



PRIVATUNIVERSITÄT  
FÜR MANAGEMENT

Bildungs- und Personalentwicklungscontrolling  
im deutschsprachigen Raum

# Forschungsbericht

Juli-September 2003

powered by



| [www.HRBoard.com](http://www.HRBoard.com) |

# Forschungsbericht

## Inhaltsverzeichnis

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.  | Einleitung  | 2  |
| 2.  | Darstellung der Ergebnisse  | 2  |
| 2.1 | Merkmale der Stichprobe   | 2  |
| 2.2 | Status der Personalentwicklung: Aktivitäten, Evaluierung und Trends | 3  |
| 2.3 | Status des Controlling i.e.S.: Kosten, Kennzahlen und Benchmarking  | 9  |
| 3.  | Fallstudien   | 11 |
| 3.1 | Landeskrankenhaus Villach   | 11 |
| 3.2 | Österreichische Volksbanken AG                                      | 12 |
| 3.3 | Telekom Austria   | 14 |
| 3.4 | Adeg Österreich Handelsgesellschaft                                 | 16 |
| 4.  | Resümee   | 18 |

## Impressum

PEF Privatuniversität für Management  
Brahmsplatz 3  
1040 Wien  
[www.pef.at](http://www.pef.at)

Kontakt: Prok. Matthias Würth, MSc  
[matthias.wuerth@pef.co.at](mailto:matthias.wuerth@pef.co.at)  
+43-1-53439-11

Diese Studie wurde von PEF Privatuniversität für Management GmbH erstellt. Die darin enthaltenen Daten und Informationen wurden gewissenhaft und mit größtmöglicher Sorgfalt nach wissenschaftlichen Grundsätzen ermittelt. Alle Rechte am Inhalt dieses Untersuchungsberichts liegen bei PEF Privatuniversität für Management GmbH. Die Veröffentlichung oder Vervielfältigung von Teilen bzw. der vollständigen Studie ist nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Urhebers gestattet. Der Inhalt sowie dieser Urheberrechtsvermerk darf nicht modifiziert werden. Für Anfragen bezüglich der Veröffentlichung kontaktieren Sie bitte [matthias.wuerth@pef.co.at](mailto:matthias.wuerth@pef.co.at).

## 1. Einleitung

Der Marktwert eines Unternehmens wird heute nicht mehr nur durch die erfassten Buchwerte dargestellt, sondern vermehrt durch „intangible assets“ wie Marken, produktivem Wissen, Managementleistung und durch etablierte wertschöpfende Prozesse. Damit kommt dem Human Resource Manager eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der strategischen Vorhaben der Unternehmen zu. Ein effektives Bildungs- und Personalentwicklungscontrolling ist dann auch im Sinne des Studienmottos „you can't manage what you can't measure“ einer der bedeutsamsten Tätigkeitsbereiche des HR Verantwortlichen.

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten steht die Bildung und Personalentwicklung vermehrt unter Rechtfertigungsdruck. Die Verschärfung des Wettbewerbs und die herrschende Wirtschaftslage zwingen die Unternehmen zu einer Ausschöpfung sämtlicher Ressourcen und Nutzenpotenziale, soweit ist sich die Theorie einig – aber wie sieht es in der Unternehmenspraxis wirklich aus? Welche Personalentwicklungsmaßnahmen werden gesetzt? Wie wird die Wirksamkeit der Maßnahmen geprüft und gesteuert? Wie effizient sind diese Entwicklungsmaßnahmen? Diesen Fragen widmet sich die PEF Privatuniversität für Management im Zuge der Studie „Bildungs- und Personalentwicklungscontrolling“ (PE-Controlling) im deutschsprachigen Raum.

Ziel der Studie ist die Darstellung des gegenwärtigen Stellenwertes von Controlling in Bildung und Personalentwicklung, sowie die Entwicklung in diesem Bereich basierend auf dem Vergleich mit Daten aus dem Jahr 2000. Zur Illustration werden zusätzlich zu den Ergebnissen der Online-Umfrage auch Fallstudien aus unterschiedlichen Branchen vorgestellt.

## 2. Darstellung der Ergebnisse

### 2.1 Merkmale der Stichprobe

Die Befragung wurde mittels Online-Fragebogen - powered by HRBoard.com - im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Es wurden 2.600 PE-Verantwortliche in Österreich, Deutschland und der Schweiz angeschrieben. 470 Fragebögen wurden zu mehr als 90% ausgefüllt, damit beträgt die Rücklaufquote 18%. Die Datenerhebung erfolgte im Juli bis September 2003, wobei die meisten Daten gleich nach Versendung der Fragebögen einlangten. Die Abwicklung mittels Internet (HRBoard.com) war sehr flexibel und effektiv – die hohe Rücklaufquote ist sicher auf die bequeme Handhabung zurückzuführen. In der Vorläuferstudie im Jahr 2000, die postalisch durchgeführt wurde, konnten in Österreich 5% und in Deutschland 11% Rücklaufquote erreicht werden.

Die Teilnehmer an der Studie stammen vorwiegend aus Industrie (33%), knapp gefolgt von den NPOs (27%). Die weitere Verteilung ist: Handwerk/Gewerbe (13%), Informationstechnologien (9%), Banken/Versicherungen (9%), sonstige Dienstleistungen (8%) und Handel (2%). Die hohe Rate an NPOs ist auffällig und kann wohl als großes Interesse an dem Thema gewertet werden. Eine mögliche Vorreiterrolle von NPOs im Bereich PE-Controlling hat sich jedoch nicht gezeigt. Es gibt nur einen signifikanten Unterschied zu den anderen Branchen, nämlich beim Einsatz von Evaluationsmaßnahmen: NPOs setzen Kennzahlen am häufigsten ein (38% regelmäßig). Jedoch gibt es keine Unterschiede zu anderen Wirtschaftszweigen in Bezug auf die Verwendung der Kennzahlen und die Bedeutung von PE-Controlling für die Organisation.

Darüber hinaus haben überwiegend große Unternehmen (62% mit mehr als 500 Mitarbeitern bzw. 50% mit mehr als 1000 Mitarbeitern) sowie international tätige Unternehmen (63%) an der Studie teilgenommen.

Die Stichprobe ist bezüglich zukünftiger Ertragslage und Investitionsumfang optimistisch. Das Umfeld ist für den Großteil der Unternehmen sehr dynamisch: Im Mittel geben die Unternehmen an, dass in den letzten Jahren vier der vorgegebenen zehn Veränderungen eingetreten sind. Dazu gehören vor allem organisatorische Veränderungen (83%), Qualitätssicherungsprogramme (52%) und Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen (50%).

### 2.2 Status der Personalentwicklung: Aktivitäten, Evaluierung und Trends

Der Personalentwicklungsbedarf wird überwiegend durch Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgespräche festgestellt: 75% der Befragten geben an, das Instrument regelmäßig einzusetzen. Dies stellt eine enorme Steigerung im Vergleich zu der Erhebung im Jahr 2000 dar. Zum damaligen Zeitpunkt gaben nur 33% der befragten Betriebe an, ein Mitarbeitergespräch regelmäßig zur Bedarfserhebung einzusetzen. Als weitere Bedarfserhebungsmethoden werden Bedarfsabfragen bei den Vorgesetzten (59% regelmäßig) sowie Bedarfsmeldungen durch die Abteilungen (55% regelmäßig) genannt. Auffallend ist, dass fortschrittliche Verfahren, wie das 360° Feedback kaum zur Bedarfsermittlung eingesetzt werden.

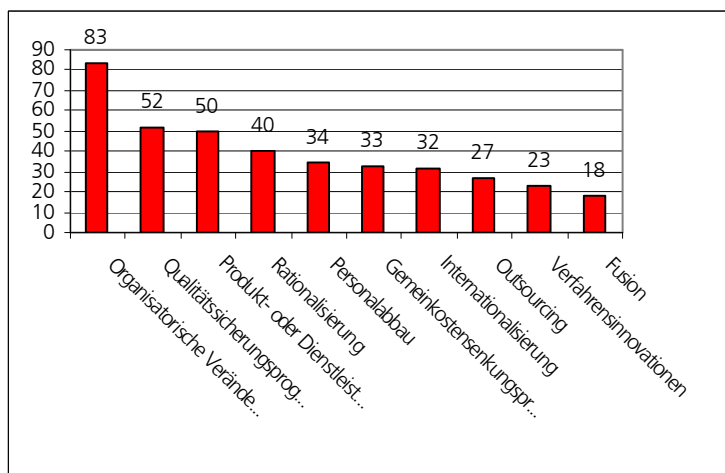


Abbildung 1: Entwicklungen & Veränderungen in den Unternehmen in den letzten drei Jahren (Werte in %)

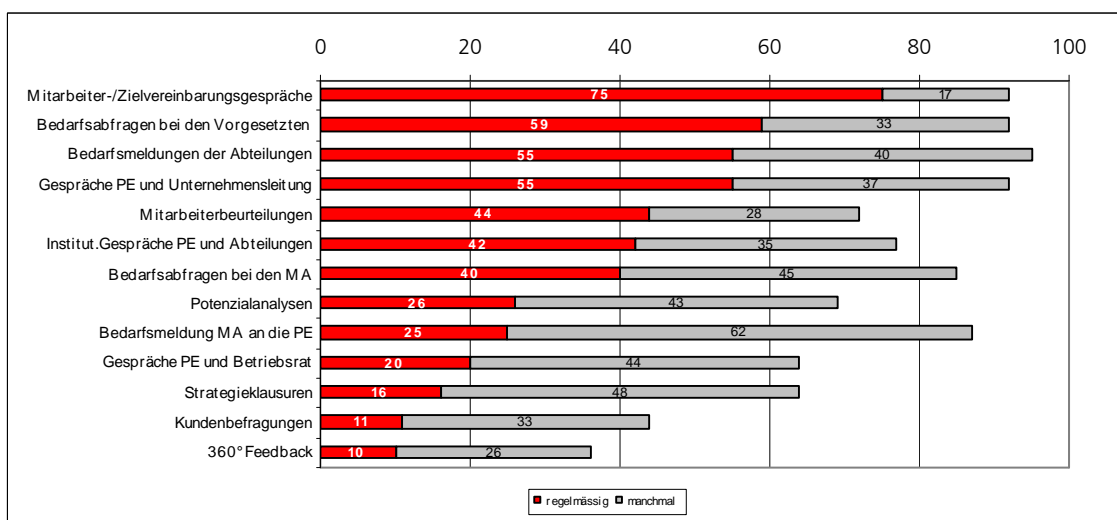


Abbildung 2: Erhebungsmethoden für Personalentwicklungsbedarf (Werte in %) (MA...Mitarbeiter/Innen)

Bei den Personalentwicklungsmaßnahmen setzen die Unternehmen vorwiegend auf interne Angebote: Unterweisung am Arbeitsplatz (82%), interne Lehrgänge und Seminare (77%) sowie Einführungsprogramme für neue MitarbeiterInnen (71%) werden als häufig verwendete Maßnahmen genannt. Neben diesen internen PE-Aktivitäten nützen allerdings 73% der Befragten auch externe Lehrgänge und Seminare.

Neue Lerntechnologien werden von 54% der Unternehmen manchmal bzw. von 17% häufig genutzt. Dies ist eine markante Steigerung im Vergleich zum Jahr 2000, als noch 64% behaupteten, dass neue Lerntechnologien praktisch keine Bedeutung im PE-Alltag hätten. Gleichzeitig lässt sich feststellen, dass die Effektivität der neuen Methoden sehr niedrig eingeschätzt wird: nur 6% zählen die neuen Lerntechnologien zu den fünf effektivsten PE-Maßnahmen. In der geringen Effektivitätseinschätzung wird wohl auch die Be-grünung für den eher punktuellen Einsatz zu finden sein.

Das Coaching ist seiner Einsatzhäufigkeit zwar gestiegen, liegt aber trotzdem niedriger als erwartet. Im Jahr 2000 behaupteten mehr als die Hälfte der Betriebe, dass Coaching für sie als PE-Maßnahme keine oder nur eine geringe Bedeutung habe. Heute setzen es zumindest 50% der Betriebe manchmal und 29% sogar häufig ein. Allerdings nennen nur 31% der Befragten Coaching als eine der fünf effektivsten PE-Maßnahmen. Dies kann auch ein deutliches Zeichen für fehlendes Controlling gedeutet werden - das mangelnde Vertrauen in die Effektivität von Coaching ließe sich unter Umständen durch bessere Nutzen-Messungen erhöhen.

Traineeprogramme werden nach Angaben der Betriebe zusehends weniger eingesetzt. Allerdings kann man feststellen, dass große und internationale Unternehmen Traineeprogramme und Auslandsaufenthalte signifikant häufiger einsetzen als die restlichen Unternehmen.

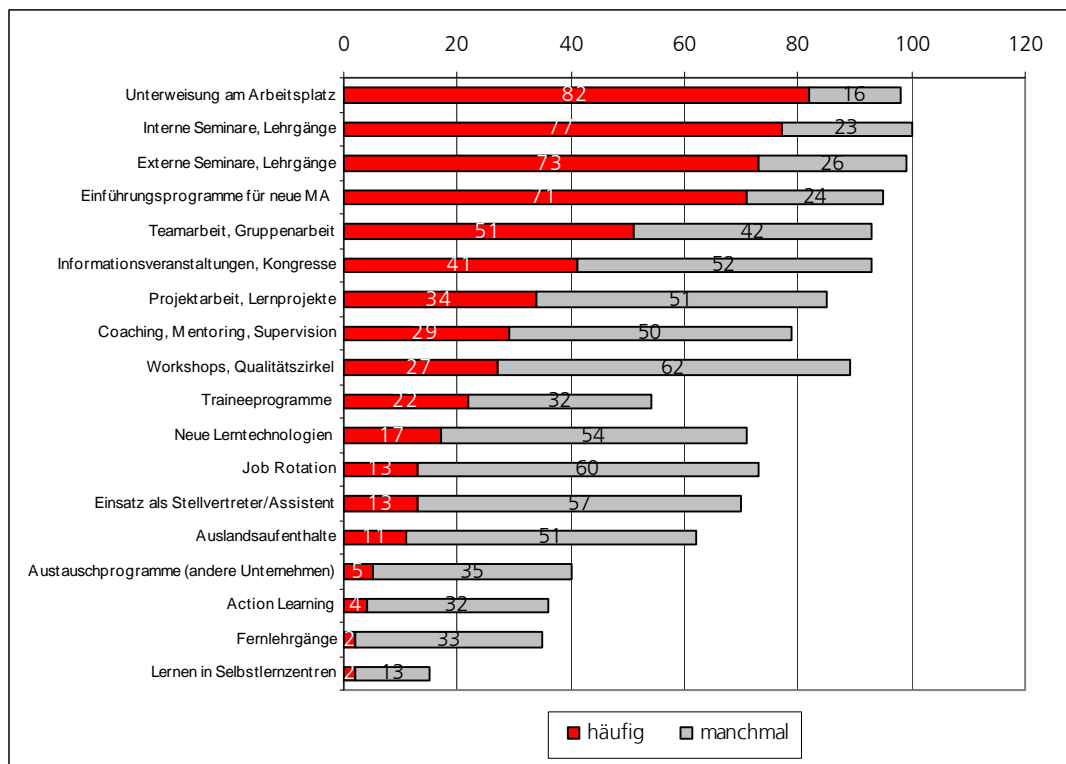


Abbildung 3: Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen (Werte in %)

Die Top 5 der effektivsten PE-Maßnahmen sind überwiegend betriebsinterne Angebote: 49% nennen interne Seminare, 46% Unterweisung am Arbeitsplatz, 42% Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter/Innen, 36% Projektarbeit und 36% Coaching. Es sind im besondern Maße Banken und Versicherungen, die interne Seminare als effektiv einschätzen (71%). Externe Lehrgänge und Seminare werden, wie bereits oben erwähnt, zwar häufig gebucht, doch wird ihre Effektivität deutlich angezweifelt. Sie rangieren mit 29% Zustimmung erst auf Platz 6.

Dies lässt darauf schließen, dass maßgeschneiderte Personalentwicklung, die die Kultur des Unternehmens und spezielle Bedarfsstrukturen berücksichtigt, mehr denn je gefragt ist. Auch lässt sich dadurch das schlechte Abschneiden neuer Lernmedien leichter erklären.

Abbildung 4: Die effektivsten PE-Maßnahmen (max. 5 Nennungen, Werte in %) (MA...Mitarbeiter/Innen)

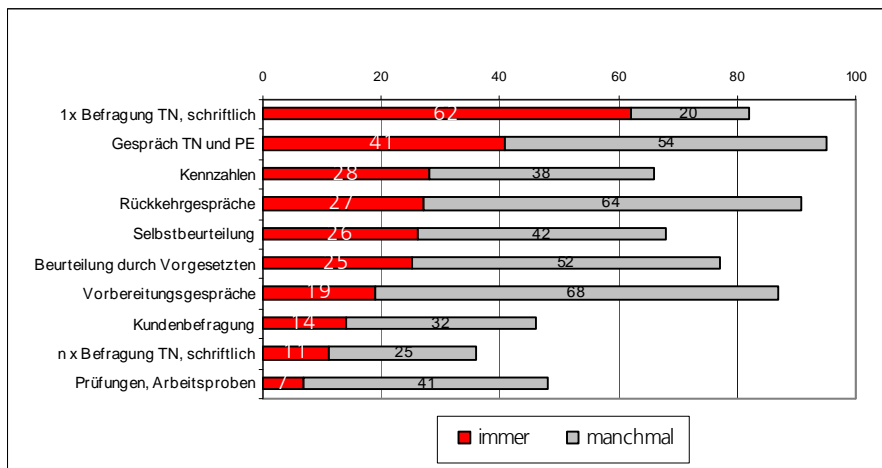
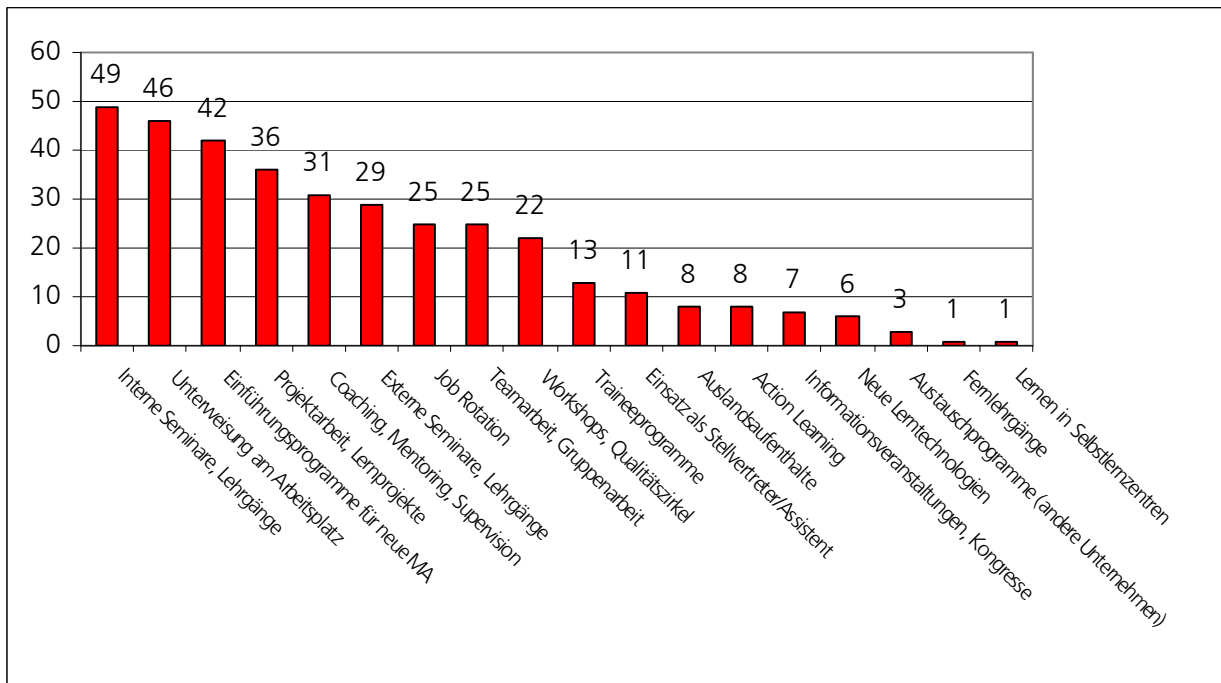


Abbildung 5: Häufigkeit des Einsatzes von Evaluierungsmaßnahmen (Werte in %)

Evaluierungsmaßnahmen werden nach wie vor eher unregelmäßig bis nie eingesetzt. Verbreitet ist einzig die einmalige schriftliche Befragung (62% immer), vermutlich in Form des beliebten Seminarfragebogens. Weitere 41% führen als PE-Verantwortliche ein Gespräch mit den Teilnehmenden. Grundsätzlich ist auffällig, dass fast ein Drittel der Unternehmen diese Frage nicht beantwortet hat. Daraus lässt sich schließen, dass sich die Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen in der Praxis immer noch nicht durchgesetzt hat. Diese Daten relativieren auch die angegebene Effektivität von PE-Maßnahmen als subjektive Einschätzungen.

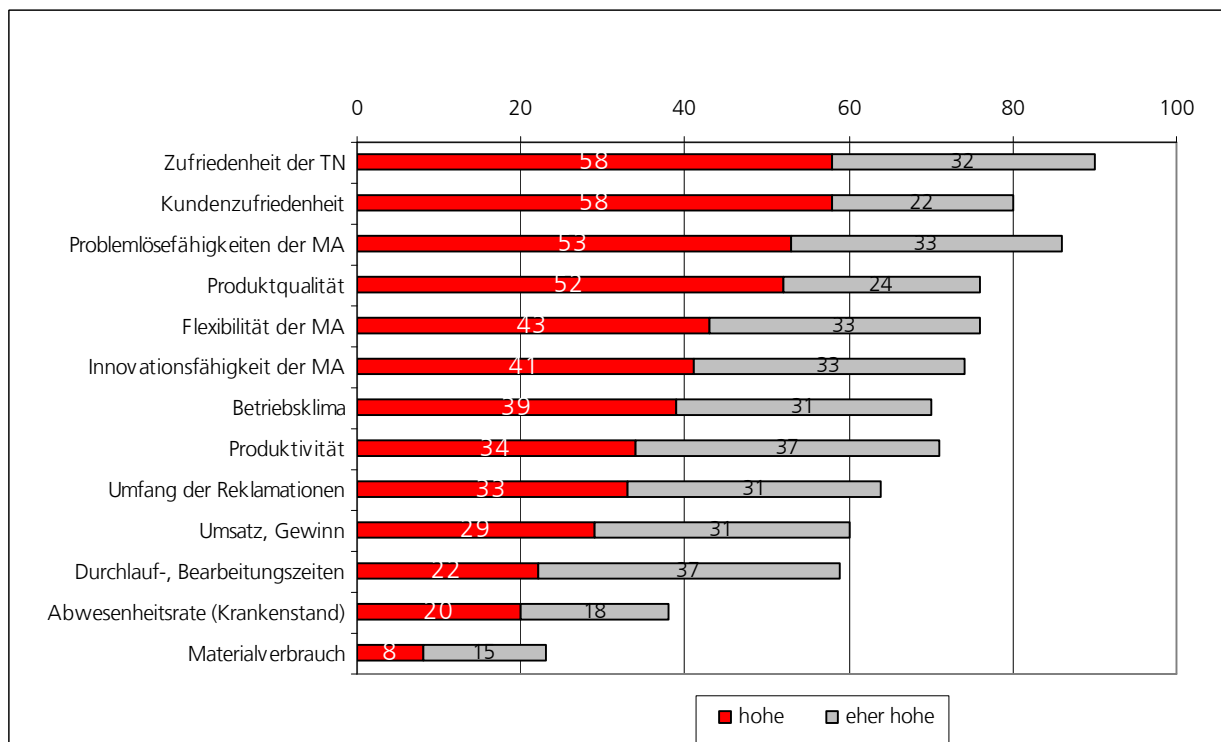
Interessanterweise werden in kleinen Unternehmen (weniger als 500 Mitarbeiter/Innen) Rückkehrgespräche und Beurteilung des Transfers durch den Vorgesetzten signifikant häufiger durchgeführt als in den großen Betrieben. Nationale Unternehmen setzen ebenfalls in stärkerem Maße Rückkehrgespräche sowie auch mehrmalige Befragungen ein. Der häufigere Einsatz von mehrmaligen Befragungen ist auch bei Unternehmen, für die die Bedeutung von PE-Controlling hoch ist, nachzuweisen.

Vergleicht man die Werte mit jenen vor drei Jahren,

lässt sich feststellen, dass Rückkehrgespräch zwischen TeilnehmerInnen und Vorgesetzten (27% immer vs. 50% immer) sowie Transferbeurteilungen durch die Vorgesetzten (25% immer vs. 40% immer) eher an Stellenwert verlieren. D.h. Vorgesetzte werden in die Evaluierung von PE-Maßnahmen deutlich seltener eingebunden als noch vor drei Jahren. Dies widerspricht der gängigen Lehrmeinung, nach welcher der Vorgesetzte als Personalentwickler im engeren Sinn fungieren sollte.

Ein weiteres auffallendes Ergebnis der Befragung zeigt, dass Kunden nur in einem sehr geringen Ausmaß in das PE-Geschehen eingebunden werden. Weder bei der Bedarfserhebung (55% nie) noch bei der Evaluierung von gesetzten Maßnahmen (53% nie) wird die Meinung der Kunden (in Form von Kundenbefragungen) berücksichtigt. Einzig und alleine die Kundenzufriedenheit hat als Erfolgseinschätzung von PE-Maßnahmen einen hohen Stellenwert (80% eher hoch bis hoch). Jedoch bleibt unbeantwortet, wie diese erhoben wird.

Abbildung 6: Bedeutung von Kriterien zur Einschätzung des Erfolgs einer PE-Maßnahme (Werte in %)



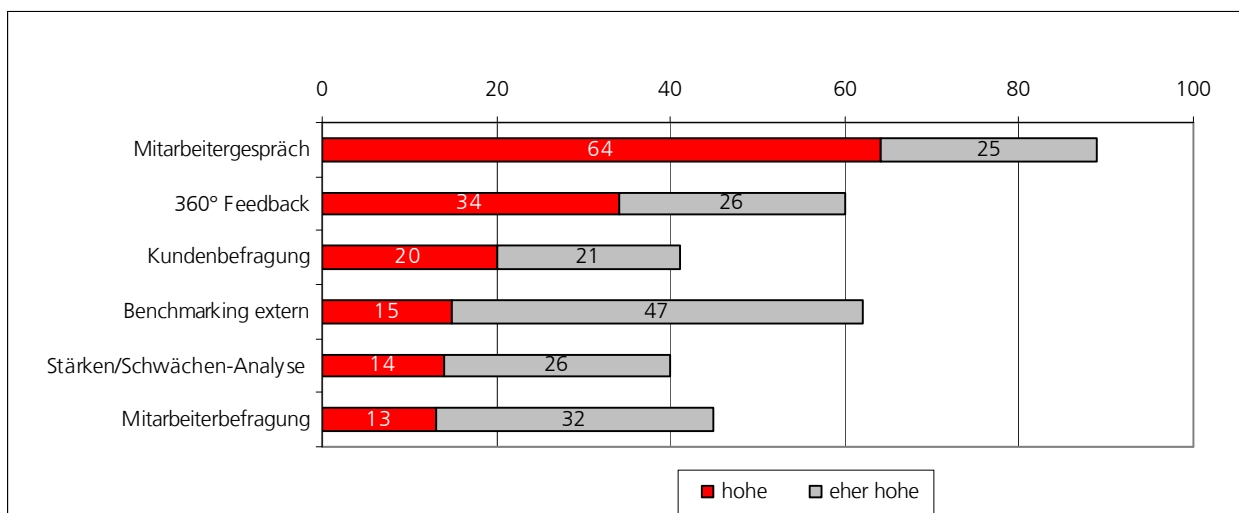
Die Studienergebnisse zeigen eine klare Diskrepanz zwischen der Bedeutung spezifischer Kriterien zur Beurteilung des Erfolges einer PE-Maßnahme und dem tatsächlichen Einsatz von Evaluierungsmaßnahmen. Hohe Bedeutung hat für die Unternehmen die Zufriedenheit der Teilnehmer, dies wird durch die einmalige Befragung (62% immer) abgedeckt. Darüber hinaus ist ihnen die Kundenzufriedenheit wichtig, wobei wie in Abbildung 5 dargestellt, Kundenbefragungen von 54% nicht verwendet werden. An dritter Stelle stehen die Problemlösefähigkeiten der MitarbeiterInnen. Eine entsprechende Beurteilung durch die Vorgesetzten wird nur in 25% der Unternehmen, eine Selbstbeurteilung in 26% der Unternehmen regelmäßig durchgeführt.

Bereits im Jahr 2000 wurde ein gutes Betriebsklima als wichtiges Erfolgskriterium erachtet, eine geringe Abwesenheitsrate hingegen nicht. Dies ist unter Controlling-Gesichtspunkten eine nicht unbedingt logische Haltung der Unternehmen, da meist das eine mit dem anderen eng zusammenhängt und beide Faktoren durch effektive PE-Maßnahmen deutlich verbessert werden können. Auch hier liegt der Schluss nahe, dass richtig eingesetzte Controlling-Instrumente diese Ansichten verändern könnten.

Befragt nach den Verfahren zur Einschätzung des Erfolges bzw. Nutzens von PE-Maßnahmen messen 64% der Unternehmen der „Feststellung der Zielerreichung im Zuge des Mitarbeitergesprächs“ einen hohen Stellenwert bei. Dies stellt einen deutlichen Vertrauensgewinn in dieses Instrument im Vergleich zur Erhebung im Jahr 2000 dar – damals empfanden nur 34% der Befragten das MAG als nützliches Verfahren zur Erfolgseinschätzung von PE-Maßnahmen. Überraschend ist, dass 34% der Unternehmen dem 360° Feedback eine hohe Bedeutung in der Erfolgsmessung zubilligen, wohingegen sie es als Bedarfserhebungsinstrument, wie oben erwähnt, nicht einsetzen.

Bei den Wirtschaftszweigen zeigt sich hinsichtlich der Verfahren der Unterschied, dass die Industrie dem Benchmarking die höchste Bedeutung zumisst (72% eher hoch bis hoch), während das Gewerbe/Handwerk diesbezüglich das Schlusslicht bildet (26%). Allerdings setzt die Industrie Benchmarking nicht in signifikant höherem Maße ein. Bemerkenswert ist bei der Frage nach der Bedeutung von Evaluationsverfahren auch die niedrige Antwortrate von 60%.

Abbildung 7: Bedeutung von Evaluierungsverfahren (Werte in %)

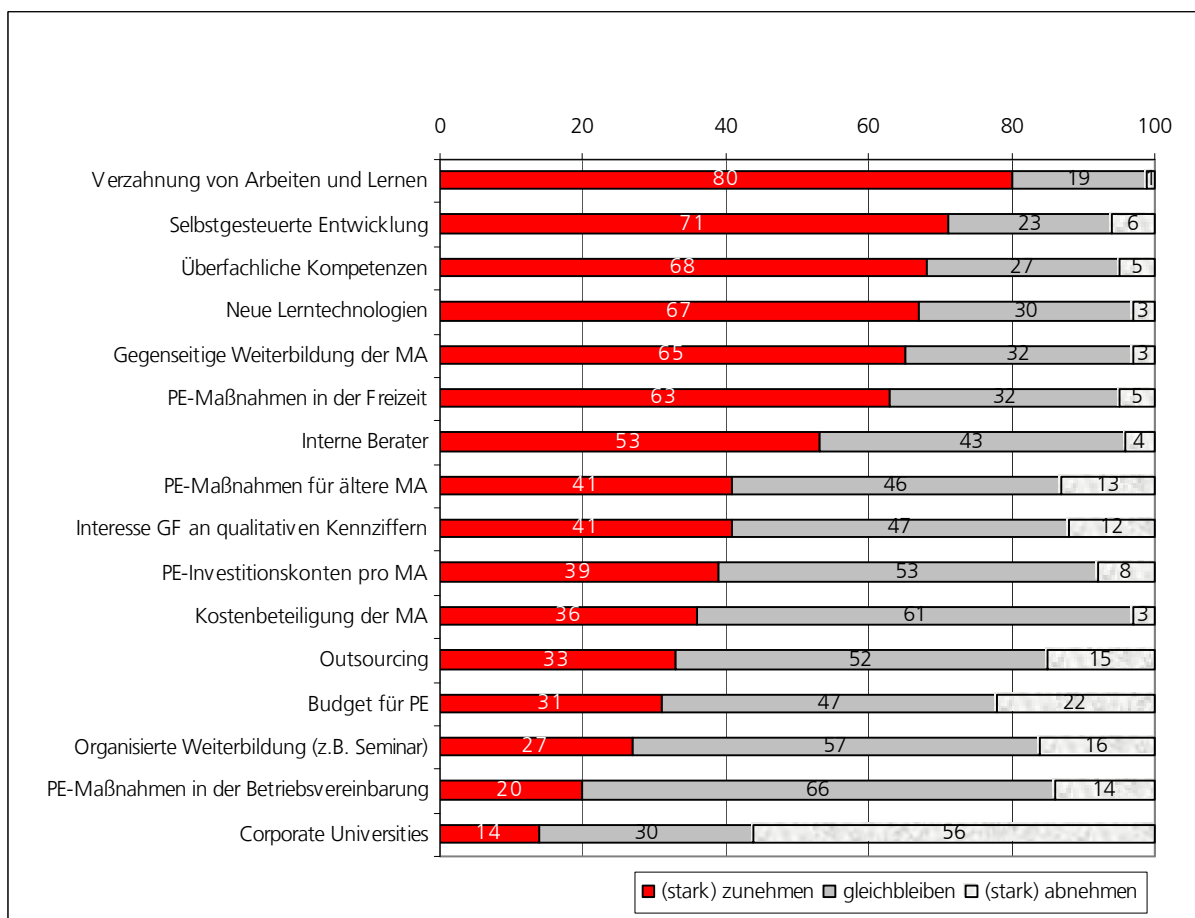


Auf die Frage nach der Veränderung von bestimmten PE-Maßnahmen und PE-Rahmenbedingungen in den nächsten Jahren antworten die meisten Unternehmen neutral bis optimistisch. Viele aktuelle Strömungen in der Personalentwicklung werden als gleichbleibend eingestuft. Zunehmen wird laut Meinung der Unternehmen die Verzahnung von Arbeiten und Lernen, die selbstgesteuerte Entwicklung der Mitarbeiter/Innen und die Bedeutung von überfachlichen Qualifikationen (z.B. Methoden- und Sozialkompetenzen). An vierter Stelle rangiert bereits der Einsatz neuer Lerntechnologien. Das erscheint, im Vergleich zum aktuellen Einsatz (54% manchmal, 17% häufig), überraschend.

steigen wird. 65% glauben, dass die gegenseitige Weiterbildung der Mitarbeiter/Innen (stark) steigen wird und 53% glauben dies auch bezüglich interner Berater. Ein aktuelles Thema scheint auch die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen in der Freizeit zu sein. Fast zwei Drittel der Befragten geben an, dass diese Maßnahme in ihrem Unternehmen steigen wird. Die Kostenbeteiligung der Mitarbeiter/Innen ist hingegen ein Aspekt, der sich zukünftig nicht verändern wird. Die Budgetfrage wird vornehmlich neutral bis optimistisch gesehen. Nur 22% glauben, dass das PE-Budget gekürzt werden wird. Als eindeutig rückläufig hingegen werden Corporate Universities gesehen.

Interessant ist auch, dass die Bedeutung von internen Leistungen in der Personalentwicklung weiter

Abbildung 8: Trends in der Personalentwicklung (Werte in %) (GF...Geschäftsführung, MA...Mitarbeiter/Innen)



### 2.3 Status des Controlling i.e.S.: Kosten, Kennzahlen und Benchmarking

Bezüglich der zukünftigen Wichtigkeit von PE-Controlling wird Optimismus großgeschrieben: 90% der befragten Betriebe sind der Meinung, dass die Bedeutung von PE-Controlling in ihrem Unternehmen wichtig bis sehr wichtig werden wird. Gegenwärtig empfinden 60% der Unternehmen PE-Controlling als wichtig bis sehr wichtig – erfreulicherweise hat sich dieser Wert im Laufe der letzten drei Jahre erheblich verbessert – im Jahr 2000 waren nur 40% von der Wichtigkeit überzeugt.

An Kostenarten werden nach wie vor überwiegend die augenscheinlichsten erhoben: Knapp mehr als die Hälfte der Befragten erfasst die Teilnahmegebühren, Reisekosten und Trainerhonorare. Interessant ist, dass kleine Unternehmen (bis 499 Mitarbeiter/Innen) Teilnahmegebühren und Gehaltsfortzahlung für die Teilnehmer signifikant häufiger berechnen als große Unternehmen.

Rund die Hälfte der Stichprobe berechnet Kennzahlen für den Bereich Weiterbildung. Unstimmig ist, dass 100% die „Kosten der Weiterbildung pro Teilnehmenden“ ermitteln, aber nur 59% die „Kosten der Weiterbildung insgesamt“. Das kann nur bedeuten, dass unter ersterem die Teilnahmegebühr für den Einzelnen verstanden wurde, was demnach keine Kennzahl ist. Darüber hinaus berechnen 48% die Zahl und Dauer der Weiterbildungsmaßnahmen nach inhaltlichen Schwerpunkten und 47% die Zahl der Weiterbildungstage pro Teilnehmenden.

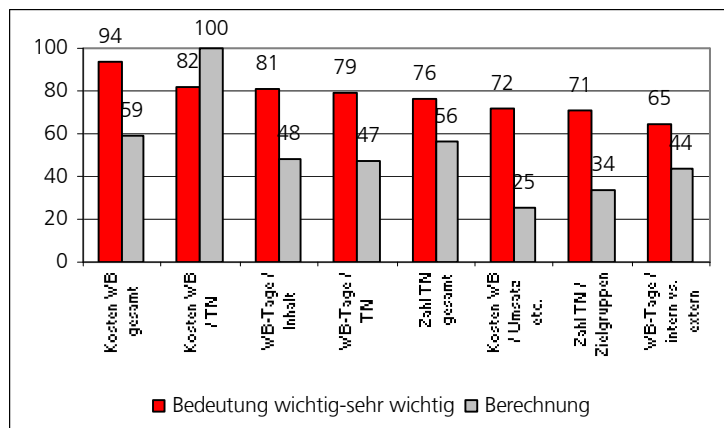


Abbildung 10: Bedeutung vs. Berechnung von Kennzahlen (Werte in %) (WB...Weiterbildung, TN...Teilnehmer)

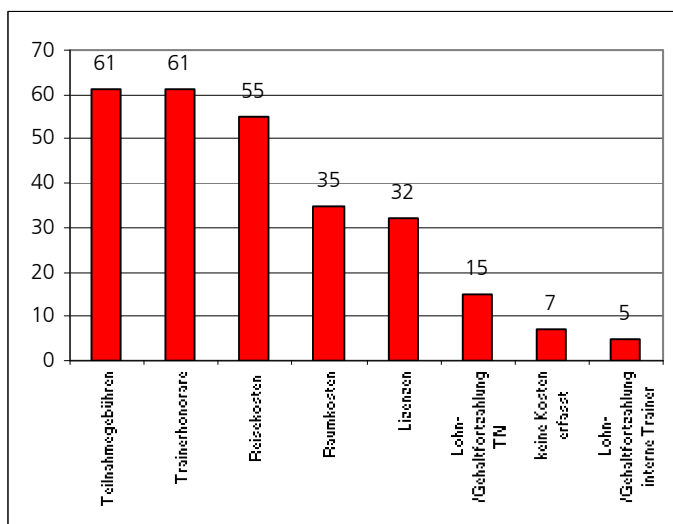


Abbildung 9: Erfassung von Kosten in der Personalentwicklung (Werte in %)

Als wichtig eingeschätzt werden fast alle Kennzahlen. Auffällig ist die Diskrepanz zwischen Wichtigkeit (72% wichtig – sehr wichtig) und Berechnung (25%) bei der Kennzahl „Weiterbildungskosten in Relation zu anderen Kennzahlen (Umsatz etc.)“.

Bezüglich des Einsatzes von Kennzahlen zeigt die aktuelle Studie leider keine Veränderung im Vergleich zu früheren Jahren - nach wie vor werden Kennzahlen nur zur Dokumentation und Rechtfertigung eingesetzt. Das gilt sogar für Unternehmen, denen PE-B-Controlling wichtig ist. Nur knapp die Hälfte der Unternehmen setzt Kennzahlen im Sinne einer strategischen Personalentwicklung ein.

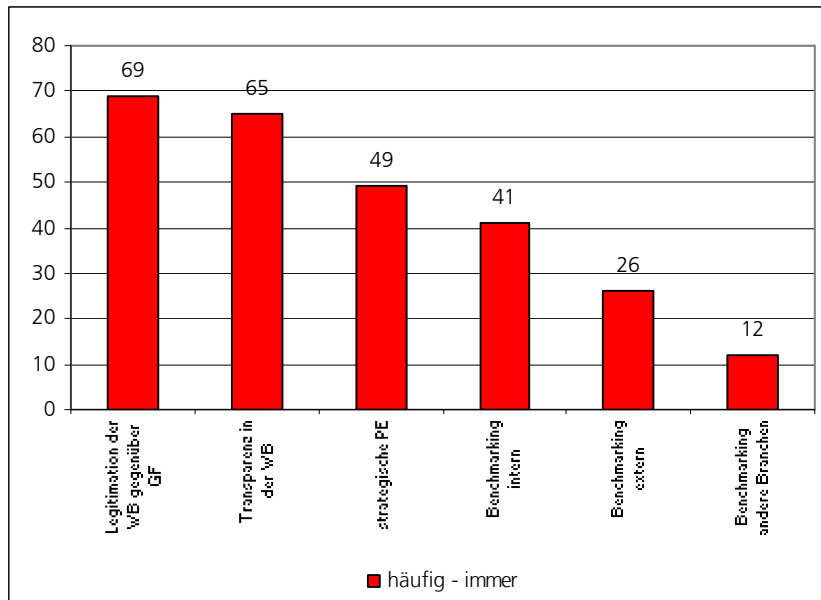


Abbildung 11: Verwendungszweck von Kennzahlen (Werte in %) (WB...Weiterbildung, GF...Geschäftsführung)

Benchmarking wird nur zu einem geringen Maße durchgeführt. Interessanterweise wurde im Jahr 2000 die Bedeutung des externen, branchenbezogenen Benchmarkings mit 52% (wichtig – sehr wichtig) über das interne, abteilungsbezogene Benchmarking (32% wichtig – sehr wichtig) gestellt. Die aktuelle Einsatzhäufigkeit zeigt jedoch mit 41% vs. 26% eine höhere Bedeutung des internen Benchmarkings.

Möglicherweise fehlt es an unternehmensfremden Vergleichswerten. Auf jeden Fall liegen hier noch Potentiale um sowohl branchenintern als auch branchenextern „von den Besten zu lernen“.

### 3. Fallstudien

#### 3.1 Landeskrankenhaus Villach

##### a) Organisation des LKH Villach

Das LKH Villach beschäftigt 1.600 Mitarbeiter und hat 870 Patientenbetten. Der organisatorische Aufbau ist typischerweise sehr hierarchisch, wird aber durch Netzwerke ergänzt. An oberster Stelle steht die kollegiale Führung (Medizin, Pflege, Kaufmännisch), dann folgen die Abteilungen (Leitung: Primar, Oberschwester) und darunter finden sich die einzelnen Stationen.

Die PE-Abteilung ist von der Personalabteilung getrennt und umfasst 4 Mitarbeiter. Ihr Verantwortungsbereich ist die Personal- und Organisationsentwicklung, Projekt- und Qualitätsmanagement, sowie Bauten.

##### b) Personalentwicklung

Die Personalentwicklungsmaßnahmen sind schwerpunktmäßig Seminare, sowie Supervision / Mediation / Coaching. Im letzten Jahr waren in 190 Seminartagen 1.300 Teilnehmer zu verzeichnen. Die Trainer werden vorwiegend extern rekrutiert, ca. ein Fünftel jedoch sind interne Spezialisten. Der Umfang an Supervision ist in etwa gleich stark ausgeprägt. Diese Maßnahmen werden kurzfristig bei konkretem Bedarfsfall eingesetzt, z.B. nach langer Sterbebegleitung.

Die Inhalte der Seminare umfassen die persönliche und fachliche Effektivität, Team- und Führungstrainings, Qualitätsmanagement (geplante Akkreditierung nach US-Standard „joint commitee“), sowie Sprachkurse und EDV-Schulungen.

Das Budget für Aus- und Weiterbildung ist steigend, es wird antizyklisch investiert. Auffällig ist auch die hohe Gesamtzufriedenheit der Teilnehmer: 97%.

Das LKH Villach hat 1999 den Knowledge Preis für das „Villacher Modell“ erhalten. Dieses patentierte Organisationsentwicklungsmodell ist charakterisiert durch Patientenorientierung, Dezentralisierung, Kommunikationsnetzwerke und Qualitätsmanagement. Das durch dieses Modell geschaffene Commitment zur PE auf oberster Ebene und die zunehmend breite Kommunikationsbasis haben auch positive Auswirkungen auf den Bildungsbereich.

##### c) Bildungskreislauf

Der Bildungskreislauf wird nach dem NPI-Modell (siehe Abbildung 12) dargestellt. Die Bedarfserhebung erfolgt überwiegend mündlich: Halbjährlich finden Besprechungen der PE mit den Führungskräften der Abteilungen statt, in denen der Weiterbildungsbedarf thematisiert wird. Weitere Informationsquellen sind die jährlichen Mitarbeitergespräche und die monatlichen Teammeetings in den Abteilungen. Die Programmplanung wird von der PE-Abteilung gemacht und die Inhalte teilweise mit den einzelnen Trainern abgestimmt.

Der Lerntransfer wird gefördert, indem die Teilnehmer dazu verpflichtet sind das Wissen aus den fachlichen Seminaren an die Kollegen weiterzugeben. Darüber hinaus werden primär Trainer mit konkretem Bezug zum Krankenhaus eingesetzt (z.B. ehemalige Ärzte oder Schwestern) und es wird auf den Einbau von konkreten Problemen / Anlässen in die Seminare geachtet.

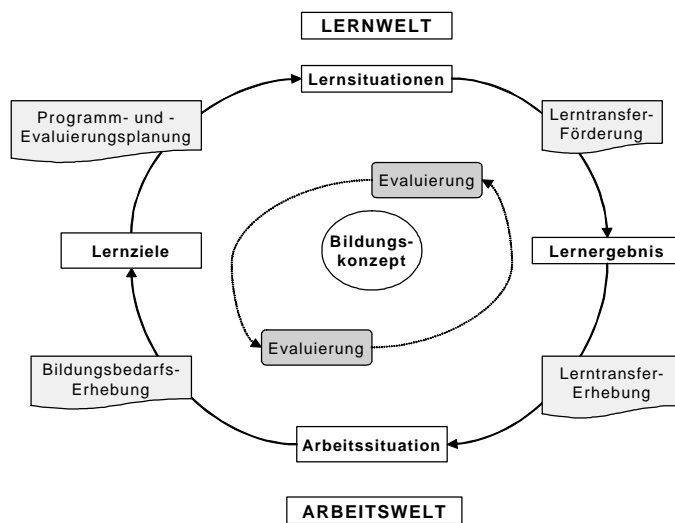


Abbildung 12: Der Bildungskreislauf nach NPI (NPI - instituut voor organisatieontwikkeling)

Eine spezifische Lerntransfererhebung findet nicht statt, es wird jedoch auf globaler Ebene die Effektivität der Personalentwicklung anhand der jährlichen Mitarbeiterbefragung und der jährlichen Patientenbefragung evaluiert. Die laufenden Beobachtungen der Vorgesetzten und die Mitarbeitergespräche sind eine weitere Quelle der Beurteilung.

#### d) Kosten, Kennzahlen und Benchmarking

Die Erhebung der Kosten erfolgt sehr umfassend: Neben den typischen Kosten der Weiterbildung (Teilnahmegebühren, Reisekosten, Trainerhonorare, Raumkosten und Lizenzen) werden auch die Gehaltsfortzahlungen für Teilnehmer und interne Trainer erfasst. Die internen Trainer werden dienstfrei gestellt und bekommen ein zusätzliches Entgelt pro Stunde (35 €).

Die Bildungskennzahlen werden ebenfalls sehr differenziert erhoben: Seminartage und Teilnehmerzahl intern vs. extern, nach Inhaltsgruppen und nach Zielgruppen. Kosten gesamt und pro Teilnehmer, sowie in Relation zum Personalaufwand. Zweck dieser Daten ist die Überprüfung der Entwicklung, sowie das Benchmarking mit anderen

Krankenhäusern und auch branchenfremden Unternehmen (aktuelles Benchmarkingprojekt der Uni Klagenfurt). Ziel ist z.B. dem Begegnen von Vorurteilen öffentlicher vs. nicht-öffentlicher Sektor. Unter den Krankenhäusern nimmt das LKH Villach einen führenden Platz ein.

Ein jährlicher Bildungsbericht, in dem alle Seminare mit Kurzevaluation sowie eine Auswahl der Kennzahlen grafisch dargestellt sind, ergeht an die Führungskräfte. Eine detailliertere Variante wird der Geschäftsleitung zur Verfügung gestellt.

## 3.2 Österreichische Volksbanken AG

### a) Organisation der ÖVAG

Der ÖVAG Konzern umfasst insgesamt 4.026 Mitarbeiter im In- und Ausland. Die zentrale Stabsstelle Personal betreut 1.895 Mitarbeiter im Inland, davon rund 650 Mitarbeiter der ÖVAG, 250 der Volksbank Wien AG und 250 der BOG (Back-Office Service für Banken). Nach der Neuorganisation der Stabsstelle Personal steht den Mitarbeitern der drei Konzernteilbereiche je ein von fünf Human Resource Mitarbeiter, ein von zwei Bildungsmanagern und je ein Mitarbeiter aus dem Bereich Gehaltsabrechnung & Services als zentrale Ansprechperson zur Verfügung.

### b) Personalentwicklung

Die dominierende PE-Maßnahme in der ÖVAG sind Trainings. Der größte Teil des entsprechenden Bedarfs wird durch die Volksbanken Akademie abgedeckt. Als weitere wichtige und wachsende Säule der Ausbildung haben sich interne Seminare etabliert.

Unter der Marke WIN – „Wissen intern nutzen“ geben Experten ihr Wissen an Kollegen weiter.

Diese Experten sind teilweise auch als Trainer an der Volksbanken Akademie tätig.

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Trainings sind Fachausbildungen für den Bankenbereich (z.B. Kundenberater, Bankenrecht, Bilanzanalyse, Finanzierungs- und Anlageberatung), Methodenkenntnisse (z.B. Projektmanagement, Präsentation, Selbstmanagement) und soziale Fähigkeiten (z.B. Führung, Konflikte, emotionale Intelligenz). Ein Teil der Ausbildungen sind verpflichtend, v.a. im fachlichen Bereich. Ansonsten können im Sinne eines Cafeteria Systems Trainings auch als Benefits gebucht werden. Im Durchschnitt stehen jedem Mitarbeiter 10 Seminartage pro Jahr zur Verfügung. Das Budget für Seminarbeiträge wird in % der Bruttolöhne berechnet und ist tendenziell steigend. Je nach Bedarf wird zwischen den Abteilungen budgetmäßig ausgeglichen.

Weitere PE-Maßnahmen, die die ÖVAG setzt, sind das hauseigene FK- Nachwuchsprogramm (Management Development Programm), Mitarbeitergespräche, Laufbahn-Stufenkonzept und Hearings.

### c) Bildungskreislauf

Der Bildungskreislauf beginnt bei der ÖVAG mit der Erstellung der Programme. Die Volksbanken Akademie entwickelt ihr Schulungsangebot selbstständig und gibt es an den Bereich Ausbildung weiter, der seinerseits die internen Seminare plant. Wenn das gesamte Programm zur Verfügung steht, wird es an alle Mitarbeiter weitergeleitet, die dann mit ihren Wünschen an die Führungskräfte herantreten. Zusätzlich werden die Führungskräfte im Rahmen von einem sog. „Bildungsfrühstück“ über das aktuelle Programm informiert.

Zur Erhebung des Bedarfs an Seminaren wird pro Abteilung ein vorgefertigtes Excel-Sheet ausgefüllt und an die Personalabteilung geschickt. Im Anschluß daran gibt es Dreiergespräche (Führungskraft, HR-Manager, Bildungsmanager), in denen die

konkreten Trainings pro Mitarbeiter besprochen und schriftlich fixiert werden. Die Budgetverantwortung trägt das Team Ausbildung.

Eine Lerntransferförderung findet punktuell bzw. auf freiwilliger Basis statt. Dazu zählen einige zweiteilige Seminare an der Akademie, wo 1-2 Monate nach dem Basisseminar ein Follow-up Seminar stattfindet, in dem auch die Umsetzung der Inhalte besprochen wird. Diese Maßnahme wird v.a. bei der Grundausbildung eingesetzt. Generell gibt es für alle Seminare an der Akademie Vor- und Nachbereitungsbögen, die auf freiwilliger Basis eingesetzt werden können. Idealerweise sollte der Mitarbeiter dabei mit seinem Vorgesetzten seine Lernziele und Umsetzungsfelder erarbeiten, die dann nach dem Seminar überprüft und fixiert werden.

- ▶ Seminarvorbereitung: „Was ist der Anlass für diesen Seminarbesuch?“, „Bitte diskutieren und definieren Sie gemeinsam mit Ihrem Vorgesetzten Ihre konkreten Entwicklungsziele im Hinblick auf das bevorstehende Seminar. Stellen Sie bitte konkrete Überlegungen an, inwiefern Sie die Inhalte des Seminars an Ihrem Arbeitsplatz umsetzen möchten.“, „Welche Faktoren müssen erfüllt sein, damit das Seminar für Sie zum Erfolg wird?“
- ▶ Seminarnachbereitung: „Erscheinen Ihnen die Seminarinhalte für Ihren Arbeitsbereich praxisrelevant?“, „Wie können die Inhalte und Anregungen aus dem Seminar in Ihrer Volksbank realisiert werden? Nennen Sie bitte 2-3 konkrete Maßnahmen, welche aufzeigen, wie Sie das Gelernte an Ihrem Arbeitsplatz umsetzen werden.“, „Welche Unterstützung ist für die Umsetzung des Gelernten seitens des Vorgesetzten und der Kollegen notwendig?“

Die Lerntransfererhebung hat in der ÖVAG noch eher einen niedrigen Stellenwert – aufgrund von Zeitmangel. Darunter fällt v.a. die Messung des Gelernten am Ende von Fachseminaren in Form von Wissenstests. Die Feedbackbögen für die internen WIN-Seminare werden derzeit nicht systematisch ausgewertet, sondern auf Auffälligkeiten/ Verbesserungspotential geprüft und abgelegt.

#### d) Kosten, Kennzahlen und Benchmarking

Die wichtigsten Kostenarten, die vom Ausbildungsbereich selbst erhoben werden, sind die Teilnahmegebühren und die Trainerhonorare. Interne Trainer werden für ihre Tätigkeit dienstfrei gestellt und bekommen am Jahresende eine Aufmerksamkeit, z.B. in Form von Büchergutscheinen. Die Reisekosten werden von dem Bereich Gehaltsabrechnung & Services verarbeitet, die Raumkosten von der Controllingabteilung. Aufgrund des SAP-Systems ist es grundsätzlich möglich auf all diese Kosten zuzugreifen und Kennzahlen daraus zu berechnen. Derzeit wird das noch nicht durchgeführt. Man ist gerade dabei zu definieren, welche Kennzahlen für Berichte an den Vorstand sinnvoll sind. Einen jährlichen Bildungsbericht gibt es daher aktuell nicht, auch dies ist in Planung.

### 3.3 Telekom Austria

#### a) Organisation der Telekom Austria

Die Telekom Austria beschäftigt ca. 10.000 MitarbeiterInnen, wovon die meisten im Osten bzw. schwerpunktmäßig in Wien tätig sind. Die weiteren MitarbeiterInnen verteilen sich auf die Bundesländer und sind beispielsweise im Kundendienst bzw. der Technik tätig.

#### b) Personalentwicklung

Die Personalentwicklung untersteht dem Personalleiter, dieser berichtet direkt an den Vorstand. Die

Abteilung HR-Entwicklung gliedert sich in folgende Bereiche:

- ▶ **Berufsausbildung:** Sie umfasst die Lehrlingsausbildung mit zwei Ausbildungszentren in Wien und Graz, wo jährlich 30 Lehrlinge ausgebildet werden.
- ▶ **Trainerteam:** Eine Gruppe interner Trainer steht zur Verfügung, sie leisten ca. 120 Trainertage / pro Person im Jahr.
- ▶ **Standardausbildung und Projekte:** Diese Abteilung ist für die Steuerung von Ausbildungsprojekten zuständig, wobei jede Person einen eigenen Zuständigkeitsbereich betreut. Die einzelnen Fachgebiete gliedern sich wie folgt:
  - ▶ IT-Schulungen (sie umfassen 70% des Gesamtvolumens)
  - ▶ Technik- und Produktschulungen
  - ▶ Sprachen und sonstiges (wie z.B. Recht, Förderungen)
  - ▶ Verhaltensbereich (Team-, Persönlichkeitsentwicklung), Führungskräfteentwicklung, MAG, Coaching

Weiters ist dieses Team zuständig für Organisationsentwicklung in den einzelnen Fachbereichen sowie interne Beratung.

Darüber hinaus gibt es in den Fachbereichen der Telekom Mitarbeiter, die mit Personalagenden betraut sind. Diese sind nicht der HR-Abteilung zugeordnet, arbeiten allerdings eng mit dieser zusammen. Jedenfalls gibt es in jedem Fachbereich einen Ansprechpartner, der sich mit PE-Fragen auseinandersetzt. Von jenen Personen kommen auch vorrangig die Anfragen bezüglich Bildungscontrolling.

Ein Großteil der Schulungen wird intern abgedeckt; bei Themen, wo Fach-Know How nicht vorhanden ist, wird mit externen TrainerInnen zusammengearbeitet. Sowohl das Seminarangebot als auch die Seminarverwaltung laufen über Intranet:

Die MitarbeiterInnen melden sich zum Seminar an, die Vorgesetzten werden über Intranet um ihr Einverständnis gebeten, die Anmeldung ergeht an HR, die sobald genügend Anmeldungen vorhanden sind, die Seminarorganisation einleitet. In diesem Bereich erfolgt gegenwärtig eine Umstellung auf SAP, wodurch eine exakte Dokumentation sämtlicher interner und externer Ausbildungs- bzw. Weiterbildungsvorgänge möglich wird.

Die Investitionen im HR-Bereich gestalten sich unterschiedlich: Die Zusammenarbeit mit externen Beratern erfolgt in Abhängigkeit von konkreten, aktuellen Problemstellungen. Bei der Basisausbildung agiert die Telekom allerdings antizyklisch – hier wird, vom Geschäftserfolg unabhängig, vorausschauend in Ausbildungsprogramme investiert. So beginnt noch 2003 ein eigenes MBA-Programm für die Führungskräfte mit der Dauer von 1,5 Jahren.

### c) Bildungskreislauf

Die Bildungsbedarfserhebung wird innerhalb der Telekom auf verschiedene Arten durchgeführt:

- ▶ **Bottom-up:** durch das Mitarbeitergespräch bzw. eine individuelle Bedarfserhebung. Es handelt sich dabei allerdings um keinen automatisierten Prozess, die Ergebnisse werden von den Fachbereichen an HRE weitergeleitet.
- ▶ **Strategische Bedarfserhebung:** aus einer strategischen oder auch operativen Vorgabe (Fachbereichsstrategie, Unternehmensstrategie), woraus die benötigten Ressourcen abgeleitet werden. Nach einem klassischen Soll-Ist-Vergleich werden dann Schwerpunktprogramme gebildet, wie z.B. E-learning Module oder klassische Trainings. Aus der Unternehmensstrategie werden vorrangig Führungskräfteprogramme abgeleitet: Corporate-learning, Performance Management, Mitarbeitergespräch und Change Management.

Darüber hinaus werden zur Bedarfserhebung noch Kundenzufriedenheitsstudien, Reklamationsstudien, interne Mitarbeiterbefragungen und Marktstudien eingesetzt.

Die Programmplanung erfolgt laufend. Die Inhalte werden, mangels strukturierter Bedarfserhebung aus den Bereichen, aufbauend auf den Erfahrungen der letzten Jahre zusammengestellt. Die geplanten Themen werden im Intranet bekannt gegeben – sobald genug Anmeldungen vorhanden sind, wird das Seminar organisiert.

Für jedes Seminar und jedes Projekt gibt es definierte Ziele – teilweise mit operativen Zielen verknüpft (z.B. Lagerbestand). Die Zielerreichung wird am Ende des Seminars/Projekts mittels Fragebogen evaluiert und teilweise auch mit der/dem TrainerIn besprochen. Pünktuell wird auch nach drei Monaten der Transfer mit einem Fragebogen beurteilt. Die Fragebögen werden ausgewertet und die gewonnenen Daten analysiert: z.B. Vergleich zwischen TrainerInnen oder verschiedenen Modulen eines Programmes. Allgemein ist geplant, dass die Feedback-Bögen der einzelnen SeminarteilnehmerInnen an die jeweiligen Führungskräfte geschickt werden, worin auch die Ziele festgehalten sein sollen, die die MitarbeiterInnen aus dem Seminar für sich ableiten.

Lerntransfererhebungen werden bei Einzelmaßnahmen nur teilweise und eher unstrukturiert eingesetzt. OE-Projekte werden wesentlich strenger und umfassender evaluiert. Die Vorgesetzten sind in den gesamten Prozess miteinbezogen, von der Vorbereitung bis zur Nachbereitung. Bedarfserhebung, Zieldefinition sowie Zielerreichungsprüfung sind Standard und werden in Zusammenarbeit mit TrainerInnen bzw. BeraterInnen, HR-Abteilung und den Vorgesetzten durchgeführt.

#### d) Kosten, Kennzahlen & Benchmarking

Ein Spezifikum der Telekom ist, dass die geschäftlichen Konditionen mit Trainern und Beratern unter Hinzuziehung der Einkaufsabteilung verhandelt werden. Als Kosten werden Hotelkosten, Trainerhonorare, Reisespesen und Diäten erfasst. Ab 2004 sollen sämtliche Kosten, die durch Weiterbildung und Personalentwicklung anfallen, mittels SAP erfasst werden.

Konkrete Auswertungen aus den Zahlen werden den einzelnen Fachbereichen überlassen.

Es wird ein jährlicher Bildungsreport erstellt, untergliedert nach strategischen Projekten und der klassischen Aus- und Weiterbildung. Hierfür werden einerseits Zahlen aus dem Controlling als Grundlage verwendet, andererseits handelt es sich vorrangig um einen qualitativen Report. Benchmarking ist mangels vergleichbarer Unternehmen, sehr schwierig und wird daher nur in einigen wenigen Teilbereichen eingesetzt.

### 3.4 Adeg Österreich Handelsgesellschaft

#### a) Organisation der ADEG

Die ADEG beschäftigt rund 7.000 Mitarbeiter in Österreich, 800 davon sind Lehrlinge. Ihr Umsatz beläuft sich auf 1,66 Mrd € jährlich. Das Unternehmen ist in verschiedenen Distributionsschienen tätig: Großhandel, Einzelhandel (selbständige Einzelhändler und Filialbetriebe), AGM Betriebe (C&C Schiene) und Verbrauchermärkte.

#### b) Personalentwicklung

Es gibt keine „klassische Personalentwicklung“, jedoch gibt es ein Bildungszentrum, das in Ansätzen Personalentwicklung betreibt. Der Umfang der Aktivitäten des Bildungszentrums ist tendenziell steigend und die Investitionen sind unabhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung. Zur Zeit sind

allerdings noch nicht alle Maßnahmen österreichweit umgesetzt. Organisatorisch ist das Bildungszentrum eine eigene Abteilung, die direkt dem Vorstand untergeordnet ist.

Schwerpunktmäßig werden vor allem Lehrlinge auf dem Weg zur Selbständigkeit gefördert. Sie lernen verschiedene Berufe und absolvieren ein Ausbildungsprogramm, das sie befähigen soll, zukünftig Mitarbeiter zu führen und einen Betrieb zu leiten. Die Inhalte sind breit gefächert: Es werden sowohl fachliche, persönliche sowie soziale Kompetenzen vermittelt. Die Maßnahmen werden vom Bildungszentrum in Abstimmung mit der Führungsebene entschieden.

#### c) Bildungskreislauf

Zur Bildungsbedarfserhebung werden Fragebögen eingesetzt, die von den jeweiligen Vorgesetzten in der Vertriebsschiene beantwortet werden. Darüber hinaus finden persönliche Befragungen statt. Die schriftlichen Erhebungen werden etwa in 2-jährigem Rhythmus gemacht, da zu einem häufigeren Durchführen die Kunden nicht bereit sind. Im Rahmen von Entwicklungsprogrammen werden Standortbestimmungen eingesetzt und Entwicklungsplänen erarbeitet.

Die Programmplanung erfolgt durch das Bildungszentrum, das u.a. durch Fachmedien und Marktbeobachtung sowie durch das Know-how der Bildungsabteilung der EDEKA Hamburg versucht, Trends zu erkennen und dementsprechende Programme anzubieten. Es werden auch Ideen von Mitarbeitern eingeholt und umgesetzt. Der konkrete Bedarf wird mit den Trainern besprochen, die die gefragten Inhalte dann in den Trainings umsetzen. Das globale Ziel ist es, die bestausgebildetsten Mitarbeiter zu haben.

Das Thema Transferförderung steckt noch in den Kinderschuhen, es wird bislang noch nicht strukturiert durchgeführt.

Aktuell wird der Lernerfolg teils durch Prüfungen am Veranstaltungsende, teils durch Gespräche einige Zeit nach der Veranstaltung überprüft. Es gibt auch einen Transferfragebogen, der aber nur in Einzelfällen gezielt eingesetzt wird.

Die Evaluation der Trainings erfolgt regelmässig. Zur Verdichtung der Informationen wurde ein eigenes Software-Programm erstellt. Damit sind auf einem Blick auch die Durchschnitte über mehrere Veranstaltungen ermittelbar. Bleibt ein Trainer über längere Zeiträume unter einem gewissen Niveau, wird er/sie aus dem Programm genommen.

#### d) Kosten, Kennzahlen & Benchmarking

Die erhobenen Kosten der Weiterbildung umfassen Trainerhonorare, Hotelkosten, Reisekosten der Trainer, Teilnahmegebühren an externen Veranstaltungen und Kosten für Lehrmittel und technische Ausstattung. Für die Trainings werden vorwiegend interne Trainer eingesetzt. Die Kosten für interne Trainer werden zu einem fixen Wert angesetzt. Nicht erhoben werden die Reisekosten, die Arbeitszeit und die Gehaltsfortzahlung der Teilnehmer. Erfasst werden die Kosten im Bildungszentrum.

Es werden verschiedenste Kennzahlen berechnet, die dann vorwiegend zum internen Benchmarking und zur Dokumentation eingesetzt werden. Ermittelt werden die Seminartage, Seminarbereiche, Anzahl der Seminare, Schulungstage, Schulungstunden, Teilnehmer gesamt, Geschlechtsaufgliederung, Zielgruppenaufgliederung (Vertriebschienen, Lehrlinge). Für ein Benchmarking über Unternehmensgrenzen hinweg gibt es kaum Vergleichswerte. Die Zugänglichkeit ist hier – vermutlich aus Konkurrenzgründen – schwierig. Die Einführung weiterer Kennzahlen sind für das kommende Jahr in Planung.

Einmal jährlich wird ein Report erstellt, der an den Vorstand, sowie an die Geschäftsführer und andere Involvierte des Bildungszentrum geht. Controlling in der Weiterbildung hat einen hohen Stellenwert, der auch weiter wachsen wird. Das Ziel des Bildungscontrollings für die ADEG ist eine Erhöhung der Strukturierung und Transparenz. Die Prozesse werden mittels Controlling laufend überprüft und verbessert. Ein entscheidendes Thema für die zukünftige Ausrichtung des Bildungszentrum ist die Erhöhung des Lerntransfers.

## 4. Resümee

Die Daten und Fallstudien bestätigen, dass das Bildungs- und Personalentwicklungscontrolling in seiner Bedeutsamkeit laufend wächst und weiter wachsen wird. Seit der letzten Erhebung im Jahr 2000 ist der Einsatz einzelner Methoden und Instrumente im Rahmen eines strategischen und operativen Controllings gestiegen: Vor allem das Mitarbeitergespräch ist ein weit verbreitetes Instrument zur Bildungsbedarfserhebung und Erfolgsbeurteilung von PE-Maßnahmen. In anderen Bereichen gibt es immer noch große Potentiale, die derzeit nur teilweise ausgeschöpft werden. Das gilt vorwiegend für die Transferevaluierung und das Benchmarking. Im Rahmen der Evaluierung scheint es an funktionierenden Instrumenten zu mangeln und auch entsprechende Systeme für die umfassende Abbildung der Weiterbildungskosten und die einfache Berechnung von Kennzahlen sind erst im Aufbau.

Blickt man auf zukünftige Entwicklungen, so sind sich die Befragten einig, dass vor allem qualitative Aspekte in der PE an Bedeutung gewinnen werden. Dazu zählen die Vernetzung von Arbeit und Lernen, die gegenseitige Weiterbildung der MitarbeiterInnen und überfachliche Kompetenzen. Die Leistungen in der Personalentwicklung werden sich damit stärker in den begleitenden und beratenden Bereich im Sinne einer Transferförderung verschieben. Damit bei gleichbleibendem Budget genügend Ressourcen für diese Tätigkeiten zur Verfügung stehen, ist es notwendig, dass administrative Systeme für die Kosten und Evaluierung etabliert sind und einwandfrei funktionieren. Solcherart ausgestattet mit einem „Rucksack“ an operativen Systemen, steht dem HR-Manager der Weg und Blick frei in Richtung einer strategischen Steuerung der Kompetenzen im Unternehmen.