den Kursen gehen kann und ist da das

155 Management zum Beispiel auch dabei?

156

157 IP08: Natürlich, das heißt, (...) man kann sagen, man kann sich selber darauf anmelden, man

158 kann selber sein Interesse bekunden, man kann es bei sich favorisieren. Ich nehme an, dass

159 der Vorgesetzte dann eine Meldung bekommt oder sich das anschauen kann, was seine

160 Mitarbeiter favorisiert haben, was sie gerne besuchen würden. Natürlich kann man sich

161 markieren lassen, also man, einerseits ist es proaktiv, das heißt, ich will, ich suche mir selber

162 die Kurse aus, wo ich mich weiterbilden will. Andererseits wird der Bedarf dann sicher auch

163 im Mitarbeitergespräch erhoben, wo man sich verbessern will oder wo es Sinn macht, sich

164 zu verbessern oder wo man seine Stärken eigentlich weiter ausbauen möchte.

165

166 I: Und ich nehme an, dass diese, wenn Manager oder Führungskräfte auch Kurse besuchen,

167 das eine gewisse Vorbildwirkung auch hat?

168

169 IP08: Auf alle Fälle. Weiterbildung ist ein wichtiges Thema, vor allem, denke ich auch, dass man

170 einen gewissen Standard reinbringt. Das heißt, will ich Führungskraft werden, muss ich einen

171 gewissen Führungskräftekurs besuchen. (...) Dass man auch immer die gleichen Werte

172 vermittelt bekommt, wie läuft das in diesem Unternehmen ab, wie habe ich mich zu

173 verhalten. (...) Natürlich, jede Person ist dann anders, aber das Unternehmen wünscht sich

174 natürlich, denke ich, dann, dass alle gleich handeln. Und das gleiche Wissen haben und die

175 gleiche eigentlich, die gleichen Startmöglichkeiten haben.

176

177 I: Und kannst du mir etwas zur Programmgestaltung sagen?

178

179 IP08: Ja, da gibt es unterschiedliche, das heißt, es ist entweder, wenn man einen weltweiten

180 Konzern hat, kann man natürlich länderspezifische Kurse, natürlich, das Meiste ist entweder

181 auf Englisch oder auf Deutsch in diesem Fall, kann man dann das weiter noch runterbrechen

182 in diverse Unterbereiche. Das heißt, Digitalisierung, Projektmanagement,

183 Qualitätsmanagement, Leadership, Persönlichkeitstraining, kann man aber dann auch, also

184 das sind eigentlich dann die Filtermöglichkeiten, die dann natürlich mit Kursen befüllt sind.

185 Das heißt, es gibt eigene Schulungen für Projektmanager, für Sales, für Legal-Abteilung, für

186 kaufmännische Leute. Also ist dann wichtig, wenn man in diese Unterkategorie springt, dass

187 man dann auch Inhalte hat. Das heißt, es macht dann auch natürlich Sinn, dass ein

188 kaufmännischer Kollege oder sagen wir es einmal so, von der anderen Richtung, dass wenn

189 ich Sales bin oder so ein Verkäufer, dass ich gewisse Grundlagen in der Rechts/, von der

190 Rechtsabteilung kenne. Das heißt, wie ist ein Vertrag aufzusetzen, wie habe ich mich zu

191 verhalten. Also ist dann wichtig, was in welcher Kategorie vorkommt, dass man dann auch

192 nichts übersieht. Das heißt, wenn ich Verkäufer bin, will ich dann dort reinklicken und will

193 eigentlich für mich meine wichtigen Schulungen sehen, die für mich Sinn machen würden.

194 Natürlich kommt das auch vor, dass dann da nichts vorkommt, dann kann man sich die

195 Schulung im Wifi oder woanders suchen. Aber normalerweise ist man da schon sehr breit

196 gefächert.

197

198 I: Aber diese Möglichkeit gibt die Firma trotzdem, dass man sagt/

199

200 IP08: Gibt es natürlich, genau.

201

202 I: Den speziellen Kurs/

203

204 IP08: Genau, will ich woanders machen.

205

206 I: Mache ich bei einer externen Bildungseinrichtung.

207

208 IP08: Genau, genau.

209

210 I: Und für das Management, dass man da noch, da hätte ich noch, wäre ich noch interessiert

211 daran, wie stark ist das Management jetzt in diese Akademie auch eingebunden? Also, dass

212 man auch sagt, wie oft erfolgt vielleicht Rückmeldung auch an das Management,

213 Management, wie folgt die Rückmeldung auch an das Management?

214

215 IP08: Also ich kann nur annehmen, wie es abläuft, aber ich denke, bei diesen verpflichtenden

216 Schulungen oder verpflichtenden quasi Weiterbildungen oder Wissensaustausch bekommen

217 die schon Rückmeldung, wie viele das gemacht haben. Das heißt, die sind verpflichtend zu

218 machen und das wird dann auch urgirt, wenn da das nicht gemacht wurde. Das

219 Management ist generell dahinter, natürlich muss es von oben gelebt werden, aber es gibt

220 gewisse Zertifizierungsprozesse. Das heißt, wenn ich diese und diese Position bekleiden

221 muss, muss ich diese und diese Prüfungen oder Schulungen gemacht haben. Und das eine

222 zieht das andere mit sich oder bringt das andere mit sich. Das heißt, wenn ich gewisse

223 Projekte betreuen möchte, die über eine gewisse Summe gehen, dann muss ich diese

224 Ausbildungen gemacht haben, dass ich das überhaupt machen darf. Das heißt, das

225 Management will das schon haben und kontrolliert das schon nach.

226

227 I: Und reden die, redet das Management auch bei der Programmgestaltung mit?

228

229 IP08: Ich denke nicht, ich weiß es nicht, ehrlich gesagt. Also ich denke, dass es wirklich Aufgabe

230 der HR ist, wie das Programm ist und welche Kurse befüllt sind, aber Weiterbildung ist auf
231 alle Fälle ein großes Thema, sicher im Management.

232

233 I: Wahrscheinlich auch, wie du vorher angesprochen hast, also dass Fachabteilungen, wenn
234 die sowieso auch/

235

236 IP08: Genau, die müssen im Austausch sein.

237

238 I: Hinzugezogen werden, genau, dass man dann eben speziell schaut, wo ist der

239 Bildungsbedarf.

240

241 IP08: Genau, genau.

242

243 I: Wie wird dieser erhoben, dieser Bildungsbedarf? Also direkt jetzt, du hast, glaube ich,

244 schon gesagt, dass Mitarbeiter eben selber Kurse buchen können, aber zum Beispiel, wenn

245 ich jetzt nicht muss oder/

246

247 IP08: Da kommen wir eigentlich zum Thema, natürlich, wie wir gesagt haben, du kannst es
248 dir

248 selber aussuchen und das wird, so wie im Normalfall das abläuft, im Mitarbeitergespräch,

249 der Schulungsbedarf oder der Weiterbildungsbedarf, erhoben. Meiner Meinung nach sollte

250 man das aber so attraktiv und so einfach wie möglich gestalten, dass der Nutzer oder der

251 Mitarbeiter selber Interesse daran hat und sich selber Gedanken macht, wo könnte ich
252 mich

252 weiterbilden. Man lernt eigentlich nie aus und ja.

253

254 I: Also ist das von den Mitarbeitern, also glaubst du schon, dass man da die Mitarbeiter
255 auch

255 dazu animieren kann?

256

257 IP08: Genau. Das heißt, man muss einfach Marketing betreiben. Das heißt, man muss sich

258 gewisse Schritte oder gewisse Punkte überlegen, wie man den Mitarbeiter bringt, dass er das

259 selber quasi, sich selber Gedanken macht und sich weiterbildet.

260

261 I: Das ist ein guter Punkt auch, Marketing, inwieweit passiert das oder ist das wirklich so,

262 dass man/

263

264 IP08: Es gibt viele Möglichkeiten. Das, du kannst auch kleine Erfolgserlebnisse schaffen. Das

265 heißt, egal welchen Kurs oder welche Schulung du dir ansiehst, du bekommst paar Minuten

266 später eine E-Mail, erfolgreich an diesem Kurs teilgenommen mit diesem Leistungsaufwand,

267 das waren deine Inhalte, das kannst du jetzt. Auch wenn du nichts damit machst, aber es ist

268 für dich quasi ein kleiner Erfolg, weil ich habe da jetzt eine halbe Stunde, eine Stunde oder

269 10 Stunden investiert. Das heißt, es gibt immer eine förmliche Bestätigung oder ein

270 Zertifikat, dass ich das besucht habe, dass ich das gemacht habe. Das heißt, du kannst das

271 auch irgendwo vorweisen. Das heißt, wenn du wirklich zeitintensive Schulungen hast, ich

272 nehme jetzt, also ich sage jetzt mal als Beispiel, es gibt gewisse Agenturen für

273 Projektmanagerzertifikate oder Ausbildungen. Und natürlich kann das Unternehmen das für

274 sich, für seine spezifischen Projekte, genauso machen. Ist, und wenn du dann wirklich ein

275 schönes Zertifikat hast, wo steht, das war der Inhalt, diese Stunden wurden investiert, es hat

276 danach eine Prüfung gegeben, es wurde nicht nur teilgenommen, sondern es wurde

277 erhoben, dann hat das schon einen Charakter. Und was für den Mitarbeiter auch wichtig ist,

278 es steigert auch deinen Marktwert. Das heißt, ich habe jetzt da 100, 150 Stunden zwar in

279 eine interne Schulung investiert, aber es ist was und ich habe mich weitergebildet.

280

281 I: Auf jeden Fall, ja. Ich glaube, das wird immer noch stärker eine Rolle spielen auch in

282 Zukunft.

283

284 IP08: Genau.

285

286 I: Ja. Und da ist auch spannend, auch vielleicht, manche Akademien von großen Firmen,

287 glaube ich, starten auch schon mit Kooperationen, vielleicht auch mit Fachhochschulen
oder

288 mit externen Partnern.

289

290 IP08: Auf alle Fälle. Ist sehr wichtig, vor allem, (...) zwar sollte das natürlich abgestimmt sein

291 immer auf dein Unternehmen, aber gewisse Grundkenntnisse oder Austausch mit anderen

292 Unternehmen für Sachen, die nicht vertraulich sind, sind nie schlecht. Das heißt, man sieht,

293 wie es in der Wirtschaft abläuft und (...) ist eigentlich positiv für beide. Ist eine win-win-

294 Situation, das heißt, wenn sich da zwei Unternehmen zusammen schließen oder das/

295

296 I: Das gleiche Ziel haben.

297

298 IP08: Genau, genau und (...) vor allem, wie wir vorher mal besprochen haben, machen sol-
che

299 Tools oder solche Plattformen ja auch nur Sinn, wenn du eine breite Masse erreichst. Das

300 heißt, also kleines 10-, 15-Mann-Unternehmen wird das schwer. Das muss ja immer, ich
sage

301 jetzt mal in Anführungszeichen, gewartet werden, es müssen neue Termine gesetzt wer-
den,

302 es kommen neue Mitarbeiter. Das heißt, es muss ja auch neue Termine ausgeschrieben

303 werden, es muss, der Schulungsinhalt muss angepasst werden, es müssen neue Gesetze,

304 neue Regelungen, alles angepasst werden. Es muss sich halt irgendwer darum kümmern
und

305 das macht meiner Meinung nach nur Sinn für größere Unternehmen und nicht für kleinere

306 Unternehmen. Und wenn man sich da zusammen schließt, quasi drei, vier, fünf

307 Unternehmen, dann kann man da schon was Übergreifendes machen. Oder könnte man

308 machen, ja.

309

310 I: Ja, dieser Bildungskatalog, also der ist rein dann online eigentlich, wo ich das gesamte
311 Kursangebot sehe?

312

313 IP08: Genau.

314

315 I: Also da gibt es keinen in Papierform vielleicht?

316

317 IP08: Nein, haben dann auch alle Zugriff drauf und ist leicht zum Updaten, es muss nicht
alles

318 immer gedruckt werden.

319

320 I: Ja, genau, also das ist in der/, habt ihr da gemerkt, hat es in der Akademie durch das Co-
vid,

321 sich da auch was verändert jetzt, dass noch verstärkt vielleicht in die Richtung online, aber

322 ihr wart wahrscheinlich vorher schon so/

323

324 IP08: Nicht verstärkt, also du bekommst laufend deine Mails, welche Kurse du besuchen
musst.

325 Sei es jetzt Cyber Security, sei es Compliance, das bekommst du. Was dann auch schön ist,

326 jetzt wieder zum Thema Marketing oder Motivation, du öffnest deine Homepage oder

327 deinen Homescreen und siehst dann, im Jahr 2021 hast du so viele Stunden bereits auf

328 unserer Learning-Plattform verbracht. Das heißt, das siehst du wirklich als Feld und das ist

329 nett, weil wenn du dann siehst, hey, ich habe 50 Stunden damit verbracht, dann macht das

330 schon was aus.

331

332 I: Ja. (...) Du hast mir vorher schon erzählt, dass du, ja, vor der Implementierung ja noch gar

333 nicht im Unternehmen bist oder gewesen, also noch nicht anwesend warst oder nicht

334 Mitarbeiter warst im Unternehmen.

335

336 IP08: Ja.

337

338 I: Aber was glaubst du selber, jetzt deiner Meinung nach, was macht den Erfolg, also was ist
339 so wichtig, dass man diese Unternehmensakademie auch erfolgreich führt?

340

341 IPO8: Was ist wichtig, (...) es (...) fällt oder es funktioniert nur, wenn es wirklich genutzt
wird.

342 Das heißt, wenn es nicht genutzt wird, dann macht das alles keinen Sinn. Das heißt, du
343 brauchst richtige Inhalte, du musst es leicht zugänglich machen, du musst die Motivation
344 schaffen, dass die Leute das verwenden. Natürlich Einfachheit, es muss auf die gewisse
345 Position und auf die Karriere oder auf deinen Karriereweg abgestimmt sein. Das heißt,
346 angenommen, ich will mal Führungskraft werden, dann würde ich gerne diese Schulung
347 machen, auch wenn ich jetzt nicht in dieser Position bin, kann es mir trotzdem früher oder
348 später weiterhelfen. Der Mitarbeiter selber muss den Sinn einer Schulung oder einer
349 internen Weiterbildung auch erkennen. Das heißt, wenn er weiß, hey, das bringt mir was
350 weiter, ich habe was davon, dann wirkt sich das positiv darauf aus. Und natürlich, der Inhalt
351 ist auch wichtig. Das heißt, nicht, dass man sich danach denkt, hey, ich habe den Kurs
352 unnötig besucht und den nächsten mache ich gar nicht. Also einer/, also sind zwei Punkte,
353 einerseits muss, ich sage jetzt mal, den Kunden, den Mitarbeiter dazu bewegen, dass er die
354 Schulung macht und das nicht als Last sieht in seinem stressigen Arbeitsleben. Und
355 andererseits muss der Inhalt dann auch wiederum so passen und so ausgearbeitet sein,
dass
356 er sich dann denkt, hey, ich will wieder einen machen und nicht, das war jetzt so viel und
357 jetzt ist mal für ein Jahr Pause und ich mache gar nichts mehr.

358

359 I: Genau, ja, verständlich, ja. Wo stehst du als Mitarbeiter eben zu dieser Form als
360 Erwachsenenbildung oder grundsätzlich auch zur Erwachsenenbildung?

361

362 IPO8: Sehr positiv, das heißt, es ist ein Mittel, einer breiten Masse Wissen weiterzugeben.
Das

363 heißt, (...) ich erreiche eigentlich jeden im Unternehmen, kann einen gewissen Standard
364 setzen. Weiß, dass 80 % meiner Mitarbeiter gemacht haben diesen Kurs, sollten das dann
365 auch ungefähr 80 % diese Kriterien oder diese Rahmenbedingungen einhalten können, was

366 denen also beigebracht wurde.

367

368 I: (...) Was meinst denn du oder was ist deine Meinung zu den Vor- und Nachteilen einer
369 internen Weiterbildung im Gegensatz jetzt zu einer externen? Was macht, was hat die
370 Unternehmensakademie für Vor- und Nachteile?

371

372 IP08: Intern natürlich, dass es abgestimmt ist auf das Unternehmen. Das heißt, (...) die
373 Mitarbeiter können offen ihre Probleme oder sie können mehr ins Detail gehen. Das heißt,
374 wenn du einen externen Trainer hast, können sie vielleicht nicht Details aussprechen, wol-
len

375 sie vielleicht Details nicht aussprechen. Ich denke, dass es, wenn du einen internen Trainer
376 hast, der dann auch deine Probleme und die Prozesse und die Abläufe besser versteht und
377 sogar eventuell auf Probleme, die gerade bestehen, eingehen kann. Das ist ja auch oft der
378 Fall. Das heißt, ihr könnt offen über gewisse Projekte oder über gewisse Themen reden,
379 ohne dass man jetzt gewisse Themen weglassen. Das heißt, es ist sicher positiv. Extern,
380 natürlich, man, kommt immer auf das Thema darauf an. Das heißt, extern ist es immer die
381 Frage, (...) es muss dann relativ allgemein sein. Das heißt, ist es eine Verkaufsschulung,
passt

382 das gerade zu, also ist es jetzt digitales Marketing oder digitaler Verkauf, passt das für mich
383 dazu. Das muss immer abgestimmt sein auf die Position und auf (...) die Tätigkeit eigentlich.
384

385 I: Ich glaube, spannend wäre dann sicher in der Hinsicht auch diese Zusammenarbeit
386 wahrscheinlich in Zukunft, aber schauen wir mal, wo das dann einmal irgendwo hingehen
387 kann. Werden ältere Mitarbeiter jetzt bei euch irgendwie besonders gefördert in diesem
388 Programm?

389

390 IP08: Nein, das ist/

391

392 I: Unabhängig.

393

394 IP08: Unabhängig davon. Das heißt, es betrifft jeden und jeder sollte das machen.

395 Weiterbildung oder Bildung hat nichts mit dem Alter zu tun. Das heißt, neuer Mitarbeiter

396 braucht das genauso sehr wie einer, der 20 Jahre mit dabei ist und sei es jetzt wirklich

397 Weiterbildung oder sei es Auffrischungen. Es ist nie schlecht, es ist dann meistens, wenn

398 man eine zwei-, drei-, vier-Stundenschulung hat, sehr viel Inhalt. Das heißt, meistens oder es

399 kann passieren, dass nicht so viel hängen bleibt. Das heißt, man kann die auch regelmäßig

400 machen und nicht nur einmal und dann macht man/

401

402 I: Dass man da ein bisschen/

403

404 IP08: Genau, dass man das dann, das verinnerlicht, was eigentlich gefordert ist oder was das

405 Unternehmen haben will.

406

407 I: Sind ältere Mitarbeiter da jetzt, merkst du da einen Unterschied irgendwie, dass sich die

408 schwerer tun oder vielleicht auch weniger oder mehr motiviert sind, gibt es da

409 Unterschiede?

410

411 IP08: Nein, das merke ich nicht, nein.

412

413 I: Und vielleicht nur in Bezug noch auf die älteren Mitarbeiter, könnte ich mir vorstellen, dass

414 die oder werden die auch als Trainer, wenn ich sage, jetzt bin ich schon länger im Betrieb

415 oder habe schon mehr Berufserfahrung oder Praxis, praktische Erfahrung, dass ich sage, der

416 wird auch als Trainer herangezogen?

417

418 IP08: Vielleicht nicht als Haupttrainer, also ich sage mal so, die wirklichen Trainer sind dann

419 immer die, die eine gewisse Position bekleiden. Das heißt, der ist Chef von der Sales-

420 Abteilung, der ist Chef von der Rechtsabteilung. Der führt dann meistens das Training. Die

421 Trainings sind aber dann meistens nicht nur ein Frontalvortrag, sondern erfordern dann eine

422 Mitarbeit. Das heißt, es kann sich jeder einbringen, es kann sich ein neuer Mitarbeiter

423 einbringen, es kann sich aber auch ein gestandener Mitarbeiter mit 30 Jahren

424 Berufserfahrung einbringen und quasi sein Wissen austauschen und den Jüngeren eigentlich

425 beibringen.

426

427 I: Kann man sagen, dass eine Akademie eventuell auch ein generationsübergreifendes

428 Wissensmanagement bezeichnet?

429

430 IP08: Ich persönlich würde es nicht als generationsübergreifend bezeichnen, sondern eher

431 wirklich nur als reines Wissensmanagement oder Wissensvermittlung. Das heißt, das

432 Unternehmen, natürlich Weiterbildung und immer auf den neuesten Stand bringen. Das

433 heißt, es hat meiner Meinung nichts mit generationsübergreifend zu tun. Das heißt, es ist

434 eigentlich vom neuen Mitarbeiter bis zum Mitarbeiter, der seit 30, 40 Jahren/

435

436 I: Es wird da auch nicht/

437

438 IP08: Wird nicht differenziert.

439

440 I: Ist bei euch im Unternehmen der Fachkräftemangel auch ein Thema?

441

442 IP08: Nein, nicht wirklich.

443

444 I: Habt ihr da, also genug/

445

446 IP08: Worauf, woran denkst du, dass man quasi selber Fachkräfte schafft?

447

448 I: Ja und dass man oft auch viele Mitarbeiter sucht, nicht findet oder dann sagt, in dem

449 Bereich gibt es zu wenig Fachkräfte?

450

451 IP08: Genau.

452

453 I: Aber das zeichnet sich ja auch, ich meine, ich könnte mir vorstellen, dass eine

454 Unternehmensakademie ja auch, also habe ich mir ein bisschen so die Meinung gebildet,
ob

455 die auch so positiv auch, ich kann das ja in der Stellenbewerbung, Stellenbeschreibung

456 reingeben und sagen, ok, das zieht vielleicht schon Mitarbeiter an, dass ich sage, ok, das ist

457 für mich so ein Incentive, dass ich sage, ok, die bieten interne Weiterbildung an. Bindet das

458 die Mitarbeiter mehr, habe ich eher weniger das Problem, dass ich gute Leute bekomme?

459

460 IP08: (...) Zum Thema eins, also in der Stellenausschreibung ist es sicher nicht schlecht,
wenn

461 das angeführt ist, dass man generell Weiterbildungen machen kann. Ich würde nicht expli-
zit

462 sagen, interne Weiterbildungen, weil der Kunde sieht dadurch natürlich eine Chance,

463 natürlich, wenn du wo beginnst, hast du die Absicht, dort länger zu bleiben oder solltest du

464 die Absicht haben, länger dort zu bleiben. Aber Weiterbildungen steigern immer den

465 Marktwert und es ist nie schlecht, wenn man Interesse zeigt in seinem Gebiet und besser

466 werden will und quasi überall, wo du besser bist, bringst du dem Unternehmen eigentlich

467 mehr. Und (...) zeigt auch vom Engagement, wenn ein Mitarbeiter Weiterbildungen ma-
chen

468 will, ja.

469

470 I: Also ich glaube schon, dass dann auch ein Mitarbeiter, also dass es irgendwie auch zur

471 Mitarbeitermotivation beiträgt?

472

473 IP08: Auf alle Fälle, denke ich auch.

474

475 I: Ja und auch zur Mitarbeiterbindung?

476

477 IP08: Genau.

478

479 I: Also, dass dann Mitarbeiter sagen, also ich habe da in dem Unternehmen auch mehr
480 Möglichkeiten?

481

482 IP08: Genau, aber jetzt zum Thema Fachkräftemangel, ich denke, es gibt ja schon so sehr
483 spezifische Bereiche und für das gibt es dann keine Lehren. Und es ist sehr unwahrscheinlich,

484 dass du wen findest, der dann genau das gemacht hat, was du dann eigentlich suchst oder
485 ausgeschrieben hast. Ich denke, dass man relativ breites Allgemeinwissen braucht in diesem

486 Fachgebiet, wo man was sucht und wie es dann in diesem Unternehmen abläuft oder was
487 benötigt wird, das kann man sich ja dann relativ schnell aneignen. Das heißt, wichtig ist
488 einmal die grobe Basis.

489

490 I: Genau, ja, ist ein guter Ansatz, ja.

491

492 IP08: Und Fachkräftemangel gibt es andere Möglichkeiten. Das heißt, kann ich selber Lehrlinge

493 ausbilden und die mir so zurechtschnitzen, wie ich sie brauche.

494

495 I: Habt ihr auch Lehrlinge?

496

497 IP08: Ja.

498

499 I: Aha, schon längere Zeit, oder?

500

501 IP08: Früher gehabt, kurz ausgesetzt und wieder jetzt.

502

503 I: Und seid ihr zufrieden mit der Ausbildungsform?

504

505 IP08: Ja, ja.

506

507 I: Super. (...) Sehr gut. Werden die auch über diese Akademie, also die besuchen genauso die

508 gleichen/

509

510 IP08: Die haben genauso einen Zugang und können sich selber Weiterbildungen buchen und

511 genauso wie jeder andere, da wird kein Unterschied gemacht.

512

513 I: Wird kein, ok. (...) Weißt du, wie andere Kollegen von dir zu dieser Akademie stehen? Wie

514 ist da die Stimmung grundsätzlich?

515

516 IP08: Sehr, sehr positiv. Es wird wirklich intensiv genutzt und (...) es entsteht ja auch ein kleiner

517 Wettbewerb. Das heißt, natürlich, es gibt billigere und teurere, sagen wir, Schulungen, 518 Weiterbildungen. Es macht dann schon was oder der Mitarbeiter verspricht sich dann schon

519 was, wenn er auf einmal eine Schulung macht für Projekte, die ein Volumen von XY haben.

520 Weil man sieht, das Unternehmen plant mit einem, das Unternehmen steckt diese Summe

521 Geld in mich hinein und plant mit mir und will, dass ich dann früher oder später diese

522 Projekte leite oder das und das mache. Also (...), und ich glaube, die Leute sind dann auch

523 selber stolz, hey, meine Firma hat 2.000, 3.000 Euro in mich investiert, dass ich diese

524 Weiterbildung machen kann. Und fördert sicher die Mitarbeitermotivation. (...) Und die

525 Bindung natürlich auch.

526

527 I: Die Bindung, ja, genau. Ich meine, (unv.) vielleicht auch einmal die Meinung, ja, jetzt muss

528 ich den Kurs besuchen oder jetzt bin ich da irgendwie, wenn es verpflichtend auch ist/

529

530 IP08: Genau, aber ich denke, dass, man muss immer einen Unterschied machen zwischen
531 interner Weiterbildung und einfach Wissensvermittlung oder Wissensmanagement. Das
532 heißt, es gibt Themen, die relativ allgemein sind, die jeden betreffen. Wirklich von Cyber
533 Security, jeder, der einen Laptop hat oder auch, keine Ahnung, bis Compliance oder wie
auch
534 immer. Und es gibt dann wirklich Fachspezifische. Und meistens sind die Allgemeinen, also
535 die Allgemeinen sind für jeden und die Fachspezifischen sind dann natürlich, die muss sich
536 der Mitarbeiter selber aussuchen oder in Abstimmung mit dem Vorgesetzten.

537

538 I: Alles klar. Und wenn du jetzt eure Akademie anschaust, was würdest denn du eventuell
539 aus der heutigen Sicht verbessern wollen?

540

541 IP08: (...) Immer vorteilhaft ist, sind diese Tools zu vereinheitlichen, ein gesammeltes Tool
zu

542 haben, Einfachheit für die Nutzer zu schaffen. Das heißt, nicht drei oder vier verschiedene
543 Seite, die man ansteuern muss, sondern eine Seite, die alles gebündelt hat und die leicht zu
544 bedienen ist. Das heißt/

545

546 I: Weil es bei euch aufgeteilt ist, also in die Bereiche?

547

548 IP08: Ja, genau. Das heißt, für den Nutzer so einfach wie möglich zu machen.

549

550 I: Habt ihr diese Tools selbst erarbeitet, gibt es die irgendwie, fertige Tools, also
551 wahrscheinlich bieten, gibt es so eine Software/

552

553 IP08: Alles über einen Browser erreichen. Das heißt, über das Internet erreichbar, aber du
554 musst dann explizit nach diesen Seiten dann suchen. Das heißt, natürlich suchst du dann
555 nach Learning oder Weiterbildung, dann findest du diese Seiten. Aber (...) generell
556 Einfachheit und wirklich für den Nutzer so einfach wie möglich zu machen, dass man das
557 versucht.

558

559 I: Alles klar. Ja, grundsätzlich habe ich (...) meine Fragen, bin ich relativ gut durch. Eine Frage

560 vielleicht nur, genau, diese Aktualität, ich glaube, die haben wir aber schon besprochen, wie

561 oft dieser Check dieser Programme, wie oft die überarbeitet werden? Kann das sein, dass,

562 diese Programme, werden die einmal jährlich/

563

564 IP08: Meinst du jetzt den Inhalt oder/

565

566 I: Den Inhalt, ja, genau.

567

568 IP08: Gibt es sicher eigene Betreuer, die sich damit befassen. Das heißt, es müssen neue,

569 irgendwer muss sich ja damit befassen. Das heißt, externe Trainer müssen gebucht werden,

570 es muss koordiniert werden, sind genügend Teilnehmer da, muss der externe Trainer

571 abgesagt oder nicht abgesagt werden. Also funktioniert gleich mit den internen Trainern.

572 Das heißt, macht das Sinn bei zwei Leuten für einen Kurs, der eigentlich für 10, 20, 30 Leute

573 gedacht ist.

574

575 I: Ja, weil das Programm ja wahrscheinlich auch für ein Jahr oder für einen längeren Zeitraum

576 schon einmal feststeht?

577

578 IP08: Genau, das heißt, ein, zwei Jahre wird das im Vorhinein, die Termine stehen da drinnen.

579 Das heißt, du kannst dich anmelden, du kannst das buchen. Falls kein Termin drinnen ist, das

580 heißt, es gibt eine Schulung, aber es ist kein Termin drinnen, dann kannst du es markieren.

581 Das heißt, sobald ein neuer Termin reinkommt, bekommst du eine Benachrichtigung. Muss

582 man sich schon Gedanken machen als quasi, als (...) Ersteller oder Programmierer dieser

583 Tools. Um das auch pflegeleicht zu machen. Aber es muss natürlich gewartet werden und

584 irgendwer muss sich damit befassen. Das ist sicher viel Aufwand dahinter.

585

586 I: Ja. (...) Hast du von deiner Seite noch Punkte, die du mir gerne mitteilen möchtest zu

587 diesem Thema, also die wir jetzt noch nicht angesprochen haben?

588

589 IP08: Ja, ich meine, es ist wichtig, muss man immer unterscheiden zwischen online oder vor Ort.

590 Gewisse Sachen sind leicht online vermittelbar und gewisse Sachen sind einfach besser,

591 wenn man sich abkapseln kann von der Arbeit und die eventuell irgendwo vor Ort macht.

592 Kann man dahingehend umgehen, wenn man sagt, passt, ich habe zwar einen Onlinekurs,

593 aber der erfordert viel Mitarbeit. Das heißt, du kannst nicht nebenbei arbeiten, sondern

594 musst dich wirklich auf diesen Kurs konzentrieren und der Trainer fordert wirklich dann

595 deine Mitarbeit. Das ist meiner Meinung nach auch sehr wichtig.

596

597 I: Also es sind aber grundsätzlich die Kurse schon alle in, also schon in der Arbeitszeit?

598

599 IP08: Alle in der Arbeitszeit, ja.

600

601 I: In der Arbeitszeit.

602

603 IP08: Aber natürlich, du könntest diese Onlinevideos oder diese Tools oder diese kleinen

604 Spielchen, was du da hast mit einem Abschlusstest, kannst du ja nach der Arbeitszeit auch

605 machen. Aber (...) sollten schon in der Arbeitszeit gemacht werden eigentlich.

606

607 I: Ja, aber diese Videos auch oder diese Kurzsequenzen, werden die dann speziell für euch

608 jetzt hergestellt?

609

610 IP08: Genau, damit befasst sich oder das wird irgendwie in Auftrag gegeben, aber ja.

611

612 I: Das ist auch cool. Also sind das Mitarbeiter oder auch, weil das sind ja auch Videos, also/

613

614 IP08: Es sind meistens animierte Videos.

615

616 I: Animierte.

617

618 IP08: Animierte, also animierte Videos, wo du dich durchklicken kannst, wo dann immer wieder

619 Fragen zu beantworten sind. Dann bekommst du wieder einen Inhalt vermittelt, so einfach
620 animierte Videos oder Grafiken, wo dann irgendwer dazu spricht.

621

622 I: Also das ist sehr spannend.

623

624 IP08: Und was auch ein Vorteil ist, ist wirklich, (...) dass du eine Stimme dahinter hast. Das
625 heißt, nicht einfach nur, muss man überlegen, wo es passt und wo nicht, ist auch sicher
eine

626 Kostenfrage, aber wenn man ein gewisses Thema einfach in Sprache quasi kommunizieren
627 kann, ist es sicher leichter, als man muss sich jetzt einen Text durchlesen und dann Fragen
628 dazu beantworten/

629

630 I: Das stimmt, das stimmt, ja.

631

632 IP08: Anstatt, wenn der das in eine kleine Story verpackt und du dann dazu Fragen beant-
worten

633 musst. Also macht schon einen Unterschied. Das heißt, ich bin, also ich persönlich bin ein
634 Fan von gesprochenen Schulungen.

635

636 I: Muss ich auch bestätigen, also dass man, da weiß man dann, wenn man der Typ ist, ich
637 höre gerne was oder ich oder auch sehen, hören, mit allen Sinnen eigentlich und das sind ja
638 auch die Inhalte, die man dann auch leichter behält.

639

640 IP08: Genau.

641

642 I: Das merkt man sich einfach.

643

644 IP08: Genau.

645

646 I: Ja, also das ist schon recht spannend, ja.

647

648 IP08: Genau und so, wie wir vorher geredet haben, (...) Abschluss sollte immer dokumentierbar

649 sein. Das heißt, ob es eine Teilnahmebestätigung ist, ein Zertifikat oder quasi, dass man
650 online einen Screenshot machen kann und sehen kann, hey, ich habe diese, diese, diese
651 Kurse besucht. Das ist für mich, glaube ich, sehr wichtig. Und auch, wenn man dann im
652 Endeffekt nichts damit macht, aber besser man hat es, als man hat es nicht und es kann
653 normalerweise automatisch generiert werden.

654

655 I: Also ich habe schon auch, glaube ich schon, dass ich das auch nur bestätigen kann, dass
656 man, auch wenn es nur ein internes Zertifikat ist, dass ich das sehr wohl, ich habe was in
657 Händen, ich kann das zeigen, ich habe das gemacht.

658

659 IP08: Genau.

660

661 I: Und dass natürlich auch für, wie du gesagt hast auch, dass es Charakter hat, dass ich das
662 zeigen kann, was herzeigt oder was/

663

664 IP08: Genau und im besten Fall steht auf der zweiten oder auf der Rückseite, das waren die
665 Inhalte, das wurde beigebracht, (...) das hat so viele oder dahinter stehen diese Anzahl von
666 Stunden. (...) Ist nie schlecht, wenn man das hat. Es gibt kürzere Schulungen, es gibt lange
667 Schulungen. Das heißt, wenn einer einen Kurs oder eine Schulung macht, die nebenbei 150
668 Stunden hat, dann sagt das schon was aus, dass der sich die Zeit nimmt und diese Schulung
669 macht also.

670

671 I: Genau. Kann es sein, dass auch diese Akademien, also wenn man so ein bisschen in die
672 Zukunft schaut, wo sich das alles auch hin entwickeln könnte, dass man sagt, auch mit
673 Verbund, also dass man den Verbund auch eingeht mit diesen kleinen Firmen, die ja
674 eigentlich nicht die Möglichkeit haben. Ich mein, ein KMU, weiß ich nicht, ich meine, es
675 kommt jetzt auch wieder darauf an, wie groß, von bis.

676

677 IP08: Auf alle Fälle. Also/

678

679 I: Dass man sagt, man bettet das oder bildet das mit ab. Ich meine, man kann natürlich die
680 Kosten auch weiter verrechnen anteilmäßig.

681

682 IP08: Ja, aber ich glaube, das ist schon möglich. Man kann da sicher Verbindungen und
683 gemeinsame Stärken nutzen. Ist ja in der Wirtschaft oder sagen wir es einmal so, auf einer
684 FH nichts anderes. Du hast externe Lektoren, das heißt, du hast Lektoren, die in großen
685 Anwaltskanzleien arbeiten, die in Automobilkonzernen arbeiten. Der berichtet natürlich
aus

686 seiner Erfahrung und lehrt dann auch das, was allgemein ist. Aber ob ich jetzt als Mitarbei-
ter

687 dort arbeite oder quasi als Student dort bin, ist eigentlich egal. Das heißt, mir wird Wissen
688 vermittelt und es bringt mir was für meine tägliche Arbeit.

689

690 I: Ich glaube, das ist ja eigentlich das Wichtigste auch, dass man, gerade mit einer
691 Unternehmensakademie, diese speziellen Themen abbilden kann.

692

693 IP08: Genau, vor allem die Spezifischen auf das Unternehmen.

694

695 I: Genau, wirklich das, was ich für meine Arbeit brauche, weil es ja oft diese Themen, wir
696 haben auch Themen, man hat eine Umsatzsteuerschulung, wo man sagt, 50 % brauche ich
697 nicht.

698

699 IP08: Genau.

700

701 I: Und die Themen gar nicht braucht.

702

703 IP08: Aber gerade die Themen, die ich brauche, werden zu wenig behandelt und du sitzt dann

704 auf der Uni oder wie auch immer, bei deinem Wifi-Kurs und willst dann den Lektor eigentlich

705 nicht eine halbe Stunde damit beschäftigen. Wobei du eigentlich insgeheim noch 30 andere

706 Fragen hättest, die du gerne beantwortet hättest, wie es eigentlich richtig funktioniert.

707

708 I: Ja und dann sitzen halt in einem Kurs, weiß ich nicht, 20 verschiedene oder ja, 20

709 verschiedene Firmen, verschiedene Branchen und jede braucht ein bisschen was, aber das

710 ist halt/

711

712 IP08: Genau, genau, deswegen auch so Unis, FHs, sehr wichtig für die Allgemeinbildung und

713 natürlich auch den Bereich, in dem man sich spezialisieren will. Aber wie es da wirklich in

714 Unternehmen abläuft und wie die Prozesse, Regelungen und wie auch immer sind, das sieht

715 man und lernt man erst im Unternehmen.

716

717 I: Und wie viel Wissen da gelagert ist.

718

719 IP08: Genau.

720

721 I: Das ist ja ein Wahnsinn eigentlich, wenn man denkt, was in den einzelnen Abteilungen,

722 was da, also dieses sogenannte Humankapital, ich glaube, das wird ja immer noch mehr in

723 der nächsten Zeit auch ein wichtiger Faktor, was/

724

725 IP08: Ja, man sollte eigentlich keinen Mitarbeiter haben, der das ganze Wissen in sich trägt.

726 Man kann nie wissen, wann dieser ausfällt, was passieren kann. Das heißt, (...) einerseits
727 hängt es davon ab, das heißt, die Prozesse müssen so einfach sein, dass es jeder können
728 sollte oder lernen sollte. Und es muss irgendwo dokumentiert sein.

729

730 I: Genau.

731

732 IP08: Jetzt schweifen wir wieder ab in ein Thema, weil auch diese Wissensplattformen oder
733 Datenbanken erfordern viel Wartung oder viel Pflege dahinter. Das heißt, es ändern sich
734 Prozesse, es ändern sich Regeln. Das heißt, es muss auch wiederum irgendwer pflegen oder
735 dafür zuständig sein und verantwortlich sein, dass er das anpasst und ändert.

736

737 I: Und weil du das vorher angesprochen hast, auch mit diesen, das war, ist vielleicht schon
738 ein bisschen ein Generationenthema, dass ich sage, ok, die älteren Mitarbeiter oder auch
739 meine Generation jetzt, weiß ich, dass dann, ok, ich bin da jetzt mitaufgewachsen, ich habe
740 das immer alles selber gemacht. Dann wird man größer, dann hat man mehr Verantwor-
741 tung,

741 hat man mehr Wissen. Und ist, tut sich schwer eben mit der Wissensweitergabe.

742

743 IP08: Auf alle Fälle.

744

745 I: Dass Wissen gebunkert wird und das ist aber schlecht eigentlich, weil wenn das an einer
746 Person hängt/

747

748 IP08: Für das Unternehmen ist es nicht vorteilhaft.

749

750 I: Für das Unternehmen, genau, wenn ich sage, ich habe dann kein Backup oder was ist,
751 wenn der ausfällt.

752

753 IP08: Genau oder generell, die Leute fallen oder du baust ja meistens erst Ressourcen auf,
wenn

754 es zu spät ist. Das heißt, (...) irgendwann einmal ist es zu spät, es gibt einen Ausfall, es gibt
755 einen Mitarbeiterwechsel, dann ist dieses Wissen weg. Und du hast es nie, es muss Zeit
756 dafür sein. Das heißt, aber dafür gibt es dann auch wiederum andere Möglichkeiten. Es gibt
757 dieses Job Hopping oder was wir gesagt haben. Das heißt, du bist ein Mitarbeiter aus einer
758 anderen Abteilung und arbeitest paar Tage, paar Stunden dort mit. Bekommst das Wissen
759 vermittelt. (...) Einerseits für dich positiv, weil du siehst, hey, würde mir das dort besser
760 gefallen. Andererseits für das Unternehmen gut, du bist eigentlich ein schneller Backup.

761

762 I: Genau, dieses Verständnis auch für die andere Abteilung, schon alleine das/

763

764 IP08: Genau und fördert die Mitarbeit.

765

766 I: Genau, über den Tellerrand schauen.

767

768 IP08: Genau.

769

770 I: Und ich glaube, da kann man auch, also das habe ich aus eigener Erfahrung jetzt, wir
771 haben erst seit Kurzem Lehrlinge, dass ich sage, mit den Lehrlingen ist das so spannend, das
772 abzudecken. Also wirklich/

773

774 IP08: Du solltest wirklich ein breites, dem Lehrling ein breites Wissen vermitteln. Das heißt,
775 Lehrling hat natürlich eine Ausbildung, auf die er spezialisiert oder ausgebildet wird. (...) Man

776 plant ja normalerweise, diesen Lehrling bei sich zu behalten/

777

778 I: Auf jeden Fall, ja.

779

780 IP08: Und dieser Mitarbeiter ist ja normalerweise noch jung. Das heißt, der kann sich ja noch

781 weiterentwickeln. Das heißt, er kann auch nach oben weiter kommen. Man sollte dem keine

782 Grenzen setzen eigentlich und (...) er sollte überall bisschen, es schadet nie, wenn man (...)

783 die gesamten Prozesse im Unternehmen kennt. Das heißt, wirklich ein gesamtes Bild

784 verschaffen und das Bewusstsein für den Mitarbeiter zu schaffen.

785

786 I: Auf jeden Fall und wie du sagst, wenn man dann diese Person als Führungskraft entwickelt

787 und der hat wirklich so ein breites Wissen, ich meine, der weiß, wo, wie die Abteilung ticken/

788

789 IP08: Tut sich leichter, tut sich leichter.

790

791 I: Also das kann auf jeden Fall nur positiv sein für das Unternehmen.

792

793 IP08: Genau.

794

795 I: Super. Dann sage ich Danke.

796

797 IP08: Gerne.

798

799 I: Und war ein tolles Gespräch und/

800

801 IP08: Hat mich gefreut.

802

803 I: Hat mich sehr gefreut, danke.

Interview Nr. 9:

1 I: So, (...) gut, dann möchte ich Sie nochmal herzlich begrüßen zu unserem Interview und

2 möchte kurz noch einmal auf das Thema meiner Masterthesis eingehen. Und zwar geht es

3 um die kritischen Erfolgsfaktoren im Rahmen der Implementierung einer

4 Unternehmensakademie in Konzernbetrieben. (...) Zum Begriff Unternehmensakademie

5 noch kurz zur Erläuterung, also unter dem Begriff Unternehmensakademie, diesen Begriff
6 verwende ich für das grundsätzliche Konzept der internen Weiterbildung. Aus dem Grund,
7 weil ich weiß, dass viele verschiedene oder viele Firmen unterschiedliche Bezeichnungen
8 dafür verwenden. Die Akademie wird teilweise verwendet, teilweise auch Firmenakademie,
9 also wie gesagt, das ist sehr unterschiedlich, aber ich spreche, in diesem Zusammenhang
10 spreche ich eben von dieser Unternehmensakademie. Ja, das Interview wird ca. 60 Minuten
11 dauern und wird aufgezeichnet. (...) Herr (unv.), ich glaube, also wir haben schon kurz vorher
12 gesprochen, also Sie haben ja schon Erfahrung mit so einem Konzept der internen
13 Weiterbildung. Meine Frage, meine erste Frage an Sie, können Sie mir erzählen, wie dieses
14 Konzept der internen Weiterbildung oder bzw. diese Unternehmensakademie in Ihrer
15 Organisation, in Ihre Firmenstruktur eingegliedert ist? Also welche Abteilung, in welcher
16 Abteilung, wo ist sie angesiedelt?

17

18 IP09: Seit ich das Team übernehmen durfte, sind wir zusammengelegt in Human Resources
19 eingegliedert, also wir sind getrennt in Personalentwicklung, reine
20 Personalentwicklungsthemen, Führungskräfte trainings und so weiter. Und einer
21 Trainingsabteilung, die alles Weitere abdeckt. Prinzipiell arbeiten wir aber sehr eng
22 zusammen, sprich, das heißt auch, dass der Hauptverantwortliche für das LMS, ich glaube,
23 wenn ich LMS sage, (unv.), dann ist das ok?

24

25 I: Ja, ist/

26

27 IP09: Für das LMS ist in meinem Team als Administrator und habe quasi die technische
28 Schirmherrschaft über alle Bereiche, die ihre Trainings oder Workshops, Weiterbildungen im
29 LMS anbieten. Das geht soweit, dass auch wenn Personalentwicklung
30 Führungskräfte trainings ausrollt, nach einem Durchlauf die quasi übergibt an uns und die
31 organisatorischen Dinge dann quasi auch von meinem Team abgedeckt werden,
32 Trainingsorganisation, die Location und das ganze Setup im System. Sprich, ja, das Team ist
33 in HR angesiedelt, war davor aber über zwei Bereiche aufgeteilt. Sprich, eben die
34 Produkttrainings, wie vorhin kurz erwähnt und Nichtproduktionstrainings, Weiterbildungs-

35 HR-Themen.

36

37 I: Seit wann gibt es diese, also diese Form der Weiterbildung in Ihrem Unternehmen?

38

39 IP09: (...) Schulungen gibt es bei (unv.) schon seit vielen, vielen Jahren. Also Produkttrainings

40 sowieso sehr weit zurück, halt klassisch (unv.), Präsenztrainings, andere Arten der

41 Weiterbildung auch schon seit geraumer Zeit, die wurden vor der Einführung eines LMS in

42 einer eigens programmierten Schulungsdatenbank bzw. auch Trainingsdatenbank

43 administriert und abgebildet. Die gibt es schon seit einiger Zeit, ja, also über etliche Jahre.

44

45 I: Und wer ist für den Erfolg der Unternehmensakademie verantwortlich?

46

47 IP09: (...) Das ist eine gute Frage. Ich antworte oft darauf, der erste Finger, wenn etwas nicht

48 passt, geht zu 100 % auf das Trainingsteam. Ist ok so. Aber das Spezifikum, das wir bei (unv.)

49 derzeit haben, ist, dass der Organisationsbereich zuständig ist für die Inhalte und auch für

50 die Erstellung der Inhalte. Das ist ein bisschen das Dilemma, in dem wir sind, dass wir quasi

51 die Fachbereiche begleiten und unterstützen in der Konzeptionierung und

52 Contenterstellung, sei es jetzt E-Learnings oder Veranstaltungen, aber im Endeffekt nur

53 bedingt darauf einwirken können. Also um das ein bisschen vereinfachter auszudrücken,

54 wenn es da niemanden gibt, der großes Talent und Zeit hat, um E-Learning-Content zu

55 erstellen oder Videos oder sonstiges, dann wird die Qualität so sein, wie sie ist und daraus

56 können wir jetzt auch nicht was Perfektes zaubern. Das ist (...) meiner Einschätzung nach

57 nicht der optimale Weg, aber es ist so, wie es ist momentan. Unser Team besteht aus,

58 inklusive mir, sechs Personen, wir decken einen sehr großen Bereich ab. Wir können nicht

59 den Content für alle Bereiche erstellen, das würde zu viel werden. In weiterer Folge würde

60 ich aber schon gerne ein spezialisiertes Team in meinem Bereich haben, die sich wirklich auf

61 hochwertigen Content, hochwertige Contenterstellung spezialisieren und gewisse Dinge den

62 Fachbereichen abnehmen. Also sprich, dass wirklich nur mehr Storyboards etc. zu uns

63 kommen und die dann intern entwickelt werden, genau. Also für den Trainingserfolg

64 verantwortlich, um die Frage zu beantworten, ist in erster Linie mein Team, aber auch

65 natürlich der Bereich. Das kommt dann ein bisschen, hängt dann ein bisschen davon ab.

66 Wenn es jetzt kosmetische, grafische Dinge sind, wird es eher bei uns landen. Wenn es

67 inhaltliche, fachspezifische Themen sind, die wir nicht kontrollieren können, weil wir die

68 Expertise nicht haben, wird es der Fachbereich sein, die Trainingsverantwortlichen dort.

69

70 I: Wer ist denn für das Budget verantwortlich bzw. wie wird das erstellt oder wer hat da

71 Mitspracherecht?

72

73 IP09: Es gibt ein eigenes Budget für die, für das Team, für die, auch für Akademie insofern, dass

74 man sagt, man hat ein Budget für das LMS, man hat auch ein Wartungsbudget,

75 Weiterentwicklungsbudget, ein jährliches, wo man gewisse Dinge beim Anbieter anfragt und

76 sich quasi weiterentwickeln lässt. Ganz prinzipiell für Weiterbildungen gibt es die Budgets in

77 den Ressorts. Wir sind ja gerade mitten in den Budgetvorbereitungsgesprächen, wo es von

78 der Personalentwicklung und von meiner Seite her die Pläne für 2022 gibt und mit der Bitte,

79 das im Budget zu berücksichtigen. Sei es jetzt, das ist das, was wir planen, das würde es

80 kosten pro Mitarbeiter, bitte überlege dir, wie du das am besten in deine Budgetplanung

81 mitaufnimmst.

82

83 I: Wie stark ist denn die Geschäftsführung in die Unternehmensakademie involviert oder

84 bzw. wie groß ist der Einfluss von der Geschäftsführung?

85

86 IP09: (...) Der Einfluss war beim Rollout, und das war vor meinem Eintritt in das Unternehmen,

87 relativ, naja, groß insofern, dass man gesagt hat, wir wollen das und bitte umsetzen. Seit ich,

88 also es wurde voriges Jahr im Juli ausgerollt, 2020 und im März 2021 habe ich es

89 übernommen, seitdem ich es übernommen habe, jetzt in diesen sieben Monaten war der

90 Einfluss relativ gering. Zwischendurch kommt mal Feedback zu gewissen Dingen, meistens

91 dann, wenn etwas eher störend ist oder nicht goutiert wird, aber war relativ gering, also ja.

92

93 I: Also ja, das, die Rückmeldung dann, also der Kontakt wahrscheinlich, der laufende, ist ja
94 da. Also, oder gibt es da in regelmäßigen Rückmeldungen an die Geschäftsführung?

95

96 IP09: (...) Die gibt es natürlich. Über die ganz normale Führungskräftekette, wenn man so sa-
97 gen

97 will, meine Führungskraft wird direkt in den CEO reportet, aber dass man jetzt regelmäßig

98 Updates gibt, wo wir stehen, spezifisch zur Akademie, Academy, das gibt es in der Form

99 nicht. Aber das kommt über andere Wege natürlich. Also sei es jetzt (unv.) oder CEO, die

100 sind immer wieder involviert in diverse Projekte, wo dann diese Informationen natürlich

101 auch dorthin fließen bzw. es Freigabemeetings gibt. Ich denke jetzt zum Beispiel sogar

102 mitten drinnen die Trainings von Servicemitarbeitern auf ein Blended Learning-Konzept

103 umzustellen und auszurollen. Da gibt es mehrere Freigabeschritte mit dem (unv.). Auch,

104 nachdem die Curricula konzipiert wurden. Und wir lassen uns gewisse Zwischenschritte

105 natürlich auch einmal über einen kurzen Weg absegnen und zu sagen, ist das die Richtung,

106 die du dir vorstellst, die wir da erarbeiten. Also, aber explizit gibt es kein Reporting in der

107 Form.

108

109 I: Gibt es eine Auswertung des Erfolgs, also wird die irgendwie gemessen, in Kennzahlen

110 bzw. auch der Erfolg oder eines Trainings, wird der festgehalten?

111

112 IP09: (...) Jein. Trainingskennzahlen ist ja ein ganz eigenes Thema und meiner Einschätzung
113 nach

113 super schwierig. Natürlich versuchen wir, jedes Training, für jedes Training ein Feedback

114 einzuholen. Das gelingt mal besser, mal weniger gut.

115

116 I: Machen Sie das schriftlich oder von/

117

118 IP09: Wir machen das, ja, teils-teils. Also bei den Präsenztrainings wird es schriftlich erho-
119 ben

119 von den Trainern im Anschluss. Bei Blended Learning, bei (unv.), bei ganzen oder wenn viel

120 E-Learning-Content zusammenkommt oder bei einzelnen Onlinekursen wird es online

121 abgefragt. Also direkt im LMS. Wir stehen noch relativ am Anfang, wenn es um das geht.
Ich

122 habe mir in meiner vorigen Rolle jahrelang über Training-KPIs den Kopf zerbrochen, wie

123 messe ich den Erfolg. Es ist irrsinnig schwierig. (...) Im Prinzip, der Trainingser/, naja, wie
soll

124 ich sagen, ich traue den ganzen Feedbackauswertungen oft in der Form nicht, dass ich sage,

125 die allermeisten Trainings, zu den allermeisten Trainings zwinge ich Leute bei uns im

126 Unternehmen. Und in den allermeisten Fällen zwinge ich neue Leute dazu. Deswegen

127 hinterfrage ich die Qualität und die, ja, die Qualität dieses Feedbacks immer sehr. Weil es

128 wird mir niemand sagen, wer jetzt drei Wochen im Unternehmen ist, das Training ist eine

129 absolute Katastrophe. Und das und das passt nicht. Aber ganz ehrlich gesagt, es gibt

130 momentane keine Trainingskennzahlen, wir tun uns auch irrsinnig schwer mit unserem

131 Anbieter. Es gibt zwar eine Reportingfunktionalität, aber die ist nicht nach meinem

132 Geschmack oder das, was ich gewöhnt bin. Es ist irrsinnig schwer zu reporten, ein einfaches

133 Reporting aufzusetzen und aus diesem Reporting auch Trainingskennzahlen abzuleiten.

Also

134 haben wir momentan nicht.

135

136 I: Glaube ich, also das ist, also das ist wirklich schwierig, ja, stimme ich Ihnen zu. Für den

137 laufenden Betrieb und die Organisation haben Sie mir ja schon erwähnt, dass das die, dass

138 Sie eine eigene Abteilung bzw. mit HR gemeinsam die Abteilung umsetzen. Und ist das auch

139 für den laufenden, das sind, glaube ich, sechs Mitarbeiter, haben Sie gemeint, die jetzt für

140 die Unternehmensakademie verantwortlich sind, und diesen laufenden Betrieb und die

141 Organisation umsetzen. Ist das so richtig?

142

143 IP09: Genau.

144

145 I: Ja.

146

147 IP09: Genau.

148

149 I: Können Sie mir was über die generelle Programmgestaltung, etwas erzählen? Also welche

150 Themen werden abgehandelt? Ein bisschen was habe ich schon, haben Sie schon gesagt.

151 Also welche Themen, Inhalte, ja, genau, was wird abgebildet in der Akademie?

152

153 IP09: Momentan hauptsächlich Produkttrainings, also Trainings für alle 16 Produktlinien. Die

154 sind aufgesplittet in Trainings für Sales-Mitarbeiter bzw. Servicemitarbeiter. Wie kurz

155 erwähnt, für die Service-Trainings, die werden gerade in das LMS implementiert. Da rollen

156 wir jetzt Ende des Jahres die erste Hälfte aus. Sind momentan noch in dieser alten

157 Trainingsdatenbank administriert. Das heißt, sie gibt es schon, aber sie werden gerade

158 umgestellt auf E-Learnings. Also man kann sich das so vorstellen, der Klassiker, neuer

159 Vertriebsmitarbeiter bekommt ein 100 Seiten-Dokument mit allen Informationen, sagt, bitte

160 lies dir das durch und dann kommst du zum Training daher, wirst eine Woche trainiert und

161 dann fliegst du wieder heim und kannst alles. Ist in den seltensten Fällen der Fall natürlich.

162 Jetzt versuchen wir, dieses 100 Seiten/, diese 100 Seiten-Dokumente so aufzubereiten, dass

163 die in ihrem eigenen Lerntempo durch ein E-Learning gehen. Sprich, wir automatisieren

164 diesen, ja, der hat seine, alle E-Learning-Module abgeschlossen. Er meldet sich dann zu

165 einem (unv.)-Training an und wir haben alles dokumentiert im System. Also da gibt es dann

166 nachgelagerte E-Learnings und zwischendurch Tests, also klassisches Blended Learning-

167 Konzept. Ein einfaches Blended Learning-Konzept, muss man auch dazu sagen, also Version

168 1. Das ist der Hauptteil. Wie gesagt, das LMS wurde eingeführt letztes Jahr im Juli mit den

169 Sales-Trainings. Danach hat es einen relativ großen Umbruch im Team gegeben, ich habe es

170 übernommen, wir haben es einarbeiten müssen. Das Team neu formiert und erweitert und

171 das, was online ist, ist, sind relativ, ja, es sind Basictrainings. Es gibt ein paar E-Learning-

172 Kurse, die gewisse Tools erklären bei uns, sei es jetzt CRM, (...) sei es (unv.). Wir haben

173 unsere Sicherheitsschulungen für alle Mitarbeiter im LMS. Die Allermeisten, die kein

174 Präsenztraining erfordern, Arbeitsinspektorat. Wir haben viele Webinare zu diversesten

175 arbeitsrechtlichen Themen, Compliance-Themen, Legal-Themen im weiteren Sinn über die

176 Akademie abgebildet. Und es gibt aber auch vereinzelt Trainings zu, wie sitze ich richtig,
177 Yoga, kurze Instruktionenanleitungen, (unv.) mal erstellt worden, die so in unserem
178 Trainingskatalog momentan sind. Wir sind aber jetzt gerade dabei, den kontinuierlich zu
179 erweitern und dann gibt es dann Themen wie Produktmanagertrainings, Projektmanag/,
die
180 klassischen Projektmanagementthemen, Softskill-Trainings habe ich zuerst kurz erwähnt.
(...)

181 Ja, also wir decken da eine relativ große/

182

183 I: Sehr umfangreich.

184

185 IP09: Eine große Bandbreite ab, ja. Vielleicht noch ein kurzes Exkurs, wir haben auch zusätz-
lich

186 ein Pilotprojekt gehabt mit Udemy, wo 180 Mitarbeiter Udemy verwendet haben. Das

187 würden wir, planen wir jetzt weiter auszubauen und auch in unseren Katalog zu integrie-
ren.

188 Sprich, wie genau das abgebildet wird, das kann ich noch nicht sagen, das hängt jetzt ein
189 bisschen davon ab, wie viele Lizenzen im Unternehmen angefordert werden. Aber wenn
das

190 ausreichend sind, dann würde ich gerne diesen Content von Udemy in unseren Katalog

191 integrieren und dort miteinspielen und auch die/

192

193 I: Dieser Onlinekatalog/

194

195 IP09: (unv.), Entschuldigung, auf Deutsch (unv.). Dieser Onlinekatalog, ja?

196

197 I: Dieser Onlinekatalog, ja, online, also er ist online, also haben Sie, also den hat es

198 wahrscheinlich nie in Papierform gegeben oder ist das gleich immer/

199

200 IP09: Nein, nein. Nein, nein, das ist jetzt mit diesem LMS natürlich auch der große Vorteil,
dass

201 man da eine schöne Übersicht hat bzw. dass man diese Dinge auch dokumentiert.

202

203 I: Und dann hat auch, wie ich das verstanden habe, dass, jeder Mitarbeiter hat dann auch
204 seinen eigenen Zugang und weiß auch immer, was er gemacht hat, was er, wo er sich
205 angemeldet hat.

206

207 IP09: Genau.

208

209 I: Also einen eigenen Zugang und kann seine Ziele dort festlegen.

210

211 IP09: Ja, das, genau, das funktioniert sehr gut eigentlich. Wir sind da direkt an SAP gekop-
pelt.

212 Sprich, dieser Sync läuft vollautomatisch. Wir machen dann relativ kleine Sachen bei uns,
213 kosmetisch, dass man jetzt sagt, wir generieren Zielgruppen für gewisse automatische
214 Trainingszuweisungen. Das Allermeiste kommt aus SAP und ist vorgefertigt. Das heißt,
215 wenn jetzt ein neuer Mitarbeiter ins Unternehmen kommt, dann muss ich den nicht extra
216 anlegen im LMS, sondern es passiert automatisch. Das sage ich auch dazu, weil in meiner
217 vorigen Rolle habe ich, durfte ich das machen, dass wir, und wir haben 5.000 Nutzer ge-
habt,

218 jeden Nutzer, der neu angefangen hat, neu angelegt haben. Jede Veränderung, jeden
219 Abteilungswechsel abbilden haben müssen. Und auch die Austritte, also das war/

220

221 I: Wahnsinn.

222

223 IP09: Also wir waren immer hinten nach, das kann man gar nicht irgendwie schaffen, aber
das

224 waren andere Probleme. Das funktioniert da sehr gut, auch zu sagen, der neue Mitarbeiter
225 hat eine Verantwortung für diese Produktlinie, für dieses Produkt, basierend auf dieser
226 Produktverantwortlichkeit bekommt er automatisiert sein Training zugewiesen. Kriegt
227 automatisiert seine E-Mails mit Informationen, wo drinnen steht, was er zu tun hat. Das-
selbe

228 passiert in den Sicherheitsschulungen, sie kriegen auch Outlook-Kalendereinladungen

229 automatisiert, wenn es irgendein Onlinetraining gibt, für das sie sich angemeldet haben.
Wir

230 bilden auch einen Freigabeprozess ab zu einem gewissen Grad. Sprich, der Mitarbeiter

231 meldet sich an, die Führungskraft kriegt ein E-Mail und sagt, der Mitarbeiter möchte gerne

232 das Training machen, das kostet 300 Euro, gibst du es frei oder gibst du es nicht frei. Wobei

233 ich dazu sagen muss, dass wir das nur bei internen Trainings über die Akademie machen,
bei

234 externen Trainings haben wir, tracken wir das separat im (unv.), weil wir dort gemeinsam

235 sammeln auch diverse Rückzahlungsvereinbarungen, Rechnungen, Freigaben, schriftliche

236 Freigaben, auch mit den Freigabegrenzen, mit den jeweiligen Kosten, also/

237

238 I: Also ist beides möglich, also/

239

240 IP09: Machen wir über Ticketsystem bei den externen Trainings. Also ist wirklich extern,
also ich

241 würde sagen, da fährt jemand nach Deutschland oder so, ein fachspezifisches Training oder

242 in Wien oder ein Excelkurs am Wifi, als Beispiel vielleicht auch, diese Dinge werden dort

243 abgebildet. Alles andere, was wir intern organisieren, bilden wir im LMS ab und das läuft

244 eigentlich vollautomatisiert, kann man sagen, ja.

245

246 I: Wer sind da die Trainer, also wie, haben Sie interne Trainer, auch externe Trainer oder

247 beides?

248

249 IP09: Beides. Wieder auf die Produkttrainings zu kommen, bei den Produkttrainings sind es

250 natürlich erfahrene, je nach Bereich, Sales oder Service, Servicemanager, Produktmanager,

251 Produktspezialisten, die aus den Fachbereichen kommen, aus den Produktlinien. Die haben

252 teils 15 Jahre Trainingserfahrung und die machen nach wie vor diese Präsenztrainings als
Teil

253 des neuen Blended Learning-Konzepts. Waren aber auch federführend in der Erstellung der

254 E-Learnings oder sind. (...) Wir arbeiten aber auch mit externen Trainern, sei es jetzt,

255 Führungskräftebildungen werden eigentlich ausschließlich mit externen Trainern

256 abgebildet, Softskill-Trainings werden ausschließlich mit externen Trainern abgebildet. Bei
257 anderen Themen, die so Mischformen sind, wie zum Beispiel Produktmanagtrainings, wird
es

258 sowohl als auch sein. Da haben wir interne Koryphäen, das wird dann eher auf extern

259 verlagert. A) Aus Zeitgründen oder Ressourcengründen und B) um schon ein bisschen die-
sen

260 externen Blick zu bekommen und da Feedback von außen zu bekommen, ja.

261

262 I: Wie werden die Trainer dann, also kriegen die internen Trainer auch eine spezielle

263 Ausbildung, damit sie eben auch als Trainer auftreten können?

264

265 IP09: Ja, sollten sie. Muss aber auch ganz ehrlich sagen, soweit sind wir nicht. Das läuft sehr
gut,

266 weil wir eben sehr viele alte Hasen haben in diesem Trainingsbereich, die das schon seit

267 langer Zeit machen, die schon train the trainer-Ausbildungen bekommen haben, aber sich

268 halt auch diese Dinge angeeignet haben. Was wir nicht machen, was aber definitiv groß auf

269 der Agenda steht, aber jetzt die nicht die Prio hat, muss ich dazu sagen, ist, dass wir diese

270 Trainings wirklich persönlich evaluieren und den Trainern Feedback geben. Wir bekommen

271 natürlich die Evaluierungen, aber das ist ein bisschen das Problem, das ich eingangs er-
wähnt

272 habe, es wird niemand hinschreiben jetzt, der Trainer war rhetorisch eine Katastrophe oder

273 so. Oder das hat mir überhaupt nicht gefallen, das kommt ganz selten.

274

275 I: Genau, das wäre meine nächste Frage gewesen, ja, das ist/

276

277 IP09: Ja, also man bekommt dieses Feedback dann eher auf anderen Wegen und das pas-
siert

278 schon, dass sich dann jemand aus, zum Beispiel unlängst International Service Manage-
ment,

279 in dieses Training reinsetzt und sich anschaut, wie ist denn das eigentlich wirklich. Und zum

280 Beispiel in diesem konkreten Fall war es so, dass man öfter gehört hat, das Training ist nicht

281 gut und im Endeffekt haben sich dann zwei reingesetzt, vielleicht war das auch der Grund, ja,

282 das kann natürlich sein, die das aber für sehr gut empfunden haben dann, ja. Ist/

283

284 I: Ist subjektiv dann wirklich.

285

286 IP09: Ist sehr subjektiv, wie Sie sagen. Abschließend, ja, die internen Trainer sollten Trainings

287 bekommen. Wir haben jetzt auch wieder ein Thema in der Fertigung, wo wir definitiv auf

288 sowas bauen müssen, weil es dort niemanden gibt, der diese Erfahrung hat oder wir das neu

289 etablieren. Bei den externen Trainern ist es so, dass wir uns natürlich die Lebensläufe

290 anschauen, auf Erfahrung von anderen Unternehmen zurückgreifen bzw. da eben mit

291 renommierten und etablierten Partnern zusammenarbeiten. Und auch die Trainer zu einem

292 Interview oder Kennenlernen vorab einmal in das Unternehmen holen. Das ist quasi in

293 diesem Package immer dabei.

294

295 I: Können Sie mir sagen, wie der Bildungsbedarf in Ihrem Unternehmen erhoben wird? Also

296 Sie haben schon erwähnt, dass manche eben, eingangs schon, also wenn sie bei Ihnen

297 beginnen als Mitarbeiter, dass sie schon gewisse Module machen müssen, aber gibt es

298 dazwischen auch noch Erhebungen?

299

300 IP09: Ja, genau, das passiert im Zuge der jährlichen Mitarbeitergespräche. Jeder Mitarbeiter hat

301 ein Gespräch mit seiner Führungskraft, da erheben wir den Weiterbildungsbedarf und lassen

302 uns diesen Weiterbildungsbedarf auch oder wir erheben den auch zentral, werten den aus,

303 schauen dann, was ist das Meistangefragteste und versuchen, das dann auch umzusetzen

304 zentral. Da haben wir zum Beispiel Udemy umgesetzt, da haben wir einen speziellen Fokus

305 auf Softskill-Trainings wieder gesetzt. Viele Weiterbildungsanfragen sind halt sehr spezifisch

306 für einen gewissen Bereich. Aber ja, wir versuchen das auszuwerten. Wie Sie schon gesagt

307 haben, viele Trainings werden automatisiert zugewiesen, basiert auf einer gewissen Rolle
308 oder generell etwas, das jeder Mitarbeiter im Unternehmen durchlaufen muss. Da sind wir
309 jetzt gerade in einer Transformation, wo wir sagen, ok, wir fokussieren uns viel auf Jobrol-
len,
310 auf Karriereplanung. Sind auch gerade dabei, umzusteigen in HR auf SAP Success Factors.
311 Und wollen da diese Karriereplanung, Performance in diesem Tool, in diesen HR-(unv.)-
Tools
312 abbilden. Sprich, man wird eher davon abweichen, einmal im Jahr so ein Gespräch zu füh-
ren,
313 sondern regelmäßig verteilt über das Jahr diese Checkins zu machen bzw. auch zu schauen,
314 ok, was brauche ich für meine Rolle, was brauche ich für meine weitere Karriere im
315 Unternehmen an Skills. Und daran orientiere ich meinen Weiterbildungsbedarf. Also das ist
316 der Plan, den wir momentan haben, der sicher, der sehr spannend ist, aber sicher noch
317 bisschen dauern wird, bis man das umsetzt.

318

319 I: Alles klar. Sie haben ja auch erzählt, dass Sie schon bei der Implementierung einer sol-
chen

320 Akademie auch dabei waren und bei der Umsetzung. Wie ist denn das dann auch, haben
Sie

321 das auch erlebt, wie ist das, wenn es keine, also keine Unternehmensakademie gibt? Wie
322 war das davor oder was, wie ist man da vorgegangen?

323

324 IP09: Also bei (unv.) war es so, dass sehr gut weiterentwickelte Trainingsdatenbank gibt
nach

325 wie vor. Da ist halt immer wieder dazu programmiert worden anhand der Bedürfnisse. Aus
326 meiner eigenen Erfahrung kann ich sagen, wir haben angefangen mit einer Checkliste auf
327 einem leeren Blatt Papier in Word ausgedruckt und einer Excelliste. Und durch das, dass ich
328 in meiner vorigen Rolle sehr viel remote trainiert habe, das war so um 2011, 12, würde ich
329 sagen, ja, 2012, und die Leute weltweit verstreut waren, ist der Bedarf eines

330 Onlinetrainingstools, wo man das dokumentiert, relativ früh da gewesen. Und die Wertig-
keit

331 war auch von den Führungskräften, von meiner damaligen Führungskraft, gegeben. Und

332 diesbezüglich hat man sich relativ früh um so ein Tool umgesehen. Also wir waren da relativ

333 früh dran, was sich in weiterer Folge dann auch gezeigt hat, dass wir das relativ gut

334 aufgesetzt haben, dann über die Jahre weiterentwickelt. Wir sind dann aufgekauft worden

335 und verschmolzen mit einem Unternehmen, die SAP (unv.) verwendet haben und da hat sich

336 unser Tool definitiv und bei Weitem haushoch durchgesetzt. Und das wurde dann mit SAP

337 (unv.) nicht verlängert und das ganze andere Unternehmen mit 1.000 Leuten ist auch auf

338 unser Trainingsportal umgezogen.

339

340 I: (...) Was war dann eigentlich so ausschlaggebend oder die Motivation, dass man das

341 überhaupt macht? Dass man eine Unternehmensakademie oder eine interne Weiterbildung

342 implementiert?

343

344 IP09: Wie soll ich sagen, Standardisierung und Dokumentation, das sind die zwei wichtigsten

345 Dinge. (...) Automatisierung folgt natürlich auch in weiterer Folge, das war aber anfänglich

346 gar nicht so wichtig. Es war, einen standardisierten Prozess aufzusetzen und einzuhalten.

347 Und das ist dadurch aufgekommen, dass man sagt, ok, man trifft sich bei gewissen

348 Konferenzen oder zu Workshops und kommt dann drauf, der Kollege in Südamerika wendet

349 für diese Schulung für seine Mitarbeiter fünf Stunden auf und der Kollege in Norwegen

350 wendet für diese gleiche Schulung 25 Stunden auf. Wie schaut die Qualität und Output der

351 Mitarbeiter aus und wo können wir uns da treffen und wo können wir standardisieren und

352 vorgeben, dass jeder, damit jeder das gleiche Training durchläuft und die gleiche faire

353 Chance bekommt auch. Das war ausschlaggebend am Anfang. Danach ist natürlich, und jetzt

354 da bei uns, natürlich auch ein gravierender Grund, dass man sagt, liebe Rechtsabteilung, ihr

355 müsst jetzt nicht eure Compliance-Trainings jede Woche oder alle zwei Wochen einem

356 neuen Mitarbeiter vorbeten, bitte machen wir E-Learning daraus, das kriegt er automatisiert

357 zugewiesen und er hat annähernd im Idealfall den gleichen Effekt. Und ihr spart euch alle
358 zwei Wochen eine Stunde Arbeitszeit.

359

360 I: Und wer war dann eigentlich oder wer trifft dann da letztendlich die Entscheidung, dass
361 man sagt, und jetzt, das setzen wir jetzt so um? War das dann die Geschäftsführung oder
362 eher im HR-Bereich oder wer das/

363

364 IPO9: Nein, das war bei (unv.) die Geschäftsführung, die dann auch, also dieses Projekt hat
sich,

365 war etwa holprig, wenn ich das, wie gesagt, ich weiß es selber nur aus Erzählungen, war
366 etwas holprig und da hat es dann schon ein Machtwort vom CEO auch gegeben. Passt,
367 ausrollen, jetzt und wenn unsere Prozesse nicht passen, dann adaptiert unsere Prozesse
und

368 das, was das LMS hergibt.

369

370 I: Was war da grundsätzlich, eigentlich die Erwartungshaltung von der Geschäftsführung
371 dann?

372

373 IPO9: (...) Das ist eine schwierige Frage, ich weiß nicht, was die Erwartungshaltung von der
374 Geschäftsführung war, da bin ich vielleicht der falsche Ansprechpartner. Aber (...) ich
glaube

375 schon, dass die Erwartungshaltung, also wenn ich das jetzt für die Geschäftsführung
376 beantworten darf, die Erwartungshaltung ist, dass man ein Dokumentationssystem hat, wo
377 man für, sei es jetzt ISO-Zertifizierungen, sonstiges, klar und einfach dokumentiert hat,
378 welche Schulungen ich meinen Mitarbeitern anbiete bzw. welche Mitarbeiter wie viele
379 Stunden gelernt haben pro Jahr und welche Schulung sie abgeschlossen haben.

380

381 I: (...) Können Sie mir auch sagen, also wenn man jetzt sowas beginnt umzusetzen, was sind
382 da so die ersten wichtigen Schritte für die Umsetzung? (...) Oder was war da grundsätzlich
383 einmal erforderlich, was braucht es dazu eigentlich?

384

385 IP09: (...) Das größte Thema war natürlich zu schauen, ok, was gibt es für Anbieter am Markt.

386 Was kosten diese Anbieter, weil da gibt es ja gravierende Unterschiede. Und was können
387 die, was können diese Systeme. Natürlich, die Anforderungen waren relativ konkret bei uns
388 und zwar, dass man sagt, diese Trainingsschritte hätte ich gerne dokumentiert abgebildet.
389 Am Anfang vielleicht ein bisschen sehr naiv zu sagen, ok, da brauche ich nur eine (unv.) um
390 zu sehen, das wurde erledigt und wir lassen den Trainer uns quasi online bestätigen, dass er

391 das gemacht hat. Da bin ich dann, nachdem ich dort Verantwortung übernommen habe, sind

392 wir relativ schnell wieder abgekommen, weil das war reine, (...) die Trainer haben nichts
393 anderes mehr gemacht als Dinge bestätigt, die sie gemacht haben. Das war überhaupt nicht

394 praktikabel im Endeffekt dann. Und diese Dinge kann ein LMS halt relativ gut
395 automatisieren. Wichtig war, den Trainingsprozess zu verschriftlichen und zu schauen, wie
396 kann man diesen Trainingsprozess online abbilden. Und da waren wir ja überhaupt noch
397 weit weg von einem Blended Learning-Konzept, sozusagen E-Learning war so entwickelt,
398 dass es ein großes Thema war. War schon ein Thema, aber sehr rudimentär. (...) Ja und dann

399 ist sowohl bei (unv.) als auch in meiner alten Rolle, haben wir das über einen
400 Implementierungspartner gespielt. Also wir haben da schon Support gehabt, diese Dinge so
401 auf/, dieses System so aufzusetzen, wie wir es brauchen. Also ich glaube, das war sehr
402 wichtig.

403

404 I: Dieses externe Knowhow, dass man das miteinbezieht?

405

406 IP09: Genau, genau, zu sagen, das wollen wir, wie kann man das umsetzen.

407

408 I: Ja. Gibt es da schon eine, also war das schwierig, auch so einen externen Partner zu
409 finden?

410

411 IP09: (...) Nein, das war nicht schwierig. Ich habe davor mit (unv.) gearbeitet, da gibt es zig
412 Firmen, die als Implementierungspartner auftreten und diese ganzen Dinge auch komplett
413 übernehmen, je nachdem, wie viel man bereit ist auszugeben, sage ich einmal. Das war
nicht

414 schwer, nein.

415

416 I: Und war das dann, diese Implementierung als Projekt abgebildet, direkt ein eigenes
417 Projektteam wurde dafür bereitgestellt?

418

419 IP09: Ja, ja, genau.

420

421 I: Wie groß war da das Team? (...) Bzw. aus welchen Leuten, hast das aus den
422 Fachabteilungen, waren da auch Leute, sind da hinzugezogen worden, eigene Mitarbeiter?

423

424 IP09: Bei (unv.) kann ich es leider nicht genau sagen, weil das vor meiner Zeit war. Ich weiß
nur,

425 es hat ein eigenes Projektteam gegeben mit einem Projekthauptverantwortlichen, der
426 zweimal während der Implementierung gewechselt, ausgewechselt wurde oder gegangen

427 ist. Deswegen habe ich jetzt kurz überlegt, das war ein bisschen holprig. Und das

428 Projektteam ist eigentlich aus (...) der Prozessabteilung gekommen. Sprich, nicht HR, das
war

429 relativ spät erst, dass man gesagt hat, da gibt es noch wem, der bei diesem LMS arbeiten
430 wird, wie gesagt, diese zwei Abteilungen, die jetzt zusammengelegt wurden, waren vorher

431 separat, war die Kommunikation, glaube ich, auch nicht immer so gut. Von dem her war
das

432 Ganze ein bisschen holprig. Wie groß das Projektteam war, ich kann es nicht sagen. In

433 meiner vorigen Rolle waren es zwei Leute federführend, die das initial ausgerollt haben. Ja,
434 das hat LMS und Recruiting-Modul abgedeckt.

435

436 I: Ich glaube, das ist auch sicher sehr schwierig, wenn da mitten im Projekt jemand, eben
437 gerade so eine wichtige Rolle, dann verlässt, dann ist das sicher sehr schwierig. Also, dass

438 man auch, das Projekt dann nicht zum Scheitern verurteilt ist.

439

440 IP09: Also es hallt bis heute nach. Also das habe ich mir nur erzählen lassen, dass zweimal der

441 Projektverantwortliche ausgewechselt wurde. Dass es da Schwierigkeiten gegeben hat, ich
442 glaube, es ist dann auch soweit gekommen, dass der CEO dann gesagt hat, so und jetzt wird
443 ausgerollt, keine weiteren Verzögerungen mehr. Ganz egal, wo ihr steht. Also jetzt, um ein
444 bisschen das zu einem Abschluss zu bringen und den Druck ein bisschen aufzubauen, das war

445 ein bisschen holprig, ja. Aber wie gesagt, vielmehr kann ich dazu nicht sagen. Es hallt nur
446 insofern nach, dass man schon merkt, dass gewisse Dinge halt nicht so möglich sind und
447 nicht so aufgesetzt sind, wie ich es vielleicht jetzt gemacht hätte mit meinem Wissen. Auf
448 der anderen Seite gibt es ganz viele Bereiche, wo ich sage, für einen initialen Rollout, für das,

449 dass das noch niemand gemacht hat davor, es das erste Mal war, sind die Dinge echt sehr
450 gut aufgesetzt.

451

452 I: Also kann man schon sagen, die Projektziele wurden erreicht?

453

454 IP09: (...) Also meiner Meinung nach ja, ohne zu wissen, was die genauen Projektziele waren

455 oder wie die definiert waren. Also ich meine, ich kann es mir schon herleiten, aber ich hätte
456 bei der Auswahl des LMS die Latte etwas höher gelegt in gewissen Bereichen. Sei es diese,
457 jetzt zum Beispiel das erwähnte Reporting schon, also wenn ich vergleiche (unv.), das sind
458 Welten. Aber ich meine, natürlich ist ein preislicher Unterschied, ja.

459

460 I: Ist klar, ja. Was ist so Ihre Vision, wo würden Sie gerne mit der Akademie in fünf Jahren
461 sein?

462

463 IP09: In fünf Jahren, ist eine gute Frage. In fünf Jahren hätte ich gerne, dass jeder Mitarbeiter

464 bei (unv.) die Academy, (unv.)-Academy, wie es bei uns heißt, kennt. Kennt, das ist einmal
465 ein Minimalziel. Und ich hätte auch gerne, dass, ich habe es zuerst schon kurz erwähnt,
466 dass

466 man diesem Pushtraining, dass man da eine Ausgewogenheit hat zwischen push und pull.

467 Das ich sage, der Mitarbeiter kommt jetzt nicht nur auf die Academy, weil er ein E-Mail

468 gekriegt hat, also du musst ein Training machen binnen in den nächsten drei Wochen,

469 ansonsten verlierst du deine Zertifizierung. Oder du musst ein Training machen, weil du
470 jetzt

470 diese Rolle hast. Sondern, dass sich der Mitarbeiter einloggt und sagt, ich schaue einmal,
471 was

471 es in diesem Katalog gibt, da habe ich schon mal ein Training gemacht, das hat mir sehr gut

472 gefallen und das hat mir auch was gebracht für meinen day to day-Job, ich schaue mal, was

473 es noch so gibt und durchsuche diesen Katalog einmal. Ich schaue einmal, was ich

474 vorgeschlagen kriege, was haben meine Kollegen gemacht. Und ich kann, und jeder

475 Mitarbeiter gibt über dieses System das Feedback, dass es intuitiv ist, dass man sich leicht

476 zurechtfindet und die Dinge gut und schnell findet, das, (...) ja.

477

478 I: Was sind denn Ihrer Meinung nach die Vor- und Nachteile einer internen Weiterbildung
479 im

479 Gegensatz jetzt zu einer externen?

480

481 IP09: (...) Vor- und Nachteile, ein Nachteil ist sicher, dass man, (...) dass bei uns eine interne

482 Weiterbildung zu 90 %, 95 % im Haus stattfindet, dass man diesen klassischen Ortswechsel

483 nicht vollzieht und sagt, ok, ich schaue meine E-Mails nicht an, ich habe mein

484 Kommunikationstool ausgeschaltet. Des Weiteren, wie eh schon davor kurz erwähnt, die-
485 sen

485 externen Blick zu haben und diesen externen Input auf Dinge. Das würde mir jetzt spontan

486 einmal einfallen, ja.

487

488 I: Den Kontakt mit, ja, mit anderen nicht internen Kollegen oder nicht Mitarbeiter und/

489

490 IP09: Genau, genau. Also soweit habe ich gar nicht gedacht, so einen externen Trainer, aber ja,

491 externe Schulung, natürlich, man erweitert seinen Horizont und sieht, wie es anderswo
492 funktioniert, natürlich, ja.

493

494 I: Werden ältere Mitarbeiter durch die interne Weiterbildung besonders gefördert?

495

496 IP09: (...) Könnte ich jetzt nicht so sagen. Wir versuchen jetzt zwar zum Beispiel, das ein-
497 zige,

497 was mir in die Richtung einfallen würde, wäre Englischkurse, die wir anbieten würden, wo
498 man sagt, ok, da gibt es Bedarf, vor allem bei älteren Mitarbeitern, ich würde das da gerne
499 machen. Aber ansonsten machen wir da keine Unterschiede, nein.

500

501 I: Ich glaube eher, die älteren Mitarbeiter, was Sie vorher erwähnt haben, dass die vielleicht
502 schon als Trainer auftreten sogar, also im Fachbereich. Ich glaube, das ist eher dann der Fall
503 wahrscheinlich.

504

505 IP09: Genau, ja, ja, ja.

506

507 I: Kann man dann vielleicht sagen auch, dass so eine Unternehmensakademie ein

508 generationsübergreifendes Wissensmanagement ist, dass so Lernen auch zwischen den,
509 von

509 jung auf alt oder umgekehrt, findet da Austausch statt?

510

511 IP09: Ich würde das jetzt nicht am Alter festhalten, sondern eher am Fachwissen. Wir ha-
512 ben

512 auch viele jüngere Mitarbeiter, die ein gutes Fachwissen haben, auch schon jahrelang

513 trainieren, muss man sagen. Ich würde das nicht am Alter festmachen. Aber ich sehe auch

514 keine Unterschiede in der Verwendung, muss ich sagen. Also zumindest wären mir noch

515 keine zugetragen worden, dass ältere Mitarbeiter sagen, ich finde mich da nicht zurecht,
ich

516 kann das nicht bedienen. Das hätte ich so noch nicht vernommen.

517

518 I: Ok, super. Ist der Fachkräftemangel bei Ihnen auch ein Thema im Unternehmen?

519

520 IP09: Ich glaube, das ist bei jedem Unternehmen momentan ein Thema, ja, ja, definitiv.

521

522 I: Kann man sagen/

523

524 IP09: Tut man sich schwer in gewissen Bereichen, ja.

525

526 I: Ja, kann man sagen, dass vielleicht so eine Akademie auch dagegen wirken kann oder, und

527 unterstützen kann?

528

529 IP09: Auf jeden Fall, auf jeden Fall. Interne Trainings abzubilden, das Wissen intern

530 weiterzugeben, kann dem natürlich entgegen steuern, bis zu einem gewissen Grad. Ist auch

531 unser Ziel, (...) ja.

532

533 I: Trägt die Unternehmensakademie auch zur Mitarbeitermotivation bei?

534

535 IP09: Definitiv, also es ist auch so, dass das Angebot natürlich schon bei der Jobausschreibung

536 dabeisteht als Benefit. (...) Dass es Angebote gibt zur Weiterbildung. Das ist definitiv was,

537 was Mitarbeiter heutzutage angeboten bekommen wollen, dass es

538 Weiterbildungsmöglichkeiten gibt, in welchem Bereich auch immer, ja.

539

540 I: Und dann vielleicht in weiterer Folge auch zur Mitarbeiterbindung?

541

542 IP09: Auf jeden Fall auch, ja, klar.

543

544 I: Wie stehen da bei Ihnen die Kollegen und Mitarbeiter eben zu dieser Akademie?

545

546 IP09: (...) Ich (...) würde sagen, (...) ist schwer zu beantworten jetzt. Ich glaube zu wissen, ohne

547 dass man es jetzt, es gibt das jetzt genau einmal bisschen über ein Jahr, viele verwenden es

548 nicht regelmäßig, sondern wie ich gesagt habe, wenn es dann sein muss, gibt es ein E-Mail,

549 dann machen sie es schnell. Ich glaube schon, dass das, also die Akzeptanz ist sehr hoch bei

550 (unv.), das habe ich schon gemerkt, von Anfang an. Die habe ich mir in meiner alten Rolle

551 über Jahre erkämpfen müssen. Also da war am Anfang, da hat sich einfach niemand (...), wie

552 soll ich sagen, es war ein Kampf gegen Windmühlen ein bisschen für ein paar Jahre. Das ist

553 dann besser geworden, wo man den Benefit auch erkannt hat. Das ist bei (unv.) anders,

554 vielleicht war die Vorarbeit einfach so gut, dass ich mich da ein bisschen in ein gemachtes

555 Nest gesetzt habe.

556

557 I: (...) Aber gibt es schon auch, dass die Mit/, wenn man spürt, dass die Mitarbeiter sich dann

558 vielleicht auch selber anmelden, (...) dass dann eher schon die Tendenz in Richtung positiv,

559 also dass es eher in Richtung positiver, also Zustimmung geht?

560

561 IP09: Ja, also generell würde ich es schon sehr positiv einschätzen. Ich glaube aber, dass wir zu

562 dem Punkt kommen können, wenn wir sagen, wenn ich meine Ziele, meine Vision für diese

563 fünf Jahre erreicht habe und sage, das ist jetzt das Angebot, so, wir haben das Tool ständig

564 verbessert, von der Handhabe her, von (...) Vorschlägen, auch von der, bezüglich der

565 Kommunikation mit dem Lerner. Eine grüne Wiese zu beackern eigentlich, wo man sagt, man

566 hat regelmäßige Newsletter, was gibt es für Angebote. Man trägt das quasi ein bisschen zum

567 Lerner. Ich glaube, da kann man, also da sind wir noch ganz am Anfang und das dauert aber

568 einfach seine Zeit. Das sage ich aus Erfahrung und ich hoffe, dass wir die auch bekommen da,

569 aber ganz generell würde ich sagen, dass die Akzeptanz schon da ist.

570

571 I: Aber was würde da so ein Mitarbeiter am meisten schätzen oder wo freut er sich natürlich

572 am meisten? (...) Oder wie würde man den, die Motivation noch erhöhen? Oder was/

573

574 IP09: Ich glaube, wenn er Mitarbeiter merkt, dass diese Inhalte maßgeschneidert etwas bringen

575 für das tägliche Arbeiten. Was schwierig ist, weil man natürlich sehr viele Interesse bedient.

576 Ich vergleiche das mal in meinem Team, kann auch nicht sagen, das ist jetzt relevant für das

577 ganze Team, obwohl sie relativ ähnliche Dinge machen, aber der eine Schwerpunkt liegt im

578 Projektmanagement, der andere Schwerpunkt liegt auf E-Learning-Contenterstellung, der

579 andere Schwerpunkt liegt wieder auf Videosoftwarebearbeitung, LMS-Administration. Also

580 das ist schon, in einem Team gibt es so viele verschiedene Interessen. Aber ich glaube, wenn

581 die Leute den Mehrwert sehen und da gibt es was, wo ich mir jetzt kurz was anschauen kann

582 und ich, und das bringt mir wirklich was. Ich glaube, das ist das Allerwichtigste, zu sagen, ich

583 kann das dann anwenden und das hat mir was gebracht. Das steigert die Akzeptanz und den

584 Mehrwert einer Akademie. Ich glaube, das ist das Einzige. Und die Sache ist die, wenn man

585 sowas ausrollt und der Nutzer loggt sich das erste Mal ein und das ist, man findet sich nicht

586 zurecht und das ist irgendwie jetzt ein ganz hässliches Tool, dann braucht man irrsinnig

587 lange, bis man den wieder zurückgewinnt. Und den Fehler machen, glaube ich, die

588 allermeisten Unternehmen. Fehler in dem Sinn, ich glaube, sie durchlaufen denselben

589 Prozess, sagen wir so, weil jeder arbeitet nach bestem Wissen und Gewissen und rollt dann

590 etwas aus, aber es ist eine Version 1 und man muss das Tool halt stetig verbessern und auch

591 diese Verbesserungen verkaufen und dem Lerner nahebringen. Und ich glaube, das steigert

592 auch die Akzeptanz. Man muss einfach, man muss sich selbst ein bisschen (unv.) als

593 Trainingsteam und auch das Angebot ist das Wichtigste.

594

595 I: Ja, haben Sie eigentlich alle, auch online, nehme ich an, sowieso, alles in der Arbeitszeit,
596 also diese Weiterbildung? Oder gibt es da auch etwas in der Freizeit zu tun?

597

598 IP09: Das hängt davon ab, wie die Vereinbarung getroffen ist. Aber das Überwiegende ist schon

599 in der Arbeitszeit, ja, das Allermeiste, ja.

600

601 I: Und dieses E-Learning ist natürlich auch praktisch, also gerade die ganzen Onlinethemen,
602 die ich relativ schnell in einer kurzen Zeit und/

603

604 IP09: Genau und vor allem, wann man will und, also mit gewissen Einschränkungen, ja, wenn es

605 ein Fälligkeitsdatum gibt, aber man kann sein eigenes Lerntempo bestimmen. Das ist für
606 mich der größte Vorteil, dass man sagt, komme zurück zu diesem 100 Seiten-Dokument, weil

607 ich das selber gehabt in meiner alten Rolle, 100 Seiten-Dokument, das eigentlich gar nicht
608 ein Trainingsdokument ist, sondern eine Prozessbeschreibung und man muss sich da das
609 Wichtige rausfiltern. Und ja, für einen visuellen Lerntypen dann vielleicht nicht das beste
610 Dokument zu lesen, für einen anderen vielleicht eher geeignet. Wenn man das schön
611 aufbereitet hat und der Lerner kann sich die Zeit nehmen, das alles anzuschauen. Man kann

612 Wissensabfragen machen, ist schon ein großer Vorteil, ja.

613

614 I: Machen Sie selber auch Trainings?

615

616 IP09: (...) Fast nicht mehr, also in meiner alten Rolle habe ich begonnen eigentlich als Trainer

617 und bin quasi über dieses Trainieren in diese Rolle bzw. Bereich eigentlich so reingewachsen.

618 Jetzt sind es Keyuser-Trainings, die ich mache, relativ unregelmäßig, wenn es darum geht,
619 wir haben lokale Administratoren in diversen Ländern oder auch Tochterunternehmen, die

620 quasi für ihren Bereich, jetzt in Indien zum Beispiel, die Trainings administrieren oder
621 Tutorentrainings, eher wie sie das Tool verwenden, sonst wenig.

622

623 I: (...) Ja, ich bin dann ziemlich schon am Ende meines Fragenkatalogs jetzt angekommen.

624 Gibt es aus Ihrer Sicht jetzt oder aus heutiger Sicht noch irgendwas zu verbessern? Ich

625 meine, wir haben schon gesprochen über die Vision, aber jetzt, was Sie jetzt oder was Sie
626 mir

626 noch mitteilen möchten?

627

628 IP09: Es gibt 1.000 Sachen, die es zu verbessern gibt. Aber uns fehlt ein bisschen die Zeit.
629 Also

629 die größten Brocken sind, naja, ich kann es ganz banal beantworten, alles, was wir ausge-
630 rollt

630 haben, jedes einzelne Training, könnte man eigentlich am Tag nach dem Rollout schon

631 wieder angreifen und verbessern und weiterentwickeln. Das System selber mehr und mehr

632 zu automatisieren, das ganze Housekeeping im System, dass man sagt, alte Kurse

633 abzuschließen, alles, was überbleibt, (unv.) zu machen, das Reporting auszubauen,

634 Kennzahlen, Trainingskennzahlen zu entwickeln, train the trainer-Programme laufen zu

635 lassen. Also da kann ich, da höre ich gar nicht mehr auf, wenn ich an Verbesserungen
636 denke.

636 Also da gibt es massiv vieles.

637

638 I: Das ist sehr gut, wenn Sie/

639

640 IP09: Also wir stehen da wirklich am Anfang. Es gibt auch die Anfrage, das Portal zu erwei-
641 tern

641 für Kundentrainings oder für Vertriebspartner. Also Zugriff haben ja momentan wirklich nur

642 (unv.)-Mitarbeiter, aber dass man auch das System erweitert, dass man sagt, ok, man kann

643 sich zu diversen Webinaren registrieren oder sich diverse Trainings anschauen. Wenn ich

644 jetzt zum Beispiel bei Coca Cola arbeite und ein (unv.)-Gerät installiert habe, bekomme ich

645 ein Training auf dieses, wie ich das (unv.)-Gerät justiere. Und kann mich als Coca Cola-

646 Mitarbeiter auch da einloggen und zahle halt dann vielleicht auch, keine Ahnung, XY-Dollar
647 oder Euro, um dieses Training zu konsumieren. Also diese Anfragen gibt es laufend und das
648 ist was, was ich sehr spannend finde, wo man vielleicht auch einen Weg finden könnte, sich
649 die ganze Trainingsabteilung zu refinanzieren. Aber für das, der Fokus liegt jetzt einmal,
650 jedem (unv.)-Mitarbeiter ein Training anzubieten und das Bestmögliche, da haben wir eh
651 genug Challenge, allen Mitarbeitern weltweit das gleichgute Training zu geben.

652

653 I: Glauben Sie, dass es auch vielleicht einmal in Zukunft auch möglich ist, dass man mit
654 traditionellen Universitäten oder auch eine Fachhochschule oder, ja, mit solchen
655 Kooperationspartnern auch Vereinbarungen trifft oder zusammen arbeitet?

656

657 IP09: Das passiert eh schon laufend bei (unv.).

658

659 I: Ja, auch schon, ja.

660

661 IP09: Also so Webinare werden angeboten für Studenten in Deutschland, Österreich. Also
bei

662 denen ich weiß, das hat jetzt gar nicht, läuft gar nicht so über das Trainingsteam, sondern
663 eher in den Fachbereichen. Es gibt immer wieder Kooperationen, es gibt eine intensive
664 Kooperation mit der TU Graz. Aber auch im Bereich von der (unv.) Universität und
665 Fachhochschulen, also das gibt es bereits, ja. Ist sehr technisch und ja, das ist gut etabliert.

666

667 I: Aha, sehr interessant. Gut, haben Sie sonst, ansonst noch offene Punkte von Ihrer Seite,
668 die Sie mitteilen möchten? Ich glaube, wir sind relativ gut, also von meiner Seite ist jetzt
(...)

669 nichts offen. Ich glaube, wir sind ganz gut durchgekommen jetzt, zeitlich auch.

670

671 IP09: Und trotzdem ich bewusst unvorbereitet war, (unv.) ausgedrückt, aber ich habe mir
672 gedacht, ich versuche spontan zu antworten, weil es oft am besten ist/

673

674 I: Ja, es war sehr, sehr, sehr interessant, also wirklich auch die, ja, weil Sie mir wirklich zu
675 allen Themenblöcken, also mir alle Themenblöcke beantworten haben können. Das ist auch
676 nicht immer der Fall natürlich, weil manche eben auch dieses Implementieren oder ja, wie
677 gesagt, dann nicht so im Detail (...) mir beantworten konnten und ja, das war super, war
678 wirklich ein tolles Gespräch und/

679

680 IP09: Freut mich.

681

682 I: Habe sehr viel inhaltlich da, kann ich da sehr viel mitnehmen und auswerten.

683

684 IP09: Ja, es ist ein cooles, spannendes Thema, also mit gefällt es. Wie gesagt, ich bin eher
685 zufällig in diesen Bereich gekippt, ohne dass ich jetzt klassischen Weg des

686 Pädagogikstudiums oder sonst hätte. Aber es ist sehr spannend und es ist ein

687 Zukunftsthema, das in eine Richtung geht, also wir experimentieren mit Virtual Reality

688 inzwischen, das wird der Weg sein. Sei es jetzt, ob es Virtual Reality oder Augmented Rea-
lity

689 ist und diese Dinge

690

691 I: Also ich finde das ja so/

692

693 IP09: In ein paar Jahren, nur mehr virtuelle, der wird eine Brille aufhaben, der wird das Ge-
rät

694 gar nicht mehr vor sich haben, sondern das Gerät einfach virtuell sich anschauen und/

695

696 I: Ja, nein, ich bin auch, also wir sind ja klein, also wir sind ja, jetzt in Graz sind wir ja nur

697 jetzt, ich meine, in Österreich haben wir schon mehrere Mitarbeiter, wenn wir das jetzt
noch

698 ausweiten. Wir machen das jetzt, der Großteil im Präsenz noch, also viele Kurse im Präsenz

699 und, also haben noch kein Tool, so wie Sie das eben schon umgesetzt haben. Aber wollen

700 auch in die Richtung halt uns vermehrt halt da, ja, ausweiten und vergrößern. Aber ich
finde

701 das auch so spannend und deswegen habe ich das Thema auch aufgegriffen, weil ich mich
702 auch da ein bisschen so drinnen sehe. Also wie kann man das, das ist, da kann man so viel,
703 also wie Sie auch gesagt haben, Sie haben reingepackt auch diese ganzen Compliance-
704 Schulungen. Bei uns diese Sicherheitstrainings, also da kann man ja alles dort reinpacken.
705 Und, also sonst hat man immer/
706
707 IP09: (unv.)?
708
709 I: Ich bin bei der FirmaX, unser Konzern ist ja die (unv.) FirmaY und wir haben
710 in Graz unseren Firmensitz. Und sind aber in Österreich verteilt,
711 also mit unseren Schwesternfirmen noch. Und mit diversen Niederlassungen verteilt
712 in Österreich.,
713 wo größere Seminarräume haben, wo wir jetzt
714 gesagt haben, ist unser kleines Ausbildungszentrum, wo wir zentral auch in Österreich jetzt
715 zusammenkommen. Und jetzt natürlich auch, jetzt haben wir nur einen ganz kleinen, fei-
nen
716 Katalog, Bildungskatalog, mal in Papierform, wie gesagt, noch. Und jetzt beginnen wir halt,
in
717 die Richtung auch eben viele Dinge eben auch online abzuwickeln. Eben über kurze Videos
718 oder kurze, ja, also da unterstützt uns auch unsere Mutter, auch von der (unv.) kriegen wir
719 auch immer wieder diese IT-Schulungen schon über eine Onlineplattform. Aber wie gesagt,
720 das möchten wir halt da in Österreich, und in Deutschland haben wir auch eine Tochter, die
721 dann auch da miteinbezogen wird. Aber wie gesagt, das ist ganz im Kleinen noch und ja,
aber
722 da sind halt auch manche noch skeptisch. Also wir müssen auch, es ist auch, der Anfang ist
723 holprig, dass man eben alle in ein Boot bekommt. Und dass die alle dann, ja, das gleiche
724 Verständnis aufbringen und wir haben jetzt auch leider eine Kollegin eben verloren, die ist
725 aber aus privaten Gründen weggegangen. Also die hat eine Fernbeziehung gehabt und ist
726 jetzt weggezogen. Und jetzt hat sie uns leider verlassen, die hat da viel in der Hinsicht
727 mitimplementiert und mit auf den Weg gebracht. Aber jetzt müssen wir halt schauen, dass
728 wir ihr Erbe fortsetzen.

729

730 IP09: Nein, wie soll ich sagen, also das fängt ganz oben an. Also Führungskräfte, die müssen da

731 wirklich Werbung betreiben dafür, diesen Bedarf erkennen und auch dahinter stehen. Das

732 ist, ich glaube, damit steht und fällt die Implementierung. Ich glaube, dass deswegen bei

733 (unv.) die Akzeptanz auch so hoch ist, weil in meiner alten Rolle war es so, dass wir das nur

734 in Anfangs/, nur in Field Operations, also in einer kleinen Abteilung, kleinen, in der größten

735 Abteilung von Operations ausgerollt haben und das quasi dann das Paradebeispiel wurde

736 und dann andere gesagt haben, das wollen wir auch. Und dann noch weiter auf die diversen

737 Büros und Standorte ausgerollt, bis wir dann aus diesem Team, wo zwei Leute das

738 implementiert haben und dann waren wir ein Team aus, ja, sechs Leuten, (unv.) dass wir 10

739 Leute waren und wir hauptberuflich jemanden gehabt haben, der sich rein nur um das LMS

740 gekümmert hat 40 Stunden. Und andere, die diesen Bereich gehabt haben, die sich rein

741 darum gekümmert haben, dass diese (unv.)-Standards ausgerollt werden und da rede ich

742 noch immer nur von Operations. Und wir das ganze Tool firmenweit ausgerollt haben, dann

743 auch für Sales-Trainings und so weiter. Also das/

744

745 I: Na, total/

746

747 IP09: Und auf was ich hinaus wollte, der Manager im Field Operations ist von Anfang an

748 dahinter gestanden. Der hat auch diesen Trainingsbedarf erkannt, eben mit dieser

749 Geschichte, der eine tut jetzt fünf Stunden, der andere 24. Diese Standardisierung, hat die

750 erkannt, ist dahinter gestanden und war dann auch so fortschrittlich zu sagen, er etabliert

751 und bildet sehr früh ein eigenes Trainingsteam. Holt Leute raus, steckt sie in diese spezielle

752 Rolle und die kümmern sich rein um Training.

753

754 I: Ja und spannend finde ich das schon auch mit den, eben Mitarbeiter, die lange praktische

755 Erfahrung haben, also Fachkräfte im eigenen Unternehmen, die ich damit ja auch nochmal

756 irgendwo eine Wertschätzung gebe, wenn ich sage, hey, gebt euer Wissen weiter an die

757 Jungen oder an die Mitarbeiter, die jetzt nicht so lange im Unternehmen sind. Und glaube
758 ich, das kann ich mir schon gut vorstellen, dass das für diese Mitarbeiter ein, ja, bisschen,
759 weiß ich nicht, dass man sich da geehrt fühlt auch, wenn man da als Trainer auftreten kann,
760 oder?

761

762 IP09: Ja, (...) auf jeden Fall. Also das, wenn diese Mitarbeiter sich dafür eignen, auf jeden
Fall.

763 Das ist eine Wertschätzung, das ist (...) ein unschätzbare Wert für jedes Unternehmen,
764 dieses Wissen weiter zu geben, dieses Wissen zumindest irgendwo niederzuschreiben und
765 vielleicht zu versuchen, weiter zu vermitteln. Auf der anderen Seite gibt es natürlich auch
766 wieder, das höre ich auch öfter, dass man sagt, das ist der beste Mann für diese Maschine,
767 keiner hat so viel Wissen. Nur der stellt sich hin und redet acht Stunden nichts bei der
(unv.),

768 der kann sich jetzt nicht hinstellen und einem Lehrling oder einem neuen Mitarbeiter was
769 übermitteln. Das, für das ist er einfach nicht. Also das ist ein bisschen ein Balanceakt.

770

771 I: Ja, ja, das stimmt. Das ist klar, natürlich kann das nicht jeder dann, dass er sich dann auch
772 vor eine Menge Leute hinstellt und dann das weitergibt oder geschweige denn einem
773 Lehrling oder, unter Anführungszeichen, ja.

774

775 IP09: Ja, nein, ist schwierig. Ist auch was, was man lernen kann. Also ich kann mich erin-
nern,

776 (unv.) anfangs vor Leuten zu sprechen, das war auch ganz furchtbar eigentlich/

777

778 I: Das stimmt, ja. Bisschen auch ein Training oder vielleicht/

779

780 IP09: (unv.) (...) absolut ein guter Skill, den man haben sollte. Der hat mir auch in meinem
781 ganzen, nicht nur beruflichen Leben irrsinnig viel gebracht, ja.

Interview Nr. 10:

1 I: So, hallo, ich möchte dich recht herzlich begrüßen und (...) bin dir dankbar, dass du mir als
2 Interviewpartner zur Verfügung stehst. Und wie ich vorher schon erwähnt habe, geht es in
3 meinem Interview um die kritischen Erfolgsfaktoren im Rahmen der Implementierung einer
4 Unternehmensakademie in Konzernbetrieben. Und ja, zu Beginn möchte ich noch erläutern,
5 was ich unter dem Begriff einer Unternehmensakademie verstehe, weil das in verschiedenen
6 oder vielen Firmen wird das eben unterschiedlich benannt. Und (...), also manche Firmen
7 benennen die Unternehmensakademie als Firmenakademie oder nur Academy oder es geht
8 da grundsätzlich um dieses Konzept der internen Weiterbildung. Und wie gesagt, das wird
9 halt unterschiedlich benannt, aber ich benenne es in meinem Interview immer als
10 Unternehmensakademie.

11

12 IP10: Ok, verstehe, alles klar.

13

14 I: Gut, dann, das Interview wird ca. 60 Minuten dauern. Ich habe vorher schon erwähnt, dass
15 es aufgezeichnet wird und ich habe das Interview in vier Blöcke eingeteilt. Der erste Block
16 handelt eher um das Konzept der Unternehmensakademie in deinem Betrieb, um die
17 Organisationsstruktur. Der zweite Themenblock wird eher sein, also die, was war die Zeit
18 vor, was war vor der Implementierung der Unternehmensakademie. Im dritten Block gehe
19 ich, möchte ich näher eingehen auf die, ja, Implementierung selbst, auf die Umsetzung und
20 im vierten Themenblock dann eben eher auf die allgemeine Meinung von dir. So/

21

22 IP10: Ok.

23

24 I: Dann starte ich einmal mit der ersten Frage. Du hast ja schon Erfahrung in deinem
25 Unternehmen mit einer Unternehmensakademie, kannst du mir sagen, wie die
26 Unternehmensakademie in deiner Firma eingegliedert ist?

27

28 IP10: Also es gibt keine eigene Abteilung dafür, aber unsere Akademie ist im HR-Bereich
29 eingegliedert. Das heißt, unsere Personalabteilung ist im Speziellen die Personalentwicklung,

30 kümmert sich um die gesamte Organisation und auch um die Umsetzung.

31

32 I: Seit wann gibt es diese bereits in deinem Betrieb?

33

34 IP10: Wir haben Anfang 2018 mit den internen Seminaren begonnen, sozusagen sind wir da in

35 den Echtbetrieb gegangen.

36

37 I: Und wer ist für den Erfolg der Unternehmensakademie verantwortlich?

38

39 IP10: (...) Naja, ich würde sagen, grundsätzlich ist unsere Abteilung, also die Personalabteilung,

40 dafür verantwortlich und wir berichten an das Management.

41

42 I: Gibt es für die Unternehmensakademie ein Budget bzw. wer ist denn für dieses Budget

43 verantwortlich?

44

45 IP10: Das Budget wird einmal im Jahr festgelegt und das passiert in Zusammenarbeit mit dem

46 Personalchef und auch mit der Geschäftsführung.

47

48 I: (...) Wie oft erfolgt denn da die Rückmeldung an das Management oder an die

49 Geschäftsführung?

50

51 IP10: Die Rückmeldung an die Geschäftsführung, also eigentlich passiert das zumindest einmal

52 im Monat. Und wir haben einmal im Monat ein HR-Jour Fixe, wo unter anderem auch die

53 Akademie bzw. der Status Quo besprochen wird.

54

55 I: Wie stark ist denn da die Geschäftsführung involviert, also wie groß ist denn der Einfluss

56 der Geschäftsführung auf diese Unternehmensakademie?

57

58 IP10: (...) Die Geschäftsführung ist am Fortschritt der Akademie und an den Seminaren schon
59 sehr interessiert. Der Grund dafür ist natürlich, weil die Akademie ja noch in den
60 Anfangsschuhen steckt und weil es wichtig ist, dass das Projekt auch Erfolg hat.

61

62 I: Weißt du, ob der Erfolg der Akademie auch in irgendeiner Form gemessen wird oder
63 ausgewertet wird? Wenn ja, also wie passiert denn das im Unternehmen? Werden da
64 Kennzahlen berechnet in der Controllingabteilung zum Beispiel?

65

66 IP10: So viel ich weiß, werden keine Kennzahlen berechnet. Also ich habe noch keine gese-
67 hen.

67 Was aber gemacht wird, ist, dass die Seminare von den Teilnehmern bewertet werden
68 müssen und sie bekommen nach dem Seminar einen Fragebogen, den sie dann ausfüllen
69 müssen. Und da können sie auch eine Bewertung für den Trainer abgeben und auch die
70 Lerninhalte bewerten.

71

72 I: Wer ist denn für den laufenden Betrieb bzw. für die Organisation verantwortlich? Gibt es
73 da ein eigenes Team dafür oder ist da auch die Personalabteilung zuständig?

74

75 IP10: Ja, genau, das passiert alles in der Personalabteilung. Natürlich stimmen wir uns auch
76 mit

76 den Abteilungsleitern ab und erarbeiten gemeinsam die Lernziele und die Inhalte. Und wir
77 kümmern uns auch um die Organisation der Seminare vor Ort. Und wir verschicken auch die
78 Einladungen zu den Seminaren.

79

80 I: Wie viele Mitarbeiter sind denn in diesem Bereich für die Unternehmensakademie
81 verantwortlich bzw. oder wie viele Mitarbeiter beschäftigen sich dann mit der Umsetzung
82 für diese, also die laufende Organisation?

83

84 IP10: Derzeit kümmern wir uns zu zweit darum, also ich und noch eine weitere Kollegin.

85

86 I: Kannst du mir generell etwas über die Programmgestaltung erzählen, zum Beispiel, also

87 welche Themen oder Inhalte sollen denn mit der Akademie vermittelt werden?

88

89 IP10: (...) Das Programm enthält vor allem fachliche Inhalte, aber auch Verhaltenstrainings,

90 Trainings für Führungskräfte mit Schwerpunkt auf Führungskräfteentwicklung. Es gibt

91 Persönlichkeitstrainings und einige Onlineseminare, zum Beispiel Compliance-Trainings oder

92 auch Seminare, wo der richtige Umgang mit Firmendaten erklärt wird. Oder auch Seminare

93 hinsichtlich Cyber Security. Wir haben auch überlegt, zukünftig Sicherheitsschulungen oder

94 Erste Hilfe-Kurse über die Akademie abzubilden. Und wir überlegen uns auch laufend, wie

95 wir das Angebot erweitern können oder was unsere Mitarbeiter benötigen, zum Beispiel

96 einen Excelkurs.

97

98 I: Werden die Trainings in Präsenz durchgeführt und wenn ja, wo finden denn diese statt?

99

100 IP10: Ja, alle unsere Seminare finden in der Firma statt. Wir haben dafür einen großen

101 Besprechungsraum, den wir nutzen. Das funktioniert sehr gut, teilweise reisen unsere

102 Mitarbeiter aber auch von anderen Standorten zu uns an.

103

104 I: Und wie werden die Onlinetrainings organisiert?

105

106 IP10: Die Onlinetrainings werden teilweise über MS Teams abgewickelt. Die Seminare, wie zum

107 Beispiel die Compliance-Schulungen oder IT-Schulungen, werden über kurze

108 Videoeinspielungen gezeigt und wir bekommen die von unserer Muttergesellschaft per E-

109 Mail geschickt. Die werden nämlich für den Konzern einheitlich erstellt. Das heißt, da

110 müssen sich die Mitarbeiter selbst einloggen und können die Module nach der Reihe

111 auswählen und selbst erledigen.

112

113 I: Also da gibt es eine eigene Plattform dafür?

114

115 IP10: Ja, genau.

116

117 I: Wie, und wie geht ihr bei der Auswahl, also bei dieser Trainerauswahl vor?

118

119 IP10: Wir haben uns hier selbst im Internet informiert. Meine Kollegin kannte zum Beispiel

120 bereits einen Trainer von ihrer Firma, wo sie eben vorher gearbeitet hat. Und mit denen
sind

121 wir sehr zufrieden.

122

123 I: Ja, welche Anforderungen stellt ihr an diese Trainer?

124

125 IP10: Naja, wir haben vorab Gespräche, wo sie sich vorgestellt haben und da stellt sich

126 eigentlich bald heraus, ob das grundsätzlich passt und ob man sich eine Zusammenarbeit

127 vorstellen kann. Die meisten können aber auch Zertifikate oder Zeugnisse vorlegen.

128

129 I: Und gibt es bei euch auch interne Trainer, also das heißt, dass jetzt zum Beispiel eigene

130 Mitarbeiter auch Trainings führen oder bzw. leiten?

131

132 IP10: Ja, genau, die haben wir auch. Das sind Kollegen, die auf ihrem Gebiet sehr gut sind.
Also

133 da geht es meist um fachliche Schulungen oder Grundlagenschulung für neue Mitarbeiter,

134 für den jeweiligen Bereich dann.

135

136 I: Ja, interessant. Erhalten die Mitarbeiter, welche selbst Trainings organisieren, kriegen die

137 dann eine separate Trainerausbildung oder irgendeine Schulung dafür, dass sie eben

138 trainieren können?

139

140 IP10: Sie meinen jetzt speziell für das Trainieren, also für die Fähigkeit, Trainings zu ma-
chen?

141

142 I: Genau, ja.

143

144 IP10: Nein, derzeit noch nicht. Das ist auch momentan nicht vorgesehen. Wir haben hier tolle

145 Mitarbeiter und Kollegen, die das sehr gut umsetzen. Die auch sehr gutes Feedback

146 bekommen. Natürlich, wenn ein Mitarbeiter dafür nicht geeignet ist, obwohl er sich fachlich

147 gut auskennt, müsste man in diese Richtung nachdenken, ob das was, aber das war bei uns

148 jetzt noch nie der Fall.

149

150 I: (...) Wie erfolgt die Evaluierung der Trainer? Also, oder die Trainings selbst? Also wie wird

151 da, diese dann nachträglich bewertet? Also werden da zum Beispiel Fragebögen ausgefüllt?

152

153 IP10: Ja, genau. Das habe ich eh vorher schon gesagt, nach jedem Seminar bekommen die

154 Mitarbeiter einen Fragebogen. Sie müssen dort dann ihre Bewertung abgeben und da

155 schauen wir uns dann oder das schauen wir uns dann nach dem Seminar auch an.

156

157 I: Und, also das heißt, diese Fragebögen werten Sie dann selbst aus. Wird das dann auch

158 irgendwie schriftlich festgehalten?

159

160 IP10: Ja, wir schauen uns die Bewertungen und Feedbacks von den Mitarbeitern an. Sollten

161 besonders negative Kommentare dabei sein, bespricht man dies natürlich gleich mal mit

162 dem Trainer bzw. muss man dann hinterfragen, was die Gründe dafür waren oder sein

163 könnten. Besonders positive Meldungen werden natürlich auch kommuniziert, das wird ja

164 leider oft vernachlässigt. Und die Rückmeldungen sind aber für den Trainer natürlich immer

165 wichtig.

166

167 I: Das stimmt, ja, genau. Können Sie mir oder kannst du mir sagen, wie der Bildungsbedarf in

168 deinem Unternehmen erhoben wird?

169

170 IP10: Bei uns im Unternehmen gibt es einmal im Jahr Mitarbeitergespräche, wo der
171 Entwicklungsbedarf mit dem Vorgesetzten besprochen wird. Der Vorgesetzte schickt diese
172 Info dann an die Personalabteilung, wo wir dann die Schulungen zusammenfassen. Aber
173 auch während des Jahres kommt es oft zu Nachmeldungen, wenn zum Beispiel ein neuer
174 Mitarbeiter dazu gekommen ist.

175

176 I: Ok. (...) Wie erfolgt denn die Anmeldung zu dieser Weiterbildung, können da die
177 Mitarbeiter selbst sich anmelden oder passiert das durch die Führungskraft oder wie geht
178 ihr

178 da vor oder wie passiert das?

179

180 IP10: Ja, wie schon gesagt, über diese schriftliche Übermittlung vom Vorgesetzten. Das ist
181 ein

181 Teil des Leitfadens für das Mitarbeitergespräch, wo der Entwicklungsbedarf festgelegt wird.

182

183 I: Also das ist, genau, das ist das Mitarbeitergespräch einmal im Jahr und in diesem Rahmen
184 wird das dann, ok, wird das dann, also dann festgehalten?

185

186 IP10: Ja.

187

188 I: Gibt es für diesen (...), gibt es dafür einen entsprechenden Bildungskatalog oder gibt es
189 eine Übersicht, damit die Mitarbeiter eben dieses Bildungsangebot einsehen können?

190

191 IP10: Ja, diese wird einmal pro Jahr an unsere Kunden ausgeschickt.

192

193 I: (...) Also habt ihr dafür ein separates oder eine separate Software oder gibt es dafür ein
194 eigenes Tool oder eine eigene Plattform, wie schaut das aus?

195

196 IP10: Den Bildungskatalog gibt es bei uns noch in Papierform, das wird sich jedoch bald ändern.

197 Wir arbeiten an einer Lösung für einen Onlinekatalog, hier stehen wir aber noch ganz am

198 Anfang. Das heißt, wir müssen noch schauen, welche Möglichkeiten es gibt und welche
199 Softwarelösungen wir uns, für uns passen würden. Es gibt hier schon gute
200 Lernmanagementsysteme, die alles in einem sehr gut abbilden. Wir haben aber in letzter
201 Zeit gemerkt, dass wir hier auch verstärkt in Richtung Onlineseminare eben gehen müssen.
202 Das hat uns natürlich die Coronakrise gezeigt, die Mitarbeiter nehmen diese Möglichkeit
203 auch immer gerne an, weil es halt leicht geht. Und die Mitarbeiter sind nicht ortsgebunden
204 und auch zeitlich nicht gebunden.

205

206 I: Also da muss ich auch bestätigen, also wir haben auch bei uns in der Firma, also aufgrund
207 dieser Coronakrise ist ja dieses Thema Homeoffice auch stark im Kommen und bei uns wa-
ren

208 auch viele, eben, haben von zuhause aus gearbeitet und da ist es natürlich sehr praktisch,
209 wenn die Seminare online abgehalten werden können. Und nein, das ist sicher ein wichti-
ger

210 Schritt in die richtige Richtung.

211

212 IP10: Ja, genau.

213

214 I: Ja, dann, ich würde dann auf den Themenblock zwei übergehen, wo es für mich dann
eben

215 auch interessant ist zu erfahren, wie war die Situation eben vor dieser Implementierung,
216 bevor es eben zu dieser Entscheidungsfindung gekommen ist, dass man überhaupt eine
217 Unternehmensakademie macht. Und ja, wie war das bei euch? Also kannst du mir schil-
dern,

218 wie war die Situation denn vor dieser Einführung?

219

220 IP10: Vor der Akademie gab es eigentlich nur externe Schulungen, zum Beispiel bei der
Wifi. Wir

221 hatten auch Schulungen im Haus mit externen Trainern, wenn ein Abteilungsleiter das
222 angefordert hat bzw. teilweise wurden diese auch in den Fachabteilungen selbst organi-
siert.

223 Es gab auch keinen standardisierten Prozess oder keine internen Richtlinien oder Vorgaben

224 dazu. Der Vorgesetzte hat sich mit einem konkreten Vorschlag an die HR-Abteilung gewandt

225 und das Seminar wurde dann in Abstimmung mit ihm organisiert. Und der Mitarbeiter wurde

226 dann zur Ausbildung geschickt. Es gab auch Mitarbeiter, die selbst danach gefragt haben, ob

227 sie die eine oder andere Ausbildung machen dürfen und eben bezahlt bekommen.

228

229 I: Also das war so, also dass wirklich, also kein, ja, wie du schon gesagt hast, kein

230 standardisierter Prozess und das war immer je nach Gegebenheit oder wenn sich der

231 Mitarbeiter eben gemeldet hat?

232

233 IP10: Genau.

234

235 I: Ok. Was war dann wirklich, was war ausschlaggebend oder was war denn die Motivation

236 für die Umsetzung einer Unternehmensakademie im Unternehmen? Also was war da der

237 Punkt, der dann oder wer, ja, was war eigentlich ausschlaggebend dafür?

238

239 IP10: (...) Eigentlich war es aufgrund unseres stetigen Wachstums und uns wurde bald klar, dass

240 es hier mehr braucht. Die Abteilungsleiter und Führungskräfte haben hier auch einen

241 standardisierten Prozess gefordert und eine zentrale Verantwortung dafür gefordert. Und

242 das hat das Management auch schnell erkannt, dass, also dass Handlungsbedarf gegeben ist.

243 Und früher haben sich die Mitarbeiter untereinander ausgetauscht und gefragt, warum darf

244 einer die Ausbildung machen und ein anderer eben nicht. Der Grund war oft, dass es

245 abhängig von den jeweiligen Abteilungen bzw. Abteilungsleitern war und jetzt gibt es genaue

246 Vorgaben und, ja, standardisierte Vorgaben.

247

248 I: Ok, also da gab es dann wirklich, wenn ein Abteilungsleiter dahinter war, durften die

249 vielleicht mehr gehen oder haben ein oder ja, und ein anderer Abteilungsleiter hat gesagt,
250 meine Mitarbeiter vielleicht brauchen das nicht.

251

252 IP10: Ja, genau.

253

254 I: Dann war wahrscheinlich auch ein bisschen so ein/

255

256 IP10: Genau, das war nie ganz ausgeglichen und fair.

257

258 I: Ja. (...) Wer hat denn dann die letztendliche Entscheidung getroffen, so, jetzt machen wir
259 es?

260

261 IP10: Das war schon das Management bzw. die Geschäftsführung eben.

262

263 I: Wie war die Erwartungshaltung nach der endgültigen Entscheidung? Also ja, was hat sich
264 die Geschäftsführung im Endeffekt dann erwartet?

265

266 IP10: Ich denke, es waren alle gespannt, ob und wie es funktioniert. Wir haben auch von
Anfang

267 an gesagt, dass es sich um ein Pilotprojekt handelt und dass natürlich nicht alles in Stein

268 gemeißelt ist. Ich glaube, das war auch allen gleich mal klar, dass wir uns immer

269 weiterentwickeln müssen und ja, auch aus den Anfangsfehlern lernen müssen.

270

271 I: Kannst du mir sagen oder kannst du mir deine persönlichen Erfahrungen oder wie war
das

272 für dich in dieser Zeit oder vor der unmittelbaren Umsetzung?

273

274 IP10: Es war eine sehr spannende Zeit mit Höhen und Tiefen. Für mich war die Umsetzung
einer

275 Unternehmensakademie auch Neuland. Meine Kollegin hatte bereits gute Erfahrungen aus

276 ihrer vorherigen Firma, was sehr gut war. Es war auch besonders lehrreich für mich bzw.
für

277 die Personalentwicklung an sich.

278

279 I: Wie war die, und wie waren die Reaktionen im Management?

280

281 IP10: (...) Ja, die waren sehr neugierig, auch gespannt. Sie waren stark in der Umsetzung
282 involviert. Es gab auch viele Diskussionen, vieles wurde auch wieder umgeworfen und
283 wieder neu entschieden. Also es war im Großen und Ganzen kein einfacher Prozess.

284

285 I: Also viel, ja, wie du sagst, viel Diskussion, das kann man sich gut vorstellen, wenn man,
286 wenn es da hinsichtlich oder wenn man sich das Konzept ja eigentlich auch selbst erarbei-
tet

287 und/

288

289 IP10: Ja, genau.

290

291 I: Viele verschiedene Interessen dann wahrscheinlich ja auch zusammentreffen. (...) Kannst
292 du mir erzählen oder wie die Mitarbeiter darauf reagiert haben? Oder haben die überhaupt
293 in dem, haben sie dann schon gewusst, dass es das, eine Unternehmensakademie halt gibt?

294

295 IP10: Nein, nicht wirklich. Also die Mitarbeiter wurden am Anfang noch nicht miteinbezo-
gen.

296 Vielleicht ein paar wenige, die auch jetzt als interne Trainer auftreten. Diese Mitarbeiter
297 wurden manchmal für gewisse Entscheidungsfindungen hinzugezogen, was sich dann auch
298 bewährt hat. Da ging es auch um Lerninhalte, ja, genau.

299

300 I: Ok. (...) Ja, das wäre eigentlich von jetzt, glaube ich, vom zweiten Themenblock eh
301 eigentlich, was das Wichtigste jetzt für mich war. Dann würde ich eh auf den Themenblock
302 drei jetzt übergehen, wo es um die Umsetzung und Implementierung des Projektes geht.

303 Kannst du mir erzählen, welche Schritte also zu Anfang einmal notwendig waren oder was

304 habt ihr, welche Schritte habt ihr zuerst gesetzt oder welche Schritte waren für die
305 Umsetzung am Anfang erforderlich?

306

307 IP10: Naja, zuerst einmal war es wichtig, uns ein Ziel zu setzen und auch Nicht-Ziele festzu-
legen,

308 um den Rahmen genau abzudecken. Das heißt, wir haben uns angeschaut, was in den

309 Katalog kommen soll und was nicht. Wir haben zum Beispiel noch interne

310 Verkaufsschulungen, die noch nicht über die Akademie abgewickelt werden. Das war auch

311 ein großer Diskussionspunkt am Anfang. Wir bilden die Termine derzeit auch noch über

312 Outlook ab und ja, der Schulungsplan ist auch auf unserem Internet abrufbar bzw. kann

313 eingesehen werden. Was ich vorher schon erwähnt habe, es gibt ja noch kein eigenes dafür

314 vorge/, keine eigene dafür vorgesehene Onlineplattform. Es ist aber zukünftig wichtig und

315 wird auch sicher umgesetzt werden.

316

317 I: Wie wir schon vorher gesprochen haben, ist das sicher ein wichtiger Schritt, was sicher

318 einiges dann auch wahrscheinlich vereinfachen lässt und wo man sicher flexibler ist

319 wahrscheinlich dann auch in Zukunft, ja, verständlich.

320

321 IP10: Ja, auf jeden Fall, ja.

322

323 I: Welche Schritte waren dann wirklich maßgeblich für die Umsetzung?

324

325 IP10: (...) Ich glaube, das Wichtigste war, alle Verantwortlichen auf einen Nenner zu brin-
gen.

326 (...) Maßgeblich war eine gute Kommunikation untereinander, sonst hätten wir

327 wahrscheinlich eh aufgegeben. Wir hatten ja auch keinen externen Berater dafür, der uns
in

328 die Schranken wies. Das mussten wir ja alles selber machen.

329

330 I: Und war natürlich, wie du vorher schon erwähnt hast, also die Erfahrung von deiner

331 Kollegin sicher sehr wertvoll.

332

333 IP10: Genau, ja.

334

335 I: Wer war denn im Unternehmen für das Projekt verantwortlich oder gab es ein eigenes
336 Team oder wie man es ja auch mittlerweile schon in vielen Firmen kennt, dass ein eigenes
337 Projektteam dafür abgestellt wird, gab es das bei euch?

338

339 IP10: Ja, es gab ein Projektteam. Also dabei waren wir aus der HR-Abteilung, also meine
340 Kollegin und ich, dann zusätzlich drei Führungskräfte aus den Abteilungen vom Backoffice,
341 Operations, das ist bei Lagebereich und Fuhrpark und Marketing und Sales Excellence. Die
342 Geschäftsführung hat sich immer wieder mal dazwischen rein reklamiert.

343

344 I: Ok und ich nehme an, das wird dann wahrscheinlich auch immer wieder die Diskussio-
nen/

345

346 IP10: Genau, genau.

347

348 I: Oder werden Diskussionen entstanden sein, wenn man so viele unterschiedliche Bereiche
349 dann ja auch abdecken will und muss und ja, genau. Und die Geschäftsführung, ja, wie du
350 schon vorher erwähnt hast, ja auch genaue Vorstellungen hat.

351

352 IP10: Genau.

353

354 I: (...) Ja, genau, externe Unterstützung hattet ihr auch, oder? Oder nein, also hattet ihr
355 externe Unterstützung auch?

356

357 IP10: Nein, das habe ich, glaube ich, eh vorher schon kurz erwähnt/

358

359 I: Genau.

360

361 IP10: Wir hatten jetzt keinen externen Berater, wir haben auf unsere Kollegin und ihre
362 vorhandene Erfahrung vertraut.

363

364 I: (...) Gut. Wie lange hat denn dann eigentlich die Einführung gedauert?

365

366 IP10: Das war ca. ein Jahr. Sogar ein bisschen länger, bis zum ersten Kurs, (...) denke ich,
waren

367 es so 15 Monate.

368

369 I: (...) Wurden von oder wurden deiner Meinung nach die Projektziele erreicht?

370

371 IP10: (...) Ja, das würde ich schon sagen im Großen und Ganzen, vielleicht mit kleinen
372 Abänderungen, wie zum Beispiel, dass einige Kurse nicht im Schulungsprogramm Platz
373 gefunden haben. Das hat aber firmeninterne Gründe bzw. das waren Wünsche von
374 einzelnen Führungskräften.

375

376 I: (...) Wer hat denn das Schulungsprogramm erstellt bzw. aufgebaut?

377

378 IP10: Mitspracherecht hatten alle im Projektteam, hauptsächlich kamen aber die Vorgaben
von

379 der HR-Abteilung bzw. auch die endgültige Umsetzung. In Zukunft sollen auch die

380 Führungskräfte einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, weil sie ja den Bildungsbedarf

381 erheben und ja, sie wissen am besten, was ihre Mitarbeiter brauchen bzw. sollten es am

382 besten wissen, was ihre Mitarbeiter brauchen.

383

384 I: Ist ein laufender Check auf Aktualität hinsichtlich Inhalte oder Aufbau oder Struktur der
385 Akademie geplant?

386

387 IP10: Ja, das machen wir laufend bzw. nach Bedarf. Auf jeden Fall einmal im Jahr, wenn
dann

388 der Bildungskatalog erstellt werden muss.

389

390 I: Und wie ist da der Status Quo?

391

392 IP10: Derzeit arbeiten wir stark an der Umsetzung dieses Onlinetools weiter bzw., wie schon

393 erwähnt, beschäftigen wir uns noch mit der Findung der geeigneten Software dafür. Hier

394 gibt es Softwarelösungen, die sehr unterschiedlich sind und wir müssen schauen, was für uns

395 am besten ist, also wir müssen das Passende für uns finden.

396

397 I: Und wo oder wie schaut das Ziel aus, also wo könnte man oder wo würdet ihr euch in fünf

398 Jahren sehen?

399

400 IP10: (...) Ja, super wäre, wenn wir unsere Seminare größtenteils online abwickeln könnten oder

401 im sogenannten Blended Learning. Präsenzseminare wird es bzw. soll es trotzdem immer

402 noch geben. Manche Seminare sind wichtig, in Präsenz durchzuführen, wie zum Beispiel jene

403 im Bereich der Personalentwicklung oder Leadership.

404

405 I: Und was ist jetzt deine Vision zu dieser Unternehmensakademie, wo würdest du dich

406 gerne sehen oder was, ja, was ist deine Vision?

407

408 IP10: (...) Was ist meine Vision, (...) ich denke eben, dass wir eine tolle Software haben, wo alles,

409 ja, von der Erhebung des Bildungsbedarfs über den Onlinekatalog und die Festlegung der

410 Termine, ja, für den Mitarbeiter abgebildet wird. Dass alle Mitarbeiter und Führungskräfte

411 hinter dem Konzept stehen, ist ja auch wichtig. Dass die Mitarbeiter sich freuen, eine interne

412 Weiterbildung machen zu dürfen.

413

414 I: Also, dass sie auch selber von sich aus, also das verstehe ich so, dass Mitarbeiter auch
415 selbst, also Eigeninitiative ergreifen und selber buchen oder selber auf euch zugehen und
416 sagen, das möchte ich gerne machen und dass Mitarbeiter nicht irgendwie auch nur immer
417 gezwungen werden müssen/

418

419 IP10: Genau.

420

421 I: Unter Anführungszeichen werden müssen.

422

423 IP10: Genau, das ist wichtig, ja.

424

425 I: Ja. (...) Sehr interessant, also wo die Reise dann auch mit so einer Unternehmensakade-
mie

426 hingehen kann. Und wie sich das dann auch weiterentwickeln kann. Ich wäre dann jetzt

427 schon auf den Themen/, also im Themenblock vier angelangt und da würde ich gerne wis-
sen,

428 wie stehst du selbst als Personalentwicklerin oder auch selbst als Mitarbeiterin zu dieser

429 Form der Erwachsenenbildung?

430

431 IP10: (...) Ja, natürlich sehr positiv. Ich denke, es ist auch sehr wichtig, dass man immer am

432 Laufenden bleibt, Weiterbildungen werden immer wichtiger und das betrifft ja auch jedes

433 Alter, egal ob wer neu im Unternehmen ist oder kurz vor der Pension. Egal, ob es sich um

434 fachliche Bereiche, ob es um fachliche Bereiche geht oder auch um persönliche

435 Weiterentwicklung. Die Erwachsenenbildung ist deshalb auch interessant, weil ich in dieser

436 Phase meines Lebens gerade die Dinge lernen möchte, die mich interessieren. Das ist ja oft

437 im ersten Bildungsweg nicht so, weil man ja nur die Theorie kennt und wenn man schon
mal

438 gearbeitet hat und auch mehr Lebenserfahrung hat, wird das Lernen auch wieder

439 interessanter.

440

441 I: Das kann ich ja nur bestätigen. (...) Sonst würden wir jetzt nicht hier sitzen. Was sind denn

442 deiner Meinung nach die Vor- und Nachteile der internen Weiterbildung?

443

444 IP10: Naja, die Vorteile sind auf jeden Fall, dass sich die Weiterbildung in der Arbeitszeit und oft

445 am Arbeitsplatz bzw. im Betrieb direkt stattfindet. Ich denke, das ist für die Mitarbeiter

446 angenehmer bzw. schätzen sie auch, weil ja die Freizeit auch immer wichtiger für die Work-

447 Life-Balance ist. Mitarbeiter lernen auch viel zielgerichteter, das heißt, sie lernen das, was sie

448 für ihre Arbeit benötigen, ja, sie lernen das, was sie für ihre Arbeit benötigen. (...) Nachteile

449 sind sicher, dass man keine neuen Eindrücke bekommt, wie das zum Beispiel bei einer

450 externen Weiterbildung ist, wo man neue Leute trifft und sich dann auch mit denen

451 austauschen kann. Jedoch ist es wiederum bei der internen Weiterbildung auch ein Vorteil,

452 dass sich die Zeit bei den Seminaren auch für einen Austausch unter Kollegen, also für den

453 Austausch unter Kollegen kann man diese Zeit auch nutzen. Und die externe Weiterbildung

454 ist ja auch meistens teurer.

455

456 I: Werden ältere Mitarbeiter durch die interne Weiterbildung besonders gefördert?

457

458 IP10: Nein, eigentlich nicht. Also es gibt keine separaten Seminare, die jetzt im Speziellen auf

459 ältere Mitarbeiter zugeschnitten sind. Grundsätzlich sehen wir jetzt noch keinen Bedarf

460 dafür. Wir versuchen aber schon, älteren Mitarbeitern, also sie dazu zu bewegen, ihr Wissen

461 weiterzugeben an die Jüngeren. Ältere Mitarbeiter oder eben speziell noch Mitarbeiter, die

462 schon länger im Betrieb sind, das heißt, ja, es bezieht sich eher auf die Betriebszugehörigkeit,

463 werden auch als interne Trainer eingesetzt. Und das läuft bis jetzt auch sehr gut.

464

465 I: Könnte man die Akademie dann vielleicht auch als generationsübergreifendes

466 Wissensmanagement bezeichnen?

467

468 IP10: Ja, das könnte man schon. Man könnte vielleicht noch einen Fokus darauf legen, also ich

469 beobachte zum Beispiel schon in der Buchhaltung, wo unsere ältere Mitarbeiterin, die bald
470 in Pension geht, also dass sie ihr Wissen an die Kollegen weitergibt. Und die jungen Mäd-
chen

471 sogar, die Lehrlinge helfen ihr bei Dingen, wie zum Beispiel bei neuen Anforderungen vom
472 System oder Einstellungen am Computer. Das spielt sich jetzt aber nicht in der

473 Unternehmensakademie ab, aber man müsste natürlich hinterfragen, ob dies dort auch
Platz

474 finden könnte oder würde.

475

476 I: (...) Ist bei euch im Unternehmen der Fachkräftemangel auch ein Thema?

477

478 IP10: Ja, den gibt es eh schon fast überall. Wir haben deshalb auch mit der Lehrlingsausbil-
dung

479 begonnen.

480

481 I: (...) Trägt eine Unternehmensakademie zur Motivation und Mitarbeiterbindung bei?

482

483 IP10: Ich denke schon, dass es für die Mitarbeiter positiv ist, wenn sie sich intern auch
484 weiterbilden können. Und es für Mitarbeiter auch, ja, einen Mehrwert darstellt. Es gibt
485 natürlich auch Mitarbeiter, die vor dem ersten Seminar fragen, ja, warum muss ich dorthin
486 gehen. Oft ist das so, wenn sie dann ein paar Mal an einem Seminar teilgenommen haben
487 und wenn es dann auch gut war, erzählen sie es weiter, motivieren auch Kollegen, daran
488 teilzunehmen. Wahrscheinlich trägt es schon auch zur Mitarbeiterbindung bei. Es können
489 ihnen neue Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie sie vielleicht auch im Unternehmen
490 weiterkommen können oder es macht ihnen die Arbeit mehr Spaß und sie haben mehr
491 Erfolg, wenn sie auch gut ausgebildet sind, glaube ich jetzt.

492

493 I: Kann ich mir auch sehr gut vorstellen, ja, dass das für die Mitarbeiter dann eben positiv ist

494 und dass sie die Möglichkeiten sehen, im Unternehmen sich weiter zu entwickeln. (...)

495 Kannst du mir sagen, wie du als Mitarbeiterin und Kollegin dazu stehst?

496

497 IP10: Ich als Mitarbeiterin und auch/

498

499 I: Entschuldigung, nein, ich habe gemeint jetzt, Entschuldigung, war die falsche Frage, kannst

500 du mir sagen, wie die Mitarbeiter und Kollegen dazu stehen?

501

502 IP10: Ok, ja, unsere Mitarbeiter sehen größtenteils sehr positiv dem gegenüber. Wir haben auch

503 erst dieses Wochenende wieder ein Seminar gehabt, das war sogar von Freitag bis Samstag,

504 also auch in der Freizeit, also am Wochenende. Die Kollegen tauschen sich schon vorab

505 darüber aus und freuen sich auf das Treffen. Und wahrscheinlich auf einen gemeinsamen

506 tollen Abend. Aber das gehört ja natürlich auch dazu. Es fördert ja die Zusammengehörigkeit,

507 die Kommunikation und den Wissensaustausch im Unternehmen. Also auch nach so einer

508 Schulung noch.

509

510 I: Ist auch nachvollziehbar, ja, genau, dass die, dass dann die Mitarbeiter dann, so verstehe

511 ich das, dann auch, wenn man sich ja gut versteht, ist das Zusammenarbeiten ja auch viel

512 einfacher oder wenn man weiß, wie der andere tickt/

513

514 IP10: Genau.

515

516 I: Oder man hat auch weniger Berührungängste, wenn ich mit dem einmal gesprochen habe

517 oder wenn ich den vielleicht ein bisschen privat auch kennengelernt habe.

518

519 IP10: Genau.

520

521 I: Dass ich dann in der Firma mit dem ja auch noch viel leichter spreche oder den Weg zu ihm

522 suche wahrscheinlich.

523

524 IP10: Ja, genau, auf jeden Fall.

525

526 I: Gibt es Unterschiede hinsichtlich den Generationen?

527

528 IP10: (...) Was meinen Sie damit genau, mit den Generationen?

529

530 I: Also da meine ich damit, also gibt es da Unterschiede im, also im Umgang mit der

531 Akademie bzw. mit der Akzeptanz zwischen den Generationen, dass vielleicht die Jüngeren

532 das besser akzeptieren, diese Akademie und die Älteren vielleicht schwerer, glaubt man

533 eher, ist das auch so in der Praxis?

534

535 IP10: Ja, also es gibt schon Unterschiede, aber ich würde jetzt sagen, dass die nichts mit dem

536 Alter zu tun haben. Ich denke, das sind, da sind die Menschen einfach unterschiedlich

537 eingestellt, nicht alle sind da gleich. Wie gesagt, das hat nichts mit dem Alter zu tun, denke

538 ich. Also wir haben das so noch nicht bemerkt. Bei unserer IT-Umstellung zum Beispiel waren

539 sogar ältere Mitarbeiter oft motivierter, alles zu lernen, als die jüngeren Mitarbeiter. Die ja

540 vielleicht, ja, die vielleicht nicht flexibel sind. Es hat also nichts mit dem Alter zu tun, glaube

541 ich, sondern eher was mit der Einstellung generell.

542

543 I: Ok. (...) Gut. Was macht denn deiner Meinung nach den Erfolg einer

544 Unternehmensakademie aus?

545

546 IP10: Ja, da gibt es sicher mehrere Dinge. (...) Ganz wichtig ist sicher die Kommunikation von

547 oben. Das heißt, ja, das Management muss natürlich voll dahinter stehen und das auch den
548 Mitarbeitern zeigen. Die Inhalte sind sicher auch sehr wichtig und dass die Mitarbeiter auch
549 sehen, dass die Akademie also, oder die Seminare einen Sinn machen und es ihnen auch
550 selbst was bringt. Und die Wahl der Trainer spielt sicher auch eine sehr große Rolle.

551

552 I: Also da werden die, sind sicher die Mitarbeiter auch sehr kritisch wahrscheinlich dann auch

553 in der Hinsicht.

554

555 IP10: Ja.

556

557 I: (...) Genau. Ja und das Management ist natürlich auch immer, dass die das dann auch nach

558 unten weitergeben oder an das ganze Team wahrscheinlich.

559

560 IP10: Genau.

561

562 I: Was wären so Punkte, wann würde denn eine Unternehmens/ oder ja, eine
563 Unternehmensakademie oder ein Konzept der internen Weiterbildung, wann würde das,
564 wäre das zum Scheitern verurteilt?

565

566 IP10: (...) Ja, zum Beispiel, wenn ein Hauptverantwortlicher geht, das war bei uns zum Beispiel

567 auch der Fall, wo es dann fast soweit gekommen wäre, dass das Konzept gescheitert wäre.

568 Meine Kollegin, die ich schon erwähnt habe, die alles mitaufgebaut hat, hat uns leider dann
569 verlassen. Wir waren dann an einem Punkt, wo es sehr kritisch war. Dadurch, dass das
570 Management die Akademie aber wollte, ging es dann trotzdem weiter. Ja, scheitern würde
571 sie wahrscheinlich auch, wenn die Trainer nicht gut genug sind und eben die Inhalte
572 schlecht. Also eh die Punkte, die ich zuvor genannt habe, halt. Also eben in die Richtung.

573

574 I: Alles klar. Na, das kann ich mir gut vorstellen, also die, wenn das Konzept ja auf gewissen
575 Schultern liegt oder von gewissen Schultern getragen wird und wenn da wer wegbricht, ist
576 das sicher eine schwierige Situation.

577

578 IP10: Ja, das war nicht leicht, ja.

579

580 I: Hast du selbst auch schon Trainings absolviert oder bist du selber auch Trainer?

581

582 IP10: Ja, ich habe schon Seminare besucht. Bin jetzt aber selbst noch kein Trainer.

583

584 I: (...) Was würdest du denn aus heutiger Sicht verbessern?

585

586 IP10: Wir müssen sicher noch viel verbessern. Wie gesagt, wir sind ja noch am Anfang. Der
587 größte Brocken wird wahrscheinlich die Implementierung eines Lernmanagementsystems
588 sein. Ich denke, das wird in der Zukunft sehr wichtig sein. Einerseits, um uns das Leben zu
589 erleichtern, ja, die Mitarbeiter haben einen einfachen Überblick und es wäre dann auch
590 schön, wenn die Mitarbeiter auch selbst mit Vorschlägen kommen würden oder sich für ein
591 Seminar anmelden. Die Erweiterung unserer Onlineschulungen muss auch gemacht werden,
592 weil das ja Sinn macht. Dies haben wir in der Coronazeit ja auch gesehen, ja. Also da gibt es
593 schon noch einiges zu tun. Ja, in Wirklichkeit gibt es hier ja immer was zu verbessern, weil,
594 ja, Wissensmanagement ist ja so umfangreich. Ich denke auch, in 10 Jahren gibt es dann
595 wieder Dinge zu verbessern und weiter zu entwickeln. Hier darf man, ja, darf man nicht
596 stehen bleiben, sonst wäre, ja, das ja auch ein Punkt zum Scheitern.

597

598 I: Gut. Ist auch auf jeden Fall nachvollziehbar, dass das ein Tool ist. Und wie wir wissen,
dass

599 ja Wissen immer wächst und immer weiter geht, also da ist auf jeden Fall wahrscheinlich
600 immer was zu tun. Und die Digitalisierung schreitet ja auch voran, also wir sehen das ja
auch,

601 dass sich da, gerade jetzt in der, also in der Coronazeit, dass das ja extrem nach oben
602 geschossen ist, auch diese, dass die/

603

604 IP10: Ja, stimmt. ja.

605

606 I: Von Zuhause aus arbeiten, online arbeiten und dann auch natürlich, also es war ja in
607 meinem Bereich auch, also wir haben ja, ich habe ja auch mit dem Studium, also das erste
608 Semester eigentlich nur online gemacht und es war ein großer Vorteil, weil man sich
609 natürlich dann auch die Fahrzeit erspart. Und da waren einige sogar noch begeisterter, weil
610 wir haben zwei aus Kärnten dabei und/

611

612 IP10: Ja, das ist klar, ja.

613

614 I: Die natürlich auch dann zwei Stunden Fahrzeit und das erspare ich mir und ja, das war
615 natürlich, ist ein großer Vorteil auf jeden Fall. Und vielleicht, ja, wird dann Präsenz, ja, auch
616 immer weniger werden. (...) Oder nur, wo es wahrscheinlich erforderlich ist. Ich habe von,
617 also ich bin von meiner Seite jetzt mit dem Fragenkatalog am Ende. Gibt es von deiner Seite
618 noch irgendwelche Punkte, die du noch erwähnen möchtest?

619

620 IP10: (...) Eigentlich nicht, es waren eh sehr viele Fragen. Ich hoffe, du kannst auch was da-
mit

621 anfangen und die Antworten waren ausführlich genug.

622

623 I: Auf jeden Fall, ich danke dir für das, für deine Zeit und für das Gespräch. Und ja, war sehr
624 wertvoll, vielen Dank.

625

626 IP10: Bitte schön.

627

628 I: Dann würde ich die, beende ich jetzt die, das Interview, danke schön.

Interview Nr. 11:

1 I: So, hallo, ich möchte dich recht herzlich begrüßen zu meinem letzten Interview und ich
2 möchte mich (...) bei dir recht herzlich bedanken, dass du mir jetzt noch in der kurzen Zeit
3 noch eingesprungen bist und dich bereiterklärt hast eben, mir dieses Interview zu geben.

4

5 IP11: Ja, hallo, sicher, kein Problem.

6

7 I: Zu Beginn, also wir haben ja vorher schon ein bisschen gesprochen, aber ich glaube,
8 wichtig ist einmal für dich zu wissen, was ich unter dieser Unternehmensakademie verstehe.
9 Da geht es eigentlich grundsätzlich darum, um dieses, um die interne Weiterbildung, also um
10 dieses Konzept der internen Weiterbildung, weil in der, also weil ja viele Firmen,
11 unterschiedliche Firmen, Unternehmungen dafür eben das Wort Akademie verwenden,
12 Firmenakademie oder nur Akademie oder im Marketing einfach, ja, sich da einen Namen
13 überlegt haben für diese Form der Weiterbildung.

14

15 IP11: Ok.

16

17 I: (...) Das Interview, da haben wir vorher schon gesprochen auch, das wird aufgezeichnet. Es
18 wird ca. 60 Minuten dauern. Ich habe das Interview in vier Themenblöcke eingeteilt. Du bist
19 ja Mitarbeiter des Unternehmens, also da werden vielleicht Bereiche dabei sein, die du
20 besser beantworten kannst, manche wieder vielleicht nicht so gut, aber das werden wir
21 dann im Laufe der, also die Fragen, da kannst du mir dann eh offen antworten. Der erste
22 Themenblock geht, handelt um das Konzept der Unternehmensakademie, also bzw. um die
23 betriebliche Weiterbildung im Unternehmen, um die Organisationsstruktur. Der zweite
24 Themenblock ist eher um die Zeit vor der Um/, bevor es eine Unternehmensakademie
25 gegeben hat. Der dritte Block dann direkt die Umsetzung selbst und der vierte Themenblock
26 ist einfach eine allgemeine Meinung eben der, des, der Mitarbeiter oder der
27 Personalentwickler. So, ich würde dann mit dem ersten Themenblock einmal starten. Und
28 meine erste Frage an dich würde, lautet, kannst du mir erzählen, wie die
29 Unternehmensakademie in deinem Unternehmen oder in eurem Unternehmen

30 eingegliedert ist?

31

32 IP11: Ja, also bei uns gibt es eine eigene Abteilung und zwar die Veranstaltung/, und zwar das

33 Veranstaltungsmanagement. Der Sitz ist in Wien und nicht in Graz, also nicht, wo ich arbeite.

34 (...) Und ja, genau.

35

36 I: Und weißt du, wie lange es diese Akademie schon bei euch gibt?

37

38 IP11: Das weiß ich leider nicht ganz genau, aber ich glaube, früher hat es immer auch Personal

39 gemacht. Und dann wurde eine extra Abteilung gegrün/, also gemacht für die

40 Weiterbildungen, die internen. Also ich glaube, schon sehr lange.

41

42 I: Aha, weißt du, wer für den Erfolg der Unternehmensakademie, also wer eigentlich

43 verantwortlich ist für die Akademie, dass die erfolgreich läuft?

44

45 IP11: Das weiß ich leider nicht genau, aber ich denke, das ist der Abteilungsleiter von dieser
46 Abteilung, der für diesen Erfolg zuständig ist.

47

48 I: Ich weiß nicht, ob die Frage jetzt auch für dich zu beantworten ist, wer ist denn für das

49 Budget der Unternehmensakademie verantwortlich?

50

51 IP11: Also ich nehme an, das ist der Vorstand, aber da bin ich mir auch nicht sicher.

52

53 I: Und wie dann direkt die Abteilung jetzt, also meine nächste Frage wäre jetzt, wie erfolgt

54 eben Rückmeldung an dieses Management oder ausgehend von der Abteilung, aber ich

55 glaube, diese Frage werden wir überspringen, wird auch schwierig sein für dich/

56

57 IP11: Nein, das weiß ich leider auch nicht genau.

58

59 I: Von dem her, (...) genau. Dann gehe ich dann weiter. Weißt du, ob die, der Erfolg von der
60 Akademie irgendwie gemessen wird? Kriegt ihr da als Mitarbeiter Informationen bzw.
61 werden die ausgewertet? Hast du da ein Wissen darüber?

62

63 IP11: (...) Also unsere Weiterbildung funktioniert über eine App und da bekommen wir immer,

64 nachdem wir das Seminar absolviert haben, eine automatische E-Mail, in dem wir dann den
65 Trainer bewerten können. Also da werden dann, können wir einfach durch Anklicken die
66 Fragen beantworten und da sind schon vorgefertigte Fragen. Das geht meistens so in drei
67 Minuten, genau. Und da kann man den Trainer bewerten, den Inhalt bewerten des
68 Seminars, ja.

69

70 I: Und das wird wahrscheinlich dann auch ausgewertet.

71

72 IP11: Das wird ausgewertet und weitergegeben an den Trainer, schätze ich, also sehr
73 wahrscheinlich.

74

75 I: Ja, genau, dass er auch weiß, wie, ja. (...) Weißt du, wer den laufenden Betrieb und die
76 Organisation, wer dafür verantwortlich ist und wer den lauf/, also die laufende Organisation
77 macht?

78

79 IP11: Die Organisation macht bei uns auch das Veranstaltungsmanagement.

80

81 I: Weißt du, wie viele Mitarbeiter dort beschäftigt sind, in dieser Abteilung?

82

83 IP11: Ich glaube, um die fünf bis 10, glaube ich.

84

85 I: Ok, ihr seid schon ein großes Unternehmen.

86

87 IP11: Ja.

88

89 I: Klar. Kannst du mir generell über die, also Programmgestaltung was erzählen? Welche

90 Themen und Inhalte sollen mit der Akademie vermittelt werden?

91

92 IP11: Ja, also bei uns gibt es, da wir eine große Firma sind, haben wir unterschiedliche

93 Gesellschaften und jede Gesellschaft hat seine eigenen Seminare. Und da wir auch

94 unterschiedliche Programme haben, werden diese dann über die Mitarbeiter zugewiesen,

95 die Seminare. Also bei mir zum Beispiel ist, ja, zum Beispiel SAP-Schulung oder für das GIS

96 haben wir zum Beispiel, da haben wir auch eine Schulung gehabt. Oder Vergabeschulung

97 und solche Sachen, ja.

98

99 I: Und von den Bereichen her, vom Programm, also (...) sind das auch unterschiedliche

100 Bereiche, also vielleicht auch, oder je nachdem, welche Rolle die Mitarbeiter haben?

101

102 IP11: Ja, also es wird auch nochmal aufgeteilt auf die unterschiedlichen Abteilungen. Also es

103 gibt dann extra für die HR, habe ich gesehen, extra für die handwerklichen Mitarbeiter bei

104 uns, extra IT und, also es gibt sehr viele Angebote bei uns, sehr viele unterschiedliche

105 Seminare.

106

107 I: Aha, cool. Werden diese Trainings in Präsenz durchgeführt? (...) Und wenn ja, wo finden

108 diese statt?

109

110 IP11: Ja, also vor Corona haben sie immer in Präsenz stattgefunden und meistens in den

111 Standorten, wo man auch arbeitet. Da hat man dann zusammen gewartet, bis mehrere

112 Mitarbeiter Zeit haben und dass genug auch teilnehmen. Und oft auch, dass man zum

113 Beispiel nach Inhalt, nach Wien in einen größeren Standort gereist/

114

115 I: Dass man hinreist.

116

117 IP11: Ja, hinreist, genau und dort absolviert.

118

119 I: Alles klar.

120

121 IP11: Ja.

122

123 I: Also doch schon die Präsenz auch, also du hast gesagt, vor Corona, genau.

124

125 IP11: Ja, vor Corona und während Corona war es eigentlich immer nur digital, ja.

126

127 I: Ok, also genau, da wäre meine nächste Frage dann eben auch, dass du, dass es auch

128 Onlinetrainings gibt.

129

130 IP11: Genau.

131

132 I: Und was sind das für Trainings zum Beispiel?

133

134 IP11: Ja, also diese werden über MS Teams abgewickelt. Und (...) die werden gleich wie auch die

135 Präsenzseminare auch über unser System, kann man sich da anmelden. Und da steht halt

136 dann, dass das digital ist und nicht in Präsenz. Und dann kann man halt keinen Standort

137 auswählen, wo man den gerne haben möchte oder so.

138

139 I: Aha, ok und wie viele sind da dabei, zum Beispiel auch bei so Kursen?

140

141 IP11: Da können schon mehrere dabei sein, weil oft bei Digitalen eben man nur zuhört, also ich

142 hatte jetzt mittlerweile nur die Erfahrungen, dass ich nur, wenn ich eine digitale Schulung

143 habe, nur zuhöre und nicht antworte. Oder oft auch durch Tools eben, durch ja und nein

144 antworte oder so, ja.

145

146 I: Aha, ok, also so ein Chatverlauf oder so.

147

148 IP11: Ja, genau.

149

150 I: Ok. Du hast, genau, das ist also eine eigene Plattform, das hast du, glaube ich, schon

151 erwähnt, das ist interessant. Wie schaut (...), ja, genau, da habe ich, Entschuldigung, meine

152 nächste Frage wäre jetzt in dem Fall, wie erfolgt denn die Auswahl der Trainer? (...) Habt ihr,

153 also oder wer sind die Trainer bei euch?

154

155 IP11: Bei uns sind die Trainer meistens interne Mitarbeiter, die eben in diesem Bereich

156 arbeiten. Oder dieses Programm mitentwickelt haben, sich sehr gut damit auskennen und

157 genau. Oder die auch für dieses System eingeschult wurden und extra dafür Trainer

158 geworden sind, für diese/

159

160 I: Ok, also eigene/

161

162 IP11: Die oft, weil oft habe ich mit Trainern schon geredet und die haben wirklich, die machen

163 oft einen Zeitraum nur von einem Standort zum anderen, um dieses neue Programm

164 einzuschulen, Programm, ja, genau.

165

166 I: Vorzustellen.

167

168 IP11: Vorzustellen und einzuschulen, genau.

169

170 I: Und externe Trainer, gibt es die auch?

171

172 IP11: Da kenne ich nur über handwerkliche Mitarbeiter bei uns, die zum Beispiel
173 Straßenaufsichtsschulungen machen oder so, wo man so eine Prüf/ oder ein Zertifikat
174 braucht eben. Da sind oft externe Trainer, das muss auch extern sein, sonst/

175

176 I: Weil du ein Zertifikat brauchst.

177

178 IP11: Genau, wenn dann ein Zertifikat, das muss dann abgelegt werden, also und ja, das
braucht

179 man eben.

180

181 I: Muss vorgelegt werden.

182

183 IP11: Genau.

184

185 I: Welche Anforderungen werden an die Trainer gestellt? Also was brauchen die eigentlich,
186 damit sie überhaupt Trainer werden können?

187

188 IP11: (...) Ich, normalerweise ist es, die internen Trainer werden, glaube ich, so gefragt, ob
sie

189 gerne einschulen möchten, dieses Programm oder dieses oder, und/

190

191 I: Was sind das, welche Mitarbeiter sind das zum Beispiel? Oder könnten das sein, sind das,
192 oft auch/

193

194 IP11: Ja, wie schon gesagt, also oft sind es Trainer, die oft, die schon lange mit diesem Sys-
tem

195 arbeiten, die sich sehr gut damit auskennen.

196

197 I: Langjährige Mitarbeiter vielleicht.

198

199 IP11: Langjährige Mitarbeiter, genau, genau.

200

201 I: Ok. (...) Genau, interne Trainer, also meine Frage, die hast du eigentlich eh schon

202 beantwortet. Genau, die/

203

204 IP11: Die sich eben, genau.

205

206 I: Im Fachbereich dann auskennen.

207

208 IP11: Ja.

209

210 I: Erhalten diese Trainer jetzt auch selbst, also diese internen Trainer, erhalten die selber

211 auch Trainings? Also, dass sie auch als Trainer oder werden sie als Trainer ausgebildet,

212 kriegen sie da eine Befähigung?

213

214 IP11: Ja, also wir haben da wieder interne Schulungen vom Personal zum Beispiel, wie man, da

215 gibt es so eigene Schulung, wie man eben präsentiert, richtig präsentiert und auch so zum

216 Beispiel kommuniziert und solche, also genau.

217

218 I: Also die kriegen schon da Unterstützung auch und Hilfestellung?

219

220 IP11: Ja.

221

222 I: Super. (...) Und wie erfolgt dann die Bewertung von diesen Trainern? Ich glaube, da hast du

223 vorher schon kurz erwähnt oder vielleicht kannst du das nochmal wiederholen.

224

225 IP11: Ja, das habe ich schon gesagt. Nach jedem Seminar bekommen wir so, bekommen wir

226 eine E-Mail und da stehen dann Fragen zum Ankreuzen oder oft auch ein Feld, wo man dann

227 einen Text reinschreiben kann, was einem vielleicht nicht so gefallen hat und wo man dann

228 den Trainer und den Inhalt bewerten kann.

229

230 I: Also auch alles online, alles aus diesem/

231

232 IP11: Online, genau, also kein Fragebogen, genau. Und das kann man dann abschicken und das

233 wird dann weitergeleitet.

234

235 I: Weißt du vielleicht auch, wie der Bildungsbedarf in deinem Unternehmen erhoben wird?

236 Also wer soll welchen Kurs besuchen, wer entscheidet das?

237

238 IP11: Ich glaube, das wird von unseren Vorgesetzten bestimmt. Wir können natürlich (...)/

239

240 I: Freiwillig auch, oder?

241

242 IP11: Wir können auch ein Gespräch mit ihm aufsuchen, wo wir dann sagen, dass wir gerne hier

243 noch eine Einschulung brauchen in diesem Bereich oder diesem System.

244

245 I: Bucht ihr selber dann diese/

246

247 IP11: Ja, also wir können da, (...) wenn man das bucht, sieht man auch immer, wer an diesem

248 Bereich, wer an dieser Schulung teilnehmen darf, also welche Mitarbeiter. Da steht dann

249 zum Beispiel eben bei mir Sachbearbeiter. Und oft steht dann halt, nein, da dürfen, also da

250 dürfen nur HR-Mitarbeiter teilnehmen. Oder dürfen nur von dieser Gesellschaft, von der

251 Baugesellschaft oder genau. Also/

252

253 I: Dann hat man als Mitarbeiter schon/

254

255 IP11: Dann hat man schon noch eine Übersicht, welche Kurse es alles gibt für deinen Bereich.

256 Und die kann man auch dann teilnehmen.

257

258 I: Aha, super.

259

260 IP11: Ja.

261

262 I: Und in dem Gespräch, habt ihr Mitarbeitergespräche auch? Gibt es das bei euch?

263

264 IP11: Bei uns nicht. Wenn es Probleme gibt, können wir einfach zu ihm gehen, ja. Aber bei, ich

265 kenne auch Kollegen in anderen Abteilungen, die haben ein Mitarbeitergespräch, aber wir

266 nicht.

267

268 I: Ok, alles klar. Genau, wie, meine nächste Frage wäre jetzt, wie erfolgt die Anmeldung zur

269 Weiterbildung? Da hast du schon erwähnt, dass das ja über dieses/

270

271 IP11: Das geht über unser System, über unser (unv.), heißt das. Und da kann man einfach

272 einsteigen und auswählen, da Standort auswählen, welchen Standort am besten besuchen

273 möchte. Oder das Datum, Termine gibt es auch schon vorgelegte meistens. Oft auch, wo

274 man sagen kann, wo gerne, in welchem Bereich, welcher Zeitraum, genau. Und das kann

275 man dann einfach abschicken und das wird dann weitergeleitet.

276

277 I: Und dann, auch/

278

279 IP11: An das Veranstaltungsmanagement und die schicken dann zurück eine E-Mail meistens,

280 da bekommt man dann ein E-Mail, wo man dann wieder sieht, ja, geht oder geht nicht.

281

282 I: Aha, also so eine Art, wie eine Buchungsbestätigung?

283

284 IP11: Oder wird ein Vorbehalt oder genau.

285

286 I: Aha, also wirst du genau informiert, wie halt der Status Quo ist?

287

288 IP11: Genau.

289

290 I: Ok, super. Gibt es dann eben diesen bekannten, entsprechenden Bildungskatalog, gibt es

291 den in Papierform auch oder gibt es oder wie schaut der überhaupt aus, dieser

292 Bildungskatalog?

293

294 IP11: Genau, also den gibt es immer am Anfang des Jahres, wird immer, werden alle

295 zusammengefasst und, oder neu aktualisiert. Und (...) sonst auch unter dem Jahr kann man

296 immer noch, wie gesagt, in diese App, in diesem System, nachschauen, in welchem Bereich

297 man gerne eine Schulung haben möchte, genau.

298

299 I: Also das ist aber alles, gibt es, also in gedruckter Form/

300

301 IP11: In gedruckter Form so nicht, aber ich glaube, man kann es ausdrucken, wenn man

302 möchte, man kann alles ausdrucken und genau.

303

304 I: Ok, alles klar.

305

306 IP11: Aber ich glaube, wir haben ein Buch einmal bekommen, wo so Schulungen drinnen

307 stehen. Also bin ich mir nicht sicher, ob sie es jedes Jahr ausdrucken, aber jetzt am Anfang,

308 weil (unv.) noch neu ist, haben wir das bekommen.

309

310 I: Aha, so als Marketingzweck auch für die Mitarbeiter oder dass die Mitarbeiter das genau/

311

312 IP11: Das wissen, dass es das jetzt gibt und dass man sich da jetzt anmelden muss und genau.

313

314 I: Alles, ok. Genau und dieses, du hast eh schon dieses (unv.) erwähnt, das ist also eine eigene Software. Was ist da alles gespeichert, auch von dir Daten, auch von dir, oder?

316

317 IP11: Genau, da sieht man, welche ich schon absolviert habe, welche ich machen muss, bis welchen Zeitraum.

319

320 I: Also du hast schon eine Frist/

321

322 IP11: Und das geht alles, genau, und das geht alles über das Intranet, kann ich da einsteigen.

323 (...) Und genau, und da sieht man alles von meinen Daten. Da kann ich auch meine Daten bearbeiten, kann ich ein Foto ändern.

325

326 I: Alles, ok, super.

327

328 IP11: Ja, ja.

329

330 I: Cool. Also das online, das hat schon was, ist schon praktisch, oder?

331

332 IP11: Ja, ja.

333

334 I: Ja, dann meine nächste Frage, da gehe ich schon in den Themenblock zwei über, weißt du vielleicht, ich weiß nicht, ob du die Situation oder wie war die Situation vor (unv.) oder vor der Einführung dieses Konzeptes? Weißt du, wie seid ihr da vorgegangen bei den Schulungen

337 oder was, welche Schulungen hat es da gegeben?

338

339 IP11: Also das war ähnlich. Da hat es immer im Intranet eine Seite gegeben, die aber nur eben

340 am Anfang des Jahres aktualisiert wurde. Und da hat man sich dann anmelden können über
341 E-Mail an das Veranstaltungsmanagement. Und da wurde aber oft auch, zum Beispiel in
342 unserer Abteilung haben wir immer geschaut, welche Schulung bräuchten wir. Dann haben
343 wir uns alle gleichzeitig für diese Schulung beworben, angemeldet. Und gleich für unsere
344 Abteilung eine eigene Schulung bekommen, oft war es so, genau.

345

346 I: Und weißt du, was der Grund war, dass man dann sagt, ok, jetzt wollen wir noch was
347 draufsetzen und dass sie dann in Richtung (unv.), also oder was war der Grund, dass man
das

348 dann nochmal eingeführt hat, weißt du das?

349

350 IP11: Ja, also ich glaube, es ist einfach übersichtlicher und praktischer. Und auch weil wir so ein

351 großes Unternehmen sind und viele Mitarbeiter haben, dass es einfach notwendig ist. Und
352 wir jetzt mittlerweile alles auf digital haben möchten. Und so einfach wie möglich, so
schnell

353 wie möglich.

354

355 I: Also digital hat, glaube ich, in jedem oder ist in jedem Unternehmen/

356

357 IP11: Ja, ich glaube auch.

358

359 I: Einzug genommen.

360

361 IP11: Ja.

362

363 I: Weißt du, wer dann die letztendliche Entscheidung dafür getroffen hat, dass das
364 eingeführt wird?

365

366 IP11: Also ich glaube mal der Vorstand, der hat immer das letzte Wort.

367

368 I: Ok. Kannst du mir deine persönlichen Erfahrungen von der Zeit erzählen oder schildern,
369 wie das kurz vor dieser Umsetzung war? Seid ihr als Mitarbeiter da involviert worden oder
370 wie, habt ihr da Informationen bekommen?

371

372 IP11: Nein, leider nicht. Also wir wussten nur dann, ab jetzt gibt es (unv.) und ab jetzt gibt
es

373 dieses System, wo man sich einfach, wo alles drinnen steht, was man absolviert hat und da
374 haben wir dann eine Einschulung bekommen, genau.

375

376 I: (...) Genau. Kannst du mir oder kannst du mir auch erzählen, wie die anderen Mitarbeiter
377 oder darauf reagiert haben?

378

379 IP11: Ja, also ich glaube/

380

381 I: Oder wie habt ihr reagiert?

382

383 IP11: Die meisten haben sehr positiv reagiert. Also wir haben oft, wir haben so viele
384 Erneuerungen in unserem Unternehmen, so viele Apps, die neu kommen bei uns und so.
Wir

385 sind das schon gewöhnt, dass/

386

387 I: Das ist an der Tagesordnung.

388

389 IP11: Genau, dass wieder was Neues passiert, Neues kommt. Also wir waren sehr positiv
390 eingestellt.

391

392 I: Sehr gut, sehr gut. Dann würde ich schon auf den dritten Themenblock übergehen, direkt
393 die Umsetzung, Implementierung, da wirst du jetzt direkt mit der Umsetzung wahrschein-
lich

394 nicht so viel sagen können. Vielleicht die Schritte, was glaubst du, was war da wichtig, dass
395 man sowas, so ein System umsetzt?

396

397 IP11: Ja, also ich glaube, dass es für die Abteilung wichtig war, für das
398 Veranstaltungsmanagement, dass es einfach vereinfacht wird, dass die eine bessere
399 Übersicht haben. Und nicht die ganze Zeit die E-Mails bekommen von den ganzen
400 Mitarbeitern und es einen eigenen Mitarbeiter geben muss, der die ganze Zeit die E-Mails
401 sortieren muss.

402

403 I: Das stimmt, weil ihr schreibt ja auch zurück, also nicht nur die, die ausgesendet werden,
404 sondern auch die Antworten.

405

406 IP11: Genau und die haben das für das ganze, für die ganze FirmaX gemacht und/

407

408 I: Wahnsinn.

409

410 IP11: Und ich glaube, das ist, ja und für die Mitarbeiter oder für mich war es wesentlich,
411 dass

411 die Anmeldung über ein eigenes System passiert und nicht mehr über, extra über eine E-
412 Mail. Dass es auch für uns einfacher ist.

413

414 I: Ja. Weißt du, ob es für diese Umsetzung ein eigenes Projektteam gegeben hat? (...) Oder
415 wer war, hat es, gut, das Veranstaltungs/, diese Abteilung hat es ja schon gegeben.

416

417 IP11: Ja. Ja, also (...) ich glaube schon, dass es ein eigenes, (...) dass es das
418 Veranstaltungsmanagement war, die dieses Team, dieses System entwickelt hat. Aber da
419 bin

419 ich mir selber nicht sicher, aber ich glaube.

420

421 I: Ja. Dann (...) oder weißt du, ob da externe Berater dabei waren oder eine externe Firma

422 unterstützt hat? Vielleicht auch bei der Einschulung, seid ihr dann intern eingeschult worden

423 auch auf dieses/

424

425 IP11: Ja, intern eingeschult worden. Ich glaube, bei uns ist sehr viel intern, weil wir so ein
426 großes Unternehmen sind und so viele Erfahrungen schon haben von anderen Apps, die wir
427 entwickelt haben. Und das macht auch bei uns die IT, die das programmiert. Also unsere IT
428 ist auch sehr gut aufgestellt, dass die das programmieren.

429

430 I: Aha, sehr gut. Weißt du vielleicht, wie lange da die Einführung gedauert hat?

431

432 IP11: Weiß ich leider nicht genau. Kann ich leider nicht sagen.

433

434 I: Und wer hat das Schulungsprogramm, aber das Schulungsprogramm, wer hat das
435 aufgebaut, auch dieses/

436

437 IP11: Das wurde wahrscheinlich mit den Führungskräften zusammen entwickelt. Oder vielleicht

438 sogar mit den Mitarbeitern, aber da war ich noch Lehrling und als Lehrling bekommt man da

439 nicht so viel mit.

440

441 I: Aha, genau, das glaube ich. Wie ist der Status Quo jetzt also?

442

443 IP11: Ja, also die (unv.) bei uns funktioniert einwandfrei. Es hat bei mir noch keine Probleme

444 gegeben. Wir sind auch alle eingeschult worden, wir wissen, wie es funktioniert. Also es,
445 man braucht eigentlich auch keine Einschulung, auch wenn jetzt neue Mitarbeiter kommen,

446 können die von uns eingeschult werden. Es ist, wie wenn man bei Amazon bestellt, also ganz

447 einfach.

448

449 I: Aber ich glaube, da seid ihr halt als jüngere Generation/

450

451 IP11: Das kann auch sein, ja, natürlich, die Älteren können, also fragen wahrscheinlich schon

452 noch. Jetzt wenn ein neuer Mitarbeiter, der schon älter ist, kann schon sagen, ja, also wird

453 auf jeden Fall eingeschult, genau. Aber es, die Einschulung dauert meistens nur fünf

454 Minuten.

455

456 I: Ok, auch bei den Älteren, also es ist schon/

457

458 IP11: Ja, auch bei den Älteren, ja.

459

460 I: Ok, super. Und weißt du oder was könntest du dir vorstellen, wo könnte das in fünf Jahren,

461 wie könnte es, wenn du in fünf Jahren noch bei der Firma bist, was glaubst du, wohin wird

462 sich das entwickeln oder was, wie könnte es da in fünf Jahren ausschauen?

463

464 IP11: Ja, also ich glaube, unser Vorstand möchte immer noch digital first, also online Seminare

465 abhalten, die meisten zumindest. Und wahrscheinlich (...) einfach die Onlineweiterbildung

466 verstärken und ausbauen. Und sonst auch eben, wir sind auch sehr über Nachhaltigkeit, dass

467 man halt Fahrgemeinschaften sonst bildet und Präsenz oder auch am Standort eben schaut,

468 wie man das eben regelt und/

469

470 I: Also schon in Richtung, also ihr schaut/

471

472 IP11: Nachhaltig.

473

474 I: Seid sehr zukunftsorientiert und/

475

476 IP11: Genau.

477

478 I: Ja, das ist, ja. Ja, ich meine, eine Frage wäre noch, was ist deine Vision jetzt als, ja,

479 Mitarbeiter, was würdest denn du dir also als Mitarbeiter wünschen von der oder ja, von

480 diesem System? Oder auch von der, allgemein von der internen Weiterbildung?

481

482 IP11: Ja, also ich denke eben, dass unsere App richtig toll ist. (...) Und für unsere Mitarbei-
ter es

483 einfach leicht zugänglich ist. Dass wir auch, ich habe mittlerwe/, also diese Schulungen,

484 welche ich bisher gemacht habe,/
485

485

486 I: Genau, weil du hast mir erzählt vorher,/
487

487

488 IP11: Waren sehr toll.
489

489

490 I: In deiner Lehrlingsausbildung, da hast du, glaube ich, ja auch oder das ist ja auch, glaube

491 ich, sogar integriert im, oder, im/
492

492

493 IP11: Ja, genau. Also es gibt auch für, extra für Lehrlinge eigene Schulungen, wo dann nur

494 Lehrlinge kommen. Also das sind nur Lehrlinge, die eingeschult werden. Da das eben sehr

495 vereinfacht ist oft und dann lernt man auch die Lehrlinge kennen. Also die Lehrlinge, die an

496 anderen Standorten sind, kommen dann immer alle zusammen.
497

497

498 I: Ok, super, wie war das schon für dich als Lehrling jetzt, diese Erfahrung?
499

499

500 IP11: Ja, es war immer sehr interessant und lehrreich und lustig.
501

501

502 I: Super.

503

504 IP11: Also genau.

505

506 I: Ok und wie viele Lehrlinge ward ihr da gleich zusammen?

507

508 IP11: Es waren immer die, welche im gleichen Lehrjahr sind, war oft, die eben schon älter sind,

509 haben diese Schulung schon gemacht. Es war dann immer so 10, acht bis 10 meistens, ja.

510

511 I: Und ich glaube, da ist, steht das Unternehmen auch sehr stark dahinter, oder?

512

513 IP11: Genau, also da gibt es im Jahr schon so, dort ist auch so ein eigenes, einen eigenen

514 Ausbildungsplan gegeben bei uns, welche wir, also in diesem ersten Lehrjahr muss man

515 diese Schulungen machen und da gab es dann eben immer genau die Datums, wo man sich

516 anmelden konnte. Und es hat dann auch meistens mit den, der Lehrlingsausbildner hat dann

517 meistens gesagt, du fährst nächste Woche bitte nach Wien oder ich fahre mit dir zusammen

518 nach Wien meistens. Also meistens ist der Lehrlingsausbildner auch dabei gewesen oder der

519 hat auch oft, wenn wir eine Ausbildung gehabt haben, ein Seminar, haben sie auch ein extra

520 Seminar gehabt. Auch oft über, wie man eben mit Lehrlingen umgeht und so, also solche

521 Sachen. Und Kommunikation oder auch so Führungskraft und so.

522

523 I: Ah, Leadership und/

524

525 IP11: Leadership und so.

526

527 I: Aha, sehr interessant, ja. Dann wäre ich jetzt schon beim vierten Block angelangt. Wie

528 stehst du selber als Mitarbeiter jetzt eben zur Weiterbildung? Zur oder auch zu dieser Form,

529 es ist ja eigentlich eine Erwachsenenbildung und, weil du hast jetzt schon die Vergleiche und

530 auch die Erstausbildung, also deine Schulausbildung ist halt lange her, aber du hast ja jetzt,

531 jetzt bist du im Berufsleben also und hast auch die Erwachsenenbildung auch schon

532 genossen.

533

534 IP11: Genau.

535

536 I: Wie stehst du dazu, also wie, was sagst du dazu?

537

538 IP11: Ja, also grundsätzlich, die Form der Erwachsenenbildung finde ich super. Und auch die

539 Interne, da auf Externe neben 40 Stunden arbeiten berufsbegleitend, ist es, oder Vollzeit, ist

540 das sehr schwierig. Ich habe auch Lehre mit Matura gemacht und da dann neun Stunden

541 arbeiten und dann nochmal am Abend von 18 Uhr bis 22 Uhr Kurs gehen, war schon nicht

542 einfach.

543

544 I: Das glaube ich, also da sich motivieren und immer wieder aufs Neue, kann ich mir

545 vorstellen, dass das sehr anstrengend/

546

547 IP11: Und ich finde es super, dass man dann bei Internen auch in der Arbeitszeit einfach sich

548 weiterbilden kann und nicht extra noch nach der Arbeitszeit extra noch irgendeinen Standort

549 oder ins Wifi fahren muss zum Beispiel, genau.

550

551 I: Genau. (...) Das verstehe ich, ja. Was sind denn deiner Meinung nach die Vor- und

552 Nachteile einer internen Weiterbildung?

553

554 IP11: Ja, also die Vorteile mal bei einer internen Weiterbildung sind einmal sicher die Kosten.

555 Weil es auch oft bei uns interne Trainer sind, die machen das auch in der Arbeitszeit, also
556 kostet es eigentlich nichts. Nachteile fallen mir jetzt eventuell, dass bei externen
557 Weiterbildungen man vielleicht neue Leute kennenlernt und aus anderen Firmen. Und bei
558 Internen eben nicht, also dass extern halt die anderen Leute kennt und vielleicht sogar
559 Firmen trifft und deren Erfahrungen kennenlernt und ja.

560

561 I: Werden bei euch ältere Mitarbeiter durch die interne Weiterbildung irgendwie beson-
ders

562 gefördert?

563

564 IP11: (...) Ich, also bei uns werden, glaube ich, alle gleich behandelt.

565

566 I: Gibt es für/

567

568 IP11: Es kann, also so meistens die, bei uns ist es so, die älteren Mitarbeiter, die gehen oft
mit

569 dem mit, was neu kommt. Sie sind auch sehr offen.

570

571 I: Doch?

572

573 IP11: Ja.

574

575 I: Gibt es auch Unterschiede zwischen/

576

577 IP11: Aber besonders gefördert, glaube ich jetzt nicht, ja.

578

579 I: Kann man/

580

581 IP11: Außer sie möchten, außer sie haben/

582

583 I: Ok, also sie haben schon die Wahl?

584

585 IP11: Ja, ja.

586

587 I: Könnte man die Akademie eventuell auch als generationsübergreifendes

588 Wissensmanagement bezeichnen? Also damit meine ich jetzt auch das Lernen voneinander,

589 Generationen, also bei euch sind ja auch unterschiedliche Generationen in den Abteilungen.

590 Gibt es da auch in den Seminaren, dass man so sagt, alt und jung, also man lernt

591 voneinander?

592

593 IP11: Ja, also ich glaube, es kommt schon vor, auch bei uns jetzt in den Seminaren, wo alt und

594 jung zusammentreffen, dass sie voneinander helfen oder oft weiter, ja. Also, dass man

595 voneinander lernt und oft junge Leute wissen eben auch besser oder oft, ja, besser, wie es

596 im Computer oder einfacher geht vielleicht sogar, also andere Wege, wie es einfacher geht.

597

598 I: Genau, genau, ja, das können die Älteren wieder schätzen oder wieder von den Jungen

599 lernen.

600

601 IP11: Genau, genau.

602

603 I: Was könntest du als junger Mensch wieder oder auch von den Älteren lernen? Also das

604 Fachwissen.

605

606 IP11: Genau, das Fachwissen.

607

608 I: (...) Gut. Gut, dann wäre meine nächste Frage jetzt, genau, ist der Fachkräftemangel ein

609 Thema in deinem Unternehmen?

610

611 IP11: Ja, bei uns in der Gesellschaft ist bei den handwerklichen Mitarbeitern, suchen wir immer

612 wieder welche. Weil wir da auch immer die Anforderungen gehabt haben, bei
613 handwerklichen Mitarbeiter, dass sie einen LKW-Führerschein brauchen. Und sie den schon
614 haben sollen, bevor sie bei uns, zu uns kommen. Und da müssen wir auch umdenken, das
615 hat uns eh schon unsere Führungskraft auch gesagt, dass eben sie das, dass wir das eben
616 anbieten, einen LKW-Führerschein zum Beispiel. Aber das kann man natürlich nicht intern
617 machen. Sonst/

618

619 I: Ok, ihr bildet also schon, also diese Fach/ oder genau, LKW-Fahrer, das hört man ja auch in

620 den Medien, oder?

621

622 IP11: Genau, weil wir brauchen eben Schnee, also die müssen mit dem LKW fahren können und

623 da haben wir halt immer vorausgesetzt in letzter Zeit, also früher, dass sie einen
624 Führerschein schon haben sollen. Und jetzt ist es halt immer in der Stadt besonders. Oft
625 haben sie auch gar keinen Führerschein in Wien oder so.

626

627 I: Genau, in den Städten, ja.

628

629 IP11: In den Städten, also da ist es dann noch schwieriger. Am Land geht es noch besser bei uns,

630 aber in Wien wird das immer schwieriger.

631

632 I: Ok und ihr übernehmt die Ausbildung und Kosten und/

633

634 IP11: Genau, ja.

635

636 I: Das wird auch über das, dieses Programm angeboten dann, über die Weiterbildung?

637

638 IP11: Ja.

639

640 I: Und Fachkräftemangel, gibt es da auch, dass ihr im Büro auch das Thema habt mit

641 Fachkräfte, dass ihr da einen Mangel habt?

642

643 IP11: Bei uns in der Abteilung nicht. Es kommen immer mehr zu uns am Standort.

644

645 I: Kann das sein, dass auch die/

646

647 IP11: Wollte ich gerade sagen, genau, wir haben ein, in unserer Abteilung haben wir immer

648 Lehrlinge und diese Lehrlinge werden dann oft übernommen, also immer übernommen

649 eigentlich. Wir hatten noch nie den Fall, dass keiner übernommen wurde. Und dadurch sind

650 wir ausgesorgt in unserem Bereich.

651

652 I: Also würdest du schon sagen, also du hast es selber/

653

654 IP11: Lehrlinge sind toll.

655

656 I: Super.

657

658 IP11: Sage ich.

659

660 I: Sehr gut, ja, natürlich, wenn man sie selber dann ausbildet und nicht wartet, dass man halt

661 oder wenn man gute Leute suchen muss und es schwierig ist, die zu finden.

662

663 IP11: Und die haben, die kennen nur unsere Firma, kennen oder ich kenne zum Beispiel auch

664 nur diese Firma. Und ich kenne mich halt in dieser sehr gut aus oder schon gut.

665

666 I: Ja und ist natürlich ein Vorteil, wenn man eine Firma ist und auch eine gute Ausbildung
667 genießt.

668

669 IP11: Und da schon eigentlich dann einsteigt mit dem Wissen. Und nicht noch extra einge-
670 schult

670 werden, weil wenn es jetzt kein Lehrling ist, dann muss man ja nochmal oft ein Jahr dran

671 setzen, dass sie einmal den Stand haben/

672

673 I: Bis der das wirklich so/

674

675 IP11: Wie so ein Lehrling oder so.

676

677 I: Genau. Ja, glaubst du, dass eine Unternehmensakademie auch die Mitarbeiter motiviert?

678 Also wie stehst du, also/

679

680 IP11: Ja, ich finde, dass Mitarbeiter schon (...) darauf achten, wie ein Unternehmen auf
681 seine

681 Mitarbeiter schaut. Und was sie bieten können. Und ob es eben interne Weiterbildungen

682 gibt oder vielleicht externe, die dann bezahlt werden.

683

684 I: Genau, glaubst du, dass das schon, also für neue Mitarbeiter auch, wenn das in der

685 Stellenbeschreibung steht, also in der Ausschreibung oder in der, im Inserat, im

686 Stelleninserat, dass das vielleicht auch, neue Mitarbeiter sagen, ah, das ist toll, wenn das

687 angeboten wird?

688

689 IP11: Ich glaube schon.

690

691 I: Ja und glaubst du auch, also trägt es auch zur Mitarbeiterbindung bei, dass ich sage, naja,

692 die Firma/

693

694 IP11: Ja.

695

696 I: Macht was für die, ja?

697

698 IP11: Sicher. Also ich glaube schon, dass es ein Pluspunkt ist, wenn man eine gute

699 Weiterbildung hat, interne Weiterbildung und ja.

700

701 I: (...) Gut. Kannst du mir sagen, wie deine Kollegen auch zu der Unternehmensakademie

702 stehen?

703

704 IP11: Ja, ich glaube, auch sehr positiv. Also ich habe auch jetzt eine Kollegin, die macht den

705 Buchhalterkurs und der wird bezahlt von uns, von der Firma, von unserem Unternehmen,

706 also von der FirmaX. Oder meine Lehrlingsausbildnerin, die hat ein Studium angefangen, es

707 wurde auch bezahlt. Und die hat zum Beispiel auch Bildungskarenz bekommen und, oder

708 zwei Monate. Und, also es wird schon gefördert.

709

710 I: Also da werden die Mitarbeiter, wenn man sich weiterentwickeln möchte, /

711

712 IP11: Dann und sich schon länger im Unternehmen ist meistens.

713

714 I: Und gibt es da vielleicht schon Mitarbeiter, die einmal sagen, jetzt muss ich schon wieder

715 zu einem Kurs gehen oder muss /

716

717 IP11: Nein, also das gibt es bei uns nicht. Wir sind froh, wenn wir eine Schulung haben. Ist

718 einmal wieder Abwechslung und so oft kommt es auch nicht vor, einmal im Monat so.

719

720 I: Ok, aber das ist, mit dem seid ihr, das ist normal?

721

722 IP11: Ja, also es kommen oft, also diese Schulungen dauern dann halt eben nicht lange,
zwei

723 Stunden oder einen Tag, so, also unterschiedlich. Aber läng/, also es geht nicht über mehrere

724 Tage. Also das sind alles so kurze Einschulungen.

725

726 I: Ist das dann auch einmal interessant, wenn man dann auch einmal einen Wechsel hat,

727 oder? Mit Präsenz, dass man dann einmal irgendwohin fahren kann und einmal eine

728 Schulung machen kann und/

729

730 IP11: Genau und dann andere, wieder die Kollegen trifft, die in der gleichen Abteilung sind, aber

731 halt an anderen Standorten. Also das ist immer sehr lustig, abwechslungsreich.

732

733 I: (...) Gibt es auch, ja, gibt es unterschiedliche, Unterschiede hinsichtlich der Generation,

734 dass die Jungen oder (...) wer nimmt das eher positiv an, oder?

735

736 IP11: Ich muss sagen, also unsere Abteilung sind sehr viel Junge in dem Bereich

737 Sachbearbeitung. Also Sachbearbeiter ist sehr jung bei uns, wohingegen eben dann die

738 Autobahnmeister schon etwas älter sind oder die Stellvertreter und da höre ich dann schon

739 öfter, wieso ich jetzt diese Schulung machen muss, ich kann das ja eh. Und ich brauche

740 keine, ich muss das jetzt nicht anders machen, wieso geht das nicht so, wie ich es jetzt schon

741 mache. Und da wird dann schon oft kritisiert. Aber die Jungen sind offen und möchten

742 gerne, möchten sich gerne weiterbilden. Und die Älteren sind dann, die Älteren, die schon

743 zur Pension zugehen, sind dann oft schon/

744

745 I: Also das ist schon wirklich dann/

746

747 IP11: Also die sind schon wirklich/

748

749 I: Aha, wenn man sagt, man hat eh nur mehr ein paar Jahre und dann muss man/

750

751 IP11: Genau, muss man sich noch umstellen und das wollen sie meistens nicht, aber ja, genau.

752 Es gibt Unterschiede, aber nicht alle. Es gibt immer wieder Ausnahmen.

753

754 I: Ist klar. (...) Ja, was machst, was glaubst du, was macht denn der Erfolg einer, der

755 Unternehmensakademie aus? Was ist unter dem Strich das, was eigentlich das Wichtigste

756 ist, wo du sagst, das ist toll, dass es das gibt oder das ist toll, dass es, und dass das auch

757 bleibt, dass es auch akzeptiert wird von den Mitarbeitern, was muss sein, dass, ja/

758

759 IP11: Ja, dass es einfach grundsätzlich mal den Mitarbeitern geboten wird, das Angebot ist sehr

760 wichtig. Und dann wird es auch besser angenommen von den Mitarbeitern und

761 Präsenzveranstaltungen sind dann auch sicher wieder wichtig, nach der Coronazeit.

762

763 I: Also du bist, ist schon wichtig, du bist zwar jetzt, wenn du sagst, du bist ein junger Mensch,

764 ein Mitarbeiter, nur online und so, aber es ist schon/

765

766 IP11: Aber es ist auch, muss man auch sagen, online ist dann auch schon, wenn es länger als

767 eine Stunde dauert oder zwei, ist dann das Zuhören auch anstrengend. Also ich gehe dann

768 oft schon mit so sehr, also obwohl man eigentlich nichts gemacht hat, nur zugehört, ist es

769 trotzdem auch anstrengend, muss man sagen.

770

771 I: Die geistige Anstrengung.

772

773 IP11: Genau.

774

775 I: Genau, ist nicht zu unterschätzen.

776

777 IP11: Genau.

778

779 I: Ja. Und was glaubst du, was darf einem bei so einem Konzept nicht passieren, dass, was
780 würde so ein Konzept zum Scheitern bringen?

781

782 IP11: Ja, ich glaube, das ist immer unterschiedlich. Die Inhalte müssen halt auf jeden Fall
783 passen. Die Trainer dürfen natürlich nicht schlecht sein. Also die sollten gut vorbereitet
sein.

784 Aber da habe ich jetzt mittlerweile noch keine/

785

786 I: Habt ihr gute Trainer?

787

788 IP11: Genau. Und sonst, zum Scheitern, (...) ja, der Inhalt muss passen. Und einfach über-
mittelt

789 werden, würde ich sagen.

790

791 I: Hast du selbst auch schon Trainings gemacht? Also gemacht?

792

793 IP11: Ja, also Trainer war ich selber noch nicht, Ausbildner war ich noch keiner, aber selber
794 Schulungen habe ich schon gemacht. Auch in der Lehrlingszeit sehr viele.

795

796 I: Was macht dir da besonders Spaß, also welche, was ist da besonders interessant?

797

798 IP11: Ja, also die Präsenz waren schon immer am interessantesten, weil da oft dann auch
mit

799 unterschiedlichen Unterlagen gearbeitet wurde, nicht nur an einer PowerPoint, sondern
800 dann gab es zum Beispiel, in der Lehrlingszeit zumindest, irgendein Spiel oder es ist auch
801 immer unterschiedlich, besonders bei online, sich dann vorzustellen. Das tut man dann
802 meistens ja gar nicht und dann im Präsenz stellt man sich ja vor und macht da vielleicht
803 Spiele oder/

804

805 I: Man hat wahrscheinlich eine bessere Kontakt/, also mit den Teilnehmern. Sonst ist man

806 nur Zu/, wie du vorher schon gesagt hast, du bist nur Zuhörer, so bist du eigentlich aber
807 immer in Kontakt auch mit den Kollegen oder im Austausch und wahrscheinlich dann, wenn
808 es, weiß nicht, über, am Abend dann vielleicht, wenn es über längere oder wenn es über
809 zwei Tage, kennst du, warst du schon einmal auf einem längeren Seminar?

810

811 IP11: Ja, also im dritten Lehrjahr war ich in Wien über zwei Tage und da ist es dann im Ho-
tel,

812 das war auch sehr lustig.

813

814 I: Fördert auch die Beziehung zwischen/

815

816 IP11: Die Beziehung, genau und dann, das finde ich besonders wichtig als Lehrling, dass
man da

817 Ansprechpersonen hat, wie es bei ihnen zum Beispiel gerade abläuft, in ihrer Abteilung.
Weil

818 oft ist es der gleiche Beruf, was man lernt, aber andere Erfahrungen eben sammelt.

819

820 I: Anderer Standorte, ja.

821

822 IP11: Andere Mitarbeiter natürlich und andere Standorte.

823

824 I: Genau und ich glaube, du hast auch gesagt, andere Bundesländer auch, oder?

825

826 IP11: Genau. Aus ganz unterschiedlich, aus Kärnten, Wien, genau, Oberösterreich.

827

828 I: Cool.

829

830 IP11: Ganz unterschiedlich.

831

832 I: Gut, ja, möchtest du gerne auch einmal selber ausbilden, auch ein Trainer sein? Würde,

833 kannst du dir das vorstellen?

834

835 IP11: Ja, vorstellen kann ich es mir schon. Ist sicher lustig, ich glaube auch besonders, wenn
836 man selber Lehrling war, kann man sich sehr gut einfühlen, ein/, also weil man es selber
837 durchgemacht, wenn man es selber gemacht hat, genau.

838

839 I: Cool. Was würdest du aus heutiger Sicht noch eventuell verbessern wollen, gibt es da
840 irgendwas?

841

842 IP11: Also so bin ich jetzt sehr zufrieden mit der derzeitigen Situation. Und es ist, ich finde
es,

843 ich glaube, man kann es nicht viel einfacher machen noch, die Anmeldung zum Beispiel.
Also

844 das geht sehr gut, ja. Also als Mitarbeiter bin ich sehr zufrieden und genau.

845

846 I: Sehr gut. So, ich wäre eigentlich sonst am Ende angekommen. Gibt es von deiner Seite
847 noch irgendwas, was du gerne noch erzählen möchtest?

848

849 IP11: Nein, also mich hat das sehr gefreut, dass Sie mich gefragt haben und es war mein
erstes

850 Interview.

851

852 I: Cool, ja. Also wenn dich wieder jemand fragt, unbedingt.

853

854 IP11: Genau, dann nehme ich nochmal, nehme ich wieder an.

855

856 I: Ja, unbedingt. Vielen Dank, dann würde ich jetzt auch die Aufnahme beenden und danke
857 dir für die Zeit und für das Gespräch.

858

859 IP11: Danke.

Interview Nr. 12:

1 I: So, hallo, ich möchte dich recht herzlich begrüßen zu meinem Interview und möchte mich
2 nochmal recht herzlich bedanken, dass du mir als Interviewpartnerin zur Verfügung stehst
3 und ja, wie gesagt, das ist, bin wirklich sehr dankbar nochmal. Und ja, in meinem Interview
4 geht es um die kritischen Erfolgsfaktoren im Rahmen der Implementierung einer
5 Unternehmensakademie in Konzernbetrieben. Zu dem Begriff Unternehmensakademie
6 möchte ich noch kurz zur Erklärung sagen, was ich darunter verstehe. Also ich habe in
7 meiner Arbeit also das Wort Unternehmensakademie verwendet, weiß aber sehr wohl, dass
8 viele Unternehmen das ganz unterschiedlich benennen, Firmenakademie oder auch einfach
9 nur ein Konzept der internen Weiterbildung und darum geht es eigentlich. Wie gesagt, um
10 dieses Konzept der internen Weiterbildung in Konzernbetrieben. Dann habe ich das
11 Interview in Themenblöcke eingeteilt, wobei es im ersten Themenblock eher grundsätzlich
12 einmal um das Konzept geht, um die Organisation im Unternehmen. Im zweiten
13 Themenblock dann um die Situation, wie war es vor dieser Unternehmensakademie, was hat
14 es da gegeben. Dann im dritten Themenblock eher um die, also Umsetzung, wie setzt man
15 ein Projekt um im Unternehmen. Und im vierten Themenblock dann eigentlich mehr so
16 allgemeine Fragen und Meinungen zu dem Thema. Gut, ja, dann würde ich einmal mit der
17 ersten Frage starten. Kannst du mir erzählen, wie das, wie die Unternehmensakademie in
18 deiner, in der, in deinem Unternehmen eingegliedert ist?

19

20 IP12: Also bei uns ist die Unternehmensakademie eingegliedert eigentlich in die HR-Abtei-
lung.

21 Also es gibt keine spezielle Abteilung dafür, sondern die HR-Abteilung ist verantwortlich
22 dafür. Wobei wir intern in der HR-Abteilung schon unterschiedliche Aufgaben haben. Also
23 die Mitarbeiter haben unterschiedliche Verantwortungsbereiche und es gibt dann
24 tatsächlich einen, der hauptverantwortlich für die Personalentwicklung im Unternehmen ist.

25

26 I: Und seit wann gibt es diese bereits im Unternehmen?

27

28 IP12: Dieses Jahr ist das erste Jahr mit der Unternehmensakademie bei uns. Es hat eigentlich im

29 Herbst jetzt gestartet mit den ersten Seminaren. Und es ist jetzt mehr oder weniger, ja, jetzt
30 gerade erst so richtig in die Umsetzung gekommen das Ganze.

31

32 I: Spannend. Wer ist denn für den Erfolg der Unternehmensakademie verantwortlich?

33

34 IP12: Ja, schwierige Frage. Ich glaube, es gibt halt, also Erfolg, was ist jetzt Erfolg an sich. Ich
35 glaube, einerseits natürlich die Personalentwicklung, also die Verantwortliche für die
36 Personalentwicklung, dass das Ganze funktioniert, dass es organisatorisch funktioniert, dass
37 es auch gut geplant ist, gut strukturiert ist. Dass es schon auch Sinn hat, das Ganze. Im
38 großen unternehmerischen Denken vielleicht auch. Aber natürlich ist auch für den Erfolg
39 verantwortlich die Trainer, die bei uns sind. Wir haben ja sowohl interne als auch externe
40 Trainer und dann aber auch die Mitarbeiter. Weil letztendlich geht es ja auch darum, dass
41 das Gelernte dann auch wirklich mitgenommen wird und daraus aus in der Abteilung gelernt
42 werden kann. Das Ganze vielleicht auch verbreitet oder ja, kommuniziert wird das Ganze.
43 Also ich glaube, dass, ja, verantwortlich für den Erfolg sind wir alle und ich glaube, auch
44 maßgeblich der Mitarbeiter, weil der ja letztendlich dann was mit dem Ergebnis, soll ja was
45 machen. Das soll mit ihm was machen, das soll auch erfolgreich weitergetragen werden
46 letztendlich das Gelernte.

47

48 I: Ja. Und wer ist für das Budget verantwortlich, für die Akademie?

49

50 IP12: Diese Budgetfrage haben wir grundsätzlich ja einmal im Jahr, wo es eine Budgetpla-
nung

51 gibt. Verantwortlich für das Budget ist die HR-Leitung in Abstimmung mit dem Management.

52 Also ganz klassisch, wir haben grundsätzlich Vorgaben von Tagessätzen bei den Trainern und
53 so weiter, wo sie ca. liegen sollten. Aber das wird halt einfach schon im Jahresplan, im
54 Budgetplan eigentlich berücksichtigt und dann, dass man das eben gestalten kann.

55

56 I: Und wie oft erfolgt Rückmeldung an das Management?

57

58 IP12: Regelmäßig, es gibt bei uns grundsätzlich einen ganz guten Austausch in monatlich
59 stattfindenden HR-Jour Fixe, wo eben das gesamte Managementteam inklusive eben der HR-
60 Abteilung daran beteiligt sind und da geht es über alle Themen, alle HR-Themen allgemein,
61 aber eben auch über die Unternehmensakademie selbst. Wenn es da etwas Neues gibt, ja.
62 Was auf alle Fälle jetzt schon noch folgen wird, nach dem ersten Jahr wird so ein lessons
63 learned sein, wo man sich dann wirklich nochmal zuerst intern zusammensetzt, um das
64 Ganze dann auch nochmal über alle Führungskräfte hinweg zu kommunizieren und zu
65 schauen, ok, was braucht es vielleicht noch, was hat gut funktioniert und wo sind vielleicht
66 noch so ein paar Eckpunkte, die bisschen justiert werden könnten, damit das ein bisschen
67 einen runderen Ablauf auch wieder findet oder hat.

68

69 I: Wie stark ist denn da die Geschäftsführung jetzt involviert oder wie groß ist der Einfluss
70 der Geschäftsführung auf die Unternehmensakademie?

71

72 IP12: (...) Grundsätzlich habe ich das Gefühl, dass auch die Geschäftsführung bei uns auf alle
73 Fälle Interesse daran hat, Personalentwicklung voranzutreiben. Nicht nur jetzt Österreich,
74 also auf uns gesehen, sondern auch von unserem Konzern aus, von unserer Konzernmutter
75 aus ist es schon ein großes Thema, Personalentwicklung an sich. Wie genau das dann, der
76 Einfluss auf die Unternehmensakademie selbst ist, kann ich schwer sagen. Aber es ist schon
77 so diese positive Grundhaltung zu sehen. Also wir wissen, dass es das braucht und auch der
78 Geschäftsführer weiß, dass es das braucht. Unsere Konzernmutter weiß, dass es das braucht,
79 deswegen ja, ist es vom Einfluss her schwer einzuschätzen, aber zumindest einmal so ein
80 bisschen der positive Rückhalt schon da, sonst wäre es ja auch nicht umzusetzen oder
81 schwer umzusetzen.

82

83 I: Genau, genau, ich glaube, das ist ganz wichtig von oben. (...) Weißt du, ob der Erfolg in
84 irgendeiner Form gemessen oder ausgewertet wird, gibt es Kennzahlenberechnungen
85 dahinter, oder?

86

87 IP12: Es ist das Ziel, also Ziel ist es schon, alles, was wir machen, soll irgendwo in einer Form
88 auch messbar sein. Aktuell muss man ehrlich sein, passiert es nicht wirklich systematisch.
89 Wir haben schon Fragebogen, die wir ausschicken, um das von den Mitarbeitern zu holen,
90 wobei wir da auch gemerkt haben, da müssen wir irgendwie eine andere Plattform finden,
91 weil da kommt nicht wirklich viel zurück, weil es halt einfach standardisierte Fragen sind, das
92 ist schwer, also da/

93

94 I: Immer das Gleiche wahrscheinlich oder immer so das, ja, passt eh super oder so.

95

96 IP12: Genau, also das ist, da müssen wir ein bisschen einen anderen Weg finden. Und ir-
gendwie

97 soll das Ganze dann schon auch messbar gemacht werden anhand von Kennzahlen, HR-
98 Kennzahlen sind auch bei uns ein großes Thema, wird auch einfach vom Konzern/

99

100 I: Verlangt.

101

102 IP12: Ja, die sind recht kennzahlengetrieben, das Ganze. Aktuell können wir es noch nicht
103 machen, noch nicht leisten. Wir sind im ersten Jahr, da müssen wir uns noch eine Strategie
104 vielleicht überlegen, wie das messbar machen.

105

106 I: Ja. Und wer kümmert sich um den folgenden Betrieb bzw. wer ist für die Organisation
107 verantwortlich?

108

109 IP12: Ich, aktuell ich alleine. Ja, also das HR-Team und wir im HR-Team werden auch zu-
künftige

110 Hauptverantwortliche haben und dann eben so Backups, wo man sagt, ok, man ist zu zweit
111 für ein Thema da. Das heißt, es wird auch da besser, aber die HR-Abteilung, also es gibt
kein

112 eigenes Team im Sinne, da sind wir auch zu klein. Also ganz klar, nicht wirklich.

113

114 I: Ja, ist klar, also wie viele Mitarbeiter, nächste Frage hat sich dann eh in dem Sinn erübrigt.

115 (...) Genau, kannst du mir was über die generelle, also über die Programmgestaltung

116 erzählen, welche Themen oder Inhalte vermittelt die Akademie?

117

118 IP12: Ich glaube, wir könnten es grob einmal unterteilen in einerseits externe und interne

119 Seminare. Also externe Seminare sind vor allem im Bereich Methodentraining,

120 Verhaltenstraining, Kommunikationstraining. Also das ist so dieses, was wir extern mehr

121 oder weniger beziehen über Trainer und Trainerinnen. Und intern haben wir natürlich auch

122 Fachtrainings in der Energie Direct-Akademie drinnen, wo wir dann auch interne

123 Trainerinnen und Trainer haben. Also wo dann wirklich die Fachkräfte selbst Inhalte

124 weitervermitteln. Das war uns auch wichtig, weil, also so als grober Blick drauf, würde ich

125 sagen, dass es für jeden Mitarbeiter und für jede Mitarbeiterin ganz, ganz wichtig ist, einmal

126 so ein Grundverständnis vom Unternehmen zu haben, womit verdienen wir denn überhaupt

127 unser Geld, wie funktioniert der Finance-Bereich. Das ist ja oft sowas überhaupt nicht

128 Greifbares und wenn man da, das sind keine super langen Seminare oder super lange

129 Schulungen, aber wenn man da einmal so das Grundding mitkriegt, wie funktioniert das

130 Ganze, dann hat man vielleicht einen anderen Blick. Und vor allem, wenn man von einer

131 anderen Abteilung kommt, auf einmal weiß man, hey, warum muss ich denn das überhaupt

132 machen. Das geht ja da weiter, also da, es hat ja alles irgendwo einen Sinn und einen Zweck

133 das Ganze und ich mache es ja schon für irgendjemanden und nicht nur für, aus Spaß und

134 Freude, weil es einfach so gehört, ja.

135

136 I: Ja. (...) Und die Trainings werden auch, glaube ich, in Präsenz durchgeführt, wenn, ja, also

137 wo finden die statt?

138

139 IP12: Wir haben einerseits Präsenz- und Online-Schulungen. Präsenzs Schulungen, Schulungen, ja,

140 Seminare versuchen wir eigentlich an unseren Standorten selbst durchzuführen, wobei sich

141 da halt vor allem zwei Standorte mit schönen und gut ausgestatteten Seminarräumen
142 herausgefiltert haben. Und dann gibt es das online natürlich auch, weil wir auch gemerkt
143 haben, online hat natürlich auch immer wieder mal einen Vorteil, gerade bei so ganz kur-
zen
144 Schulungen und Seminaren, weil wir doch recht verstreut in Österreich sind, für eineinhalb
145 Stunden fährt niemand sechs Stunden mit dem Auto zu einem Standort. Und das findet auf
146 Microsoft Teams statt.

147

148 I: Genau, also wie werden dann, wie werden diese Onlinetrainings organisiert? Also du hast
149 schon gesagt, Teams und die Termine selbst dann auch, wie wird das organisiert? Also die
150 Termine?

151

152 IP12: Die Termine/

153

154 I: Also Terminvergabe oder da bin ich jetzt einmal, warte mal, da habe ich jetzt zu weit
155 vorgegriffen, nein, da kommt später nochmal. Nein, dann machen wir, das wäre jetzt eh
156 eigentlich die Frage beantwortet mit Teams.

157

158 IP12: Ja.

159

160 I: Welche Module, das wäre eigentlich auch, nutzt ihr dahingehend, das wäre auch eigent-
lich

161 Microsoft Teams, oder? Dann nur, sicher.

162

163 IP12: Module weiß ich jetzt nicht, was Module sind.

164

165 I: Ja, Module hätte ich gemeint eben diese Online/, dieses es gibt zum Beispiel

166 Lernplattformen oder so/

167

168 IP12: Also LMS-Systeme haben wir noch nicht, das ist ein Punkt, der noch offen ist, ja.

169

170 I: Genau. Also das setzt ihr noch nicht ein.

171

172 IP12: LMS setzen wir noch nicht ein, aber wir haben jetzt im Zuge unseres neuen Sharepoints,

173 der kann relativ vieles. Und da ist jetzt für uns die Frage, wir brauchen ein LMS-System in

174 irgendeiner Form, also in irgendeiner Art und Weise, sonst wird das unübersichtlich. Wir

175 möchten das Ganze auch messbar machen und dafür ist das LMS einfach ein super Tool.

176 Eventuell schaffen wir es, dass wir es so integrieren, das wäre natürlich ein Traum, weil das

177 kann dann auch intern von der IT-Abteilung mehr oder weniger mit gewartet werden. Es

178 fallen halt einmal Programmierungskosten an, das wäre halt, das wäre ok. Ich meine, (unv.).

179 Wenn es die geforderten Punkte schafft, dann werden wir das auch machen, ansonsten

180 müssen wir über LMS-System nachdenken und es ist auch auf unserer Liste oben. Also das

181 wird mit Sicherheit kommen und hoffentlich bald.

182

183 I: Wie erfolgt die Auswahl der Trainer?

184

185 IP12: Einfach einmal grundsätzlich über, wie nennt man das, über Kontakte, also die ehemalige

186 Personalentwicklerin und die jetzige Personalentwicklerin, die was das auch ganz stark schon

187 durch ihre Erfahrungen haben, haben natürlich schon Kontakte. Und sonst haben wir schon

188 auch gewisse Kriterien, die erfüllt werden müssen vom Trainer. Also einerseits natürlich

189 Kosten, wir haben so einen Trainersatz, wo wir gesagt haben, ok, der soll irgendwo in einem

190 gewissen Rahmen liegen. Und externe Trainer sind schon, ja, brauchen natürlich die

191 Ausbildung zu dem und man schaut dann schon auch Rezensionen an. Intern erfolgt die

192 Auswahl von den Trainerinnen und Trainern eigentlich, ja, das sind oft einfach die Fachkräfte

193 aus der Abteilung, die was halt einfach wirklich das Wissen haben. Das kann die

194 Führungskraft genauso gut sein wie ein Mitarbeiter, der halt einfach das Fachwissen dazu

195 hat, ja.

196

197 I: Kriegen diese internen Mitarbeiter, also die Trainer, auch eine separate Ausbildung?

198

199 IP12: Nein, (...) nein.

200

201 I: Also da wird auf dieses Erfahrungswissen einfach zurückgegriffen und/

202

203 IP12: Ja, also man muss auch ehrlich sein, also es gibt dann wieder interne Trainer, die was

204 Seminare anbieten, wie mache ich Onlineseminare oder Onlineschulungen. Und natürlich

205 wäre es ganz toll, wenn da alle Trainer, die was Onlineschulungen machen, auch bei der

206 Schulung teilnehmen würden, weil da lernt man schon einiges dazu auch wieder. Aber es, sie

207 machen jetzt keine Persönlichkeitsseminare, unsere internen Trainer, muss man auch sagen.

208 Wo man dann wirklich die Ausbildung braucht und ein gewisses psychologisches

209 Backgroundding. Sondern da geht es um Fachwissen, was vermittelt wird und ja, wir haben

210 auch Seminare drinnen, wo gezeigt wird, wie wird Fachwissen übermittelt.

211

212 I: Aber ich denke, das kann man bisschen abschätzen, kann der das oder traut man dem das

213 zu.

214

215 IP12: Ja, ja.

216

217 I: Oder er selber vielleicht wahrscheinlich auch. Ja, genau, wir haben vorher kurz schon

218 gesprochen wegen diesen Fragebögen, dass diese Trainer ja auch evaluiert werden oder

219 auch bewertet werden von den Mitarbeitern, aber jetzt nur in Papierform?

220

221 IP12: Ja, in Papierform und da wird es zukünftig noch eine andere Alternative oder eine andere

222 Strategie geben, weil da einfach bei der Auswertung auch klar ersichtlich ist, dass die

223 Ergebnisse nicht aussagekräftig sind. Also es ist schwer, also/

224

225 I: Das glaube ich, ja. Wie wird denn der Bildungsbedarf im Unternehmen erhoben?

226

227 IP12: Wir haben Mitarbeitergespräche im Unternehmen, die jährlich stattfinden und im Zuge

228 dieser Mitarbeitergespräche soll eben der Bildungsbedarf im Gespräch mit der Führungskraft

229 vom Mitarbeiter oder von der Mitarbeiterin mehr oder weniger zusammen erhoben werden.

230 Dass man sagt, ok, was sind deine Ziele, was braucht es und was möchtest du vielleicht, was

231 brauchst du selbst als Person. Und im Zuge von diesen Gesprächen soll das Ganze erhoben

232 werden, ja. So funktioniert es aktuell.

233

234 I: Ja und wie erfolgt dann die Anmeldung zur Weiterbildung?

235

236 IP12: Jetzt in diesem Jahr noch sehr chaotisch. Es ist unser erstes Jahr, wo wir wirklich in die

237 Umsetzung gegangen sind, da kann man ehrlich sagen, hat es nicht funktioniert. Also das ist

238 mit einem extremen Mehraufwand dahinter. Zukünftig wäre das natürlich ein Traum über

239 ein LMS-System und dann wahrscheinlich, also unser, am Anfang war so ein bisschen der

240 Ansatzpunkt, natürlich möchten wir den Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung geben.

Also

241 das war schon, ok, der soll sich melden, wenn der ein Seminar machen soll. Natürlich mit

242 Rücksprache an die Führungskraft, weil das ja im Mitarbeitergespräch mehr oder weniger

243 besprochen worden ist. Das hat nicht so 100 %ig funktioniert und da muss man sich einfach

244 überlegen, ob das wirklich der richtige Weg ist oder ob es da einfach für die Mitarbeiter noch

245 was braucht, dass das funktioniert. Also da sind wir jetzt, wir haben noch ein bisschen Zeit,

246 wir haben noch ein halbes Jahr Zeit bis zum nächsten Mitarbeitergespräch und bis zu den

247 nächsten Anmeldungen und da müssen wir uns einfache in neues Tool überlegen, wie das

248 geht.

249

250 I: Verstehe. Und diesen Bildungskatalog, wie schaut der jetzt derzeit aus oder diese

251 Übersicht über die ganzen Seminare?

252

253 IP12: Ich finde es sehr ansprechend, also da hat sich das Marketing mit der HR-Abteilung voll

254 viel Mühe gegeben. Und da sind eben alle Seminare aufgelistet, geclustert in Methoden,

255 Verhalten, Kommunikation und Fachtrainings. Und dann zum jeweiligen Seminar auch schon

256 der Trainer dabei und auch eine Kurzbeschreibung zum Seminar, was wird gelernt, was ist

257 das Ziel vom Seminar. Weil Ziele sind natürlich voll wichtig, dass ich auch weiß, was erreiche

258 ich damit. Und ja, das einzige, was da nicht drinnen steht, sind die Termine im Katalog. Die

259 wurden separat/

260

261 I: Der ist noch in Papierform?

262

263 IP12: Genau, der ist noch in Papierform und online halt abgelegt als PDF-Format. Der wird aber

264 jetzt auch im Zuge vom SharePoint schöner eingebündelt, dass man den leichter findet.

265

266 I: Genau, weil da haben wir schon gesprochen vorher, die separate Software, die ist eben

267 angedacht, aber halt noch nicht vorhanden.

268

269 IP12: Ja.

270

271 I: Gut, dann würde ich in den zweiten Themenblock übergehen, wo es eher darum geht, wie

272 war die Situation eben vor einem Jahr oder vor zwei Jahren, also was hat es da gegeben oder

273 wie war, wie sind da die, wie ist die Weiterbildung organisiert worden?

274

275 IP12: Ok. (...) Das war ein recht unsystematischer Prozess. Also natürlich haben wir schon auch

276 Bildungsbedarfe in irgendeinem Sinn erhoben durch das Gespräch mit der Führungskraft, da

277 ist man schon mal draufgekommen, ok, da braucht es was. Das ist dann einfach

278 kommuniziert worden an die HR-Abteilung, gemeinsam mehr oder weniger genehmigt

279 worden und dann ist halt einmal ein Kurs gebucht worden extern. Weil es hat jetzt nichts,

280 keine systematische Aus- und Weiterbildung im Unternehmen gegeben.

281

282 I: Ok. (...) Und wer hat dann oder weißt du, wer dann letztendlich die Entscheidung getroffen

283 hat oder was war ausschlaggebend eigentlich, dass man sagt, ja, jetzt investieren wir in eine

284 interne Weiterbildung, jetzt ändern wir das?

285

286 IP12: Was mir da jetzt noch kurz eingefallen ist, ist, wir haben schon in manchen Bereichen

287 schon eine systematische Weiterbildung oder ja, gehabt. Weil wir das einfach brauchen

288 aufgrund von unseren Sicherheitsgrundlagen. Also das hat es eh schon immer gegeben,

289 diese ganzen (unv.)-Sachen, also das war ja schon da. Oder wenn Mitarbeiter gewisse

290 Anforderungen erfüllen müssen gesetzlich, da hat es das schon systematisch gegeben. Ja,

291 also das ist mir noch eingefallen. Zur zweiten Frage, ja, wir haben, glaube ich, zu der Zeit

292 auch gemerkt, dass es einen demografischen Wandel gegeben hat im Unternehmen. Es hat

293 relativ viele neue Führungskräfte gegeben und das Führungsthema war nicht wirklich

294 präsent. Also präsent, also da, man hat den Führungskräften nicht wirklich Tools mitgeben

295 können, wie funktioniert Führung und so weiter. Und das war auch vielleicht so ein Grund,

296 wo wir gesagt haben, ok, da braucht es einfach was, weil Führung kann nicht einfach nur

297 passieren, sondern Führung muss schon auch irgendwo gestaltet werden. Und es ist nicht so

298 einfach zu sagen, du warst Mitarbeiter und nachher bist du jetzt einmal Vorgesetzter von

299 fünf Personen oder Mitarbeiterinnen, mache einmal, wird schon hinhalten. Das funktioniert

300 nicht. Und das war so ein Punkt. Und grundsätzlich, ich meine, wir haben, glaube ich, im

301 Unternehmen relativ viel Wissen gelagert. Also wir machen ja auch relativ viel selbst und es
302 ist nicht, also nicht, bis auf Kleinigkeiten, ist alles im Unternehmen selbst gelagert einfach.

303 Und diese Wissens/, dieser Wissenstransfer soll auch funktioniert. Und grundsätzlich hat
sich

304 einfach auch der Arbeitsmarkt extrem geändert oder so, also der Arbeitsmarkt, ja, ich
meine,

305 durch Corona jetzt sowieso nochmal viel stärker, aber auch schon davor. Man hat einfach

306 gemerkt, ok, dass man Mitarbeiter binden kann, geht es nicht mehr rein um das Gehalt
oder

307 um das Finanzielle, sondern es braucht halt schon auch bisschen einen Ansporn zu sagen,

308 hey, wir machen was für euch, ihr könnt euch persönlich weiterentwickeln. Ihr könnt auch

309 im Unternehmen weiterentwickeln und Mitarbeiterbindung, glaube ich, funktioniert auch

310 nur über den Weg. Also, weil finanziell kann dir das gleich einmal ein anderes Unterneh-
men

311 auch bieten, aber so diese ganze, das Arbeitsumfeld, das ist schon was ganz, ganz Wichti-
ges

312 und ich glaube, da sind wir auch ganz gut am Weg.

313

314 I: Wird das in die Stelleninserate auch schon mitaufgenommen, dass man das nach außen

315 hin auch bewirbt, diese/

316

317 IP12: Ja, wir haben interessante Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im

318 Unternehmen, die Akademie selbst ist nicht namentlich drinnen. Aber guter Tipp.

319

320 I: (...) Dass man die auch für Mitarbeiter schon, eben, wie du sagst, dieses Zuckerl oder dass

321 Mitarbeiter schon entscheiden, was bietet mir die Firma, das geht sicher in die Richtung,
also

322 das ist, ja, super. Ja und die endgültige Entscheidung dann, ist die, kann man sagen, ist das

323 aus dem HR, oder?

324

325 IP12: Das, also Entscheidungen in der Größe werden immer mit dem Managementteam

326 getroffen, also ja.

327

328 I: Ok. (...) Hat man da in der Zeit, weißt du das, ob da die Mitarbeiter schon irgendwie
329 eingebunden waren, dass, ja, jetzt kommt eine Akademie und jetzt, nein?

330

331 IP12: Nein, also ich bin mir auch nicht gar nicht sicher, ob das jeder schon so überrissen
hat,

332 dass es das gibt. Es ist, glaube ich, schon recht energisch auch kommuniziert worden und
wir

333 haben schon versucht, das alles zu, also zu sagen, hey, da gibt es was, meldet euch an, tut

334 was. Und es war halt einfach super interessant, manche sind voll schnell auf das Boot

335 aufgesprungen und haben sich für alle Seminare angemeldet. Wo wir dann auch gemeint

336 haben, Moment einmal, soll abgestimmt sein auf die Ziele und auf, wohin du dich entwi-
ckeln

337 sollst oder willst auch im Unternehmen. Und andere, wo wir eben, zum Thema Führung,
wo

338 wir junge Führungskräfte gesehen haben, die auf einmal gar keinen Bildungsbedarf gehabt

339 haben. Wo wir dann auch gesagt haben, hey, wir haben ja was, bitte nutzt das Tool, wir

340 brauchen das. Und wo wir dann halt schon auch ein bisschen steuernd eingegriffen haben.

341 Also es ist alles auf einer freiwillig Basis, das Ganze, aber wo wir schon noch sehr

342 unterstützend wirken müssen. Und ich glaube, das dauert auch, weil es ist das erste Jahr.

343 Wenn wir wahrscheinlich in drei Jahren draufschauen, dann ist das ein eingespielter Pro-
zess,

344 dann läuft das.

345

346 I: Weil du auch sagst, alles freiwillig, ist es angedacht auch, dass es verpflichtende Seminare
347 gibt? Dass man sagt, gewisse Seminare musst du als Mitarbeiter machen?

348

349 IP12: Wir haben jetzt eben schon, diese ganzen Sicherheitsseminare sind bei uns verpflich-
tend,

350 ganz klar. Wir haben auch, das ist aber nicht in der Unternehmensakademie eingelagert,

351 sondern in unserem Onboardingprozess, verpflichtende Seminare, dass jeder Mitarbeiter

352 einmal einen Grundblick auf das Unternehmen kriegt mit, welche Produkte verkaufen wir,

353 womit verdienen wir überhaupt unser Geld. Also wo wirklich Produktschulungen drinnen
354 sind. Auch wenn ich das selbst nie verkaufen werde, aber dass ich einfach einmal sehe, hey,
355 irgendwoher muss ja auch unser Gehalt kommen. Also wie verdienen wir das.

356 Sicherheitsachen sind da auch drinnen, HR-Schulungsthemen sind da auch drinnen. IT-
357 Schulungen sind da drinnen, aber das ist nicht in der Unternehmensakademie, sondern das
358 ist im Onboardingprozess und verpflichtend. (...) Das, glaube ich, was du gemeint hast, (...)
359 verpflichtend, ich weiß nicht, ob man es, also verpflichtend im Sinne von, wir schreiben es
360 jetzt nieder, aber jede neue Führungskraft soll bei uns ein Führungsseminar machen. Das
soll

361 schon das Ziel sein. Also verpflichtend, ja, man kann niemanden dazu zwingen, auch gleich
362 wie die Inhalte, die was gelernt werden, kann man nicht zwingen dazu, dass die
363 mitgenommen werden und nach außen transportiert werden. Aber soll schon das große
Ziel

364 sein, also/

365

366 I: Genau, du hast vorher schon gesagt, dass die Mitarbeiter ja auch selbst draufgekommen
367 und sich selbst motiviert auch darauf zugehen, ein großes Ziel.

368

369 IP12: Soll das Ziel sein.

370

371 I: Ja. (...) Gut, dann würde ich auf den Themenblock drei übergehen, wo es grundsätzlich
372 auch um die Umsetzung selbst geht. Wenn man so ein internes oder so ein Konzept
373 umsetzen möchte im Unternehmen, was ist denn da eigentlich wichtig, was braucht es
374 einmal grundsätzlich dazu?

375

376 IP12: Also ich glaube, grundsätzlich immer einen guten Plan. Wo wir auch gemerkt haben,
ist,

377 ein Prozess ist so wichtig, dass man festlegt, wie funktioniert zum Beispiel der Prozess zur
378 Anmeldung. Das war, das ist auch bei uns jetzt relativ neu, das ganze Prozessmanagement
ist

379 in das Unternehmen gekommen. Das wäre, haben wir jetzt im ersten Jahr noch nicht gehabt,

380 das wird es im zweiten Jahr 100 %ig geben, damit das klar ersichtlich ist, wer hat was für
381 eine Verantwortung, wer meldet an, (...) wie funktioniert das, wohin muss ich mich wenden.

382 Und nicht einmal alle durchrufen und dann eigentlich nie die Info bekommen, die was ich
383 brauche oder einfach, ja. Also Prozess für gewisse Dinge braucht es, glaube ich, auf alle Fälle.

384 Weil wir nicht so klein sind und einfach relativ komplex von der Struktur her, so

385 unterschiedliche Standorte, also das ist halt einfach, du kommst nicht mit jedem Mitarbeiter

386 täglich zusammen. Und da braucht es eben klare Wege halt auch. Ich glaube, dass es dann
387 halt auch braucht so bisschen diese, die Kommunikation nach außen, wäre sicherlich auch
388 wichtig, warum machen wir das. Da vielleicht auch/

389

390 I: Marketing, oder?

391

392 IP12: Marketing, ja.

393

394 I: Marketing, ja.

395

396 IP12: Sicherlich auch ein wichtiger Punkt. Ja, was braucht es dann noch, es braucht auf alle Fälle

397 gute Trainer, intern und extern und ich finde, dass Externe ja einfach auch richtig cool, dass

398 man sagt, hey, sogar unser Verkauf, also die kriegen nicht nur intern Schulungen von

399 erfahrenen Mitarbeitern, sondern kommt wirklich ein externer Trainer, der sich nochmal
Zeit

400 nimmt und das kostet uns natürlich auch Geld. Also das ist ja auch, das müssen wir ja

401 bezahlen, aber das bieten wir unseren Mitarbeitern auch, das Professionelle, der Blick von

402 außen einmal da drauf. Ja und der Plan halt einfach.

403

404 I: Da vielleicht noch eine Frage, hat es da Unterstützung von einem externen Anbieter

405 gegeben? Wahrscheinlich nicht, also ich glaube, das ist eher in Zusammenhang, wenn man
406 jetzt ein LMS installiert, dass man dann sagt, mit diesem Anbieter arbeitet man und setzt
407 man das um und kann ich mir vorstellen. Also wenn man das so dann angeht, braucht man
408 dann oder ist dieser Anbieter notwendig oder bietet der auch seine Dienstleistung, nehme
409 ich mal an.

410

411 IP12: Ja, wir haben jetzt kein LMS-System, aber wenn wir das integrieren können in das
412 vorhandene System, dann arbeiten wir auch mit externen Programmierern zumindest
413 einmal zusammen, weil wir einfach sagen, was brauchen wir, was hätten wir gerne und was
414 ist möglich und dann bitte umgesetzt das Ganze. Und zwar so, dass es anwenderfreundlich
415 ist und auch so, dass es vielleicht auch für die Mitarbeiter, (...) ja, anwenderfreundlich das
416 Ganze ist, dass man das gerne auch macht und ja.

417

418 I: Ja, gut. Ja, dann, ja, wie lange hat die Einführung dann gedauert, kann man das sagen, so
419 ca.?

420

421 IP12: Ich glaube, von der ersten Idee bis zur tatsächlichen Einführung sehr lange. Es war,
glaube

422 ich, jetzt nicht so einfach, dass man sagt, ok, wir möchten in der HR-Abteilung gerne das
423 haben und bitte machen wir. Sondern es hat schon ein bisschen Überzeugungsarbeit
424 grundsätzlich gebraucht. Ja und dann vom ersten, vom Go weg bis dorthin war das dann,
425 glaube ich, kein so langer Prozess mehr. Also das war dann, ich schätze, also vom ok, wir
426 können starten, bis zum ersten Seminar wird vielleicht fünf Monate gewesen sein oder so.

427

428 I: Wurden die Projektziele erreicht? Ich meine, du hast schon ein paar Punkte genannt, was
429 man schon in Zukunft oder was man besser machen kann, aber grundsätzlich? (...) Wie
430 schaut es da aus?

431

432 IP12: (...) Ja, grundsätzlich, ich glaube, dass der, also dass die Mitarbeiter die Energie Di-
rect-

433 Akademie einmal gut angenommen haben, dass ein Interesse besteht und so weiter. Von
434 den Zielen her, ob die erreicht worden sind, kann ich so jetzt nicht sagen. Wir sind noch
nicht

435 fertig mit unserem Geschäftsjahr und es startet das Neue. Und ich glaube, dass wir von
dem

436 Ziel, dass man das im ersten Jahr auch nicht 100 %ig erreichen wird, weil es eben echt noch
437 so ein paar Schrauben gibt, an denen wir drehen müssen, damit das rundläuft.

438

439 I: Ja, dann noch eine Frage zum Schulungsprogramm, wer hat das eigentlich erstellt oder
440 aufgebaut? Weil du sagst, externe Anbieter hat es nicht gegeben?

441

442 IP12: Die Personalentwicklung.

443

444 I: Die Personalentwicklung?

445

446 IP12: Ja.

447

448 I: (...) Genau. Und ist eigentlich in der oder wie checkt ihr die Unternehmensakademie auf
449 Aktualität? Also es wird ja, glaube ich, der/

450

451 IP12: Wir haben einen Seminarkalender.

452

453 I: Genau, der wird einmal im Jahr oder wie oft wird der erstellt, oder?

454

455 IP12: Grundsätzlich, der wird laufend gewartet, der Seminarkalender, der wird aber auch
jetzt

456 abgelöst vom neuen SharePoint. Also das soll alles ein bisschen dynamischer werden, sagen
457 wir mal, auch für die Mitarbeiter der Blick drauf. Weil, also dass man sieht, hey, ok, cool, da
458 tut sich gerade was und da passiert was. Also das wird abgelöst auch.

459

460 I: Wo kannst du sagen oder wo wollt ihr in fünf Jahren sein? Also wo, was wäre so die oder

461 die zweite Frage wäre dann auch noch dazu, wo ist die Vision, also wo soll die Reise

462 hingehen, sagen wir so, mit dieser Akademie?

463

464 IP12: Ich glaube, wenn man es schafft, also das ist ja das große Ziel von unseren Lehrlingen, die

465 was wir ausbilden, dass man die Mitarbeiter im Unternehmen behält, dass man Wissen im

466 Unternehmen behält durch einfache Maßnahmen, indem man solche Zuckerl halt auch gibt.

467 Das ist schon mal, wäre schon mal richtig cool, dass wir sagen, hey, die Mitarbeiter arbeiten

468 gerne bei uns, weil wir haben eben solche Angebote. Sie können sich bei uns auch

469 weiterentwickeln. Und nicht jeder Mitarbeiter wird Führungskraft, das kann auch gar nicht

470 sein. Aber es gibt ja auch Weiterentwicklung auf einer anderen Ebene, eine persönliche

471 Weiterentwicklung oder wenn es dann, also heißt ja nicht immer gleich, dass ich

472 Führungspositionen einnehmen muss, sondern einfach Aufgaben, dass die weiter wachsen.

473 Oder dass auch vielleicht so eben die Persönlichkeit weiter wächst.

474

475 I: Fachexperte oder so in einem Gebiet werden.

476

477 IP12: Genau, dass man da einfach auch sieht. Und ich glaube, in fünf Jahren ist auf alle Fälle,

478 sehe ich einmal die ganze Energie Direct-Akademie noch immer da. Ah, jetzt habe ich gesagt,

479 den Namen, muss man rausstreichen.

480

481 I: Ja, das streiche ich dann alles raus, genau.

482

483 IP12: Die sehe ich schon noch da. Und ich glaube, dass es dann rundläuft. Also ich glaube, dass

484 das hinhalten wird. Dass wir einen Prozess dahinter haben werden, der einfach gut

485 funktioniert. Und dass eben jeder Mitarbeiter zumindest ein Seminar im Jahr auch wirklich

486 macht. Egal wer, ob das jetzt Mitarbeiter von einer Buchhaltungsabteilung sind oder hin zu

487 Mitarbeitern unten, draußen, also im Lager oder sonst irgendwas, Mitarbeiter, also dass
488 eben alle Mitarbeiter/

489

490 I: Ist das Management auch drinnen?

491

492 IP12: Ja, hoffentlich schon. (...) Ist immer, also es ist voll schwierig, also dass wirklich jeder/

493

494 I: Aber es sollten alle mitaufgenommen werden, cool, ja.

495

496 IP12: Das wäre schon cool.

497

498 I: (...) Super, du hast vorher erwähnt die Lehrlinge, sind die auch in dem Programm, in der

499 Unternehmensakademie, integriert?

500

501 IP12: Ja, ich meine, ja, doch. Es ist halt die Frage, bei zweitägigen Seminaren, wenn die 15
sind,

502 das ist schwierig, woanders hinschicken. Aber sonst, doch, auf alle Fälle. Und wie schon

503 gesagt, die Lehrlinge sollen bleiben, dann steht ihnen alles offen.

504

505 I: Ja. (...) Dann würde ich gleich auf den Themenblock vier übergehen, wie stehst du selbst
zu

506 dieser Form der Weiterentwicklung, also internen Weiterbildung?

507

508 IP12: Ich glaube, dass es, dass das Unternehmen einfach, dass kein Unternehmen mehr da-
ran

509 vorbeikommt. Ich glaube, dass es ein Thema ist, was uns begleiten wird, jeder sucht nach

510 einer Work-Life-Balance, Corona hat uns gezeigt, wie Arbeiten vielleicht auch nicht

511 funktionieren soll. Wir haben auf einmal Zeit gehabt, darüber nachzudenken, wo man ganz

512 viel daheim war, was macht einem überhaupt Spaß, was geht einem ab und wo sieht man

513 sich vielleicht selbst auch. Und ich glaube, dass einfach so eine Akademie oder dass es

514 einfach Angebote vom Unternehmen selbst sein müssen, die die Mitarbeiter auch ein Stück

515 weit motivieren können. Und es geht nicht immer alles über das Finanzielle. Irgendwann ist
516 das, irgendwann sind diese Hygienefaktoren aufgebraucht und irgendwann hat man
dadurch

517 keinen weiteren Erfolgserlebnis mehr so, sondern braucht es halt wirklich auch so Softskills
518 vielleicht ein bisschen. Ja und auch Wissen ist so wichtig für das Unternehmen, also Know-
519 how von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, dass das einfach auch weitergegeben werden
520 muss. Und das ist ja auch das Ziel von unseren Fachtrainings drinnen, dass dieses Wissen
521 letztendlich schon auch im Unternehmen bleibt und weitergetragen wird. Weil nichts
522 schlimmer, wie wenn ein Mitarbeiter ausfällt und das ist nicht passiert oder man steht auf
523 einmal da und hat keinen Plan.

524

525 I: Ja und du als Mitarbeiter auch, also wie siehst du das auch, wenn ich sage, ich habe diese
526 Möglichkeit eben, mich intern weiterzubilden?

527

528 IP12: Ich finde das super, also ich finde es einerseits super intern, eben über die Dinge, die
wir

529 jetzt schon anbieten. Bei mir ist es vielleicht noch so, dass ich auch den Anspruch habe,
530 extern, also ich komme von dem Bereich vielleicht, von diesem lebenslangen Lernen auch
531 ein Stück weit raus und für mich ist es nach meinem Studium nicht vorbei gewesen und für
532 mich ist es jetzt nicht vorbei mit der Position, sondern ich glaube, dass es immer was gibt.
533 Und dass es immer weitergegeben wird. Ob ich nochmal ein Studium anfangen würde,
534 sicherlich nicht, aber eben so Kleinigkeiten, also Kleinigkeiten/

535

536 I: Sag niemals nie.

537

538 IP12: Ja, sag niemals nie, aber so Kleinigkeiten sind schon, ja, nein, ich glaube, das brauchst
du.

539 Und das brauchst du auch, dass du einfach gerne im Unternehmen bleibst. Und gerne
540 arbeiten gehst. Und du kannst ja nicht sagen, ich meine, wenn man sich das anschaut, gibt
es

541 kaum noch Mitarbeiter, die was jetzt 40 Jahre bei einem Unternehmen bleiben. Das geht

542 sich ja schon gar nicht mehr aus.

543

544 I: Nein, das ist ganz selten. Ich glaube, das, und wahrscheinlich auch in einem großen

545 Betrieb, also in einem Konzernbetrieb, wo ich die Möglichkeit habe, vielleicht gar nicht das

546 Unternehmen zu wechseln oder muss, dass ich mich so viele Möglichkeit in so einem großen

547 Betrieb habe, auch mit intern eben weiterzuentwickeln, ich glaube, das macht es auch

548 spannend.

549

550 IP12: Voll, dass du einfach das Gefühl hast, es geht weiter und es muss ja auch nicht das Ziel

551 sein jetzt, also ist auch sicherlich, das schafft eine Akademie nicht, dass der Mitarbeiter jetzt

552 35 Jahre gebunden wird an das Unternehmen. Also das schafft auch das nicht. Aber schon

553 irgendwo, ja, Möglichkeiten.

554

555 I: Aber wenn man natürlich allgemein, die Wirtschaft gute Leute ausbildet, ja, gut, dann bilde

556 ich auch vielleicht aus, der geht oder dann kriege ich vielleicht oder hoffe ich, dass ich auch

557 einen gut Ausgebildeten, ja, wieder auf der anderen Seite kriege. Ich glaube, das ist auch ein

558 Ziel, sollte ein Ziel von der gesamten Wirtschaft sein, wo wir alle darunter leiden. Da wäre,

559 also ja, (...) da haben wir eh schon kurz jetzt ein paar Punkte angesprochen, Vor- und

560 Nachteile dieser internen Weiterbildung. Vorteile, glaube ich, haben wir schon ein paar

561 besprochen. Was meinst du, was ist ein Nachteil, wenn ich sage, ich habe eine interne

562 Weiterbildung?

563

564 IP12: Bei uns ist es schon, also das merkt man vielleicht schon auch im Unternehmen, dass man

565 sagt, hey, warum darf der den Kurs machen und ich nicht. Gerade wenn es so in

566 Führungsseminare reingeht, warum ist der in einem Führungsseminar drinnen. Der ist ja gar

567 keine Führungskraft, ist da irgendwas im Busch oder so irgendwie. Und, aber das ist, ich
568 meine, ob das jetzt im Zuge von der Akademie passiert oder hinter verschlossenen Türen
569 und auf einmal ist das so, macht ja auch, also es ist ja einfach das, was passiert und (...),
also

570 in der Unternehmensakademie und das, was einfach vereinbart wird, das sind ja Ziele, die
571 was auch kommuniziert werden. Und da hat man ja auch einen Plan dahinter. Wir machen
572 das ja nicht komplett ziellos. Also das ist ja schon, da hat man ja schon was im Hinterkopf.
573 Und das muss einfach auch kommuniziert werden. Also ja, das ist vielleicht manchmal so
ein

574 bisschen der Nachteil, dass man sich matcht als Mitarbeiter, aber ja.

575

576 I: Werden ältere Mitarbeiter in der internen Weiterbildung irgendwie besonders gefördert,
577 gibt es da hinsichtlich Generationen irgendwie ein Thema?

578

579 IP12: Nein.

580

581 I: Dass man sagt/

582

583 IP12: Also es gibt jetzt nichts speziell auf ältere Mitarbeiter und auf jüngere Mitarbeiter, wir
584 haben oft ganz durchgemischte Gruppe, ganz im Gegen/, also einfach, wo alle Ebenen in
585 einem Seminar drinnen sitzen.

586

587 I: Ja, weil du sagst durchgemischt, kann man das sagen, es ist ein generationsübergreifen-
des

588 Wissensmanagement, so eine Akademie, dass man sagt, jung, alt lernt von jung oder
589 umgekehrt?

590

591 IP12: Ja, glaube ich schon, ja, glaube ich auf alle Fälle.

592

593 I: Ja, sich gegenseitig unterstützen und ja.

594

595 IP12: Ja.

596

597 I: Ist der Fachkräftemangel auch ein Thema in deinem Unternehmen?

598

599 IP12: Auf alle Fälle. In manchen Bereichen viel, viel stärker wie in anderen. IT (...) super
600 schwierig. Jetzt wieder auf der Suche in Graz.

601

602 I: Wieder auf der Suche?

603

604 IP12: Ja. Und ja, (...) ja, natürlich auch mit unseren Fahrern, es ist, also, aber das Problem haben

605 nicht nur wir in, bei uns im Unternehmen, das hat nicht nur Österreich, das hat auch nicht

606 nur Europa, sondern in Amerika gehen die Truckfahrer genauso gut aus. Und ich meine, da

607 ist einfach politisch viel schiefgegangen und da ist vielleicht auch von Unternehmensseite

608 viel schiefgegangen, was Wertschätzung angeht. Also eh früher, also bei uns funktioniert es

609 gut. Also wir setzen Maßnahmen, also ich glaube, bei uns sind die Fahrer Teil des

610 Unternehmens und nicht nur ausgelagert. Das ist auch unser Ziel, das ist, die sind eigentlich

611 auch maßgeblich für unseren Erfolg verantwortlich, das wissen wir auch und

612 dementsprechend kommunizieren wir das auch und verhalten und auch. Also wir sind auf

613 einer Ebene mit allen Mitarbeitern. Und wir haben es natürlich auch überrissen und eigene

614 Fahrerakademien gegründet, wo wir sagen, ja, ich meine, dass der 10 Jahre Berufserfah-
615 rung

615 Kraftfahrer auf einmal dasteht vor der Tür und sagt, bitte, bitte, darf ich bei dir arbeiten,
616 das

616 spielt es halt einfach nicht mehr. Und deswegen bilden wir aus. Derjenige, der möchte,
617 kann

617 bei uns und da bemühen wir uns auch. Da gibt es auch ganz viel Unterstützung und ja, ge-
618 hen

618 halt jetzt auch den Weg.

619

620 I: Aber (unv.), also ist ja auch so wertvoll, habe ich schon mitgekriegt, ja.

621

622 IP12: Schlimm.

623

624 I: Die nächste Frage, ich glaube, die hast du mir auch schon ein bisschen beantwortet, also

625 diese, trägt die Unternehmensakademie zur Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung

626 bei, ich glaube, da hast du ja auch schon gesagt, dass das schon deine Meinung ist.

627

628 IP12: Glaube ich schon.

629

630 I: Also auch die Motivation, nehme ich an, also/

631

632 IP12: Ja, ich glaube schon. Also wie alles kein Allheilmittel, sondern es ist ein Teil, muss halt in

633 so ein ganzes System reinpassen oder in so einen ganzen Rahmen irgendwie, aber ich glaube

634 schon. Also es hat auf alle Fälle, ja.

635

636 I: Ja, also ich merke es selber bei mir, ich habe (unv.) Seminar ausgehe, dann irgendwie alles

637 niederreißen, ah, jetzt habe ich gute Ideen, jetzt mache ich das und das, also kann ich mir

638 schon vorstellen, dass das auch/

639

640 IP12: Ja und ich glaube, es zeigt auch so eine Wertschätzung, oder, gegenüber den

641 Mitarbeitern, hey, so wir wollen das. Also ich finde, das ist eine Wertschätzung und zu

642 sehen, ok, was sind die Bedürfnisse, was braucht der. Ich nehme dich ernst, wenn du zu mir

643 kommst und sagst, ich brauche das und du kannst es vielleicht sogar noch argumentieren im

644 besten Fall, warum, dann nehmen wir dich auch ernst und dann gehen wir auch den Weg mit

645 dir und dann unterstützen wir dich.

646

647 I: Hat auch vielleicht immer mal Ausbrüche ein bisschen aus dem Arbeitsalltag, wenn ich ein

648 Seminar besuche, bin ich mal ein bisschen weg, treffe andere Leute, das ist ja cool, ja.

649

650 IP12: Ja, ist schon wichtig, ja.

651

652 I: Ja. Kannst du mir sagen, wie andere Kollegen oder hast du da mit anderen Mitarbeitern,

653 Kollegen gesprochen, wie die dazu stehen?

654

655 IP12: Ich glaube, positiv. Also mit denen, mit denen ich gesprochen habe, positiv. Sicherlich gibt

656 es (...) wie bei allen auch Kolleginnen und Kollegen, die was einfach sagen, für was brauchen

657 wir das. Aber ich glaube, da geht es um die Argumentation dann und letztendlich aber auch

658 um das Verständnis, zu sagen, ok, wenn du persönlich nicht möchtest, hat es vielleicht seine

659 Gründe, reden wir mal drüber. Aber grundsätzlich wird das schon gut angenommen. Also

660 immer so, ich finde, man muss immer vorsichtig sein, was mag man persönlich nicht, ja, ok,

661 dann mache ich es halt nicht, dann muss ich es nicht machen, ist nichts verpflichtend. Und

662 was trage ich nach außen halt dann einfach auch.

663

664 I: Ja, also wahrscheinlich hat die Führungskraft auch viel Einfluss.

665

666 IP12: Ja, auf alle Fälle. Das merkt man auch von den Anmeldungen. Die Führungskräfte, die was

667 dann natürlich dahinterstehen und sagen, naja, da haben wir kein Problem gehabt mit den

668 Anmeldungen.

669

670 I: Ja, das glaube ich. Ja, gibt es Unterschiede hinsichtlich der Generationen? Da hast du

671 gemeint, weiß ich nicht/

672

673 IP12: Bei den Anmeldungen vielleicht ein bisschen. Also ich glaube, dass sogar eher Ältere am

674 Anfang so diesen Hype gehabt haben und die Jüngeren vielleicht ein bisschen nachgezogen

675 sind. Aber nein, also sonst, von der Auswahl her. Spannend ist halt so

676 Kommunikationsmethoden und, also Verhaltenstrainings, also das ist halt schon, also

677 Verhaltens- und Kommunikationstrainings, die waren sehr, sehr beliebt.

678

679 I: Das kann ich mir vorstellen. Merkst man das auch, dass die Mitarbeiter sagen, ja, ok,

680 intern, weil du vorher die Work-Life-Balance angesprochen hast, also ich meine, es ist ja

681 doch ein Vorteil, ich mache das in der Arbeitszeit und nicht am Samstag oder Freitag, also

682 Freitag oder Samstag extern irgendwo bei der Wifi.

683

684 IP12: Ja, jein. Also wir haben schon Freitag-, Samstagkurse und da haben wir aber auch gesagt,

685 das ist nicht Arbeitszeit. Also das sind aber jetzt nicht die Kurse wie Führen und Gestalten

686 oder, also die wirklich Fachtrainings dann auch dahinter oder Methodentrainings, sondern

687 sind eher so die Kommunikationsgeschichten. Aber wo die Mitarbeiter auch, wo super viele

688 Anmeldungen waren, die was es also wirklich gerne in der Freizeit machen am Samstag.

Und

689 der Freitag dafür eben der halbe Tag von der Arbeitszeit weggeht, also das ist dann schon

690 Arbeitszeit, ja. Und sonst, (...) ich glaube/

691

692 I: Was, meinst du, macht den Erfolg einer Unternehmensakademie aus? Was ist so

693 ausschlaggebend, dass man sagt, das hat Zukunft und dass das weiterhin gut funktioniert?

694

695 IP12: Ich glaube, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wieder selbst, ganz stark. Weil die

696 müssen das letztendlich auch annehmen und wollen und müssen da ja auch für sich

697 irgendwie den Sinn sehen. Und dann schon auch die Kommunikation, also auch von der HR-

698 Abteilung aus und vom, wie sagt man da, Engagement, also von dem, nein, nicht

699 Engagement, (unv.), so ein bisschen so dieses, ok, also wir als HR möchten das auch fördern

700 und die Geschäftsführung, wir wollen das auch fördern. Vielleicht auch von der

701 Konzernmutter, wir möchten, also eben dieses, was ich eh vorher schon gesagt habe, so
702 schon auch vom Unternehmen selbst zu sagen, hey, bitte, wir wollen das fördern, wir
703 möchten das. Und die Mitarbeiter das auch so annehmen.

704

705 I: Das Commitment auch/

706

707 IP12: Ja, Commitment, das habe ich gesucht, Commitment.

708

709 I: Genau, ich habe auch müssen überlegen, ja/

710

711 IP12: Ja, genau.

712

713 I: Dass das von oben oder ja, gewünscht ist und gewollt ist und die dahinter stehen.

714

715 IP12: Und auf allen Seiten, glaube ich einfach, ja.

716

717 I: (...) Und was würde es auf jeden Fall zum Scheitern bringen?

718

719 IP12: (...) Ja, also auch da wieder als Allererstes Mitarbeiter, die was sich nicht anmelden.
Du

720 kannst sie nicht wirklich verpflichten.

721

722 I: Genau, wenn gar keiner kommt, keiner dann/

723

724 IP12: Also es hat auch Kurse gegeben, wo es zu wenig Anmeldungen gegeben hat oder
keine

725 Anmeldungen gegeben hat, die finden nicht statt, ganz klar. Wenn das bei allen Kursen ist,
726 dann haben wir ein Problem.

727

728 I: Genau, ja, ist klar.

729

730 IP12: Und sonst halt auch wirklich trotzdem die Führungskräfte, die Führungskräfte. Also das

731 vielleicht auch, was macht, also was hilft bei den Führungskräften, dass es erfolgreich ist und

732 woran scheitert es, wenn die Führungskraft sagt schon von Anfang an, was ist das für ein

733 Blödsinn. Dann wird es auch keine Zukunft haben, ja.

734

735 I: Hast du selber auch schon, also bist du Trainer oder hast du selber Trainings absolviert?

736

737 IP12: Ich habe Trainings absolviert. Trainer selbst bin ich nicht, weil da der Kurs nicht zustande

738 gekommen ist aufgrund einer zu geringen Anmeldung, da haben wir es gehabt. Nein, also

739 selbst Trainings gemacht und es macht schon Spaß, macht schon sehr viel Spaß.

740

741 I: Ja, was würdest du aus heutiger Sicht noch verbessern wollen?

742

743 IP12: Ja, den Prozess.

744

745 I: Den Prozess, genau, da haben wir eh schon, sind wir darauf eingegangen, ja.

746

747 IP12: Aber das ist einfach so lessons learned. Also wir haben das dieses Jahr zum ersten Mal

748 gemacht, wir sind alle so in der ersten Umsetzungsphase drinnen. Sicherlich nehmen wir

749 jetzt ganz viele Erkenntnisse mit, die was wir beim nächsten Mal anders machen werden.

750 Und die werden auch anders sein und dann wird das irgendwie, vielleicht dann noch nicht

751 nächstes Jahr, aber dann übernächstes Jahr sind wir dann schon so auf einem Level, wo wir

752 sagen, ok, das funktioniert jetzt gut.

753

754 I: Und ich glaube, die Zeit muss man sich dann auch geben, weil ich meine, wichtig ist nur,

755 dass es/

756

757 IP12: Mal startet.

758

759 I: Startet und bleibt und ja, wie du sagst, es sicher in eine richtige, in die Zukunft geht, wo

760 Unternehmen eben das als gutes oder so Incentive, kann man sagen, für Mitarbeiter auch

761 das gut annehmen und ja, umsetzen können.

762

763 IP12: Ja.

764

765 I: Ja, ich bin jetzt eigentlich, also ich bin schon, nicht eigentlich, ich bin am Ende meines

766 Interviews. Sind von deiner Seite, haben wir irgendwelche Punkte noch offen, die du noch

767 eventuell mitteilen wollen/

768

769 IP12: Gar nicht.

770

771 I: Gut, super, dann vielen Dank noch einmal.

772

773 IP12: Gerne.

774

775 I: Und dann, ja, werde die Aufnahme beenden. Danke schön.