

Beitrag von österreichischen Kleinunternehmen am lebenslangen Lernen

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Business Administration (MBA)
an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)
und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

Dipl.-Ing. Andreas Pieber, BSc

00726569

BetreuerIn

Mag. Herbert Pelzer

Eidesstattliche Erklärung

Ich, DIPL.-ING. ANDREAS PIEBER, BSC,

erkläre hiermit,

1. dass ich meine Masterthese selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Masterthese unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 03.09.2021

Unterschrift

Vorwort

Nachdem ich selbst technischer Leiter mit Personalverantwortung in einem österreichischen Kleinunternehmen bin, interessiere ich mich schon seit dem Beginn des Studiums für Personalmanagement und im speziellen Personalentwicklung. Dementsprechend hatte ich auch recht früh die Idee, mich mit genau diesen Themen in meiner Masterarbeit zu beschäftigen. Kern der Arbeit sollte sein, wie Personalentwicklung in österreichischen Kleinunternehmen eingesetzt wird. Mein persönliches Interesse daran, war zu lernen, wie Personalentwicklung generell in österreichischen Kleinunternehmen eingesetzt wird und wie andere mit den klassischen Problemen von Kleinunternehmen wie geringe Ressourcen und der ständigen Abwägungen von kurzfristigem Überleben und langfristiger Planung umgehen.

Im Zuge meiner initialen Recherche zu statistischen Daten zur Aus- und Weiterbildung bin ich unweigerlich über die Continuing Vocational Training Survey (CVTS) gestolpert, eine Studie die den Stand der Personalentwicklung in allen europäischen Ländern untersucht. Diese wird von der European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP), dem Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, beauftragt und von den Statistikinstituten der einzelnen Länder, zum Beispiel der Statistik Austria für Österreich, durchgeführt. Interessanterweise gibt die CEDEFOP allerdings nicht nur diese eine, sondern verschiedene Studien in Auftrag und arbeitet Frameworks aus, um Upskilling in allen europäischen Ländern zu fördern. Dies macht sie im Auftrag der Europäischen Union, die sich schon im Jahr 2000 im Memorandum zum Lebenslangen Lernen zum Ziel gesetzt hat, dass Menschen generell ein höheres Bildungs- und Qualifikationsniveau erreichen sollen. Das Spannende ist, dass, wenn man der Literatur folgt, alles zusammenhängt. Menschen, die im beruflichen Kontext aus- und weitergebildet werden, lernen generell lieber und werden dadurch auch befähigt, sich aktiver in

allen Bereichen des modernen öffentlichen Lebens, vor allem am sozialen und politischen Leben auf allen Ebenen des Gemeinwesens, auch auf europäischer Ebene, zu beteiligen. Somit wird klar, dass Personalentwicklung nicht nur den Zielen von Unternehmen dient, sondern der ganzen Gesellschaft dienlich ist. Mehr politisches Interesse, mehr Aufklärung, mehr Lernen, mehr Stabilität und weniger Angst vor dem Unbekannten – was genau in den heutigen, COVID-19-Pandemie geprägten Zeiten sinnvoll wäre.

In Österreich, und auch generell in der Europäischen Union, ist es so, dass ein großer Teil der Menschen nicht in Großunternehmen angestellt ist. In Österreich sind 25% aller Angestellten in Kleinunternehmen tätig. Folgt man nun den Umfragen, wie der CVTS, sieht man allerdings, dass Kleinunternehmen weniger und unstrukturierter aus- und weiterbilden als Mittel- oder Großunternehmen. Diese Arbeit kann im Umfang einer Masterarbeit natürlich nicht umfassend klären, warum dies so ist, beziehungsweise wie man diesen Missstand beheben könnte. Allerdings soll sie beispielhaft, anhand von qualitativen, offenen und leitfadengeführten Experteninterviews den von den Experten, also den befragten Personalverantwortlichen, wahrgenommenen Zustand in österreichischen Kleinunternehmen, und was sie daran hindert mehr Aus- und Weiterbildung anzubieten, darstellen. Abschließend soll diese Arbeit auch aufzeigen wie man Kleinunternehmen – der Meinung der Experten nach – unterstützen könnte genau diesen Missstand zu beheben.

Damit schließt sich der Kreis. Diese Arbeit erlaubt mir sowohl persönlich einen Einblick darin zu erhalten, wie andere Kleinunternehmen Personalentwicklung einsetzen und zeigt auch Probleme und Limitierungen auf, inklusive möglicher Lösungsansätze, die in weiteren Arbeiten genauer untersucht werden können und damit vielleicht zu einem besseren Europa für uns alle führen.

Danksagung

Das Leben spielt manchmal komische Spiele mit einem und ich dachte eigentlich immer, dass das einzig Wahre die Naturwissenschaft ist und Geistes- und Managementwissenschaften ja eigentlich nicht notwendig sind. Drei Jahre später stehe ich nun hier und bin eines Besseren belehrt worden. Obwohl es bei weitem nicht einfach war Studium, Arbeit und Leben unter einen Hut zu bringen bin ich doch sehr froh diesen Schritt gegangen zu sein. Es gab bei weitem mehr als einen Aha-Moment und alles was im beruflichen Arbeitsalltag um einen herum passiert, beginnt plötzlich so viel mehr Sinn zu ergeben. Dementsprechend war es definitiv Wert, all die Mühen auf mich zu nehmen.

Mein Dank gilt vorweg vor allem meinem Betreuer, Herrn Mag. Herbert Pelzer, der sich neben einem sehr ausfüllenden und fordernden Tagesjob der Betreuung dieser Arbeit angenommen hat und mir immer mit konstruktivem Rat und Kritik zur Seite gestanden ist. Diese Arbeit ist dadurch definitiv zu einem besseren Werk geworden.

Weiter gilt mein Dank auch dem Lehrgangsführer Herrn Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Aussegg und dem Team vom Programm-Management Fr. Mag. Patrizia Kastenberger und Frau Mag. Christine Hudetz, MA die für all unsere Probleme immer rasche und unkomplizierte Hilfe gefunden haben und einen reibungslosen Ablauf des ganzen Studiums gewährt haben.

Besonders möchte ich mich bei meinen Interview-Partnern bedanken, da es mir ohne ihnen nicht möglich gewesen wäre, diese Arbeit zu verwirklichen. Vielen Dank dafür, dass sie mir ihre Zeit und ihre Expertise zur Verfügung gestellt haben und so bereitwillig auch über Probleme innerhalb ihrer Unternehmen erzählt haben.

Viel Dank ergeht auch an meine Arbeitskollegen dafür, dass sie trotz eigener, hoher Ar-

beitsauslastung, vor allem in den letzten Wochen, mir viele Teile meiner Arbeit abgenommen haben und mir damit ermöglicht haben dieses Monsterprojekt fertig zu stellen und abzuschließen.

Nicht vergessen möchte ich an dieser Stelle auch all meine Freunde und meine Familie die mich auch nicht vergessen haben, wenn ich Tage, Nächte und Wochenenden hinter meinem Computer verschwunden bin.

Bei einem Studium geht es nicht nur um das gelernte Wissen sondern auch um die Weggefährten und Leidensgenossen die man dabei trifft und die den Weg wesentlich vereinfachen. Alex, Bernhard, Christoph, Christoph, Daniel, Gerald, Manuel, Patrick, Philipp und Steffi, vielen Dank für die gute Zeit, die gute Zusammenarbeit und die Freundschaften, die sich entwickelt haben.

Ahja, und Christoph, das nächste mal, wenn wir bei einem Bier sitzen und uns überlegen was wir mit unserem Leben anfangen, fangen wir nicht nochmal ein Studium an...

Andreas Pieber
anpieber@gmail.com
Wien, September 2021

Zusammenfassungen

Diese Masterarbeit befasst sich mit dem Beitrag von österreichischen Kleinunternehmen am lebenslangen Lernen. Obwohl ein Viertel aller Österreicher in dieser Unternehmensgröße beschäftigt ist, zeigen Studien, dass sich Kleinunternehmen weniger und unstrukturierter mit dem Thema Personalentwicklung, das den Beitrag von Unternehmen am lebenslangen Lernen darstellt, beschäftigen als Mittel- oder Großunternehmen. Das Ziel dieser Arbeit ist es Methoden zu finden mit denen österreichische Kleinunternehmen bewegt werden können einen vermehrten Beitrag daran zu leisten. Dazu wurde eine Literaturrecherche durchgeführt um den aktuellen Stand von lebenslangen Lernen und Personalentwicklung im Generellen, aber vor allem auch in Bezug auf Kleinunternehmen, zu erheben. Im empirischen Teil wurden Experteninterviews mit Personalverantwortlichen und Eigentümern von österreichischen Kleinunternehmen durchgeführt, welche mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden. Als Problemfelder konnten Motivation von Mitarbeitern, fehlendes Bewusstsein und Unterstützung der Unternehmen und Mitarbeiterfluktuation eruiert werden, wobei von den Experten auch Ideen zur Lösung dieser gebracht wurden.

Abstract

This master's thesis deals with the contribution of Austrian small businesses to lifelong learning. Although a quarter of all Austrians are employed at this company size, studies show that small companies are less structured than larger ones when it comes to personnel development, which is the contribution companies make to lifelong learning. The aim of this thesis is to work out methods with which Austrian small businesses can be motivated to make an increased contribution. For this purpose, a literature search was carried out to ascertain the current status of lifelong learning and personnel development in general, but especially in relation to small businesses. In the empirical part, expert interviews were carried out with HR managers and owners of small Austrian companies, which were evaluated using the qualitative content analysis according to Mayring. Personal motivation of employees, a lack of awareness and support from companies and employee fluctuation were identified as problem areas. For solving the last two of those problems ideas are provided by the experts.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	i
Danksagung	iii
Zusammenfassungen	v
Abstract	vi
Abbildungsverzeichnis	xi
Tabellenverzeichnis	xii
Abkürzungen	xiii
Executive Summary	xv
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	3
1.2 Forschungsfrage	4
1.3 Zielsetzung	4
1.4 Methodik	5
1.5 Aufbau der Arbeit	5
2 Grundlagen	7
2.1 Lebenslanges Lernen durch CVET	7
2.1.1 Weiterbildung, CVET und Employability	8
2.1.2 Ziele, Stakeholder und Verantwortliche des LLL	11
2.1.3 Bildungsstrukturen in Österreich	15

2.2	Stand der Aus- und Weiterbildung in Österreich	19
2.2.1	Datenquellen und Definitionen	19
2.2.2	Weiterbildungsstrukturen	24
2.2.3	Weiterbildungsverhalten	29
2.2.4	Wahrnehmung von CVET in der Bevölkerung	32
2.3	Personalentwicklung	34
2.3.1	Begriffe der Personalentwicklung	35
2.3.2	Lernen als Basis der Personalentwicklung	40
2.3.3	Instrumente zur Personalentwicklung	44
2.3.4	Strategien- und Prozesse der Personalentwicklung	46
2.4	Kleinunternehmen	55
2.4.1	Bedeutung für Österreich	56
2.4.2	Eigenschaften von Kleinunternehmen	57
2.4.3	Strategieanwendung in Kleinunternehmen	59
2.4.4	Personalentwicklung in Kleinunternehmen	62
3	Fallstudien	64
3.1	Methodik	64
3.1.1	Qualitative Sozialforschung	65
3.1.2	Datenerhebungsverfahren	67
3.1.3	Die Qualitative Inhaltsanalyse	73
3.2	Durchführung	75
3.2.1	Planungsphase	75
3.2.2	Orientierungsphase	75
3.2.3	Hauptforschungsphase	77
3.2.4	Ergebnisdarstellung	78
3.3	Auswertung	78
3.3.1	Welcher Beitrag wird von ÖKU bereits zur Entwicklung ihrer Arbeitnehmer geleistet?	79
3.3.2	Was hemmt ÖKU dabei, mehr Ressourcen in die Entwicklung Ihrer Arbeitnehmer zu investieren?	82
3.3.3	Welche Maßnahmen können ÖKU dabei unterstützen, Arbeitnehmer weiterzubilden?	90
3.4	Methodenkritik	94

4	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	97
5	Zusammenfassung und Ausblick	101
	Literaturverzeichnis	106
A	Datenschutzerklärung	114
B	Interviewleitfaden	116
	B.1 Titel	116
	B.2 Forschungsfragen	116
	B.3 Einstieg	116
	B.4 Schlüsselfragen	117
	B.5 Rückblick	118
C	Transkriptionen	119
	C.1 Case1	119
	C.2 Case2	122
	C.3 Case3	125
	C.4 Case4	131
	C.5 Case5	135
	C.6 Case6	140
D	Auswertungen	145
	D.1 Welcher Beitrag wird von ÖKU bereits zur Entwicklung ihrer Arbeitneh- mer geleistet?	145
	D.2 Was hemmt ÖKU dabei, mehr Ressourcen in die Entwicklung Ihrer Arbeit- nehmer zu investieren?	149
	D.3 Welche Maßnahmen können ÖKU dabei unterstützen, Arbeitnehmer wei- terzubilden?	159

Abbildungsverzeichnis

1	Vereinfachte Darstellung des österreichischen Aus- und Weiterbildungssystem	17
2	Vereinfachte Darstellung des Nationaler Qualifikationsrahmen (NQR)	18
3	Überschneidungen der unterschiedlichen Europäischen Erhebungen mit der CVTS	20
4	Teilnahme an arbeitsbezogenen nicht-formalen Bildungsaktivitäten	25
5	Anteil der weiterbildungsaktiven Unternehmen an allen Unternehmen 2015 nach Angeboten	27
6	Einige Elemente einer professionalisierten Weiterbildungspolitik	28
7	Methoden der Aus- und Weiterbildung in Unternehmen	29
8	Gründe für die Teilnahme an nicht-formalen Bildungsaktivitäten nach Geschlecht (Mehrfachangaben möglich)	30
9	Motive, Weiterbildung im Unternehmen anzubieten	31
10	Gründe für fehlende Weiterbildungsaktivitäten in Prozent der Unternehmen ohne Weiterbildung	32
11	Hemmnisse für ein höheres Ausmaß an betrieblicher Weiterbildung in Prozent der weiterbildungsaktiven Unternehmen	33
12	Personalentwicklung (PE) als Vereinigungsmenge von Person-, Team- und Organisation-Entwicklung	37
13	Drei Stufen der Personalentwicklung nach PricewaterhouseCoopers International	39
14	Einflussfaktoren der Personalentwicklung	40
15	Übersicht über die Instrumente der Personalentwicklung	45
16	System der Personalentwicklung	47

17	Überblick zu Ermittlungsverfahren des Personalentwicklungsbedarfs	49
18	Teilbereiche und Richtungen der Personalentwicklung	51
19	Evaluationsebenen und -bereiche	55
20	Unternehmen und Beschäftigte nach Beschäftigten-Größenklassen 2017 . .	57
21	Säulen qualitativen Denkens	66
22	Forschungsprozess	68
23	Leitfadenkonstruktion	71
24	Prozessmodell induktiver Kategorienbildung	74

Tabellenverzeichnis

1	Zusammenhang von Karrierephasen und Lebenssphären	53
2	Übersicht der Interviewpartner	76
3	Kategorien der ersten Forschungsfrage	79
4	Kategorien der zweiten Forschungsfrage	83
5	Kategorien der dritten Forschungsfrage	90
6	Dokumentstatistik der ersten Forschungsfrage	145
7	Textstellen der ersten Forschungsfrage	146
8	Dokumentstatistik der zweiten Forschungsfrage	149
9	Textstellen der zweiten Forschungsfrage	149
10	Dokumentstatistik der dritten Forschungsfrage	159
11	Textstellen der dritten Forschungsfrage	160

Abkürzungen

AES Adult Education Survey

AMS Arbeitmarktservice

BeLL Benefits of Lifelong Learning

BFI Bildungsprogramm des Berufsförderungsinstitut

CEDEFOP European Centre for the Development of Vocational Training

CVET Continuing Vocational Education and Training

CVTS Continuing Vocational Training Survey

EQR Europäische Qualifikationsrichtlinie

HRM Human Resource Management

IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

ICDL International Certification of Digital Literacy

KMU Klein- und Mittelunternehmen

LFI Ländliche Fortbildungsinstitut

LLL lebenslanges Lernen

NQR Nationaler Qualifikationsrahmen

ÖKU Österreichische Kleinunternehmen

PE Personalentwicklung

WIFI Wirtschaftsförderungsinstitut

Executive Summary

Diese Masterarbeit befasst sich mit dem Beitrag von österreichischen Kleinunternehmen am lebenslangen Lernen. Die Wichtigkeit von lebenslangen Lernen, als Beitrag zur Entwicklung der europäischen Gesellschaft in ein Zeitalter des Wissens, wurde dabei schon vom Europäischen Rat auf seiner Tagung im Jahr 2000 in Lissabon festgehalten und als eines der höchsten Ziele der Europäischen Union definiert. Unternehmen nehmen dabei am lebenslangen Lernen vor allem durch den Einsatz von Personalentwicklung teil. Studien wie die CVTS zeigen aber nun auf, dass sich vor allem Kleinunternehmen im Generellen weniger und vor allem unstrukturierter an der Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter beteiligen, als vergleichsweise Mittel- und Großunternehmen. Nachdem aber alleine in Österreich ein Viertel aller Angestellten in Kleinunternehmen beschäftigt ist, stellt sich die Frage wodurch diese limitiert werden, beziehungsweise wie man sie dabei unterstützen könnte sich stärker am Prozess des lebenslangen Lernens zu beteiligen. Genau das stellt auch die Forschungsfrage dar, die in dieser Arbeit beantwortet werden soll.

Zur Beantwortung dieser Frage wird initial eine ausführliche Literaturrecherche durchgeführt, die den aktuellen Stand der Aus- und Weiterbildung in österreichischen Unternehmen und der Gesellschaft darstellt. Anschließend wird der Stand der Wissenschaft zu (strategischer) Personalentwicklung analysiert und die Besonderheiten von Kleinunternehmen herausgehoben um Gründe für den geringeren und unstrukturierten Einsatz von Personalentwicklung aufzuzeigen. Im anschließenden, empirischen Teil dieser Arbeit werden leitfadengeführte Experteninterviews durchgeführt, welche mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet werden.

Die Analyse der Literatur zeigt im Detail auf, dass Kleinunternehmen weniger und un-

strukturiertes Personal in der Personalentwicklung investieren. Es wurde auch herausgefunden, dass per se ein großes Interesse und ein guter Ruf von Weiterbildung besteht. Allerdings haben Personen oft das Gefühl, dass Sie nicht selbst davon betroffen sind, sondern nur die Anderen. Unternehmen die schon Weiterbildung betreiben, bilden auch mehr weiter und Personen die eine höhere formale Ausbildung haben, nehmen auch mehr an weiteren Ausbildungen teil. Als Gründe, dass Kleinunternehmen weniger und vor allem auch weniger strukturiert an Weiterbildung teilnehmen, konnten in der Literatur vor allem die besonderen Eigenschaften von Kleinunternehmen wie Vielfältigkeit, Unabhängigkeit, Flexibilität und Unsicherheit ausgemacht werden. Diese haben auch direkte Auswirkungen auf den Einsatz von langfristigen Strategien und damit auch (strategischer) Personalentwicklung in dieser Unternehmensgröße.

In den Interviews mit Experten, Personalverantwortlichen von österreichischen Kleinunternehmen, und der anschließenden qualitativen Inhaltsanalyse konnten drei große Limitierungen heraus gefunden werden, die sie daran hindern sich vermehrt an der Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu beteiligen.

Motivation der Mitarbeiter Als erster limitierender Faktor wurde erkannt, dass kleine Unternehmen den Mitarbeiter viel Eigenverantwortung übertragen und somit auch deren Aus- und Weiterbildung in die Hände dieser legen. Damit hängt der Erfolg sehr stark von der intrinsischen Motivation des Einzelnen ab. Nachdem die Experten das selbst nicht als Problem beurteilen, wurden dazu von ihnen auch kein Lösungsvorschlag erbracht. Dementsprechend wurde in dieser Arbeit auch kein Vorschlag dazu erarbeitet. Die Institutionen der Europäischen Union, vorweg der CEDEFOP, ist dieser Umstand allerdings bekannt und sie arbeiten bereits an Studien und Lösungsansätzen dazu.

Bewusstsein für Strategie in den Betrieben Als zweiter limitierender Faktor wurde auch das fehlende Bewusstsein mancher Unternehmen für die Wichtigkeit von Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter für den langfristigen Erfolg ihrer Unternehmen identifiziert. Aus Sicht der Experten müsste dazu vorweg einmal das Bewusstsein dafür geschaffen werden. Dafür würden sich Kampagnen der Wirtschaftskammer und der Interessenvertreter der Unternehmen anbieten. Dieser Schritt kann aber nur in Kombination mit einer hochqualitativen und leicht verfügbaren

baren Beratungsinfrastruktur für Förderungen, die zur Umsetzung dieser Prozessmigrationen zur Verfügung stehen, funktionieren. Abschließend müssen auch gute und unkomplizierte Förderungen für Beratungsunternehmen bereitgestellt werden, die den Betrieben bei der Analyse und Umsetzung dieser Prozesse behilflich sind.

Mitarbeiterfluktuation Teilweise wird von den Experten anerkannt, dass Aus- und Weiterbildung nicht nur dem Unternehmen und den Mitarbeitern dienlich ist, sondern auch zu Personalmarketingzwecken eingesetzt werden kann und damit darüber hinaus noch dazu beiträgt, die Mitarbeiterfluktuation zu reduzieren. Allerdings besteht, vor allem in Betrieben in Branchen mit hoher Fluktuation, trotzdem Respekt vor hochpreisigen Ausbildungen, da trotz verschiedener Optionen zu Rückzahlungsklausel eine sehr starke Interessenvertretung der Arbeitnehmer in Österreich eine effektive vertragliche Bindung der Mitarbeiter sehr schwer macht. Als Lösungsvorschlag wurde von einem Experten die Idee geboren, Aus- und Weiterbildungskosten ähnlich dem Abfindungsmodell direkt an den Mitarbeiter binden zu können, dass diese immer mit dem Mitarbeiter mitwandern und damit zu keinem Risiko für die Betriebe mehr werden. Diese Variante könnte auch die Komplexität des Förderungswesens für Weiterbildungen für staatliche Stellen stark vereinfachen.

Am Ende lässt sich die in dieser Masterarbeit gestellte Forschungsfrage wie österreichische Kleinunternehmen (ÖKU) dabei unterstützt werden können, ihren Beitrag zum lebenslanges Lernen (LLL) vermehrt zu leisten folgendermaßen beantworten. Österreichische Kleinunternehmen erbringen durch den Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen bereits einen Beitrag am lebenslangen Lernen ihrer Mitarbeiter. Dieser ist sogar größer als die Literatur vermuten lässt, allerdings in weiten Bereichen, wie Kleinunternehmen selbst auch, unstrukturiert, unbewusst, kurzfristig und stark der Eigenverantwortung und Motivation des Personals selbst überlassen. Der Beitrag von ÖKU am LLL könnte dadurch verstärkt werden, dass die Kernlimitierungen der Motivation der Mitarbeiter, Bewusstsein der Unternehmen für strategische Personalentwicklung und die Auswirkung von Mitarbeiterfluktuation auf geleistete Ausbildungskosten durch den Einsatz der in dieser Arbeit gebrachten Empfehlungen eliminiert werden.

Kapitel 1

Einleitung

Im Jahr 2000 hat der Europäische Rat auf der Tagung in Lissabon festgehalten, dass sich »Europa unbestreitbar auf dem Weg in das Zeitalter des Wissens befindet.« (Europäische Kommission 2000: 3) Im »Memorandum des Lebenslangen Lernens« hält er fest, dass »der erfolgreiche Übergang zur wissensbasierten Wirtschaft und Gesellschaft mit einer Orientierung zum lebenslangen Lernen einhergehen muss.« (ebd.: 3) Die obersten Ziele des lebenslangen Lernen (LLL) stellen dabei die aktive Förderung der Staatsbürgerschaft und der Beschäftigungsfähigkeit der Menschen dar (ebd.: 6). »Bei der aktiven Staatsbürgerschaft geht es darum, ob und wie die Menschen in allen Bereichen des sozialen und wirtschaftlichen Lebens teilhaben, es geht um die damit verbundenen Chancen und Risiken, und um die Frage, inwieweit sie das Gefühl entwickeln, zu der Gesellschaft, in der sie leben, dazuzugehören und ein Mitspracherecht zu haben. Für die meisten Menschen gilt, dass [...] die Ausübung einer Erwerbstätigkeit ein wesentlicher Garant für Unabhängigkeit, Selbstachtung und Wohlergehen und damit auch für allgemeine Lebensqualität ist. Beschäftigungsfähigkeit – also die Fähigkeit, eine Beschäftigung zu finden und in Beschäftigung zu bleiben – ist nicht nur eine zentrale Dimension der aktiven Staatsbürgerschaft, sondern auch eine entscheidende Voraussetzung für Vollbeschäftigung, für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Europas und für die Gewährleistung von Wohlstand in der Neuen Wirtschaft. Sowohl Beschäftigungsfähigkeit als auch aktive Staatsbürgerschaft setzen voraus, dass man über ausreichende Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt, die auf dem neuesten Stand sind und die es ermöglichen, am wirtschaftlichen und sozialen Leben teilzuhaben und einen Beitrag zu leisten.« (ebd.: 6) Damit stellt

der wichtigste Beitrag am LLL die berufliche, kontinuierliche Aus- und Weiterbildung (Continuing Vocational Education and Training (CVET)) dar, um dieser Herausforderung des ständigen Wandels zu begegnen (Europäische Kommission 2000: 8).

Das CEDEFOP ist die europäische Behörde, welche mit der Überwachung des aktuellen Status zur Aus- und Weiterbildung in Europa beauftragt ist. Dazu gehören neben der Erhebung von regelmäßigen Umfragen auch die Erarbeitung von Werkzeugen und Vorgehensweisen zur Herstellung von Rahmenbedingung zur Aus- und Weiterbildung (CEDEFOP 2020c: 8f). Die »Continuing Vocational Training Survey« (CVTS) ist eine von der CEDEFOP spezifizierte europaweite Studie, welche alle fünf Jahre vergleichbare Daten der Mitgliedsländer zur Überprüfung der genannten Vision liefern soll. In Österreich ist die Statistik Austria für die Erhebung dieser Daten verantwortlich, welche davon spricht, dass 87% aller Kleinunternehmen, 95% aller mittelgroßen Unternehmen und sogar 99% aller Großunternehmen aktiv in der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter sind (Statistik Austria 2018a: 20). Das bedeutet aber auch, dass 13% aller Kleinunternehmen sich nicht aktiv in der Aus- und Weiterbildung, und damit auch nicht am LLL, beteiligen.

Neben der generellen Auflistung von Gesamtkosten und Arten von Weiterbildung, abhängig von Unternehmensgröße und Branche, wird von der Statistik Austria auch auf die strategische Weiterbildungspolitik in Unternehmen eingegangen (ebd.: 30-33). Dabei sind folgende vier Parameter besonders hervorzuheben:

Weiterbildungsaktive Unternehmen: 99% aller Groß-, 95% aller Mittel- und 87% aller Kleinunternehmen, sind aktiv in der Weiterbildung ihrer Angestellten (ebd.: 20).

Kompetenzbedarfsermittlung: 83% aller Großunternehmen ermitteln ihren zukünftigen Kompetenzbedarf, wobei das nur 69% der Mittel- und 49% der Kleinunternehmen tun (ebd.: 30).

Definierte Verantwortlichkeiten: 87% aller Großunternehmen haben definierte weiterbildungsverantwortliche Personen oder Einheiten, wobei das nur bei 65% der Mittel- und gar nur bei 44% der Kleinunternehmen zu finden ist (ebd.: 31).

Maßnahmenevaluation: 80% der Groß-, 54% der Mittel- und nur 31% der Kleinunternehmen führen Evaluierungen der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen durch

(Statistik Austria 2018a: 33).

Betrachtet man nun die österreichische Wirtschaftslandschaft, zeigt das Institut für KMU Forschung Austria (2020: 9), dass »kleine und mittlere Unternehmen [...] das Rückgrat unserer Wirtschaft [darstellen]«. Dies wird vom Institut für KMU Forschung Austria (ebd.: 9) folgendermaßen belegt:

Im Jahr 2017 gab es rund 337.800 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Österreich, was einem Anteil von 99,6% der Unternehmen der marktorientierten Wirtschaft entspricht. Die KMU beschäftigten knapp zwei Millionen Personen inklusive rund 52.900 Lehrlingen. KMU sind damit Arbeitgeber für rund zwei Drittel der Erwerbstätigen.

Österreichs KMU sind für mehr als 60% der Umsätze, Bruttowertschöpfung und Investitionen der marktorientierten Wirtschaft verantwortlich. Der von KMU erwirtschaftete Umsatz lag 2017 bei rund 482 Mrd. Euro, die Bruttowertschöpfung bei rund 128 Mrd. Euro und das Investitionsvolumen bei 24 Mrd. Euro. Auf KMU entfallen zudem rund die Hälfte der Warenexporte in Höhe von 66 Mrd. Euro.

Werden diese Daten aufgetrennt, so wird deutlich, dass sogar ein Viertel aller Erwerbstätigen in Kleinunternehmen tätig ist (ebd.: 18). Kombiniert man diesen Fakten nun damit, dass österreichische Kleinunternehmen (ÖKU) weniger in Personalentwicklung investieren und dabei unstrukturierter vorgehen als Mittel- oder Großunternehmen, zeigt das auf, dass sich Unternehmen dieser Größenordnung am wenigsten am LLL beteiligen. Somit wird für ein Viertel der österreichischen, erwerbstätigen Bevölkerung weniger getan um den beschriebenen Herausforderungen des ständigen Wandels zu begegnen.

1.1 Problemstellung

Während der Blick auf die CVTS zeigt, dass noch 13% aller Kleinunternehmen gar keine Weiterbildung durchführen, ist es natürlich auch so, dass nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen gebildet werden. Während Statistik Austria (2018b: 25) für Österreich zwar an sich zeigt, dass fast 60% aller im Alter zwischen 25 und 64 an nicht-formalen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten teilgenommen haben, und das sogar Platz vier im EU-

Durchschnitt darstellt (CEDEFOP 2020a: 80), zeigt CEDEFOP (ebd.: 97) allerdings auch, dass bis zu 128 Millionen EU-Bürger ungenutztes Potential für Weiterbildung hätten. Davon entfallen alleine zwischen 1,4 bis 1,8 Millionen auf Österreich. Betrachtet man das im Kontext, dass Kleinunternehmen am wenigsten an der Änderung dieses Problems beitragen, stellt sich die Frage, warum das so ist, beziehungsweise auch wie man diese dabei unterstützen könnte, einen größeren Beitrag am Übergang von Europa zu einer erfolgreichen wissensbasierten Wirtschaft und Gesellschaft zu leisten.

1.2 Forschungsfrage

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit der Frage was ÖKU aus ihrer eigenen Perspektive bereits in die Aus- und Weiterbildung ihrer Arbeitnehmer investieren und was sie dazu befähigt, diesen Beitrag in Zukunft verstärkt zu leisten. Damit lässt sich die zentrale Forschungsfrage folgendermaßen formulieren:

Wie können ÖKU dabei unterstützt werden, ihren Beitrag zum LLL vermehrt zu leisten?

Diese Frage wird in drei Subfragen aufgeteilt, die einzeln analysiert und bewertet werden sollen:

1. Welcher Beitrag wird von ÖKU bereits zur Entwicklung ihrer Arbeitnehmer geleistet?
2. Was hemmt ÖKU dabei, mehr Ressourcen in die Entwicklung ihrer Arbeitnehmer zu investieren?
3. Welche Maßnahmen können ÖKU dabei unterstützen, Arbeitnehmer weiterzubilden?

1.3 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es einen Realitätsabgleich zwischen den Statistiken und der Theorie zu LLL, (strategischer) Personalentwicklung und den Besonderheiten von Kleinunternehmen und der empfundenen Realitätswahrnehmung der Personalverantwortlichen

innerhalb dieser in Österreich, herzustellen. Anschließend sollen auf Basis der identifizierten, realen limitierenden Faktoren für Aus- und Weiterbildung in ÖKU Handlungsempfehlungen zur Behebung dieser Probleme ausgesprochen und Optionen für weitere, vertiefende Studien aufgezeigt werden.

1.4 Methodik

Die theoretischen Aspekte dieser Arbeit sollen durch den Einsatz einer Literaturrecherche abgeklärt werden. Dazu gehört der aktuelle Stand von LLL und CVET in ÖKU, eine Analyse der relevanten Akteure, die Bildungsstruktur in Österreich, die Arten des Lernens, Lerntheorien, strategisches Management, strategische Personalentwicklung und deren Einsatz im Rahmen der Besonderheiten von Kleinunternehmen wie Flexibilität und Unsicherheit.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird eine Fallstudie mit Hilfe von sozialwissenschaftlichen Methoden durchgeführt. Dabei dienen leitfadengeführte Expertengespräch angelehnt an Froschauer und Lueger (2020) mit den personalverantwortlichen Mitgliedern der Geschäftsführung von österreichischen Kleinunternehmen, welche anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet werden, als Datengrundlage für weiterführende Studien beziehungsweise Handlungsempfehlungen.

1.5 Aufbau der Arbeit

Dieses Kapitel, Kapitel 1, beschreibt die Problemstellung und erklärt darauf basierend die Hauptforschungsfrage beziehungsweise die Subforschungsfragen. Außerdem wird das Ziel der Arbeit festgelegt und die Methodik beschrieben, wie die Forschungsfragen beantwortet werden sollen.

Kapitel 2 stellt den theoretischen Teil dieser Arbeit dar. Dabei wird begonnen die Begrifflichkeiten zu LLL zu definieren und die Brücke zu CVET geschlagen (Abschnitt 2.1). Anschließend werden die relevanten Akteure vorgestellt und auch noch das Bildungssystem in Österreich als Grundlage für Aus- und Weiterbildung knapp dargestellt.

Abschnitt 2.2 zeigt mit Hilfe von Befragungen und Auswertungen der CEDEFOP und

Statistik Austria den aktuellen Stand von LLL im Allgemeinen, beziehungsweise von CVET in ÖKU im Speziellen.

Abschnitt 2.3 zeigt den Stand der Wissenschaft zu Lernen im Generellen und im Speziellen mit dem geführten Lernen innerhalb von Betrieben, der Personalentwicklung. Es wird dabei auch darauf eingegangen, was Strategie für Unternehmen in diesem Zusammenhang bedeutet, beziehungsweise der Zusammenhang zur strategische Personalentwicklung betrachtet.

Der letzte Abschnitt des theoretischen Teils dieser Arbeit, Abschnitt 2.4, beschäftigt sich mit der Bedeutung von Kleinunternehmen für Österreich und zeigt auch die Eigenschaften und Besonderheiten dieser Unternehmensgruppe anhand von aktuellen Studien auf.

Kapitel 3 stellt den praktischen Teil dieser Arbeit dar. Es wird damit begonnen, die Methodik der Expertenbefragung anhand einer ausführlichen Literaturrecherche zu beschreiben. Anschließend wird der Aufbau der Studie und das genaue Vorgehen beschrieben. Im Kern des Kapitels steht die Beantwortung der Forschungsfragen mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Anschließend wird die Qualität der Daten reflektiert und eine Kritik an der Studie durchgeführt.

Kapitel 4 zieht die Schlussfolgerung aus der empirischen Analyse und gibt auf Basis der Ergebnisse Empfehlungen wie und ob ÖKU dabei unterstützt werden können, sich mehr an der Aus- und Weiterbildung zu beteiligen.

Kapitel 5 reflektiert die Ergebnisse dieser Arbeit und gibt einen Ausblick auf die weiteren Entwicklungen.

Im Anhang befindet sich ein Muster der Datenschutzerklärung, die von den Teilnehmern der Interviews unterzeichnet wurde und der volle Interviewleitfaden. Abschließend sind die vollen Transkripte der Interviews und deren Auswertung zu finden.

Kapitel 2

Grundlagen

2.1 Lebenslanges Lernen durch CVET

Es gibt eine Reihe von Begriffen in der Literatur die leicht unterschiedliche Bedeutungen haben und doch immer wieder überschneidend verwendet werden. Alleine im deutschsprachigen Raum haben sich dazu drei synonyme für das englische »Life Long Learning« eingebürgert, nämlich »lebensbegleitendes Lernen«, »lebenslanges Lernen« und auch »lebensumspannendes Lernen« (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur 2001: vii). Dazu gehören neben dem Begriff des lebenslangen Lernen (LLL) auch generell die Begriffe Weiterbildung, Erwachsenenbildung und berufliche Weiterbildung (CVET), welche im Folgenden auch in Kontext zueinander gesetzt werden sollen.

Nach Tuschling (2004: 152) begann die Geschichte des LLL bereits nach der französischen Revolution. In den damaligen Entwürfen ging es allerdings hauptsächlich um die Emanzipation der unteren und ärmeren Schichten, beziehungsweise deren selbstbestimmte Wissensaneignung. Im europäischen Raum gilt aktuell das »Memorandum über Lebenslanges Lernen« der Europäische Kommission (2000) als Maß der Dinge. LLL schließt dabei das gesamte Lernen in allen demographischen Schichten zu allen Zeiten ein. Dazu gehört auch institutionelles, beziehungsweise formales (Schulen mit staatlichem Lehrplan), nicht-formales (Sportvereine zum Beispiel) und informelles Lernen (Bücher, YouTube-Videos und ähnliches). Das »Memorandum über Lebenslanges Lernen« beschreibt dabei die vier Ziele des LLL folgendermaßen (ebd.: 5):

- »Aufbau einer integrativen Gesellschaft, die allen Menschen gleiche Zugangschancen zu hochwertigen, lebenslangen Lernen bietet und in der sich Bildungs- und Berufsbildungsangebote in erster Linie an den Bedürfnissen und Wünschen der Einzelnen ausrichten,« (Europäische Kommission 2000: 5)
- »Anpassung der Vermittlungsarten von Bildung und Berufsbildung und der Organisation des Erwerbslebens, damit Menschen während ihres gesamten Lebens am Lernen teilhaben und selbst planen können, wie sie Lernen, Arbeiten und Familienleben verbinden,« (ebd.: 5)
- »Erreichung insgesamt höherer Bildungs- und Qualifikationsniveaus in allen Bereichen, um ein hochwertiges Bildungs- und Berufsbildungsangebot zu sichern und gleichzeitig zu gewährleisten, dass Kenntnisse und Fähigkeiten den sich wandelnden Anforderungen von Arbeitsplätzen, Tätigkeiten, Arbeitsorganisation und [Arbeits]verfahren entsprechen,« (ebd.: 5)
- »Ermutigung und Befähigung der Menschen zur noch aktiveren Mitwirkung an allen Bereichen des modernen öffentlichen Lebens, vor allem am sozialen und politischen Leben auf allen Ebenen des Gemeinwesens, auch auf europäischer Ebene.« (ebd.: 5)

2.1.1 Weiterbildung, CVET und Employability

In dem Gesamtprogramm des »Memorandum über Lebenslanges Lernen« geht es nicht nur um berufliche, sondern auch um politische, kulturelle und wissenschaftliche Weiterbildung. Wie wichtig dabei persönliche Weiterbildung ist, zeigt auch die von der EU-Kommission finanzierten Benefits of Lifelong Learning (BeLL) Studie (Erwachsenenbildung 2014). Diese untersucht in zehn europäischen Ländern den Zusammenhang zwischen freiwilligen Weiterbildungskursen (Sprachkurse, Sportkurse, ...) und dem empfundenen Wohlbefinden der Teilnehmer in Bezug auf die Kontrolle des eigenen Lebens, Gesundheit und Einstellung. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Menschen durch diese Kurse einen positiven Effekt in der Kontrolle über das eigene Leben, die Einstellung zur sozialen und politischen Umgebung und auch zu der Familie und Arbeit erleben (ebd.: 25ff). Als wichtiger Punkt soll damit auch die Bedeutung der Volkshochschulen als Bildungseinrichtungen hervorgehoben werden, welche gerne als Beschäftigungsthera-

pie belächelt, aber in Ihrer Rolle zur Entwicklung, weit unterschätzt werden (Widmaier 2018: 10f; Krüger 2018: 16-19; May 2018: 20-24).

Bei CVET handelt es sich im Gegensatz dazu um die berufliche Weiterbildung. Tissot (2004: 51) definiert die (berufliche) Fort- und Weiterbildung dabei folgendermaßen: »Jede Form von Bildung und Ausbildung, die nach Abschluss der Erstausbildung oder nach dem Übergang ins Erwerbsleben absolviert wird und dem Einzelnen helfen soll, die eigenen Kenntnisse und/oder Kompetenzen zu verbessern oder zu aktualisieren, mit Blick auf beruflichen Aufstieg oder Umschulung neue Kompetenzen zu erwerben, sich persönlich oder beruflich zu perfektionieren.« Dabei hat vor allem die CEDEFOP (2014: 67) gezeigt wie wichtig CVET ist, da es weder durch Hochschulbildung noch Grundausbildung oder Lehrlingsausbildung ersetzt werden kann.

Im Kontext von CVET ist es auch essentiell Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu definieren, da diese in der Literatur oft im Zusammenhang genannt wird: »Beschäftigungsfähigkeit bezeichnet die Mobilitätsbereitschaft einer Person, um Arbeit zu bekommen oder zu behalten und ihre beruflichen Kompetenzen auf den neuesten Stand zu bringen. Anmerkung: Die Beschäftigungsfähigkeit einer Person beruht nicht nur auf der Angemessenheit der Kenntnisse und Kompetenzen, sondern auch auf den Anreizen und Möglichkeiten, die den betreffenden Personen bei der Arbeitsuche geboten werden.« (Tissot 2004: 66)

(CVET) kommt dabei im Kontext des lebenslangen Lernen verschiedene Bedeutungen zu. Im Fall einer Arbeitslosigkeit verbessert CVET zum Beispiel das Selbstbewusstsein, stellt die Arbeitsgewohnheiten wieder her und offeriert neue Jobmöglichkeiten. Mit Hilfe von CVET kann auch der Teufelskreis von negativen Lernerfahrungen aufgebrochen werden. Gering qualifizierte Arbeiter haben oft schlechte Erfahrungen in der Schule gemacht, was zu einer negativen Einstellung zum Lernen führt. Daraus resultierend investieren sie weniger Energie in ihnen angebotene Ausbildungen, was in weiteren negativen Lernerfahrungen endet und damit zu einer kontinuierlichen Verstärkung der negativen Erfahrung führt. Nachdem diesen Menschen im Generellen das Lernen am Arbeitsplatz mehr zusagt als in der Schule, kann dieser Weg genutzt werden, um die Abwärtsspirale zu unterbrechen. Positive Erfahrungen beim Lernen am Arbeitsplatz führen zu einer positiven Einstellung gegenüber dem Lernen und damit auch zu mehr Ausbildung. Darüber

hinaus kann damit auch ein direkter Effekt auf die Familien dieser Arbeiter geschaffen werden. Positive Eindrücke im Zusammenhang mit Lernen eines Familienmitglieds haben nachgewiesenermaßen auch einen Einfluss auf die Kinder in schulischen Institutionen dieser. Damit bricht CVET auch den Teufelskreis für die nächste Generation und verhilft dieser zu einem besseren Leben. (CEDEFOP 2015: 47ff)

CEDEFOP (ebd.: 57) beschreibt CVET auch als geeignete Maßnahme zum erfolgreichen Übergang im Arbeitsmarkt. Dazu gehört sowohl der Übergang bei inner- oder außereuropäischen Migration, oder auch bei altersbezogenen Übergängen. Migration stellt hierbei sogar einen Sonderfall dar, da es nicht nur zu einer Anpassung der eventuell schon ausgebildeten Arbeitsprozesse kommen muss, sondern auch noch zu einer generellen Integration in die Sprache, Kultur und das generelle Denken (Öztürk und Humt 2020: 91f; May 2018: 20-24). In einer sich demographisch stark verändernden Gesellschaft zum langen Leben wird auch das Problem immer tragender, dass einmal Gelerntes nicht für das ganze Leben ausreicht (Kuper 2020: 41-43). Hierbei geht es vor allem auch darum, dass die Beschäftigungsfähigkeit von Menschen darunter leidet, wenn ihr einmal erlerntes Wissen veraltet und nie gelernt wurde, dieses kontinuierlich zu verbessern. Käßlinger (2020: 164) zeigt hier vor allem auf, dass zum Beispiel in Deutschland dieser Fakt der aktuellen Gesellschaftsentwicklung kaum berücksichtigt wird und eher im Gegenteil ein »Frühförderwahn« betrieben wird. Darüber hinaus gilt es auch den schon beschriebenen Teufelskreis aufzubrechen, dass wenig Weiterbildung zu geringerer Weiterbildung führt. Vor allem in Bezug auf das Altern führt weniger oder fehlende Weiterbildung auch zu weniger Interesse an der Gesellschaft im Ganzen, was bei einer sich demographisch stark verändernden Bevölkerung auch gesellschaftliche Probleme nach sich ziehen kann (Carola Iller 2020: 59-62).

Neben der bisher erwähnten immensen gesellschaftlichen Relevanz von LLL und im speziellen CVET, darf nicht vergessen werden, dass auch Unternehmen davon profitieren. Erstens liegt es in ihrem eigenen Interesse, dass immer genügend Kapazität an Menschen zur Verfügung stehen, um die anfallende Arbeit zu bewältigen. Darüber hinaus zeigt CEDEFOP (2015: 52-54) auch, dass es eine eindeutige Korrelation zwischen Innovation und beruflicher Aus- und Weiterbildung gibt.

2.1.2 Ziele, Stakeholder und Verantwortliche des LLL

Für berufliche Weiterbildung könnte angenommen werden, dass einzig das Interesse der Betriebe relevant ist, welche die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter kongruent mit ihren eigenen Anforderungen halten wollen und eventuell auch weitere strategische Interessen daran haben ihre Mitarbeiter weiterzubilden. Darüber hinaus gibt es allerdings noch weitere Interessenten, welche in den folgenden Kapiteln näher beleuchtet werden sollen. Dazu gehört weitgefasst die Gesellschaft, die Arbeitnehmer und nicht zu vergessen die Weiterbildungsanbieter, welche ein wirtschaftliches Interesse haben. Alle Teilnehmer tragen natürlich auch Verantwortungen am erfolgreichen LLL des Einzelnen, wie das die Kultusministerkonferenz Deutschland (2001: 6) besonders herausstreicht. Dementsprechend tragen auch Schulen und der öffentlich-rechtliche Rundfunk eine Verantwortung (ebd.: 11).

Betrieb

Berthel und F. G. Becker (2017: 491) definieren das Interesses des Betriebs an Personalentwicklung so, dass diese »in letzter Konsequenz dazu bei[trägt], die obersten Betriebsziele (seien es Gewinnerzielung, Überlebensfähigkeit, zufriedenstellende Rendite o. a.) zu erreichen«. Lohaus und Habermann (2011: 9) gehen etwas weiter ins Detail und teilen Weiterbildung noch etwas mehr auf. Einerseits gibt es unabdingbare Weiterbildungen, damit Mitarbeiter am neuesten Stand von Produkten und Prozessen bleiben. In anderen Fällen wird die äußere Wettbewerbssituation, wie zum Beispiel eine neue Verfahrens- oder Virtualisierungstechnik fordern, dass alle Mitarbeiter darin geschult werden. Aber auch die Einführung einer neuen Softwarelösung zur Abbildung und Unterstützung der internen Prozesse, wird eine Schulung aller Mitarbeiter nach sich ziehen.

Weiterbildungen, welche die Effizienz von Mitarbeitern steigern, oder zu Kostenersparnissen vom Betrieb führen, werden von Lohaus und Habermann (ebd.: 9f) als »sinnvolle Weiterbildungen« beschrieben. Dazu gehören auch Ausbildungen, welche Personallücken schließen, welche auch durch alternative Personalmethoden, wie Neueinstellungen, behoben werden können, oder welche nur indirekte Vorteile für das Unternehmen bringen. Beispiele dafür sind Schulungen welche als Incentives zur Mitarbeiterbindung oder zur Motivationssteigerung eingesetzt werden. Diese Schulungen haben üblicherweise nur eine Gewinnerwartung und der Nutzen lässt sich nicht direkt kalkulieren (ebd.: 9f).

Schulungen zur generellen Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern, wie zum Beispiel das International Certification of Digital Literacy (ICDL), oder Schulungen die der persönlichen Entwicklung, beispielsweise Sprachkurse, dienen, aber für das Unternehmen keinen Mehrwert erzeugen, sind damit auch nicht von Interesse für diese (Lohaus und Habermann 2011: 10).

Arbeitnehmer

Während die Ziele des Betriebs klar zur Erreichung der obersten Betriebsziele ausgerichtet sind, sind die »Wünsche und Erwartungen, die einzelne Mitarbeiter im Hinblick auf ihre persönliche Entfaltung und ihr berufliches Weiterkommen haben« sehr individuell (Berthel und F. G. Becker 2017: 492). Es sollte klar sein, dass der beste Effekt von Weiterbildung erreicht werden kann, wenn die privaten und beruflichen Ziele des Mitarbeiters mit den Schulungen des Betriebs übereinstimmen. Das kann von der Lebensphase und verschiedenen anderen Faktoren abhängig sein. Vor allem weil Weiterbildung mit dem Lernen von neuen Inhalten zusammenhängt und dies am Besten funktioniert, wenn ein persönliches Interesse daran besteht.

Unabhängig davon teilt aber auch ein Schulungsteilnehmer diese für sich selbst in ähnliche Kategorien wie der Betrieb, nämlich notwendig, sinnvoll und überflüssig. Absolut notwendige Schulungen sind dabei diese, die zur Aufrechterhaltung des Lebensstandards unabdingbar sind. Also Maßnahmen, die zum Erhalt einer Erwerbstätigkeit notwendig sind. Dazu können sowohl Weiterbildungen als auch Umschulungen zählen. Hierfür wird der Teilnehmer auch eine Selbstbeteiligung an Freizeit und den direkten, finanziellen Kosten leisten (Lohaus und Habermann 2011: 11).

Als sinnvolle Weiterbildungen müssen vor allem Aufstiegsausbildungen genannt werden. Ein MBA Studium neben einem Tagesjob zählt hier zu den Beispielen. Auch alle Weiterbildungen, die nicht direkt einen beruflichen Kontext haben, wie das Lernen einer Sprache für den Urlaub, können hier inkludiert werden. Für diese Art der Schulungen wird ein Teilnehmer sowohl die finanzielle Belastung als auch seine Freizeit aufbringen, wenn der erwartete Nutzen im Verhältnis steht (ebd.: 11f).

Zu für den Arbeitnehmer unnütze Weiterbildungen zählen Schulungen welche vom Teilnehmer schon durchgeführt wurden oder in denen auch einfach kein Nutzen erkannt

wird (Lohaus und Habermann 2011: 12).

Weiterbildungsanbieter

Der Weiterbildungsanbieter ist ein Stakeholder, der von vielen Lehrbüchern oft vergessen wird, da er aus betrieblicher Sicht nicht direkt an der Personalentwicklung teilnimmt, sondern »nur« als Dienstleister auftritt. Allerdings ist diese Gruppe absolut essentiell, da sie, soweit das Unternehmen nicht selbst Kapazitäten zur Schulung aufbaut, das Angebot stellen aus dem Unternehmer und Teilnehmer wählen können. Dabei sprechen Weiterbildungsanbieter neben diesen Zielgruppen auch den Staat direkt an, da dieser über Förderungen und Unterstützungsprogramme große Teile der Weiter- und Ausbildung auch finanzieren kann. Darüber hinaus lässt sich das Weiterbildungsangebot in »beruflichen Aufstieg«, »beruflichen Anpassung« und »persönliche Entwicklung« separieren. Basierend auf diesem Repertoire können Weiterbildungsanbieter nun mit zugeschnittenen Angeboten auf die Zielgruppen zukommen (ebd.: 13f).

Dabei sind für Unternehmen vor allem Schulungen zur Anpassungsweiterbildung von Interesse. Diese werden oft als betrieblich notwendig erachtet und es werden selten eigene Kapazitäten innerhalb des Unternehmens dafür ausgebaut. Aufstiegsweiterbildungen sind für Unternehmen von begrenztem Interesse. Vor allem weil mit einer Steigerung des damit resultierenden Marktwerts auch das Risiko einer Abwanderung steigt. Angebote zur Persönlichkeitsbildung sind für Unternehmen von untergeordneter Bedeutung. Dies liegt daran, weil Ausbildungen zur Ruhestandsgestaltung zum Beispiel, weniger direkte finanzielle Auswirkung auf das Unternehmen haben (ebd.: 13).

Bei den Angeboten sind vorwiegend Aufstiegsweiterbildung von großen Interesse für die Teilnehmer. Vor allem da in einigen Bereichen eine Verdrängung besteht und Mitarbeiter mit höheren, zusätzlichen Abschlüssen, anderen nur mit Lehre vorgezogen werden. Das Interesse an Anpassungsweiterbildungen hängt vorwiegend vom Druck des Unternehmens ab und auch damit wie weit letztendlich der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter liegt. Angebote zur persönlichen Entwicklung hingegen werden sehr kritisch gesehen und das Kosten-Nutzen-Verhältnis wird sehr genau abgewogen (ebd.: 14).

Angebote an den Staat für die persönlichen Entwicklung des Einzelnen sind nur in spe-

ziellen Fällen erfolgreich. Zum Beispiel, wenn es um die Wiedereingliederung von Kriminellen geht. Anpassungsangebote werden üblicherweise auch nur aus regionalpolitischen Gründen akzeptiert. Aufstiegsweiterbildungen hingegen »gewinnen wegen der Anpassung staatlicher Organisationsstrukturen an Unternehmensprozesse an Bedeutung« (Lohaus und Habermann 2011: 15).

Gesellschaft

Das große Interesse des Staates zeigt sich auch in dem Statement der Wirtschaftskammer Österreich (2017: 4), dass Bildung den Rohstoff Nummer eins in Österreich darstellt. Darüber hinaus zeigt sie auch, dass die Herausforderung einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung in Kombination mit sich stark ändernden Anforderungen an den Beruf nur durch »eine Aufwertung der Erwachsenenbildung begegnet werden kann« (ebd.: 42).

In der vorliegenden Literatur wird Gesellschaft, Staat und Überorganisationen wie die EU nicht explizit auseinandergelassen. Die hier beschriebenen Interessen lassen sich aber zwischen den Instanzen auch beliebig verteilen, wie der Vergleich der europäischen Zielsetzung zu Aus- und Weiterbildung der Europäische Kommission (2016a: 2, 2016b: 1) mit den hier genannten Zielen und Verantwortungen zeigt.

Weiterbildung muss aus staatlicher Perspektive die Sicherung der Wertschöpfungskette unterstützen. Dazu gehört die aktuelle und langfristige Standortsicherung als auch eine Effizienzsteigerung der Produktion. Diese Folgen gehen mit sozialen Konsequenzen einher. Dazu gehört eine Verminderung von Arbeitslosigkeit und damit eine Senkung von Sozialkosten. Damit ist es auch gleichzeitig möglich soziale Unruhen zu vermeiden und Chancenungleichheit in der Gesellschaft auszugleichen (Lohaus und Habermann 2011: 16f). Berthel und F. G. Becker (2017: 491) erweitern dies um das politische Argument, dass Personalentwicklung »zumindest indirekt - einen Beitrag [...] zur Gewährleistung des Grundrechts auf freie Entfaltung einer verantwortungsvollen, kritikfähigen und selbstbewussten Persönlichkeit, zur Aufrechterhaltung von Handlungswillen, Lebensoptimismus und Zukunftsbejahung [leisten kann]«.

Schulen und Hochschulen

Die Kultusministerkonferenz Deutschland (2001: 11) ordnet den Schulen und Hochschulen neben ihrer eigentlichen Verantwortung auch noch zu »[...] für einen besseren Übergang der Lernenden zu weiteren Lernprozessen sowohl in institutionalisierten als auch für selbst gesteuerte Formen des Lernens zu schaffen.« Dabei gilt es in den ersten Schulstufen »[...] das Lernen zu lernen. Diese Lernkompetenz ist in den folgenden Bildungsabschnitten jeweils weiter zu fördern« (ebd.: 11). Hochschulen haben dann vor allem die Aufgabe, neben der fundierten beruflichen und wissenschaftlichen Grundausbildung, auch den Umgang mit der raschen Veralterung von Spezialwissen beizubringen und damit auch ein Bewusstsein für kontinuierliche Weiterbildung zu schaffen (ebd.: 12).

Öffentlich-rechtlicher Rundfunk

Vor allem öffentliche Rundfunkanstalten haben einen expliziten Bildungsauftrag. Dazu gehört die Übermittlung von Kultur, Information und Bildung. Damit sollen Sie einen Beitrag zum selbstgesteuerten Lernen bieten und der Bevölkerung ein leicht zugängliches Programm zur Verfügung stellen (ebd.: 11). Diese Verantwortung zeigt auch der Englische Sender BBC der während der COVID-19-Pandemie Unterricht für Kinder und Jugendliche ausstrahlte (Ehrenberg 2021).

2.1.3 Bildungsstrukturen in Österreich

Arten des Lernens

Die Europäische Kommission (2000: 9f) definiert in ihrem »Memorandum über Lebenslanges Lernen« drei Formen von Lernen:

Formales Lernen Formales Lernen findet in Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen statt und führt zu anerkannten Abschlüssen und Qualifikationen.

Nicht-formales Lernen Diese Art des Lernen findet außerhalb der Hauptsysteme der allgemeinen und beruflichen Bildung statt und führt nicht zum Erwerb eines formalen Abschlusses. Nicht-formales Lernen kann am Arbeitsplatz und im Rahmen von Aktivitäten der Organisationen und Gruppierungen der Zivilgesellschaft (wie Jugendorganisationen, Gewerkschaften und politischen Parteien) stattfinden. Auch

Organisationen oder Dienste, die zur Ergänzung der formalen Systeme eingerichtet wurden, können als Ort für nicht-formales Lernen fungieren (z. B. Kunst-, Musik- und Sportkurse, oder private Betreuung durch Tutoren zur Prüfungsvorbereitung).

Informelles Lernen Dabei handelt es sich um eine natürliche Begleiterscheinung des täglichen Lebens. Anders als beim formalen und nicht-formalen Lernen handelt es sich beim informellen Lernen nicht notwendigerweise um ein intentionales Lernen, weshalb es auch von den Lernenden selbst unter Umständen gar nicht als Erweiterung ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten wahrgenommen wird.

Bildungsstätten

Das österreichische Aus- und Weiterbildungssystem lässt sich vereinfacht in Abb. 1 darstellen. Als Besonderheit lässt sich das sehr stark qualifikationsorientierte System nennen. Dabei ist, im Vergleich zu anderen Staaten, die arbeitsmarktqualifizierende Ausbildung vor allem im sekundären Bereich angesiedelt. Dies führt dazu, dass rund 80% der Jugendlichen, die diesen Schritt durchlaufen, mit einer beruflichen Ausbildung abschließen, die einen direkten Einstieg in den Arbeitsmarkt erlaubt (Mayr und Tritscher-Archan 2019: 1). Daraus resultiert, dass es in Österreich wesentlich weniger Schulabgänger und weniger Arbeitslose in dieser Altersgruppe gibt, als im europäischen Vergleich (Tritscher-Archan 2016: 10).

Nicht-formale Qualifikationen, also Qualifikationen die nicht zu gesetzlich geregelten Abschlüssen führen, werden in Österreich von Weiterbildungseinrichtungen und Unternehmen angeboten. Dabei gibt es österreichweit über 1800 Anbieter von beruflichen Weiterbildungsprogrammen (ebd.: 28). Die besonders wichtigen und aktiven Einrichtungen werden aber von den Sozialpartnern gestellt. Dazu gehören das Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI), das Bildungsprogramm des Berufsförderungsinstitut (BFI) und das Ländliche Fortbildungsinstitut (LFI) (ebd.: 27).

Validierung von Qualifikationen

Schon im Memorandum beschreibt die Europäische Kommission (2000: 10), dass während formales Lernen bisher im Fokus der Politik war, mit dem Konzept des LLL auch die anderen Formen stärker in den Mittelpunkt gerückt werden und auch ein Validierungs-

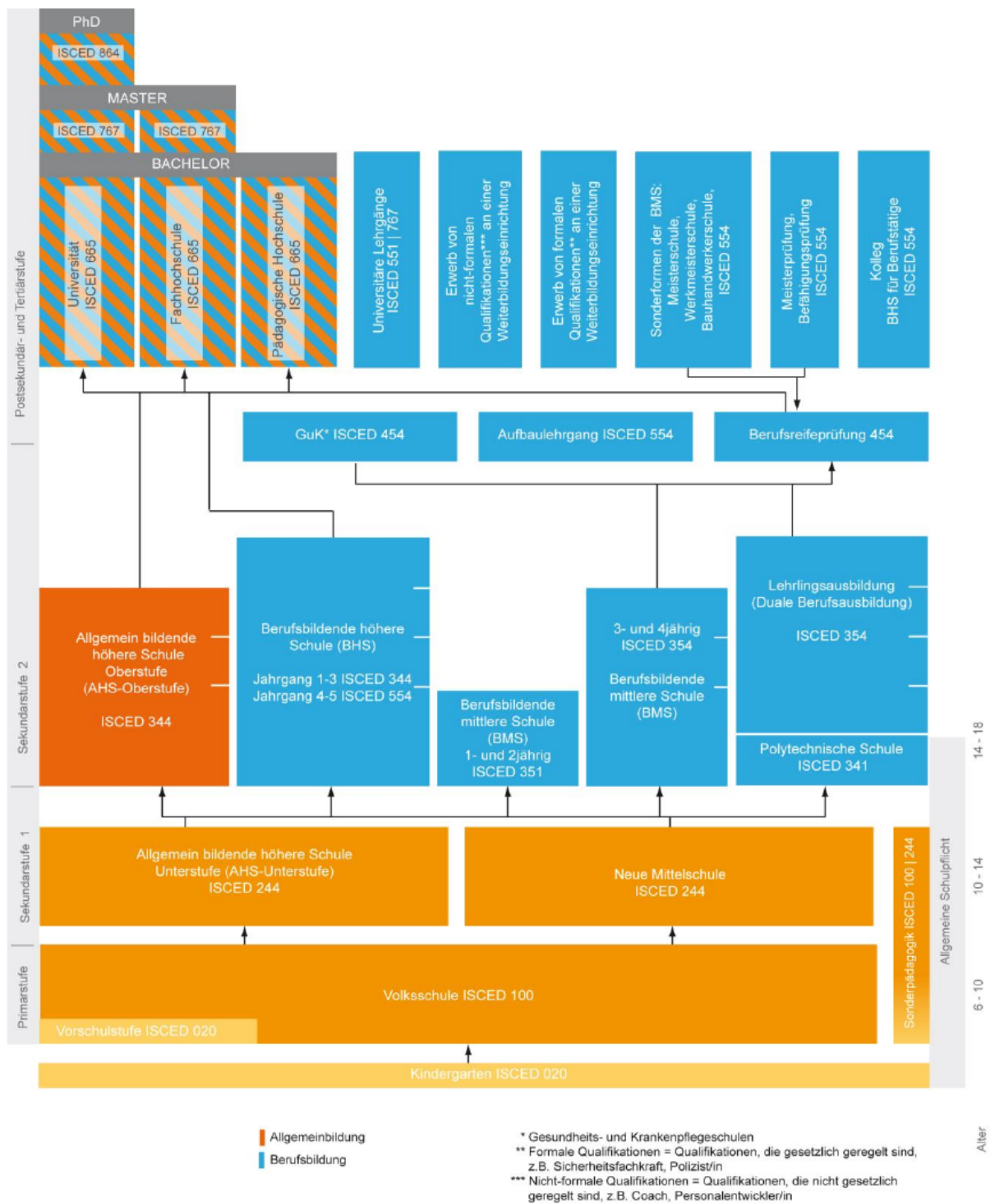


Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung des österreichischen Aus- und Weiterbildungssystem

Quelle: Tritscher-Archan (2016: 12)

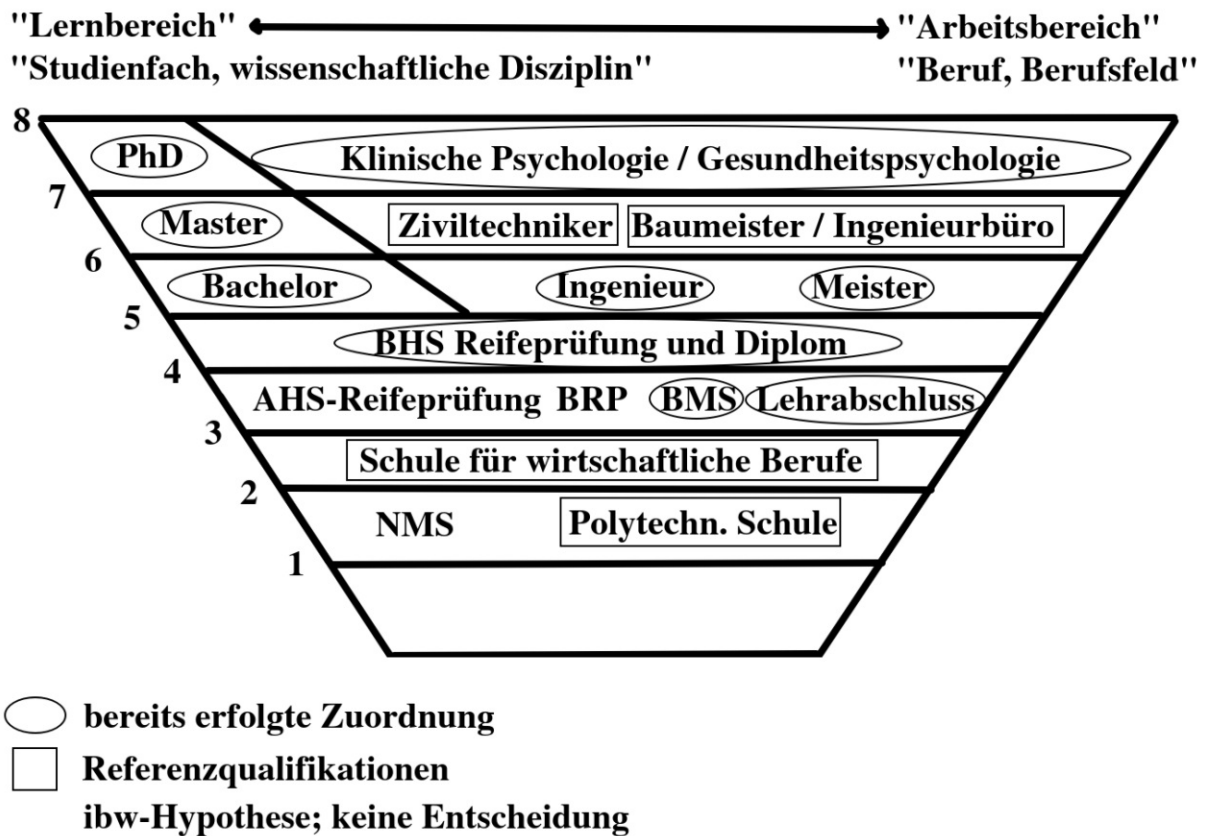


Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung des NQR

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayr und Tritscher-Archan (2019: 3)

modell dieser zur Verfügung gestellt werden muss. Dies wurde durch die Empfehlung 2017/C 189/03 (Europäische Kommission 2017), welche eine Überarbeitung der Empfehlung 2008/C 111/01 darstellt (Europäische Kommission 2008), zu einer Europäische Qualifikationsrichtlinie (EQR), abgebildet. Die Europäische Kommission (2017: 8) legt fest, dass die »Transparenz und die Anerkennung von Fertigkeiten und Qualifikationen [...] zu den neuen Prioritäten« gehören um »[...] die Mobilität von Lernenden und Arbeitskräften innerhalb von Branchen und Ländern sowie branchen- und länderübergreifend zu unterstützen.« (ebd.: 14)

Für Österreich wird die EQR in der nationalen Qualifikationsrichtlinie (NQR) abgebildet. Dabei wird auch auf die Besonderheiten des österreichischen Bildungssystem eingegangen. Die NQR stellt dabei eine Gleichwertigkeit, aber nicht eine Gleichartigkeit von Ausbildungen gegenüber, was vor allem in Österreich, wo Bildung eine stark institutionell geprägte Wahrnehmung widerspiegelt, zu kontroversen Diskussionen führt (Mayr und Tritscher-Archan 2019: 2). Diese Gegenüberstellung wird in Abb. 2 dargestellt.

Während Mayr und Tritscher-Archan (2019:6) der NQR eine wichtige Rolle in der Zukunft einräumt sehen andere die vorweisbaren Erfolge auch 20 Jahre nach dem Memorandum als sehr dürftig. Rauschenbach (2016:812) schreibt: »Informelle Lernprozesse, insbesondere im Bereich der sozialen und personalen Kompetenzen, sind auch künftig kaum erfassbar, geschweige denn eindeutig messbar.« Darüber hinaus bekräftigt zum Beispiel Rössler (2020: 181f), dass informelles Lernen nicht alleine die Lösung zur Umsetzung von LLL sein kann da es »[...] auch große Schwächen wie Ineffizienz, fehlerhaft angeeignete Routinen oder ausbleibenden Abgleich mit der Außenwelt aufweisen kann.« Letztendlich muss eine sozial durchlässige Weiterbildungspolitik die Grenzen zwischen Berufs- und Allgemeinbildung und auch den Zugang zum Hochschulwesen erleichtern, da diese »nicht akzidentiell oder zufällig [bestehen], und sie sind auch nicht in erster Linie ein Informationsproblem. Vielmehr sind die Bildungssysteme immer stark mit den sozialen Strukturen und Unterscheidungen verwoben, und diese Zusammenhänge werden politisch gestützt.« (Lassnigg 2012: 26)

Als Alternative, beziehungsweise als Erweiterung zum NQR, zur Validierung von gelernten Fähigkeiten, wird von der CEDEFOP (2015:76-84), im Kontext von Unternehmen, folgende Idee vorgeschlagen. Dabei wird davon ausgegangen, dass vor allem für höhere Stellen sowieso durch Assessment-Centers Analysen von Mitarbeitern durchgeführt wird. Die hier vorgeschlagene Idee ist, dass diese Validierung, mit Hilfe von standardisierten Fähigkeitskatalogen, direkt zu einer explizite Zertifizierung von Arbeitskräften führen kann. Im gleichen Paper schlägt CEDEFOP (ebd.: 81f) auch die bereits etablierte Methode der Rückzahlungen als wirtschaftliches Element vor, um Ausbildungen und Zertifizierungen der Mitarbeiter für Unternehmen attraktiv zu machen.

2.2 Stand der Aus- und Weiterbildung in Österreich

2.2.1 Datenquellen und Definitionen

Zur Beschreibung des aktuellen Status der Aus- und Weiterbildung in Österreich werden verschiedene Studien herangezogen. In diesem Abschnitt werden die relevanten davon aus der Literatur vorgestellt, relevante Begrifflichkeiten definiert und Limitierungen dieser beschrieben.

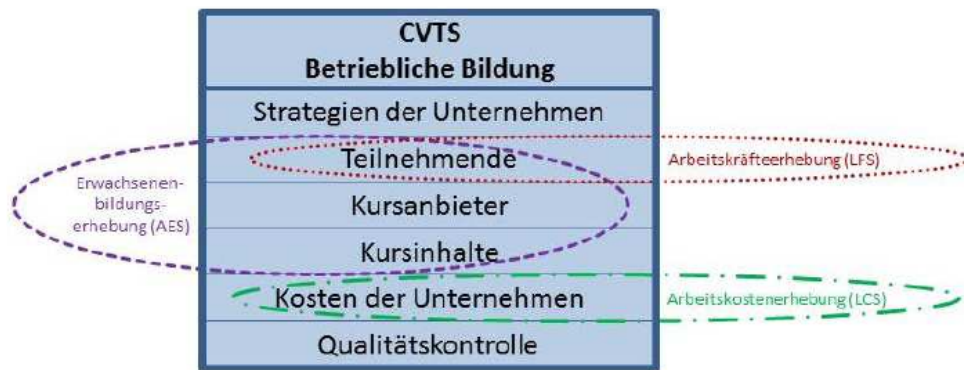


Abbildung 3: Überschneidungen der unterschiedlichen Europäischen Erhebungen mit der CVTS

Quelle: Statistik Austria (2019b: 5)

Datenquellen

Für diese Arbeit kommen die wichtigsten Daten aus der fünften Continuing Vocational Training Survey (CVTS), welche von der (Statistik Austria 2018a) für die EU aufgenommen und ausgewertet wurde. Diese Umfrage erhebt Daten wie in Betrieben CVET durchgeführt wird. Abb. 3 zeigt die anderen, sich mit der CVTS überschneidenden und auch von der Statistik Austria im Namen der EU erhobenen, Umfragen zum Thema der betrieblichen Weiterbildung. Während die CVTS auf Unternehmen fokussiert ist, geht es bei der Adult Education Survey (AES) (Statistik Austria 2018b) nicht nur um CVET, sondern um Erwachsenenbildung im Sinne von LLL, wie im Abschnitt 2.1.1 definiert. Dabei werden vor allem statistisch relevante Zusammenhänge zwischen formaler, nicht-formaler, informeller Ausbildung, Alter, Geschlecht und Bevölkerungsdichte gezogen. Die Studie zur Arbeitskostenerhebung wird verwendet um zu zeigen, wie viel Prozent der Gesamtkosten für Arbeit auf Aus- und Weiterbildung fällt (Statistik Austria 2019a). Die letzte in Abb. 3 gezeigte Umfrage, die Arbeitskräfteerhebung (Statistik Austria 2020) bietet zum Status der Aus- und Weiterbildung keinen direkten Mehrwert und soll deshalb in dieser Arbeit keine Beachtung geschenkt bekommen.

Weitere, wesentlich aktuellere Umfragedaten zum Thema CVET bietet auch die »Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung« mit ihrer seit 2009 jährliche stattfindenden Umfrage zum Thema Aus- und Weiterbildung. Dabei sollen die Untersuchungen vor 2015 an dieser Stelle zwar verfügbar gemacht werden, aber wegen ihrer geringen Vergleichbarkeit mit der CVTS, welche 2015 erhoben wurde, nicht herangezogen werden (MAKAM Research 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014). MAKAM Research (2015) er-

möglicht dann allerdings einen direkten Vergleich mit der CVTS. Die weiteren Studien ab dann (MAKAM Research 2016, 2017, 2018, 2019, 2020) erlauben zwar nur begrenzt die Erkennung von Trends, aber geben immer wieder Einblick in verschiedene Standardfragen und sind auch noch aktuell genug um aussagekräftig zu sein.

Leider sind nicht alle für diese Arbeit relevanten Fragen in österreichischen Umfragen gestellt worden. Für einige wenige Daten wird deswegen angenommen, dass sich Österreich und Deutschland ähnlich genug sind, dass zumindest die Tendenz gleich ist. Allerdings sind diese Umfragen immer mit einer angebrachten Vorsicht zu bewerten. Für diese Arbeit werden daraus resultierend auch die Daten der neunten IW-Weiterbildungserhebung des Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Seyda und Placke 2017) und der Report des deutschen Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) herangezogen (König 2020).

CEDEFOP (2020b: 11-16) beschäftigt sich mit der Wahrnehmung der Öffentlichkeit auf CVET. Diese Studie bietet zwar keinen direkten Bezug zu Unternehmen, aber bildet doch die Grundlage um das Verständnis der breiten Öffentlichkeit von CVET verständlich zu machen.

Stichproben

Unternehmensgröße werden von der Europäische Kommission (2003: L 124/39) folgendermaßen definiert:

- »Die Größenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.« (ebd.: L 124/39)
- »Innerhalb der Kategorie der KMU wird ein kleines Unternehmen als ein Unternehmen definiert, das weniger als 50 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz 10 Mio. EUR nicht übersteigt.« (ebd.: L 124/39)

- »Innerhalb der Kategorie der KMU wird ein Kleinstunternehmen als ein Unternehmen definiert, das weniger als 10 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz 2 Mio. EUR nicht überschreitet.« (Europäische Kommission 2003: L 124/39)

Die CVTS hält sich im Prinzip an diese Größendefinitionen, aber berücksichtigt nur Betriebe mit mehr als 10 Beschäftigten. Dementsprechend werden Kleinstunternehmen, nach der Definition der Europäische Kommission (ebd.), in der CVTS ausgeschlossen und nur nach Klein-, Mittel und Großunternehmen unterschieden. Zusätzlich werden die befragten Unternehmen entlang der NACE-Kategorien eingeteilt (Statistik Austria 2018a: 15f). Bei der »Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne« (NACE) handelt es sich um ein europäisches System zur einheitlichen Klassifikation von Unternehmen und Wirtschaftszweigen. Für Österreich wird die Revision 2 der Europäischen Verordnung im ÖNACE 2008 abgebildet (Zeller und Karner 2009: 1). Für die CVTS werden dabei nur Betriebe aus dem Bereich B (Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden), C (Herstellung von Waren), D (Energieversorgung), E (Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen), F (Bau), G (Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen), H (Verkehr und Lagerei), I (Beherbergung und Gastronomie), J (Information und Kommunikation), K (Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen), L (Grundstücks- und Wohnungswesen), M (Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen), N (Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen), R (Kunst, Unterhaltung und Erholung) und S (Erbringung von sonstigen Dienstleistungen) berücksichtigt (Statistik Austria 2018a: 15).

Für die Umfragen der Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung werden Unternehmen ab 20 Personen befragt. Ansonst gelten die gleichen Unternehmensgrößen wie von der Europäische Kommission (2003) definiert, nur dass Mittelunternehmen noch weiter unterteilt werden in 50-99 und 100-250 Mitarbeiter (MAKAM Research 2020: 3). Allerdings werden in den Auswertungen dann nicht mehr nach Unternehmensgröße aufgeschlüsselt. Die Einteilung nach Branche ist gröber als bei der CVTS nach Gewerbe und Handwerk, Industrie, Erzeugung, Handel, Bank und Versicherung, Transport und Verkehr, Tourismus und Freizeitwirtschaft, Information und Consulting, Sonstige Dienstleistung, öffentlich (MAKAM Research 2015: 52, 2017: 50).

Die Umfragen der IW-Weiterbildungserhebung befragen Unternehmen aller Größen und fassen Kleinst- und Kleinunternehmen zusammen. Das heißt die Grenze wird für Kleinunternehmen von 1 bis 49 Beschäftigte gelegt, Mittel- und Großunternehmen sind dann wieder durch die bekannten Definitionen bis 249 Mitarbeiter beziehungsweise ab 250 Mitarbeiter beschrieben (Seyda und Placke 2017: 6).

Auch die Forscher des IAB befragen Unternehmen aller Größen. Allerdings werden hier andere Größenstrukturen angegeben und die Unternehmen sind von 1 bis 9, 10 bis 49, 50 bis 499 und 500+ Beschäftigten strukturiert. Die Daten unterscheiden sich dabei teilweise essentiell von der CVTS was laut den Autoren unter anderem daran liegt, dass Unternehmen aller Größen und Branchen befragt werden, nur ein halbes Jahr in Betracht gezogen wird und es sich beim IAB-Betriebspanel, anders als bei der CVTS, um eine Mehrthemenbefragung handelt (König 2020: 42-45).

Alle weiteren in dieser Arbeit verwendeten Statistik beziehen sich nicht auf Unternehmen, sondern direkt auf Personengruppen. Hierbei sind die Differenzierungsfaktoren Bildungsstand, Geschlecht und Bildungsdichte (Statistik Austria 2018b: 18). In der CE-DEFOP (2020b) wird überhaupt nur ein repräsentativer Querschnitt der arbeitenden, europäischen Bevölkerung verwendet.

Definitionen

Der folgende Abschnitt beschreibt wie betriebliche Weiterbildung innerhalb der unterschiedlichen Studien definiert ist und welche für diese Arbeit gelten sollen.

Betriebliche Weiterbildung Für die CVTS wird berufliche Weiterbildung als »Weiterbildungsangebote (Kurse oder andere Formen betrieblicher Weiterbildung), die den Beschäftigten vom Unternehmen finanziert oder mitfinanziert oder in bezahlter Arbeitszeit ermöglicht werden [definiert].« (Statistik Austria 2019b: 12)

Weiterbildungskurse »Weiterbildungskurse sind Veranstaltungen, die ausschließlich dem Zweck der Weiterbildung oder beruflichen Bildung dienen, die vom Arbeitsplatz räumlich getrennt stattfinden, beispielsweise in einem Unterrichtsraum oder Bildungszentrum, und in denen die teilnehmenden Beschäftigten in einem vorab festgelegten Zeitraum von einer oder mehreren Lehrpersonen Unterricht erhal-

ten. Unterschieden wurde zwischen Kursen, die hauptsächlich vom Unternehmen selbst gestaltet und durchgeführt wurden (interne Kurse) und Kursen, die hauptsächlich durch einen auswärtigen Anbieter gestaltet und durchgeführt wurden (externe Kurse). Wo der Kurs stattfand, war für diese Unterscheidung unerheblich; sowohl interne als auch externe Kurse konnten im Unternehmen stattfinden oder an einem anderen Ort. Maßgeblich war, wer Ziele, Inhalte und Ablauf der Kurse festlegte. Wurden diese Festlegungen überwiegend durch das Unternehmen selbst getroffen, handelte es sich auch dann um einen internen Kurs, wenn das Unternehmen für den Kurs eine externe Lehrkraft engagierte. Einheiten, die nicht Teil des befragten Unternehmens waren, galten auch dann als extern, wenn sie zum selben Konzern gehörten. Daher galten zum Beispiel auch Kurse, die von der Muttergesellschaft gestaltet und durchgeführt wurden, als externe Kurse.« (Statistik Austria 2019b: 12f)

Andere Formen der betrieblicher Weiterbildung »Damit sind nicht kursförmige betriebliche Weiterbildungsaktivitäten gemeint, die in eine der folgenden Kategorien fallen: Geplante Ausbildungsphasen am Arbeitsplatz oder in der Arbeitsumgebung (On-the-Job Training) Geplante Weiterbildung durch Jobrotation innerhalb des Unternehmens, Austauschprogramme mit anderen Unternehmen, Erfahrungsaustausch im Rahmen von Besuchen Geplante Weiterbildung durch Lernzirkel und Qualitätszirkel Geplante Weiterbildung durch selbstgesteuertes Lernen (z.B. computergestützt, Fernlehrgänge, Lernen mittels Video-/Audiomaterial) Geplante Weiterbildung durch die Teilnahme an Tagungen, Konferenzen, Workshops, Fachmes- sen und Fachvorträgen.« (ebd.: 12)

Weiterbildungsquote »Der Indikator Weiterbildungsquote wird als Quotient der Summe aller hochgerechneten an Weiterbildungsmaßnahmen partizipierenden Mitarbeitern im ersten Halbjahr (Zähler) und der Summe aller hochgerechneten Mitarbeiter zum Stichtag der Befragung (Nenner) ermittelt.« (König 2020: 46)

2.2.2 Weiterbildungsstrukturen

Die meisten Studien (Statistik Austria 2018a; MAKAM Research 2020) strukturieren und korrelieren Aus- und Weiterbildung in Unternehmen nach den Mitarbeiterstruk-

Gliederungsmerkmale	Alle Personen (25 bis 64 Jahre) in 1.000	in %	
		Teilnehmende an arbeits- bezogener nicht-formaler Bildung ¹	Teilnehmende an nicht-formaler Bildung in bezahlter Arbeitszeit ¹
Insgesamt	4.830,9	48,3	38,8
Geschlecht			
Männer	2.411,1	51,7	43,1
Frauen	2.419,8	45,0	34,4
Alter			
25 bis 34 Jahre	1.180,1	54,1	41,0
35 bis 44 Jahre	1.145,4	56,7	45,5
45 bis 54 Jahre	1.386,6	52,8	43,8
55 bis 64 Jahre	1.118,8	28,2	23,2
Höchste abgeschlossene Schulbildung			
Pflichtschule	685,4	24,6	16,1
Lehre	1.807,7	43,3	36,1
Berufsbildende mittlere Schule (BMS)	630,6	49,3	43,7
Höhere Schule (AHS/BHS)	823,7	53,7	44,7
Universität, Fachhochschule, hochschulverwandte Ausbildung	883,4	71,2	52,6
Erwerbsstatus			
Erwerbstätig	3.496,9	60,4	51,5
Arbeitslos	330,6	36,5	9,5
Nicht-Erwerbspersonen	1.002,6	10,3	3,8
Staatsangehörigkeit			
Österreichische Staatsbürgerschaft	4.106,3	50,1	41,2
Keine österreichische Staatsbürgerschaft	724,2	38,0	25,0
Besiedlungsdichte			
Dicht	1.511,6	50,4	37,7
Mittel	1.398,2	44,5	36,4
Dünn	1.921,1	49,5	41,3

Abbildung 4: Teilnahme an arbeitsbezogenen nicht-formalen Bildungsaktivitäten
Quelle: Statistik Austria (2018b: 30)

turen, Branchen, Unternehmensgrößen, Motivation und Kosten. Die CVTS (Statistik Austria 2018a) bietet darüber hinaus noch eine Klassifikation nach strategischer Ausrichtung der Unternehmen an. Dieses Kapitel soll anhand der gleichen Struktur einen Überblick über die Weiterbildungsstruktur in österreichischen Unternehmen angeben.

Teilnehmerstruktur

Während die CVTS keine Information zu den Altersstrukturen der Teilnehmer in Unternehmen enthält, gibt die AES-Studie der Statistik Austria zur Erwachsenenbildung genaue Aufschlüsselungen zum Alter, der formalen Vorbildung von Teilnehmern und den Zusammenhang zu Aus- und Weiterbildung (Statistik Austria 2018b). Abb. 4 gibt dabei einen Überblick über die wichtigsten Resultate der AES. Dabei fallen folgende Punkte besonders auf:

- Es nehmen signifikant mehr Männer als Frauen an CVET teil.
- CVET nimmt mit steigenden Alter erheblich ab.
- Eine höhere abgeschlossene Schulbildung ist direkt korrelierend mit der Anzahl der Teilnehmer in Nicht-Formaler Aus- und Weiterbildung.

Branchenstruktur und Unternehmensgrößenstruktur

Die CVTS gibt einen sehr ausführlichen Bericht darüber ab, in welchen Branchen wie viel Weiterbildung geleistet wird, welcher in Abb. 5 dargestellt wird. Dabei fallen folgende wichtige Punkte auf:

- Es gibt im Großen keinen Unterschied zwischen Dienstleistungs- und produzierenden Unternehmen.
- Innerhalb der einzelnen Branchen besteht ein sehr großer Unterschied. Während im Finanz- und Versicherungsdienstleistungssektor 100% aller Unternehmen weiterbildungsaktiv sind, sind es nur um die 78% in der Gastronomie und im Verkehr.
- Fast noch wichtiger als die Branche ist die Größe der Unternehmen. Dabei bilden nur 86% der Kleinunternehmen, aber fast 95% aller Mittel und sogar 99% aller Großunternehmen ihre Mitarbeiter weiter.

Weder die CVTS noch die AES der Statistik Austria zeigen auf, wie der Zusammenhang zwischen den ausgebildeten Mitarbeitern und der Größe der weiterbildungsaktiven Unternehmen ist. Dieser Zusammenhang wird von der IAB-Studie als Weiterbildungsquote dargestellt. Dabei stellt sich zumindest für Deutschland heraus, wobei kein expliziter Grund ersichtlich wäre, warum das für Österreich nicht zumindest annähernd auch gelten sollte, dass die höchste Weiterbildungsquote mit 39% in Großbetrieben zu finden ist, sich diese aber nicht sehr stark von Klein- und Mittelbetrieben mit jeweils 38% unterscheidet. Nur Kleinstbetriebe fallen etwas geringer mit 29% aus. Nachdem weniger Kleinunternehmen in Ausbildung aktiv sind und trotzdem eine nahezu gleichgroße Weiterbildungsquote wie bei Großunternehmen besteht, bedeutet das, »dass kleinere Betriebe, sofern sie sich zur Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen entschlossen haben, vergleichsweise viele Mitarbeiter in diese einbeziehen.« (König 2020: 48).

Strategische Strukturen

Die CVTS beschäftigt sich auch sehr intensiv damit, wie Methoden der strategischen Personalentwicklung im Unternehmen eingesetzt werden. Dabei stellt sich heraus, dass nur 47% der Kleinunternehmen Analysen durchführen, um ihren Bedarf an zukünftigen Fähigkeiten und Kompetenzen zu ermitteln. Im Vergleich dazu sind es 69% der Mittel-

Wirtschaftszweige (ÖNACE 2008), Beschäftigtengrößenklassen	Anzahl aller Unter- nehmen	Weiter- bildungs- aktiv	Darunter mit				Anderen Formen
			Kursen	Davon mit folgenden Kursformen			
				nur intern	intern und extern	nur extern	
			in %	in %	Zeilenprozent		
Insgesamt	39.535	88,1	81,6	15,3	53,5	31,2	79,5
Wirtschaftszweige							
Produzierender Bereich (Abschnitte B-F)	11.137	88,2	82,4	11,4	50,6	38,0	77,4
B Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	112	88,2	88,2	11,9	57,1	31,0	77,7
C10-12 Nahrungs- und Futtermittel, Getränke, Tabak	1.369	84,8	75,3	16,6	46,9	36,5	69,9
C13-15 Textilien, Bekleidung, Leder, Lederwaren und Schuhe	230	82,1	69,3	10,8	56,5	32,7	78,4
C17-18 Papier, Pappe und Waren daraus, Druckereierzeugnisse; Vervielfältigung von bespielten Ton- und Datenträgern	321	93,1	87,1	16,6	53,4	30,0	91,4
C19-23 Kokerei und Mineralölverarbeitung, chemische und pharmazeutische Erzeugnisse, Gummi- und Kunststoffwaren, Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	772	93,3	88,6	7,4	70,9	21,8	87,2
C24-25 Metalle, Metallerzeugnisse	1.109	89,1	84,3	19,3	62,4	18,3	83,2
C26-28, 33 Datenverarbeitungsgeräte, elektronische und optische Erzeugnisse, elektrische Ausrüstungen, Maschinenbau, Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	1.233	94,3	88,9	7,5	56,7	35,8	88,0
C29-30 Kraftwagen, Kraftwagenteile, sonstiger Fahrzeugbau	144	93,8	90,6	5,3	73,7	20,9	87,1
C16, 31-32 Holz-, Flecht-, Korbwaren, Möbel, sonstige Waren	1.132	80,2	64,1	17,0	55,8	27,2	70,1
D-E Energieversorgung, Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	438	95,6	93,4	8,2	58,9	32,9	91,3
F Bau	4.277	87,4	84,8	8,8	39,5	51,7	72,6
Dienstleistungen (Abschnitte G-N, R, S)	28.398	88,0	81,2	16,8	54,7	28,5	80,3
G45 Handel mit Kraftfahrzeugen; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	1.359	97,5	97,5	7,2	71,3	21,5	97,5
G46 Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)	3.522	93,3	87,3	9,2	68,8	22,0	87,4
G47 Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)	4.081	90,7	84,5	29,4	39,4	31,2	80,1
H Verkehr und Lagerei	2.616	78,3	69,1	15,1	32,8	52,1	55,1
I Beherbergung und Gastronomie	6.893	78,5	64,0	37,7	47,3	15,0	73,9
J Information und Kommunikation	1.311	91,7	87,1	8,1	72,1	19,8	87,3
K64-65 Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung)	680	100,0	100,0	7,1	81,9	11,0	100,0
K66 Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten	216	98,6	98,6	5,1	83,7	11,2	93,6
L, M, N, R, S Grundstücks- und Wohnungswesen, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen, Kunst, Unterhaltung und Erholung, sonstige Dienstleistungen	7.720	92,3	90,2	5,8	56,8	37,4	85,1
Beschäftigtengrößenklassen							
10 bis 49 Beschäftigte	32.962	86,6	79,1	17,5	47,9	34,6	77,3
50 bis 249 Beschäftigte	5.444	94,8	92,9	6,3	73,9	19,8	88,8
250 und mehr Beschäftigte	1.130	98,7	98,7	2,6	92,8	4,6	97,8

Abbildung 5: Anteil der weiterbildungsaktiven Unternehmen an allen Unternehmen
2015 nach Angeboten

Quelle: Statistik Austria (2018a: 47)

Wirtschaftszweige (ÖNACE 2008), Beschäftigtengrößenklassen	Anzahl aller Unternehmen	Darunter mit ...		
		einer für Weiterbildung verantwortlichen Person oder Organisations- einheit	Budget für Weiterbildung	schriftlichem Weiter- bildungsplan
		in %		
Beschäftigtengrößenklassen				
10 bis 49 Beschäftigte	32.962	43,7	26,4	14,4
50 bis 249 Beschäftigte	5.444	64,8	57,0	41,2
250 und mehr Beschäftigte	1.130	86,9	82,5	67,3

Abbildung 6: Einige Elemente einer professionalisierten Weiterbildungspolitik

Quelle: Statistik Austria (2018a: 60)

und sogar 83% der Großunternehmen (Statistik Austria 2018a: 57). Abb. 6 zeigt, dass der Einsatz von Elementen der professionalisierten Personalentwicklung in österreichischen Kleinunternehmen wesentlich weniger genutzt wird, als in Mittel- oder Großunternehmen. Dieses Bild spiegelt sich auch bei der Evaluierung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen wider. Dabei werden nur von 31% der Kleinunternehmen, die Weiterbildung durchführen, die Ergebnisse dieser auch evaluiert. Bei Mittel- sind es schon 54% und bei Großunternehmen sogar 80% (ebd.: 63).

Methoden

Methodisch werden in der CVTS interne und externe Kursformen von anderen Formen der betrieblichen Weiterbildung wie »On-the-Job«-Training unterschieden. Abb. 5 beschreibt dabei das Verhalten von weiterbildungsaktiven Unternehmen verteilt nach Kursen und anderen Formen. Dabei fällt auf, dass es bei Kleinunternehmen eine wesentlich stärkere Unterscheidung zwischen Kursen und anderen Weiterbildungsformen gibt. Die detaillierten Zahlen dazu werden in Abb. 7 dargestellt. Innerhalb der Methoden zur Aus- und Weiterbildung lässt sich das wiederkehrende Muster erkennen, dass alle Formen generell stärker von Groß- als Kleinunternehmen verwendet werden. Allerdings bleibt das Verhältnis innerhalb der unterschiedlichen Formen nahezu gleich. Tagungen, Konferenzen und ähnliche Varianten sind für Unternehmen aller Größen die relevanteste Form, direkt gefolgt von »On-the-Job«-Training. Job-Rotation, Lern- oder Qualitätszirkel und selbstgesteuertes Lernen haben für Kleinunternehmen mit jeweils nur um die 20% eine geringe Bedeutung, wohingegen Großunternehmen diese Methoden mit über 50% sehr stark einsetzen.

Wirtschaftszweige (ÖNACE 2008), Beschäftigtengrößenklassen	Anzahl aller Unter- nehmen	Darunter mit Weiterbildung durch				
		On-the-Job Training	Job-Rotation	Tagungen, Konferen- zen etc.	Lern- oder Qualitäts- zirkel	Selbstge- steuertes Lernen
		in % aller Unternehmen				
Beschäftigtengrößenklassen						
10 bis 49 Beschäftigte	32.962	45,6	13,7	61,9	24,0	19,3
50 bis 249 Beschäftigte	5.444	60,9	29,9	79,9	36,1	28,5
250 und mehr Beschäftigte	1.130	79,8	56,8	94,5	52,2	56,7

Abbildung 7: Methoden der Aus- und Weiterbildung in Unternehmen

Quelle: Statistik Austria (2018a: 56)

Kosten der Betrieblichen Weiterbildung

Auch wenn Aus- und Weiterbildung einen langfristigen Nutzen für Unternehmen erzeugt, fallen dadurch natürlich auch Kosten an. Diese verteilen sich auf die direkten Kosten für Kurse, Weiterbildungsmaterialien und ähnliches und den Kosten für die Arbeitszeit die vom Mitarbeiter nicht erbracht werden kann. Laut der Arbeitskostenerhebung der Statistik Austria fallen dabei zwischen 0,3 und 0,6 Prozent der gesamten Arbeitskosten, abhängig von der Unternehmensgröße, auf berufliche Aus- und Weiterbildung (Statistik Austria 2019a: 42). Dieser Aufwand wird bei der CVTS auf 1,2 bis 1,5 Prozent dotiert, da hier auch die Kurskosten mit eingerechnet werden (Statistik Austria 2018a: 53). Darüber hinaus zeigt die CVTS, dass die direkten Kurskosten für Kleinunternehmen höher sind, als die Lohnausfallkosten der Teilnehmer, wobei sich das bei Großunternehmen stark verändert. Dies ist darin begründet, dass die direkten Kosten für Großunternehmen geringer sind, als für Kleinunternehmen (ebd.: 54). Leider bietet keine der in Österreich erhobenen Studien eine Aufschlüsselung darüber, wie viele Kosten für andere Weiterbildungsmaßnahmen anfallen. Damit ist nur ein begrenzter Gesamtüberblick möglich.

2.2.3 Weiterbildungsverhalten

Der folgende Abschnitt beschreibt das Verhalten und die Motivation von Mitarbeitern und Unternehmen in Weiterbildung zu investieren, beziehungsweise zeigt auf, warum genau das nicht oder nicht vermehrt geschieht.

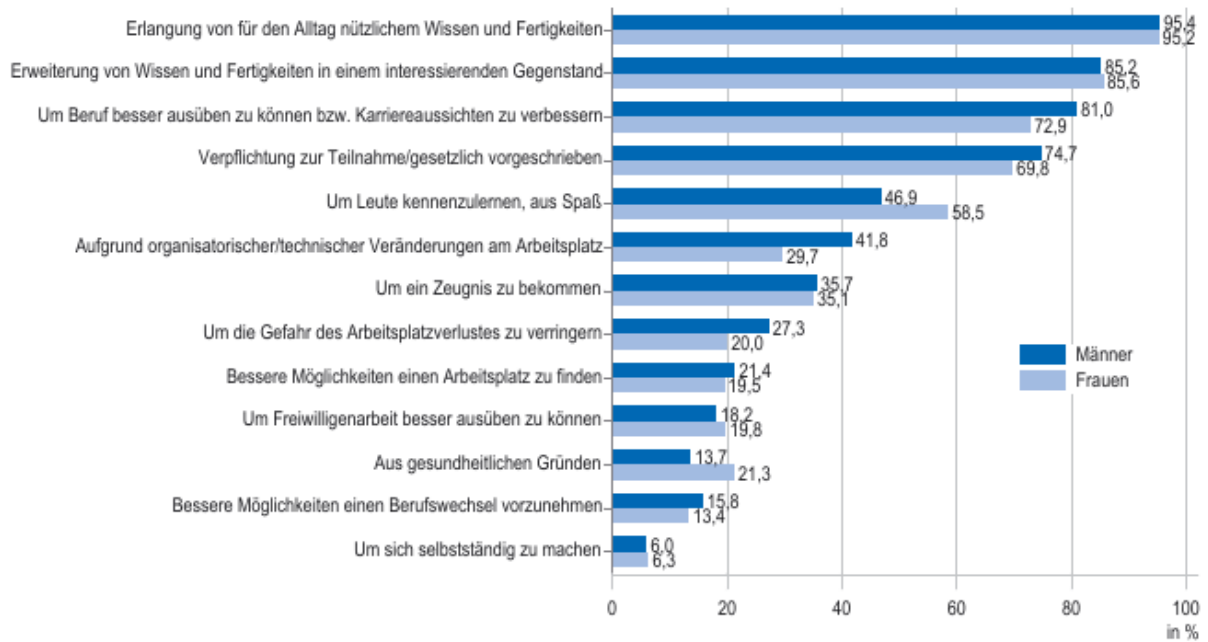


Abbildung 8: Gründe für die Teilnahme an nicht-formalen Bildungsaktivitäten nach Geschlecht (Mehrfachangaben möglich)

Quelle: Statistik Austria (2018a: 29)

Gründe an Weiterbildung teilzunehmen

Zu den Motiven der Teilnehmer an nicht-formaler Aus- und Weiterbildung teilzunehmen gibt die AES Auskunft. Abb. 8 fragt dabei nicht nur nach beruflicher Aus- und Weiterbildung, sondern schließt generell Erwachsenenbildung ein. Die wichtigsten erwerbsbezogenen Gründe sind dabei um den Beruf besser ausüben zu können beziehungsweise Karriereaussichten zu verbessern und weil die Teilnahme gesetzlich vorgeschrieben ist. Erst mit einigem Abstand kommen dann organisatorische Veränderungen dazu, beziehungsweise die Gefahr einen Arbeitsplatz zu verlieren oder einen besseren finden zu können.

Gründe Weiterbildung anzubieten

Die CVTS erhebt leider keine Gründe nach der Motivation von Unternehmen Weiterbildung durchzuführen, sondern nur für die Nichtdurchführung. Die Umfragen des Instituts der Deutschen Wirtschaft zu Weiterbildung gehen weiter und fragen auch die Motive ab, warum Unternehmen weiterbilden. Diese werden in Abb. 9 dargestellt. Es fällt vor allem auf, dass Unternehmen die Weiterbildung anbieten nahezu alle Motive als voll oder eher zutreffend sehen.

Anteil der Unternehmen, die das Motiv nennen, Mehrfachantworten, in Prozent, 2016

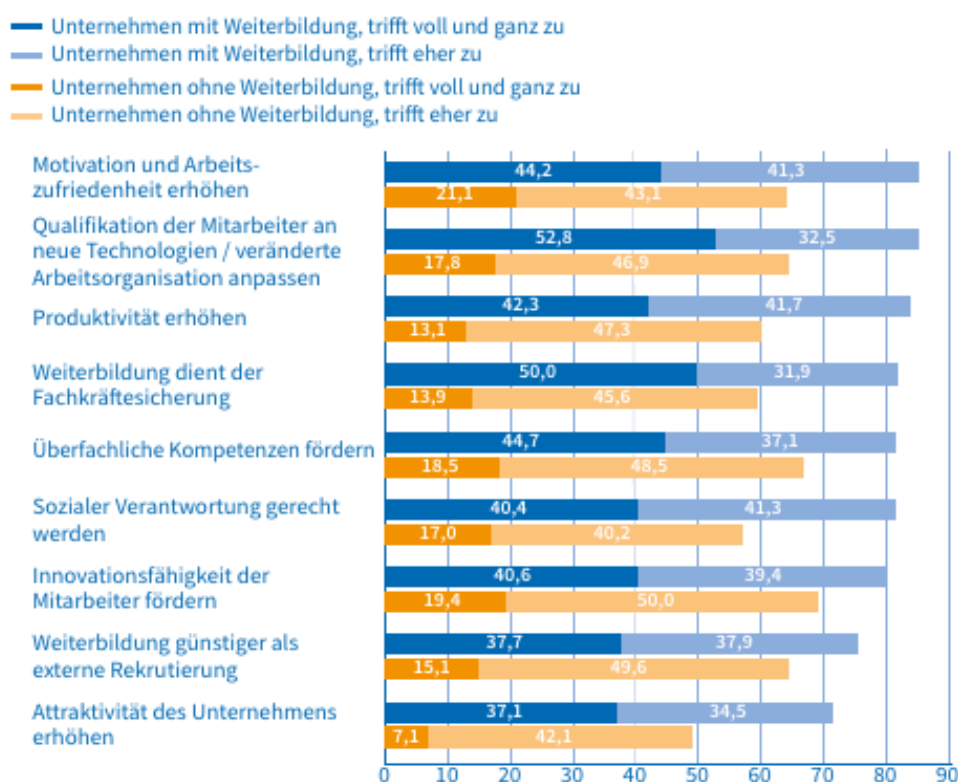


Abbildung 9: Motive, Weiterbildung im Unternehmen anzubieten

Quelle: Seyda und Placke (2017: 16)

Im Vergleich dazu wurden nicht-weiterbildungsaktiven Unternehmen folgendes gefragt: »Auch wenn Sie im Jahr 2016 keine Weiterbildung angeboten haben, welchen Nutzen sieht Ihr Unternehmen potentiell in der Weiterbildung der Mitarbeiter?« Dabei fällt auf, dass diese bei weitem nicht die gleichen Motive sehen. Es könnte sich annehmen lassen, dass weiterbildungsaktive Unternehmen einen Erfahrungsvorsprung besitzen und damit auch die Vorteile von betrieblicher Weiterbildung besser einschätzen können (Seyda und Placke 2017: 16f).

Gründe keine/nicht mehr Weiterbildung anzubieten

Rund 12% der Unternehmen gaben in der CVTS an keine Weiterbildung durchzuführen. Dabei handelt es sich großteils um Kleinunternehmen. Abb. 10 zeigt dabei, dass die häufigsten Gründe dafür bereits ausreichende, vorhandene Fähigkeiten sind. Direkt danach wurden Neueinstellungen und eine zu hohe Auslastung der Angestellten genannt.

Im Vergleich dazu, keine Weiterbildung durchzuführen, gibt es in allen Unternehmen die Option, vermehrt in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren. Innerhalb aller

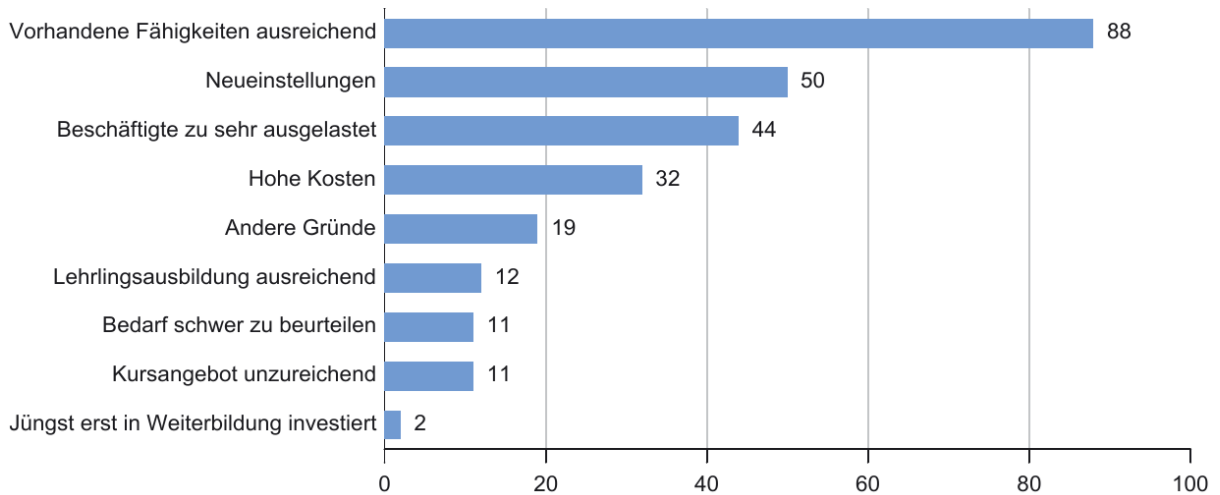


Abbildung 10: Gründe für fehlende Weiterbildungsaktivitäten in Prozent der Unternehmen ohne Weiterbildung

Quelle: Statistik Austria (2018a: 35)

weiterbildungsaktiven Betrieben werden die Antworten zu den Gründen für Hemmnisse in Abb. 11 dargestellt. Bemerkenswert hierbei ist der große Unterschied zu den Gründen die Unternehmen angeben, bei denen gar keine Weiterbildung durchgeführt wird. Während die Auslastung der Beschäftigten nur Grund Nummer drei bei den Gründen ist keine Weiterbildung durchzuführen ist es die Limitierung Nummer Eins dabei mehr Weiterbildung durchzuführen. Die realen Kosten der Kurse scheinen bei vermehrter Durchführung von Weiterbildung auch vermehrt ins Gewicht zu fallen.

Seyda und Placke (2017: 13f) analysieren diese Unterscheidung zwischen in Weiterbildung aktiven Unternehmen versus nicht in Weiterbildung Aktiven in Bezug auf ausreichend vorhandene Fähigkeiten, dass vor allem kleinere Unternehmen ohne eigene Personalabteilung auch die Notwendigkeit für gewisse Spezialausbildungen gar nicht erkennen, oder das Interesse der Mitarbeiter daran gar nicht wecken. Die Angabe von zu hohen Kosten für Weiterbildung wird damit argumentiert, dass nicht weiterbildende Unternehmen geringere Prioritäten bei der Allokation von Ressourcen dafür einräumen. Es wird außerdem seltener damit argumentiert, dass die Einstellung von neuen Mitarbeitern kostengünstiger sei.

2.2.4 Wahrnehmung von CVET in der Bevölkerung

Image beeinflusst Aktionen. Eindrücke von anderen Leuten, Events und Problemen kann positiv oder negativ sein, abhängig vom Image, das sie haben. Erwachsenenbildung und



Abbildung 11: Hemmnisse für ein höheres Ausmaß an betrieblicher Weiterbildung in Prozent der weiterbildungsaktiven Unternehmen

Quelle: Statistik Austria (2018a: 34)

CVET sind wichtig für den zukünftigen Wohlstand in Europa. Sie sind zentral dabei Erwachsene zu befähigen sich Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen anzueignen, welche sie für die Entwicklung ihres Berufs und ihrer Leben benötigen. Sie unterstützen auch Beschäftigung, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation. Dazu wird von der CEDEFOP regelmäßig eine Studie herausgegeben, welche aufzeigt wie die öffentliche Wahrnehmen von CVET in der europäischen, erwachsenen Bevölkerung über 25 ist, in dem über 40.000 Teilnehmer via Telefon interviewt werden (CEDEFOP 2020b: 4). Dabei konnten folgende Resultate gefunden werden:

- Es besteht generell ein sehr positives Image von CVET in allen Mitgliedsländern. Es wird geantwortet, dass LLL für die persönliche Entwicklung und Arbeit essentiell ist und auch noch in den nächsten zehn Jahren wichtig sein wird (ebd.: 21f).
- Das positive Image von CVET ist stark mit den Vorteilen verknüpft, die sich Leute davon erwarten. Dazu gehört vor allem die persönliche Entwicklung und das Erlernen beruflicher Qualifikationen (ebd.: 30-32).
- Die meisten Befragten sind überzeugt davon, dass CVET einen Karrierefortschritt, ein besseres Einkommen und bessere Jobaussichten bietet (ebd.: 33-36).
- Auch sind die meisten Befragten davon überzeugt, dass CVET für die Erweiterung von berufsübergreifenden Fähigkeiten und der persönlichen Entwicklung essentiell ist (ebd.: 39f).

- In Österreich ist der häufigste Grund für die Nichtteilnahme an Weiterbildungen, dass dafür keine Notwendigkeit gesehen wird (CEDEFOP 2020b: 63f). CEDEFOP (ebd.: 15) fasst es dabei so zusammen, dass diese Antwort gegeben wurde, obwohl neun von zehn Befragten, welche während der Untersuchung angestellt waren, gesagt haben, dass ihr Beruf erfordert, dass sie Ihre Fähigkeiten konstant am neusten Stand halten müssen, 28% meinten, dass sie nicht alle technischen Fähigkeiten und 23% nicht alle generellen Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Arbeit am benötigten Level hätten. Daraus resultierend wird geschlussfolgert, dass fehlende Weiterbildung kein Problem des Ansehens, sondern des Anreizsystems ist.
- Im Allgemeinen sind die Teilnehmer der Studie der Meinung, dass bessere finanzielle Belohnungen, flexiblere Arbeitszeiten, bessere Anpassungen der Kurse an die persönlichen Bedürfnisse, mehr Unterstützung bei sozialen und familiären Verantwortlichkeiten und Anerkennung von Ausbildungszertifikate von Arbeitgebern auch zu einer verstärkten Teilnahme an CVET führen würden. (ebd.: 68-70).

Zusammengefasst geht es bei der Attraktivität von Erwachsenenbildung und CVET nicht nur um die Bereitschaft der Menschen zur Teilnahme, sondern auch der Bereitschaft der Arbeitgeber zu Investitionen. Arbeitgeber in ganz Europa geben an, Schwierigkeiten zu haben, Personal mit benötigten Fähigkeiten zu finden. Die Auswirkungen des technologischen Wandels auf die Arbeitsaufgaben erzeugen jedoch eine spürbar Spannung in der Erwachsenenbildung und in der Berufsbildung über das Gleichgewicht zwischen den Kernkompetenzen. Mehr Möglichkeiten für arbeitsbegleitendes Lernen für Erwachsene kann also nicht nur die Teilnahme erhöhen, sondern auch zur Lösung dieser Spannung beitragen (ebd.: 16).

2.3 Personalentwicklung

Neuberger (2005: 3) definiert Personalentwicklung als »[...] die Transformation des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens. [...] Arbeitsvermögen ist die Potenz, [...] die in den Mitarbeitern vorhanden ist und die entwickelt werden muss. Dieses Arbeitsvermögen ist so zu transformieren, dass es den Anforderungen genügt, wobei es als ein aggregiertes Arbeitsvermögen zu sehen ist. Es geht nicht darum, den einzelnen Mitarbeiter für sich isoliert zu fördern, sondern die Belegschaft - das Personal steht im

Mittelpunkt.«

Diese, und zumindest weitere 18 Definitionen zur Personalentwicklung (PE) lassen sich nach Neuberger (1994: 4f) in der Literatur finden. Darüber hinaus lässt sich über PE nicht schreiben ohne auch über LLL und die strategischen Komponenten in PE mit einzubeziehen. Abschnitt 2.3.1 beginnt damit einheitlich die in der PE vertretenen Begriffe klar abzugrenzen und deren Verwendung in der Literatur und dieser Arbeit. Anschließend wird generell Lernen als Basis für Weiterbildung vorgestellt (Abschnitt 2.3.2). Methoden der PE und beruflichen Weiterbildung werden in Abschnitt 2.3.3 beschrieben. Die Strategien und Prozesse zur erfolgreichen PE werden in Abschnitt 2.3.4 vorgestellt.

2.3.1 Begriffe der Personalentwicklung

PE ist im Gesamtkontext der Aus- und Weiterbildung eingegliedert mit einer strategischen Bedeutung für ein Unternehmen. Dementsprechend werden in diesem Kapitel die Begrifflichkeiten zur beruflichen Weiterbildung von der PE und der strategischen PE voneinander abgegrenzt.

Definition Personalentwicklung

Für diese Arbeit soll dabei auch die Definition von Neuberger (ebd.: 3) für PE verwendet werden:

PE ist die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefaßten Arbeitsvermögens.

Damit will Neuberger (ebd.: 3) klar machen, dass es »nicht (nur) um den einzelnen Menschen und seine Qualifikationen, sondern um das Aggregat Personal« geht. Weiter führt Neuberger (ebd.: 3) aus, dass es sich »nicht um manifeste Arbeits-Leistung, sondern um Arbeits-Vermögen« handelt und die »Zielsetzungen des Unternehmens (v.a.: Verwertungsabsicht) und nicht des Mitarbeiters [...] im Vordergrund« stehen. Als letzten Punkt gibt Neuberger (ebd.: 3) folgendes an: »Weil nicht nur systematisch geplante und hierarchisch kontrollierte Veränderungen erfaßt werden sollen, muß auch Selbst-Entwicklung des Arbeitsvermögens berücksichtigt werden, die nicht nur der Eigenaktivität der Subjekte, sondern auch der Dynamik sozialer Beziehungen und komplexer Strukturen ent-

stammt«. Dabei nimmt er folgende Definition für Arbeitsvermögen auf:

- »Es ist ein Vermögen im Sinne jener Wortwurzel, von der auch der Begriff Macht abstammt: etwas vermögen. Damit ist sowohl Potenz (Kraft) wie Potentialität (Möglichkeit) bezeichnet: Arbeitsvermögen ist eine latente Größe, die aktiviert und aktualisiert werden muß, um ihre Wirksamkeit zu entfalten. Es geht also nicht um unmittelbares Arbeitshandeln oder Arbeitsleistung, sondern um eine vorbereitende Investition für diese.« (Neuberger 1994: 3)
- »Arbeitsvermögen ist ein summarischer Begriff, der nicht die einzelnen ›Hände‹ oder ›Kräfte‹ erfaßt (wie Arbeitnehmer zuweilen verdinglichend bezeichnet werden). Nicht was eine individuelle Person (leisten) kann, interessiert, sondern was eine Person, die mit anderen Personen nach vorgegebenen Regeln und Zielen zusammenarbeitet, (leisten) kann.« (ebd.: 3)
- »Arbeitsvermögen ist Vermögen, das durch den Bezug auf Arbeit bestimmt ist. Arbeit wird hier in ihrer gesellschaftlichen und historischen Formbestimmung betrachtet. Das heißt, daß Arbeit unter Kapitalverwertungsbedingungen organisiert ist und nicht als freie schöpferische Gestaltungskraft verstanden werden darf. Arbeit ist somit spezialisiert, hierarchisch kontrolliert, formalisiert, rationalisiert etc. Insofern ist normalerweise PE ebenso spezialisiert, hierarchisch kontrolliert, rational konzipiert, formalisiert usw.« (ebd.: 6)

Damit ist die Definition nach Neuberger (ebd.: 3-6) sehr weitreichend, wohingegen andere Lehrbücher sich nur auf einen Teilbereich fokussieren, wie zum Beispiel Berthel und F. G. Becker (2017: 486): »Unter Personalentwicklung (PE) werden insofern diejenigen betrieblichen Maßnahmen verstanden, mit denen die Qualifikationen (resp. Kompetenzen) von Mitarbeitern aller Hierarchieebenen nach einem einheitlichen Konzept erfasst und bewertet sowie diese durch die Organisation von Lernprozessen mithilfe kognitiver, motivationaler und situationsgestaltender Verhaltensbeeinflussung aktiv und weitgehend systematisch im Hinblick auf betriebliche und individuelle Zielsetzung verändert bzw. diese Veränderungen angeregt werden« oder M. Becker (2005: 8) »Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert

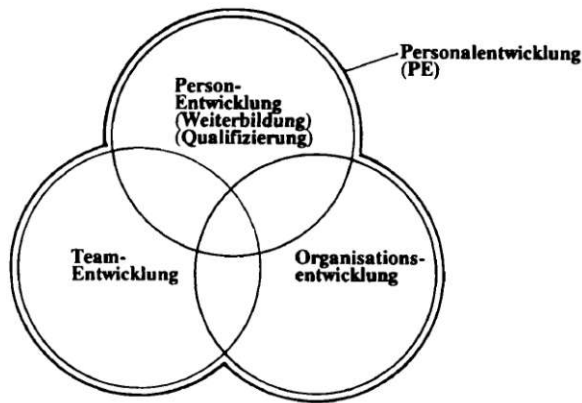


Abbildung 12: PE als Vereinigungsmenge von Person-, Team- und Organisation-Entwicklung

Quelle: Neuberger (1994: 13)

werden«.

Im Rahmen der PE muss man auch das Personalwesen, oder Human Resource Management (HRM) wie man es modern bezeichnen würde, in Kontext setzen. Neuberger (1994: 12) fasst dabei zusammen: »Personal ist zuständig für die systematische Erfassung und Steuerung des Handelns von Menschen unter den Bedingungen geldwirtschaftlich geregelter Kooperation. Ziel des Personalwesens ist es, solche Strukturen zu schaffen, die Leute zum Mitmachen bewegen. Es geht nicht um den (einmaligen, ganzen) Menschen; Personalwesen hat im betrieblichen Kontext die Funktion, bei der Lösung des Transformationsproblems mitzuwirken, nämlich Arbeitsvermögen zu formieren und in Arbeitsleistung umzuformen. Personal ist - als Aggregatbegriff - nicht eine Versammlung individueller Persönlichkeiten, sondern ein geformtes System. Personalentwicklung dient der fortwährenden Anpassung dieses Systems an neue Herausforderungen.«

Eine weitere wichtige Abgrenzung ist, dass in der PE drei Wirkungsfelder zu unterscheiden sind. Die Entwicklung der Person selbst, der Gruppe und der ganzen Organisation (ebd.: 12). Abb. 12 zeigt den bestehenden Zusammenhang zwischen diesen Gruppen.

Neben den drei Perspektiven aus Abb. 12 gibt es noch weitere Produktionsfaktoren, beziehungsweise andere personal-wirtschaftlichen Instrumente, die den Arbeitsprozess beeinflussen. Dementsprechend müsste zur Optimierung der einzelnen Prozesse, durch den Einsatz von PE, immer alle diese sich einander beeinflussenden Parameter berücksich-

tigt werden (Neuberger 1994: 12ff).

Definition Strategische Personalentwicklung

Der Begriff »Strategie« geht in seiner ursprünglichen Bedeutung auf das griechische Wort »strategós« zurück. Aus dem Militärischen entstammend bedeutet es quasi »Heerführer«. Dabei besagt das Wort wie militärische Einheiten erfolgreich geführt werden. Nachhaltigen Einzug in die Betriebswirtschaftslehre fand der Begriff erst durch die Arbeit von Ansoff (1965). Für ihn ist, zitiert nach Bea und Haas (2019: 57), Strategie die Summe der »Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolges eines Unternehmens.« (Meifert 2013: 16f)

Porter (1999: 15) definiert Strategien als »eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet«. Dieser Weg zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen bestehe im »spezifischen Aktivitätenprofil« eines Unternehmens. Dieses stellt insofern die Strategie dar. Besonders bekannt geworden ist seine grundsätzliche Unterscheidung zwischen drei Ausrichtungen der Unternehmensstrategie: der Kostenführerschaft, der Differenzierung sowie der Fokussierung beziehungsweise dem Nischenangebot (Meifert 2013: 17).

Das Strategische Management wird von Bea und Haas (2019: 23) dabei so definiert, dass es »[...] sich mit der zielorientierten Gestaltung von Unternehmen unter strategischen, d.h. langfristigen, globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Aspekten [befasst]. Es umfasst die Gestaltung und gegenseitige Abstimmung von Planung, Kontrolle, Informationsmanagement, Organisation, Unternehmenskultur und Strategischen Leistungspotenzialen.« In anderen Worten, geht es darum eine interne Übereinstimmung zwischen Organisationsbestandteile zu schaffen. Allerdings wird in der der Literatur, wie zum Beispiel in Bea und Haas (ebd.: 17-19), diskutiert wie diese zu erreichen ist. Sie schlagen dabei ein eigenes Model vor (ebd.: 19), wohingegen (Meifert 2013: 18) eine Orientierung an dem von der Unternehmensberatung McKinsey vorgelegten 7-S-Modell aus Peters *et al.* (1982) empfiehlt. Basierend darauf leitet Wegerich (2015: 7) den Begriff der Strategischen Personalentwicklung so her: »Strategische Personalentwicklung bezieht sich auf alle Mitarbeiter im Unternehmen und legt einen besonderen Fokus auf die Sicherung der Schlüsselpositionen. Dabei sollen durch die konkreten Maßnahmen in-

Ausrichtung und Stufen der Personalentwicklung

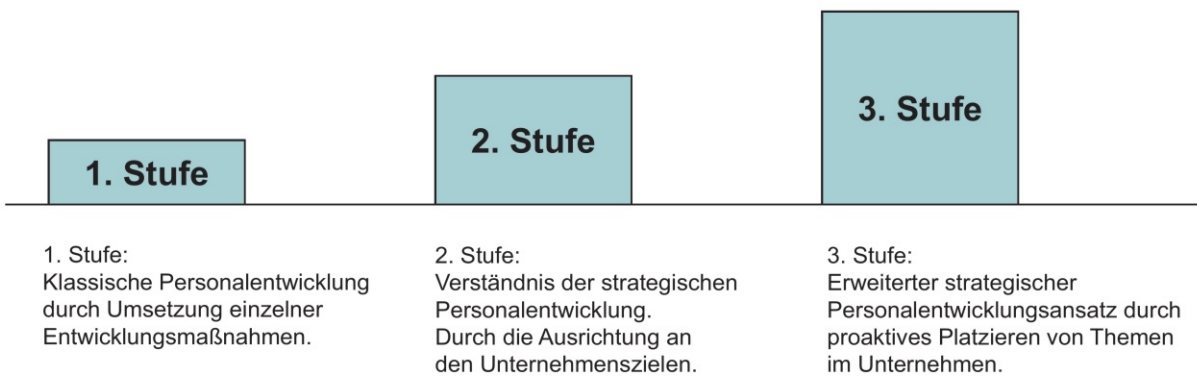


Abbildung 13: Drei Stufen der Personalentwicklung nach PricewaterhouseCoopers International

Quelle: Wegerich (2015: 11)

dividuelle Ressourcen der Beschäftigten so entwickelt werden, dass die Menschen unter Berücksichtigung organisatorischer Rahmenbedingungen, der Veränderungen im Umfeld und im jeweiligen Unternehmen sowie ihrer individuellen Möglichkeiten die persönliche Entwicklung selbst mitgestalten. Jedoch zielt erfolgreiche Personalentwicklung nicht darauf ab, jeden Mitarbeiter im Unternehmen weiter zu qualifizieren, sondern sie soll einen konkret ermittelten Weiterbildungsbedarf umsetzen und Maßnahmen im Abgleich mit der Unternehmensstrategie suchen.«

Abb. 13 zeigt dabei drei Stufen der Personalentwicklung beginnend von der klassischen Personalentwicklung welche sich nur um die Umsetzung von Einzelmaßnahmen kümmert, über einer strategischen Ausrichtung an den Unternehmenszielen bis hin zu einer Personalentwicklung, welche auch aktiv die Strategie beeinflusst (Wegerich 2015: 10f).

Zum Stand der Personalentwicklung zitiert Wegerich (ebd.: 11) Jörg Dassel, den HR-Direktor der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft folgendermaßen: »Dass Personaler nur allzu häufig darunter leiden, dass sie nicht mit am Tisch sitzen dürfen, wenn wichtige Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden, liegt nicht selten an ihrer eigenen Personalentwicklung. Zu wenigen Vertretern dieser Zunft gelingt es, hinreichendes Verständnis für das Geschäft zu entwickeln und proaktiv Themen zu setzen, die das Unternehmen strategisch nach vorne bringen.«

Der jährliche »Klima Index zur Personalarbeit« von Kienbaum Management Consultants GmbH (2020) zeigt doch ein optimistischeres Bild von der Lage in Österreich. Zumindest



Abbildung 14: Einflussfaktoren der Personalentwicklung

Quelle: Wegerich (2015: 20)

17% der befragten Unternehmen geben an, dass die Personalleitung Teil der Geschäftsführung ist, was einer Steigerung von drei Prozentpunkten alleine seit 2017 bedeutet. 71% der Personalleiter sind dem Management der ersten Ebene zugewiesen, was sogar einer Steigung um sieben Prozentpunkten entspricht (Kienbaum Management Consultants GmbH 2020: 11). Zwei Drittel der Befragten geben an, dass HR eher oder sehr stark in strategische Initiativen eingebunden ist (ebd.: 19).

2.3.2 Lernen als Basis der Personalentwicklung

Berthel und F. G. Becker (2017: 487) beschreiben, dass es bei der Personalentwicklung »letztendlich [...] um die Organisation von Lernprozessen [geht], denn Lernen müssen die Mitarbeiter selbst.« Dafür müssen vor allem die Voraussetzungen dazu gegeben sein. Wegerich (2015: 19ff) unterscheidet als Voraussetzung für Lernen und Personalentwicklung zwischen innerbetrieblichen und externe Einflussfaktoren. Die innerbetrieblichen Einflussfaktoren lassen sich dabei unter dem Begriff »Unternehmenskultur« zusammenfassen. Abb. 14 zeigt die vier großen Bereiche, die sich gegenseitig beeinflussen: Struktur, Technik, Kultur und Strategie. Dementsprechend kann in der Personalentwicklung nur eine positive Grundstimmung zum Lernen erzeugt werden, wenn gemeinsame Wertevorstellungen im Spiel zwischen Unternehmensleitung, Management und Eigentümern bestehen und eine Voraussetzung für die ständige Auseinandersetzung mit den internen Prozessen und deren Weiterentwicklung ermöglichen.

Zu den externen Einflussfaktoren zählt Wegerich (ebd.: 21) die Verinnerlichung von LLL

und damit im Prinzip die in Abschnitt 2.1.1 beschriebenen Voraussetzungen.

Wenn es um die Organisation von Lernprozessen in der Personalentwicklung geht, dann basieren alle Methoden auf unterschiedliche lerntheoretische Hypothesen. Laut Berthel und F. G. Becker (2017: 493) fokussieren sich die klassischen Lerntheorien dabei auf das Lernen des Einzelnen, während die neueren Lerntheorien auf das Lernen von Gruppen und gesamten Organisationen im Rahmen der Personalentwicklung fokussieren. Die folgenden Lerntheorien sind angelehnt an die Auswahl von Berthel und F. G. Becker (ebd.: 493-504) und sollen einen Überblick über die für die Personalentwicklung relevanten Themen geben. Für einen vollständigen Überblick über den »State of the Art« zum Thema empfiehlt Berthel und F. G. Becker (ebd.: 502) das Buch »Lernpsychologie« von Winkel *et al.* (2006).

Klassische Lerntheorien

Die klassische Lerntheorie lässt sich im wesentlichen in die Kategorien der behavioristische, der kognitive und der konstruktivistische Lerntheorie aufteilen. Dabei ist zu bedenken, dass diese Theorien zwar nicht überschneidungsfrei sind, aber sich doch in ihren grundsätzlichen Annahmen unterscheiden (Arnold 2004: 1096f).

Behavioristische Lerntheorie Die behavioristische Lerntheorie beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen Reiz und Verhalten und definiert dabei den Lernprozess selbst als nicht weiter erfasste Blackbox. Dabei ist die grundlegende Idee, dass durch positive Reize verstärktes Verhalten häufiger auftritt als durch negative Reize bestrafes. Grundlegend kann dabei zwischen der klassischen und der operanten, beziehungsweise der instrumentellen Konditionierung unterschieden werden (Gagné 1980: 88-91).

Das bekannteste Experiment zur klassischen Konditionierung ist dabei das Hunde-Experiment nach Pawlow und Anrep (1927). Dabei wurde ein bedingter Reiz mit einem unbedingten verknüpft. Im Pawlow'schen der durch Futter ausgerufene Speichelfluss eines Hundes in Verbindung mit dem Läuten einer Glocke, wobei nach Erlernen der Reizantworten auch das Läuten einer Glocke ohne dem gleichzeitigen Zeigen von Futter zu dem Speichelfluss geführt hat. Watson (1930) überträgt dieses Modell auch auf das individuelle Verhalten.

Bei der operante Konditionierung handelt es sich um komplexere Formen des Lernens, bei der durch die Belohnung auf spezielles, spontanes Verhalten dieses Verhalten verstärkt. Das bekannteste Experiment dazu ist das Katzen-Experiment nach Thorndike (1913). Dabei wurden Katzen in Käfige gesetzt, welche sie durch das Betätigen eines Hebels öffnen konnten. Während die Katzen beim ersten Versuch wahllos versuchten aus dem Käfig zu entkommen und dabei zufällig den richtigen Schalter betätigten und damit befreit wurden, haben sie bei mehrfacher Wiederholung des Versuchs letztendlich direkt den richtigen Hebel betätigt. Auf Basis dieser Versuche entstand das Ratten-Experiment nach Skinner (1938). Dabei konnten Ratten auf verschiedene Muster konditioniert werden indem ihnen Stromstöße oder Futter beim Betätigen eines Schalters gegeben wurde.

Die Begriffe der operanten und der instrumentellen Konditionierung werden oft gleichwertig verwendet. Der Unterschied dabei ist, dass bei der operanten ein Lebewesen durch eine variable, potentiell unabsichtliche Operation eine bestimmte Konsequenz auslöst, wobei bei der instrumentellen ein Verhalten instrumentell für die Erreichung eines bestimmten Ziels eingesetzt wird (Berthel und F. G. Becker 2017: 495).

Insgesamt beschreiben diese Methoden ein stark mechanistisches Menschenbild, welches weder das komplexe Zusammenspiel der internen Emotionen zu beschreiben versucht, noch eine Erklärung dafür hat, warum Individuen bei den gleichen Stimuli anders reagieren. Dementsprechend eingeschränkt ist auch der Nutzen dieser Methode in der Personalentwicklung. Das hier erlernte Wissen ist zwar schnell und effizient abrufbar, aber lässt sich nicht direkt auf andere Situationen anwenden (ebd.: 495f).

Kognitive Lerntheorie Die kognitive Lerntheorie »[...] ist prinzipiell die Erklärung geistiger Prozesse, die nicht durch ein Reiz-Reaktions-Schema über ein konditioniertes Reagieren zu erklären sind. Sie verstehen Lernen als aktiven, kognitiv gesteuerten Informationsverarbeitungsprozess: Es gibt äußere Reize (Stimuli, Input Faktoren), die durch kognitive Prozesse des Individuums auf unterschiedliche Art und Weise erfasst, erworben, bearbeitet, gespeichert, erinnert, abgerufen und in Wissen oder Fähigkeiten transferiert werden (Verarbeitung im Organismus) sowie dann zu Verhaltensweisen in bestimmten Situation (Reaktion, Output) führen.« (ebd.: 496) Dabei ist die bekannteste kognitive Lerntheorie die Theorie des Modelllernen nach Bandura (1986). Bei dieser Theorie wird in einer Aufnahme phase gewisses Verhalten von Modellen beobachtet und

in der Retentionsphase gemerkt. Diese werden dann in der Reproduktionsphase optional modifiziert wiedergegeben. In der Motivationsphase wird das Verhalten dann verstärkt und verfestigt. Ohne bis ins kleinste Detail eingehen zu wollen, sind dafür natürlich die Vorbildwirkung, Sympathien und andere Parameter des Modells entscheidend, so wie der Erfolg den das Modell und auch der Nachahmende damit haben.

Einen anderen Ansatz der kognitiven Lerntheorie, das verstehende Lernen, fassen Bertel und F. G. Becker (2017: 499) folgendermaßen zusammen: »Verstehendes Lernen fokussiert einen Prozess, bei dem ein Individuum ein Problem denkend analysiert, strukturiert und versteht, sodass es - andere - Strategien zu dessen Handhabung erarbeiten kann. Als Ergebnis eines solchen Lernprozesses zeigt sich oft ein geändertes oder neuartiges Verhalten.«

Theorien der kognitiven Schemata wie nach Piaget *et al.* (2003) und Neisser (1996) basieren zwar auch auf dem kognitiven Reflexionsprozess, erweitern diesen aber dahin, dass der Lernende immer wieder bestehende Schemata in eines kombiniert, erweitert und anpasst, womit sich auch erklären lässt, dass die gleichen Lernimpulse zu stark unterschiedlichen Resultaten bei Personen mit unterschiedlicher Geschichte führen.

Klimecki und Gmür (2005: 199f) fassen die Anwendung aus diesen Theorien dabei folgendermaßen zusammen: (1) Qualifikationen lassen sich zwar vermitteln, gehen aber erst durch die Anwendung in echtes Wissen über, (2) Personalentwicklung gibt vor allem den Anstoß, aber Lernen muss über die Selbstentwicklung der einzelnen Person erfolgen und (3) da Entwicklung entlang von intrinsischen Schemata passiert, müssen Lernimpulse so gesetzt sein, dass diese nach Möglichkeit erweitert werden.

Konstruktivistische Lerntheorie Die konstruktivistische Lerntheorie stellt die komplexestes der bisher vorgestellten Theorien dar. Das liegt unter anderem auch daran, weil sie nicht nur einer Disziplin entspringt und weil sie sich nicht einem Experiment oder Schöpfer zuordnen lässt. Wissenschaftliche Arbeiten zu dem Thema gibt es aus der Neurobiologie, der Kognitionswissenschaft, Psychologie, Kybernetik, Kommunikationstheorie, Systemtheorie, Chaostheorie, Postmoderne und Pädagogik (Siebert 1998: 20). Anders als bei den kognitivistischen Ansätzen geht es dabei nicht um die direkte Reaktion auf Reize, sondern darum, dass Wissen auf Basis von bereits bestehenden Wissen und

durch Input über eines der Sinnesorgane erst erzeugt wird. Dementsprechend erzeugt Lernen nicht zwingend neues Wissen, sondern verändert eventuell nur bereits bestehendes (Berthel und F. G. Becker 2017: 501).

Siebert (1998: 46-53) beschäftigt sich intensiv damit, wie die konstruktivistische Lerntheorie in der Erwachsenenbildung erfolgreich eingesetzt werden kann. Für die Personalentwicklung zusammengefasst bedeutet das vor allem, dass bereits bestehendes Wissen, Einstellungen, Ideen und die Motivation und Ziele der Personen, so wie die Lebensphase in der sie sich gerade befinden, berücksichtigt werden, um einen erfolgreichen Einsatz von Maßnahmen gewährleisten zu können.

Neuere Lerntheorien

Unter neueren Lerntheorien fassen Berthel und F. G. Becker (2017: 502) alle Theorien zusammen, welche die Sphäre des einzelnen verlassen und sich auf das Lernen von Gruppen und der Organisation fokussieren, was bereits wie in Abb. 12 gezeigt ein essentieller Teil der Personalentwicklung ist. Wichtige Theorien und Modelle dazu wurden von Argyris und Schön (1999), Senge *et al.* (2021) und Sattelberger (2013) entwickelt.

2.3.3 Instrumente zur Personalentwicklung

Dieses Kapitel soll einen kurzen Überblick über die verschiedenen, verfügbaren Methoden und Instrumente der Personalentwicklung geben. Dabei geht es aber nicht darum jede Methode im Detail aufzulisten und zu beschreiben, sondern es soll ein grober Überblick über die Unterschiede, Vor- und Nachteile der in der Abbildung Abb. 15 gezeigten Methoden »On-The-Job«, »Off-The-Job«, »Near-The-Job« und »Along-The-Job« gegeben werden.

Obwohl in der Literatur, wie zum Beispiel bei Wegerich (2015: 38), auch »Into-The-Job« oder »Out-Of-The-Job« als Methoden geführt werden, sollen diese, angelehnt an Berthel und F. G. Becker (2017: 546) hier ausgenommen werden, da es sich zwar in beiden Fällen um Methoden der Weiterbildung handeln kann, aber nicht den Charakter einer Entwicklung für den Betrieb im Sinne einer Personalentwicklung entsprechen.

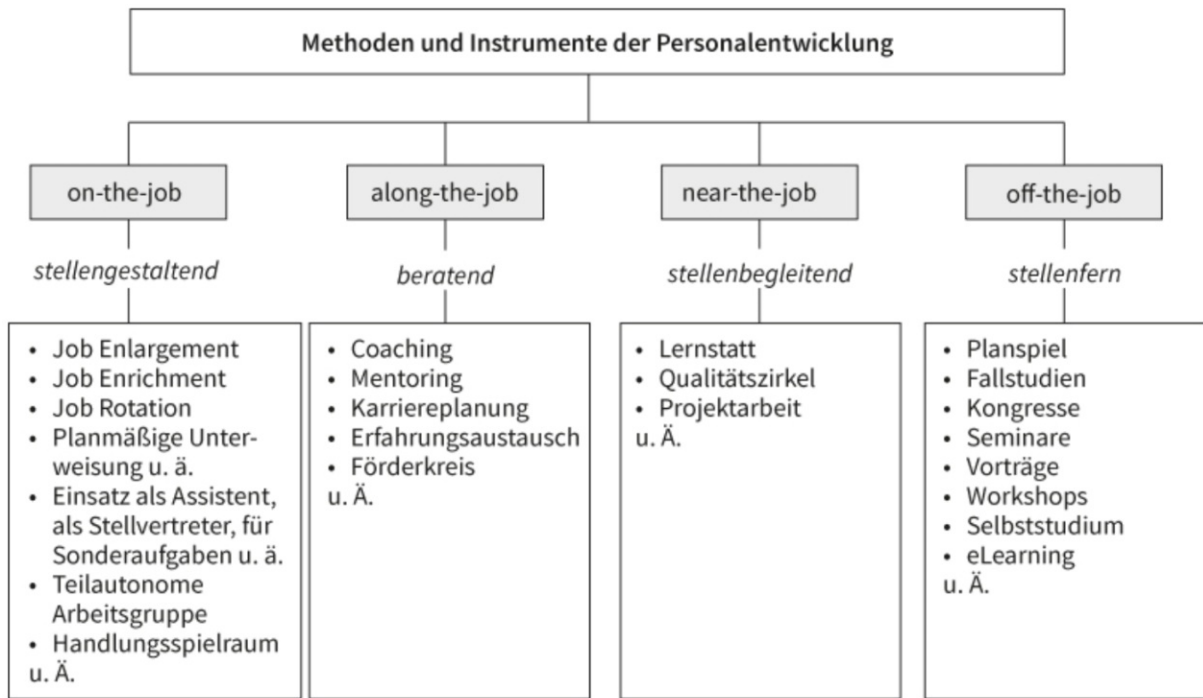


Abbildung 15: Übersicht über die Instrumente der Personalentwicklung

Quelle: Berthel und F. G. Becker (2017: 545)

On-The-Job

Die »On-The-Job«-Methoden fassen alle Qualifizierungen zusammen, die im Rahmen der regulären Aufgabenerfüllung durchgeführt werden. Berthel und F. G. Becker (2017: 547) zählen als Instrumente dazu den Einsatz als Stellvertreter, Unterweisung am Arbeitsplatz, Leittextmethoden – also dem Selbstlernen anhand von Arbeitsmappen – und Arbeitsstrukturierung welche eine Vergrößerung oder Verkleinerung des Arbeitsfeldes, beziehungsweise der zu erfüllenden Aufgaben, beinhaltet.

Off-The-Job

Bei der Personalentwicklung abseits des Arbeitsplatzes handelt es sich um alle Fortbildungen die klassischerweise als »Fortbildung« verstanden werden und bei denen der Mitarbeiter eine Erweiterung seiner Fähigkeiten erhält. Nachdem Weiterbildung, wie in Abschnitt 2.3.1 gezeigt wurde, ein sehr weiter Begriff ist, soll klargestellt werden, dass sich es bei »Off-The-Job«-Maßnahmen nur um den Kontext der berufliche Weiterbildung handelt. Um in diese Kategorie zu fallen, macht es für Ausbildungen keinen Unterschied, ob diese innerbetrieblich in eigenen oder fremden Einrichtungen, oder als externe Schulungen in überbetrieblichen oder außerbetrieblichen Einrichtungen durchgeführt werden.

»Off-The-Job«-Maßnahmen lassen sich noch zwischen individuellen und kollektiven Instrumenten unterscheiden. Individuelle Maßnahmen setzten dabei hauptsächlich beim kognitiven Selbststudium an. Dazu gehören E-Learning, tutorielle Systeme und Simulationsprogramme. Zu den in Gruppen durchgeführten, kollektiven Elementen gehören neben Vorträgen und Konferenzen auch aktivere Formen wie Workshops und Planspiele (Berthel und F. G. Becker 2017: 560-562).

Near-The-Job

Nach Berthel und F. G. Becker (ebd.: 570) handelt es sich bei »Near-The-Job«-Qualifikationsmaßnahmen um Methoden, die am häufigsten bei Führungs- und Nachwuchsführungskräften zum Einsatz kommen. Die dabei am häufigsten eingesetzten Maßnahmen sind Projektarbeiten, Gremienarbeiten, Qualitätszirkel und Lernstätten. Dabei steht primär nicht der Qualifizierungsprozess des Einzelnen im Vordergrund, sondern die Erarbeitung von konkreten Handhabungen um den Problembereich herum. Nachdem all diese Methoden nicht nur den einzelnen verändern, sondern auch Einfluss auf die ganze Organisation haben, werden sie auch dem Bereich Organisationsentwicklung zugewiesen (M. Becker 2013: 570-576).

Along-the-Job

Bei »Along-the-Job«-Maßnahmen handelt es sich um Instrumente, bei denen Mitarbeiter eine direkte Betreuung zur Karriereentwicklung geboten bekommen, welche oft auch im Zusammenhang mit dem geplanten Aufstieg einer Person stehen. Coaching, Mentoring aber auch elitäre Förderkreise zählen zu diesen Methoden. (Berthel und F. G. Becker 2017: 576-580)

2.3.4 Strategien- und Prozesse der Personalentwicklung

Obwohl bisher bereits mehrfach hergeleitet und auch generell bekannt ist, dass Personalentwicklung essentiell ist, um den ständig wechselnden Anforderungen in modernen Betrieben begegnen zu können, ziehen »skeptischen Schätzungen zufolge allerdings gerade einmal zehn Prozent der Maßnahmen [für Investitionen in die Personalentwicklung] die gewünschten Effekte nach sich. Die Gründe sind vielfältig. Bedarfsanalysen mit deren Hilfe sich feststellen ließe, welche Mitarbeiter einen spezifischen Weiterbil-

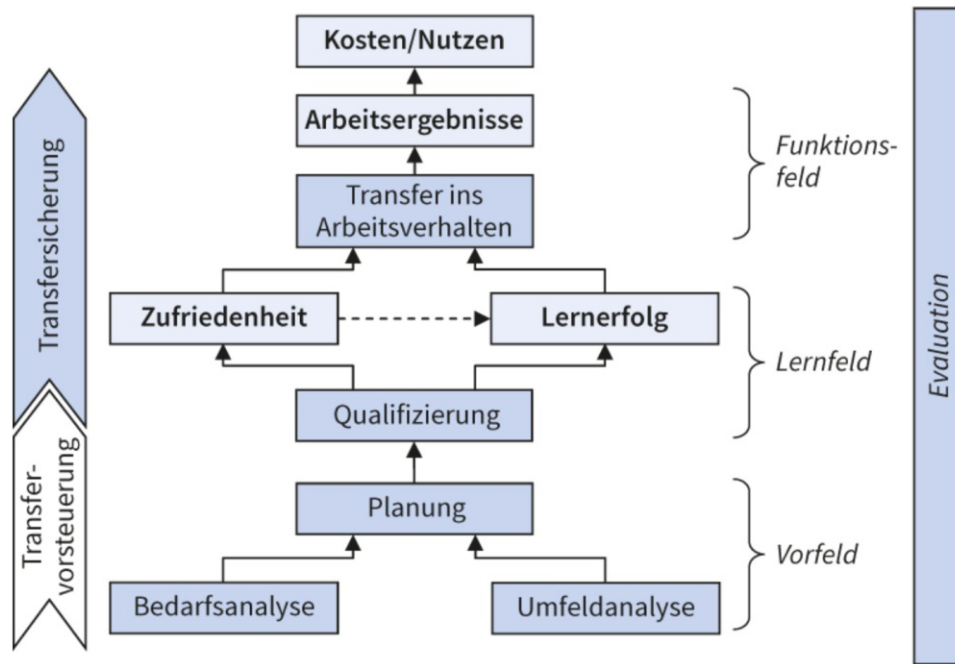


Abbildung 16: System der Personalentwicklung

Quelle: Berthel und F. G. Becker (2017: 508)

dungsbedarf haben, werden nur selten sorgfältig durchgeführt. Stattdessen unterzieht man vielen Mitarbeiter nach dem Gießkannenprinzip den gleichen Schulungen. Nach der Maßnahme lässt man die Mitarbeiter oftmals alleine mit der wichtigen Aufgabe, die neu erworbenen Kompetenzen in den Berufsalltag zu transferieren. [...] Zudem setzt man nicht selten Methoden ein, deren Nutzen entweder nicht belebt oder sogar widerlegt ist« (Kanning 2013: 7). Damit sind alle Probleme angedeutet die eine nicht strukturierte und an den Unternehmenszielen ausgerichtete Personalentwicklung beinhaltet. Um diese zu vermeiden wird von Berthel und F. G. Becker (2017) ein umfassende System zur Personalentwicklung beschrieben, welches in Abb. 16 abgebildet ist. Dabei werden die einzelnen Prozesse und deren Zusammenhang dargestellt, welche für die erfolgreiche, ökonomische Nutzung von Personalentwicklung relevant sind.

Analysephase In dieser Phase findet die Bedarfs- und Umfeldanalyse statt. In dieser wird der konkrete, problemorientierte Bedarf mit Bezug auf die Ziele und damit auch auf die Strategie des Unternehmens erhoben. In der anschließenden Planungsphase werden die Maßnahmen zur Erfüllung des Bedarfs, die Adressaten und auch die Evaluierung geplant. Diese unterscheidet sich natürlich auf Basis der verwendeten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, beziehungsweise der Ziele die damit erreicht werden sollen. (ebd.: 509)

Lernfeld Hierbei findet die eigentlich Vermittlung der Qualifikationen statt. Dabei kommen die in Abschnitt 2.3.3 beschriebenen Instrumente der Personalentwicklung zum Einsatz. Nachdem es auch in der Literatur immer wieder direkt Erwähnung findet, soll auch an dieser Stelle explizit hervorgehoben werden, dass all die Prozesse zur Personalentwicklung letztendlich nur den Anstoß und die Befähigung der Mitarbeiter darstellen können, selbst zu lernen. Es muss also immer klar sein, dass all die Methodiken nur Hilfsmittel zur Verfügung stellen und keinen Erfolg zeigen werden, wenn die Mitarbeiter kein Interesse und keinen Sinn darin sehen. (Berthel und F. G. Becker 2017: 509-511; Wegerich 2015: 26-28)

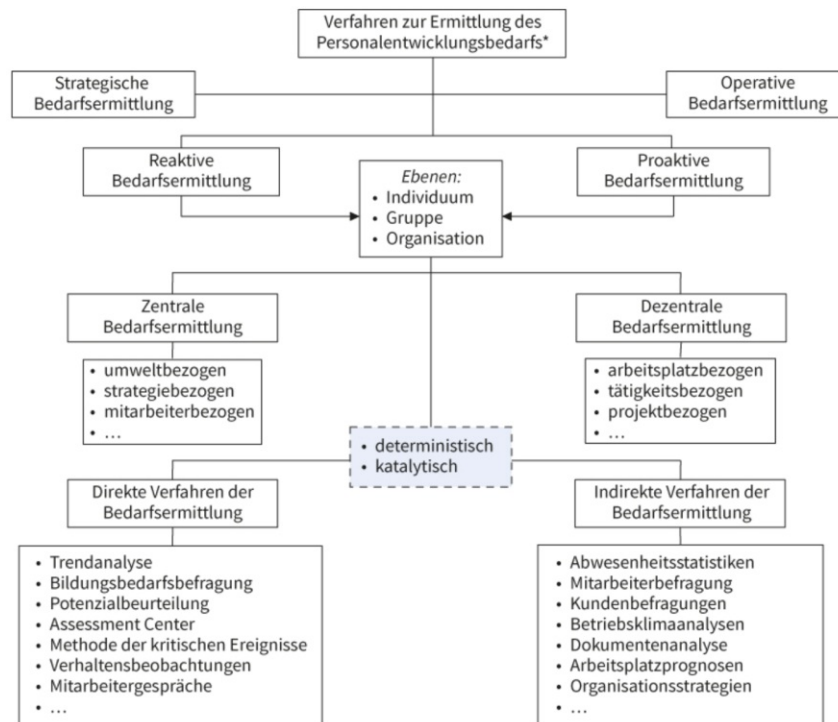
Funktionsfeld In dieser Phase wird sichergestellt, dass das Gelernte auch erfolgreich im Arbeitsalltag eingesetzt werden kann. Transfersteuerung, Transfersicherung sowie die Evaluation der Aus- und Weiterbildung muss auch während des gesamten Prozesses durchgeführt werden. (Berthel und F. G. Becker 2017: 510)

Bedarfsermittlung

Bei der Bedarfsanalyse geht es um die Erreichung eines Einsatzoptimums: »[also dass alle] bestehende Arbeitsplätze derart besetzt sind, dass die Mitarbeiterqualifikationen den Stellenanforderungen entsprechen, Qualifikationen entsprechend sich wandelnden Anforderungen verändert werden, die vorhandenen Qualifikationen im Zuge der Aufgabenerfüllung genutzt werden [und] für derzeit und zukünftige freie Arbeitsplätze (Vakanzen) eine ausreichende Zahl von Nachwuchskräften bzw. Positionsaspiranten vorhanden ist, diese Personen auf ihre künftigen Aufgaben so vorbereitet sind, dass ihre Qualifikationen bei Übernahme der Stelle ausreichen.« (ebd.: 512)

Abb. 17 zeigt dabei die Methoden und die Zusammenhänge zur Ermittlung des Personalbedarfs. Dabei führt Berthel und F. G. Becker (ebd.: 515-517) folgende Besonderheiten an, die in Bezug auf die Abbildung zu berücksichtigen sind:

- Es ist essentiell, dass vorweg klar gestellt wird, ob Personalentwicklung überhaupt die beste Methode zur Lösung des organisatorischen Problems darstellt und nicht eine Reorganisation der Prozesse per se dieses schneller und effizienter lösen kann.



* Vorab wurde geklärt, dass es sich um ein qualifikatorisches und nicht um ein organisatorisches Problem handelt.

Abbildung 17: Überblick zu Ermittlungsverfahren des Personalentwicklungsbedarfs

Quelle: Berthel und F. G. Becker (2017: 514)

- Personalentwicklungsbedarf kann nicht nur für Individuen bestehen, sondern auch auf Ebenen von Gruppen oder der ganzen Organisation, wenn zum Beispiel größere Organisationspathologien behandelt werden müssen.
- Der Bedarf selbst kann aus der Operative durch Manager der Linie direkt ermittelt, oder auch aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet werden.
- Auch wenn es hilft ein Problem zu erkennen und darauf mit Hilfe von Personalentwicklung zu reagieren, ist es manchmal auch von Vorteil Bedarf proaktiv zu ermitteln und zu behandeln, bevor er zu einem Problem wird.
- Die Idee mit deterministisch und katalytisch in der Abbildung beschreibt, dass Aus- und Weiterbildung nicht nur zur Erfüllung eines expliziten Bedarfs eingesetzt werden kann, sondern auch dazu, sich generell für verschiedene Situationen vorzubereiten.

Bei der »Umweltanalyse« in Abb. 16 ist, laut Berthel und F. G. Becker (2017: 520f) relevant, dass es neben der unmittelbaren Bedarfsanalyse auch darum geht, diese in der

realen Umwelt des Unternehmens zu sehen, da dies als Vorbereitung für den Transfer des Gelernten als Voraussetzung gilt. Dabei ist es wichtig, die externe Umwelt, wie neue Methoden, beziehungsweise technologische Entwicklungen und Veränderungen im Managementbereich zu berücksichtigen, wie auch die innere Umwelt in einem Unternehmen. Es wird hier das Beispiel angeführt, dass das Erlernen einer Fremdsprache, ein Jahr bevor sie benötigt wird, schlecht platziert ist. In einem saisonalen Betrieb wäre auch eine Ausbildung während der Hochsaison taktisch unklug gesetzt, da die Mitarbeiter hier voll im Einsatz sind, während in der Nebensaison Zeit dafür wäre.

Personalentwicklungsplan

Der Personalentwicklungsplan beschreibt den Punkt »Planung« aus Abb. 16. Prinzipiell geht es dabei darum, wie die in der Bedarfsermittlung gefundenen Lücken mit Hilfe der Personalentwicklung gedeckt werden können. Es gilt hierbei auch durchaus als Möglichkeit Lücken durch die Einstellung neuer, bereits qualifizierter Mitarbeiter zu decken. Es muss auch bedacht werden, dass es bei Personalentwicklung immer auch um die Selbstentwicklung von Personal geht und dementsprechend bei der Planung mit berücksichtigt werden muss, die richtigen Personen auszuwählen. Abb. 18 gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Teilbereiche der Personalentwicklung, welche in den nachfolgenden Abschnitten im Detail beschrieben werden sollen.

Einstiegsqualifizierung Unter Einstiegsqualifikation fällt alles, das sich Umgangssprachlich als Ausbildung zusammenfassen lässt. Dieser Teil wird von Berthel und F. G. Becker (2017: 523-531) weiter unterteilt in ausbildungsvorbereitend, berufsvorbereitend und stellenvorbereitend. Die Einstiegsqualifikation ist dabei die relevanteste ausbildungsvorbereitende Maßnahme. Dabei werden, vor allem junge Menschen mit problematischen Schulkarrieren oder mit Migrationshintergrund, auf das Berufsleben vorbereitet. In Österreich kümmert sich darum das Arbeitsmarktservice (AMS). Berufsvorbereitende Maßnahmen sind in Abschnitt 2.1.3 ausführlich beschrieben, da es sich hier um die in Österreich sehr stark im Sekundärbereich angesiedelte und sehr wichtige Lehrlingsausbildung und Fachschulausbildung handelt. Traineeausbildungen und einfaches Anlernen an Maschinen wird unter den stellenvorbereitenden Maßnahmen zusammengefasst.

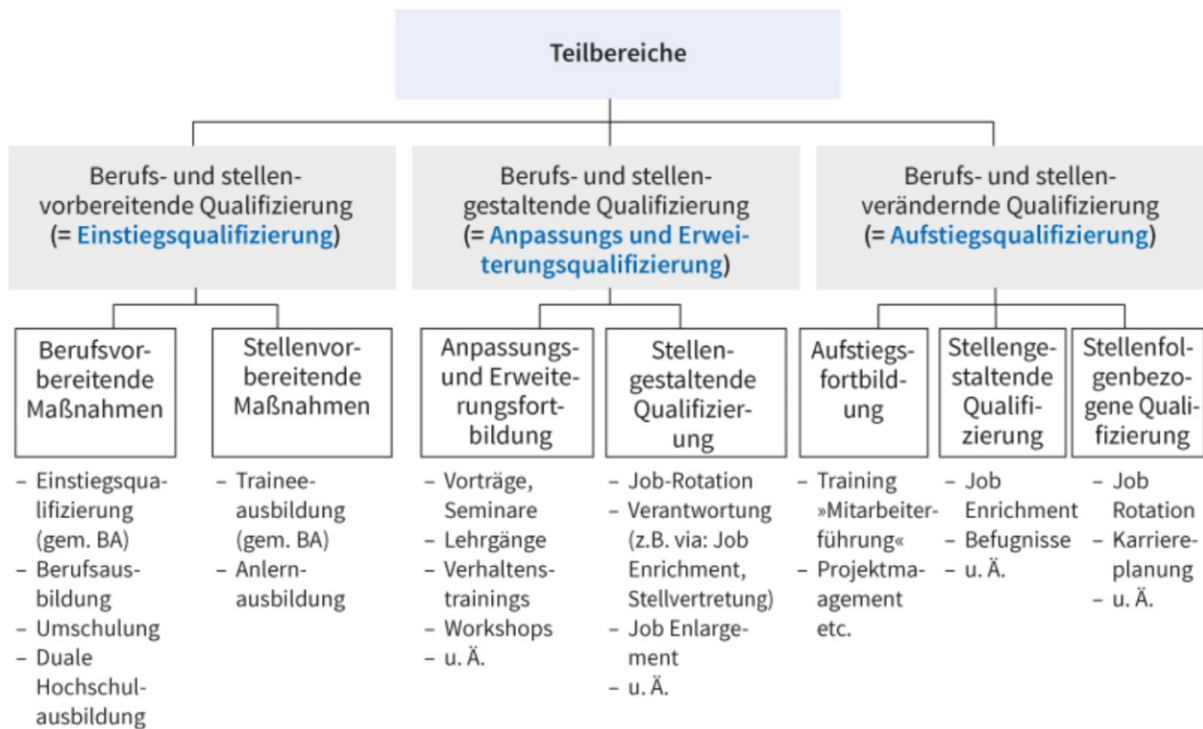


Abbildung 18: Teilbereiche und Richtungen der Personalentwicklung

Quelle: Berthel und F. G. Becker (2017: 522)

Anpassungs- und Erweiterungsqualifizierung Bei der Anpassungs- und Erweiterungsqualifizierung geht es darum, bereits im Betrieb beschäftigte Mitarbeiter am letzten Stand zu halten und damit auch eine Dequalifizierung zu verhindern. Dabei können Schulungen, Vorträge und alle weitere Maßnahmen verwendet werden um Mitarbeiter auf technologische Veränderungen oder die letzten Softwareversionen einzuschulen (Berthel und F. G. Becker 2017: 531).

Aufstiegsqualifizierung Bei der Aufstiegsqualifizierung handelt es sich um die benötigten Ausbildungen für die vertikale Karriere, oder ganz generell die Unterstützung bei der Karriereplanung. »Unter Karriere wird hier jede beliebige Stellenfolge einer Person im betrieblichen Stellengefüge verstanden. Der individuelle berufliche zukünftige Werdegang innerhalb dieses Stellengefüges ist dann Gegenstand der Karriereplanung. Die klassisch vorgenommene Einschränkung auf Aufwärtsbewegung beim Stellenwechsel wird dabei nicht gemacht - Karriere ist damit ihres einseitigen Aufstiegsbezugs entkleidet.« (ebd.: 533)

Die Karriere ist mit den persönlichen Motiven, Zielen, Fähigkeiten und Erwartungen des Mitarbeiters verbunden und verändert sich auch über die Zeit. Damit muss Karrie-

ren immer im großen Ganzen betrachtet werden. Jeder Mitarbeiter hat eine Karriere und jede dieser muss innerhalb eines betrieblichen Karrieresystems einzeln analysiert werden. Wobei es laut E. H. Schein (1996: 1) hier folgende Karriereanker gibt, die für jede Person zu anderen Zeitpunkten des Lebens unterschiedlich wichtig sind: 1) Autonomie/Unabhängigkeit 2) Sicherheit/Stabilität 3) Technisch-Funktionale Kompetenz 4) General Management Kompetenzen 5) Unternehmerische Kreativität 6) Service oder Hingabe zu einer Sache 7) Pure Herausforderung 8) Lebensstil.

Die Varianten einer Karriere werden von Berthel und F. G. Becker (2017: 537) als Projektlaufbahn, Führungslaufbahn und Fachlaufbahn definiert. Projekte stellen dabei eine Art Parallelstruktur dar, da diese zeitlich limitiert sind und durch ihre Abgegrenztheit eine karrieretechnische Ausweichsituation darstellen. Führungslaufbahnen entsprechen hingegen der »klassischen« Laufbahn, die bis ins obere Management führen kann. Fachlaufbahnen bieten einen hohen Anteil an spezifischen Tätigkeiten mit nur einem geringen Anteil an administrativen Aufwand und sollen damit eine alternative Aufstiegsmöglichkeit für technisch versierte Mitarbeiter schaffen.

Um abschließend noch einmal den Zusammenhang zwischen den persönlichen Lebensphasen zu unterstreichen, soll auch noch kurz das Karrierephasenmodell nach S. Schein *et al.* (1978) aufgezeigt haben. Auch wenn klar sein muss, dass es sich dabei nur um ein idealtypisches Modell handelt, kann die Darstellung trotzdem sinnvoll sein. Es wird dabei in eine frühe, mittlere und späte Karrierephase geteilt, wie in Tabelle 1 dargestellt.

Transfermanagement

»Personalentwicklung wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht um ihrer selbst willen betrieben. Entsprechend ist nicht die Qualifizierungsmaßnahme das Ziel, sondern die effektive Anwendung des Gelernten im Funktionsfeld (unter Berücksichtigung einer Kosten-Nutzen-Relation der Personalentwicklung). Dies geschieht nicht von allein, sondern es ist notwendig, eine solche Aktivität als zentralen, integralen Inhalt der Personalentwicklung aufzufassen und ein entsprechendes Transfermanagement zu gestalten. Ohne transfersichernde Maßnahmen im Prozess ist die Gefahr einer erfolglosen Personalentwicklung größer.« (Berthel und F. G. Becker 2017: 593) Denkt man diesen Gedanken weiter, wird klar, warum Transfermanagement so wichtig ist. Wenn Mitarbeiter das

Tabelle 1: Zusammenhang von Karrierephasen und Lebenssphären

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Berthel und F. G. Becker (2017: 542) in Anlehnung an S. Schein *et al.* (1978: 36)

Lebenssphären			
	Arbeits-sphären (Karrierezyklus)	Soziale Sphäre (Familie, Freunde, Gemeinde)	Biopsychische Sphäre
Frühe Karriere- phase (15-35)	<ul style="list-style-type: none"> • Berufswahl • Ausbildung • Eintritt in Betrieb • Realitätsschock • erste Leistungsbeiträge • ggf. erster Austritt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kindschaft • Heirat • Elternschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines Lebensstils • Entwicklung einer Karriereorientierung
Mittlere Karriererephase (35-50)	<ul style="list-style-type: none"> • reguläre Leistungsbeiträge • Beförderungen • »Mid Career Crisis« • Umorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • erwachsene Kinder verlassen Elternhaus • Verantwortung für eigene Eltern • neue Freunde 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusstsein der Disparität zwischen Traum und Realität • »Bilanzziehen«
Späte Karriere- phase (50-67)	<ul style="list-style-type: none"> • reguläre Leistungsbeiträge • Beförderungen • Ruhezustandskrise • Austritt 	<ul style="list-style-type: none"> • Tod von Freunden u./od. vom Ehepartner • Übernahme von Gemeinschaftsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückblick • Ungewissheit

Gelernt nicht einsetzen können, entstehen dadurch hohen Entwicklungsausgaben ohne entsprechenden Nutzen. Daraus folgend können auch zukünftige Förderungsmaßnahmen nicht durchgeführt werden, wenn die bisherigen keinen Erfolg lieferten. Darüber hinaus werden Mitarbeiter Weiterbildungen nicht akzeptieren und eventuell sogar den Betrieb verlassen, wenn Sie das aufwendig gelernte nicht am Arbeitsplatz einsetzen können (Berthel und F. G. Becker 2017: 598). Durch einen erfolgreichen Transfer sollte aber genau das Gegenteil passieren. Im Idealfall geschieht dabei nicht nur ein horizontaler, positiver Transfer, sondern sogar ein Vertikaler, bei dem weiteres Lernen durch das neu hinzugewonnen Wissen entsteht (ebd.: 595).

Transfersicherung ist dabei, wie auch schon Abb. 16 zeigt, in allen Phasen der Personalentwicklung relevant. Dazu gehört die Vorbereitung des Umfelds auf das neu gelernte, also dass auch im Vorfeld schon geplant wird wie das neu gewonnene Wissen eingesetzt wird. In der Durchführung muss integrativ die Transfervorbereitung einfließen und im Transferprozess selbst muss die Anwendung immer wieder überprüft und verstärkt werden (ebd.: 596).

Evaluation

»Die Personalentwicklung verfolgt keinen Selbstzweck; sie dient dem jeweiligen übergeordneten betrieblichen Zweck. Für Personalverantwortliche ist daher die Aufgabe nicht dadurch beendet, dass sie zielbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen initiiert haben. Ihre Verantwortung bezieht sich vielmehr auf die Erreichung der im Prozess definierten verhaltens- und ergebnisbezogenen Ziele am Arbeitsplatz. [...] Eine zielgerichtete Evaluation der Aktivitäten um eine Personalentwicklung gehört für Betriebe insofern untrennbar zur Personalentwicklung selbst. Nur so sind Aussagen zur Effizienz (der Maßnahme) und zur Effektivität (der Problemlösung) sowie Hinweise zu Änderungsmaßnahmen möglich.« (ebd.: 582f) Die Ziele der Evaluation sind dabei zu ermitteln, ob die Maßnahmen zur Erreichung der betrieblichen Ziele beitragen, Ursachen für eventuelle Abweichungen von den Entwicklungszielen herauszufinden, um diese zukünftig verbessern zu können und als Lernfunktion für alle Beteiligten, im Sinne einer lernenden Organisation auf allen Organisationsebenen (ebd.: 583).

Wird Abb. 16 um die Evaluationsprozesse erweitert, entsteht Abb. 19. Diese zeigt an

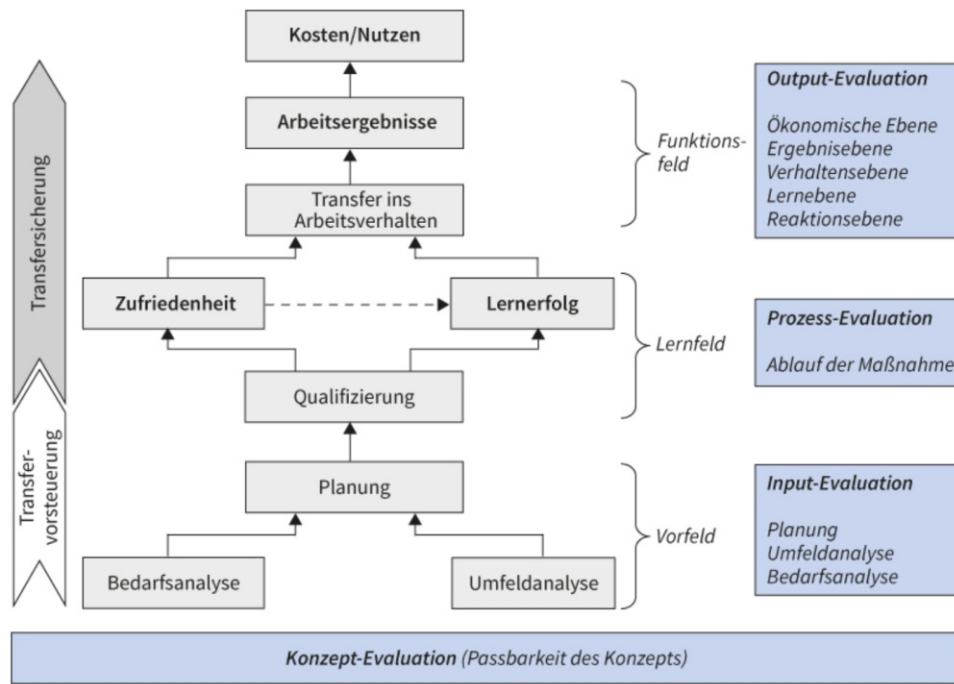


Abbildung 19: Evaluationsebenen und -bereiche

Quelle: Berthel und F. G. Becker (2017: 585)

welchen Stellen der Prozess der Personalentwicklung wie evaluiert werden kann. Besondere Bedeutung ist dabei vor allem den unterschiedlichen Ebenen der Output-Evaluation zuzuwenden. Auf der Reaktionsebene erfolgt die Beurteilung durch die Teilnehmer der Maßnahme selbst. Es muss allerdings beachtet werden, dass diese nur etwas über deren Zufriedenheit, aber nicht über den Lernerfolg aussagt. Die Lernebene beschreibt den real erfolgten Transfer von Wissen und lässt sich dementsprechend auch mit Wissenstests abprüfen. Die Verhaltensebene beschreibt das Verhalten der Mitarbeiter im Funktionsfeld, also den Transfer des Gelernten. Die Ergebnisebene muss beantworten, ob die Maßnahme Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat. Diese Ebene ist eng verknüpft mit der ökonomischen Ebene, welche letztendlich evaluieren muss, ob sich die Investition gerechnet hat (Berthel und F. G. Becker 2017: 587).

2.4 Kleinunternehmen

Jedes Jahr gibt das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandorte einen Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft, mit dem Namen »KMU im Fokus«, in Auftrag. Dieser stellt den Status und die Pläne für die Entwicklung von österreichischen Klein- und Mit-

telunternehmen dar. Verständlicherweise sind die Forecasts aus dem Jahr 2019, wegen der COVID-19-Pandemie, nicht exakt. Trotzdem sind es die besten Zahlen, die aktuell zur Verfügung stehen. Aber selbst diese zeigen schon, dass österreichische Kleinunternehmen (ÖKU) eine der wichtigsten Säulen der österreichische Wirtschaft darstellen (Institut für KMU Forschung Austria 2020).

Neben der Bedeutung von Kleinunternehmen für Österreich beschäftigt sich dieses Kapitel auch mit den Besonderheiten von ÖKU im Speziellen. Dabei geht es um die Rahmenbedingungen, denen sie unterliegen und welche Optionen und Strategien sie im Besonderen einsetzen können. Wenn keine Studien genau zur Situation von ÖKU verfügbar sind, werden internationale Studien zu Klein- und Mittelunternehmen (KMU) herangezogen.

2.4.1 Bedeutung für Österreich

99,6% der Unternehmen der marktorientierten Wirtschaft zählten im Jahr 2017 zu den KMU, wobei in Österreich die Größenordnungen für KMU entlang der bereits in Abschnitt 2.2.1 beschriebenen Grenzen liegen. 337.800 KMU beschäftigten zwei Millionen Personen, wovon 52.900 Lehrlinge sind. Diese Unternehmen erzielten Umsätze in der Höhe von rund 482 Milliarden Euro, beziehungsweise eine Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten von rund 128 Milliarden Euro. Sie tätigten Bruttoinvestitionen im Wert von rund 24 Milliarden Euro, sowie Warenausfuhren von rund 66 Milliarden Euro. KMU bieten damit 67% aller Erwerbstätigen der marktorientierten Wirtschaft, beziehungsweise 65% der Lehrlinge einen Arbeitsplatz. Sie trugen 63% zu den gesamten Erlösen, beziehungsweise 61 % zur gesamten Wertschöpfung bei und tätigten 63% der Bruttoinvestitionen sowie 47% der Warenausfuhren. (ebd.: 16)

Abb. 20 zeigt wie Unternehmen, Beschäftigte und Lehrlinge auf die unterschiedlichen Unternehmensgrößen verteilt sind. Auch wenn Kleinstunternehmen die meisten Unternehmen stellen, verteilen sich die Beschäftigten demgegenüber relativ gleichmäßig mit rund 25% in Kleinstunternehmen, 24% in Kleinunternehmen, 19% in Mittelunternehmen und 33% in Großunternehmen.

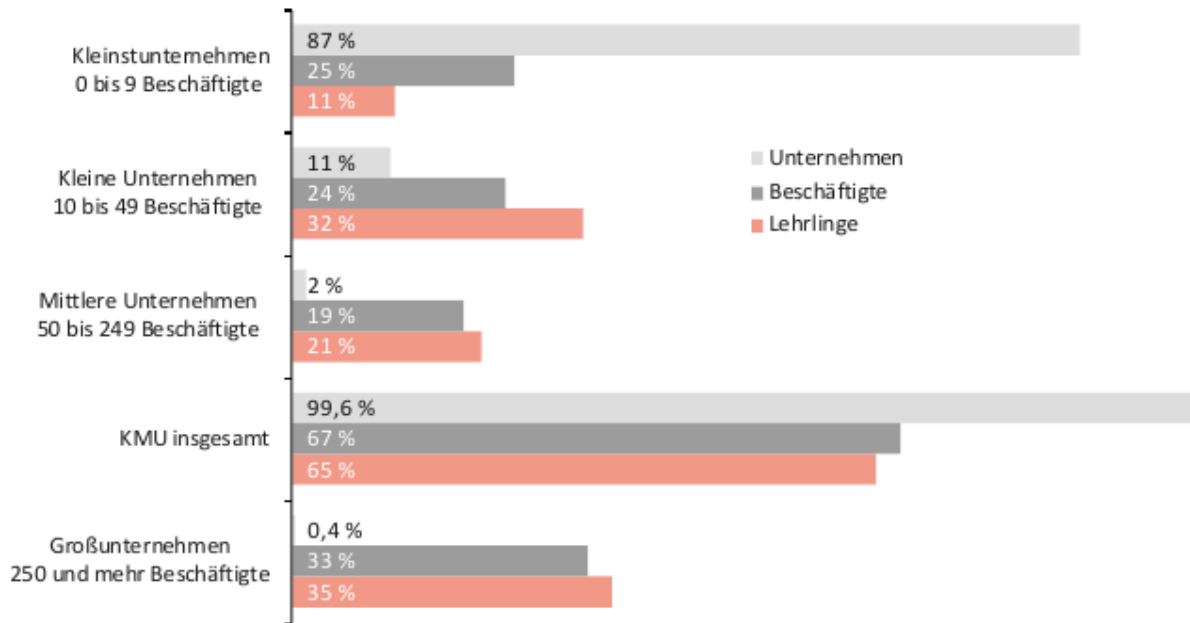


Abbildung 20: Unternehmen und Beschäftigte nach Beschäftigen-Größenklassen 2017
Quelle: Institut für KMU Forschung Austria (2020: 18)

2.4.2 Eigenschaften von Kleinunternehmen

Westhead und Storey (1996: 18) beschreiben zutreffend, dass kleine Firmen keine verkleinerte Version von großen Firmen sind. Zusammengefasst, Theorien bezogen auf kleine Unternehmen müssen die Motivationen, Einschränkungen und Unsicherheiten mit denen kleinere Firmen zu tun haben beachten und verstehen und akzeptieren, dass sich diese von denen größerer Firmen unterscheiden. Genau Charakteristika von Kleinunternehmen sollen in diesen Kapitel besprochen werden.

Vielfältigkeit und Unabhängigkeit

Nooteboom (1994: 328-331) hat ein Profil von Kleinunternehmen herausgearbeitet bei dem er deren Vielfältigkeit als das wichtigste Merkmal herauskristallisiert hat. Dazu gehören auch Unabhängigkeit, Persönlichkeit und ein geringe Größe des Unternehmen (ebd.: 333). Der persönliche Einfluss von einer oder wenigen Personen, resultiert darin, dass eine große Vielfalt an persönlichen Zielen und Motivationen das Verhalten von Unternehmen beeinflussen. Da kleine Firmen unabhängig sind, haben Inhaber die Gelegenheit die eigenen, vielfältigen Ziele zu verfolgen, während die kleine Größe der Firmen die Manövrierbarkeit bietet um diese auch wirklich zu erreichen (Brand und Bax 2002: 5; Storey 2016: 11). Weiter führt Nooteboom (1994: 333) aus, dass das Kernmerkmal der Unabhängigkeit die relative Freiheit von der Disziplin der Kapitalmärkte darstellt und

damit idiosynkratischer Ziele und Verhaltensweisen ermöglicht.

Flexibilität

Die zweite wichtige Eigenschaft, die Kleinunternehmen oft zugeordnet wird, ist Flexibilität. Interne Flexibilität stellt hierbei die Fähigkeit einer Organisation dar, sich selbst anzupassen. Kleine Strukturen, persönliche Beteiligung und Unabhängigkeit führen zu einer Abwesenheit von Bürokratie und erlauben Kleinunternehmen damit sich schnell ändernden Umständen anzupassen. Externe Flexibilität beschreibt auf der anderen Seite die Fähigkeit einer Unternehmung, die Umwelt zu beeinflussen. Offensichtlich haben kleine Unternehmen weniger Ressourcen zur Verfügung, was auch dazu führt, dass sie weniger Einfluss auf ihre Umwelt haben. Allerdings führt die angesprochene Flexibilität auch dazu, dass kleinere Firmen ihre Umwelt dadurch beeinflussen können, indem sie leicht ihre strategische Nische anpassen können (Brand und Bax 2002: 5; Storey 2016: 11).

Auch wenn diese Argumente sinnvoll erscheinen, zeigen empirische Studien eher eine enttäuschende Performance von Kleinunternehmen in Bezug auf Flexibilität. Möglicherweise können kleine Unternehmen ihr volles Potential auch oft nicht ausschöpfen. Es ist die persönliche Einstellung des Kleinunternehmers, die bestimmt, ob das Flexibilitätsproblem, das definitiv in jedem kleinen Unternehmen vorhanden ist, genutzt wird, oder ob die Kurzsichtigkeit eines kleinen Unternehmens die Oberhand gewinnt (Brand und Bax 2002: 6). Laut Brand und Bax (ebd.: 6) ist wahrscheinlich oft letzteres der Fall.

Unsicherheit

Die letzte wichtige Eigenschaft von Kleinunternehmen, die sie klar von großen Unternehmen unterscheidet, ist die Unsicherheit (Storey 2016: 11). Diese ist unter anderem einem kleineren Produktportfolio und Kundenstamm geschuldet. Damit sind Kleinunternehmen immer mit dem Problem der Unsicherheit konfrontiert. Storey (ebd.: 3) beschreibt dies klar durch folgende Aussage: »Ein kurzer Zeithorizont ist in Organisationen unvermeidlich, die den Lohn nur am Freitag zahlen können, wenn die Bank am Donnerstag einen Kundenscheck eingelöst hat.«

Es ist jedoch notwendig, zwischen interner und externer Unsicherheit zu unterscheiden.

Westhead und Storey (1996: 18) argumentieren dabei, dass für kleinere Unternehmen externe Unsicherheit besonders charakteristisch ist, während für größere Unternehmen die Interne ausschlaggebend ist. Für diese besteht das Hauptproblem darin, sicherzustellen, dass Entscheidungen, die an der Spitze der Organisation getroffen werden, auch bei den ausführenden Organen ankommen. Ein Ziel des Chief Executive Officer muss es sein, sicherzustellen, dass seine Entscheidungen in der gesamten Organisation angemessen umgesetzt werden. Die interne Überwachung ist jedoch in kleinen Unternehmen sehr viel einfacher, da der Eigentümer-Manager ein besseres Bewusstsein dafür hat, was vor sich geht. Die Möglichkeit für interne Ineffizienz ist geringer und der Inhaber und Manager eines kleinen Unternehmens kann sich sicherer fühlen, dass von ihm getroffene Entscheidungen auch umgesetzt werden. Daher ist die interne Unsicherheit in kleinen Unternehmen ein viel geringeres Problem als in Großen.

Auf der anderen Seite sind kleine Unternehmen einer erheblich größeren externen Unsicherheit ausgesetzt, als große Unternehmen, vor allem auf Grund ihrer mangelnden Marktmacht. Es ist eindeutig ein Problem, dass viele kleine Unternehmen Subunternehmer sind, die stark von einem dominanten Kunden abhängig sind. Kleinere Unternehmen haben auch eher eine einzige oder eingeschränkte Produkt- und/oder Dienstleistungspalette, sodass sie durch Veränderungen am Markt stärker exponiert sind. Auf der anderen Seite sind große Unternehmen eher geneigt, eine Reihe von Kunden und Produkten und Dienstleistungen zu haben und über größere finanzielle Ressourcen zu verfügen, um vorübergehende Probleme zu lösen. Angesichts dieser externen Unsicherheit reagiert das Kleinunternehmen mit einem im Allgemeinen kürzeren Zeithorizont als ein großes Unternehmen, so dass es kleine Projekte mit kurzfristigen und nicht langfristigen Retouren bevorzugt (ebd.: 18f).

2.4.3 Strategieranwendung in Kleinunternehmen

Zur Analyse der Strategieranwendung von Kleinunternehmen werden Studien von Thompson *et al.* (2012) und George und Jonathan (2002) herangezogen, welche mit Hilfe von qualitativen und quantitativen strukturierten Studien Kleinunternehmen zum Einsatz von strategischer Planung und dem Einsatz von Planungswerkzeugen befragt haben.

Dabei konnten George und Jonathan (ebd.: 858) herausfinden, dass insgesamt 92% der

Organisationen angaben, dass sie eine strategische Planung durchführen, die entweder stark strukturiert oder allgemeiner Natur ist. Die Planung wird jedoch häufig flexibel durchgeführt, da Pläne auch geändert werden, wenn die Umstände dies erfordern. Thompson *et al.* (2012: 48) unterstreichen das, da ihrer Umfrage nach Eigentümern oder Managern von Kleinunternehmen einen eindeutigen Bedarf an einem fokussierten und prägnanten strategischen Management sehen, obwohl nicht alle Forschungsteilnehmer alle Feinheiten des strategischen Managements kennen. Allerdings weisen sie auch darauf hin, dass strategische Planungsbemühungen fast ausschließlich den Eigentümern vorbehalten sind. Scheinbar sind Kleinunternehmen mit größerem Umfang tendenziell integrativer, aber im Allgemeinen handelt es sich nicht um einen allumfassenden, partizipativen Ansatz, wie er in großen Unternehmen anzutreffen ist. Das überschneidet sich auch mit der Erkenntnis, dass die befragten Eigentümer oder Manager von Kleinunternehmen der Ansicht sind, dass eine Strategie generell zum Erfolg eines Unternehmens beitragen kann, allerdings haben sie Schwierigkeiten festzustellen, ob die Strategie zum Erfolg ihrer jeweiligen Unternehmungen beiträgt.

Zum Zeithorizont der Planung kommen die beiden Studien auch zu recht ähnlichen Ergebnissen. Während bei George und Jonathan (2002: 859) die Mehrheit der Organisationen (72%) einen Planungshorizont von nur ein bis drei Jahren hatten, wobei ungefähr 20% nur für ein Jahr im Voraus planen, gab es bei Thompson *et al.* (2012: 48) keine Unternehmen mit einem Planungszeitraum von mehr als zwölf Monate. Dies wird als Hinweis darauf gesehen, dass sich Kleinunternehmen mehr auf betriebliche Effizienz und funktionale Taktiken, als auf langfristige Pläne konzentrieren. Aufgrund des adaptiven Charakters von Kleinunternehmen müssen sie auch kürzere Zeiträume festlegen.

Auch beim Einsatz von Werkzeugen und Dokumentation der strategischen Planung überschneiden sich die Ergebnisse der beiden Studien. Nicht alle Kleinunternehmen haben Strategien dokumentiert. Bestenfalls haben sie strategische Anstrengungen unternommen, aber diese existieren nur im Kopf des Eigentümers. Einige Kleinunternehmen haben jedoch überhaupt keine Strategie. Immerhin scheinen zumindest zwei Drittel der befragten Organisationen Visionen und Leitbilder zu haben, die auf ein gewisses Maß an strategischem Denken hinweisen. Sonst gibt es allerdings kaum Anhaltspunkte für die Verwendung der »Instrumente« der strategischen Analyse, wobei das häufigste Instrument die interne Finanzanalyse betrifft. Generell scheinen sich die meisten Unterneh-

men eher auf kurzfristige Umsatz-, Kosten- und Gewinnziele als auf längerfristige Ziele zu konzentrieren (Thompson *et al.* 2012: 48; George und Jonathan 2002: 859).

Die meisten Forschungsteilnehmer sammelten Wettbewerbsinformationen über die Preisgestaltung ihrer Wettbewerber. Die häufigsten Quellen für diese Wettbewerbsinformationen waren ihre Lieferanten und Kunden. Dies impliziert, dass der Fokus ihrer Wettbewerbsinformationen begrenzt ist und nicht auf die Gesamtstrategien ihres Wettbewerbs gerichtet ist. Kleine und mittlere Unternehmen agieren in einem sehr wettbewerbsintensiven Umfeld. Wenn sie in der Lage wären, die Strategien ihrer Konkurrenten zu eruieren, könnten sie möglicherweise einen Schritt voraus bleiben. Andererseits ist eine derart begrenzte Wettbewerbsinformation nicht mit der Langlebigkeit einiger der in diese Untersuchung einbezogenen Unternehmen vereinbar. Es kann auch argumentiert werden, dass Intuition und Bauchgefühl eine Rolle für den Geschäftserfolg spielen, und dies scheint ein übersehener Bereich der strategischen Managementforschung sowie der KMU-Forschung zu sein (Thompson *et al.* 2012: 49).

George und Jonathan (2002: 859) vergleichen ihre Studie auch mit Glaister und Falschaw (1999), welche eine ähnliche Untersuchung wie sie selbst bei größeren Unternehmen durchgeführt haben. Dabei lässt sich ein statistischer Zusammenhang zwischen der Größe einer Firma und der Verwendung von hochstrukturierten Planungswerkzeugen beobachten, wobei umso größer eine Firma ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie diese einsetzen. Sie schließen darauf, dass damit in der Tat größere Unternehmen eine größere strategische Ausrichtung haben als kleine und mittlere. Weitere Ähnlichkeiten konnten sie bei der Untersuchung von Analysewerkzeugen feststellen. Beide Umfragen berichten über eine geringe Nutzung des PEST- (Fahey und Narayanan 1986) und Fünf-Kräfte-Frameworks (Porter 1980), eine moderate Nutzung der Wertschöpfungskettenanalyse, Kompetenzanalyse, Portfolio-Matrizen und Kulturanalyse, aber einen starken Einsatz von Finanzanalysewerkzeugen.

Sowohl Thompson *et al.* (2012: 49) als auch George und Jonathan (2002: 860) resümieren dass Kleinunternehmen mit langfristigen, strategischen Planungsmethoden nicht vertraut sind und sich daher auf kurzfristige und sehr stark operative, also auf der finanziellen Seite liegende, Strategien ausrichten. Das liegt auf der einen Seite an den bereits beschriebenen Eigenschaften von Kleinunternehmen in Bezug auf Unsicherheit

und Flexibilität, aber auch dran, dass ein mangelndes Bewusstsein für die Notwendigkeit einer längerfristigen Strategie und ein Mangel an Vertrauen in den Wert strategischer Planung für das eigene Unternehmen bestehen.

2.4.4 Personalentwicklung in Kleinunternehmen

Brand und Bax (2002: 3) beschreiben treffend, dass Personalentwicklung für Kleinunternehmen von besonderem Interesse ist, da für diese Unternehmen die Humanressourcen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen spielen. In kleinen Unternehmen ist dies auf Grund ihrer spezifischen Arbeitsorganisationen und weil Kleinunternehmen relativ arbeitsintensiv sind, noch relevanter. Darüber hinaus stellt jeder einzelne Mitarbeiter, als direkte Folge des geringen Umfangs, einen wesentlichen Teil der Belegschaft des Kleinunternehmens dar, wodurch die Bedeutung jeder einzelnen Personalentscheidung erhöht wird. Trotz dieser Probleme ist die Personalentwicklung innerhalb von Kleinunternehmen aber mit all den bereits besprochenen, limitierenden Eigenschaften konfrontiert.

Westhead und Storey (1996: 19) beschäftigen sich, im Zusammenhang mit Personalentwicklung, eigentlich mit dem Managementtraining in Kleinunternehmen. Allerdings gehen sie dabei auf viele Punkte ein, die sich generell auch auf andere Mitarbeitergruppen übertragen lassen. Große Firmen bieten interne Arbeitsmärkte welche Mitarbeitern die Optionen geben, sich auf den nächsten Job innerhalb des Unternehmens zu entwickeln. Hingegen besteht in Kleinunternehmen oft nur die Möglichkeit sich aus der Position heraus zu entwickeln und damit, nach abgeschlossener Weiterbildung, die nächsthöhere Stelle in der nächsten Firma zu finden. Brand und Bax (2002: 8) untermauern dieses Problem indem sie schreiben, dass ausgebildete Mitarbeiter Chancen in anderen Unternehmen suchen und die Kleinunternehmen mit den weniger ausgebildeten Mitarbeitern und entleerten Trainingsbudgets über bleiben. CEDEFOP (2015: 81-83) schlägt Rückzahlungsklauseln zur Behandlung dieses Problems vor und Brand und Bax (2002: 22f) schlagen vor, dass es stärkere staatliche Investmentprogramme geben müsste um das Problem außerhalb der Unternehmen zu lösen. Trotz allem ist dieses jedoch nicht zu unterschätzen und stellt ein berechtigtes Hindernis für Kleinunternehmen dar.

Wegerich (2015: 3) beschreibt als Chance in Kleinunternehmen »um dem erhöhten Wei-

terbildungsbedarf durch die veränderten Anforderungen und knapperen Ressourcen gerecht zu werden, muss auch die Personalentwicklung an die aktuellen Herausforderungen kontinuierlich angepasst werden. Lernprozesse können dabei in den täglichen Arbeitsprozess integriert werden, um den Aufwand an organisierter Weiterbildung zu minimieren. Oder Mitarbeitern können durch die Erweiterung ihrer Aufgaben und ihres Verantwortungsbereichs zusätzliche Lernmöglichkeiten im beruflichen Alltag eröffnet werden. So fordert die komplexe, dynamische und vernetzte Umwelt ein rationales Denken und Handeln, von allen Beteiligten, um mit neuen Herausforderungen positiv und ergebnisorientiert umgehen zu können. Konkrete Voraussetzung für die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist daher, dass sie Beschäftigte haben, die ein hohes Maß an eigenständiger Weiterbildungsbereitschaft mitbringen, und dass das betriebliche Umfeld arbeitsnahe Lernmöglichkeiten für selbstgesteuertes Lernen des Einzelnen bereitstellt.« Urbancová und Hudáková (2015: 1048f) beschreiben hier als spezielle Möglichkeit intensive Lernbeziehungen zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und jüngeren Neuen im arbeitsnahen Lernen einzusetzen und damit bestehende Ressourcen besser nutzen zu können.

Julien (1965) bietet einen Überblick über 104 Studien zu einer weiten Bandbreite an HRM bezogenen Themen in Kleinunternehmen und fasst dann folgendermaßen zusammen: »HRM-Praktiken existieren und werden in kleinen Unternehmen angewendet, obwohl sie im Allgemeinen nicht formalisiert und äußerst vielfältig sind und sich daher einer Verallgemeinerung widersetzen.« Julien (ebd.: 332) Dieser Eindruck entsteht auch bei Hill und Stewart (2000: 114f), welche schreiben, dass Personalentwicklung in Kleinunternehmen deren Charakteristika widerspiegeln. Personalaktivitäten sind informell, reaktiv und kurzfristig im Ausblick. Dies ist auch der Eindruck der sich im Generellen bei der Aufarbeitung der Literatur verfestigt hat. Allerdings schließen Hill und Stewart (ebd.: 115) damit ab, dass sich das sehr eigene Modell zur Personalentwicklung in Kleinunternehmen genau für deren optimalen Einsatz entwickelt hat. Sie räumen aber ein, dass mehr Erfahrung innerhalb der Unternehmen, wie sie auch an einem Beispiel gezeigt haben, auch zu besseren Resultaten führen würde.

Kapitel 3

Fallstudien

Im theoretischen Abschnitt dieser Arbeit wurde sehr genau der Stand von lebenslangen Lernen, Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung und der Beteiligung von österreichischen Unternehmen daran, dargestellt. Allerdings konnte in der Literatur keine Interpretation und Untersuchung dieser Daten anhand österreichischer, sondern nur ausländischer Kleinunternehmen gefunden werden. Darüber hinaus werden Daten aus Kleinst-, Klein- und kleinen Mittelunternehmen oft gemischt. Daraus resultierend lassen sich die gewonnenen Informationen nicht direkt auf die aktuelle Situation in österreichischen Kleinunternehmen anwenden. Zur Darstellung und Auswertung des aktuellen Standes und zur Beantwortung der Forschungsfragen dient deshalb dieses Kapitel, das den empirischen Teil dieser Masterarbeit darstellt. Dazu werden initial die hierbei verwendeten Methoden der qualitativen Sozialforschung eingeführt. Anschließend wird genau beschrieben, wie der Forschungsaufbau, anhand dieser Methoden, geplant und durchgeführt wurde. Nach der Auswertung der Daten und Beantwortung der Forschungsfragen werden auch noch die möglichen Kritikpunkte an der Anwendung der Methodik diskutiert.

3.1 Methodik

Generell kommen in dieser Arbeit Methoden der qualitativen Sozialforschung zum Einsatz. Dafür soll initial nach Mayring (2016) die Grundlagen der qualitativen Sozialforschung dargestellt werden. Anschließend wird die Befragungsmethode, das qualitative

Interview nach Froschauer und Lueger (2020) beschrieben. Abschließend wird auch noch die zur Auswertung verwendete Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) erklärt.

3.1.1 Qualitative Sozialforschung

Mayring (2016: 19-24) definiert fünf Postulate, welche als Grundlage aller qualitativen Forschung angenommen werden können. Diese Postulate lauten:

Postulat 1 »Gegenstand humanwissenschaftlicher Forschung sind immer Menschen, Subjekte. Die von der Forschungsfrage betroffenen Subjekte müssen Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchungen sein.« (ebd.: 20)

Postulat 2 »Am Anfang einer Analyse muss eine genaue und umfassende Beschreibung (Deskription) des Gegenstandsbereiches stehen.« (ebd.: 21)

Postulat 3 »Der Untersuchungsgegenstand der Humanwissenschaften liegt nie völlig offen, er muss immer auch durch Interpretation erschlossen werden.« (ebd.: 22)

Postulat 4 »Humanwissenschaftliche Gegenstände müssen immer möglichst in ihrem natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht werden.« (ebd.: 22)

Postulat 5 »Die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse humanwissenschaftlicher Forschung stellt sich nicht automatisch über bestimmte Verfahren her; sie muss im Einzelfall schrittweise begründet werden.« (ebd.: 23)

Basierend auf diesen Postulaten stellt Mayring (ebd.: 24-39) anschließend 13 Säulen des qualitativen Denkens vor, welche in Abb. 21 gezeigt werden. Es handelt sich dabei um »(1) die Betonung einer sorgfältigen und genauen ›Deskription‹ des sozialen Tatbestandes, (2) die ›Interpretation‹ der Daten, (3) die ›Wahrnehmung‹ des Subjektes im Alltag und schließlich (4) den ›Verallgemeinerungsprozess‹« (G. Pickel und S. Pickel 2009: 444).

Diese 13 Säulen nach Mayring (2016: 24-39), welche in vier Gruppen eingeteilt werden, sind deswegen so essentiell, da sie den Aufbau der Methode und der gesamten Studie beeinflussen und steuern.

Bei der »Deskription« muss in der Sozialforschung eine starke »Einzelfallbezogenheit«

(1) <i>Deskription</i>		
Einzelfallbezogenheit Offenheit Methodenkontrolle		(4)
	(3) <i>Subjekt</i>	<i>Verallgemeinerungsprozess</i>
	Ganzheit	Argumentative Verallgemeinerung Induktion Regelbegriff Quantifizierbarkeit
	Historizität Problemorientierung	
(2) <i>Interpretation</i>		
Vorverständnis Introspektion Forscher-Gegenstand- Interaktion		

Abbildung 21: Säulen qualitativen Denkens

Quelle: G. Pickel und S. Pickel (2009: 444)

bestehen. Das heißt nicht, dass keine Verallgemeinerungen möglich sind, aber es muss an jedem Einzelfall überprüft werden, ob das Verfahren adäquat ist, beziehungsweise die Integration des Ergebnisses so durchgeführt werden darf. Bei der »Offenheit« geht es darum, dass der Forschungsprozess so offen gestaltet sein muss, dass er eine Anpassung der Hypothesen, aber auch der Methodik, erlaubt. Mit »Methodenkontrolle« ist gemeint, dass trotz des offenen Verfahrens jeder Schritt kontrolliert ablaufen und genau dokumentiert werden muss (Mayring 2016: 25-29).

Bei der »Interpretation« wird besonders die Säule des »Vorverständnis« hervorgehoben, da dieses immer die Interpretation beeinflusst. Dementsprechend muss das Vorverständnis des Forschers offengelegt und in Zyklen an den Gegenstand angepasst werden. Dies fordert auch eine »Introspektion« der eigenen Gedanken und Gefühle und eine ständige »Forscher-Gegenstand-Interaktion«. Wichtig hierbei ist, dass dieses Vorgehen dokumentiert, ausgewiesen und nachvollziehbar ist (ebd.: 29-32).

Anders als in der quantitativen steht in der qualitativen Forschung das »Subjekt« im Mittelpunkt. Dementsprechend muss dieses in seiner »Ganzheit« betrachtet werden und kann nicht nur losgelöst für eine spezielle Situation oder sein Fachwissen eingesetzt werden. Dementsprechend muss ein Subjekt auch immer in seiner »Historizität« gesehen werden, da sie sich im Laufe der Zeit immer verändern können und werden. Mit »Problemorientierung« ist gemeint, dass in der qualitativen Forschung eine Trennung zwischen Grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung wenig Sinn ergibt. Statt-

dessen soll auf ein Problem fokussiert werden (Mayring 2016: 33-35).

Der »Verallgemeinerungsprozess« stellt den letzten Schritt der qualitativen Forschung dar. Vor allem soll auch in diesem eine allgemeine Aussage möglich gemacht werden. Allerdings wird diese nicht über quantitative Zahlen getroffen, sondern über eine »Argumentative Verallgemeinerung«. Das heißt, es ist essentiell, dass bei jeder Reduktion auch argumentiert wird, warum diese durchgeführt werden kann. Diese Verallgemeinerung kann nicht nur zur Bestätigung von Hypothesen (Deduktion) eingesetzt werden, sondern auch zum expliziten Finden von neuen Zusammenhängen, der »Induktion«. Dabei ist wichtig, dass diese Art des Vorgehens, während in der Naturwissenschaft eher nicht gerne gesehen, in der Sozialwissenschaft durchaus den Regelfall darstellt, da mit weiterer Auswertung der Subjekte neue Hypothesen entstehen können. Dementsprechend muss auch der »Regelbegriff« erneut definiert werden. Es ist es auch nicht zielführend anzunehmen, dass immer geltende Gesetz gefunden werden, sondern eher Gleichförmigkeiten beschrieben werden können. Die letzte Säule, die »Quantifizierbarkeit« schließt den Kreis zwischen qualitativer zur quantitativer Forschung, indem durch qualitative Analyse Verallgemeinerungen geschaffen werden können (ebd.: 35-37).

3.1.2 Datenerhebungsverfahren

Basierend auf die Grundvoraussetzungen der Sozialforschung stellt Mayring (ebd.: 67-84) verschiedene quantitative Untersuchungsmethoden zur Datenerhebung vor. Für diese Arbeit besonders relevant ist dabei das problemzentrierte Interview. Laut Mayring (ebd.: 67) können unter diesem Begriff, den Witzel (1982, 1985) geprägt hat, „alle Formen der offenen, halbstrukturierten Befragung zusammengefasst werden. Das Interview lässt den Befragten möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahezukommen. Es ist aber zentriert auf eine bestimmte Problemstellung, die der Interviewer einführt, auf die er immer wieder zurückkommt. Die Problemstellung wurde vom Interviewer bereits vorher analysiert; er hat bestimmte Aspekte erarbeitet, die in einem Interviewleitfaden zusammengestellt sind und im Gesprächsverlauf von ihm angesprochen werden.“

Die Forschung selbst wird dabei nach Froschauer und Lueger (2020: 19-28) in vier Phasen eingeteilt, welche notwendig sind um die Voraussetzung für die Durchführung einer

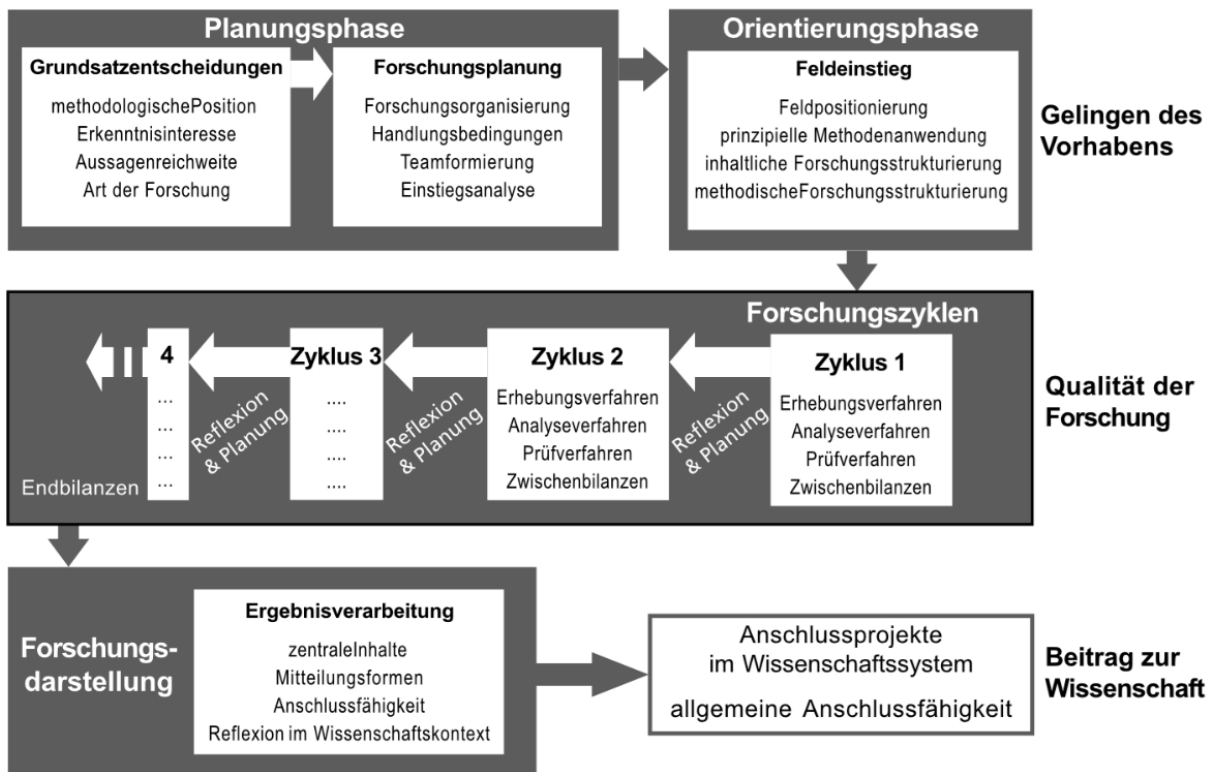


Abbildung 22: Forschungsprozess

Quelle: Froschauer und Lueger (2020: 27)

Analyse zu schaffen, die Qualität der Ergebnisse sicher zu stellen und am Ende das gewonnene Wissen verfügbar machen.

Planungsphase In dieser Phase beginnt die gedankliche Vorbereitung auf die Arbeit.

Dabei wird das Lernpotenzial hergestellt und die Rahmenbedingungen ausgelotet. Man schafft die organisatorischen Voraussetzungen zur Realisierung des Vorhabens. Dabei ist es empfehlenswert, mit einer sehr vagen Themenformulierung zu beginnen um eine möglichst offene Vorgangsweise zu gewährleisten. Gestartet sollte damit werden eine Außenperspektive auf das zu untersuchende Feld herzustellen und damit die eigenen Erwartungen und Vorannahmen zu klären. Für die Durchführung von Gesprächen muss vor allem geklärt werden, ob es sich dabei überhaupt um die beste Methodik handelt und nicht andere Verfahren wie Beobachtung oder Artefaktanalyse besser geeignet wären. Danach muss festgemacht werden, welche Personen für Gespräche in Frage kommen und welche Randfälle damit im Feld nicht betrachtet werden könnten. Außerdem muss antizipiert werden, welche Erwartungen die interviewten Personen an die Ansprechpartner stellen könnten, beziehungsweise welche Kompetenzen von den Forschern benötigt

werden.

Orientierungsphase In der Orientierungsphase wird der erste Kontakt zum Feld aufgenommen. Dabei geht es darum die ersten Gespräche mit Experten zu führen, um sich Zugangsmöglichkeiten in das Forschungsfeld zu beschaffen und die Rahmenbedingungen abstecken zu können. Hierbei muss abgeklärt werden, wer die relevanten Ansprechpersonen sind, wie zu ihnen Kontakt aufgenommen werden und wie ein Vertrauensverhältnis geschaffen werden kann. In dieser Phase werden auch die Forschungsfragen nach den ersten Erfahrungen neu formuliert, beziehungsweise angepasst.

Zyklische Hauptforschungsphase In dieser Phase werden die Forschungsgespräche geführt. Dabei wird zyklisch vorgegangen, wobei sich jeder Zyklus aus »Erhebung, Interpretation, die Prüfung der bisherigen Vermutungen [...] und die Bündelung der gewonnenen Erkenntnisse in Zwischenresümees [zusammensetzt].« (Froschauer und Lueger 2020: 24) Zwischen den einzelnen Zyklen stellt die Reflexionsphase eine Unterbrechungsfunktion dar. Dabei wird eine inhaltliche und methodische Standortbestimmung durchgeführt um den Forschungsprozess steuern und anpassen zu können. Diese Phasen werden so lange durchgeführt, bis weitere Analysen und Interviews keine neuen Erkenntnisse mehr bringen. Auch die Auswahl der Interviewpartner muss in dieser Phase immer wieder überprüft werden. Dabei gelten folgende Entscheidungsprinzipien. Nach dem ersten Prinzip sollen Personen inkludiert werden, die bisherige Annahmen nach hoher Wahrscheinlichkeit widerlegen und damit Schwächen des Systems aufzeigen. Nach dem zweiten Prinzip sollen Personen inkludiert werden, die bisherige Aussagen eher bestätigen und damit Widersprüche in bisherigen Theorien aufdecken können. Dieser schrittweise Einbezug von immer neuen Material soll so lange durchgeführt werden, bis sich die Theorien stabilisiert haben und weitere Analysen auch keine neuen Erkenntnisse mehr bringen.

Ergebnisdarstellung Bei diesem Schritt geht es um die Präsentation der Ergebnisse. Dabei sollen klargestellt werden, wer die Adressaten der Studien sind, welche Ergebnisse für diese von besonderer Bedeutung sind, welche Informationen über die Forschungsdurchführung für diese relevant sind und welchen Beitrag diese Studie

für sie leistet. Abgeschlossen soll damit werden, inwieweit die Wissenschaft durch diese Arbeit voran gebracht werden konnte.

Froschauer und Lueger (2020:28f) unterscheiden die unterschiedlichen Verfahren der Interviewführung danach wer die Gesprächssteuerung übernimmt. Dabei wird bei qualitativ orientierten, offenen Interviews die Struktur eher durch die befragte Person vorgegeben und dient zur Exploration der Sichtweise der befragten Person in frühen Forschungsphasen. Quantitativ orientierte Interviews auf der anderen Seite des Kontinuums werden von der befragenden Person strukturiert und kommen vorrangig in späten Forschungsphasen zur Prüfung von Hypothesen zum Einsatz. Das laut Froschauer und Lueger (ebd.:57) häufig verwendete, und auch in dieser Arbeit eingesetzte, leitfadengeführte Experteninterview, wird dabei in der Mitte der beiden Extreme angesiedelt (ebd.:29).

Vorweg muss dabei vor allem die Frage nach der Definition von Experten gestellt werden. Froschauer und Lueger (ebd.:56) beschreiben drei unterschiedliche Typen von Experten: (a) Feldinterne Handlungsexperten mit einer unmittelbaren Erfahrung wie zum Beispiel Kinder als Experten der kindlichen Erfahrungswelt, (b) Feldinterne Reflexionsexperten als Experten mit Schnittstellenerfahrungen als Beobachter, wie zum Beispiel Manager und (c) externe Experten mit Wissen aus Sekundärerfahrungen, also zum Beispiel Wissenschaftler als Experte auf ihren Spezialgebieten. In jedem dieser Fälle ist das Interesse an der Person als »Funktionsträger, nicht als Privatperson« (Meuser und Nagel 2009:469), bei denen »zeit-effektiv erfahrungsgestütztes Expertenwissen abzuholen [ist]« (Mieg 2004:199). Laut Meuser und Nagel (1991:442) findet man in der Literatur als Experten »Führungsspitzen aus Politik, Wirtschaft, Justiz, Verbänden, Wissenschaft aber auch Lehrer, Sozialarbeiter und Personalräte.« Dabei ist der Expertenstatus aber ein relativer Status, der vom Forscher »verliehen« wird und abhängig vom Forschungsinteresse ist (Meuser und Nagel 1991:443, 2009:466). Generell wird laut Meuser und Nagel (1991:443) als Experte angesprochen

- »wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder«
- »wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen

Schritt 1	Dimensionierung der Forschungsfragen und Übersetzung in Schlüsselfragen (Theorierelevanz)
Schritt 2	Formulierung von optionalen Erweiterungsfragen (Themenbreite und -tiefe abstecken; Fragefilter)
Schritt 3	Modifikationen entsprechend der Relevanz für spezifische Gesprächspartner*innen
Schritt 4	Strukturierung und Abfolge festlegen (sinnvolle thematische Ordnung schaffen)
Schritt 5	Aneignen des Leitfadens und Erstellung einer Kurzform (möglichst auf einem Blatt)
Schritt 6	Überprüfung des Leitfadens außerhalb des Forschungsfeldes
Schritt 7	Überprüfung in der Gesprächspraxis und eventuelle Modifikation

Abbildung 23: Leitfadenkonstruktion
Quelle: Froschauer und Lueger (2020: 88)

oder Entscheidungsprozesse verfügt.«

Laut Froschauer und Lueger (2020: 46) eignen sich Einzelgespräche besonders, wenn Interesse an der individuellen Sichtweise der Personen und auch deren persönlichen Meinung besteht. Dementsprechend werden auch Experteninterviews meist als Einzelgespräche durchgeführt. Da es sich beim Experteninterview um ein problem-, beziehungsweise themenzentriertes Gespräch handelt müssen die Grundzüge des Gesprächs vom Gesprächsführer bereits vorgegeben sein (ebd.: 55). Dafür eignet sich »ein Leitfaden als Gedächtnisstütze für die Forschungsthemen und zur Sicherung der Vergleichbarkeit über mehrere Interviews hinweg.« (ebd.: 56) Wichtig ist dabei sich während der Interviews nicht an den Leitfaden zu klammern, sondern diesen als Gedächtnisstütze für Fragestellungen zu verwenden. Dabei sollen die Forschungsfragen in Gesprächsfragen übersetzt werden, die der Gesprächsvorbereitung dienen (ebd.: 87f). Abb. 23 zeigt dabei in welchen Schritten der Leitfaden konstruiert werden soll.

Generell zur Gesprächsführung empfehlen Froschauer und Lueger (ebd.: 72), um den Einfluss der Forscher auf die Gesprächssituation gering zu halten, den befragten Personen einen offenen Gesprächsrahmen einzuräumen. Im Zuge dessen lassen sich die fragenden Personen von den Aussagen der Gesprächspartner durch deren Themeninteressen leiten. Als grundlegende Technik der Gesprächsführung gelten Gesprächsbei-

träge beziehungsweise Frageformulierungen, die möglichst wenig Festlegungen vorwegnehmen, sie an den bisherigen Gesprächsaussagen orientieren und die von den interviewten Personen angesprochenen Themen explorieren. Die zentrale Regel lautet, dass offene Frageformulierungen keine Gelegenheit für eine einfache Ja-Nein-Antwort bieten sollen. Außerdem lässt sich das Gespräch mit gesprächsgenerierenden Beiträgen, die keine Fragen darstellen, in Fluss halten. Paraphrasierungen, beziehungsweise kurze Wiederholungen bieten sich zur kommunikativen Absicherung des Verständnisses in Form von Zwischenzusammenfassungen an und mit Ersuchen um Beispiele, Konkretisierungen, Zusammenhänge oder Begründungen lassen sich die Themen genau sondieren.

Das Interview selbst wird nach Froschauer und Lueger (2020: 74-84) in folgende Phasen eingeteilt:

Gesprächseinstieg Zum Gesprächseinstieg sollen Klärungen aus dem Erstkontakt wiederholt werden. Es soll klar gemacht werden, dass das Gespräch aufgezeichnet wird und erläutert werden, was mit dem Material passiert. Eine Einstiegsfrage sollte besonders sorgfältig gewählt werden um sowohl den generellen Gesprächsrahmen abzustecken, als auch einen Einstieg in die Thematik zu finden.

Erzähl und Nachfragephase Hierbei handelt es sich um den Hauptteil des Interviews. Die Kunst hierbei ist den Gesprächsfluss aus der Anfangsphase weiter zu führen und die offerierten Thematiken des Gesprächspartners aufzugreifen und zu vertiefen. Dabei sind die bereits erwähnten generellen Regeln für den Gesprächsverlauf zu betrachten.

Gesprächsabschluss Bei diesem letzten Teil wird die Interviewsituation wieder aufgelöst. Dabei soll nachgefragt werden, was noch fehlt. Außerdem kann auf Schlussfolgerungen aus dem Gespräch noch eingegangen werden. Wenn ein offenes Nachgespräch geführt wird und dabei noch weitere Inhalte zutage gefördert werden, müssen diese unmittelbar danach aufgezeichnet werden um nicht verloren zu gehen.

Abschließend muss das Interview zur Auswertung verschriftlicht werden. Froschauer und Lueger (ebd.: 83) empfehlen dazu die mit Hilfe eines Tonbandgeräts gemachten Auf-

nahmen sehr zeitnahe zu transkribieren. Dabei stehen verschiedene Stile zur Verfügung, die sich an der späteren Interpretation orientieren sollen. Geht es um das Gespräch selbst, bietet sich ein möglichst exaktes Textprotokoll, inklusive des Dialekts, Wortabbrüche und so weiter an. Für eine zusammenfassende Inhaltsanalyse ist ein hochsprachliches Protokoll ausreichend.

3.1.3 Die Qualitative Inhaltsanalyse

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) handelt es sich um eine kategoriegeleitete Textanalyse, zur Untersuchung von Kommunikation, die dabei systematisch, regelgeleitete und theoriegeleitete vorgeht. Das Ziel ist Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation ziehen zu können (ebd.: 13). Dadurch, dass die Stärken der quantitativen Inhaltsanalyse in der Methodik inkludiert sind, bietet die qualitative Inhaltsanalyse, durch ein systematisches und auch überprüfbares System, dass die Ergebnisse dieser auch von anderen nachvollzogen werden können. (ebd.: 50)

Das zentrale Instrument der qualitativen Inhaltsanalyse stellt dabei ihr Kategoriensystem dar. (ebd.: 51) Kategorien können dabei induktiv direkt aus dem Material abgeleitet werden, ohne dass sich dabei auf vorab formulierte Theoriekonzepte bezogen wird. Alternativ lassen sich Kategorien auch deduktiv aus theoretischen Überlegungen definieren. Diese kommen dann aus Voruntersuchen, dem bisherigen Forschungsstand, oder aus neu entwickelten Theorien. (ebd.: 85)

Mayring (ebd.: 67) bietet bei Vorlage von verschriftlichtem Material drei Grundformen der Textanalyse an:

Zusammenfassung Bei dieser Interpretationsmethode wird das vorliegende Material so reduziert, dass dabei die wesentlichen Inhalte noch erhalten bleiben. Dabei soll das Grundmaterial so abgebildet werden, dass durch Abstraktion ein überschaubarer Textkörper geschaffen wird, der dann zur Beantwortung von Forschungsfragen oder zur Be- und Widerlegung von Hypothesen eingesetzt werden kann.

Explikation Dabei soll das Verständnis von fraglichen Textteilen durch zusätzliches Material erläutert, erklärt und gedeutet werden.

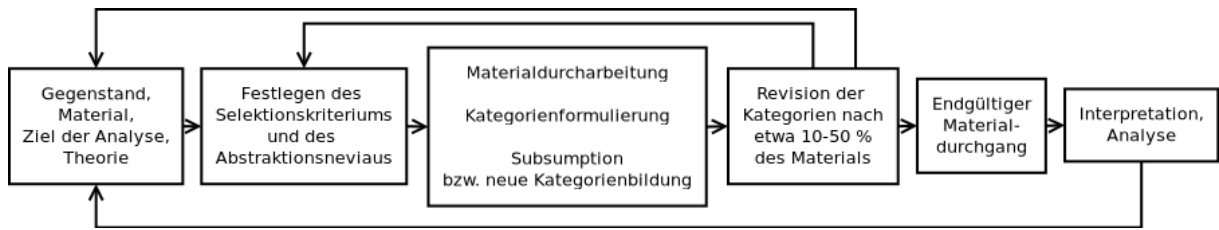


Abbildung 24: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Mayring (2015: 86)

Strukturierung Bei der Strukturierung soll das vorliegende Material aufgrund bestimmter Kriterien eingeschätzt, unter zuvor festgelegten Ordnungskriterien ein Querschnitt gelegt, oder bestimmte Aspekte herausgefiltert werden.

In dieser Arbeit soll die Methodik der »Zusammenfassung mit induktiver Kategorienbildung« zum Einsatz kommen. In Abb. 24 wird der dabei verwendeten Prozess dargestellt. Für diesen werden die Forschungsfragen als Ausgangspunkt für die Kategoriendefinition hergenommen. Anschließend muss für jede dieser ein Abstraktionsniveau der zu bildenden Kategorien definiert werden. Anschließend wird das Material Zeile für Zeile durchgegangen und aus den Formulierungen Kategorien gebildet. Wenn eine weitere Zeile ein Selektionskriterium erfüllt, muss es entweder zur vorigen Kategorie zugeordnet werden, oder es wird eine neue angelegt. Nach ungefähr 10-50 Prozent des Materials muss überprüft werden, ob die Kategorien dem Ziel der Analyse nahekommen, oder ob das Selektionskriterium und das Abstraktionsniveau angepasst werden müssen. Wenn hierbei Änderungen entstehen muss das Material unter den neuen Gesichtspunkten erneut analysiert werden. Sonst kann das restliche Material fertig durchgearbeitet werden. (Mayring 2015: 86f)

Abschließend kann das Kategoriensystem im Sinne der Fragestellung interpretiert werden. Eventuell ergibt es Sinn, davor noch quantitative Analysen der Kategorien, wie zum Beispiel deren Häufigkeit, hinzuzufügen. Sollten sehr viele Kategorien gefunden werden, müssen diese möglicherweise wieder induktiv oder deduktiv in Hauptkategorien zusammengeführt werden. (ebd.: 87, 90)

3.2 Durchführung

Die Durchführung dieser Arbeit wird angelehnt an den Forschungsprozess nach Froschauer und Lueger (2020), indem sich auch an den vier Phasen »Planungsphase«, »Orientierungsphase«, »Hauptforschungsphase« und »Ergebnisdarstellung« orientiert wird.

3.2.1 Planungsphase

Zu Beginn der Arbeit wurde eine ausführliche Literaturrecherche durchgeführt, um einen Überblick zum aktuellen Stand der Wissenschaft und den Hintergründen zu erhalten. Das Gespräch, als Form der Datenerhebungsmethodik, wurde gewählt da in der Literatur, zur Personalentwicklung in Österreich, Daten nur über standardisierte Fragebögen erhoben werden und keine Einzelfallanalysen vorliegen. Die benötigte Information für diese Arbeit kann daher nur aus den Köpfen der direkt Betroffenen bezogen werden. Die Anforderung an die Experten ist, dass sie für die personalrelevanten Entscheidungen in einem österreichischen Kleinunternehmen verantwortlich sind. Dabei kann es sich bei dieser Größenordnung sowohl um den Eigentümer selbst handeln, als auch um jemanden der dediziert mit der Geschäftsführung beauftragt ist. Natürlich hat jede Branche ihre eigenen Herausforderungen und damit potentiell auch andere Herangehensweisen und Limitierungen in Bezug auf Personalentwicklung und Strategien. Es wird allerdings angenommen, dass die Überschneidung bei konzeptionellen Problemen größer ist, als die Unterschiede durch Besonderheiten in der Branche.

3.2.2 Orientierungsphase

Nach dem Abschluss des theoretischen Teils dieser Arbeit wurde über den Bekanntenkreis Experten identifiziert und ein Erstkontakt zu diesen hergestellt. Nach der Vorbereitung der Experten auf den Kontakt durch den Bekannten wurde der Erstkontakt via E-Mail hergestellt. Darin wurde auf deren Relevanz für diese Arbeit eingegangen und auch die Hauptforschungsfrage mitgeteilt. Um eine Vorbereitung der Antworten zu verhindern und ein offenes Gespräch zu erlauben, wurden allerdings weder die Unterforschungsfragen noch der Fragenkatalog übermittelt. Im Rahmen der Kontaktaufnahme wurde den Experten auch die Datenschutzerklärung aus Anhang A vorgelegt. Damit wurden sie über die Speicherung, Verwendung, Verarbeitung und Veröffentlichung der Interviews informiert und willigten dazu mit ihrer Unterschrift ein.

Tabelle 2: Übersicht der Interviewpartner

Quelle: Eigene Darstellung

Nr.	Unternehmenstyp & Größe	Rolle	Datum & Medium
Case1	ERP Produkthersteller 14 Mitarbeiter	Geschäftsführung CEO (Miteigentümer)	7. Mai. 2021, 14:00 Videochat
Case2	SaaS Produkthersteller 20 Mitarbeiter	HRM	6. Mai. 2021, 13:00 Videochat
Case3	SaaS Produkthersteller 15 Mitarbeiter	HRM	10. Mai. 2021, 10:00 Videochat
Case4	Management Consulting 10 Mitarbeiter	Geschäftsführung CEO (Mitgründer)	13. Mai. 2021, 10:00 Videochat
Case5	Netzwerklösungsanbieter 22 Mitarbeiter	Geschäftsführung CFO (Mitgründer)	13. Mai. 2021, 13:00 Videochat
Case6	Tiroler 4 Sterne Hotel 25 Mitarbeiter	Geschäftsführung Hoteldirektion	18. Mai. 2021, 9:30 Videochat

Als Ort für die Interviews wurde immer eine Videokonferenz ausgemacht. Der Hauptgrund für die Wahl dieser Kommunikationsform stellte die zur Zeit dieser Arbeit herrschende COVID-19-Pandemie dar, die persönliche Treffen stark erschwert hätte. Die Videokonferenz wurde als Methodik Telefoninterviews bevorzugt, da dank Mimik, Gestik und Körpersprache eine persönlichere Bindung hergestellt werden konnte.

Als Experten zeichnen sich alle Personen aus, die mit direkter Verantwortung für Personal in österreichischen Kleinunternehmen tätig sind. Dabei handelte es sich meistens um die Gründer selbst, aber alternativ auch andere Mitglieder der Geschäftsführung, oder auch um dedizierte Personalverantwortliche. Die Personen müssen im Unternehmen für Personaleinstellung und Entwicklung verantwortlich sein. Tabelle 2 zeigt die Details zu den befragten Experten, beziehungsweise zu den Interviews.

Beim Thema Personalentwicklung handelt es sich um ein kritisches Thema, bei dem auch viele Interna zu einem Unternehmen preisgegeben werden. Außerdem besteht das Risiko, dass sich Interviewpartner potentiell besser machen wollen oder Dinge in einem

besseren Licht darstellen, als sie eigentlich sind, um bei einer Veröffentlichung besser dazustehen. Dementsprechend werden weder die Namen der Unternehmen noch der Interviewpartner veröffentlicht und auch alles was in den Interviews Rückschlüsse auf das Unternehmen oder die Person erlauben würde, wurde aus den Transkripten entfernt.

3.2.3 Hauptforschungsphase

Der Interviewleitfaden wurde, wie in Abschnitt 3.1.2 gefordert, in drei Phasen eingeteilt. Zum Gesprächseinstieg wurde etwas Smalltalk betrieben und der genaue Ablauf des Interviews beschrieben. Außerdem wurden die Interviewpartner vor dem Starten der Aufnahme noch einmal darauf hingewiesen, dass das Gespräch aufgezeichnet wird. Außerdem wurden sie gefragt, ob es noch offene Dinge gibt die abgeklärt werden sollen. Am Start des Interviews wurde durch sehr einfache und umfassende Interviewfragen festgestellt, ob der Experte die benötigte Erfahrung zu dem Thema hat und auch das grundlegende Verständnis zum Zusammenhang zwischen lebenslangen Lernen und Personalentwicklung besteht.

Der Hauptteil des Interviews beschäftigte sich mit der Beantwortung der einzelnen Forschungsfragen. Dabei wurden die Fragen nicht in fixer Reihenfolge und in fix vorgegebenen Wortlaut gestellt, sondern es wurde versucht nach Möglichkeit auf den Gesprächsverlauf, den der Experte vorgab, einzugehen. Wenn nötig, wurden Themen auch unabhängig vom Leitfaden weiter vertieft.

In der Abschlussphase wurde der Experte vor allem gefragt, ob ihm noch weitere Themen aus seinem Unternehmen zum Thema Personalentwicklung wichtig erscheinen. Abschließend wurde auch noch geklärt, ob eine Freigabe des Transkripts gewünscht ist. Der vollständige Interviewleitfaden befindet sich im Anhang B.

Die Gespräche wurden als Videokonferenz via »Jitsi«¹ durchgeführt. Dieser Service wurde gewählt, da er über einen einfachen Link auf jeder Plattform (egal ob Android, IOS, Windows, Linux oder Mac) und ohne die Installation irgendwelcher weiteren Werkzeuge direkt funktioniert und auch die Funktionalität zur Aufzeichnung von Videos bietet. Die aufgezeichneten Videos werden von Jitsi direkt nach »Dropbox«² gespeichert.

¹<https://meet.jit.si/>

²<https://www.dropbox.com/>

Zur Transkription wurde erst die Audiospur von der Videospur getrennt. Diese wurde dann mit Hilfe der »Google Cloud«³ initial in Text verwandelt. Das Resultat wurde mit Hilfe von »Easytranscript«⁴ nachbearbeitet, korrigiert und vervollständigt. Nachdem es bei den Interviews und der Analyse dieser um den Inhalt und nicht um den sprachlichen Ausdruck geht, wurden Halbsätze, umgangssprachliche Ausdrücke und grobe grammatikalische Fehler, soweit sie nicht den Inhalt beeinflussten, korrigiert um die Lesbarkeit zu erhöhen (Froschauer und Lueger 2020: 183).

Die Analyse der Transkripte anhand der qualitativen Inhaltsanalyse wurde mit dem von Mayring mitentwickelten Webanwendung »QCAmp«⁵ durchgeführt. Die Anleitung dafür wird in Mayring (2014) gefunden. Dazu wurde für jede relevante Textstelle, für jede Unterforschungsfrage, entweder eine bestehende Kategorie verwendet oder eine neue eingeführt. Für jede der Fragen wurden dabei alle Transkripte einmal vollständig durchgearbeitet. Nachdem sich bereits beim ersten Durchlauf nur eine überschaubare Anzahl an aussagekräftigen Kategorien ergab, wurde kein weiterer Durchlauf benötigt.

3.2.4 Ergebnisdarstellung

Als Zielgruppe für diese Arbeit wurden Forscher, die sich mit Personalentwicklung in österreichisch Kleinunternehmen beschäftigen und ausführende Stellen wie zum Beispiel das österreichische Arbeitsmarktservice identifiziert. Während für Forscher die detaillierte Auswertung in Abschnitt 3.3 relevant ist, dürften sich die ausführenden Stellen vor allem für die Empfehlungen in Kapitel 4 interessieren, auch wenn noch weitere Forschung notwendig ist, um einfach einsetzbare Modelle zu entwickeln.

3.3 Auswertung

Die Interviews wurden nach der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die vollständige Aufschlüsselung der Kategorien und die Auflistung aller markierten Textpassagen befinden sich in Anhang D.

³<https://cloud.google.com/speech-to-text/>

⁴<https://www.e-werkzeug.eu/index.php/de/produkte/easytranscript>

⁵<https://www.qcamap.org/>

Tabelle 3: Kategorien der ersten Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

ID	Kategorie	Nennungen	Anz. Int.	%Interviews
RQ1-1	Schulung und Seminar	15	6	100
RQ1-2	Studium	2	2	33
RQ1-3	Neue Mitarbeiter	2	2	33
RQ1-4	Shadowing/Supervision	7	5	83
RQ1-5	Bücher, Onlinequellen und Youtube	12	5	83
RQ1-6	Konferenzen	2	2	33
RQ1-7	Lern- oder Qualitätszirkel	8	4	66
RQ1-8	Coaching	2	2	33

3.3.1 Welcher Beitrag wird von ÖKU bereits zur Entwicklung ihrer Arbeitnehmer geleistet?

Diese Forschungsfrage befasst sich mit den bisher in ÖKU eingesetzten Methoden zur Personalentwicklung. Tabelle 3 fasst die Ergebnisse der Auswertung und Kategorisierung zusammen, inklusive der Erwähnungen in den einzelnen Interviews.

Wenig überraschend, vor allem verglichen mit der CVTS (siehe Abschnitt 2.2.2), setzten 100% der befragten Unternehmen auf (online) Schulungen und Seminare. Was dabei generell auffällt ist, dass alle befragten Unternehmen in der Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren und im Generellen die Zahlen wesentlich höher als in der CVTS sind, und zwar für alle Methoden der Aus- und Weiterbildung. Allerdings wurde, anders als bei der CVTS, auch nicht nach einem expliziten Zeitraum gefragt.

Personalentwicklung heißt, dass ich die mir zur Verfügung gestellt Ressource Mitarbeiter, Personal ist für mich ein negativ behaftetes Wort, das ich mit denen gemeinsam Möglichkeiten erarbeite, wie sie sich weiterbilden können. Sei es durch extern heranzuziehen Maßnahmen, oder auch intern, das Schulungen seitens des Betriebes direkte von mir zum Beispiel kommen. (Case6 21–25)

In der CVTS geben nur 19,3% der Kleinunternehmen an, dass selbstgesteuertes Ler-

nen zum Einsatz kommt. Hier ist eine der größten Diskrepanzen zum Ergebnis dieser Fallstudie. Das Selbststudium mit der Hilfe von Onlinequellen, YouTube, Podcasts und Büchern wird in dieser Studie, wie der Tabelle 3 zu entnehmen ist, mit 83% und 11 absoluten Nennungen in fünf Interviews am öftesten erwähnt. Hierbei fallen zwei Punkte auf. Erstens ist das einzige Unternehmen das Selbststudium in keinsten Weise erwähnt in der Gastronomie (Abschnitt C.6 in Tabelle 6) angesiedelt. Zweitens wird das Selbststudium zwar oft erwähnt, aber es wird nicht immer explizit als Mittel der Aus- und Weiterbildung erwähnt, wie das folgende Beispiel zeigt.

Wenn unser Entwicklungsleiter meint, OK er möchte auf irgendein neues Framework umsteigen, dann kriegt er die Zeit sich damit auseinanderzusetzen und herumzuspielen. (Case1 74–76)

An dem eben genannten Zitat sieht man das sich immer wieder wiederholende Muster, dass Aus- und Weiterbildung für Kleinunternehmen etwas ist, das nicht explizit angestoßen wird. Dem Entwicklungsleiter wird natürlich Zeit zur Verfügung gestellt für ein Selbststudium, das er über verschiedenste Materialien durchführen wird. Aber es wird nicht als Weiterbildungsmaßnahme tituliert, sondern »kriegt er die Zeit sich damit auseinanderzusetzen und herumzuspielen«. Diese Unterscheidung in der Sprache macht natürlich einen großen Unterschied, wenn eine standardisierte Studie, wie die CVTS fragt ob Aus- und Weiterbildung in einem Unternehmen durchgeführt wird. Noch deutlicher, vor allem weil es in einem noch größeren Kontext angesiedelt ist, ist ein sehr zeichnendes Beispiel aus Case5. In Wahrheit wird in dem folgenden Fall sogar der volle Prozess der Personalentwicklung wie in der Literatur beschrieben (Abschnitt 2.3.4), inklusive Bedarfsanalyse, Planung, Transfer und Evaluation durchgeführt, obwohl es dem Experten nicht bewusst ist. Dementsprechend wird er natürlich auch nicht von Formalismen getragen, aber das heißt nicht, dass er nicht stattfindet.

Experte: Aktuell bereitet dieser Punkt niemanden Bauchschmerzen bei uns. Wenn es darum geht, sich fachlich weiterzubilden. Was aktuell einfach ein Thema ist, wegen dieser ganzen Corona-Homeoffice-Situation, wie schaffen wir es den Teamzusammenhalt weiterhin zu gewährleisten, wie schaffen wir es Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden, wie schaffen wir es da eben dieses Gefühl aufzubauen, vor allem auch bei den Mitarbeitern, die jetzt während Corona zum Unternehmen dazu gekommen

sind, dass wir zusammengehören und das da einfach auch dieses Teamgefühl, das ist mein Unternehmen. [...] Alles was dieses ganze, wir arbeiten und wie leben wir virtuell miteinander und wie bauen und steuern wir darüber unser Unternehmen das ist aktuellen ein Thema was wichtig ist. In weiterer Folge dann, okay virtuell, wie führen wir virtuell Salesgespräch, wie führen wir virtuell Verhandlungen und so weiter. Das ist gerade wichtig, und da schauen wir uns tatsächlich auch gerade um, wie bilden wir da das Team weiter. Und alles andere ist zurzeit nichts was uns Sorge bereitet.

Interviewer: Wobei das ja auch wieder den Kreis schließen würde. Du hast deine Strategie, die technische Lösung dafür, heißt: die Leute müssen damit umgehen können und du bildest deine Leute gerade weiter. Also das was da gerade passiert ist ja ganz klassische Personalentwicklung.

Experte: Habe ich jetzt nicht so gesehen. Vielleicht ist das dann einfach ein bisschen ein Definitionsthema, das was bei uns ist. Ich brauche einfach einen gewissen Grundstock an diversen Sachen, was gerade für mich ist, ist dieses Teambuilding. Das sehe ich nicht direkt unter Personalentwicklung, Personalentwicklung hat bei mir in meinem Ansatz immer eine sehr fachliche Komponente. Und dieses Teamzusammenhalt-Gefüge-Employer-Branding-Bonding und alles was dazu gehört, das ist einfach so ein gewisser Grundstock der da sein muss. Das sind diese Hygiene-Faktoren. Die einfach erfüllt sein müssen, damit das Unternehmen funktioniert. (Case5 256–291)

83% der Unternehmen setzten auf »On-the-Job«-Methoden (siehe Abschnitt 2.3.3) wie Shadowing und Supervision. Interessant dabei ist aber vor allem, dass diese nicht explizit als Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen genannt werden, sondern eher im Laufe des Gesprächs zufällig aufkommen. Die folgenden Zitate bieten Beispiele dafür.

Stimmt, aber wir haben jetzt keine klar definierten Strukturen in einem KMU. Also bei uns heißt das Junior Consultant, fängt bei uns an, er wird einem Senior Consultant zugewiesen und den begleitet er erstmal die ersten zwei bis drei Jahre. Je nachdem wie er sich macht, bekommt er unterschiedliche Aufgaben. Also eben die Leute die gut managen können und die die eher die Umsetzer sind und sich darin wohlfühlen. (Case1 152–156)

Dann wurde es eben schon gemacht diese online Kurse zu buchen für einen Mitarbeiter oder dann auch intern mit jemand anderen zusammen zu spannen weil man

weiß, ob der Kollege B hat vielleicht die Kompetenzen den Kollege A fehlen und dass die sich da dann noch weiter austauschen. (Case5 94–97)

Von mehr als der Hälfte der Interviews wurden auch noch Lern- oder Qualitätszirkel genannt. Diese werden vor allem auch eingesetzt um internes Wissen zwischen den Abteilungen abzugleichen.

Genau also einerseits sind es tatsächlich so eine Art Schulungsreihe über Produktschulung, die ein bis mehrere Stunden dauern. Momentan natürlich alles online. Das ist sehr für die technische Seite. Für alle anderen Themen haben wir einmal im Monat Meetings, wo auch immer Neuerungen aus allen Bereichen vorgestellt werden. So quasi Gesamtfirmen-Meetings wo jeder Bereich auch erklärt was gerade Neues passiert ist, was Anderes passiert ist, was spannend ist für alle. (Case5 70–75)

Alle weiteren Punkte die aktuell zur Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern eingesetzt werden, wurden nur jeweils von 33%, also zwei der sechs Interviews, erwähnt. Dazu gehört es das Studium für Mitarbeiter zu finanzieren (RQ1-2), Mitarbeiter zu Konferenzen zu entsenden (RQ1-6) oder das direkte Coaching von Mitarbeitern (RQ1-8).

Erwähnenswert, wenn auch nicht direkt mit Aus- und Weiterbildung verbunden, ist, dass auch 33% der Interviews erwähnt haben, dass sie sich neues Wissen durch die Einstellung neuer Mitarbeiter, und nicht durch Aus- und Weiterbildung in das Team holen.

3.3.2 Was hemmt ÖKU dabei, mehr Ressourcen in die Entwicklung Ihrer Arbeitnehmer zu investieren?

Diese Frage setzt sich vor allem damit auseinander, welche Faktoren aus den Interviews abgeleitet werden, die ÖKU daran hindern mehr Ressourcen in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu investieren. Tabelle 4 zeigt dabei die extrahierten Problemstellungen. Erwähnenswert hierbei ist, dass die Interviewpartner zwar explizit nach den Limitierungen gefragt wurden, aber die meisten der hier erwähnten Punkte sich aus den Gesprächen ergeben haben, und auch von den eigentlichen Experten nicht explizit als Antwort gebracht wurde. Im Generellen konnte hier auch eine große Überschneidung zu den Gründen gefunden werden, die bereits in der CVTS angegeben wurden (siehe Abschnitt 2.2.3).

Tabelle 4: Kategorien der zweiten Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

ID	Kategorie	Nennungen	Anz. Int.	%Interviews
RQ2-1	Eigenverantwortung der Mitarbeiter	20	6	100
RQ2-2	Geringes Budget	10	5	83
RQ2-3	Auslastung der Mitarbeiter	7	4	66
RQ2-4	Fehlendes Bewusstsein der Betriebe	18	5	83
RQ2-5	Fehlendes Interesse der Mitarbeiter	1	1	16
RQ2-6	Fehlende strategische Planung	13	4	66
RQ2-7	Mitarbeiterfluktuation	8	2	33

Auch konnten viele Parallelen gezogen werden mit Kleinunternehmen aus europäischen Ländern, die in anderen Studien untersucht wurden zu den besonderen Eigenschaften von Kleinunternehmen und den Einsatz von Personalentwicklung und Strategieplanung (siehe Abschnitt 2.4).

Besonders deutlich ist dieses Verhalten vor allem bei dem am häufigsten erkannten Problem, RQ2-1, welches allerdings von keinem der Experten als Problem identifiziert wurde. Analysiert man die Antworten im Detail ist zu erkennen, dass ein erhöhtes Einfordern der Mitarbeiter auch direkt zu mehr Aus- und Weiterbildung führen würde. Bereits im ersten Interview zeigt sich dieser Widerspruch sehr deutlich. Erst wird definiert, dass Aus- und Weiterbildung eine Holschuld des Mitarbeiters ist:

Wir sind ein kleines Unternehmen. Es ist nicht so, dass wir so wie größere Unternehmen fixe Pläne haben, wo wir sagen der Mitarbeiter X muss im nächsten Jahr so und so viele Schulungsmaßnahmen besuchen. Das ist unseren Mitarbeitern mehr oder weniger freigestellt. Wenn ich weiß, oder wenn ich sehe, dass ein Mitarbeiter ein Defizit hat und ich eine Idee habe, wie ich das eventuell lösen könnte, dann werde ich ihn da vielleicht auf eine Schulung schicken, auf ein Seminar schicken, oder wenn mir etwas unter die Finger kommt, wo ich mir denke, das könnte im Interessensgebiet von jemanden liegen, leite ich ihm das weiter, aber bei uns ist es eigentlich primärer eine Holschuld. Beim Onboarding wird jedem Mitarbeiter gesagt, wenn ihn irgendwas interessiert, soll er auf uns zukommen und wir reden drüber. (Case1 40–

49)

Und etwas später wird ausgesagt, dass eigentlich kein großes Interesse der Mitarbeiter selbst besteht:

Da ist es auch den Mitarbeitern oft nicht wirklich so bewusst, was sie eigentlich machen wollen. Ich kann sie dann ein bisschen in die richtige Richtung latschen, aber ich hab so selten jemanden der wirklich selbstbewusst im Gespräch sagt, so das und das möchte ich mache und da sehe ich mich. Das habe ich echt wenig. Das ist so ein trouching along. Ja, ich mach das was ich mache und ich fühle mich wohl dabei, ich hätte gerne ein bisschen mehr Geld und vielleicht auch ein bisschen mehr Verantwortung. (Case1 141–146)

Damit wird auch eine sehr enge Verbindung zu RQ2-5, dem fehlenden Interesse der Mitarbeiter klar. zu Ähnlich wird dazu auch im folgenden Interview umgegangen, worin zwar auch per se gemeint wird, dass die Mitarbeiter nicht viel nachfragen, aber doch mehr Weiterbildung erhalten könnten:

Ja, also wenn Fragen da sind, wenn jemand sagt, er möchte gerne irgendwas machen, haben wir noch nie Nein gesagt und haben wir immer unterstützt, wo wir konnten. (Case5 183–184)

Diese Aussage zieht sich durch alle Interviews in der einen oder anderen Weise durch:

Es geht, also es ist bissl auch fast in der Eigenverantwortung von jedem Mitarbeiter, weil wir auch mit OKRs arbeiten, ich weiß nicht ob dir das was sagt, das sind einfach Ziele die wir uns quartalsweise setzen und wo auch diese, Education-Ziele schon stark gelebt werden, eigentlich auch, einerseits wirklich selber von den Mitarbeitern heraus, aber auch von den Vorgesetzten eigentlich unterstützt werden, das da auch Vorschläge kommen, was man vielleicht noch machen könnte um sich da weiterzuentwickeln. Dass jetzt wirklich jemand Kurse macht, die wir bezahlen, ist vereinzelt vorgekommen, aber ist jetzt nicht so an an der alltäglichen Ordnung. (Case2 53–60)

Der Grund, der sich am zweithäufigsten wiederholt hat, RQ2-4, ist das fehlende Bewusstsein der Betriebe für die Wichtigkeit. Also es ist nicht, dass ihnen nicht per se bewusst

wäre, dass es wichtig wäre in die Aus- und Weiterbildung zu investieren, aber dass es innerhalb der Betriebe einfach keine Priorität hat:

Ich denke es ist immer wirklich sinnvoll sich weiterzubilden, weil man doch einfach neue Ideen bekommt und die dann auch ins Team tragen kann und weiterbringen kann. Und ich glaube es ist auch wirklich gut, dieses Thema strukturierter anzugehen. Nur es verbleibt im - ich möchte uns jetzt nicht schlecht reden - aber im täglichen gewurschtelt, und dass man damit einfach beschäftigt ist seine Sachen fertig zu kriegen und auf den Boden zu bringen. (Case5 145–150)

Ein kleiner Betrieb ist natürlich angehalten die ihm zur Verfügung stehenden Mitarbeiterressourcen gut und effizient und optimiert einzusetzen, sodass der Betrieb das bestmögliche Ergebnis daraus erzielen kann, und zwar, wenn ich zu viel Zeit hätte um Weiterbildung zu machen, dann wäre das auf der anderen Seite auch ein Zeugnis dafür, dass ich mit der Einsatzplanung der Mitarbeiter nicht mehr gut Haushalte, oder zu viel Mitarbeiter habe. (Case6 120–125)

Direkt in der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage kann allerdings keiner der Kategorien aus der qualitativen Inhaltsanalyse für sich alleine betrachtet werden. All diese sind miteinander verbunden. Auf der einen Seite wird mit RQ2-1 die Aus- und Weiterbildung in die Hände der Mitarbeiter gelegt, die in RQ2-5 fehlendes Interesse Bekunden. Der Betrieb selbst haben aber kein Bewusstsein, beziehungsweise keine Priorisierung für diesen Punkt, wie RQ2-4 zeigt. Und das liegt auch daran, dass das fehlende Bewusstsein der Betriebe auch direkt mit RQ2-6, einer fehlenden, langfristigen strategischen Planung verbunden ist. Das entspricht auch den Erfahrungen anderer Autoren wie in Abschnitt 2.4.3 beschrieben. Das folgende Zitat zeigt diesen Zusammenhang auch sehr offen und direkt:

Während man als KMU eher im Daily-Business verfangen ist und vielleicht etwas kurzfristiger denkt, schaut dass man die Workloads irgendwie hinbekommt. Und die Personalplanung jetzt nicht so die oberste Priorität hat. Zumindest in den Köpfen der Manager, also bei mir, ich merke es bei mir. Es kommt bei mir zuerst einmal das Tagesgeschäft, dann kommt mittelfristig, dass die Finanzierung passt und dann irgendwann einmal weiter hinten denkt man sich, ja strategische Geschichten aus.

Personalentwicklung ist dann auch eher wirklich was für ganz oben. Die Dachgesellschaft, die generelle strategische Entwicklung plant, wohingegen wir eher so eher die Workhorses sind. (Case1 94–101)

Dieses Zitat zeigt auch einen weiteren Punkt auf. RQ2-3, die hohe Auslastung der einzelnen Mitarbeiter. Da Kleinunternehmen einfach mit weniger Mitarbeiter für eine hohe Arbeitslast auskommen müssen fällt es ihnen schwerer sich vom Tagesgeschäft zu lösen und auch Zeiten für langfristige Planung aufzubringen. Dies entspricht auch den Erfahrungen aus der Literatur, welche auf die Eigenschaften von Kleinunternehmen genauer eingehen (Abschnitt 2.4.2). Das folgende Zitat unterstreicht diesen Punkt noch weiter:

Ich kann mir gut vorstellen, dass die Arbeitslast pro Kopf in großen Unternehmen besser verteilt werden kann. Dass dort auch Spitzen besser abgefangen werden können, eben weil es ein größeres Team ist, was sich gegenseitig entlastet. Und bei uns verteilt es sich eben einfach auf die Schultern die da sind. Und die müssen dann eben ran. (Case5 133–136)

Das nächste Zitat untermauert RQ2-3, also die hohe Auslastung der einzelnen Mitarbeiter, weiter und ist auch deswegen besonders interessant, weil noch einmal die Brücke zu RQ2-1, also die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, geschlagen wird:

In kleinen Unternehmen, also gerade im Startup, ist natürlich auch ein großes Zeit- und Ressourcenmanko oft da, dass einfach nicht die Zeit oder die Ressourcen da sind, dass da jemand abgestellt wird, der sich darum kümmert, aber ich denke, also bei uns ist es schon trotzdem sehr, sehr wichtig, dass die Leute da unterstützt werden und es wird einfach stark auf die Eigeninitiative und Eigenverantwortung gesetzt. (Case2 91–95)

RQ2-2, das Budget für Aus- und Weiterbildung, stellt ein sehr interessantes und Widersprüchliches Thema dar. Für die dritte Forschungsfrage wurde gefragt, was für eine Unterstützung sich die Betriebe wünschen würden. Auch wenn erst in Abschnitt 3.3.3 darauf im Detail eingegangen werden soll, ist trotzdem relevant, dass fast jedes Unternehmen meinte, dass Förderungen für Kurse wichtig wären. Allerdings nannte keines

der Unternehmen direkt fehlendes Budget als Hemmnis für mehr Aus- und Weiterbildung. Besonders bezeichnend dafür ist der folgende Austausch aus Case5:

Experte: Naja Förderung sind natürlich immer eine nette Geschichten, wenn irgendwas bezuschusst wird tut man sich leichter.

Interviewer: Aber das würde ja nichts bringen, wenn du sagst der absolute Punkt ist nicht das Budget für Kurse, sondern das absolute Kernproblem ist die Zeit. Da würde es dir ja relativ wenig bringen, dass es eine Förderung gibt, finanziell.

Experte: Ja, Zum Kernproblem Zeit, wenn jemand Zeit für Kurse aufwendet die er sonst in Projekt stecken sollte, kann mir der Staat dabei auch nicht helfen. (Case5 203–209)

Spannend sind auch die Aussagen aus Case2, da sie sich in gewisser Weise sogar selbst widersprechen:

Interviewer: Habt ihr die Fälle wo die Mitarbeitern gerne Kurse besuchen würden und ihr könnt sie nicht unterstützen dabei, weil ihr meint, ihr habt das Budget nicht dafür?

Experte: Hatten wir bisher noch nie, ich denke aber auch dass die Mitarbeiter selbst gut einschätzen können was realistisches ist und was nicht von den Kosten und Zeitaufwand her. (Case2 119–123)

[...] also ja wir haben ein gewisses Weiterbildungsbudget, das auch ausgeschöpft werden kann, bisher ist es eigentlich auch gar nicht ausgeschöpft. Also da gibt's schon noch Spielraum. (Case2 127–129)

Case3 ist in der Interviewreihe ein Einzelfall, da sie ein fixes Ausbildungsbudget pro Mitarbeiter zur Verfügung stellen. Dieses darf nach belieben eingesetzt werden, aber kann nicht angespart oder erhöht werden. Es dient dabei sowohl zur generellen Weiterbildung der Mitarbeiter, als auch zur Motivation. Dies überschneidet sich auch mit den Motivationen aus der Literatur Aus- und Weiterbildung zu betreiben (siehe Abschnitt 2.2.3). Besonders interessant war dieses Modell auch deswegen, weil Case4 es direkt kontrastiert:

Und so würde ich das halt auch sehen, dass man Personalentwicklung nicht nur rein an Kursen sieht, die man gemacht hat, oder Zertifikate die in der Lade verstauben, sondern dass wir einfach wirklich einen guten Mix machen, der mitarbeitertauglich ist. Und das aus theoretischem Input, praktischem Input, Erfahrungsaustausch, Supervision, aber auch aus Mentoring-Programmen, Buddy-Systemen, Coaching. Also, dass mans wirklich ganzheitlicher sieht, das Thema Personalentwicklung und nicht nur mit Budget pro Mitarbeiter. Also wir haben 500€ pro Kopf pro Nase pro Jahr, das ist sinnlos, so strategische Personalentwicklung zu machen. Da schau ich mir lieber an, was braucht die Person und ich nehme mir die Zeit dafür es ihr oder ihm beizubringen, als irgendeine strukturierte Personalentwicklung. (Case4 165–174)

RQ2-7, Mitarbeiterfluktuation, stellt auch ein interessantes Thema dar. Vor allem weil es stark branchenabhängig zu sein scheint. Bei Case2, Case3 und Case5 kam das Thema überhaupt nicht zur Sprache. Case1 hat es im folgenden Zitat komplett ausgeschlossen:

Also, wir sind jetzt auch ein Unternehmen das sehr, sehr wenig Fluktuation hat. Also so gut wie gar keine. (Case1 73–74)

Case4 macht für seine geringe Mitarbeiterfluktuation vor allem seine Weiterbildungsstrategie verantwortlich:

Experte: Der Hauptgrund, warum sich Leute, oder warum sich Unternehmen, warum sie da investieren ist, weil sie in die Mitarbeiterbindung investieren und für mich ist Personalentwicklung oder Ausbildungschancen einer der größten Gründe warum ich mich für ein Unternehmen engagieren sollte oder nicht, damit sie mich in meinem eigenen Potentialen und Talent unterstützen und mich fördern und fordern. Und ich glaube, das ist eher die Taktik der Mitarbeiterbindung, weil Mitarbeiterfluktuation halt sehr viel Geld kostet.

Interviewer: Ich habe jetzt nicht das Gefühl gehabt, dass es aber bei dir die Mitarbeiterbindung ist, warum du Aus- und Weiterbildung so forcierst hier bei dir.

Experte: Ich mach's auf der einen Seiten natürlich als Mittel zum Zweck um Leute zu haben die ein gutes, fundiertes Wissen und Erfahrungen haben, aber in erster Linie um sie zu binden, weil sie, wenn sie etwas machen aus Leidenschaft und Überzeugung, weil da können sie ja mitreden, ich sie auch nicht verlieren werde durch. Das

heißt, jemanden, der wo man das Potenzial heben kann, dass er aber auch gehoben haben wollen will, dann ist es ein gutes Match. Weil für mich steht immer dahinter was sind die Anforderungen vom Job, von der Stelle, vom Projekt, vom Vorhaben und was sind die Potenziale, Talente die ich mitbringe. Und wenn da ein Ungleichgewicht ist, dann helfe ich auf der einen Seite beim Talent oder wir setzen jemanden anderen drauf. Und wenn jemand etwas macht, was er gerne macht, und was er machen kann, also nicht in der ständigen Überforderung ist, dann glaube ich auch dass er es mittel- bis langfristig gut macht, und warum sollte er dann gehen wollen. Also deswegen, wenn wir investieren, dann auch aufgrund der Mitarbeiterbindung. Mediationsausbildung haben wir bezahlt, agile Geschichten haben wir bezahlt, also wir zahlen da den Mitarbeitern schon auch die Ausbildungen, aber natürlich auch immer mit dem Hintergedanken, dass es ihnen für die Arbeit und für sie als Person etwas bringt. Wenn kein Nutzen da ist, dann wird's mittel- bis langfristig nicht da sein. (Case4 113–136)

Das Spannende an diesem Zitat ist, dass es hier sogar einen direkten Widerspruch gibt. Sowohl in der Literatur (siehe Abschnitt 2.2.3), das gerade genannte Zitat aus Case4, als auch Case3 sprechen von Aus- und Weiterbildung als zusätzliches Mittel um Mitarbeiterfluktuation zu verhindern. Dahingegen argumentiert vor allem Case6, der in der Hotellerie arbeitet, dass eben diese Fluktuation einer der wichtigsten Hemmnisse ist, warum nicht mehr in Aus- und Weiterbildung investiert wird. Er erwähnt zwar, dass das kein Problem ist, das ihn direkt betrifft, erwähnt es aber dafür viel zu oft, als dass man nicht annehmen könnte, dass es ein großer Punkt ist der ihn zumindest beschäftigt. Im ersten Beispiel zieht Case6 damit auch die Verbindung zur Strategie, welche dadurch kurzfristiger wird. Dies überschneidet sich auch wieder mit der Literatur in Abschnitt 2.4.2 und Abschnitt 2.4.4 zu Kleinunternehmen.

Es gibt es schon welche, wobei ich bin jetzt über 30 Jahren im Geschäft, habe ein Hotel in Innsbruck zum Beispiel geführt mit über 100 Mitarbeiter, da ist es natürlich schon wichtig, dass man eine längerfristige Planung auch hat, also reden wir mal von Mittelfristigkeit von 2-5 Jahren, aber man soll das Pulver nicht zu schnell verschießen, weil man die Fluktuation natürlich im Auge behalten muss. Und der Pfarrer predigt auch nicht zweimal und so solls auch im Betrieb sein, wobei wir mit unterschiedlichen Maßnahmen natürlich alles daran setzen, dass wir die Mitarbei-

Tabelle 5: Kategorien der dritten Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

ID	Kategorie	Nennungen	Anz. Int.	%Interviews
RQ3-1	Bewusstsein schaffen	1	1	16
RQ3-2	Kurskostenübernahme	4	4	66
RQ3-3	Coaching	3	2	33
RQ3-4	Bessere Plattform	1	1	16
RQ3-5	Kurskostenrücklage	1	1	16

ter an das Unternehmen binden und schauen, dass wir eine Art Wohlfühlücke für die Mitarbeiter schaffen, und sie garnicht erst auf die Gedanken kommen dem Betrieb den Rücken zuzuwenden und das ist mir bis dato eigentlich in all den Betrieben wo ich in Führungstätigkeit unterwegs war sehr gut gelungen. (Case6 63–73)

Angst in dem Fall nicht, weil dann kommt es einem anderen Kollegen zugute höchstwahrscheinlich, und der würde dann sagen, schau in dem Hotel ist ihnen etwas beigebracht worden, man hat auf Weiterbildung auch gesetzt. Also so gesehen bleibt es zumindest in der Branche und ist gut so. (Case6 76–79)

Es gibt schon ein sehr heikles Thema, das ich, Gott sei Dank, nicht habe, aber natürlich viele Kollegen auch beschäftigt, die sich dann weigern auch Personalentwicklung aktiv zu betreiben, weil ich denke da vielleicht ein bisschen anders, aber viele Kollegen sagen, ok ich investiere und dann läuft er mir davon, dh. dieses Stranded-Investment das will ich mir gar nicht erst antun, darum bleibe ich auf meinen Level. (Case6 162–166)

3.3.3 Welche Maßnahmen können ÖKU dabei unterstützen, Arbeitnehmer weiterzubilden?

Für die letzte der drei Unterforschungsfragen wurden Unternehmer gefragt, welche Maßnahmen Ihnen dabei helfen würden Arbeitnehmer weiterzubilden. Dazu wurden konzeptionell fünf Punkte genannt, welche in Tabelle 5 dargestellt werden.

Am häufigsten, mit zumindest vier Erwähnungen in sechs Interviews, wurde RQ3-2, die

Kurskostenübernahme, genannt. Allerdings wurden dabei keine genauen Zahlen und Beispiele genannt und es entsteht eher der Eindruck, als würde dieser Punkt als genereller Platzhalter verwendet werden, wenn keine anderen Ideen vorliegen, wie die folgenden zwei Zitate gut zeigen:

Unterstützung und Subventionen sind natürlich immer super, kann ich mir schon gut vorstellen, dass da noch mehr kostenintensivere Dinge genutzt werden, wenn mehr Budget zur Verfügung gestellt wird, eben kostenpflichtige Kurse oder so. (Case2 113–116)

Naja Förderung sind natürlich immer eine nette Geschichten, wenn irgendwas bezuschusst wird tut man sich leichter. (Case5 203–204)

Die zweithäufigste Unterstützung, die immerhin von drei der sechs Interviewten noch gefordert wurde, RQ3-3, Coaching, beziehungsweise Beratung wurde von Case5 vor allem sehr gut beschrieben:

Hilfe könnte sein, dass es eben ein Angebot gibt einer Beratungsstelle, oder sowas, die sich wirklich gut auskennt mit dem Förderangebot, was gibt es für Möglichkeiten für die verschiedenen Bereiche. Die da Ideen liefert. Ich bin mir nur nicht sicher wie gut das funktioniert, wenn man das wirklich in staatliche Hand gibt, leider ist meine Erfahrung mit staatlichen Stellen, auch was Beratung trifft, nicht gut. Also da waren alle Beratungsangebote immer sehr oberflächlich, nicht spezifisch genug, wirklich nicht in die Tiefe gehend und haben sich auch wenig mit uns auseinandergesetzt als Firma. Deshalb bin ich da sehr zögerlich. Ich kann mir vorstellen, dass es da private Anbieter gibt, die sich da wesentlich besser auskennen und das wahrscheinlich dann auch spezieller, spezifische auf uns zuschneiden könnten was passt. Vor allem weil diese verschiedenen Bereiche auch so ganz unterschiedliche Anforderungen haben. Ich kann mir nicht vorstellen, dass ich mit einem Berater über Fortbildung für Entwickler genauso Freude haben werde, wie für Fortbildung für Marketing. Also da gehts in ganz unterschiedliche Richtung, oder Finanzen, oder Sales. Es werden einfach andere Kompetenzen gefragt und gefordert. Was natürlich schon spannend wäre, wahrscheinlich erstmal so allgemein auch in dem Fall für mich eine Fortbildung, oder einfach einen Ideenlieferer was man machen kann, wie das ganze aussehen kann, im Bereich der Mitarbeiterbildung, Weiterbildung. Wo es dann eben

auch Möglichkeiten gibt, das ganze so zu gestalten, dass da nicht unendlich viel Zeit dabei draufgeht. (Case5 209–227)

Ja, also der erste Schritt müsste bei uns gemacht werden, dass wir sagen, wir möchten jetzt mehr Fokus auf dieses Thema legen, oder überhaupt, und dann im zweiten Schritt zu schauen, was ist sinnvoll, wie gehen wir das ganze Thema an. Ich denke dass es da wirklich hilfreich ist eben von außen sich jemand zu holen, der einfach schon einen Schritt weiter ist, sodass man diese ganze eigene Recherche da überspringen kann und sich dadurch Zeit spart, weil der eben das geballte Wissen hoffentlich schon hat. Das Thema ist natürlich, die Leute die gut sind, die verlangen dafür auch, und die wissen auch dass sie das verlangen können. Wenn das Ganze finanziell erleichtert wird, auf jeden Fall. Dann ist die Einstiegshürde da ja auch geringer, dass man so ein Angebot annehmen kann. (Case5 239–247)

Es gibt durchaus Förderprogramme dafür, aber sie beschreibt gut den Schritt. Erstens muss der Entschluss dazu gefasst werden, dann müsste es eine kompetente Beratungsstelle geben und letztendlich fähige und erfahrene Coaches, die bei der Umsetzung im Unternehmen helfen können.

RQ3-1, RQ3-2 und RQ3-5 wurden jeweils nur einmal genant. Bei RQ3-1 handelt es sich um das Schaffen eines Bewusstseins zur Wichtigkeit von Personalentwicklung in Unternehmen. Diese Forderung konnte vom Experten leider nicht mit Lösungsoptionen unterstrichen werden, aber alleine die Idee zur Unterstützung des Bewusstseins für Personalentwicklung stellt einen wichtigen Punkt dar:

Es muss einem irgendwie öfter bewusst gemacht werden, denke ich mir. Es muss irgendwie klarer kommuniziert werden, oder vielleicht irgendwas in der Öffentlichkeit irgendwie ein bisserl was... In der Öffentlichkeit, sagen wir so: Wir haben als engen Partner immer die Wirtschaftskammer, so quasi alles was gerade en vogue, beziehungsweise über entsprechende Fachmagazine oder über die Vorgaben der Wirtschaftskammer. Da ist jetzt bei der UBIT [Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT der Wirtschaftskammer Österreich] glaube ich die Personalentwicklung nicht so etwas großes. Naja schon, es ist schon ein Thema, wir haben einen Fachkräftemangel, zweifelsohne. (Case1 94–101)

In RQ3-4 wurde eine bessere, umfangreichere Software-Plattform mit Geschäftsmodellen als Idee vorgestellt, welche besser auf Kleinunternehmen zugeschnitten ist:

Ich glaube, also was mir eine Hilfe wäre, wären irgendwie Plattformen... Ich habe irgendwie das Gefühl, dass manche Plattformen wie »Coursera«⁶ und so, die diese online Kurse machen, die haben das jetzt irgendwie umgestellt und machen das super anstrengend für Unternehmen, dass wir für die Mitarbeit irgendwie Kurse zahlen oder buchen und so. Also, es gibt irgendwie Subscriptions, du kannst nicht einzelne Kurse buchen. Und es gibt ein paar so, es wäre irgendwie cool wenn es einem leichter gemacht würde, von so großen Plattformen, dass man irgendwie einen Firmenaccount hat und Mitarbeiter daher kommen und sagen, ich möchte den und den Kurs machen, dass man einfach diese Mitarbeit, also dass einfach das Handling easier gemacht wird, solche Kurse zu buchen. Und dass mehr auch angeboten wird. Keine Ahnung, es wäre urcool wenn es irgendwie so eine Plattform gäbe, wo es nicht nur Kurse gäbe, sondern auch, keine Ahnung so eine Kombi aus »Audible«⁷, also wo du irgendwie Bücher herunterladen kannst die dann halt mehrere Leute lesen können im Unternehmen und Kurse und so weiter, also dass das irgendwie. Sowas fände ich hilfreich. Ich weiß nicht ob's so was schon gibt, aber ich hätt's noch nicht gefunden. Das würds irgendwie einfacher machen. (Case3 297–311)

Der letzte Punkt, RQ3-5, wurde zwar auch nur von einem Unternehmer gebracht, aber stellt einen der interessantesten Ansätze der ganzen Arbeit dar. Der Unternehmer erwähnt dabei ein System für Kurskosten ähnlich zum Model für Abfertigungen in Österreich, wo nicht wie früher jedes Unternehmen eigens für die Abfertigung der Mitarbeiter anspart, sondern es ein zentrales System gibt, in das alle einzahlen und von dem die Abfertigung der Mitarbeiter dann bezahlt wird. Bevor weiter darauf eingegangen wird, soll die Idee in den Worten des Experten vorgestellt werden:

Die Arbeitszeit, die stelle ich ja sowieso. Ich für mich seh da nicht das Problem, sondern es geht um die Kosten. Es gibt da spezielle Kurse, wenn ich heute sage ich habe meinen Buchhalter zum Finanzbuchhalter ausgebildet, weil ich selber einen großen Nutzen davon habe, da reden wir von 10.000€ und dann hat er die Ausbildung und kehrt mir den Rücken zu, dann schaut es natürlich nicht so gut für mich aus. Kann

⁶<https://www.coursera.org/>

⁷<https://www.audible.de/>

ihn aber wahrscheinlich nicht länger als 24 Monate an einen Betrieb binden. Auch die 24 Monate, die 10.000€ auf die 24 Monate umgelegt ist ein großer Kostenfaktor, den man eigentlich versuchen sollte wie jetzt das Rucksacksystem bei den Abfertigungsrücklagen. Ob es da eine Möglichkeit gibt, das auch weiter zu tragen. (Case6 196–204)

Wie bereits in der Literatur beschrieben (siehe Abschnitt 2.2.4 und Abschnitt 2.4.4) gibt es zwar Konzepte zur beschränkten Bindung von Mitarbeiter auf Basis von Rückzahlungsklausel. Dazu sagte der selbe Experte aber treffend:

Den Versuch jemanden zu binden, den kann ich auf die unterschiedlichsten Art und Weisen machen, auch in vergleichlicher Hinsicht, aber eines muss uns klar sein. Vor Gericht und auf hoher See sind wir alle auf uns alleine gestellt und da wird uns auch der Arbeitsrichter klar und deutlich sagen, was er von solch einer Vereinbarung, von einem Vertrag, der einen an einen Betrieb bindet, hält. (Case6 181–185)

3.4 Methodenkritik

Froschauer und Lueger (2020: 65) beschreiben Telefon- und »Skype«⁸-Interviews, als problematisch, da durch die rein akustische Basis eine gewisse Distanz und Anonymität geschaffen wird. Bei der Verwendung von »Skype« gibt es zwar visuellen Kontakt, aber dieser ist perspektivisch stark eingeschränkt. Allerdings streichen sie auch die Vorzüge dieser hervor: »indem sie [die Videokonferenz] Gespräche vom Ort entkoppelt, ermöglicht sie Gespräche, die ansonst aus Zeit- und Kostengründen oder aufgrund ökologischer Bedenken bezüglich der langen Reisewege nicht geführt werden können, und erweitert und flexibilisiert damit das Forschungsfeld. Insofern sind solche Interviews eine (mitunter überaus wichtige und sinnvolle) (Not-)Lösung für besondere Erhebungsschwierigkeiten, (etwa internationale Studien), zählen aber nicht zu den präferierten Vorgangsweisen.« (ebd.: 65) Natürlich wäre es auch für diese Arbeit zu bevorzugen gewesen, persönliche Gespräche zu führen. Alleine schon deswegen, weil durch den persönlichen Kontakt eine angenehmere Stimmung herrscht und ein ausführlicheres Vor- und Nachgespräch geführt werden kann. Wegen der andauernden COVID-19-Pandemie wären aber auch

⁸<https://www.skype.com/>

leider keine anderen Varianten, als Videointerview, denkbar gewesen, was es zur besten Methode gemacht hat.

Auch ein Problem in diesem Kontext war ein kaum vorhandenes Vor- und vor allem Nachgespräch. Froschauer und Lueger (2020: 82) empfehlen auch das Nachgespräch aufzunehmen da es in der lockeren Atmosphäre noch weitere Informationen zu Tage kommen könnten die erst später eingefallen sind, beziehungsweise überhaupt erst dann kommen. Die Umgebung in einer Videokonferenz hat nur leider dazu geführt, dass sich nach dem Abschluss des eigentlichen Interviews keine wirklich Möglichkeit mehr geboten hat noch ein lockeres Gespräch zu führen. Dadurch könnten weitere Informationen verloren gegangen sein.

Experteninterviews führen ist eine Herausforderung für sich und benötigt viel Erfahrung. Die interviewten Person sollen nicht durch Suggestivfragen beeinflusst werden, aber müssen trotzdem die benötigte Tiefe der Antwort liefern. Während das für die meisten Fragen trotz fehlender Erfahrung des Interviewers, gut funktioniert hat, kam es vor allem bei Frage Drei zu Problemen. Da sich die meisten Experten nicht explizit einem Problem bei der Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter bewusst sind und die Fragen absichtlich vorher nicht übermittelt wurden, hatten die Experten aus dem Stegreif keine Antwort darauf. Daraus resultierend wurden vom Interviewer Beispiele wie finanzielle Unterstützung oder Coaching gebracht, welche in einer ersten Antwort dann auch direkt von den Experten gespiegelt wurden. Das hat vermutlich zu einer leichten Verfälschung dieser geführt. Bei weiteren, vertiefenden Fragen zu dem Punkt, stellte sich allerdings heraus, dass die Probleme eigentlich in anderen Bereichen liegen. Dementsprechend wird davon ausgegangen, dass auch die erste, eventuell leicht suggerierte Antwort auf die dritte Frage, zum Ergebnis beigetragen hat.

Nach Mayring (2015: 85) stellt die Definition der Kategorien ein zentralen Schritt der Inhaltsanalyse dar, welcher nach Krippendorff (1980), »ein sehr sensibler Prozess, eine Kunst ist«. Kodieren, beziehungsweise Kategorisieren in der Auswertung von Interviews ist zwar nachvollziehbar, aber erfordert trotzdem Übung und Erfahrung. Mayring (2015: 123-129) beschreibt verschiedene Faktoren zur Reliabilität und Validität. Unter anderem hebt er dabei besonders das Konzept der Intercoder-Reliabilität hervor bei dem mehrere Personen die Kategorisierung des Materials durchführen und dadurch die Qua-

lität der Auswertung gesichert werden kann. Alternativ könnte auch die Kategorisierung durch die gleiche Person, zeitlich versetzt, mehrfach durchgeführt werden. Im Rahmen dieser Arbeit wurde aber auf diese Methoden verzichtet, auch wenn damit das Risiko steigt, dass eine erneute Auswertung zu anderen Ergebnissen führen könnte.

Im Rahmen der Masterarbeit wurde, wie bei qualitativer Forschung üblich, nur ein kleiner Personenkreis befragt. Auch wenn die Fragen sehr offen gehalten wurden, lässt sich methodisch natürlich nicht ausschließen, dass eine andere Auswahl an Experten aus anderen Branchen zum Beispiel, zu einem anderen Ergebnis geführt hätte. In der Planungsphase wurde angenommen, dass die konzeptionellen Probleme, auf Grund der Größe der Unternehmen, die Unterscheidungen die auf Basis der unterschiedlichen Branche in denen die Unternehmen tätig sind, überwiegen. Selbst bei der kleinen Auswahl an Experten konnte allerdings schon ein anderer Schwerpunkt auf unterschiedliche Probleme festgestellt werden. Trotzdem überwogen die konzeptionellen Gemeinsamkeiten. Dementsprechend kann die Annahme damit weder abschließend belegt noch widerlegt werden.

Kapitel 4

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Abschnitt 3.3.1, die Analyse der Antworten und Kategorien der ersten Unterforschungsfrage, lässt den Eindruck entstehen, dass mehr Aus- und Weiterbildung durchgeführt wird, als die quantitativen Datenerhebungsmethoden aus Abschnitt 2.2, vermuten hätten lassen. Auch finden sich bei den Motiven Aus- und Weiterbildung zu betreiben, beziehungsweise Maßnahmen dazu diese nicht verstärkt einzusetzen, sehr große Überschneidungen zwischen den Antworten der Experten und der Literatur (Abschnitt 2.2.3). Allerdings gilt zu bezweifeln, wie weit die Ergebnisse der CVTS und anderer Umfragen, die direkt auf das Aus- und Weiterbildungsverhalten von Unternehmen abzielen, auch für Kleinunternehmen repräsentativ sind. Vor allem in Bezug auf Ausbildungsmethoden, die von den klassischen »Off-The-Job«-Maßnahmen abweichen (Abschnitt 2.3.3). Sowohl die in Abschnitt 3.3.1 gezeigten Beispiele, als auch ein direkter Vergleich der Zahlen mit Tabelle 3, würde eher darauf hindeuten, dass sich Kleinunternehmen gar nicht bewusst sind, inwieweit sie sich an Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter beteiligen. »On-The-Job«, »Near-The-Job«- und »Along-the-Job«-Methoden scheinen, wegen einem fehlenden Bewusstsein der Manager, nicht korrekt eingeordnet zu werden.

Wird weiter nach den Gründen gesucht, warum nicht mehr Aus- und Weiterbildung in ÖKU betrieben wird, zeichnet Abschnitt 3.3.2 ein wesentlich komplexeres Bild, als die Literatur erwarten hätte lassen. Es handelt sich dabei um einen zusammenhängenden

Themenkomplex, bei dem jeder Punkt mit jedem direkt und/oder indirekt in Zusammenhang steht. Die Interviews lassen erkennen, dass im Generellen wenig Planung durchgeführt wird. Dementsprechend gibt es in den Unternehmen auch keine langfristigen Konzepte zur Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dieses Problem wird noch verstärkt, wenn eine hohe Fluktuation erwartet wird. In dem Fall ergibt es, aus Sicht der Unternehmer, keinen Sinn in die Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter auf Jahre zu investieren, wenn erwartet wird, dass diese sich bald vom Unternehmen trennen werden. Auf Basis dieser beiden Punkten wird die Verantwortung für die eigene Weiterbildung dann in die Hände der Mitarbeiter gelegt. Diese müssen sich in Eigenverantwortung kümmern, auch wenn sie, wenn man den Experten vertraut, dabei von den Unternehmen unterstützt werden. Daraus resultiert, dass auch viel Weiterbildung außerhalb des Radars der Personalverantwortlichen passiert. Dieser Zustand spiegelt sehr genau wider was auch im Kapitel »Personalentwicklung in Kleinunternehmen« (Abschnitt 2.4.4) schon beschrieben wurde. Diese Lösung ist nicht schlecht, aber bietet noch einiges an Potential. Geht man nun retour auf die sieben in Abschnitt 3.3.2 gefundenen »Kategorien der zweiten Forschungsfrage« lassen sich diese, nach der ausführlichen Analyse im selben Kapitel, auf die folgenden drei Punkte reduzieren:

1. Bewusstsein und Motivation von Arbeitnehmern fördern.
2. Bewusstsein des Mehrwerts und der Notwendigkeit für Personalentwicklung in den Unternehmen schaffen.
3. Kosten bei Mitarbeiterfluktuation reduzieren.

Genau zu diesen Herausforderungen lassen sich in der Literatur, in den Empfehlungen des Europäischen Rates und Studien der CEDEFOP Vorschläge zur Behandlung dieser Probleme finden. Zum ersten Punkt, dem Bewusstsein und der Motivation von Arbeitnehmern, sind in Abschnitt 2.2.4 bereits Studien, Vorschläge und Vorgehensweisen beschrieben. Dabei wird vor allem der positive Zusammenhang zwischen der formalen Erstausbildung und Weiterbildungen unterstrichen und der positive Zyklus aus guten Erfahrungen mit Weiterbildungen die zu mehr Weiterbildungen führen, hervorgehoben. Nachdem aus den in dieser Arbeit geführten Experteninterviews keine weiteren Erkenntnisse extrahiert werden konnten, wird sich auch nicht angemaßt Empfehlungen

zur Beseitigung dieses ersten, großen Problempunkts zu liefern.

RQ3-4 ist ein Vorschlag bei dem sich eine Expertin eine bessere Plattform zum Buchen von Kurs- und Lernmaterial gewünscht hat. Im Generellen unterstützt natürlich leichter, technischer Zugang zu diesen die Aus- und Weiterbildungen in Kleinunternehmen. Allerdings wurde keine Limitierung die im Zusammenhang damit steht identifiziert. Dementsprechend wird angenommen, dass es wahrscheinlich auch keinen großen Einfluss auf das lebenslange Lernen in ÖKU nehmen wird. Daraus resultierend soll diesem Punkt in der weiteren Auswertung keine Beachtung geschenkt werden und dessen Lösung eher dem freien Markt überlassen werden.

Zur Lösung der zweiten Limitierung, dem »Bewusstsein in Unternehmen«, sollen die Lösungsansätze RQ3-1, »Bewusstsein schaffen«, RQ3-2 »Kurskostenübernahme« und RQ3-3 »Coaching« der in dieser Arbeit interviewten Experten, kombiniert werden. Erstens muss das Bewusstsein und das Interesse der Unternehmen an Personalentwicklung und auch der damit verbundenen strategischer Planung, geweckt werden. Hierbei bieten sich neue Anreizsysteme, die Wirtschaftskammer und andere Partner in Österreich an. Vor allem müssen die Unternehmen dazu motivieren werden sich mit dem Thema ernsthaft auseinanderzusetzen, um die Entscheidung zu treffen, dass dieser Punkt in Zukunft mehr Bedeutung für sie haben soll. Im zweiten Schritt müssen ernstzunehmende Beratungsstellen geschaffen werden, die nicht nur nach »Schema F« Vorschläge unterbreiten, sondern sich intensiv mit den Unternehmen beschäftigen und damit wirklich die besten Lösungen für sie finden können. In letzter Instanz muss eine Kostenübernahme, beziehungsweise staatliche Unterstützung dabei helfen, dass ÖKU, gestützt durch professionelle Consultants und Coaches, diese komplexe Prozesse bei sich einführen können. Auch wenn vor allem zum dritten Punkt dieses Lösungsvorschlags schon Optionen bestehen würden, sind diese nicht effektiv, solange die ersten beiden Punkte nicht umgesetzt sind.

Die letzte wichtige genannte Limitierung zur Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern stellt das Risiko von »versunkenen« Ausbildungskosten bei Mitarbeiterwechsel dar. Dagegen schlagen die Experten auf der einen Seite, mit RQ3-2, der Kurskostenübernahme, durch das AMS zum Beispiel, als einen Lösungsansatz vor. Aber bei allen Förderungen stellt das nur eine begrenzte Lösungsmöglichkeit dar. Das kann zum ersten kompliziert sein wer, was wie hoch fördert. Zum anderen ist Budget per se, zumindest laut der Ex-

perten, nicht zwingend das Kernproblem der Betriebe. Es geht eher um die Angst, dass die Aufwendungen verloren sind, wenn der Mitarbeiter anschließend das Unternehmen verlässt. Die CEDEFOP schlägt hier, wie bereits in Abschnitt 2.4.4 beschrieben, Verträge zur Kostenübernahme durch die Mitarbeiter vor. Dies soll eine Rückzahlung bei vorzeitigem Verlassen des Unternehmens garantieren. Diese Verträge sind aber, zumindest laut der Experten, in Österreich nur von begrenzten Nutzen. Vor allem auch dank starker Sozialpartner und einem sehr arbeitnehmerfreundlichen Arbeitsrecht. Dementsprechend bietet RQ3-5, eine von einem Experten genannte Idee zur »Bindung von Aus- und Weiterbildungskosten an Mitarbeiter«, ähnlich dem in Österreich schon bestehenden Abfertigungsmodell, eine bessere Lösung an. Diese Idee könnte dabei auf verschiedene Varianten umgesetzt werden. Entweder werden Ausbildungskosten von zentraler Stelle, wie zum Beispiel dem AMS finanziert und dem Konto jedes Mitarbeiters zugeschrieben, auf welches dann für eine gewisse Anzahl von Jahren vom jeweiligen Arbeitgeber proportional zum Gehalt des Mitarbeiters, ähnlich der Abfertigungen, retour gezahlt wird. Sollte der Mitarbeiter wechseln, übernimmt der nächste Arbeitgeber diese Kosten. Alternativ könnte dieses Konto proportional immer befüllt werden und Kosten von Ausbildungen werden einfach überbezahlt. Kurskosten in der Weiterbildung während Arbeitslosigkeit könnten zum Beispiel diesem »Rucksack« zugerechnet werden. Direkt resultierend würden auch alle anderen, komplexen Förderungsmodelle obsolet werden. Dies würde vor allem auch wieder Kleinunternehmen zugutekommen, da sie weniger Ressourcen zur Verfügung haben, sich mit komplexen Kurs- und Förderungsmodellen auseinanderzusetzen. Letztendlich können in dieser Masterarbeit aber nur Ideen generiert werden. Ob und wie so ein Modell im Detail umzusetzen wäre, muss den Experten zu diesen Thema überlassen werden und würden den Rahmen dieser Arbeit weit überschreiten. Wie die Lösung auch immer im Detail aussehen sollte, wichtig wäre, dass alle Kosten der Ausbildung am Mitarbeiter »hängen« und von diesem »mitgenommen« werden. Damit könnte eine große Hürde abgebaut werden, Arbeitnehmern auch teure Ausbildungen zukommen zu lassen, wenn diese dem Mitarbeiter und dem Unternehmen einen Vorteil bringen.

Kapitel 5

Zusammenfassung und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es einen Realitätsabgleich zwischen der Literatur und der Lebenswelt von Personalverantwortlichen in österreichischer Kleinunternehmen (ÖKU) herzustellen. Es sollte herausgefunden werden, welche Faktoren diese daran hindern sich durch Aus- und Weiterbildung mehr am lebenslangen Lernen (LLL) ihrer Mitarbeiter zu beteiligen. Abschließend sollten Handlungsempfehlungen zur Behebung dieser Probleme ausgesprochen und Optionen für weitere, vertiefende Studien aufgezeigt werden. Basierend auf diesen Zielen wurde folgende, zentrale Forschungsfrage spezifiziert: »Wie können ÖKU dabei unterstützt werden, ihren Beitrag zum LLL vermehrt zu leisten?« Zur Beantwortung dieser Frage wurde eine ausführliche Literaturrecherche und eine qualitative Studie durchgeführt. Dafür wurden Personalverantwortliche und Eigentümer von österreichischen Kleinunternehmen als Experten identifiziert und in Form von Experteninterviews befragt. Die Transkripte der Interviews wurden anschließend mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und auf Basis dieser Ergebnisse Handlungsempfehlungen formuliert.

Im Literaturteil wurde damit begonnen, die Zusammenhänge von lebenslangen Lernen (LLL), kontinuierlicher Aus- und Weiterbildung (CVET) und der Beschäftigungsfähigkeit von Bürgern der europäischen Union darzustellen. Die Präsentation der unterschiedlichen Stakeholder am LLL und der Aus- und Weiterbildungsstruktur in Österreich, lieferten den Rahmen für die weitere Arbeit. Um den aktuellen Stand von CVET in Österreich verstehen zu können, wurden im nächsten Kapitel die Zahlen aus verschiedenen Stu-

dien zusammengetragen. Der Fokus wurde dabei auf strukturelle Daten (Teilnehmer, Branchen, Strategien, Methoden und Kosten), Motive der Unternehmen und die Wahrnehmung von CVET in der Bevölkerung gelegt. Als eines der Kernthemen dieser Arbeit, wurde Personalentwicklung (PE) ausführlich bearbeitet. Dabei wurde sowohl auf Lernen generell, die Methodiken und Prozesse der PE und die Einbettung in die Unternehmensstrategie eingegangen. Abgeschlossen wurde der Grundlagenteil mit den Spezifika und Eigenschaften von Kleinunternehmen. Dafür wurde sowohl auf die Bedeutung dieser für die österreichische Wirtschaft eingegangen, als auch auf deren spezifischen Eigenschaften im Vergleich zu Großunternehmen. Die Zusammenfassung der in der Literatur leider nur sehr spärlich repräsentierte Daten zur Anwendung von Personalentwicklung und Strategie in Kleinunternehmen stellt den Übergang zum empirischen Teil dieser Arbeit dar.

Nach Abschluss der Literaturrecherche, und der Ausarbeitung eines Interviewleitfadens, wurden sechs Experten aus verschiedenen österreichischen Kleinunternehmen zum aktuellen Status der Personalentwicklung in ihren Unternehmen, den limitierenden Faktoren und zu Ideen zur Unterstützung befragt. Bei einem Realitätsabgleich zwischen den Ergebnissen dieser Interviews und der Literatur fällt auf, dass es große Überschneidungen gibt. Beim direkten Vergleich der Zahlen lässt sich erkennen, dass in den befragten Unternehmen mehr CVET durchgeführt wird, als die Studien erwarten hätten lassen. Es wird vermutet, dass dies an folgenden zwei Gründen liegt. Erstens wird alles, was nicht den klassischen »Off-The-Job«-Methoden entspricht, von den Verantwortlichen nicht als Weiterbildungsmaßnahme wahrgenommen. Zweitens bilden sich Mitarbeiter viel eigenständig, unter dem direkten Radar der Manager, fort. Nachdem aber nur die personalverantwortliche Person bei den Studien befragt wird, würde sich damit die Diskrepanz erklären lassen.

Bei der Analyse der limitierenden Faktoren stellte sich heraus, dass es drei große Bereiche gibt, bei denen angesetzt werden sollte um einen nachhaltigen Effekt erzielen zu können.

Motivation der Mitarbeiter Als erster limitierender Faktor wurde erkannt, dass kleine Unternehmen den Mitarbeiter viel Eigenverantwortung übertragen und somit auch deren Aus- und Weiterbildung in die Hände dieser legen. Damit hängt der

Erfolg sehr stark von der intrinsischen Motivation des Einzelnen ab. Nachdem die Experten das selbst nicht als Problem beurteilen, wurden dazu von ihnen auch kein Lösungsvorschlag erbracht. Dementsprechend wurde in dieser Arbeit auch kein Vorschlag dazu erarbeitet. Die Institutionen der Europäischen Union, vorweg der CEDEFOP, ist dieser Umstand allerdings bekannt und sie arbeiten bereits an Studien und Lösungsansätzen dazu.

Bewusstsein für Strategie in den Betrieben Als zweiter limitierender Faktor wurde auch das fehlende Bewusstsein mancher Unternehmen für die Wichtigkeit von Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter für den langfristigen Erfolg ihrer Unternehmen identifiziert. Aus Sicht der Experten müsste dazu vorweg einmal das Bewusstsein dafür geschaffen werden. Dafür würden sich Kampagnen der Wirtschaftskammer und der Interessenvertreter der Unternehmen anbieten. Dieser Schritt kann aber nur in Kombination mit einer hochqualitativen und leicht verfügbaren Beratungsinfrastruktur für Förderungen, die zur Umsetzung dieser Prozessmigrationen zur Verfügung stehen, funktionieren. Abschließend müssen auch gute und unkomplizierte Förderungen für Beratungsunternehmen bereitgestellt werden, die den Betrieben bei der Analyse und Umsetzung dieser Prozesse behilflich sind.

Mitarbeiterfluktuation Teilweise wird von den Experten anerkannt, dass Aus- und Weiterbildung nicht nur dem Unternehmen und den Mitarbeitern dienlich ist, sondern auch zu Personalmarketingzwecken eingesetzt werden kann und damit darüber hinaus noch dazu beiträgt, die Mitarbeiterfluktuation zu reduzieren. Allerdings besteht, vor allem in Betrieben in Branchen mit hoher Fluktuation, trotzdem Respekt vor hochpreisigen Ausbildungen, da trotz verschiedener Optionen zu Rückzahlungsklausel eine sehr starke Interessenvertretung der Arbeitnehmer in Österreich eine effektive vertragliche Bindung der Mitarbeiter sehr schwer macht. Als Lösungsvorschlag wurde von einem Experten die Idee geboren, Aus- und Weiterbildungskosten ähnlich dem Abfindungsmodell direkt an den Mitarbeiter binden zu können, dass diese immer mit dem Mitarbeiter mitwandern und damit zu keinem Risiko für die Betriebe mehr werden. Diese Variante könnte auch die Komplexität des Förderungswesens für Weiterbildungen für staatliche Stellen stark vereinfachen.

Auf Basis der Ergebnisse dieser Arbeit ergeben sich zwei zentrale Forschungsfragen für zukünftige Arbeiten:

- Wie kann für österreichische Kleinunternehmen ein möglichst leichter, umfangreicher und persönlich zugeschnittener Zugang zur Betreuung der Umsetzung von strategischen Prozessen und Personalentwicklung geschaffen werden?
- Wie kann ein an das österreichische Abfindungsmodell angelehnte »Rucksacksystem« für Aus- und Weiterbildungskosten umgesetzt werden und inwieweit würde es auch die österreichische Förderungslandschaft vereinfachen?

Auch wenn die aktuelle COVID-19 Pandemie die Wirtschaft sehr gebeutelt hat und sicher auch noch längere Auswirkungen darauf haben wird, wie in Betrieben gearbeitet wird, scheint sie keinen großen Einfluss auf das Aus- und Weiterbildungsverhalten von österreichischen Kleinbetrieben genommen zu haben. Es war zwar kein Fokus dieser Arbeit die Auswirkungen der Pandemie im Detail zu klären, aber trotzdem war es als omnipräsentes Problem natürlich nicht komplett auszuklammern. Bei der Analyse der Interviews ist generell eine Verschiebung zu Online-Kurs-Anbietern zu erkennen. Auch wenn nicht alle Befragten vollständig zufrieden mit den Plattform-Lösungen waren, scheint es trotzdem, dank der geringeren Barriere, einen Trend dorthin zu geben. Es wäre auf jeden Fall interessant in einer weiteren Arbeit den direkten Effekt zu untersuchen.

Diese Masterarbeit lässt vermuten, dass die Daten der CVTS für Kleinunternehmen nicht exakt sind. Eine strukturierte Untersuchung sollte die quantitativen Antworten von Kleinunternehmen mit qualitativen Fallstudien vergleichen. Dabei sollte vor allem auf das Verständnis der Manager von Aus- und Weiterbildung und das was Mitarbeiter eigenständig leisten fokussiert werden. Es würde weiter zum Verständnis von Kleinunternehmen beitragen. Vielleicht ist es auch einfach nicht valide, kleine mit größeren Unternehmensformen mit dem selben Maß zu messen.

Bereits in der Planungsphase und auch in der Methodenkritik dieser Arbeit wurde bemerkt, dass nur ein kleines Set an Experten aus verschiedenen Branchen befragt wurde. Es wurde angenommen, dass die Gemeinsamkeiten in den Problemen die Unterschiede der unterschiedlichen Branchen überwiegen. Trotzdem konnte schon in diesem kleinen

Datenset eine unterschiedliche Gewichtung der besprochenen Limitierungen erkannt werden. Daraus resultierend würde es sich anbieten, in einer weiteren Arbeit die Befragungen mit mehr Experten aus verschiedenen Branchen zu wiederholen um einen systematischen Fehler ausschließen zu können.

Am Ende lässt sich die in dieser Masterarbeit gestellte Forschungsfrage wie ÖKU dabei unterstützt werden können, ihren Beitrag zum LLL vermehrt zu leisten folgendermaßen beantworten. Österreichische Kleinunternehmen erbringen durch den Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen bereits einen Beitrag am lebenslangen Lernen ihrer Mitarbeiter. Dieser ist sogar größer, als die Literatur vermuten lässt, allerdings in weiten Bereichen, wie Kleinunternehmen selbst auch, unstrukturiert, unbewusst, kurzfristig und stark der Eigenverantwortung und Motivation des Personals selbst überlassen. Der Beitrag von ÖKU am LLL könnte dadurch verstärkt werden, dass die Kernlimitierungen der Motivation der Mitarbeiter, Bewusstsein der Unternehmen für strategische Personalentwicklung und die Auswirkung von Mitarbeiterfluktuation auf geleistete Ausbildungskosten durch den Einsatz der in dieser Arbeit gebrachten Empfehlungen eliminiert werden.

Literaturverzeichnis

Monographien und Sammelwerke

- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill. ISBN: 9780070021112.
- Argyris, Chris und Schön, Donald A. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. ger. Stuttgart: Klett-Cotta: 313 S. ISBN: 3-608-91890-6 and 978-3-608-91890-8.
- Arnold, Rolf (2004). »Lernen und Lerntheorien«. German. In: *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: S. 1096–1103.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bea, Franz Xaver und Haas, Jürgen (2019). *Strategisches Management*. ger. 10., vollst. überarb. Aufl. UTB ; 1458 : Betriebswirtschaftslehre. UVK-Verl.-Ges. [u.a.]: XX, 611 S. ISBN: 978-3-8252-8753-5.
- Becker, Manfred (2005). *Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*. ger. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: XI, 359 S. ISBN: 3-7910-2252-0 and 978-3-7910-2252-9.
- (2013). *Personalentwicklung*. ger. 6. Aufl. Schäffer-Poeschel. ISBN: 9783799267823.
- Berthel, Jürgen und Becker, Fred G. (2017). *Personal-Management*. ger. 11. Aufl. Schäffer-Poeschel. ISBN: 9783791037387.
- Brand, Maryse J. und Bax, Erik H. (2002). »Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy«. In: *Education + Training* 44.8/9: S. 451–463. ISSN: 0040-0912. DOI: 10.1108/0040091020449295.

- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2001). »Memorandum über Lebenslanges Lernen der Europäischen Kommission - Österreichischer Konsultationsprozess«. In: *Materialien zur Erwachsenenbildung 1*.
- Carola Iller, Bernhard Schmidt-Hertha (2020). »Bildungsbeteiligung in einer Gesellschaft des langen Lebens - Befunde aus der statistischen Berichterstattung«. In: *Lebenslang lernen können*. wbv Media: S. 45–65. DOI: 10.3278/6004776w.
- CEDEFOP (2014). *Macroeconomic benefits of vocational education and training*. Publications Office. DOI: 10.2801/54994.
- (2015). *CVET in Europe: the way ahead*. Publications Office. DOI: 10.2801/034661.
 - (2020a). *Empowering adults through upskilling and reskilling pathways. Volume 1, Adult population with potential for upskilling and reskilling*. Publications Office. DOI: 10.2801/475393.
 - (2020b). *Perceptions on adult learning and continuing vocational education and training in Europe: second opinion survey. Volume 1, Member States*. Publications Office. DOI: 10.2801/717676.
 - (2020c). *Programming document 2020-22*. Publications Office. DOI: 10.2801/829817.
- Erwachsenenbildung, Deutsches Institut für (2014). *Benefits of Lifelong Learning in Europe: Main Results of the BeLL-Project; Research Report*.
- Europäische Kommission (2000). *SEK(2000) 1832, Memorandum über lebenslanges Lernen*. Europäische Kommission.
- (2003). »Empfehlung 2003/361/EG«. In: *Amtsblatt der Europäischen Union L124 vom 20.5.2003*.
 - (2008). »Empfehlung 2008/C 111/01 de«. In: *Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. April 2008*.
 - (2016a). »COM(2016) 381 final«. In: *A new skills agenda for Europe: working together to strengthen human capital, employability and competitiveness: communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*.
 - (2016b). »Empfehlung 2016/C 484/01«. In: *COUNCIL RECOMMENDATION of 19 December 2016 on Upskilling Pathways: New Opportunities for Adults*.
 - (2017). »Empfehlung 2017/C 189/03«. In: *Amtsblatt der Europäischen Union C189 vom 15.6.2017*.

- Fahey, L. und Narayanan, V.K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West series in strategic management. West. ISBN: 9780314852335.
- Froschauer, U. und Lueger, M. (2020). *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. UTB GmbH. ISBN: 9783825252809.
- Gagné, Robert M (1980). *Die Bedingungen des menschlichen Lernens*. ger. 5., neu bearb. Aufl., nach der 3. amerikanischen Aufl.. Beiträge zu einer neuen Didaktik : Reihe A, Allgemeine Didaktik. Hannover [u.a.]: Schroedel. ISBN: 3507390728.
- George, Stonehouse und Jonathan, Pemberton (2002). »Strategic planning in SMEs – some empirical findings«. In: *Management Decision* 40.9: S. 853–861. ISSN: 0025-1747. DOI: 10.1108/00251740210441072.
- Glaister, Keith W. und Falshaw, J. Richard (1999). »Strategic Planning: Still Going Strong?«. In: *Long Range Planning* 32.1: S. 107–116. DOI: 10.1016/S0024-6301(98)00131-9.
- Hill, Rosemary und Stewart, Jim (2000). »Human resource development in small organizations«. In: *Journal of european industrial training*.
- Institut für KMU Forschung Austria (2020). *KMU im Fokus 2019 - Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft*. Forschungsber. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW).
- Julien, Pierre-Andre (1965). *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. Routledge. ISBN: 9780429429545. DOI: 10.4324/9780429429545.
- Kanning, Uwe (2013). *Kanning, U. P. (2013). Wenn Manager auf Bäume klettern: Mythen der Personalentwicklung und Weiterbildung*. Lengerich: Pabst.
- Käpplinger, Bernd (2020). »Krise der Erwachsenenbildung in einer Gesellschaft des langen Lebens? Sondierung kontraintuitiver, dystopischer Szenarien«. In: *Lebenslang lernen können*. wbv Media: S. 155–168. DOI: 10.3278/6004776w.
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2020). *Kienbaum Studie 2020 - Klima Index zur Personalarbeit*. Techn. Ber.
- Klimecki, Rüdiger G. und Gmür, Markus (2005). *Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven*. ger. Hrsg. von Rüdiger Klimecki. 3., erw. Aufl. UTB ; 2025 : Betriebswirtschaftslehre. Literaturverz. S. [467] - 503. Stuttgart: Lucius & Lucius: XI, 510 S. ISBN: 978-3-8252-2025-9 and 3-8252-2025-7 and 3-8282-0342-6 and 978-3-8282-0342-6.

- König, Corinna (2020). *Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland*. IAB Nürnberg.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Comtext Series. SAGE Publications. ISBN: 9780803914971.
- Krüger, Thomas (2018). *#Demokratie*. Hrsg. von Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Brochure. DOI: 10.3278/WBDIE1802W.
- Kultusministerkonferenz Deutschland (2001). *Vierte Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Weiterbildung*.
- Kuper, Harm (2020). »Bildungsbeteiligung in einer Gesellschaft deslangen Lebens – Befunde aus der statistischenBerichterstattung«. In: *Lebenslang lernen können*. wbv Media: S. 67–79. DOI: 10.3278/6004776w.
- Lassnigg, Lorenz (2012). »Politischer Hype zur Ablenkung von Wesentlichem?« In: *Weiterbildung 03/2012* 3: S. 24–27.
- Lohaus, Daniela und Habermann, Wolfgang (2011). *Weiterbildung im Mittelstand - Personalentwicklung und Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. ISBN: 978-3-486-70521-8.
- MAKAM Research (2009). *B2B Befragung HR- und Personalverantwortlichen*.
- (2010). *B2B Befragung HR- und Personalverantwortlichen*.
 - (2011). *B2B Befragung HR- und Personalverantwortlichen*.
 - (2012). *B2B Befragung HR- und Personalverantwortlichen*.
 - (2013). *B2B Befragung HR- und Personalverantwortlichen*.
 - (2014). *B2B Befragung HR- und Personalverantwortlichen*.
 - (2015). *B2B Befragung HR- und Personalverantwortlichen*.
 - (2016). *B2B Befragung HR- und Personalverantwortlichen*.
 - (2017). *B2B Befragung HR- und Personalverantwortlichen*.
 - (2018). *B2B Befragung HR- und Personalverantwortlichen*.
 - (2019). *B2B Befragung HR- und Personalverantwortlichen*.
 - (2020). *B2B Befragung HR- und Personalverantwortlichen*.
- May, Susanne (2018). *Die Offene Gesellschaft braucht neue Freunde*. Hrsg. von Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Brochure. DOI: 10.3278/WBDIE1802W.
- Mayr, Thomas und Tritscher-Archan, Sabine (2019). »Der österreichische Qualifikationsrahmen: Umsetzungsstand,Ziele und Erwartungen«. In: *ibw aktuell Nr. 18*. ISSN: 2223-8417.

- Mayring, Philipp (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt: S. 143.
- (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse*. ger. 12. Aufl. Beltz Verlagsgruppe. ISBN: 9783407293930.
 - (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung : eine Anleitung zu qualitativem Denken*. ger. 6., überarbeitete Auflage. Pädagogik. Weinheim Basel: Beltz. ISBN: 3407257341.
- Meifert, Matthias T (2013). *Strategische Personalentwicklung: ein programm in acht etappen*. Springer. ISBN: 978-3-658-01549-7. DOI: doi:10.1007/978-3-658-01549-7.
- Meuser, Michael und Nagel, Ulrike (1991). »ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion«. In: *Qualitativ-empirische Sozialforschung : Konzepte, Methoden, Analysen*. Hrsg. von Detlef Garz und Klaus Kraimer. Opladen: Westdt. Verl.:S. 441–471. ISBN: 3-531-12289-4.
- (2009). »Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage«. In: *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Hrsg. von Susanne Pickel, Gert Pickel, Hans-Joachim Lauth und Detlef Jahn. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: S. 465–479. ISBN: 978-3-531-91826-6. DOI: 10.1007/978-3-531-91826-6_23.
- Mieg Harald A; Brunner, Beat (2004). »Experteninterviews. Reflexionen zur Methodologie und Erhebungstechnik«. German. In: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*. ISSN: 0379-3664.
- Neisser, Ulric (1996). *Kognition und Wirklichkeit. Prinzipien und Implikationen der kognitiven Psychologie*. ger. 2. Aufl. Konzepte der Humanwissenschaften. Stuttgart: Klett-Cotta: 176 S. ISBN: 3-608-91808-6 and 978-3-608-91808-3.
- Neuberger, Oswald (1994). *Personalentwicklung*. Basistexte Personalwesen. Lucius + Lucius. ISBN: 9783432987521.
- (2005). »Der Mensch ist Mittelpunkt: Der Mensch ist Mittel. Punkt.« In: *InFormation*: S. 3–6.
- Nooteboom, Bart (1994). »Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence«. eng. In: *Small business economics* 6.5: S. 327–347. ISSN: 0921-898X.
- Öztürk, Halit und Humt, Eva (2020). »Weiterbildungsprogramme und -institutionen: Spiegel gesellschaftlicher Auslegungen von Bildung im Lebenslauf«. In: *Lebenslang lernen können*. wbv Media: S. 83–93. DOI: 10.3278/6004776w.

- Pawlow, Iwan Petrowitsch und Anrep, Gleb (1927). *Conditioned Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex*. Oxford University Press: Humphrey Milford.
- Peters, T.J., Waterman, R.H., Waterman, R.H. und Publishers, HarperCollins (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. In *Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies* S. 483. Harper & Row. ISBN: 9780060150426.
- Piaget, J., Fatke, R. und Kober, H. (2003). *Meine Theorie der geistigen Entwicklung*. Beltz-Taschenbuch. Beltz. ISBN: 9783407221421.
- Pickel, Gert und Pickel, Susanne (2009). »Qualitative Interviews als Verfahren des Ländervergleichs«. In: *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Hrsg. von Susanne Pickel, Gert Pickel, Hans-Joachim Lauth und Detlef Jahn. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: S. 441–464. ISBN: 978-3-531-91826-6. DOI: 10.1007/978-3-531-91826-6_22.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. ISBN: 9780029253601.
- (1999). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Campus-Verlag. ISBN: 9783593361789.
- Rauschenbach, Thomas (2016). »Informelles Lernen - Bilanz und Perspektiven«. In: *Handbuch informelles Lernen: interdisziplinäre und internationale Perspektiven*. Hrsg. von M. Harring, M.D. Witte, T. Burger und Juventa Verlag. Beltz Juventa: S. 172–183.
- Rössler, Falk (2020). »Informelles lebenslanges Lernen?! Probleme der Anerkennung«. In: *Lebenslang lernen können*. wbv Media: S. 172–183. DOI: 10.3278/6004776w.
- Sattelberger, Thomas (2013). *Die Lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*. Gabler Verlag. ISBN: 9783322838995.
- Schein, Edgar H. (1996). »Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century«. eng. In: *The Academy of Management executive (1993)* 10.4: S. 80–88. ISSN: 1079-5545.
- Schein, S.F.P.M.E.H., Schein, E.H. und Collection, Business Library Johnson Foundation (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley series on organization development. Addison-Wesley Publishing Company. ISBN: 9780201068344.

- Senge, P.M., Klostermann, M. und Freundl, H. (2021). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Systemisches Management. Schäffer-Poeschel. ISBN: 9783791051956.
- Seyda, Susanne und Placke, Beate (2017). »Die neunte IW-Weiterbildungserhebung –Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung«. ger. In: *IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung* 46.1. ISSN: 1864-810X. DOI: 10 . 2373 / 1864 - 810X . 19-01-03.
- Siebert, Horst (1998). *Konstruktivismus - Konsequenzen für Bildungsmanagement und Seminargestaltung*.
- Skinner, B.F. (1938). *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. B. F. Skinner Foundation. ISBN: 9780996453905.
- Statistik Austria (2018a). *Betriebliche Weiterbildung 2015*. Wien: Statistik Austria.
- (2018b). *Erwachsenenbildung - Ergebnisse des Adult Education Survey (AES)*. Wien: Statistik Austria.
- (2019a). *Arbeitskosten 2008-2017*. Wien: Statistik Austria.
- (2019b). *Standard-Dokumentation Metainformationen zur Europäischen Erhebung über betriebliche Bildung (CVTS5)*. Wien: Statistik Austria.
- (2020). *Arbeitsmarktstatistiken*. Wien: Statistik Austria.
- Storey, David (2016). *Understanding The Small Business Sector*. Routledge Library Editions: Small Business. Taylor & Francis. ISBN: 9781134838622.
- Thompson, Corrinne, Bounds, Maria und Goldman, Geoff (2012). »The status of strategic planning in Small and Medium Enterprises: Priority of afterthought?« In: *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management* 5: S. 34. DOI: 10.4102/sajesbm.v5i1.26.
- Thorndike, E.L. (1913). *The psychology of learning*. Educational Psychology. Teachers College, Columbia University.
- Tissot, Philippe (2004). *Terminology of vocational training policy*. European Centre for the Development of Vocational Training(Cedefop).
- Tritscher-Archan, Sabine (2016). »Vocational education and training in Europe – Austria«. In: *Cedefop ReferNet VET in Europe reports 2016*.
- Tuschling, Anna (2004). »Lebenslanges Lernen«. In: *Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne / Lemke, Martin (Hg.), Glossar der Gegenwart, Frankfurt a. M:* S. 152–158.

- Urbancová, Hana und Hudáková, Monika (2015). »Employee Development in Small and Medium Enterprises in the Light of Demographic Evolution«. In: 63:S. 1043–1050. ISSN: 1211-8516. DOI: 10.11118/actaun201563031043.
- Watson, J.B. (1930). *Behaviorism*. Phoenix books. University of Chicago Press.
- Wegerich, Christine (2015). *Strategische Personalentwicklung in der Praxis*. Springer Berlin Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-662-43699-8.
- Westhead, Paul und Storey, David (1996). »Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link So Weak?« In: *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 14.4:S. 13–24. DOI: 10.1177/0266242696144001.
- Widmaier, Benedikt (2018). *Debatten - Lebenselexier der Demokratie*. Hrsg. von Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Brochure. DOI: 10.3278/WBDIE1802W.
- Winkel, Sandra, Petermann, Franz und Petermann, Ulrike (2006). *Lernpsychologie*. UTB. 2817; UTB basics. Paderborn: Schöningh: 314 S. ISBN: 3-506-71703-0; 3-8252-2817-7; 978-3-8252-2817-0.
- Wirtschaftskammer Österreich (2017). *STARKE BILDUNG. STARKER STANDORT. BILDUNG IN ÖSTERREICH | POSITIONEN UND FORDERUNGEN*. Brochure.
- Witzel, Andreas (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen*. Campus Forschung. Campus Verlag. ISBN: 9783593331737.
- (1985). »Das problemzentrierte Interview«. In: *Qualitative Forschung in der Psychologie : Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Hrsg. von Gerd Jüttemann. Weinheim: Beltz: S. 227–255. ISBN: 3-407-54680-7.
- Zeller, Margaretha und Karner, Thomas (2009). »Systematik der Wirtschaftstätigkeiten - ÖNACE 2008«. In: *STATISTISCHE NACHRICHTEN 2/2009* 2: S. 177–183.

Internetquellen

- Ehrenberg, Markus (2021). *BBC sendet Schulfernsehen - in Deutschland gibt es Nachholbedarf*. [Online; accessed 2021-03-17].

Anhang A

Datenschutzerklärung

Der folgende Inhalt wurde allen Teilnehmer der Interviews zur Unterschrift vorgelegt:

Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Zweck: Masterarbeit für den Studiengang General Management MBA an der TU-Wien

Titel: Beitrag von österreichischen Kleinunternehmen am lebenslangen Lernen

Projektleitung & Interviewer: Dipl.-Ing. Andreas Pieber, BSc

Betreuer: Mag. Herbert Pelzer

Interviewdatum:

Die Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Forschungsprojekts in Schriftform gebracht. Wenn das Interview als Videokonferenz durchgeführt wird, dann wird nach erfolgreicher Transkription und Durchsicht die Audiospur getrennt abgespeichert und das Videomaterial gelöscht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person oder des Unternehmens führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. In der wissenschaftlichen Veröffentlichun-

gen werden die Interviews im Anhang transkribiert. Es wird aber sichergestellt, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person oder des Unternehmens führen kann. Dazu wird das Transkript dem Interviewpartner zur Freigabe auch noch einmal vorgelegt. Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert.

Im Fall eines Videointerviews werden die Daten durch jitsi.org aufgezeichnet und auf dropbox.com gespeichert. Audiodateien werden offline auf einem Androidtelefon aufgezeichnet und auch auf dropbox.com gespeichert. Zur weiteren Verarbeitung wird das gesprochene Interview automatisch durch den Einsatz von cloud.google.com/speech-to-text verschriftlicht. Diese Daten werden dann auf www.qcamap.org zur Analyse weiterverarbeitet und sowohl die Arbeit als auch die Transkripte werden auf dropbox.com gespeichert.

Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, ein Interview abubrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des/der Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Mit meiner Unterschrift bin ich damit einverstanden, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen und stimme dieser Einwilligungserklärung zu.

Vorname; Nachname in Druckschrift

Datum, Ort / Unterschrift

Anhang B

Interviewleitfaden

B.1 Titel

Beitrag von österreichischen Kleinunternehmen am lebenslangen Lernen

B.2 Forschungsfragen

Wie können ÖKU dabei unterstützt werden ihren Beitrag zum LLL vermehrt zu leisten?

B.3 Einstieg

- Können Sie sich bitte kurz vorstellen?
- Womit beschäftigt sich Ihr Unternehmen, was ist Ihre aktuelle Rolle und welche Rollen hatten Sie bis jetzt inne?
- Was verstehen Sie unter lebenslangem Lernen?
- Was verstehen Sie unter Personalentwicklung?
- Hängen Personalentwicklung und lebenslanges Lernen für Sie zusammen?

B.4 Schlüsselfragen

- Welche Maßnahmen zur Personalentwicklung werden in Ihren Unternehmen eingesetzt?
 - Wird Personal Zeit zur Verfügung gestellt, sich »On-The-Job« weiter zu bilden?
 - Wie können sich Mitarbeiter während der Arbeitszeit weiterbilden?
 - Warum fordern die Mitarbeiter nicht mehr Schulungen ein?
- Inwiefern werden Weiterbildungen langfristig geplant; gibt es Personalentwicklungspläne? Wenn nein, warum nicht?
 - Mitarbeitergespräche?
 - Zusammenhang zwischen Mitarbeitergesprächen und den Unternehmenszielen
- Großunternehmen investieren mehr Zeit und Geld in Personalentwicklung als Kleinunternehmen. Was glauben Sie, was die Gründe dafür sein könnten?
 - Wie unterscheiden Sie sich davon?
 - Was hindert Sie daran, das Gleiche zu machen?
- Könnte auch bei Ihnen mehr Weiterbildung durchgeführt werden? Wenn ja, welche und warum werden diese nicht durchgeführt? Wenn nein, warum?
 - Weiterbildungsumfang entsprach dem Bedarf des Unternehmens
 - Neueinstellung entsprechend qualifizierter Personen
 - Bedarf schwer zu beurteilen
 - Kursangebot unzureichend
 - Hohe Kurskosten

- Schwerpunkt auf Lehrlingsausbildung
 - Jüngst erst in Weiterbildung investiert
 - Beschäftigte sind sehr ausgelastet
 - Fehlendes Interesse der Mitarbeiter
 - Weiterbildungsinteressen der Mitarbeiter passen nicht zusammen
- Wie könnte man Sie dabei unterstützen mehr Weiterbildungen durchzuführen?

B.5 Rückblick

- Gibt es aus Ihrer Sicht noch offene Punkte, die noch nicht besprochen wurden, beziehungsweise die noch besprochen werden müssten?
- Wenn es bei der Auswertung noch offene Fragen gibt, beziehungsweise mir etwas unklar ist, darf ich mich noch bei Ihnen melden?
- Wünschen Sie das Transkript dieses Interviews vor meiner Auswertung noch durchzusehen?

Anhang C

Transkriptionen

Der folgende Absatz enthält die Transkriptionen der Interviews. Dem Autor liegt für jedes Interview eine unterschriebene Datenschutzerklärung aus Anhang A vor. Diese wurden allerdings nicht inkludiert, da sie mit den Namen der Interviewer unterschrieben sind und dadurch eine Identifikation der Personen ermöglichen würden.

C.1 Case1

- 1 ANDREAS PIEBER 00:04 Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für mich genommen haben. Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen, und auch Ihr Unternehmen, Ihre aktuelle Rolle in dem Unternehmen und mit was Sie sich beschäftigt.
- 2
- 3
- 4 EXPERT*IN 00:19 Ich bin Geschäftsführer, oder einer der Geschäftsführer eines KMU, dass sich auf Produkte spezialisiert hat, auf Businesssoftware spezialisiert hat, also unsere Unit im konkreten wir haben ein Zeiterfassungsprodukt und ein ERP Produkt. Ich bin mittlerweile seit drei Jahren Geschäftsführer, als solcher für die Konsultant-Branche zuständig, also mir obliegt so im Grunde die Endverantwortung, für die ganzen Konsultants die beim Kunden die Unternehmensprodukte einführen. Ich mach primär Projektmanagement. Ein bisschen Steering, oder sehr viel Steering eigentlich und bin natürlich auch für die Personalagenten zuständige in meinem Bereich. Sprich, das Recruiting verläuft auch über mich.
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12 ANDREAS PIEBER 01:27 Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen?
- 13 EXPERT*IN 01:29 Wir sind 14 Mitarbeiter aktuell. In der ganzen Gruppe sind wir 50 bis 60.
- 14 ANDREAS PIEBER 01:47 Zwischen den einzelnen Unternehmen gibt es wie weit Interaktionen?
- 15 EXPERT*IN 01:52 Wir teilen uns eigentlich primär die ganzen Orts-Issues, Administration, Büroräumlichkeiten, Facilitymanagement verläuft gemeinsam. Die Buchhaltung ist eine Zentrale, die ist in der Wirtschaft angesiedelt und wir beziehen ihre Leistungen. Und sonst ist es so, dass die Produkte dann in den einzelnen Gesellschaften verankert sind. Das, sollte es je zu Schwierigkeiten kommen mit einer Produktlinie man das auffangen kann.
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20 ANDREAS PIEBER 02:38 Aber sonst gibt es kein direktes Personalsharing, oder solche Sachen?
- 21 EXPERT*IN 02:43 Gelegentlich hier und da, wenn es ein Projekt ist, das themenübergreifend ist, sprich wenn wir da zwei oder drei Softwarelösungen bei dem Kunden anbieten können,
- 22

- 23 dann arbeiten wir natürlich schon gemeinsam daran.
- 24 ANDREAS PIEBER 03:01 Was verstehen Sie unter lebenslangen Lernen.
- 25 EXPERT*IN 03:06 Ja, eben dieses. Man kann mit einem Skillset, dass man sich vielleicht am An-
26 fang seiner Berufslaufbahn angeeignet hat nicht sein Leben lang durchkommen. Zumin-
27 dest nicht in der IT Branche. Also man muss sich konstant einfach weiterbilden, schauen
28 was gerade gefragt ist am Markt. Man muss ein interessiertes Mindeset haben. Man muss
29 gewillt sein sich in neue Sachen einzulesen und sich damit auseinander zu setzten.
- 30 ANDREAS PIEBER 03:48 Was verstehen Sie unter Personalentwicklung?
- 31 EXPERT*IN 03:50 Ich verstehe darunter meinen Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, oder die
32 Tools in der Hand zu geben, ihre Arbeit bestmöglich zu machen, und nicht nur die Arbeit,
33 sondern auch sich ein bisschen persönlich weiterzuentwickeln.
- 34 ANDREAS PIEBER 04:11 Hängen für Sie Personalentwicklung und lebenslanges Lernen zusam-
35 men?
- 36 EXPERT*IN 04:16 Würde ich schon so sehen. Ich glaube das alles geht einfach Hand in Hand,
37 kann man nicht wirklich trennen.
- 38 ANDREAS PIEBER 04:30 Welche Maßnahmen der Personalentwicklung werden in Ihrem Unter-
39 nehmen eingesetzt?
- 40 EXPERT*IN 04:38 Wir sind ein kleine Unternehmen. Es ist nicht so, dass wir so wie größere Un-
41 ternehmen fixe Pläne haben, wo wir sagen der Mitarbeiter X muss im nächsten Jahr so und
42 so viele Schulungsmaßnahmen besuchen. Das ist unseren Mitarbeitern mehr oder weniger
43 freigestellt. Wenn ich weiß, oder wenn ich sehe, dass ein Mitarbeiter ein Defizit hat und
44 ich eine Idee habe wie ich das eventuell lösen könnte, dann werde ich ihn da vielleicht auf
45 eine Schulung schicken, auf ein Seminar schicken, oder wenn mir etwas unter die Finger
46 kommt wo ich mir denke das könnte im Interessensgebiet von jemanden liegen, leite ich
47 ihm das weiter, aber bei uns ist es eigentlich primärer eine Holschuld. Beim Onboarding
48 wird jedem Mitarbeiter gesagt, wenn ihn irgendwas interessiert, oder auf uns zukommen
49 und wir reden drüber.
- 50 ANDREAS PIEBER 05:39 Gibt's ein eigenes Budget dafür?
- 51 EXPERT*IN 05:43 Es gibt ein eigenes Budget dafür aber es ist... ja. Sie dürfen jetzt nicht fragen
52 wie viel es prozentual vom Gesamtbudget ausmacht, das weiß ich nicht.
- 53 ANDREAS PIEBER 05:57 Wird das oft in Anspruch genommen?
- 54 EXPERT*IN 06:03 Nein, in letzter Zeit weniger. Vor ein paar Jahren war das etwas intensiver. Da
55 haben viele Leute auch berufsbegleitend weiter studieren wollen, oder sich einen Master
56 oder sonstiges angetan. Wo sie dann auch meistens noch irgendwelche Credits gebraucht
57 haben, die sie sich auch bei Anbietern abholen können, die wir finanziert haben. Aber sonst,
58 die letzten ein, zwei, drei Jahren, hat sich keiner mehr an uns heran gewagt, außer der eine
59 oder andere Entwickler vielleicht für eine eine Codinggeschichte.
- 60 ANDREAS PIEBER 06:51 Stellen Sie Ihren Mitarbeitern neben den finanziellen Ressourcen für
61 Kurse auch Arbeitszeit zur Verfügung um sich weiterzubilden?
- 62 EXPERT*IN 06:59 Wir stellen Ihnen auch Arbeitszeit zur Verfügung, ja.
- 63 ANDREAS PIEBER 07:04 Ich meine direkt in der IT ist es ja so, dass man sich teilweise auch
64 längerfristige überlegt wo man hinwill technologisch und anderen Sachen. Passiert das in
65 diesem Fall, dass Sie sich dann auch längerfristig überlegen wo sie Ressourcen brauchen,
66 oder wie decken sie diese Probleme ab. Wenn Sie eine neue Datenbank einführen, wenn
67 Sie andere Frameworks verwenden wollen, andere Sprachen. Da ist es ist ja eine gewisse
68 Vorbereitung notwendig, weil ihre bestehende Manpower wird nicht mit, wenn Sie es bis
69 jetzt nicht verwendet haben, Reddis umgehen können.
- 70 EXPERT*IN 08:04 Wie wir damit umgehen? Ob wir damit quasi extern Leute mit aufnehmen?
- 71 ANDREAS PIEBER 08:09 Zum Beispiel.
- 72 EXPERT*IN 08:09 Im Grunde nein. Im Grunde züchten wir das Wissen dann bei uns im Haus
73 selbst heran. Also, wir sind jetzt auch ein Unternehmen das sehr, sehr wenig fluktuation
74 hat. Also so gut wie gar keine. Wenn unser Entwicklungsleiter meint, OK er möchte auf

75 irgendein neues Framework umsteigen, dann kriegt er die Zeit sich damit auseinanderzu-
76 setzen und herumzuspielen. Und wenn er sieht das ist etwas was wir garnicht im Haus
77 irgendwie uns aufbauen können, dieses Wissen, dann ja dann werden wir drüber reden ob
78 wir einen weiteren Mitarbeiter brauchen.

79 ANDREAS PIEBER 08:50 Sie haben vorher angesprochen, dass Sie keinen Großunternehmen sind
80 und deswegen nicht Weiterbildungspläne usw. für Leute haben. Warum glauben Sie, dass
81 Großunternehmen so viel mehr in Personalentwicklung investieren?

82 EXPERT*IN 09:13 Ja das Verständnis wird einfach da sein bei Großunternehmen, dass das ein
83 wichtiger Punkt ist der nicht zu kurz kommen darf. Während man als KMU eher im
84 Daily-Business verfangen ist und vielleicht etwas kurzfristiger denkt, schaut dass man
85 die Workloads irgendwie hinbekommt. Und die Personalplanung jetzt nicht so die oberste
86 Priorität hat. Zumindest in den Köpfen der Manager, also bei mir, ich merke es bei mir. Es
87 kommt bei mir zuerst einmal das Tagesgeschäft, dann kommt mittelfristig, dass die Finan-
88 zierung passt und dann irgendwann einmal weiter hinten denkt man sich, ja strategische
89 Geschichten aus. Personalentwicklung ist dann auch eher wirklich was für ganz oben. Die
90 Dachgesellschaft, die generelle strategische Entwicklung plant, wohingegen wir eher so
91 eher die Workhorses sind.

92 ANDREAS PIEBER 10:44 Sie haben das eh schon recht schön formuliert. Wie glauben Sie, dass
93 man Sie dabei unterstützen könnte, dass sie da mehr in diese Richtung tun könnten.

94 EXPERT*IN 10:56 Das ist schwierig. Es muss einem irgendwie öfter bewusst gemacht werden,
95 denke ich mir. Es muss irgendwie klarer kommuniziert werden, oder vielleicht irgend-
96 was in der Öffentlichkeit irgendwie ein bissl was... In der Öffentlichkeit, sagen wir so:
97 Wir haben als engen Partner immer die Wirtschaftskammer, so quasi alles was gerade
98 en Vogue, beziehungsweise über entsprechende Fachmagazine oder über die Vorgaben der
99 Wirtschaftskammer. Da ist jetzt bei der UBIT glaube ich die Personalentwicklung nicht
100 so etwas großes. Naja schon, es ist schon ein Thema, wir haben einen Fachkräftemangel,
101 zweifelsohne.

102 ANDREAS PIEBER 11:51 Vor allem in der IT.

103 EXPERT*IN 11:54 So ist es. Aber wie man das Thema am geschicktesten angeht. Da wüsste ich
104 selber nicht wo man anzufangen hat. Vielleicht mehr Förderungen im Betrieb, also dass
105 man junge Leute einmal annimmt.

106 ANDREAS PIEBER 12:15 Also zum Beispiel? Wie müsste das aussehen? Also werden Sie ruhig
107 Kreativ. Sie haben ja die realen Probleme, Sie sehen sie ja. Also, wenn man sich überlegt,
108 sie haben das Tagesgeschäft, sie kommen nicht dazu sich darüber Gedanken zu machen.
109 Könnten dabei externe Ressourcen helfen. Finanzielle Punkte sind, sie haben eh schon
110 einen genannt, Förderungen, aber Förderungen für was. Für Kurse? Für Lehrlinge in Be-
111 trieben bei Ihnen? Oder wäre es eher... also wo wären da die Schmerzpunkte? Oder wie
112 man Ihnen helfen könnte.

113 EXPERT*IN 12:44 Wo man helfen könnte wäre sicher mit einer Mischform vielleicht. Förderung
114 und auch auch Kurse. Ja, also an Förderungen, im Sommer gibt's meistens in der Wirt-
115 schaftskammer eine Förderung. Das sind meistens HTL Schüler, die in Ausbildung stehen
116 die kann man glaub ich bis zu einem Monat halb gefördert bekommen. Für diese Prak-
117 tika ist das schon einmal ganz nett. Aber sonst wäre mir nicht viel bewusst, dass ich in
118 Anspruch nehmen könnte

119 ANDREAS PIEBER 13:47 Was würden Sie gern in Anspruch nehmen, wenn Sie wählen könnten?

120 EXPERT*IN 13:50 Ja, mehr davon. Nicht nur beschränkt auf ein bis zwei Monate, sondern viel-
121 leicht, ich glaube diese ist auch terminlich beschränkt, sondern dass das eine ganzjahres
122 Förderung ist.

123 ANDREAS PIEBER 14:13 Ich habe noch eine Frage und zwar, weil es mir vorher aufgefallen ist:
124 Sie führen Mitarbeitergespräche bei Ihnen?

125 EXPERT*IN 14:32 Wir führen Mitarbeitergespräche, ja.

126 ANDREAS PIEBER 14:35 Kommen da die persönlichen Ziele der Mitarbeiter auch zum Tragen?

- 127 EXPERT*IN 14:43 Persönlichen Ziele, sprich im privaten Bereich, oder?
128 ANDREAS PIEBER 14:47 Na ja auch beruflich, wo sehe ich mich in einem Jahr?
129 EXPERT*IN 14:50 Das ist die klassische Frage. Die wird gestellt.
130 ANDREAS PIEBER 14:57 Ich meine das wäre ja so dieser klassische Entrypoint wo Personalent-
131 wicklung ja dann ansetzt. Ist es nicht notwendig die Leute weiterzubilden, weil sie vorher
132 noch gemeint haben, dass eher weniger...
133 EXPERT*IN 15:13 Ja, sicher, klar. Aber aktuell ist es so, wir haben jetzt eine Belegschaft die
134 sind jetzt so ein bisserl auf der Kippe. Wir haben einige Junge dazu genommen, die jetzt
135 quasi die Rolle der alten Garde übernimmt. Die sehen, oder haben sich als Ziel genommen
136 genau die Positionen derer, die jetzt demnächst einmal ausscheiden in den nächsten 2-3
137 Jahren zu übernehmen. Ich stell dann meistens auch immer die Frage wenn ich sehe gut
138 der Konsultant ist eine gute Fachkraft, aber kann jetzt nicht weiß Gott was für Projekte
139 managen, stelle ich auch die Frage OK, in welche Richtung willst du jetzt gehen. Willst du
140 eher den Projektleiter machen, oder willst du eher Durchführer oder Implementierer sein?
141 Da ist es auch den Mitarbeitern oft nicht wirklich so bewusst was sie eigentlich machen
142 wollen. Ich kann sie dann ein bisschen in die richtige Richtung latschen, aber ich hab so
143 selten jemanden der wirklich selbstbewusst im Gespräch sagt, so das und das möchte ich
144 mache und da sehe ich mich. Das habe ich echt wenig. Das ist so ein trouching alonge. Ja,
145 ich mach das was ich mach und ich fühle mich wohl dabei, ich hätte gerne ein bisschen
146 mehr Geld und vielleicht auch ein bisschen mehr Verantwortung, aber.
147 ANDREAS PIEBER 16:50 Weil Sie gesagt haben, dass sie die Positionen der Mitarbeiter überneh-
148 men wollen, oder sollten. Das müssen sie ja auch irgendwie explizit fördern, also durch on-
149 the-job learning, dass sie die Leute mitschicken mit den anderen oder eben ein Mentoring-
150 System dafür bei Ihnen haben. Ich meine in Wahrheit ist das ja auch alles Personalent-
151 wicklung.
152 EXPERT*IN 17:11 Stimmt, aber wir haben jetzt keine klar definierten Strukturen in einem KMU.
153 Also bei uns heißt das Junior Consultant fängt bei uns an, er wird einem Senior Consultant
154 zugewiesen und den begleitet er erstmal die ersten zwei bis drei Jahre. Je nachdem wie er
155 sich macht bekommt er unterschiedliche Aufgaben. Also eben die Leute die gut managen
156 können und die die eher die Umsetzer sind und sich darin wohl fühlen.

C.2 Case2

- 1 ANDREAS PIEBER 00:13 Kannst dich mal kurz vorstellen und auch dein Unternehmen, was ihr
2 machts und welche Rollen du da drinnen wie beinhaltest.
3 EXPERT*IN 00:21 Das Unternehmen ist ein Startup, relativ jung wir sind jetzt knapp über ein
4 Jahr alt und wir machen eine IT SaaS-Lösung - Software as a Service - im Bereich Web-
5 tracking. Das heißt unser USP ist datenschutzkonforme Datenerfassung und auch die Da-
6 tenqualität damit einfach zu erhöhen. Ich weiß nicht wie detailliert das jetzt interessant
7 für dich ist, vielleicht eh garnicht. Was vielleicht beim Unternehmen ein bisschen beson-
8 ders ist, die fünf Gründe haben halt begonnen und ich war tatsächlich Mitarbeiter Nummer
9 8 und ich arbeite als HR und Recruitment Manager, was denke ich relativ ungewöhnlich
10 ist so jemanden so früh ins Unternehmen zu holen, aber die Gründer haben halt einfach
11 gewusst sie wollen sehr schnell wachsen, sie wollen die Nummer eins werden am Markt
12 natürlich, und deswegen bin ich da sehr früh ins Unternehmen gekommen. Kümmer mich
13 um das reinholen von Talenten, um die Ansprache von Leuten, also das ganze Recruiting
14 einfach und in weiterer Folge auch das Onboarding von den neuen Mitarbeitern, dass die
15 gut in den Job kommen und alles was halt noch um HR drumum passiert. Würde dich da
16 noch irgendwas mehr dazu interessieren oder reicht das mal?
17 ANDREAS PIEBER 01:45 Ich frage nach, wenn ich irgendwas brauche, danke. Wie viele Leute seit
18 ihr momentan?

- 19 EXPERT*IN 01:49 Zirka 20
- 20 ANDREAS PIEBER 01:55 Was verstehst du unter lebenslangen Lernen?
- 21 EXPERT*IN 01:59 Naja, also ich denk der Begriff ist er relativ selbsterklärend, dass man quasi
22 nie aufhört zu lernen und immer in irgendeiner Weise fortbildet.
- 23 ANDREAS PIEBER 02:12 Warum findest du es so wichtig?
- 24 EXPERT*IN 02:15 Also, ich persönlich find's einfach wichtig sich weiterzuentwickeln und nicht
25 auf der Stelle zu treten.
- 26 ANDREAS PIEBER 02:23 Was verstehst du unter Personalentwicklung?
- 27 EXPERT*IN 02:27 Personalentwicklung für mich ist die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, dass
28 die sich weiterentwickeln können, dass die auch dazu lernen und sich auch dementspre-
29 chend quasi verwirklichen können. Also auch z.b. sich dann in die Richtungen entwickeln
30 können wo sie sich wirklich interessieren oder ihnen auch das zu ermöglichen jetzt mit zum
31 Beispiel entweder interner Unterstützung oder auch durch Kurse oder was auch immer es
32 da denn gäbe. Aber ich habe mit dem Thema eigentlich bisher sehr wenig zu tun gehabt
33 deswegen, vielleicht ist das auch ganz falsch, keine Ahnung.
- 34 ANDREAS PIEBER 03:06 Es gibt kein falsch oder richtig; Danke! Hängt für dich Personalentwick-
35 lung und lebenslanges Lernen zusammen.
- 36 EXPERT*IN 03:13 Ja, also ich denke der Zusammenhang ist schon gegeben, wenn man ja im Job
37 eigentlich unterstützt wird und immer dazu lernt, dann ist es ja so, dass man; ich meine
38 lebenslange natürlich nach der Arbeit ist das dann nicht mehr drinnen, aber ja ich denke
39 das ist auf jeden Fall ein großer Teil davon.
- 40 ANDREAS PIEBER 03:35 Welche Maßnahmen der Personalentwicklung werden bei euch im Un-
41 ternehmen eingesetzt?
- 42 EXPERT*IN 03:41 Da kommt dann vielleicht wieder ein bisschen drauf an was genau Personal-
43 entwicklung eigentlich ist, aber bei uns, also es gibt doch niemanden der den Hut auf hat,
44 es ist einfach so die allgemeine Kultur, dass jeder unterstützt wird, wenn er lernen möchte
45 und das auch Mitarbeiter, das wird eigentlich von Anfang an schon in den Bewerbungsges-
46 prächen und auch später im Onboarding und so weiter klargemacht. Wenn's irgendwelche
47 Themen gibt, wo du dich weiterentwickeln möchtest, die dich interessieren, wenn es da coo-
48 le Kurse gibt oder so, dann sag das und in der Regel ist das bisher auch immer so gewesen,
49 dass die Mitarbeitern das dann halt zum Beispiel finanziert bekommen, oder eben auch wo
50 es dann heißt du kannst so und so viel Arbeitszeit da drauf verwenden diesen Kurs zum
51 Beispiel zu machen.
- 52 ANDREAS PIEBER 04:31 Wird das sehr rege genutzt?
- 53 EXPERT*IN 04:33 Es geht, also es ist bissl auch fast in der Eigenverantwortung von jedem Mitar-
54 beiter, weil wir auch mit OKRs arbeiten, ich weiß nicht ob dir das was sagt, das sind einfach
55 Ziele die wir uns quartalsweise setzen und wo auch diese, Education-Ziele schon stark ge-
56 lebt werden, eigentlich auch, einerseits wirklich selber von den Mitarbeitern heraus, aber
57 auch von den Vorgesetzten eigentlich unterstützt werden, das da auch Vorschläge kommen
58 was man vielleicht noch machen könnte um sich da weiterzuentwickeln. Das jetzt wirklich
59 jemand Kurse macht, die wir bezahlen, ist vereinzelt vorgekommen, aber ist jetzt nicht so
60 an an der alltäglichen Ordnung.
- 61 ANDREAS PIEBER 05:21 Weil sich die Leute eher selbst weiterbilden durch Google, Bücher und
62 solche Sachen oder weil es keine interessanten gibt, oder..
- 63 EXPERT*IN 05:30 Ja, also es kümmert sich eigentlich jeder relativ selbständig drum und eben
64 auch durch diese OKRs. Die OKRs können dann zum Beispiel sein: ich möchte mich in
65 dieses Thema vertiefen und lese dazu dieses Buch bis zu dem Zeitpunkt, oder ich möchte
66 da mehr dazu lernen, ich mache diesen und jenen Kurs und das hat eigentlich, ich will
67 jetzt nicht sagen jeder Mitarbeiter, aber soweit ich jetzt weiß, fast jeder Mitarbeiter hatte
68 eigentlich jedes Quartal solche Ziele auch drinnen.
- 69 ANDREAS PIEBER 06:01 Und wenn dann Arbeitszeit zur Verfügung gestellt wird in welchem
70 Umfang bewegt sich das?

- 71 EXPERT*IN 06:04 Das ist ganz schwer zu sagen, viel, also man muss dazu auch sagen wir haben
72 All-In-Verträge deswegen ist das schwer zu sagen wie viel zur Verfügung gestellt wird. Es
73 wird sehr viel eigentlich in der Verantwortung des Mitarbeiters gelassen, weil wir auch
74 sagen: solange die Ziele erfüllt werden, solange man auch nicht behindert, dass jemand
75 anderes seine Ziele erreicht, weil er vielleicht meine Ressourcen bräuchte, kann jeder seine
76 Zeit relativ frei selber gestalten. Wir haben auch sehr flexible Arbeitszeiten und wie die
77 Mitarbeiter das dann umsetzt, also ob der da jetzt, da gibt es keine Bewilligung du darfst
78 jetzt genau drei Stunden die Woche dafür verwenden oder so, sondern das wird eigentlich
79 sehr selbstverantwortlich überlassen wie viel der Mitarbeiter sich dann wirklich während
80 seiner Arbeitszeit Zeit nimmt, aber was es eher gibt sind solche Vereinbarungen, dass man
81 sagt, okay du möchtest da, dieses Buch lesen, oder diesen Kurs machen 50% davon mach
82 während der Arbeitszeit und die anderen 50% in der Freizeit.
- 83 ANDREAS PIEBER 07:16 Ganz generell, wenn man der Literatur folgt, dann ist es so, dass Großun-
84 ternehmen wesentlich mehr in Personalentwicklung investieren, als Kleinunternehmen.
85 Ich weiß nicht wie weit du da Erfahrung hast, aber kannst du dir vorstellen warum das so
86 ist? Also vor allem vorm Hintergrund deines Unternehmens.
- 87 EXPERT*IN 07:35 Also, was ich mir auf jeden Fall vorstellen kann, ist es das natürlich große,
88 etabliertere Unternehmen natürlich fixe Strukturen, Prozesse, Erfahrungen auch haben.
89 Natürlich auch vielleicht Experten haben, wenn sie wirklich eine große Firma sind werden
90 sie einen eigenen Personalentwicklungsverantwortlichen, oder vielleicht sogar Abteilung
91 haben die sich da darum kümmern. In kleinen Unternehmen, also gerade im Startup, ist
92 natürlich auch ein großes Zeit und Ressourcen Manko oft da, dass einfach nicht die Zeit
93 oder die Ressourcen da sind, dass da jemand abgestellt wird der sich darum kümmert, aber
94 ich denke, also bei uns ist es schon trotzdem sehr sehr wichtig dass die Leute da unterstützt
95 werden und es wird einfach stark auf die Eigeninitiative und Eigenverantwortung gesetzt.
- 96 ANDREAS PIEBER 08:19 Glaubst du, dass es möglich wäre dass bei euch mehr in Weiterbildung
97 der Leute investiert werden könnte. Würde das Sinn machen?
- 98 EXPERT*IN 08:28 Also tatsächlich denke ich dass es momentan ganz gut funktioniert, eben mit
99 diesen OKRs mit den Zielen. Ich habe schon das Gefühl, dass das wirklich gut unterstützt
100 und sehr gern gesehen wird, fast schon erwartet wird, auch von den Mitarbeitern, dass die
101 sich da engagieren. Aber ich denke, sicher geht immer mehr. Sicher könnten wir das noch
102 mehr unterstützen, aber ich wüsste jetzt auch nicht genau wie das bei uns jetzt in dem Fall
103 umsetzbar wäre.
- 104 ANDREAS PIEBER 08:59 Glaubst du es würde etwas bringen für euch?
- 105 EXPERT*IN 08:59 Ich denke es bringt immer was, das stärker zu unterstützen. Für die Person
106 und für die Firma. Man müsste nur schauen, vielleicht auch Kosten-Nutzen abwägen, ob es
107 wirklich so viel mehr Nutzen bringen wenn man da jetzt noch mehr investierte irgendwie
108 zu verbessern aber, wie gesagt ich kenne mich mit dem Thema nicht aus, das wäre jetzt
109 nur eine Vermutung.
- 110 ANDREAS PIEBER 09:34 Könntest du dir vorstellen, dass man euch dabei unterstützen könnte,
111 dass Ihr mehr in die Weiterbildung eurer Mitarbeiter investiert. Also zum Beispiel staatli-
112 chen Subventionen, externe Expertise, weiß ich nicht.
- 113 EXPERT*IN 09:56 Ja könnte ich mir auf jeden Fall vorstellen, also beides ich meinen Unterstüt-
114 zung und Subventionen sind natürlich immer super, kann ich mir schon gut vorstellen, dass
115 da noch mehr kostenintensivere Dinge genutzt werden, wenn mehr Budget zur Verfügung
116 gestellt wird, eben kostenpflichtige Kurse oder so. Und auch externe Unterstützung, ja klar
117 wenn man da jemanden hätte der einen beraten könnte wie man das auch gut handhaben
118 kann, oder Tipps geben könnte, sicher ist es immer hilfreich.
- 119 ANDREAS PIEBER 10:27 Habt ihr die Fälle wo die Mitarbeitern gerne Kurse besuchen würden
120 und ihr könnt sie nicht unterstützen dabei, weil ihr meint ihr habt das Budget nicht dafür?
- 121 EXPERT*IN 10:37 Hatten wir bisher noch nie, ich denke aber auch dass die Mitarbeiter selbst gut
122 einschätzen können was realistisches ist und was nicht von den Kosten und Zeitaufwand

123 her.

124 ANDREAS PIEBER 10:48 Wer entscheidet das dann? Ist das der direkte Line-Manager?

125 EXPERT*IN 10:52 Genau, das ist der direkte Vorgesetzte, oder die beiden CEOs dann eigentlich
 126 in Absprache mit dem, wir haben einen Director of Finance, der da auch natürlich mit
 127 dem Budget, also ja wir haben ein gewisses Weiterbildungsbudget, das auch ausgeschöpft
 128 werden kann, bisher ist es eigentlich auch gar nicht ausgeschöpft. Also da gibt's schon noch
 129 Spielraum.

130 ANDREAS PIEBER 11:11 Ist es frech zu fragen welcher Größenordnung sich das bewegt?

131 EXPERT*IN 11:18 Das kann ich leider überhaupt nicht beantworten, da habe ich keine Einblicke.

132 ANDREAS PIEBER 11:27 Ich meine es ist schon spannend, dass ihr überhaupt ein Weiterbil-
 133 dungsbudget hab, das ist auch eher ungewöhnlich in der Größenordnung. Gut, das wars
 134 eigentlich sogar schon.

C.3 Case3

1 ANDREAS PIEBER 00:08 Hallo, kannst du dich mal kurz vorstellen bitte beschreiben mit was du
 2 dich, dein Unternehmen und mit was du dich in deinem Unternehmen beschäftigst und
 3 welche Rollen du dort eben einnimmst.

4 EXPERT*IN 00:21 Ich bin People and Operations Manager. Wir sind ein SAAS Unternehmen, al-
 5 so Software as a Service. Wir haben ein Produkt, also ein Online-Tool, das wir verkaufen,
 6 also Subskriptions dafür. Ich habe mit dem Produkt an sich sehr wenig zu tun, also ich
 7 kenne mich wenig aus damit. Brauche ich für meinen Job nicht. Und ich mach, der eine
 8 Part ist das Werkl am Laufen zu halten, alles mögliche administrative von Rechnungen
 9 zahlen, Rechnungen eintreiben, also Mahnungen, auch Officesachen, also so Officemanage-
 10 ment dass jeder halt arbeiten kann, dass jeder alles hat zum Arbeiten und dann halt der
 11 People-Part, ist jetzt gerade ein bisschen eingeschränkt, weil Dinge wegfallen wie Teame-
 12 vents organisieren, also machen wir schon ein bisschen, aber nicht in dem Ausmaß wie wir
 13 es könnten sollten wollen würden. Teamevents machen, die ganze Personalverrechnung,
 14 Zeiterfassung, generell, also wir haben auch einen Office-Vibe, so eine Software wo wir
 15 quasi den Vibe vom Team abfragen können mit so Surveys. Also, es steht auch tatsächlich
 16 in meiner Job Description Happiness Management. Also irgendwie schauen, dass die Leu-
 17 te, ja das eben niemanden etwas fehlt. Also auch nicht nur von Materialien, sondern ich
 18 bin auch Ansprechperson für alles mögliche und eben wenn die Leute, also wir haben ein
 19 Education Budget, also jeder ein persönliches und wenn die Leute da irgendwie was buchen
 20 wollen, oder irgendwie eine Info brauchen was irgendwie was gscheites wäre, sie möchten
 21 in die Richtung gehen und ob ich da einen Tipp hätte, oder ob mir da was einfällt und so
 22 weiter.

23 ANDREAS PIEBER 02:34 Du hast gesagt den Vibe abfragen. Wie funktionierten denn das?

24 EXPERT*IN 02:36 Also, wir haben eben dieses Officevibe, heißt das tatsächlich und das ist eine
 25 Plattform die schicken wöchentlich eine E-Mail mit, ich glaube es sind fünf Fragen, und
 26 die Fragen haben so 10 Key-Metrics, die sie immer abfragen. Die schicken Sie dann an
 27 jedem Teammember einmal die Woche ein E-Mail die mit den fünf Fragen eben die die-
 28 se Keymetriks irgendwie abfragen. Also erstens können da die Leute, also es werden die
 29 meisten Sachen auf einer Scale von 1-10, also wo man einfach nur klickt, und es gibt ein
 30 paar offene Fragen auch, oder es wird dann auch um Feedback gefragt, warum würdest du
 31 deine Firma promoten, warum würdest du sie nicht promoten. Was macht eine Firma einen
 32 tollen Workplace? Blablabla solche Sachen halt. Und da können die Leute halt schon, also
 33 wird Feedback abgefragt und es gibt auch eine anonyme Messagefunktion, also die Leute
 34 können mir anonym ne Nachricht schreiben z.b., also ohne dass jetzt diese Surveys, wenn
 35 sie irgendwie, irgendwas wo sie ihre Identität nicht preisgeben wollen, oder irgendwie ein
 36 Feedback abgeben wollen und das anonym machen wollen. Und ja so haben wir dann halt

37 quasi so einen Graph der halt immer zeigt dass, halt in welchen Topics halt irgendwie, viel-
38 leicht gerade hackt, oder die Leute glücklich oder unglücklich sind, oder wo man mehrfach
39 was drauflegen könnte, sollte. Genau.

40 ANDREAS PIEBER 04:23 Sehr cool, weil du gemeint hast sie haben zusätzlich die Möglichkeit dir
41 anonyme Nachrichten zu schicken, das Survey selbst ist nicht anonym?

42 EXPERT*IN 04:31 Also schon. Also doch. Also ich weiß natürlich welcher Teammember mitmacht,
43 aber ich weiß nicht was die genaue Antwort. Also wer was genau antwortet oder in welcher,
44 jemand jetzt auf einer Skala von 0 bis 10 beantwortet weiß ich nicht, aber die Leute können,
45 also das Problem ist bei uns auch wir sind ein bisschen zu klein, weil wir sind insgesamt nur
46 15 und haben halt Teams, also das größte Team ist das Developer Team mit sechs Leuten
47 oder fünf Leuten plus Freelancer und dann Marketing sind drei beziehungsweise vier jetzt
48 bald und bei manchen Teams, also ich bin eine One-Woman-Show und der Salesmanager
49 ist auch alleine, und das Support-Team sind zwei Leute und da kannst du nicht, also bei
50 größeren Firmen kann man irgendwie auch Team related, also Team specific Fragen stellen,
51 die zwar auch anonym sind, aber du weißt dann, es geht um das Team halt. Und bei uns
52 geht es nicht wirklich, weil ich mein, wenn dann dem Support-Team eine Frage gestellt
53 wird, dann weißt du halt da gehts genau um zwei Leute, also es ist irgendwie so, also wir
54 können es dadurch, dass wir so klein sind und und so kleine Teams haben, halt nicht so
55 gut, so voll umfangreich nutzen, wie es wahrscheinlich gemacht gehört. Aber grundsätzlich
56 ist es anonym. Und sie können aber ihre Identität preisgeben, wenn Sie wollen. Aber vom
57 Standard her ist es ist es ist es anonym alles.

58 ANDREAS PIEBER 06:21 OK, fangen wir einmal direkt mit den Fragen an. Was verstehst du
59 unter lebenslangen Lernen.

60 EXPERT*IN 06:28 Na ja, man lernt nie aus. Jetzt generell so, es ändern sich ja immer wieder Din-
61 ge. Vor allem was Technologie betrifft ist das offensichtlichste irgendwie. Vor allem wenn
62 man vor 30 Jahren angefangen oder noch vor 40 Jahren zum Arbeiten angefangen hat und
63 jetzt noch arbeiten muss, sind hat viele, ja muss man halt immer mit lernen dass man über-
64 haupt noch zeitgemäß arbeiten kann. Also viele glaub ich Struggeln dann, wenn man das
65 halt nicht macht, dann bleibt man wahrscheinlich irgendwo auf der Strecke, maybe, also
66 kommt halt auf den Job drauf an. Es verändert sich halt immer wieder alles, deswegen
67 muss man halt immer dabei sein.

68 ANDREAS PIEBER 07:26 Was ist, oder was verstehst du unter Personalentwicklung.

69 EXPERT*IN 07:32 Naja, irgendwie das Potenzial erkennen. Also zwei Dinge. Also dass das Per-
70 sonal sich selbst ja auch entwickelt, also wie ich vorher gesagt habe, wir haben ja dieses
71 Education Budget und da ist primär halt das von den Leuten selbst kommen sollte, oder
72 kann, dass sie irgendwie sage ich möchte mich irgendwie Weiterentwickeln und nehm die-
73 ses Budget und geht auf irgendeine Konferenz oder machen einen Kurs, oder mach eine
74 Ausbildung, naja kommt darauf an, oder lese irgendwelche Bücher, oder so zu irgendei-
75 nem Thema und entwickle mich da weiter. Und auch natürlich, dass man als Personalver-
76 antwortlicher irgendwie checkt, wer hat welche Kompetenzen, oder wer, also auch selbst
77 wenn die Person selbst nicht drauf kommen, wenn man irgendwie vielleicht einen Team-
78 lead braucht oder irgendjemand der irgendwie mehr macht, das man irgendwie checkt,
79 vielleicht ist der unterfordert oder vielleicht langweilt der sich ich seh wie der arbeitete,
80 der könnte das ur gut machen, der könnte mehr Projekte übernehmen, oder könnte viel-
81 leicht in Richtung Teamlead gehen, aber der bräuchte vielleicht irgendwie einen Kurs der
82 das und das noch erklärt oder der Person zeigt, dass man das Potential in den Mitarbeitern
83 erkennt und sie vielleicht in die Richtung schubst, natürlich wenn sie das wollen.

84 ANDREAS PIEBER 08:56 Passiert das oft bei euch? Also, dass du da aktiv einschreitest?

85 EXPERT*IN 09:03 Also es kommt auf die Abteilung drauf an. Weil ich bei vielen Abteilungen, also
86 erstmal, again wir sind halt sehr klein, also zum Beispiel beim Development Team kriege
87 ich nichts mit. Also sie sind im Büro und ich arbeite mit ihnen nie zusammen. D.h. ich
88 krieg wenig mit, dass ich da von mir selbst ausgehend sagen kann die Person kann ich mir

- 89 vorstellen für irgendwas, als das würd der Teamlead machen. Z.b. im Supportteam mit de-
90 nen ich von denen ich schon mehr mitbekomme, also wenn mich der Teamlead nach meiner
91 Meinung fragt: Hey ich glaube die Person könnte in die Richtung gehen, was sagst du dazu?
92 Dann gebe ich meine Meinung ab. Also nur weil ich irgendwie Peoplemanager in meiner
93 Position stehen habe fühle ich mich nicht, wenn ich mit den Leuten nicht wirklich täglich
94 zusammenarbeite, so dass ich wirklich entscheiden könnt wer in welche Richtung gehen
95 könnte. Also das sind bei uns wirklichen nur wenige wo ich das jetzt live mitbekomme, wo
96 ich das in die Richtung entscheiden könnte.
- 97 ANDREAS PIEBER 10:26 Dh du siehst deine Rolle auch mehr als Stabsstelle, wenn das Linema-
98 nagement zu dir kommt und Hilfe ansucht, dann wirst du aktiv.
- 99 EXPERT*IN 10:34 Ja genau
- 100 ANDREAS PIEBER 10:36 Du hast es ein bisschen angesprochen, aber sind das bi euch dann auch
101 langfristige Ziele, also bist du auch direkt in der Geschäftsführung integriert? Und man
102 sagt dann, also das sind unsere nächsten langfristigen Ziele und da muss jetzt das und das
103 passieren mit unserem Personal?
- 104 EXPERT*IN 10:49 Nein, also ich bin überhaupt nicht in der Geschäftsführung oder im Manage-
105 ment Board, garnicht. Gott sei Dank. Viel zu stressig.
- 106 ANDREAS PIEBER 10:57 Hängt Personalentwicklung und lebenslanges Lernen für dich zusam-
107 men?
- 108 EXPERT*IN 11:17 Ja, also Personalentwicklung ist Teil vom lebenslangen Lernen, aber halt nur,
109 also ich weiß nicht man arbeitet halt irgendwie, natürlich lernt man danach oder davor, und
110 außerhalb des Arbeitsleben, auch während man arbeitet, also es hängt schon zusammen,
111 aber ich finde es ist jetzt nicht, also es ist ein Teil davon. Also Personalentwicklung von
112 lebenslangen Lernen, aber jetzt nicht irgendwie gleichwertig, weil lebenslanges Lernen
113 geht halt lebenslang und betrifft auch andere Bereiche, halt persönliche.
- 114 ANDREAS PIEBER 12:01 Du hast vorher gesagt ihr habt ein Weiterbildungsbudget darf ich fragen
115 wie groß das ungefähr ist?
- 116 EXPERT*IN 12:01 1000€ pro Person, pro Jahr
- 117 ANDREAS PIEBER 12:03 Da geht schon was darum. Kann man das auch sparen? Also es muss
118 wirklich in dem Jahr verbraucht werden und ich möchte dann nächstes Jahr was ums
119 doppelte machen?
- 120 EXPERT*IN 12:13 Nein, leider.
- 121 ANDREAS PIEBER 12:21 Du hast es schon ein bisschen angesprochen, welche Maßnahmen zur
122 Personalentwicklung werden bei euch eingesetzt. Du hast schon gesagt dieser Betrag steht
123 zur Verfügung um Konferenzen zu besuchen, Bücher zu lesen, Kurse, interne Maßnahmen?
- 124 EXPERT*IN 12:38 Ja, jain, also interne... Also ich bin erst seit einem Jahr dabei und es gab vor-
125 her sogar, also es wurde irgendwie angefangen aber nicht durchgeführter oder so. So eine
126 Academy, dass man bereichsübergreifend, Department-übergreifend halt irgendwie kleine
127 Workshops macht, oder irgendwer zu einem Thema etwas erklärt, was man in einem ande-
128 ren Department nicht wirklich so eine Ahnung davon hat. Das hat irgendwie angefangen
129 ich glaube mit ein zwei Sachen bevor ich angefangen habe, dann haben wir noch einmal
130 so etwas gehabt letzten Sommer oder so und jetzt ist das wieder komplett eingeschlafen
131 auch irgendwie wegen Covid halt, also wir könnten das irgendwie virtuell machen, aber
132 wir haben hier ein riesiges Büro mit einer Workshop Area und so. Wir sind halt immer so
133 in den Startlöchern, dass wir das gemeinsam halt hier irgendwie vor Ort machen wollen,
134 also irgendwelche Workshops, irgendwie gemeinsames irgendwie, workshoppen halt. Und
135 das steht auf unserer, es ist jetzt gerade eben nicht sehr aktiv, aber das wollen wir auf je-
136 den Fall wieder angehen. Und was ich auch gerne machen würde, ist Messejob-Shaddowing.
137 Weil ich finde das man irgendwie so Betriebs- oder beziehungsweise Abteilungs- oder Po-
138 sitionsblind wird mit der Zeit und irgendwie also generell, oder ich jetzt auch aus meiner
139 Sicht. Das ist von mir aus entstanden, von meinem persönlichen Verlange danach zu wis-
140 sen was alle meine Kollegen machen. Weil ich nämlich auch nicht aus dem Feld komme,

141 also ich habe vorhin im Tourismus gearbeitet und ich kenne mich überhaupt nicht aus was
142 alle hier machen. Und es interessiert mich aber voll und deswegen würde ich, ich glaub
143 dass das auch anderen benefiten kann, wenn man weiß was irgendwie jemand der jetzt
144 ein Marketing Manager ist oder Sales Manager oder eben Developer, oder wie auch immer.
145 Was die Leute so in einem Day in the life auch irgendwie machen. Dass man irgendwie
146 ersteinmal, man lernt ja immer was dazu halt, wenn das jetzt nichts eins zu eins für sei-
147 nen Job irgendwie nutzen kann, aber ich finde, was man mehr weiß, weiß man mehr. Was
148 man hat. Hilfts nichts, schads nichts. Und das es auch irgendwie mehr Verständnis für in
149 der Zusammenarbeit auch bringt. Warum jetzt irgendwie Dinge, wenn man irgendwas von
150 einer Person braucht und das kriegt man irgendwie nicht sofort, oder keine Ahnung, dann
151 ist es irgendwie oft; oder kanns schnell passieren dass man sich denkt. So mah bitte, das
152 ist ja wohl jetzt nicht so schwieriger. Kennt irgendwie jeder. Und wenn man irgendwie mal
153 bei dem dabei gesessen ist einen Tag und dann sieht was der ja sonst noch alles macht, weil
154 das sieht man ja nicht, weil man braucht ja nur diese Kleinigkeit. Das sind ja nur zwei Mi-
155 nuten Arbeit was ich von dem brauch. Und dass man da auch mehr Verständnis irgendwie
156 bekommt und da dann auch wieder was lernt daraus.

157 ANDREAS PIEBER 15:49 Du hast gesagt ihr habt ein Budget für die Weiterbildung. Gibts auch
158 ein zeitliches Budget, also ich möchte jetzt X lernen, aber krieg ich dafür auch Arbeitszeit
159 zur Verfügung gestellt?

160 EXPERT*IN 15:55 Ja, 4 Tage. 4 Arbeitstage, also je nachdem wie viel Stunden, also die meisten
161 arbeiten bei uns eh Vollzeit, außer ich eigentlich, aber genau. Das sind 4 Arbeitstage. Also
162 je nachdem. Bei mir währens 24 Stunden oder so. Bei den anderen sind halt 48, Blödsinn,
163 32.

164 ANDREAS PIEBER 16:32 Wie lange wird bei euch gearbeitet?

165 EXPERT*IN 16:31 Es ist eigentlich gar nicht so leicht im Kopf auszurechnen. Weil es sind bei mir
166 nämlich offiziell 6,24 Stunden am Tag und bei den anderen sind es 7.42 Stunden.

167 ANDREAS PIEBER 16:55 Wenn das Budget, also ihr habt ja ein fixes Budget. Wie wird das an die
168 Mitarbeiter verteilt. Also verteilt hört sich jetzt komisch an, aber es geht darum. Ich rufe
169 ja nicht einfach dich an und sag: Hey ich hätt gern einen Kochkurch, der geht sich aus und
170 dafür hätt ich gerne morgen frei. Sondern das muss ja strategisch irgendwo, also zumindest
171 inhaltsmäßig zu dem passen was ihr tut.

172 EXPERT*IN 17:22 Ja, also es sollt irgendwie schon mit dem Job, eigentlich mehr mit der Firma zu
173 tun haben. Also der Salesmanager hat letztens einen Anfängerkurs für irgendwas Devel-
174 operlastiges gemacht, ich weiß nicht mehr was das genau war. Viele von uns, weil wir haben
175 irgendwie bei 15 Leuten 13 Nationalitäten, also viele von uns sprechen nicht Deutsch, oder
176 nicht gut, oder so. Also viele machen auch Deutschkurse, was an sich jetzt nicht mit dem Job
177 oder mit dem Produkt oder mit irgendwas zu tun hat. Obwohl sie müssten nicht Deutsch
178 können bei uns, weil wir haben ja Betriebssprache Englisch, aber manche wollen einfach,
179 weils halt in Österreich leben, Deutsch lernen und das geht dann auch eben. Das hat nichts
180 mit uns oder mit dem Produkt oder mit deren Job zu tun, sondern das passt auch. Also al-
181 les was im Prinzip irgendwie weiterbringt. Also ein Kochkurs vielleicht nicht so, aber keine
182 Ahnung ich habe jetzt z.b. eine Adobe Photoshop und Lightroom Adobe Subscription mir
183 gegönnt und es ist jetzt nicht so, dass ich Fotografin bin oder Designerin oder so, also ist
184 jetzt nicht, also ich mach schon. Und mein Chef weiß ich bin irgendwie gern kreativ, also
185 ich mach zwischendurch gern irgendwelche Schilder fürs Office oder so, oder ich mache im-
186 mer Geburtskarten die selbst machen, oder wenn neu Mitarbeiter kommt, mache ich den
187 irgendwie selbst gemachte Karten so und so. Und das ist ja jetzt nicht, ich könnt auch ne
188 Karte kaufen. Oder irgendwas vom Internet runter laden. Also ich muss jetzt keine, also
189 ich brauche jetzt kein Photoshop oder Lightroom oder irgendwas kreatives, aber das geht
190 auch. Also es ist nicht so sehr strikt, du musst blablabla du musst dich in deinem Job, in
191 dieser ganz stricken Linie irgendwie weiterentwickeln und darfst irgendwie keinen Schritt
192 auf die Seite gehen. Also das ist es Gott sei Dank nicht.

- 193 ANDREAS PIEBER 19:38 Ist es Teil des Mitarbeitergespräches, dass ihr euch das ausmacht, oder
194 ist es eher so: Ich habe noch zwei Wochen Urlaub die muss ich jetzt verbrauchen und ich
195 habe halt noch x Tausend Euro Weiterbildungsbudget und die muss ich jetzt noch verbrau-
196 chen?
- 197 EXPERT*IN 19:52 Also es wird schon, je nachdem welchen Teamlead man hat, relativ stark ge-
198 wichtet ob man das Education Budget nutzt generell. Also auch der Chef hat auch das
199 größte Augenmerk darauf. Also er will unbedingt, dass die Leute das auch wirklich nutzen.
200 Aber es wird jetzt nicht irgendwie, also es ist schon also wenn man bei einem Mitarbeiter-
201 gespräch hatten wir das schon noch letztens dass das da irgendwie ein bisschen Product
202 Knowledge fehlt und so und das ma da besprochen haben, hey, oder auch was Englisch
203 betrifft oder so, jemand hat ein Englischdefizit gehabt. Mach mal nen Sprachkurs oder so.
204 Aber es ist jetzt nicht so ein fixer Punkt im Mitarbeitergespräch, dass man jetzt irgendwie
205 sagt, ok was könntest du dieses Jahr machen, was wird eben, es wird schon geschaut ob du
206 was gmacht hast, ob das nutzt, ob du dich weiterentwickelt hast und wenn irgendwie was
207 auftritt was man mit diesen Education Budget, zum Beispiel Timemanagement auch, oder
208 so, wenn irgendwer total konfus ist und irgendwie keine Ahnung, da gibt's ja auch genug
209 Kurse die man irgendwie machen kann, und so. Da gibts dann schon so Empfehlungen.
- 210 ANDREAS PIEBER 21:22 Dh es gibt aber auch keine Evaluierung von dem was du gelernt hast.
211 Ob dich das jetzt weitergebracht hat. Oder ob du da die Zeit nur abgesessen hast.
- 212 EXPERT*IN 21:31 Nein.
- 213 ANDREAS PIEBER 21:31 Glaubst du dass das Budget, oder dass diese Art der Weiterbildung euch
214 als Firma weiterbringt oder glaubst du dass es eher eine Belohnung für die Mitarbeiter ist.
- 215 EXPERT*IN 21:43 Ich glaube schon dass es, also wenn wir jetzt von mir als Beispiel her nimmt,
216 die Photoshopsubscription bringt uns als Firma wahrscheinlich nicht so wahnsinnig
217 viel weiter, aber ich habe zum Beispiel auch einen Arbeitsrechtskurs gemacht und so, also
218 es sind schon Dinge die... Und eben viele von den Developer die halt Kurse machen zu
219 irgendwelchen Developersprachen oder so heißt das ja. Und unser Sales Manager, also es
220 gibt auch Leute die sich coachen lassen, so in Kommunikation und so. Also das sind halt
221 schon, also wenn der Sales Manager irgendwie, weiß nicht was man lernen kann, besser
222 Kommunikation oder keine Ahnung und das den Sale hinauf treibt, also ich glaube schon
223 dass es beides ist im Prinzip. Also die Leute sehens wirklich, oder ich sehs auch als Benefit.
224 Ich finds jetzt cool, dass ich das jetzt machen kann. Was auch dabei ist, glaub ich hab
225 ich vorher nicht gesagt, auch so persönliche Entwicklung. Also bessere Communicator
226 was jetzt nicht mit der Effizienz zu tun haben muss mit der man arbeitet, sondern wie
227 kommunizier ich mit Mitarbeitern, oder wenn ich ein Angerproblem habe oder so. Dann
228 hat das ja nicht eine Auswirkungen auf den Umsatz des Unternehmens und die Effizienz,
229 aber halt die Zusammenarbeit. Ja also ich finde auf jeden Fall es ist eine Kombi aus, also
230 es bringt das Unternehmen weiter und die Leute sehens als Goody.
- 231 ANDREAS PIEBER 23:35 Du hast ja vorher in der Gastronomie gearbeitet hast du gesagt. Dh du
232 kennst auch wesentlich größere Unternehmen vermute ich einmal?
- 233 EXPERT*IN 23:45 Ich habe in einer Hostelkette gearbeitet. Also nicht Gastro, aber ja es war
234 größer.
- 235 ANDREAS PIEBER 23:56 Großunternehmen, statistisch gesehen, geben wesentlich mehr für Wei-
236 terbildung aus und machen das auch wesentlich strukturierter. Glaubst du, oder kannst du
237 dir vorstellen warum das so ist?
- 238 EXPERT*IN 24:09 Also bei uns, also eben in dem Hostel wo ich war, war das nicht so. Also von
239 Struktur generell ist nicht viel die Rede gewesen. Und ich hab da schon auch eine Weiter-
240 bildung gemacht, aber ich war in den zehn Jahre oder so bei denen und habe eine Weiterbil-
241 dung gemacht. Und sonst gab's im Headoffice ein paar so Workshops; so Teambuildingsa-
242 chen aber jetzt nicht so. Also da war das wenig, aber ich mein das ist halt auch irgendwie
243 Tourismus. Ich glaube da... Und warum, also bei Großunternehmen eben ich glaub, dass
244 sich das, also wenn es eine Struktur gibt, und wenn es wirklich ein Konzern ist und wie

245 auch immer, dann gibts erstens meistens mehr Leute, dann gibts eine ganze Personalabtei-
246 lung, gibt es vielleicht eine spezifische Person die nur für Personalentwicklung da ist, dass
247 ist bei mir jetzt nicht so dass ich 40 Stunden, oder 32 Stunden oder was auch immer nur
248 für Personalentwicklung da bin und das ist ja bei großen Unternehmen, die können sich
249 das eher leisten. Das sie wirklich Leute abstellen nur für dieses eine Thema und solche Sa-
250 chen. Ich glaub dass es generell einfach leistbarer ist in einem großen Unternehmen. Das
251 vermehrt zu machen und auch strukturierter, weil du irgendwie so. Du findest irgendwas
252 oder einen Weg oder einen Prozess für eine Person oder für einmal und da gehen dann 100
253 Leute durch.

254 ANDREAS PIEBER 25:58 Hättest du gerne mehr Zeit für Personalentwicklung? Weil du gemeint
255 hast du bist ja jetzt nicht nur dafür da.

256 EXPERT*IN 26:05 Ja, also im Sinne einer zweiten Person. Jetzt nicht nur für Personalentwick-
257 lung, weil ich find es muss nicht immer. Es muss nicht jeder immer entwickelt werden. Also
258 ich find das ist ja auch immer so ein Erfolgsdruck und so ein man ist nie mit irgendwas zu-
259 frieden auch. Generell wäre es natürlich lustig, wenn auch noch eine zweite Person da wäre
260 und auch Pandemie dann irgendwann mal zu Ende, wenn wir generell mehr Events ma-
261 chen könnte, und einfach Teambuilding, weniger dass die Leute lernen im Sinne von dass
262 sie kosteneffektiver für die Firma werden, sondern dass man einfach mehr auf das Personal
263 an sich jetzt irgendwie mehr machen kann.

264 ANDREAS PIEBER 27:13 Machts das nicht prinzipiell auch besser für die Firma wenn du glück-
265 lichere Mitarbeiter hast? Weil du das so getrennt hast. Weil du gemeint hast es geht nicht
266 nur um den Gewinn in der Firma, aber hängt nicht alles in der Personalentwicklung, oder
267 generell im Personalmanagement damit zusammen.

268 EXPERT*IN 27:32 Ja das seh ich eh auch so. Also Personalentwicklung klingt für mich jetzt mehr
269 so wie lernen. Und ich mein generell so zu Teamevents einfach lustiges, also irgendwas Gril-
270 len gehen auf die Donauinsel oder solche Events. Also irgendwas wo einfach offensichtlich
271 irgendwie nicht mehr für die Firma raus schaut. Also dass die Mitarbeiter nicht wirklich
272 was lernen, sondern einfach halt um Spaß zu haben und das Teamgefühl zu stärken und
273 bla und natürlich bin sehr der Meinung, also in der letzten Firma, vor allem für den Tou-
274 rismus eine extrem niedrige Fluktuation. Wie gesagt ich war 10 Jahre dabei, die meisten
275 die jetzt gegangen sind waren mindestens gleich so lange oder länger dabei. Viele Leute
276 kommen wieder zurück und das hat bei denen wirklich zu 90% damit zu tun gehabt das
277 die untereinander einfach, also, dass das Teamgefühl so gepasst hat. Und nicht weil wir
278 so groß Aufstiegschancen hatten, oder weil man so viel gelernt hat, sondern weil die Leute
279 dort gerne gearbeitet haben weils oft Spaß geben hat und ich glaube das glückliche Mitar-
280 beiter erstes Mal so die Extrameile gehen, also wenn wenn irgendwie was gebraucht wird,
281 dann Scheiß drauf, dann bleibe ich noch da und macht das noch und auch, das merke ich
282 auch mir selbst, wenn ich wenn ich für jemand Arbeit oder für eine Firma arbeite wo es mir
283 einfach Spaß macht, wo ich gerne mit den Kollegen zam arbeite bin ich auch effizienter und
284 habe mehr Ideen und kümmerge mich mehr darum, oder mir liegt mehr dran das irgendwie
285 dass es der Firma auch gut geht. Also ja, wens mir einfach Wurscht ist, den Stift fallen
286 lassen, hinter mir die Sinnflut. Wenn das Gebäude jetzt abbrennt ist es mir auch egal. Also
287 glückliche Mitarbeiter sind auf jeden Fall viel Wert. Also es sollt viel mehr ins Glück der
288 Mitarbeiter investiert werden.

289 ANDREAS PIEBER 29:57 Du bist der Meinung, dass der Weiterbildungsbedarf oder das dass was
290 ihr in Weiterbildung investiert habts, auch dem entspricht was der Bedarf im Unternehmen
291 darstellt.

292 EXPERT*IN 30:10 Ja.

293 ANDREAS PIEBER 30:15 Glaubst du das man euch dabei unterstützen könnte mehr Weiterbil-
294 dung durchzuführen oder ist das alles nicht notwendig. Also im Sinne von externer För-
295 derung, würds euch was bringen strategische Hilfe zu bekommen für das. Weiß ich nicht,
296 werde kreativ.

- 297 EXPERT*IN 30:33 Ich glaube, also was mir eine Hilfe wäre, wären irgendwie Plattformen... Ich
298 habe irgendwie das Gefühl dass manche Plattformen wie Coursera und so, die diese online
299 Kurse machen, die haben das jetzt irgendwie Umstellt und machen das super anstrengend
300 für Unternehmen, dass wir für die Mitarbeit irgendwie Kurse zahlen oder buchen und so.
301 Also, es gibt irgendwie Subscriptions, du kannst nicht einzelne Kurse buchen. Und es gibt
302 ein paar so, es wäre irgendwie cool wenn es einem leichter gemacht würde, von so großen
303 Plattformen, dass man irgendwie einen Firmenaccount hat und Mitarbeiter daher kommen
304 und sagen ich möcht den und den Kurs machen, dass dass man einfach diese Mitarbeit, also
305 das einfach das Handling easier gemacht wird, solche Kurse zu buchen. Und dass mehr
306 auch Angeboten wird. Keine Ahnung es wäre ur cool wenn es irgendwie so eine Plattform
307 gäbe, wo es nicht nur Kurse gäbe, sondern auch, keine Ahnung so eine Kombi aus audible,
308 also wo du irgendwie Bücher herunterladen kannst die dann halt mehrere Leute lesen
309 können im Unternehmen und Kurse und so weiter, also dass das irgendwie. Sowas fände
310 ich hilfreich. Ich weiß nicht ob's so was schon gibt, aber ich hätt's noch nicht gefunden.
311 Das würds irgendwie einfacher machen. Bei 15 Leuten ist es halt irgendwie, es ist alles
312 irgendwie so ein bisschen. Also wir machen viel mit unserer Partner-Schwestern Firma, die
313 sind doppelt so groß wie wir. Was jetzt auch nicht riesiges ist, aber so, wenn ich allein
314 also zu Teambuilding Events, oder wenn ich generell was mach fürs Team, machen wir das
315 meistens gemeinsam, weil bei vielen Dingen zahlt's sich einfach nicht aus, weil wir halt zu
316 klein sind. Also es ist vieles so ausgelegt auf ein Großunternehmen irgendwie.
- 317 ANDREAS PIEBER 33:01 In wie fern Schwesternfirma? Wie seit ihr da verbandelt?
- 318 EXPERT*IN 33:04 Unser CEO und Gründer hat vor zehn oder elf Jahren eine Firma gegründet
319 und im Laufe der Jahre haben die zwei Produkte entwickelt. Und vor 1.5 Jahren haben
320 die sich getrennt in zwei GmbHs. Wir haben die gleichen Gründer und CEO, also er ist
321 noch in beiden Firmen, also wir teilen uns das Office und er jeden Tag auch im Office
322 und er ist in beiden Firmen tätig. Also er hat in beiden Firmen einen Arbeitsplatz und
323 geht auch immer hin und her. Also wir sind sehr stark verbandelt. Und ich arbeite auch,
324 dadurch, dass die anderen größer sind, die haben halt zwei Peoplemanager mittlerweile
325 und ein separates Operationsdepartment. Und ich habe halt eben, also mehrere Pontons
326 mittlerweile in andere Firma zu meinem Job und ich arbeite mit denen zusammen. also
327 wir haben auch monatliche One-on-Ones. So dass man sich halt abspricht und so. Also
328 stark verbandelt.
- 329 ANDREAS PIEBER 34:26 Gibt es aus deiner Sicht noch offene Punkte zum Thema Personalent-
330 wicklung die ich irgendwie übersehen hätte?
- 331 EXPERT*IN 34:45 Nein, mir fällt nichts ein.

C.4 Case4

- 1 ANDREAS PIEBER 00:16 Kannst du dich bitte kurz vorstellen, womit sich dein Unternehmen
2 beschäftigt und was deine aktuelle Rolle darin ist?
- 3 EXPERT*IN 00:16 Wir arbeiten im Management-Consulting und sind seit 16 Jahren unterwegs
4 am Markt und wir begleiten unterschiedlich Unternehmen bei Changeprozessen, bei Orga-
5 nisationsentwicklungsprozessen und haben mit unserem Dienstleistungsportfolio, sprich
6 Beratung, Training, Coaching, Moderation, Mediation, aber auch Management auf Zeit
7 sehr viele Kontakte zu unterschiedlichsten Firmen in unterschiedlicher Größe und dort
8 von HR bis hin zur Unternehmensführung immer wieder in unterschiedlichen Mandaten
9 Aufträge und auch im Durchschnitt begleiten wir Sie 5 bis 15 Jahre, die Unternehmen.
- 10 ANDREAS PIEBER 00:58 Was ist deine Rolle?
- 11 EXPERT*IN 01:02 Ich bin Geschäftsführer, habe 50
- 12 ANDREAS PIEBER 01:11 Wie viele Mitarbeiter seit ihr?
- 13 EXPERT*IN 01:11 Wir sind um die zehn Mitarbeiter im engeren Kern und davon sind aber nur

14 zwei angestellt und die anderen so eher auf Kooperationsebene, aber auch die meisten
15 schon über zehn Jahre lang dabei und zu 80 bis 90

16 ANDREAS PIEBER 01:30 Was verstehst du unter lebenslange Lernen?

17 EXPERT*IN 01:30 Lebenslanges Lernen ist für mich ein Wert, oder eine Grundeinstellung, und
18 nachdem rekrutieren wir auch. Also lebenslanges Lernen ist für mich auch die Demut oder
19 die Offenheit für Entwicklung, für Reflexion, für Verbesserungen, offen sein für neue The-
20 men um auch dann für die Kunden oder für die Situation und für die Arbeit das bestmögli-
21 che Werkzeugset zu haben. Und das ist für uns, also in der Firma, eine Grundeinstellung,
22 dass wir uns ständig und immer fortbilden. Auf der einen Seite natürlich über Inhalte,
23 Theorien, Recherche, aber natürlich auch die Praxis, Aus- und Weiterbildung, Erfahrungsaustausch,
24 Projektarbeit und Beratungsaufträge.

25 ANDREAS PIEBER 02:28 Welcher Teil davon fällt für dich unter Personalentwicklung?

26 EXPERT*IN 02:30 Der gesamte Teil. Für mich, also auch für unsere Angestellten, ist mir immer
27 wichtig, dass sie sich aus und weiterbilden, sowohl eben auf der theoretischen Seite, aber
28 auch dass sie sich aus der Komfortzone bewegen und in der Lernzone und dann der Panik-
29 zone schnuppern und das ist für mich alles, oder sollte überall in der Personalentwicklung
30 ein Interesse sein, wie die Potenziale und Talente von den Mitarbeitern genutzt werden
31 und was sie davon selber abdecken können und was halt strukturiert organisiert werden
32 muss für Sie.

33 ANDREAS PIEBER 03:09 Welche Maßnahmen zur Personalentwicklung setze ihr dabei ein?

34 EXPERT*IN 03:17 Aus- und Weiterbildung, Erfahrungsaustausch, Coaching, Supervision und
35 Projektarbeit. Und dort halt dann wieder beobachten und Feedback geben.

36 ANDREAS PIEBER 03:30 Plant ihr das auch längerfristig, also ist das Teil der Unternehmens-
37 strategie was gelernt wird, oder ist das eher adhoc was der Markt gerade fordert?

38 EXPERT*IN 03:43 Also wir haben schon immer die Perspektive von mittel bis langfristig, das ma-
39 sagen welche Richtung magst du dich entwickeln, wo geht die Reise hin. Und dann gibt's
40 aber eher aufgrund der Beratungsmandate oder Trainingsansätze kurzfristige Maßnah-
41 men die wir setzten um das Thema Agil um das Thema Projektmanagement, Change, oder
42 was auch immer dann zu forcieren. Und das machen wir dann so, dass es auf einer einen
43 Seite eine Selbstrecherche gibt, um selber sich mal mit dem Thema zu beschäftigen, und
44 dann gibt's, wir machen auch internen Erfahrungsaustausch, wo wir uns auch gegenseitig
45 Sachen präsentieren und dann gibt's halt das Challengen. Das heißt konkretes Projekt,
46 also wenn es zum Beispiel ein Changeprojekt ist, dann geht's immer darum zu sagen wie
47 würdest du es machen. Wie gehst du ran. Also von der Theorie dann sehr schnell den Pra-
48 xisfall hernehmen und dann über die Reflexion Erfahrungsaustausch dann zuschauen wie
49 die Theorie mit der Praxis verbunden wird.

50 ANDREAS PIEBER 04:48 Dh die Ziele für die Mitarbeiter definierst du eher aus dem alltäglichen
51 Arbeitsbereiche heraus, als dass...

52 EXPERT*IN 04:54 Aber erst sekundär. Primär ist die Frage immer, was willst du machen was in-
53 teressiert dich. Also jeder Mitarbeiter hat auch die Möglichkeit immer zu sagen interessiert
54 mich nicht, will ich nicht. Auch wenn wir ein Kundenprojekt haben. Weil aus meiner Sicht
55 im Talentmanagement immer die Potenziale, also nicht nur das Können, sondern auch das
56 wollen Grundvoraussetzung sind, bevor es zum Lernen, oder zur Personalentwicklungs-
57 maßnahme kommt. Und ob die jetzt am Projekt ist, oder in der Theorie. Es muss das Wollen
58 auch dabei sein, sonst wirts aus meiner Sicht mittel- bis langfristig nicht gemacht und mit
59 Leidenschaft und Energie zum Erfolg gebracht.

60 ANDREAS PIEBER 05:32 Und dieses Feedback der Mitarbeiter holst du dir kontinuierlich, bei
61 jedem Projekt oder in jährlichen Mitarbeitergesprächen?

62 EXPERT*IN 05:38 Wir haben einmal Mitarbeitergespräche gemacht, es ist nett, aber es ist so wie
63 der Muttertag, das ist einmal im Jahr, solls zweimal im Jahr sein... Mich interessiert es
64 eher kontinuierlich, wie die Trends sind, was einem daugt. Und da diskutieren wir halt
65 oft, eben über bestehende Projekte und anhand dessen, kann man dann schon Trends er-

- 66 kennen. Eben zum Beispiel mit diesem Agilen Arbeiten vor Jahren, dass man dann einfach
67 sagt: Hey, wen interessiert das Thema, mich persönlich Interessiert das überhaupt nicht
68 das Thema, weils einfach nur ein neuer Name ist für eine alte Tätigkeit, aber wenn jemand
69 darauf spitzt, dann haben wir überlegt, ja wer lasst sich zertifizieren, wer macht Ausbil-
70 dungen, wer macht Kurse, und dann haben wir anhand dessen geschaut eben, aha ist es
71 eine Richtung wo du dich hin entwickeln willst, genau so auch mit Coaching z.b.. Wenn ich
72 mittelfristig ein Coach werden will, dann schaue ich was müssen wir tun, oder wie können
73 sich die Leute mit dem Thema benetzen, dass sie mal schauen können, ob ihnen das über-
74 haupt daugt oder nicht. Weil man halt immer so gewisse Vorstellungen hat. Und so sind
75 wir eigentlich in einem kontinuierlichen Gespräch, wo die Talente, natürlich auch beachtet
76 werden, weil wenn jemand kein Potenzial hat zum Coach, dann werde ich ihm jetzt auch
77 klar sagen: Hey, aus meiner Sicht geht sich das nicht aus, wenn du es machen willst ist es
78 privates Interesse, aber sonst unterstützen wir nicht.
- 79 ANDREAS PIEBER 06:56 Unterscheidest du da zwischen deinen fix angestellten Mitarbeitern und
80 denen die hauptsächlich freiberuflich da sind?
- 81 EXPERT*IN 07:04 Nö, weil wir alle auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Wenn ich sage mich in-
82 teressiert das Thema Mimikresonanz jetzt, dann red ich mal mit den Leuten, wer hat Er-
83 fahrung davon, wer hat schon was gemacht. Hol mir so Informationen und geh auch in
84 mein eigenes Sparring hinein. Und dann sage ich: Hey, wer mag mitmachen. Mediations-
85 ausbildung z.b. war so. Da haben wir auch vor Jahren mal diskutiert und dann haben drei
86 Leute von uns die Mediationsausbildung gemacht. Und so ist dann gekommen, aufgrund
87 von Gespräch, aufgrund von Marktentwicklungen, Trends und auch um das Portfolio noch
88 zu vervollständigen, das wir anbieten.
- 89 ANDREAS PIEBER 07:43 ich vermute mal, dass Ausbildungszeit auch Teil der Arbeitszeit einfach
90 ist bei euch?
- 91 EXPERT*IN 07:53 Ja das ist bei uns eh alles sehr verschwimmend, weil ich auch keine Arbeits-
92 zeiten kontrolliere, bei mir ist es immer Vertrauensgeschichte. Jeder kann sich seine Zeit
93 einteilen wie er Bock hat, es muss nur das was wir vereinbart haben gemacht werden und
94 ich erwarte mir halt auf Grund der Flexibilität dann halt auch das Engagement, dass wenn
95 ich mal Anrufe, und wenn es dampft, das dann die Leute auch erreichbar sind. Also des-
96 wegen, ob du es jetzt in der Zeit machst oder außerhalb der Zeit ist mir Wurscht. Machs!
97 Weil ich jeden auch so bisschen als selbständigen sehe bei uns im Unternehmen, ob der
98 angestellt ist oder nicht, jeder muss das Business treiben, jeder muss dahinter stehende,
99 hinter der Marke und muss schauen dass wir in der Gemeinschaft gut zusammenarbeiten.
- 100 ANDREAS PIEBER 08:39 Das heißt Ausbildung ist für dich auch mehr eine Holschuld, also dass
101 die Mitarbeiter sagen müssen...
- 102 EXPERT*IN 08:44 Eigenverantwortung. Es ist eine Eigenverantwortung. Wenn ich sehe jemand
103 entwickelt sich nicht, habe ich auch meinem Partner mal gesagt. Hey du hast jetzt schon
104 lange nichts mehr gemacht, war aber falsch weil er halt sich über Bücher oder andere
105 Sachen, YouTube, oder andere Dinge halt, weiter gebildet hat und das halt nicht kommuni-
106 ziert hat. Schlecht verkauft. Also es ist eher Eigenverantwortung und von Schuld spreche
107 ich nie, eher nur von Verantwortung. Also nicht die österreichische Haltung, sondern die
108 offene.
- 109 ANDREAS PIEBER 09:20 Großunternehmen investieren, zumindest rein statistisch, mehr Zeit
110 und Geld in Personalentwicklung und sind auch strukturierter sehr oft dabei, vor allem
111 wens darum geht Personalentwicklungspläne, ... solche Sachen. Was glaubst du sind die
112 Gründe dafür?
- 113 EXPERT*IN 09:40 Der Hauptgrund, warum sich Leute, oder warum sich Unternehmen, warum
114 sie da investieren ist, weil sie in die Mitarbeiterbindung investieren und für mich ist Perso-
115 nalentwicklung oder Ausbildungschancen einer der größten Gründe warum ich mich für ein
116 Unternehmen engagieren sollte oder nicht, damit sie mich in meinem eigenen Potentialen
117 und Talent unterstützen und mich fördern und fordern. Und ich glaube, das ist eher die

- 118 Taktik der Mitarbeiterbindung, weil Mitarbeiterfluktuation halt scheiß viel Geld kostet.
- 119 ANDREAS PIEBER 10:16 Ich habe jetzt nicht das Gefühl gehabt, dass es aber bei dir die Mitar-
120 beiterbindung ist, warum du Aus- und Weiterbildung so forciert hier bei dir.
- 121 EXPERT*IN 10:24 Ich mach's auf der einen Seiten natürlich als Mittel zum Zweck um Leute zu
122 haben die ein gutes, fundiertes Wissen und Erfahrungen haben, aber in erster Linie um
123 sie zu binden, weil sie, wenn sie etwas machen aus Leidenschaft und Überzeugung, weil da
124 können sie ja mitreden, ich sie auch nicht verlieren werde durch. Das heißt, jemanden der
125 wo man das Potenzial heben kann, dass er aber auch gehoben haben wollen will, dann ist
126 es ein gutes Match. Weil für mich steht immer dahinter was sind die Anforderungen vom
127 Job, von der Stelle, vom Projekt, vom Vorhaben und was sind die Potenziale, Talente die ich
128 mitbringe. Und wenn da ein Ungleichgewicht ist dann helfe ich auf der einen Seite beim
129 Talent oder wir setzen jemanden anderen drauf. Und wenn jemand etwas macht was er
130 gerne macht, und was er machen kann, also nicht in der ständigen Überforderung ist, dann
131 glaube ich auch dass er es mittel bis langfristig gut macht, und warum sollte er dann gehen
132 wollen. Also deswegen, wenn wir investieren, dann auch aufgrund der Mitarbeiterbindung.
133 Mediationsausbildung haben wir zahlt, agile Geschichten haben wir zahlt, also wir zahlen
134 da den Mitarbeitern schon auch die Ausbildungen, aber natürlich auch immer mit dem
135 Hintergedanken, dass es ihnen für die Arbeit und für sie als Person etwas bringt. Wenn
136 kein Nutzen da ist, dann wird's mittel bis langfristig nicht da sein.
- 137 ANDREAS PIEBER 11:53 Also wenn ich das richtig verstehe bist du auch der Meinung, dass ihr
138 eigentlich alles Potential für Aus- und Weiterbildung bei euch ausnutzt und da jetzt nicht
139 wirklich noch Potential wäre das weiter zu forcieren.
- 140 EXPERT*IN 12:06 Doch, also es gibt immer Potenziale, weil sonst wäre ich ja kein Perfektionist,
141 in der Hinsicht. Ich glaube nicht, dass wir es perfekt machen, aber es ist ausreichend. Und
142 da stehe ich eher auf Pareto als auf was können wir noch machen und wo ist das Defizit.
143 Also 95% machen wir richtig, 5% gibt sicher noch Verbesserungsmöglichkeiten.
- 144 ANDREAS PIEBER 12:27 Glaubst du, man könnte dich extern dabei unterstützen, als zum Bei-
145 spiel von staatlicher Seite?
- 146 EXPERT*IN 12:37 Nein, weil Aus- und Weiterbildung ist in erster Linie die Verantwortung in
147 der Person und dann erst im Unternehmen. Also wenn ich sehe, dass jemand nicht brennt
148 für eine Sache, sie nicht interessiert, sich auch nicht selber weiter pushed, dann ist bei uns
149 falsch. Weil wie wir wissen, Stillstand ist Rückentwicklung. Gerade in der Aus- und Weiter-
150 bildung. Deswegen lebenslanges Lernen! Also nicht my-kind-of-business wenn jemand sich
151 nicht selber drum kümmert. Unterstützung ja, aber nicht in erster Linie. Und vom Staat
152 brauch ich schon gar nichts davon. Ich habe auch selber für WIFI, für Universitäten, habe
153 ich auch unterrichtet und Fachhochschulen und so weiter. Also ja, aber was sollen die jetzt
154 beitragen? Weil die sind ja nie so in der Materie drinnen wie wir, oder so nah am Puls und
155 für mich ist das Individuelle einfach wichtiger als das Strukturelle. Das heißt, einer lernt
156 so leichter, ein anderer lernt so leichter, eine externe Unterstützung, die sind zu weit weg.
157 Deswegen ist es ja auch manchmal schwierig bei Unternehmen eine gescheite Personalent-
158 wicklung zu machen, als Externer, weil man halt auch stark drinnen sein muss, und auch
159 auf das Individuum Rücksicht nehmen muss.
- 160 ANDREAS PIEBER 13:56 Gibt es aus deiner Sicht noch offene Punkte in dem Kontext, die wir
161 noch nicht besprochen haben?
- 162 EXPERT*IN 14:07 Lebenslanges lernen... Nein, dass es eine Haltung ist für mich und Kernauf-
163 trag. Ich würd halt, weil ein Kunde von uns macht das z.b. die haben ja nur ich glaube
164 10% oder 15% Theorie, dann gibt's halt noch Begleitung und dann gibt's halt Projekt oder
165 Praxis. Und so würd ich das halt auch sehen, dass man Personalentwicklung nicht nur rein
166 an Kursen sieht, die man gemacht hat, oder Zertifikate die in der Lade verstauben, son-
167 dern dass wir einfach wirklich einen guten Mix machen, der Mitarbeitertauglich ist. Und
168 das aus theoretischen Input, praktischen Input, Erfahrungsaustausch, Supervision, aber
169 auch aus Mentoring-Programmen, Buddy-Systemen, Coaching. Also, dass mans wirklich

170 ganzheitlicher sieht, das Thema Personalentwicklung und nicht nur mit Budget pro Mit-
171 arbeiter. Also wir haben 500 € pro Kopf pro Nase pro Jahr, das ist sinnlos. So strategische
172 Personalentwicklung zu machen. Da schau ich mir lieber an, was braucht die Person und
173 ich nehme mir die Zeit dafür es ihr oder ihm beizubringen, als irgendeine strukturierte
174 Personalentwicklung.

C.5 Case5

1 ANDREAS PIEBER 00:06 Kannst du dich bitte kurz vorstellen, mit was sich dein Unternehmen
2 beschäftigt und welche Rolle du darin übernimmst.

3 EXPERT*IN 00:13 Wir sind ein Lösungsanbieter im Bereich Einbaunetzwerke, das heißt wir digi-
4 talisieren quasi alles was auf der Schiene ist also es ist ganz viel im öffentlichen Personen-
5 nahverkehr. Wir haben angefangen mit einer WLAN Lösung und unterstützen jetzt auch
6 die Verkehrsbetriebe, Verkehrsanbieter dabei alles weitere zu digitalisieren was dort eben
7 herumfährt. Mein Unternehmen hat 22 Mitarbeiter. Es gibt uns seit zehn Jahren ich war
8 von Anfang an dabei meine Aufgabengebiete sind die Finanzen des Unternehmens und
9 auch alle Personalangelegenheiten und weitere organisatorische Fragen die so anfallen.
10 Als CFO bin ich Mitglied der Geschäftsleitung und dort treffe ich dann auch mit meinen
11 Kollegen, dem CEO und CTO zusammen die Entscheidungen in welche Richtung sich das
12 Unternehmen entwickeln wird.

13 ANDREAS PIEBER 01:17 Was verstehst du unter lebenslangen Lernen?

14 EXPERT*IN 01:22 Die kontinuierliche Weiterbildung und auch, also sowohl im beruflichen als
15 auch im privaten Kontext. Jeder Mensch hat andere Interessen und es ist wichtig sich dort
16 weiterzuentwickeln vor allem, weil sich einfach auch unser Umfeld zur Zeit so stark in
17 jede Richtung bewegt und dort up-to-date zu bleiben und zu merken was passiert um einen
18 herum.

19 ANDREAS PIEBER 01:51 Was verstehst du unter Personalentwicklung?

20 EXPERT*IN 01:58 Den Wissensstand der im Unternehmen existiert einerseits zu sichern und
21 zum anderen aufzubauen und zu erweitern um sich den sich ändernden Umweltzuständen
22 anzupassen und darauf reagieren zu können.

23 ANDREAS PIEBER 02:17 Hängen Personalentwicklung und lebenslanges Lernen für dich zusam-
24 men?

25 EXPERT*IN 02:24 Ich würde es in die Richtung abgrenzen, dass Personalentwicklung etwas ist
26 was von außen auf einen Menschen herein trifft und lebenslanges Lernen ist etwas was
27 durchaus jeder auch intrinsisch in sich hat. Also dass das lebenslange Lernen auch durch-
28 aus die Motivation jedes einzelnen sein kann wohingegen Personalentwicklung vom Unter-
29 nehmen gesteuert ist. Natürlich gibt es dort Schnittmengen wo auch ein Mitarbeiter sagen
30 kann, in der Rolle des Mitarbeiters ich möchte mich weiterentwickeln und lerne deshalb
31 aus mir heraus etwas, oder möchte auch für meinen Job gut gerüstet sein um meine Arbeit
32 gut erfüllen zu können. Während natürlich auch das Unternehmensinteresse ganz stark
33 dabei ist und sagt wir brauchen einfach diese Kompetenzen damit wir Konkurrenz- und
34 Marktfähig sind und so weiter.

35 ANDREAS PIEBER 03:13 Welche Maßnahmen zur Personalentwicklung werden bei euch im Un-
36 ternehmen eingesetzt?

37 EXPERT*IN 03:24 Wir haben keine ganzheitliche Strategie. Es funktioniert viel auf der direkten
38 Ebene zwischen Teamleiter und Mitarbeiter. Es gibt regelmäßige Abstimmungsrunden, vor
39 allem jetzt in Zeiten von Homeoffice. Das heißt es werden monatlich one-on-ones durchge-
40 führt wo auch abgeklopft wird wie es dem Mitarbeiter geht. Was zurzeit, dadurch dass man
41 sich eben nicht direkt sieht etwas mehr in den Vordergrund geraten ist. Alles was vorher
42 nebenbei ging. Kaffeemaschinen Plausch und so weiter muss jetzt natürlich institutionali-
43 siert werden. Bei diesen regelmäßigen Termin wird dann auch abgefragt wie es ihm geht,

44 hat er alles bei der Hand was er für seinen Job braucht, wo steht der an, wie kann man ihn
45 dabei unterstützen. Wenn sich herausstellt dass es sinnvoll ist eine Schulung zu machen
46 oder einen Kurs zu machen oder Wissen zu erweitern dann werden diese Schulungen indi-
47 viduell gebucht. Das ist natürlich zurzeit häufig im Rahmen von Online-Kursen. Manchmal
48 sind es auch einfach Bücher die da den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, wenn
49 er sagt das trifft, das möchte er gerne machen. Es läuft sehr viel auf individueller Ebene.
50 Wenn es darum geht den Wissensstand in der Firma zu sichern und dort auch Kompeten-
51 zen aufzubauen, haben wir die Strategie uns bereits erfahrenen neue Kollegen ins Team
52 zu holen und damit auch das Wissen im Team allgemein zu erweitern. Also das heißt wir
53 bilden nicht aus in dem Sinn. Weder institutionalisiert über Lehrlinge, noch über Junior-
54 Positionen die wir besetzen. Also wir suchen uns tatsächlich Seniors die das Marktwissen
55 haben die die Fachkompetenz haben und die dann auch Team quasi weiterentwickeln in
56 die Richtung. Was wir auch haben sind Produktschulungen für das gesamte Team, weil
57 dort viel passiert auf der Ebene. Und da auch den Wissensstand zu sichern in der ganzen
58 Firma. Also, dass sich jeder in jedem Bereich eine Idee, ein Bild davon machen kann, was
59 tut dieses Unternehmen, was ist unser Produkt, was können wir alles, wie funktioniert das.
60 Auch einen gewissen technischen Hintergrund zu vermitteln. Grad in den administrativen
61 Positionen. Die originell nichts damit zu tun haben. Und so versuchen wir das über alle
62 Ebenen zu machen. Also dann zurückgespiegelt auch das Sales auch erklärt wie gehen wir
63 an Kunden ran, was ja nicht unbedingt unendlich relevant ist für die Entwicklungsabtei-
64 lung, aber durchaus spannend, was dann aber auch wieder mit rück fließt in das Produkt,
65 wie das auch von Kunden wahrgenommen wird. Also da versuchen wir eine gemeinsame
66 Wissensbasis aufzubauen und auch das Wissen im Unternehmen zu verteilen, und auch
67 zugänglich zu machen.

68 ANDREAS PIEBER 06:25 Wie passiert das? Also sind das Vorträge die monatlich gehalten werden,
69 oder?

70 EXPERT*IN 06:31 Genau also einerseits sind es tatsächlich so eine Art Schulungsreihe über Pro-
71 duktschulung die ein bis mehrere Stunden dauern. Momentan natürlich alles online. Das
72 ist sehr für die technische Seite. Für alle anderen Themen haben wir einmal im Monat
73 Meetings, wo auch immer Neuerungen aus allen Bereichen vorgestellt werden. So quasi
74 Gesamt-Firmen-Meetings wo jeder Bereich auch erklärt was gerade Neues passiert ist was
75 Anderes passiert ist, was spannend ist für alle. Parallel dazu bauen wir ein Wiki auf wo
76 jeder nachschlagen kann alle Themen. Zum einen als natürlich Anleitung wie funktioniert
77 was im Unternehmen, aber zum anderen eben auch um eine gemeinsame Wissensbasis
78 aufzubauen.

79 ANDREAS PIEBER 07:16 Diese monatlichen One-on-Ones die ihr jetzt eingeführt habt, eben dank
80 Corona und Homeoffice. Ist das mit Mitarbeitergesprächen zu vergleichen? Also habt ihr
81 die jetzt mehr oder weniger monatlich eingeführt? Habt ihr die davor gehabt? Wie unter-
82 scheiden sich die?

83 EXPERT*IN 07:34 Es sind keine streng institutionalisierte Mitarbeitergespräche wo man Jahres-
84 ziel oder Monatsziele festlegt. Es geht hier mehr direkt darum jemanden zu unterstützen
85 bei seiner täglichen Arbeit. Die allgemeine Stimmung auch anzufangen, oder ihn auch zu
86 unblocken. Mitarbeitergespräche sind viel langfristiger angelegt in meiner Wahrnehmung
87 und diese monatlichen One-on-Ones passieren viel kleinteiliger. Es werden auch diese gan-
88 zen Themen angesprochen wie ordinär, oder in meiner Vorstellung, Mitarbeitergesprächen
89 passieren, aber eben auf einer kleineren Ebene. Also das man auch sagt, okay was möch-
90 test du gerne im nächsten Monat machen, was brauchst du dafür, oder was sind auch deine
91 größeren Projekt an denen du arbeitest und hast du das Wissen dafür oder nicht, oder was
92 brauchst du dafür damit du das gut machen kannst."

93 ANDREAS PIEBER 08:40 Okay und wenn ihr Wissen fehlt?

94 EXPERT*IN 08:40 Dann wurde es eben schon gemacht diese online Kurse zu buchen für einen
95 Mitarbeiter oder dann auch intern mit jemand anderen zusammen zu spannen weil man

- 96 weiß ok der Kollege B hat vielleicht die Kompetenzen den Kollege A fehlen und dass die
97 sich da dann noch weiter austauschen.
- 98 ANDREAS PIEBER 08:58 Wird den Leuten da auch Arbeitszeit dafür zur Verfügung gestellt? Also
99 vor allem für diese Online-Kurse, oder müssen sie das in ihrer Freizeit machen?
- 100 EXPERT*IN 09:05 Nein, das ist Arbeitszeit.
- 101 ANDREAS PIEBER 09:05 Weil du meintest Jahresziele. Betrifft das auch die Ziele der persönli-
102 chen Entwicklung oder was die Person leisten muss in dem Jahr.
- 103 EXPERT*IN 09:23 Jahresziel haben wir nicht direkt.
- 104 ANDREAS PIEBER 09:28 Weil du vorher meintest, bei Mitarbeitergesprächen, dass es da auch
105 Zieldefinition gibt.
- 106 EXPERT*IN 09:33 Genauso kenne ich das, aber das haben wir bei uns nicht.
- 107 ANDREAS PIEBER 09:36 Fordern die Schulungen diese Mitarbeiter ein, also ist das mehr eine
108 Holschuld, oder wird das eher von den Teamleads aus organisiert, oder angeboten?
- 109 EXPERT*IN 09:55 Es gibt beides. Also es gibt Mitarbeiter die auf einen zukommen und sagen ich
110 brauche das, oder ich würde das gerne machen, das interessiert mich. Und auf der anderen
111 Seite gibt es aber auch Angebote von unserer Seite wir sagen hey wer das nicht was, was
112 dir helfen könnte.
- 113 ANDREAS PIEBER 10:10 Gibt es dafür ein Budget?
- 114 EXPERT*IN 10:14 Ja es ist Geld eingeplant. Es ist aber nicht so dass wir sagen es muss unbedingt
115 ausgegeben werden.
- 116 ANDREAS PIEBER 10:27 Hast du das Gefühl dass eure Mitarbeiter zu wenig Schulungen einfor-
117 dern, oder einfordern könnten? Oder glaubst du, dass da eine gute Balance ist.
- 118 EXPERT*IN 10:39 Ich glaube dass dieses Thema ein bisschen Stiefmütterlich behandelt wird,
119 weil wir alle wirklich viel zu tun haben. Als ich glaube die Arbeitslast ist sehr hoch und
120 jeder ist froh, wenn er mit seinem täglichen Dingen einfach fertig wird, und damit die
121 Projekte vorantreiben kann, sodass dieses Thema leider ein bisschen untergeht. Also jeder
122 versucht Lösungen zu finden, so wie er sie finden kann und sieht glaube ich deshalb oft
123 nicht dass es eventuell sinnvoll wäre Zeit zu investieren eben in einer Schulung oder in eine
124 Fortbildung um dann vielleicht auch Probleme schneller und effizienter lösen zu können.
- 125 ANDREAS PIEBER 11:24 Hast du das Gefühl dass die Mitarbeiter dadurch unglücklich sind?
- 126 EXPERT*IN 11:27 Nein.
- 127 ANDREAS PIEBER 11:31 Also auch die nehmen das nicht das Problem wahr?
- 128 EXPERT*IN 11:32 Nein.
- 129 ANDREAS PIEBER 11:33 Also rein statistisch gesehen investieren Großunternehmen mehr Zeit
130 und Geld in Personalentwicklung als Kleinunternehmen und machen es auch wesentlich
131 strukturierter. Was glaubst du was die Gründe dafür sind und wie ihr euch davon unter-
132 scheidet, oder was da die Unterschiede sind.
- 133 EXPERT*IN 11:57 Ich kann mir gut vorstellen, dass die Arbeitslast pro Kopf in großen Unterneh-
134 men besser verteilt werden kann. Das dort auch Spitzen besser abgefangen werden können,
135 eben weil es ein größeres Team ist, was sich gegenseitig entlastet. Und bei uns verteilte es
136 sich eben einfach auf die Schultern die da sind. Und die müssen dann eben ran. Was nicht
137 heißt dass die Mitarbeiter permanent Überstunden machen. Darauf achten wir. Ich kann
138 mir auch gut vorstellen, dass einfach das ganze Thema Personal in großen Unternehmen
139 auch wesentlich strukturierte und institutionalisierter ist, als es bei uns ist. Das dort in
140 großen Unternehmen einfach auch wesentlich mehr Zeit darauf verwendet wird als bei
141 uns und vermutlich das dadurch auch im ganzen Unternehmensgefüge andere Prioritäten
142 darauf liegen.
- 143 ANDREAS PIEBER 13:03 Findest du das sinnvoll?
- 144 EXPERT*IN 13:06 Lieblingsantwort: es kommt drauf an. Also wenn man natürlich merkt, dass
145 irgendwo Defizite sind, muss etwas getan werden, keine Frage. Ich denke es ist immer
146 wirklich sinnvoll sich weiterzubilden weil man doch einfach neue Ideen bekommt und die
147 dann auch ins Team tragen kann und weiterbringen kann. Und ich glaube es ist auch

- 148 wirklich gut, dieses Thema strukturierter anzugehen. Nur es verbleibt im - ich möchte uns
149 jetzt nicht schlecht reden - aber im täglichen gewurschtelt, und dass man damit einfach
150 beschäftigt ist seine Sachen fertig zu kriegen und auf den Boden zu bringen.
- 151 ANDREAS PIEBER 13:54 Ich höre da raus: es könnte bei euch mehr Weiterbildung durchgeführt
152 werden und euch hindert einfach Zeit daran?
- 153 EXPERT*IN 14:03 Ja, also es müsste wahrscheinlich einfach, also von unserer Management Seite,
154 anders priorisiert werden. Also, dass wir sagen, wir legen da mehr Fokus drauf und es
155 wäre wahrscheinlich auch schon passiert, wenn es relevant gewesen wäre. Also wenn wir
156 gemerkt hätten, dass da wirklich ein Problem ist, wären wir es angegangen. Aber dadurch
157 dass es funktioniert und noch zu keinem echten Problem geworden ist.
- 158 ANDREAS PIEBER 14:37 Ich meine es gibt ja auch relativ low-entry Möglichkeiten. Hier fallen
159 mir Ideen ein die Möglichkeit zu erweitern wie Konferenzen z.b. für Entwickler, oder auch
160 für andere Bereiche des Personals. Wird sowas wendet?
- 161 EXPERT*IN 14:58 Wir haben in der Vergangenheit Konferenzen besucht, aber nicht als Weiter-
162 bildungsmaßnahme, sondern als Vertriebskanal.
- 163 ANDREAS PIEBER 15:06 Dh, deine Entwickler waren nicht auf irgendwelchen Entwicklungskon-
164 ferenzen, die von euch bezahlt wurde?
- 165 EXPERT*IN 15:09 ich muss gestehen unser Entwicklungsteam hat sich erst in den letzten andert-
166 halb, zwei Jahren entwickelt. Also davor hatten wir sehr wenige Kollegen in dem Bereich.
167 Wir haben ihnen auch Eintrittskarten gezahlt, haben sie dorthin auch hingeschickt, aber
168 zu Corona Zeiten haben wir jetzt keine Online-Entwickler.Konferenzen von ihnen besuchen
169 lassen.
- 170 ANDREAS PIEBER 15:39 Und wie schaut es mit anderen Bereichen aus? Ich weiß nicht, das gibt
171 es ja für alle. Es ist ja nicht Konferenzen oder Weiterbildungskurse gibt es ja nicht nur für
172 Entwickler. Das gibts ja auch im Controllingbereich, gibts in anderen Bereichen, Sales zB.
- 173 EXPERT*IN 16:04 Ja, es gibt natürlich Angebote, Webinare wo man sich mal dazu schaltet. Was
174 ich mitbekommen habe, dass das viele aus privaten Interesse machen. Aber das ist dann
175 auch nicht institutionalisiert von uns oder von uns forciert. Also viele machen das, wenn
176 sie eine Stunde tagsüber braucht, dann stellen wir die Arbeitszeit gerne zur Verfügung.
177 Das ist überhaupt kein Thema. Aber es ist nicht so dass es da irgendeine Liste gibt und
178 sagt du musst so und so viele Konferenzen, Veranstaltungen, irgendetwas besuchen, oder
179 Schulung machen, oder Kurse online über Udemy oder sonst wo abhalten, damit dass eben
180 auch in dein Jahresziel hinein fließt.
- 181 ANDREAS PIEBER 16:52 Wenn du meinst, sie machen es privates, ist schon so dass das Weiterbil-
182 dungsinteresse der Mitarbeiter bereits da ist, nur nur dass sie es nicht über euch spielen?
- 183 EXPERT*IN 16:59 Ja, also wenn Fragen da sind, wenn jemand sagt er möchte gerne irgendwas
184 machen, haben wir noch nie Nein gesagt und haben wir immer unterstützt wo wir konnten.
185 Aber ich weiß es passiert auch viel dazu parallel ohne dass wir es wissen.
- 186 ANDREAS PIEBER 17:26 Wie schauts mit anderen, größeren Weiterbildungskursen aus? Studien-
187 gängen? Unterstützt ihr die Mitarbeit da?
- 188 EXPERT*IN 17:27 Ja, also ein Mitarbeiter macht ein berufsbegleitendes Studium. Da wird Ar-
189 beitszeit und auch die Kursgebühren zur Verfügung gestellt.
- 190 ANDREAS PIEBER 17:41 Die letzte Frage ist etwas wo du kreativ werden darfst, oder sogar sollst.
191 Überlege einmal du hättest alle Möglichkeiten zur Verfügung, dass du extern Hilfe bekom-
192 men könntest. Welche Hilfe würdest du dir externe reinholen, wenn es die geben würde?
193 Die dir dabei helfen würde mehr Personalentwicklung durchzuführen. Strukturierter Per-
194 sonalentwicklung durchzuführen? Deinen Leuten mehr Ideen zu bringen, sie dabei unter-
195 stützen sie weiterzubilden. Alle diese Sachen. Was kannst du dir da vorstellen was dir hel-
196 fen würde. Aus der Erfahrung deines täglichen Alltags heraus. Förderungen und Dienste
197 der Wirtschaftskammer? Einfach externe Fachexpertise?
- 198 EXPERT*IN 18:33 Also welche Experten ich mir zu Hilfe ziehen würde, oder was ich mir von den
199 Experten erwarte?

- 200 ANDREAS PIEBER 18:37 Nein, es geht darum. Ich bin der Staat zum Beispiel, oder Institutionen
201 des Staates. Was würdest du dir an Hilfen von mir wünschen, um Personalentwicklung
202 besser durchführen zu können.
- 203 EXPERT*IN 18:56 Naja Förderung sind natürlich immer eine nette Geschichten, wenn irgendwas
204 bezuschusst wird tut man sich leichter.
- 205 ANDREAS PIEBER 19:11 Aber das würde ja nichts bringen, wenn du sagst der absolute Punkt ist
206 nicht das Budget für Kurse, sondern das absolute Kernproblem ist die Zeit. Da würde es
207 dir ja relativ wenig bringen, dass es eine Förderung gibt, finanziell.
- 208 EXPERT*IN 19:21 Ja, Zum Kernproblem Zeit, wenn jemand Zeit für Kurse aufwendet die er sonst
209 in Projekt stecken sollte, kann mir der Staat dabei auch nicht helfen. Hilfe könnte sein, dass
210 es eben ein Angebot gibt einer Beratungsstelle, oder sowas, die sich wirklich gut auskennt
211 mit dem Förderangebot, was gibt es für Möglichkeiten für die verschiedenen Bereiche. Die
212 da Ideen liefert. ich bin mir nur nicht sicher wie gut das funktioniert, wenn man das wirk-
213 lich in staatlicher Hand gibt, leider ist meine Erfahrung mit staatlichen Stellen, auch was
214 Beratung trifft, nicht gut. Also da waren alle Beratungsangebote immer sehr oberflächlich,
215 nicht spezifisch genug, wirklich nicht in die Tiefe gehend und haben sich auf wenig mit
216 uns auseinander gesetzt als Firma. Deshalb bin ich da sehr zögerlich. Ich kann mir vor-
217 stellen dass es da private Anbieter gibt, die sich da wesentlich besser auskennen und das
218 wahrscheinlich dann auch spezieller, spezifische auf uns zuschneiden könnten was passt.
219 Vor allem weil diese verschiedenen Bereiche auch so ganz unterschiedliche Anforderungen
220 haben. ich kann mir nicht vorstellen, dass ich mit einem Berater über Fortbildung für Ent-
221 wickler genauso Freude haben werde, wie für Fortbildung für Marketing. Also da gehts
222 in ganz unterschiedliche Richtung, oder Finanzen, oder Sales. Es werden einfach andere
223 Kompetenzen gefragt und gefordert. Was natürlich schon spannend wäre, wahrscheinlich
224 erstmal so allgemein auch in dem Fall für mich eine Fortbildung, oder einfach einen Ideen-
225 lieferer was man machen kann, wie das ganze aussehen kann, im Bereich der Mitarbeiter-
226 bildung, Weiterbildung. Wo es dann eben auch Möglichkeiten gibt das ganze so zu gestalten
227 dass da nicht unendlich viel Zeit dabei draufgeht.
- 228 ANDREAS PIEBER 22:06 Letztendlich ist Personalentwicklung immer sehr stark mit der Strate-
229 gie verwickelt, beziehungsweise damit welche Aufgaben der Einzelne hat und ob man ihn
230 dabei unterstützen kann oder muss. Und dazu gibt's Systeme das zu erheben bzw dann
231 dementsprechende Aktionspläne aus zu arbeiten. Das geht eh in die Richtung die du ge-
232 sagt hast eben, privates Consulting vielleicht, oder ein Consultant generell, der die Firma
233 analysiert und da Hilfestellungen gibt. Also externe Expertise für diesen Bereich. Nach-
234 dem du gesagt hast, dass du schlechte Erfahrungen mit staatlichen Stellen gemacht, wäre
235 es dann die spannendere Lösung Finanzierungen für Coaches, oder für Unternehmensber-
236 atung. Würde sowas interessant sein?
- 237 EXPERT*IN 23:08 Ja, das auf jeden Fall.
- 238 ANDREAS PIEBER 23:14 Also würde dir sowas auch annehmen und suchen?
- 239 EXPERT*IN 23:14 Ja, also der erste Schritt müsste bei uns gemacht werden, dass wir sagen
240 gut, wir möchten jetzt mehr Fokus auf dieses Thema legen, oder überhaupt, und dann im
241 zweiten Schritt zu schauen was ist sinnvoll, wie gehen wir das ganze Thema an. Ich denke
242 dass es da wirklich hilfreich ist eben von außen sich jemand zu holen, der einfach schon
243 einen Schritt weiter ist, sodass man diese ganze eigene Recherche da überspringen kann
244 und sich dadurch Zeit spart, weil der eben das geballte Wissen hoffentlich schon hat. Das
245 Thema ist natürlich, die Leute die gut sind die verlangen dafür auch, und die wissen auch
246 dass sie das verlangen können. Wenn das Ganze finanziell erleichtert wird, auf jeden Fall.
247 Dann ist die Einstiegshürde da ja auch geringe, dass man so ein Angebot annehmen kann.
- 248 ANDREAS PIEBER 24:07 Der Punkt bei der Sache ist nur, letztendlich, wenn ich das so zusam-
249 menfasse, dass du bis jetzt erzählt hast, oder vor allem auch die vorige Frage ad könnte
250 mehr Weiterbildung durchgeführt werden, das würde ja voraussetzen dass du explizit ein
251 Problem an der Sache siehst, also dass das Gefühl hast, dass da zu wenig passiert. Also

252 nicht im Sinne von ja man könnt halt mehr machen, man kann immer mehr machen. Son-
253 dern im Sinne von es wäre gut hier mehr zu machen. Glaubst du, dass das Bewusstsein
254 an sich dafür da es bei euch? Oder ist das ein Punkt der eh niemanden Bauchschmerzen
255 bereitet.

256 EXPERT*IN 24:55 Aktuell bereitet dieser Punkten niemanden Bauchschmerzen bei uns. Wenn es
257 darum geht sich fachlich weiterzubilden. Was aktuell einfach ein Thema ist, wegen dieser
258 ganzen Corona-Homeoffice Situation, wie schaffen wir es den Teamzusammenhalt weiter-
259 hin zu gewährleisten, wie schaffen wir es Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden, wie
260 schaffen wir es da eben dieses Gefühl aufzubauen, vor allem auch bei den Mitarbeitern
261 die jetzt während Corona zum Unternehmen dazu gekommen sind, dass wir zusammen-
262 gehören und das da einfach auch dieses Teamgefühl, das ist mein Unternehmen. Einfach
263 dass das da ist. Das ist gerade Thema, darum geht's. Dadurch dass wir unser Team in den
264 letzten anderthalb Jahren sehr stark aufgestockt haben und eben mit dieser Strategie wir
265 stellen nur Leute ein die wirklich wissen was sie tun und die dann eben auch von sich aus
266 motiviert sind sich selber darüber weiterzubilden, weil sie eben nebenbei in der U-Bahn
267 zu Hause, was weiß ich wie, noch mal Artikel lesen oder einen Podcast hören dazu, das ist
268 ja auch alles Weiterbildung die nicht institutionalisiert ist, die jeder von sich aus sowieso
269 macht die ganze Zeit. Oder wovon ich glaube, dass meine Super-Mitarbeiter das die ganze
270 Zeit machen. Ja, aber das ist nichts was ich vom Unternehmen her steuern kann. Alles
271 was dieses ganze, wir arbeiten und wie leben wir virtuell miteinander und wie bauen und
272 steuern wir darüber unser Unternehmen das ist aktuellen ein Thema was wichtig ist. In
273 weiterer Folge dann, okay virtuell, wie führen wir virtuell Salesgespräches, wie führen wir
274 virtuell Verhandlungen und so weiter. Das ist gerade wichtig, und da schauen wir uns tat-
275 sächlich auch gerade um, wie bilden wir da das Team weiter. Und alles andere ist zurzeit
276 nichts was uns Sorge bereitet.

277 ANDREAS PIEBER 26:57 Wobei das ja auch wieder den Kreis schließen würde. Du hast deine
278 Strategie, die technische Lösung dafür heißt: die Leute müssen damit umgehen können
279 und du bildest deine Leute gerade weiter. Also das was da gerade passiert ist ja ganz klas-
280 sische Personalentwicklung.

281 EXPERT*IN 27:09 Habe ich jetzt nicht so gesehen. Vielleicht ist das dann einfach ein bisschen ein
282 Definitionsthema das was bei uns ist. Ich brauche einfach einen gewissen Grundstock an
283 diversen Sachen, was gerade für mich ist, ist dieses Teambuilding. Das sehe ich nicht direkt
284 unter Personalentwicklung, Personalentwicklung hat bei mir in meinem Ansatz immer eine
285 sehr fachliche Komponente. Und dieses Teamzusammenhalt-Gefüge-Employer-Branding-
286 Bonding und alles was dazu gehört, das ist einfach so ein gewisser Grundstock der da
287 sein muss. Das sind diese Hygiene-Faktoren. Die einfach erfüllt sein müssen, damit das
288 Unternehmen funktioniert. Und wenn wir eben dieses Teamgefüge nicht haben, wo man
289 auch weiß okay, wer ist alles in meinem Team, was tut der gerade, oder dann auch was weiß
290 der, was kann der, wo kann der mir helfen, dann sind wir alles nur lauter Einzelkämpfer
291 und es haut einfach nicht hin.

292 ANDREAS PIEBER 28:18 Vielen Dank! Gibt es von deiner Sicht noch offene Punkte noch nicht
293 besprochen worden die aber wichtig wären in dem Topic?

294 EXPERT*IN 28:30 Nein, ich denke das alles was bei uns passiert habe ich zumindest angespro-
295 chen. Sollte soweit passen.

C.6 Case6

1 ANDREAS PIEBER 00:06 Können Sie sich bitte kurz vorstellen, womit sie sich beschäftigen in
2 Ihrem Unternehmen und was ihre aktuelle Rolle dort ist?

3 EXPERT*IN 00:14 Ich bin gelernter Touristiker, seit mehr als 30 Jahren in der Branche tä-
4 tigt, berate ein Hotel bei Innsbruck, ein neuer Betrieb 2017 erstmalig eröffnet, mit 130

- 5 Betten, einem Restaurantbetrieb, Veranstaltungsräumlichkeiten, Wellnessbereiche, große
6 Panoramaterrasse. Ein Unternehmen das von Tiroler Investoren etabliert worden ist und
7 das mittlerweile im vierten Jahre des Bestehens ist und eigentlich die ersten Problemhür-
8 den bereits genommen hat. Unser Unternehmen hat 25 Mitarbeiter in den unterschiedli-
9 chen Bereichen. Wir sind ein Ganzjahresbetrieb ohne Ruhetag. Ja, das wärs zum Betrieb.
- 10 ANDREAS PIEBER 01:05 Und welche Rolle haben Sie darin?
- 11 EXPERT*IN 01:09 Ich bin beratend in der Hoteldirektion tätig.
- 12 ANDREAS PIEBER 01:12 Was verstehen sie unter lebenslangen Lernen?
- 13 EXPERT*IN 01:12 Lebenslanges Lernen ist ganz ein wichtiger Punkt, denn jemand der sich nicht
14 bereit erklärt sich weiterzubilden und weiter zu lernen hört auf an seiner Zukunft zu ar-
15 beiten, darum ist es unumgänglich und das bis hin zur Pensionierung oder sogar darüber
16 hinaus, die Bereitschaft zu signalisieren auch weiter Lernutensilien zur Hand zu nehmen.
17 Egal mit welchem Medium man da unterwegs ist. Egal ob es das analoge Buch ist, oder bis
18 hin zu den neuesten Methoden im Internet, aber das ist wichtig, dass man bereit ist, das
19 bis zum letzten Atemzug auch bereit ist zu tun.
- 20 ANDREAS PIEBER 01:58 Was verstehen Sie unter Personalentwicklung?
- 21 EXPERT*IN 01:58 Personalentwicklung heißt, dass ich die mir zur Verfügung gestellt Ressource
22 Mitarbeiter, Personal ist für mich ein negativ behaftetes Wort, das ich mit denen gemein-
23 sam Möglichkeiten erarbeite, wie sie sich weiterbilden können. Sei es durch extern heran-
24 zuziehen Maßnahmen, oder auch intern, das Schulungen seitens des Betriebes direkte von
25 mir zum Beispiel kommen. Und wo wir dann gemeinsam die Ziele erarbeiten die wir uns
26 setzen von Jahr zu Jahr, oder sogar in kürzeren Abständen und dann auch ein Monitoring
27 betreiben ob diese von uns selbst erstellten Ziele auch umgesetzt werden und auch stetig
28 verfolgt werden.
- 29 ANDREAS PIEBER 02:33 Diese Ziele setzten Sie im Rahmen von Mitarbeitergesprächen?
- 30 EXPERT*IN 02:43 Das machen wir in Klausursitzungen innerhalb der Abteilungsleiter, wobei die
31 Abteilungsleiter immer Zeit auch bekommen mit ihren eigenen Abteilungen das durchzu-
32 besprechen. Also es ist immer eine Vorlaufzeit von 14 Tagen.
- 33 ANDREAS PIEBER 02:53 Hängt Personalentwicklung und lebenslanges Lernen für Sie zusam-
34 men?
- 35 EXPERT*IN 02:55 Jap, absolut. Bei der Personalentwicklung will ich als Unternehmer, oder un-
36 ternehmerisch denkender und tätiger Mensch natürlich auch schauen und forcieren, dass
37 man sich den Rahmenbedingungen anpasst,dass man neue Trends aufgreift, und das da ist
38 auch ein wesentlicher Teil der Personalentwicklung, weil mit Mitarbeiter die keine Bereit-
39 schaft haben, und die am Stand stehen bleiben und nicht den Schritt nach vorne machen,
40 will ich mich dann eigentlich auch nicht herumschlagen.
- 41 ANDREAS PIEBER 03:27 Dh. Weiterbildung ist für Sie zu einem großen Teil auch eine Holschuld
42 der Mitarbeiter, also dass die aktiv sie sich einfordern müssen?
- 43 EXPERT*IN 03:40 Ich fordere das als Holschuld ein und zwar deswegen weil wir unsere Mitarbei-
44 ter sehr unterstützend begleiten. Sie haben eine gute Entlohnung die über dem Kollektiv
45 liegt, deutlich über dem Kollektiv liegt. Sie haben die Möglichkeit andere Sozialleistungen
46 in Anspruch zu nehmen, nehme jetzt gerade daher in der Kurzarbeit, wo wir viele Zuckerl
47 unter Anführungszeichen gestreut hat. Aber daher resultierend auch meine Forderung in
48 gewisser Hinsicht, dass man für Weiterbildungsmaßnahmen auch die Bereitschaft signali-
49 siert.
- 50 ANDREAS PIEBER 04:13 Welche Maßnahmen zur Personalentwicklung werden bei Ihnen einge-
51 setzt? Sie haben schon grob gesagt: Aus- und Weiterbildungen im Sinne von Kursen.
- 52 EXPERT*IN 04:26 Das fängt im Banalen an mit Incentives wie, letzte Woche Zusammenkunft
53 am Abend mit einem gemeinsamen Abendessen wo wir die neue Karte gemeinsam ver-
54 kostetet haben. Jeder Mitarbeiter, Küche alle dabei, das sind Maßnahmen wo wir uns auch
55 andere Betriebe anschauen zum Beispiel wo unsere Produkte herkommen, wie sie gefertigt
56 werden, wie sie produziert werden. Wir schauen uns wie gesagt andere Betriebe an

57 um zu sehen wo ist der Level wo wir hin wollen. Ja, wir versuchen sehr viele Tools dabei
58 einzusetzen.

59 ANDREAS PIEBER 05:00 Ist das alles Arbeitszeit, die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter?

60 EXPERT*IN 05:06 Ja, ausschließlich Arbeitszeit.

61 ANDREAS PIEBER 05:13 Sie planen die Aus- und Weiterbildung immer auf das nächste Jahr
62 hinaus. Gibt es dahinterliegen auch weitergehende strategische Planungen?

63 EXPERT*IN 05:30 Es gibt es schon welche, wobei ich bin jetzt über 30 Jahren im Geschäft, habe
64 ein Hotel in Innsbruck zum Beispiel geführt mit über 100 Mitarbeiter, da ist es natürlich
65 schon wichtig, dass man eine längerfristige Planung auch hat, also reden wir mal von Mit-
66 telfristigkeit von 2-5 Jahren, aber man soll das Pulver nicht zu schnell verschießen, weil
67 man die Fluktuation natürlich im Auge behalten muss. Und der Pfarrer predigt auch nicht
68 zweimal und so solls auch im Betrieb sein, wobei wir mit unterschiedlichen Maßnahmen
69 natürlich alles daran setzen, dass wir die Mitarbeiter an das Unternehmen binden und
70 schauen, dass wir eine Art Wohlfühlcke für die Mitarbeiter schaffen, und sie garnicht erst
71 auf die Gedanken kommen dem Betrieb den Rücken zuzuwenden und das ist mir bis dato
72 eigentlich in all den Betrieben wo ich in Führungstätigkeit unterwegs war sehr gut gelun-
73 gen.

74 ANDREAS PIEBER 06:15 Das heißt Sie haben auch keine Angst, dass das, was sie den Mitarbei-
75 tern beibringen, dann abwandert, das Wissen?

76 EXPERT*IN 06:21 Angst in dem Fall nicht, weil dann kommts einem anderen Kollegen zu gu-
77 te höchstwahrscheinlich, und der würde dann sagen, schau in dem Hotel ist ihnen etwas
78 beigebracht worden, man hat auf Weiterbildung auch gesetzt. Also so gesehen bleibt's zu-
79 mindest in der Branche und ist gut so.

80 ANDREAS PIEBER 06:41 Statistisch investieren Großunternehmen mehr Zeit und Geld in Per-
81 sonalentwicklung als Kleinunternehmen. Was glauben Sie was da die Gründe dafür sein
82 könnten?

83 EXPERT*IN 06:48 Das kann ich jetzt schwer beurteilen. Ich meine, je größer natürlich desto
84 strukturiert sind die Abteilungen, des so strukturiert ist auch das gesamte Personalthe-
85 ma aufgebaut, und da ergeben sich natürlich Möglichkeiten das anders zu machen, als
86 wenn das in einem kleinen Unternehmen vom Chef oder von einer Person die in leitender
87 Funktion tätig ist zu den Hauptaufgaben noch dazu gemacht werden muss. Also da ist die
88 Differenzierungen für mich gegeben.

89 ANDREAS PIEBER 07:22 Glauben Sie, dass dadurch Nachteile für Mitarbeiter entstehen?

90 EXPERT*IN 07:24 Ich glaub nicht. Das wird sich ein Mitarbeiter überlegen, wenn er sich für eine
91 Stelle bewirbt, wird er im Normalfall auch die Struktur des Betriebes durchleuchten, ist er
92 familiär geführt, ist er konzerntechnisch geführt, wie schaut es aus und ich geh davon aus,
93 dass die meisten Mitarbeiter auch Erfahrungswerte in den unterschiedlichsten Betriebs-
94 größen gesammelt haben und daher sehe ich da auch keinen Unterschied. Es gibt Personen
95 die fühlen sich mehr zur Systemhotellerie und zu größeren Betrieben hingezogen. Bis hin
96 zu den großen wie Hilton, wo das wirklich an der Stange produziert wird und dann gibt es
97 natürlich welche die sich am wohlsten fühlen wenn sie in kleinen, feinen Betrieben, wo der
98 Chef Ansprechpartner für alles ist, dabei sein können.

99 ANDREAS PIEBER 08:16 Könnten sie sich Vorstellen, dass bei ihnen mehr Weiterbildung durch-
100 geführt werden könnte?

101 EXPERT*IN 08:24 Ich sage mal, dass wir... mehr sein kann immer, nur müssen wir schauen wie
102 wir mit den Ressourcen haushalten können. Wie gesagt unsere Mitarbeiter haben die Mög-
103 lichkeit das innerhalb ihrer legalen Arbeitszeit natürlich zu machen, legal ist natürlich ein
104 Blödsinn, illegale Arbeitszeit gibt es nicht, aber im Rahmen ihres Arbeitseinsatzes für das
105 Hotel zu machen und da sind wir dann schon auch am Zenit. Ich sage, das was wir momen-
106 tan machen, da fühlen sich die Mitarbeiter wohl, fühlen sich die Eigentümer wohl und ich
107 gehe auch einmal davon aus, dass auch die dritte wesentliche Säule, die Gäste, das auch
108 verspüren und sich wohlfühlen.

- 109 ANDREAS PIEBER 09:11 Das heißt, Sie sind der Meinung, dass der Weiterbildungsumfang dem
110 Bedarf des Unternehmens entsprochen hat.
- 111 EXPERT*IN 09:10 Ja, absolut. Ich mein, wenn ich eine individuelle Befragung mache, dann gibts
112 natürlich unterschiedliche Aussagen dazu, wenn ich heute die Einzelgespräche mit den
113 Mitarbeiter führe, dann hat natürlich jeder seine Dinge die unter den Nägeln brennen, ob
114 das dann aber auch gleich schon ein Auslöser dafür sein muss, okay wir müssen jetzt in
115 diesem Bereich eine Weiterbildungsaktion setzten, das wage ich zu beweifeln.
- 116 ANDREAS PIEBER 09:37 Könnte man Sie dabei unterstützen in dem Bereich mehr Weiterbildung
117 durchzuführen. Also was ist das Limitierende? Die Arbeitszeit, die Kosten dafür, das Ange-
118 bot?
- 119 EXPERT*IN 09:49 Die Kosten, also da werd ich den retourn ja in absehbarer Zeit verspüren, also
120 an den Kosten liegt es nicht, sondern mehr an Zeit. Ein kleiner Betrieb ist natürlicher
121 angehalten die ihm zur Verfügung stehenden Mitarbeiterressourcen gut und effizient und
122 optimiert einzusetzen, sodass der Betrieb das bestmögliche Ergebnis daraus erzielen kann,
123 und zwar, wenn ich zu viel Zeit hätte um Weiterbildung zu machen, dann wäre das auf
124 der anderen Seite auch ein Zeugnis dafür, dass ich mit der Einsatzplanung der Mitarbeiter
125 nicht mehr gut Haushalte oder zu viel Mitarbeiter habe.
- 126 ANDREAS PIEBER 10:25 Gut, das hängt davon ab welche Ziele Sie erreichen und wo Sie Ihre Mit-
127 arbeiter hinbringen wollen und wie viel Zeit sie im Vorhinein einplanen für Weiterplanung.
128 Dementsprechend könnte man sie extern auch nicht wirklich unterstützen?
- 129 EXPERT*IN 10:43 Also ich weiß momentan nicht. Ich meine externe Unterstützung, da hat man
130 natürlich auch seine Stakeholder, ob das WKO, oder das WIFI ist die uns permanent kon-
131 taktieren und uns Möglichkeiten bieten, aber wie gesagt da gibt es dann diese rote Linie,
132 die sagt, ok das ist das was wir im Hotel zuvor erfüllen müssen mit den zur Verfügung
133 stehenden Möglichkeiten und alles andere...
- 134 ANDREAS PIEBER 13:47 Ich möchte eigentlich nur auf einen Punkt noch einmal eingehen, und
135 zwar diesen strategischen Punkt, wie Sie bestimmen, welcher Mitarbeiter wie weiter gebil-
136 det wird. Sie haben globale Events die wahrscheinlich alle Betreffen, wenn Sie eine Karte
137 vorstellen, aber wenn Sie mit dem Abteilungsleiter sprechen wie entscheiden Sie welche
138 Mitarbeiter weiter gebildet werden und was ist da am ehesten die Weiterbildung? Sprach-
139 kurse, oder ist es eher Kaffeesommelier oder sind das eher Buchhaltungskurse?
- 140 EXPERT*IN 14:35 Das ist sehr breit gefächert und geht in alle Richtungen. Ich habe jede Woche,
141 Mittwoch um 10 Uhr, ist das Abteilungsleiter-Meeting, wo Anwesenheitspflicht ist für alle,
142 da werden natürlich Punkt besprochen wie z.b. wie schaut die nächste und übernächste Wo-
143 che aus, was ist in Vorbereitung, was sind die Schwerpunkte die es zu setzen gilt, und dann
144 natürlich es gibt auch den Tagesordnungspunkt und Anführungszeichen ällfälligesünd da
145 kann dann der Abteilungsleiter sagen: Schau, wir haben jetzt die Möglichkeit dies und je-
146 nes zu machen. Da ist ein Schwerpunkt österreichischer Wein, da ist der Schwerpunkte
147 Wild oder sonstiges. Können wir bestücken? Und dann wird vom Abteilungsleiter und mir
148 gemeinsam entschieden welcher der Mitarbeiter für die jeweilige Weiterbildungsmaßnah-
149 me ausgewählt wird. Und das zirkuliert natürlich, also es ist nicht so, dass es immer der
150 gleiche ist, das ist natürlich zirkulieren unterwegs.
- 151 ANDREAS PIEBER 15:31 Da wird probiert möglichst breit abzudecken, oder gibt es hier Experten
152 die Sie dann...
- 153 EXPERT*IN 15:40 Nein, also das entscheiden wir selber.
- 154 ANDREAS PIEBER 15:47 Klar, aber die Frage war im Sinne von: Der hat schon am längsten sich
155 nicht mehr weiter gebildet, oder der ist der Experte schon für Schweine deswegen kriegt er
156 jetzt wild auch?
- 157 EXPERT*IN 15:56 Ganz genau, also das hängt nicht davon wie die zeitliche Abfolge des letzten
158 Weiterbildungsseminares oder was auch immer war, sondern wer hat den Schwerpunkt in
159 in der Mannschaft.
- 160 ANDREAS PIEBER 16:23 Ich hätte nur mehr einen Punkte. Und zwar gibts aus deiner Sicht noch

- 161 Punkte im Rahmen von Personalentwicklung die wird jetzt noch nicht besprochen haben?
- 162 EXPERT*IN 16:31 Es gibt schon ein sehr heikles Thema, das ich, Gott sei Dank, nicht habe, aber
163 natürlich viele Kollegen auch beschäftigt, die sich dann weigern auch Personalentwicklung
164 aktiv zu betreiben, weil ich denke da vielleicht ein bisschen anders, aber viele Kollegen sa-
165 gen, ok ich investiere und dann läuft er mir davon, dh. dieses Stranded-Investment das will
166 ich mir gar nicht erst antun, darum bleibe ich auf meinen Level. Wenn es eine Möglichkeit
167 gäbe hier eine Art Absicherung zu haben, klingt jetzt vielleicht banal, aber wenn der Folge-
168 betrieb für die zusätzlichen Ausbildungsmaßnahme, oder Weiterbildungsmaßnahmen die
169 der Mitarbeiter im Vorbetrieb erhalten hat auch was ablegen würde, dann wären sicherlich
170 viel mehr Betriebe bereit auch ihre Mitarbeiter zu Maßnahmen zu motivieren oder auch zu
171 entsenden. Oder das kann auch über AMS oder sonst was gefördert werden. Damit habe
172 ich auch kein Problem. Dann sag ich natürlich, ich habe zwei Mitarbeiter, solange er bei
173 mir ist habe ich wirklich was davon und dann hat der nächste Betrieb etwas davon und
174 dann hat der nächste Betrieb etwas davon und die Kosten habe ich in adäquater Form ab-
175 gegolten bekommen, oder ich bin in den Genuss einer Förderung gekommen die ich sonst
176 nicht hätte, da wäre natürlich schon Aufholbedarf, um das auch attraktiver zu machen und
177 zu gestalten.
- 178 ANDREAS PIEBER 17:57 Gibts nicht irgendwie schon die Möglichkeit die Mitarbeiter zu binden,
179 im Sinne von... Oder ist es erst bei höheren Kurskosten? Es gibt ja diese Rückzahlungs-
180 klausel.
- 181 EXPERT*IN 18:06 Den Versuch jemanden zu binden, den kann ich auf die unterschiedlichsten
182 Art und Weisen machen, auch in vergleichlicher Hinsicht, aber eines muss uns klar sein.
183 Vor Gericht und auf hoher See sind wir alle auf uns alleine gestellt und da wird uns auch
184 der Arbeitsrichter klar und deutlich sagen was er von solch einer Vereinbarung, von einem
185 Vertrag der einen an einen Betrieb bindet, hält.
- 186 ANDREAS PIEBER 18:26 Naja nicht zwingend, es gibt eben die Rückzahlung, also direkt bei Kurs-
187 kosten.
- 188 EXPERT*IN 18:34 Ja das schon, aber das ist natürlich auch zeitlich limitiert. Ich glaube da muss
189 man auch von der guten Sitte ausgehen und es sind 24 oder 36 Monate, länger kann ich das
190 gar nicht. Also wenn ich heute sag, der Mitarbeiter muss sich jetzt 10 Jahre binden, oder
191 wenn er in den nächsten zehn Jahre den Betrieb verlässt dann muss er das zurückzahlen,
192 das ist ein No-Go. Da wird dir ein jeder Richter eines über die Rübe ziehen.
- 193 ANDREAS PIEBER 18:57 Nein, das geht sowieso nicht. Und der Rückzahlungsbetrag nimmt auch
194 von Jahr zu Jahr ab. Ist es eher die Arbeitszeit oder die Kurs-Ausbildungskosten die Ihre
195 Kollegen da dran hindern.
- 196 EXPERT*IN 19:08 Die Arbeitszeit die stelle ich ja sowieso. Ich für mich seh da nicht das Problem,
197 sondern es geht um die Kosten. Es gibt da spezielle Kurse, wenn ich heute sage ich habe
198 meinen Buchhalter zum Finanzbuchhalter ausgebildet, weil ich selber einen großen Nutzen
199 davon habe, da reden wir von 10000€ und dann hat er die Ausbildung und kehrt mir den
200 Rücken zu, dann schauts natürlich nicht so gut für mich aus. Kann ihn aber wahrscheinlich
201 nicht länger als 24 Monate an einen Betrieb binden. Auch die 24 Monate, die 10000€ auf
202 die 24 Monate umgelegt ist ein großer Kostenfaktor, den man eigentlich versuchen sollte
203 wie jetzt das Rucksacksystem bei den Abfertigungsrücklagen. Ob es da eine Möglichkeit
204 gibt das auch weiter zu tragen.
- 205 ANDREAS PIEBER 19:54 Vielen Dank! Gibt es sonst noch etwas?
- 206 EXPERT*IN 20:00 So weit ist von meiner Seite alles gesagt.

Anhang D

Auswertungen

D.1 Welcher Beitrag wird von ÖKU bereits zur Entwicklung ihrer Arbeitnehmer geleistet?

Die Kategorien für die erste Forschungsfrage sind in Tabelle 3 abgebildet.

Tabelle 6: Dokumentstatistik der ersten Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

	RQ1-1	RQ1-2	RQ1-3	RQ1-4	RQ1-5	RQ1-6	RQ1-7	RQ1-8
Case1	1	1	1	1	1	-	-	-
Case2	2	-	-	-	1	-	-	-
Case3	5	-	-	1	2	1	2	1
Case4	3	-	-	3	1	-	2	1
Case5	2	1	1	1	1	1	2	-
Case6	2	-	-	1	-	-	2	-

Tabelle 7: Textstellen der ersten Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

	ID	Textstelle
Case1	RQ1-1	Schulung schicken, auf ein Seminar schicken,
Case1	RQ1-2	Da haben viele Leute auch berufsbegleitend weiter studieren wollen, oder sich einen Master oder sonstiges angetan.
Case1	RQ1-5	Also so gut wie gar keine. Wenn unser Entwicklungsleiter meint, OK er möchte auf irgendein neues Framework umsteigen, dann kriegt er die Zeit sich damit auseinanderzusetzen und herumzuspielen.
Case1	RQ1-3	Und wenn er sieht das ist etwas was wir garnicht im Haus irgendwie uns aufbauen können, dieses Wissen, dann ja dann werden wir drüber reden ob wir einen weiteren Mitarbeiter brauchen.
Case1	RQ1-4	Stimmt, aber wir haben jetzt keine klar definierten Strukturen in einem KMU. Also bei uns heißt das Junior Consultant fängt bei uns an, er wird einem Senior Consultant zugewiesen und den begleitet er erstmal die ersten zwei bis drei Jahre. Je nachdem wie er sich macht bekommt er unterschiedliche Aufgaben. Also eben die Leute die gut managen können und die die eher die Umsetzer sind und sich darin wohl fühlen.
Case2	RQ1-1	Kurse gibt oder so, dann sag das und in der Regel ist das bisher auch immer so gewesen, dass die Mitarbeitern das dann halt zum Beispiel finanziert bekommen
Case2	RQ1-1	Das jetzt wirklich jemand Kurse macht, die wir bezahlen, ist vereinzelt vorgekommen, aber ist jetzt nicht so an an der alltäglichen Ordnung.
Case2	RQ1-5	ich möchte mich in dieses Thema vertiefen und lese dazu dieses Buch bis zu dem Zeitpunkt, oder ich möchte da mehr dazu lernen, ich mache diesen und jenen Kurs und das hat eigentlich, ich will jetzt nicht sagen jeder Mitarbeiter, aber soweit ich jetzt weiß, fast jeder Mitarbeiter hatte eigentlich jedes Quartal solche Ziele auch drinnen.
Case3	RQ1-6	geht auf irgendeine Konferenz
Case3	RQ1-1	machen einen Kurs, oder mach eine Ausbildung, naja kommt darauf an,
Case3	RQ1-5	der lese irgendwelche Bücher, oder so zu irgendeinem Thema und entwickle mich da weiter.
Case3	RQ1-7	So eine Academy, dass man bereichsübergreifend, Department-übergreifend halt irgendwie kleine Workshops macht, oder irgendwer zu einem Thema etwas erklärt, was man in einem anderen Department nicht wirklich so eine Ahnung davon hat.
Case3	RQ1-4	Und was ich auch gerne machen würde, ist Messejob-Shadowing. Weil ich finde das man irgendwie so Betriebs- oder beziehungsweise Abteilungs- oder Positionsblind wird mit der Zeit und irgendwie also generell, oder ich jetzt auch aus meiner Sicht. Das ist von mir aus entstanden, von meinem persönlichen Verlangen danach zu wissen was alle meine Kollegen machen. Weil ich nämlich auch nicht aus dem Feld komme, also ich habe vorhin im Tourismus gearbeitet und ich kenne mich überhaupt nicht aus was alle hier machen. Und es interessiert mich aber voll und deswegen würde ich, ich glaub dass das auch anderen benefiten kann, wenn man weiß was irgendwie jemand der jetzt ein Marketing Manager ist oder Sales Manager oder eben Developer, oder wie auch immer. Was die Leute so in einem Day in the life auch irgendwie machen. Dass man irgendwie ersteinmal, man lernt ja immer was dazu halt, wenn das jetzt nichts eins zu eins für seinen Job irgendwie nutzen kann, aber ich finde, was man mehr weiß, weiß man mehr. Was man hat. Hilfts nichts, schads nichts. Und das es auch irgendwie mehr Verständnis für in der Zusammenarbeit auch bringt.

Case3	RQ1-5	ich habe jetzt z.b. eine Adobe Photoshop und Lightroom Adobe Subscription mir gegönnt und es ist jetzt nicht so, dass ich Fotografin bin oder Designerin oder so, also ist jetzt nicht, also ich mach schon. Und mein Chef weiß ich bin irgendwie gern kreativ, also ich mach zwischendurch gern irgendwelche Schilder fürs Office oder so, oder ich mache immer Geburtskarten die selbst machen, oder wenn neu Mitarbeiter kommt, mache ich den irgendwie selbst gemachte Karten so und so. Und das ist ja jetzt nicht, ich könnt auch ne Karte kaufen. Oder irgendwas vom Internet runter laden. Also ich muss jetzt keine, also ich brauche jetzt kein Photoshop oder Lightroom oder irgendwas kreatives, aber das geht auch.
Case3	RQ1-7	Aber es wird jetzt nicht irgendwie, also es ist schon also wenn man bei einem Mitarbeitergespräch hatten wir das schon noch letztens dass das da irgendwie ein bisschen Product Knowledge fehlt
Case3	RQ1-1	was Englisch betrifft oder so, jemand hat ein Englischdefizit gehabt. Mach mal nen Sprachkurs oder so.
Case3	RQ1-1	Aber es ist jetzt nicht so ein fixer Punkt im Mitarbeitergespräch, dass man jetzt irgendwie sagt, ok was könntest du dieses Jahr machen, was wird eben, es wird schon geschaut ob du was gmacht hast, ob das nutzt, ob du dich weiterentwickelt hast und wenn irgendwie was auftritt was man mit diesen Education Budget, zum Beispiel Timemanagement auch, oder so, wenn irgendwer total konfus ist und irgendwie keine Ahnung, da gibt's ja auch genug Kurse die man irgendwie machen kann, und so. Da gibts dann schon so Empfehlungen.
Case3	RQ1-1	aber ich habe zum Beispiel auch einen Arbeitsrechts kannn kurs gemacht und so, also es sind schon Dinge
Case3	RQ1-1	Und eben viele von den Developer die halt Kurse machen zu irgendwelchen Developersprachen oder so heißt das ja.
Case3	RQ1-8	Und unser Sales Manager, also es gibt auch Leute die sich coachen lassen, so in Kommunikation und so. Also das sind halt schon, also wenn der Sales Manager irgendwie, weiß nicht was man lernen kann, besser Kommunikation oder keine Ahnung und das den Sale hinauf treibt, also ich glaube schon dass es beides ist im Prinzip.
Case4	RQ1-1	Aus- und Weiterbildung
Case4	RQ1-7	Erfahrungsaustausch
Case4	RQ1-8	Coaching
Case4	RQ1-4	Supervision
Case4	RQ1-4	Projektarbeit
Case4	RQ1-5	Und das machen wir dann so, dass es auf einer einen Seite eine Selbstrecherche gibt, um selber sich mal mit dem Thema zu beschäftigen,
Case4	RQ1-7	und dann gibt's, wir machen auch internen Erfahrungsaustausch, wo wir uns auch gegenseitig Sachen präsentieren und dann gibt's halt das Challenges. Das heißt konkretes Projekt, also wenn es zum Beispiel ein Changeprojekt ist, dann geht's immer darum zu sagen wie würdest du es machen. Wie gehst du ran. Also von der Theorie dann sehr schnell den Praxisfall hernehmen und dann über die Reflexion Erfahrungsaustausch dann zuschauen wie die Theorie mit der Praxis verbunden wird.
Case4	RQ1-1	Eben zum Beispiel mit diesem Agilen Arbeiten vor Jahren, dass man dann einfach sagt: Hey, wen interessiert das Thema, mich persönlich Interessiert das überhaupt nicht das Thema, weils einfach nur ein neuer Name ist für eine alte Tätigkeit, aber wenn jemand darauf spitzt, dann haben wir überlegt, ja wer lasst sich zertifizieren, wer macht Ausbildungen, wer macht Kurse, und dann haben wir anhand dessen geschaut eben, aha ist es eine Richtung wo du dich hin entwickeln willst, genau so auch mit Coaching z.b.. Wenn ich mittelfristig ein Coach werden will, dann schaue ich was müssen wir tun, oder wie können sich die Leute mit dem Thema benetzen, dass sie mal schauen können, ob ihnen das überhaupt daugt oder nicht.
Case4	RQ1-1	Mediationsausbildung z.b. war so. Da haben wir auch vor Jahren mal diskutiert und dann haben drei Leute von uns die Mediationsausbildung gemacht.
Case4	RQ1-4	dann gibt's halt noch Begleitung und dann gibt's halt Projekt oder Praxis.

Case5	RQ1-1	Wenn sich herausstellt dass es sinnvoll ist eine Schulung zu machen oder einen Kurs zu machen oder Wissen zu erweitern dann werden diese Schulungen individuell gebucht. Das ist natürlich zurzeit häufig im Rahmen von Online-Kursen.
Case5	RQ1-5	Manchmal sind es auch einfach Bücher die da den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, wenn er sagt das trifft, das möchte er gerne machen.
Case5	RQ1-3	Es läuft sehr viel auf individueller Ebene. Wenn es darum geht den Wissensstand in der Firma zu sichern und dort auch Kompetenzen aufzubauen, haben wir die Strategie uns bereits erfahrenen neue Kollegen ins Team zu holen und damit auch das Wissen im Team allgemein zu erweitern. Also das heißt wir bilden nicht aus in dem Sinn. Weder institutionalisiert über Lehrlinge, noch über Junior-Positionen die wir besetzen. Also wir suchen uns tatsächlich Seniors die das Marktwissen haben die die Fachkompetenz haben und die dann auch Team quasi weiterentwickeln in die Richtung.
Case5	RQ1-7	Was wir auch haben sind Produktschulungen für das gesamte Team, weil dort viel passiert auf der Ebene. Und da auch den Wissensstand zu sichern in der ganzen Firma. Also, dass sich jeder in jedem Bereich eine Idee, ein Bild davon machen kann, was tut dieses Unternehmen, was ist unser Produkt, was können wir alles, wie funktioniert das. Auch einen gewissen technischen Hintergrund zu vermitteln. Grad in den administrativen Positionen. Die originell nichts damit zu tun haben. Und so versuchen wir das über alle Ebenen zu machen. Also dann zurückgespiegelt auch das Sales auch erklärt wie gehen wir an Kunden ran, was ja nicht unbedingt unendlich relevant ist für die Entwicklungsabteilung, aber durchaus spannend, was dann aber auch wieder mit rück fließt in das Produkt, wie das auch von Kunden wahrgenommen wird. Also da versuchen wir eine gemeinsame Wissensbasis aufzubauen und auch das Wissen im Unternehmen zu verteilen, und auch zugänglich zu machen.
Case5	RQ1-7	Genau also einerseits sind es tatsächlich so eine Art Schulungsreihe über Produktschulung die ein bis mehrere Stunden dauern. Momentan natürlich alles online. Das ist sehr für die technische Seite. Für alle anderen Themen haben wir einmal im Monat Meetings, wo auch immer Neuerungen aus allen Bereichen vorgestellt werden. So quasi Gesamt-Firmen-Meetings wo jeder Bereich auch erklärt was gerade Neues passiert ist was Anderes passiert ist, was spannend ist für alle. Parallel dazu bauen wir ein Wiki auf wo jeder nachschlagen kann alle Themen. Zum einen als natürlich Anleitung wie funktioniert was im Unternehmen, aber zum anderen eben auch um eine gemeinsame Wissensbasis aufzubauen.
Case5	RQ1-1	Dann wurde es eben schon gemacht diese online Kurse zu buchen für einen Mitarbeiter
Case5	RQ1-4	oder dann auch intern mit jemand anderen zusammen zu spannen weil man weiß ok der Kollege B hat vielleicht die Kompetenzen den Kollege A fehlen und dass die sich da dann noch weiter austauschen.
Case5	RQ1-6	ich muss gestehen unser Entwicklungsteam hat sich erst in den letzten anderthalb, zwei Jahren entwickelt. Also davor hatten wir sehr wenige Kollegen in dem Bereich. Wir haben ihnen auch Eintrittskarten gezahlt, haben sie dorthin auch hingeschickt, aber zu Corona Zeiten haben wir jetzt keine Online-Entwickler.Konferenzen von ihnen besuchen lassen.
Case5	RQ1-2	Ja, also ein Mitarbeiter macht ein berufsbegleitendes Studium. Da wird Arbeitszeit und auch die Kursgebühren zur Verfügung gestellt.
Case6	RQ1-1	. Sei es durch extern heranzuziehen Maßnahmen
Case6	RQ1-7	oder auch intern, das Schulungen seitens des Betriebes
Case6	RQ1-4	direkte von mir zum Beispiel kommen.
Case6	RQ1-7	Das fängt im Banalen an mit Incentives wie, letzte Woche Zusammenkunft am Abend mit einem gemeinsamen Abendessen wo wir die neue Karte gemeinsam verkostet haben. Jeder Mitarbeiter, Küche alle dabei, das sind Maßnahmen wo wir uns auch andere Betriebe anschauen zum Beispiel wo unsere Produkte herkommen, wie sie gefertigt werden, wie sie produziert werden. Wir schauen uns wie gesagt andere Betriebe an um zu sehen wo ist der Level wo wir hin wollen. Ja, wir versuchen sehr viele Tools dabei einzusetzen.

Case6	RQ1-1	Da ist ein Schwerpunkt österreichischer Wein, da ist der Schwerpunkte Wild oder sonstiges. Können wir bestücken? Und dann wird vom Abteilungsleiter und mir gemeinsam entschieden welcher der Mitarbeiter für die jeweilige Weiterbildungsmaßnahme ausgewählt wird.
-------	-------	---

D.2 Was hemmt ÖKU dabei, mehr Ressourcen in die Entwicklung Ihrer Arbeitnehmer zu investieren?

Die Kategorien für die zweite Forschungsfrage sind in Tabelle 4 abgebildet.

Tabelle 8: Dokumentstatistik der zweiten Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

	RQ2-1	RQ2-2	RQ2-3	RQ2-4	RQ2-5	RQ2-6	RQ2-7
Case1	1	1	1	1	1	1	-
Case2	4	4	1	1	-	-	-
Case3	1	1	-	9	-	6	-
Case4	6	-	-	-	-	2	-
Case5	4	2	4	6	-	5	-
Case6	4	2	1	1	-	1	6

Tabelle 9: Textstellen der zweiten Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

ID	Textstelle
Case1 RQ2-1	aber bei uns ist es eigentlich primärer eine Holschuld. Beim onboarding wird jedem Mitarbeiter gesagt, wenn ihn irgendwas interessiert, oder auf uns zu kommen und wir reden drüber.
Case1 RQ2-2	Es gibt ein eigenes Budget dafür aber es ist... ja. Sie dürfen jetzt nicht fragen wie viel es prozentuell vom Gesamtbudget ausmacht, das weiß ich nicht.
Case1 RQ2-6	Ja das Verständnis wird einfach da sein bei Großunternehmen, dass das ein wichtiger Punkt ist der nicht zu kurz kommen darf. Während man als KMU eher im Daily-Business verfangen ist und vielleicht etwas kurzfristiger denkt, schaut dass man die Workloads irgendwie hinbekommt. Und die Personalplanung jetzt nicht so die oberste Priorität hat. Zumindest in den Köpfen der Manager, also bei mir, ich merke es bei mir. Es kommt bei mir zuerst einmal das Tagesgeschäft, dann kommt mittelfristig, dass die Finanzierung passt und dann irgendwann einmal weiter hinten denkt man sich, ja strategische Geschichten aus. Personalentwicklung ist dann auch eher wirklich was für ganz oben. Die Dachgesellschaft, die generelle strategische Entwicklung plant, wohingegen wir eher so eher die Workhorses sind.
Case1 RQ2-3	Während man als KMU eher im Daily-Business verfangen ist und vielleicht etwas kurzfristiger denkt, schaut dass man die Workloads irgendwie hinbekommt. Und die Personalplanung jetzt nicht so die oberste Priorität hat. Zumindest in den Köpfen der Manager, also bei mir, ich merke es bei mir. Es kommt bei mir zuerst einmal das Tagesgeschäft, dann kommt mittelfristig, dass die Finanzierung passt und dann irgendwann einmal weiter hinten denkt man sich, ja strategische Geschichten aus. Personalentwicklung ist dann auch eher wirklich was für ganz oben. Die Dachgesellschaft, die generelle strategische Entwicklung plant, wohingegen wir eher so eher die Workhorses sind.

Case1	RQ2-4	Das ist schwierig. Es muss einem irgendwie öfter bewusst gemacht werden, denke ich mir. Es muss irgendwie klarer kommuniziert werden, oder vielleicht irgendwas in der Öffentlichkeit irgendwie ein bisschen was...
Case1	RQ2-5	Das ist so ein trouching alonge. Ja, ich mach das was ich mach und ich fühle mich wohl dabei, ich hätte gerne ein bisschen mehr Geld und vielleicht auch ein bisschen mehr Verantwortung, aber.
Case2	RQ2-4	Da kommt dann vielleicht wieder ein bisschen drauf an was genau Personalentwicklung eigentlich ist, aber bei uns, also es gibt doch niemanden der den Hut auf hat, es ist einfach so die allgemeine Kultur, dass jeder unterstützt wird, wenn er lernen möchte und das auch Mitarbeiter, das wird eigentlich von Anfang an schon in den Bewerbungsgesprächen und auch später im Onboarding und so weiter klargemacht.
Case2	RQ2-1	Wenn's irgendwelche Themen gibt, wo du dich weiterentwickeln möchtest, die dich interessieren, wenn es da coole Kurse gibt oder so, dann sag das und in der Regel ist das bisher auch immer so gewesen, dass die Mitarbeitern das dann halt zum Beispiel finanziert bekommen, oder eben auch wo es dann heißt du kannst so und so viel Arbeitszeit da drauf verwenden diesen Kurs zum Beispiel zu machen.
Case2	RQ2-1	Es geht, also es ist bissl auch fast in der Eigenverantwortung von jedem Mitarbeiter, weil wir auch mit OKRs arbeiten, ich weiß nicht ob dir das was sagt, das sind einfach Ziele die wir uns quartalsweise setzen und wo auch diese, Education-Ziele schon stark gelebt werden, eigentlich auch, einerseits wirklich selber von den Mitarbeitern heraus, aber auch von den Vorgesetzten eigentlich unterstützt werden, das da auch Vorschläge kommen was man vielleicht noch machen könnte um sich da weiterzuentwickeln. Das jetzt wirklich jemand Kurse macht, die wir bezahlen, ist vereinzelt vorgekommen, aber ist jetzt nicht so an an der alltäglichen Ordnung.
Case2	RQ2-1	Es wird sehr viel eigentlich in der Verantwortung des Mitarbeiters gelassen, weil wir auch sagen: solange die Ziele erfüllt werden, solange man auch nicht behindert, dass jemand anderes seine Ziele erreicht, weil er vielleicht meine Ressourcen bräuchte, kann jeder seine Zeit relativ frei selber gestalten. Wir haben auch sehr flexible Arbeitszeiten und wie die Mitarbeiter das dann umsetzt, also ob der da jetzt, da gibt es keine Bewilligung du darfst jetzt genau drei Stunden die Woche dafür verwenden oder so, sondern das wird eigentlich sehr selbstverantwortlich überlassen wie viel der Mitarbeiter sich dann wirklich während seiner Arbeitszeit Zeit nimmt, aber was es eher gibt sind solche Vereinbarungen, dass man sagt, okay du möchtest da, dieses Buch lesen, oder diesen Kurs machen 50% davon mach während der Arbeitszeit und die anderen 50% in der Freizeit.
Case2	RQ2-3	In kleinen Unternehmen, also gerade im Startup, ist natürlich auch ein großes Zeit und Ressourcen Manko oft da, dass einfach nicht die Zeit oder die Ressourcen da sind, dass da jemand abgestellt wird der sich darum kümmert,
Case2	RQ2-2	In kleinen Unternehmen, also gerade im Startup, ist natürlich auch ein großes Zeit und Ressourcen Manko oft da, dass einfach nicht die Zeit oder die Ressourcen da sind, dass da jemand abgestellt wird der sich darum kümmert
Case2	RQ2-1	aber ich denke, also bei uns ist es schon trotzdem sehr sehr wichtig dass die Leute da unterstützt werden und es wird einfach stark auf die Eigeninitiative und Eigenverantwortung gesetzt.
Case2	RQ2-2	Ja könnte ich mir auf jeden Fall vorstellen, also beides ich meinen Unterstützung und Subventionen sind natürlich immer super, kann ich mir schon gut vorstellen, dass da noch mehr kostenintensivere Dinge genutzt werden, wenn mehr Budget zur Verfügung gestellt wird, eben kostenpflichtige Kurse oder so.
Case2	RQ2-2	Hatten wir bisher noch nie, ich denke aber auch dass die Mitarbeiter selbst gut einschätzen können was realistisches ist und was nicht von den Kosten und Zeitaufwand her.

Case2	RQ2-2	Genau, das ist der direkte Vorgesetzt, oder die beiden CEOs dann eigentlich in Absprache mit dem, wir haben einen Director of Finance, der da auch natürlich mit dem Budget, also ja wir haben ein gewisses Weiterbildungsbudget, das auch ausgeschöpft werden kann, bisher ist es eigentlich auch gar nicht ausgeschöpft.
Case3	RQ2-4	Also dass das Personal sich selbst ja auch entwickelt, also wie ich vorher gesagt habe, wir haben ja dieses Education Budget und da ist primär halt das von den Leuten selbst kommen sollte, oder kann, dass sie irgendwie sage ich möchte mich irgendwie Weiterentwickeln und nehm dieses Budget und geht auf irgendeine Konferenz oder machen einen Kurs, oder mach eine Ausbildung, naja kommt darauf an, oder lese irgendwelche Bücher, oder so zu irgendeinem Thema und entwickle mich da weiter.
Case3	RQ2-6	Und auch natürlich, dass man als Personalverantwortlicher irgendwie checkt, wer hat welche Kompetenzen, oder wer, also auch selbst wenn die Person selbst nicht drauf kommen, wenn man irgendwie vielleicht einen Teamlead braucht oder irgendjemand der irgendwie mehr macht, das man irgendwie checkt, vielleicht ist der unterfordert oder vielleicht langweilt der sich ich seh wie der arbeitete, der könnte das ur gut machen, der könnte mehr Projekte übernehmen, oder könnte vielleicht in Richtung Teamlead gehen, aber der bräuchte vielleicht irgendwie einen Kurs der das und das noch erklärt oder der Person zeigt, dass man das Potential in den Mitarbeitern erkennt und sie vielleicht in die Richtung schubst, natürlich wenn sie das wollen.
Case3	RQ2-6	Also nur weil ich irgendwie Peoplemanager in meiner Position stehen habe fühle ich mich nicht, wenn ich mit den Leuten nicht wirklich täglich zusammenarbeite, so dass ich wirklich entscheiden könnt wer in welche Richtung gehen könnte. Also das sind bei uns wirklichen nur wenige wo ich das jetzt live mitbekomme, wo ich das in die Richtung entscheiden könnte
Case3	RQ2-4	Nein, also ich bin überhaupt nicht in der Geschäftsführung oder im Management Board, garnicht. Gott sei Dank. Viel zu stressig
Case3	RQ2-6	Nein, also ich bin überhaupt nicht in der Geschäftsführung oder im Management Board, garnicht. Gott sei Dank. Viel zu stressig.
Case3	RQ2-4	Ja, also Personalentwicklung ist Teil vom lebenslangen Lernen, aber halt nur, also ich weiß nicht man arbeitet halt irgendwie, natürlich lernt man danach oder davor, und außerhalb des Arbeitsleben, auch während man arbeitet, also es hängt schon zusammen, aber ich finde es ist jetzt nicht, also es ist ein Teil davon. Also Personalentwicklung von lebenslangen Lernen, aber jetzt nicht irgendwie gleichwertig, weil lebenslanges Lernen geht halt lebenslang und betrifft auch andere Bereiche, halt persönliche.
Case3	RQ2-2	Da geht schon was darum. Kann man das auch sparen? Also es muss wirklich in dem Jahr verbraucht werden und ich möchte dann nächstes Jahr was ums doppelte machen?
Case3	RQ2-4	Ja, 4 Tage. 4 Arbeitstage, also je nachdem wie viel Stunden, also die meisten arbeiten bei uns eh Vollzeit, außer ich eigentlich, aber genau. Das sind 4 Arbeitstage. Also je nachdem.
Case3	RQ2-4	Also ein Kochkurs vielleicht nicht so, aber keine Ahnung ich habe jetzt z.b. eine Adobe Photoshop und Lightroom Adobe Subscription mir gegönnt und es ist jetzt nicht so, dass ich Fotografin bin oder Designerin oder so, also ist jetzt nicht, also ich mach schon. Und mein Chef weiß ich bin irgendwie gern kreativ, also ich mach zwischendurch gern irgendwelche Schilder fürs Office oder so, oder ich mache immer Geburtskarten die selbst machen, oder wenn neu Mitarbeiter kommt, mache ich den irgendwie selbst gemachte Karten so und so. Und das ist ja jetzt nicht, ich könnt auch ne Karte kaufen. Oder irgendwas vom Internet runter laden. Also ich muss jetzt keine, also ich brauche jetzt kein Photoshop oder Lightroom oder irgendwas kreatives, aber das geht auch. Also es ist nicht so sehr strikt, du musst blablabla du musst dich in deinem Job, in dieser ganz stricken Linie irgendwie weiterentwickeln und darfst irgendwie keinen Schritt auf die Seite gehen. Also das ist es Gott sei Dank nicht.

Case3	RQ2-6	ber keine Ahnung ich habe jetzt z.b. eine Adobe Photoshop und Lightroom Adobe Subscription mir gegönnt und es ist jetzt nicht so, dass ich Fotografin bin oder Designerin oder so, also ist jetzt nicht, also ich mach schon. Und mein Chef weiß ich bin irgendwie gern kreativ, also ich mach zwischendurch gern irgendwelche Schilder fürs Office oder so, oder ich mache immer Geburtskarten die selbst machen, oder wenn neu Mitarbeiter kommt, mache ich den irgendwie selbst gemachte Karten so und so. Und das ist ja jetzt nicht, ich könnt auch ne Karte kaufen. Oder irgendwas vom Internet runter laden. Also ich muss jetzt keine, also ich brauche jetzt kein Photoshop oder Lightroom oder irgendwas kreatives, aber das geht auch. Also es ist nicht so sehr strikt, du musst blablabla du musst dich in deinem Job, in dieser ganz stricken Linie irgendwie weiterentwickeln und darfst irgendwie keinen Schritt auf die Seite gehen. Also das ist es Gott sei Dank nicht.
Case3	RQ2-4	Also es wird schon, je nachdem welchen Teamlead man hat, relativ stark gewichtet ob man das Education Budget nutzt generell. Also auch der Chef hat auch das größte Augenmerk darauf. Also er will unbedingt, dass die Leute das auch wirklich nutzen. Aber es wird jetzt nicht irgendwie, also es ist schon also wenn man bei einem Mitarbeitergespräch hatten wir das schon noch letztens dass das da irgendwie ein bisschen Product Knowledge fehlt und so und das ma da besprochen haben, hey, oder auch was Englisch betrifft oder so, jemand hat ein Englischdefizit gehabt. Mach mal nen Sprachkurs oder so. Aber es ist jetzt nicht so ein fixer Punkt im Mitarbeitergespräch, dass man jetzt irgendwie sagt, ok was könntest du dieses Jahr machen, was wird eben, es wird schon geschaut ob du was gmacht hast, ob das nutzt, ob du dich weiterentwickelt hast und wenn irgendwie was auftritt was man mit diesen Education Budget, zum Beispiel Timemanagement auch, oder so, wenn irgendwer total konfus ist und irgendwie keine Ahnung, da gibt's ja auch genug Kurse die man irgendwie machen kann, und so. Da gibts dann schon so Empfehlungen.
Case3	RQ2-6	Also es wird schon, je nachdem welchen Teamlead man hat, relativ stark gewichtet ob man das Education Budget nutzt generell. Also auch der Chef hat auch das größte Augenmerk darauf. Also er will unbedingt, dass die Leute das auch wirklich nutzen. Aber es wird jetzt nicht irgendwie, also es ist schon also wenn man bei einem Mitarbeitergespräch hatten wir das schon noch letztens dass das da irgendwie ein bisschen Product Knowledge fehlt und so und das ma da besprochen haben, hey, oder auch was Englisch betrifft oder so, jemand hat ein Englischdefizit gehabt. Mach mal nen Sprachkurs oder so. Aber es ist jetzt nicht so ein fixer Punkt im Mitarbeitergespräch, dass man jetzt irgendwie sagt, ok was könntest du dieses Jahr machen, was wird eben, es wird schon geschaut ob du was gmacht hast, ob das nutzt, ob du dich weiterentwickelt hast und wenn irgendwie was auftritt was man mit diesen Education Budget, zum Beispiel Timemanagement auch, oder so, wenn irgendwer total konfus ist und irgendwie keine Ahnung, da gibt's ja auch genug Kurse die man irgendwie machen kann, und so. Da gibts dann schon so Empfehlungen.

Case3	RQ2-4	<p>Ich glaube schon dass es, also wenn wir jetzt von mir als Beispiel her nimmt, die Photoshopsusubscription bringt uns als Firma wahrscheinlich nicht so wahn-sinnig viel weiter, aber ich habe zum Beispiel auch einen Arbeitsrechts kannn kurs gemacht und so, also es sind schon Dinge die... Und eben viele von den Developer die halt Kurse machen zu irgendwelchen Developersprachen oder so heißt das ja. Und unser Sales Manager, also es gibt auch Leute die sich coachen lassen, so in Kommunikation und so. Also das sind halt schon, also wenn der Sales Manager irgendwie, weiß nicht was man lernen kann, besser Kommuni-kation oder keine Ahnung und das den Sale hinauf treibt, also ich glaube schon dass es beides ist im Prinzip. Also die Leute sehens wirklich, oder ich sehs auch als Benefit. Ich finds jetzt cool, dass ich das jetzt machen kann. Was auch dabei ist, glaub ich hab ich vorher nicht gesagt, auch so persönliche Entwicklung. Also bessere Communicator was jetzt nicht mit der Effizienz zu tun haben muss mit der man arbeitet, sondern wie kommunizier ich mit Mitarbeitern, oder wenn ich ein Angerproblem habe oder so. Dann hat das ja nicht eine Auswirkungen auf den Umsatz des Unternehmens und die Effizienz, aber halt die Zusammenar-beit. Ja also ich finde auf jeden Fall es ist eine Kombi aus, also es bringt das Unternehmen weiter und die Leute sehens als Goody.</p>
Case3	RQ2-1	<p>Ich glaube schon dass es, also wenn wir jetzt von mir als Beispiel her nimmt, die Photoshopsusubscription bringt uns als Firma wahrscheinlich nicht so wahn-sinnig viel weiter, aber ich habe zum Beispiel auch einen Arbeitsrechts kannn kurs gemacht und so, also es sind schon Dinge die... Und eben viele von den Developer die halt Kurse machen zu irgendwelchen Developersprachen oder so heißt das ja. Und unser Sales Manager, also es gibt auch Leute die sich coachen lassen, so in Kommunikation und so. Also das sind halt schon, also wenn der Sales Manager irgendwie, weiß nicht was man lernen kann, besser Kommuni-kation oder keine Ahnung und das den Sale hinauf treibt, also ich glaube schon dass es beides ist im Prinzip. Also die Leute sehens wirklich, oder ich sehs auch als Benefit. Ich finds jetzt cool, dass ich das jetzt machen kann. Was auch dabei ist, glaub ich hab ich vorher nicht gesagt, auch so persönliche Entwicklung. Also bessere Communicator was jetzt nicht mit der Effizienz zu tun haben muss mit der man arbeitet, sondern wie kommunizier ich mit Mitarbeitern, oder wenn ich ein Angerproblem habe oder so. Dann hat das ja nicht eine Auswirkungen auf den Umsatz des Unternehmens und die Effizienz, aber halt die Zusammenar-beit. Ja also ich finde auf jeden Fall es ist eine Kombi aus, also es bringt das Unternehmen weiter und die Leute sehens als Goody.</p>
Case3	RQ2-6	<p>Ich glaube schon dass es, also wenn wir jetzt von mir als Beispiel her nimmt, die Photoshopsusubscription bringt uns als Firma wahrscheinlich nicht so wahn-sinnig viel weiter, aber ich habe zum Beispiel auch einen Arbeitsrechts kannn kurs gemacht und so, also es sind schon Dinge die... Und eben viele von den Developer die halt Kurse machen zu irgendwelchen Developersprachen oder so heißt das ja. Und unser Sales Manager, also es gibt auch Leute die sich coachen lassen, so in Kommunikation und so. Also das sind halt schon, also wenn der Sales Manager irgendwie, weiß nicht was man lernen kann, besser Kommuni-kation oder keine Ahnung und das den Sale hinauf treibt, also ich glaube schon dass es beides ist im Prinzip. Also die Leute sehens wirklich, oder ich sehs auch als Benefit. Ich finds jetzt cool, dass ich das jetzt machen kann. Was auch dabei ist, glaub ich hab ich vorher nicht gesagt, auch so persönliche Entwicklung. Also bessere Communicator was jetzt nicht mit der Effizienz zu tun haben muss mit der man arbeitet, sondern wie kommunizier ich mit Mitarbeitern, oder wenn ich ein Angerproblem habe oder so. Dann hat das ja nicht eine Auswirkungen auf den Umsatz des Unternehmens und die Effizienz, aber halt die Zusammenar-beit. Ja also ich finde auf jeden Fall es ist eine Kombi aus, also es bringt das Unternehmen weiter und die Leute sehens als Goody.</p>

Case3	RQ2-4	Ja das seh ich eh auch so. Also Personalentwicklung klingt für mich jetzt mehr so wie lernen. Und ich mein generell so zu Teamevents einfach lustiges, also irgendwas Grillen gehen auf die Donauinsel oder solche Events. Also irgendwas wo einfach offensichtlich irgendwie nicht mehr für die Firma raus schaut. Also dass die Mitarbeiter nicht wirklich was lernen, sondern einfach halt um Spaß zu haben und das Teamgefühl zu stärken und bla
Case3	RQ2-4	Du bist der Meinung, dass der Weiterbildungsbedarf oder das dass was ihr in Weiterbildung investiert habts, auch dem entspricht was der Bedarf im Unternehmen darstellt. 30:10 E: Ja.
Case4	RQ2-1	Aber erst sekundär. Primär ist die Frage immer, was willst du machen was interessiert dich. Also jeder Mitarbeiter hat auch die Möglichkeit immer zu sagen interessiert mich nicht, will ich nicht. Auch wenn wir ein Kundenprojekt haben. Weil aus meiner Sicht im Talentmanagement immer die Potenziale, also nicht nur das Können, sondern auch das wollen Grundvoraussetzung sind, bevor es zum Lernen, oder zur Personalentwicklungsmaßnahme kommt. Und ob die jetzt am Projekt ist, oder in der Theorie. Es muss das Wollen auch dabei sein, sonst wirts aus meiner Sicht mittel- bis langfristig nicht gemacht und mit Leidenschaft und Energie zum Erfolg gebracht.
Case4	RQ2-1	Ja das ist bei uns eh alles sehr verschwimmend, weil ich auch keine Arbeitszeiten kontrolliere, bei mir ist es immer Vertrauensgeschichte. Jeder kann sich seine Zeit einteilen wie er Bock hat, es muss nur das was wir vereinbart haben gemacht werden und ich erwarte mir halt auf Grund der Flexibilität dann halt auch das Engagement, dass wenn ich mal Anrufe, und wenn es dampft, das dann die Leute auch erreichbar sind. Also deswegen, ob du es jetzt in der Zeit machst oder außerhalb der Zeit ist mir Wurscht. Machs! Weil ich jeden auch so bisschen als selbständigen sehe bei uns im Unternehmen, ob der angestellt ist oder nicht, jeder muss das Business treiben, jeder muss dahinter stehende, hinter der Marke und muss schauen dass wir in der Gemeinschaft gut zusammenarbeiten.
Case4	RQ2-1	Eigenverantwortung. Es ist eine Eigenverantwortung.
Case4	RQ2-1	Und wenn jemand etwas macht was er gerne macht, und was er machen kann, also nicht in der ständigen Überforderung ist, dann glaube ich auch dass er es mittel bis langfristig gut macht, und warum sollte er dann gehen wollen.
Case4	RQ2-1	Also wenn ich sehe, dass jemand nicht brennt für eine Sache, sie nicht interessiert, sich auch nicht selber weiter pushed, dann ist bei uns falsch. Weil wie wir wissen, Stillstand ist Rückentwicklung. Gerade in der Aus- und Weiterbildung. Deswegen lebenslanges Lernen! Also nicht my-kind-of-business wenn jemand sich nicht selber drum kümmert. Unterstützung ja, aber nicht in erster Linie.
Case4	RQ2-1	Lebenslanges lernen... Nein, dass es eine Haltung ist für mich und Kernauftrag.
Case4	RQ2-7	Der Hauptgrund, warum sich Leute, oder warum sich Unternehmen, warum sie da investieren ist, weil sie in die Mitarbeiterbindung investieren und für mich ist Personalentwicklung oder Ausbildungschancen einer der größten Gründe warum ich mich für ein Unternehmen engagieren sollte oder nicht, damit sie mich in meinem eigenen Potentialen und Talent unterstützen und mich fördern und fordern. Und ich glaube, das ist eher die Taktik der Mitarbeiterbindung, weil Mitarbeiterfluktuation halt scheiß viel Geld kostet.

Case4	RQ2-7	Ich mach's auf der einen Seiten natürlich als Mittel zum Zweck um Leute zu haben die ein gutes, fundiertes Wissen und Erfahrungen haben, aber in erster Linie um sie zu binden, weil sie, wenn sie etwas machen aus Leidenschaft und Überzeugung, weil da können sie ja mitreden, ich sie auch nicht verlieren werde durch. Das heißt, jemanden der wo man das Potenzial heben kann, dass er aber auch gehoben haben wollen will, dann ist es ein gutes Match. Weil für mich steht immer dahinter was sind die Anforderungen vom Job, von der Stelle, vom Projekt, vom Vorhaben und was sind die Potenziale, Talente die ich mitbringe. Und wenn da ein Ungleichgewicht ist dann helfe ich auf der einen Seite beim Talent oder wir setzen jemanden anderen drauf. Und wenn jemand etwas macht was er gerne macht, und was er machen kann, also nicht in der ständigen Überforderung ist, dann glaube ich auch dass er es mittel bis langfristig gut macht, und warum sollte er dann gehen wollen. Also deswegen, wenn wir investieren, dann auch aufgrund der Mitarbeiterbindung. Mediationsausbildung haben wir zahlt, agile Geschichten haben wir zahlt, also wir zahlen da den Mitarbeitern schon auch die Ausbildungen, aber natürlich auch immer mit dem Hintergedanken, dass es ihnen für die Arbeit und für sie als Person etwas bringt. Wenn kein Nutzen da ist, dann wird's mittel bis langfristig nicht da sein.
Case5	RQ2-6	Wir haben keine ganzheitliche Strategie. Es funktioniert viel auf der direkten Ebene zwischen Teamleiter und Mitarbeiter.
Case5	RQ2-1	Es funktioniert viel auf der direkten Ebene zwischen Teamleiter und Mitarbeiter. Es gibt regelmäßige Abstimmungsrunden, vor allem jetzt in Zeiten von Homeoffice. Das heißt es werden monatlich one-on-ones durchgeführt wo auch abgeklopft wird wie es dem Mitarbeiter geht. Was zurzeit, dadurch dass man sich eben nicht direkt sieht etwas mehr in den Vordergrund geraten ist.
Case5	RQ2-6	Jahresziel haben wir nicht direkt
Case5	RQ2-1	Es gibt beides. Also es gibt Mitarbeiter die auf einen zukommen und sagen ich brauche das, oder ich würde das gerne machen, das interessiert mich. Und auf der anderen Seite gibt es aber auch Angebote von unserer Seite wir sagen hey wer das nicht was, was dir helfen könnte.
Case5	RQ2-2	Ja es ist Geld eingeplant. Es ist aber nicht so dass wir sagen es muss unbedingt ausgegeben werden.
Case5	RQ2-4	Ich glaube dass dieses Thema ein bisschen Stiefmütterlich behandelt wird, weil wir alle wirklich viel zu tun haben. Als ich glaube die Arbeitslast ist sehr hoch und jeder ist froh, wenn er mit seinem täglichen Dingen einfach fertig wird, und damit die Projekte vorantreiben kann, sodass dieses Thema leider ein bisschen untergeht. Also jeder versucht Lösungen zu finden, so wie er sie finden kann und sieht glaube ich deshalb oft nicht dass es eventuell sinnvoll wäre Zeit zu investieren eben in einer Schulung oder in eine Fortbildung um dann vielleicht auch Probleme schneller und effizienter lösen zu können.
Case5	RQ2-3	Ich glaube dass dieses Thema ein bisschen Stiefmütterlich behandelt wird, weil wir alle wirklich viel zu tun haben. Als ich glaube die Arbeitslast ist sehr hoch und jeder ist froh, wenn er mit seinem täglichen Dingen einfach fertig wird, und damit die Projekte vorantreiben kann, sodass dieses Thema leider ein bisschen untergeht. Also jeder versucht Lösungen zu finden, so wie er sie finden kann und sieht glaube ich deshalb oft nicht dass es eventuell sinnvoll wäre Zeit zu investieren eben in einer Schulung oder in eine Fortbildung um dann vielleicht auch Probleme schneller und effizienter lösen zu können.
Case5	RQ2-3	Ich kann mir gut vorstellen, dass die Arbeitslast pro Kopf in großen Unternehmen besser verteilt werden kann. Das dort auch Spitzen besser abgefangen werden können, eben weil es ein größeres Team ist, was sich gegenseitig entlaste. Und bei uns verteilte es sich eben einfach auf die Schultern die da sind. Und die müssen dann eben ran. Was nicht heißt dass die Mitarbeiter permanent Überstunden machen. Darauf achten wir

Case5	RQ2-4	Ich kann mir auch gut vorstellen, dass einfach das ganze Thema Personal in großen Unternehmen auch wesentlich strukturierte und institutionalisierter ist, als es bei uns ist. Das dort in großen Unternehmen einfach auch wesentlich mehr Zeit darauf verwendet wird als bei uns und vermutlich das dadurch auch im ganzen Unternehmensgefüge andere Prioritäten darauf liegen.
Case5	RQ2-3	Also wenn man natürlich merkt, dass irgendwo Defizite sind, muss etwas getan werden, keine Frage. Ich denke es ist immer wirklich sinnvoll sich weiterzubilden weil man doch einfach neue Ideen bekommt und die dann auch ins Team tragen kann und weiterbringen kann. Und ich glaube es ist auch wirklich gut, dieses Thema strukturierter anzugehen. Nur es verbleibt im - ich möchte uns jetzt nicht schlecht reden - aber im täglichen gewurschtelt, und dass man damit einfach beschäftigt ist seine Sachen fertig zu kriegen und auf den Boden zu bringen
Case5	RQ2-4	Also wenn man natürlich merkt, dass irgendwo Defizite sind, muss etwas getan werden, keine Frage. Ich denke es ist immer wirklich sinnvoll sich weiterzubilden weil man doch einfach neue Ideen bekommt und die dann auch ins Team tragen kann und weiterbringen kann. Und ich glaube es ist auch wirklich gut, dieses Thema strukturierter anzugehen. Nur es verbleibt im - ich möchte uns jetzt nicht schlecht reden - aber im täglichen gewurschtelt, und dass man damit einfach beschäftigt ist seine Sachen fertig zu kriegen und auf den Boden zu bringen
Case5	RQ2-6	Also wenn man natürlich merkt, dass irgendwo Defizite sind, muss etwas getan werden, keine Frage. Ich denke es ist immer wirklich sinnvoll sich weiterzubilden weil man doch einfach neue Ideen bekommt und die dann auch ins Team tragen kann und weiterbringen kann. Und ich glaube es ist auch wirklich gut, dieses Thema strukturierter anzugehen. Nur es verbleibt im - ich möchte uns jetzt nicht schlecht reden - aber im täglichen gewurschtelt, und dass man damit einfach beschäftigt ist seine Sachen fertig zu kriegen und auf den Boden zu bringen
Case5	RQ2-6	Ja, also es müsste wahrscheinlich einfach, also von unserer Management Seite, anders priorisiert werden. Also, dass wir sagen, wir legen da mehr Fokus drauf und es wäre wahrscheinlich auch schon passiert, wenn es relevant gewesen wäre. Also wenn wir gemerkt hätten, dass da wirklich ein Problem ist, wären wir es angegangen. Aber dadurch dass es funktioniert und noch zu keinem echten Problem geworden ist.
Case5	RQ2-1	Was ich mitbekommen habe, dass das viele aus privaten Interesse machen. Aber das ist dann auch nicht institutionalisiert von uns oder von uns forciert. Also viele machen das, wenn sie eine Stunde tagsüber braucht, dann stellen wir die Arbeitszeit gerne zur Verfügung. Das ist überhaupt kein Thema. Aber es ist nicht so dass es da irgendeine Liste gibt und sagt du musst so und so viele Konferenzen, Veranstaltungen, irgendetwas besuchen, oder Schulung machen, oder Kurse online über Udemy oder sonst wo abhalten, damit dass eben auch in dein Jahresziel hinein fließt.
Case5	RQ2-1	Ja, also wenn Fragen da sind, wenn jemand sagt er möchte gerne irgendwas machen, haben wir noch nie Nein gesagt und haben wir immer unterstützt wo wir konnten. Aber ich weiß es passiert auch viel dazu parallel ohne dass wir es wissen.
Case5	RQ2-2	Naja Förderung sind natürlich immer eine nette Geschichten, wenn irgendwas bezuschusst wird tut man sich leichter.
Case5	RQ2-3	Ja, Zum Kernproblem Zeit, wenn jemand Zeit für Kurse aufwendet die er sonst in Projekt stecken sollte, kann mir der Staat dabei auch nicht helfen.

Case5	RQ2-6	Ja, also der erste Schritt müsste bei uns gemacht werden, dass wir sagen gut, wir möchten jetzt mehr Fokus auf dieses Thema legen, oder überhaupt, und dann im zweiten Schritt zu schauen was ist sinnvoll, wie gehen wir das ganze Thema an. Ich denke dass es da wirklich hilfreich ist eben von außen sich jemand zu holen, der einfach schon einen Schritt weiter ist, sodass man diese ganze eigene Recherche da überspringen kann und sich dadurch Zeit spart, weil der eben das geballte Wissen hoffentlich schon hat. Das Thema ist natürlich, die Leute die gut sind die verlangen dafür auch, und die wissen auch dass sie das verlangen können. Wenn das Ganze finanziell erleichtert wird, auf jeden Fall. Dann ist die Einstiegshürde da ja auch geringe, dass man so ein Angebot annehmen kann.
Case5	RQ2-4	Aktuell bereitet dieser Punkten niemanden Bauchschmerzen bei uns. Wenn es darum geht sich fachlich weiterzubilden.
Case5	RQ2-4	Ja, aber das ist nichts was ich vom Unternehmen her steuern kann. Alles was dieses ganze, wir arbeiten und wie leben wir virtuell miteinander und wie bauen und steuern wir darüber unser Unternehmen das ist aktuellen ein Thema was wichtig ist. In weiterer Folge dann, okay virtuell, wie führen wir virtuell Salesgespräches, wie führen wir virtuell Verhandlungen und so weiter. Das ist gerade wichtig, und da schauen wir uns tatsächlich auch gerade um, wie bilden wir da das Team weiter. Und alles andere ist zurzeit nichts was und Sorge bereitet.
Case5	RQ2-4	Habe ich jetzt nicht so gesehen. Vielleicht ist das dann einfach ein bisschen ein Definitionsthema das was bei uns ist. Ich brauche einfach einen gewissen Grundstock an diversen Sachen, was gerade für mich ist, ist dieses Teambuilding. Das sehe ich nicht direkt unter Personalentwicklung, Personalentwicklung hat bei mir in meinem Ansatz immer eine sehr fachliche Komponente. Und dieses Teamzusammenhalt-Gefüge-Employer-Branding-Bonding und alles was dazu gehört, das ist einfach so ein gewisser Grundstock der da sein muss. Das sind diese Hygiene-Faktoren. Die einfach erfüllt sein müssen, damit das Unternehmen funktioniert. Und wenn wir eben dieses Teamgefüge nicht haben, wo man auch weiß okay, wer ist alles in meinem Team, was tut der gerade, oder dann auch was weiß der, was kann der, wo kann der mir helfen, dann sind wir alles nur lauter Einzelkämpfer und es haut einfach nicht hin.
Case6	RQ2-1	Lebenslanges Lernen ist ganz ein wichtiger Punkt, denn jemand der sich nicht bereit erklärt sich weiterzubilden und weiter zu lernen hört auf an seiner Zukunft zu arbeiten, darum ist es unumgänglich und das bis hin zur Pensionierung oder sogar darüber hinaus, die Bereitschaft zu signalisieren auch weiter Lernensilien zur Hand zu nehmen. Egal mit welchem Medium man da unterwegs ist. Egal ob es das analoge Buch ist, oder bis hin zu den neuesten Methoden im Internet, aber das ist wichtig, dass man bereit ist, das bis zum letzten Atemzug auch bereit ist zu tun.
Case6	RQ2-1	weil mit Mitarbeiter die keine Bereitschaft haben, und die am Stand stehen bleiben und nicht den Schritt nach vorne machen, will ich mich dann eigentlich auch nicht herumschlagen.
Case6	RQ2-1	Ich fordere das als Holschuld ein und zwar deswegen weil wir unsere Mitarbeiter sehr unterstützend begleiten. Sie haben eine gute Entlohnung die über dem Kollektiv liegt, deutlich über dem Kollektiv liegt. Sie haben die Möglichkeit andere Sozialleistungen in Anspruch zu nehmen, nehme jetzt gerade daher in der Kurzarbeit, wo wir viele Zuckerl unter Führungszeichen gestreut hat. Aber daher resultierend auch meine Forderung in gewisser Hinsicht, dass man für Weiterbildungsmaßnahmen auch die Bereitschaft signalisiert.
Case6	RQ2-7	Und der Pfarrer predigt auch nicht zweimal und so solls auch im Betrieb sein, wobei wir mit unterschiedlichen Maßnahmen natürlich alles daran setzen, dass wir die Mitarbeiter an das Unternehmen binden und schauen, dass wir eine Art Wohlfühlcke für die Mitarbeiter schaffen, und sie garnicht erst auf die Gedanken kommen dem Betrieb den Rücken zuzuwenden und das ist mir bis dato eigentlich in all den Betrieben wo ich in Führungstätigkeit unterwegs war sehr gut gelungen.

Case6	RQ2-7	Angst in dem Fall nicht, weil dann kommts einem anderen Kollegen zu gute höchstwahrscheinlich, und der würde dann sagen, schau in dem Hotel ist ihnen etwas beigebracht worden, man hat auf Weiterbildung auch gesetzt. Also so gesehen bleibt's zumindest in der Branche und ist gut so.
Case6	RQ2-3	Ich sage mal, dass wir... mehr sein kann immer, nur müssen wir schauen wie wir mit den Ressourcen haushalten können. Wie gesagt unsere Mitarbeiter haben die Möglichkeit das innerhalb ihrer legalen Arbeitszeit natürlich zu machen, legal ist natürlich ein Blödsinn, illegale Arbeitszeit gibt es nicht, aber im Rahmen ihres Arbeitseinsatzes für das Hotel zu machen und da sind wir dann schon auch am Zenit. Ich sage, das was wir momentan machen, da fühlen sich die Mitarbeiter wohl, fühlen sich die Eigentümer wohl und ich gehe auch einmal davon aus, dass auch die dritte wesentliche Säule, die Gäste, das auch verspüren und sich wohlfühlen.
Case6	RQ2-1	Die Kosten, also da werd ich den retourn ja in absehbarer Zeit verspüren, also an den Kosten liegt es nicht, sondern mehr an Zeit. Ein kleiner Betrieb ist natürlicher angehalten die ihm zur Verfügung stehenden Mitarbeiterressourcen gut und effizient und optimiert einzusetzen, sodass der Betrieb das bestmögliche Ergebnis daraus erzielen kann, und zwar, wenn ich zu viel Zeit hätte um Weiterbildung zu machen, dann wäre das auf der anderen Seite auch ein Zeugnis dafür, dass ich mit der Einsatzplanung der Mitarbeiter nicht mehr gut Haushalte oder zu viel Mitarbeiter habe.
Case6	RQ2-4	Ein kleiner Betrieb ist natürlicher angehalten die ihm zur Verfügung stehenden Mitarbeiterressourcen gut und effizient und optimiert einzusetzen, sodass der Betrieb das bestmögliche Ergebnis daraus erzielen kann, und zwar, wenn ich zu viel Zeit hätte um Weiterbildung zu machen, dann wäre das auf der anderen Seite auch ein Zeugnis dafür, dass ich mit der Einsatzplanung der Mitarbeiter nicht mehr gut Haushalte oder zu viel Mitarbeiter habe.
Case6	RQ2-6	Das ist sehr breit gefächert und geht in alle Richtungen. Ich habe jede Woche, Mittwoch um 10 Uhr, ist das Abteilungsleiter-Meeting, wo Anwesenheitspflicht ist für alle, da werden natürlich Punkt besprochen wie z.b. wie schaut die nächste und übernächste Woche aus, was ist in Vorbereitung, was sind die Schwerpunkte die es zu setzen gilt, und dann natürlich es gibt auch den Tagesordnungspunkt und Anführungszeichen ällfälligesünd da kann dann der Abteilungsleiter sagen: Schau, wir haben jetzt die Möglichkeit dies und jenes zu machen. Da ist ein Schwerpunkt österreichischer Wein, da ist der Schwerpunkte Wild oder sonstiges. Können wir bestücken? Und dann wird vom Abteilungsleiter und mir gemeinsam entschieden welcher der Mitarbeiter für die jeweilige Weiterbildungsmaßnahme ausgewählt wird. Und das zirkuliert natürlich, also es ist nicht so, dass es immer der gleiche ist, das ist natürlich zirkulieren unterwegs.
Case6	RQ2-7	aber natürlich viele Kollegen auch beschäftigt, die sich dann weigern auch Personalentwicklung aktiv zu betreiben, weil ich denke da vielleicht ein bisschen anders, aber viele Kollegen sagen, ok ich investiere und dann läuft er mir davon, dh. dieses Stranded-Investment das will ich mir gar nicht erst antun, darum bleibe ich auf meinen Level. Wenn es eine Möglichkeit gäbe hier eine Art Absicherung zu haben, klingt jetzt vielleicht banal, aber wenn der Folgebetrieb für die zusätzlichen Ausbildungsmaßnahme, oder Weiterbildungsmaßnahmen die der Mitarbeiter im Vorbetrieb erhalten hat auch was ablegen würde, dann wären sicherlich viel mehr Betriebe bereit auch ihre Mitarbeiter zu Maßnahmen zu motivieren oder auch zu entsenden.
Case6	RQ2-2	Oder das kann auch über AMS oder sonst was gefördert werden. Damit habe ich auch kein Problem. Dann sag ich natürlich, ich habe zwei Mitarbeiter, solange er bei mir ist habe ich wirklich was davon und dann hat der nächste Betrieb etwas davon und dann hat der nächste Betrieb etwas davon und die Kosten habe ich in adäquater Form abgegolten bekommen, oder ich bin in den Genuss einer Förderung gekommen die ich sonst nicht hätte, da wäre natürlich schon Aufholbedarf, um das auch attraktiver zu machen und zu gestalten.

Case6	RQ2-7	Den Versuch jemanden zu binden, den kann ich auf die unterschiedlichsten Art und Weisen machen, auch in vergleichlicher Hinsicht, aber eines muss uns klar sein. Vor Gericht und auf hoher See sind wir alle auf uns alleine gestellt und da wird uns auch der Arbeitsrichter klar und deutlich sagen was er von solch einer Vereinbarung, von einem Vertrag der einen an einen Betrieb bindet, hält.
Case6	RQ2-7	Ja das schon, aber das ist natürlich auch zeitlich limitiert. Ich glaube da muss man auch von der guten Sitte ausgehen und es sind 24 oder 36 Monate, länger kann ich das gar nicht. Also wenn ich heute sag, der Mitarbeiter muss sich jetzt 10 Jahre binden, oder wenn er in den nächsten zehn Jahre den Betrieb verlässt dann muss er das zurückzahlen, das ist ein No-Go. Da wird dir ein jeder Richter eines über die Rübe ziehen.
Case6	RQ2-7	Die Arbeitszeit die stelle ich ja sowieso. Ich für mich seh da nicht das Problem, sondern es geht um die Kosten. Es gibt da spezielle Kurse, wenn ich heute sage ich habe meinen Buchhalter zum Finanzbuchhalter ausgebildet, weil ich selber einen großen Nutzen davon habe, da reden wir von 10000€ und dann hat er die Ausbildung und kehrt mir den Rücken zu, dann schauts natürlich nicht so gut für mich aus. Kann ihn aber wahrscheinlich nicht länger als 24 Monate an einen Betrieb binden. Auch die 24 Monate, die 10000€ auf die 24 Monate umgelegt ist ein großer Kostenfaktor, den man eigentlich versuchen sollte wie jetzt das Rucksacksystem bei den Abfertigungsrücklagen. Ob es da eine Möglichkeit gibt das auch weiter zu tragen.
Case6	RQ2-2	Die Arbeitszeit die stelle ich ja sowieso. Ich für mich seh da nicht das Problem, sondern es geht um die Kosten. Es gibt da spezielle Kurse, wenn ich heute sage ich habe meinen Buchhalter zum Finanzbuchhalter ausgebildet, weil ich selber einen großen Nutzen davon habe, da reden wir von 10000€ und dann hat er die Ausbildung und kehrt mir den Rücken zu, dann schauts natürlich nicht so gut für mich aus. Kann ihn aber wahrscheinlich nicht länger als 24 Monate an einen Betrieb binden. Auch die 24 Monate, die 10000€ auf die 24 Monate umgelegt ist ein großer Kostenfaktor, den man eigentlich versuchen sollte wie jetzt das Rucksacksystem bei den Abfertigungsrücklagen. Ob es da eine Möglichkeit gibt das auch weiter zu tragen.

D.3 Welche Maßnahmen können ÖKU dabei unterstützen, Arbeitnehmer weiterzubilden?

Die Kategorien für die dritte Forschungsfrage sind in Tabelle 5 abgebildet.

Tabelle 10: Dokumentstatistik der dritten Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

	RQ3-1	RQ3-2	RQ3-3	RQ3-4	RQ3-5
Case1	1	1	-	-	-
Case2	-	1	1	-	-
Case3	-	-	-	1	-
Case4	-	-	-	-	-
Case5	-	1	2	-	-
Case6	-	1	-	-	1

Tabelle 11: Textstellen der dritten Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

	ID	Textstelle
Case1	RQ3-1	Das ist schwierig. Es muss einem irgendwie öfter bewusst gemacht werden, denke ich mir. Es muss irgendwie klarer kommuniziert werden, oder vielleicht irgendwas in der Öffentlichkeit irgendwie ein bisschen was...
Case1	RQ3-2	Vielleicht mehr Förderungen im Betrieb, also dass man junge Leute einmal annimmt.
Case2	RQ3-2	Unterstützung und Subventionen sind natürlich immer super, kann ich mir schon gut vorstellen, dass da noch mehr kostenintensivere Dinge genutzt werden, wenn mehr Budget zur Verfügung gestellt wird, eben kostenpflichtige Kurse oder so
Case2	RQ3-3	Und auch externe Unterstützung, ja klar wenn man da jemanden hätte der einen beraten könnte wie man das auch gut handhaben kann, oder Tipps geben könnte, sicher ist es immer hilfreich.
Case3	RQ3-4	Ich glaube, also was mir eine Hilfe wäre, wären irgendwie Plattformen... Ich habe irgendwie das Gefühl dass manche Plattformen wie Coursera und so, die diese online Kurse machen, die haben das jetzt irgendwie Umgestellt und machen das super anstrengend für Unternehmen, dass wir für die Mitarbeit irgendwie Kurse zahlen oder buchen und so. Also, es gibt irgendwie Subscriptions, du kannst nicht einzelne Kurse buchen. Und es gibt ein paar so, es wäre irgendwie cool wenn es einem leichter gemacht würde, von so großen Plattformen, dass man irgendwie einen Firmenaccount hat und Mitarbeiter daher kommen und sagen ich möcht den und den Kurs machen, dass dass man einfach diese Mitarbeit, also das einfach das Handling easier gemacht wird, solche Kurse zu buchen. Und dass mehr auch Angeboten wird. Keine Ahnung es wäre ur cool wenn es irgendwie so eine Plattform gäbe, wo es nicht nur Kurse gäbe, sondern auch, keine Ahnung so eine Kombi aus audible, also wo du irgendwie Bücher herunterladen kannst die dann halt mehrere Leute lesen können im Unternehmen und Kurse und so weiter, also dass das irgendwie. Sowas fände ich hilfreich. Ich weiß nicht ob's so was schon gibt, aber ich hätt's noch nicht gefunden. Das würds irgendwie einfacher machen. Bei 15 Leuten ist es halt irgendwie, es ist alles irgendwie so ein bisschen.
Case5	RQ3-2	Naja Förderung sind natürlich immer eine nette Geschichten, wenn irgendwas bezuschusst wird tut man sich leichter.
Case5	RQ3-3	Hilfe könnte sein, dass es eben ein Angebot gibt einer Beratungsstelle, oder sowas, die sich wirklich gut auskennt mit dem Förderangebot, was gibt es für Möglichkeiten für die verschiedenen Bereiche. Die da Ideen liefert. ich bin mir nur nicht sicher wie gut das funktioniert, wenn man das wirklich in staatlicher Hand gibt, leider ist meine Erfahrung mit staatlichen Stellen, auch was Beratung trifft, nicht gut. Also da waren alle Beratungsangebote immer sehr oberflächlich, nicht spezifisch genug, wirklich nicht in die Tiefe gehend und haben sich auf wenig mit uns auseinander gesetzt als Firma. Deshalb bin ich da sehr zögerlich. Ich kann mir vorstellen dass es da private Anbieter gibt, die sich da wesentlich besser auskennen und das wahrscheinlich dann auch spezieller, spezifische auf uns zuschneiden könnten was passt. Vor allem weil diese verschiedenen Bereiche auch so ganz unterschiedliche Anforderungen haben. ich kann mir nicht vorstellen, dass ich mit einem Berater über Fortbildung für Entwickler genauso Freude haben werde, wie für Fortbildung für Marketing. Also da gehts in ganz unterschiedliche Richtung, oder Finanzen, oder Sales. Es werden einfach andere Kompetenzen gefragt und gefordert. Was natürlich schon spannend wäre, wahrscheinlich erstmal so allgemein auch in dem Fall für mich eine Fortbildung, oder einfach einen Ideenlieferer was man machen kann, wie das ganze aussehen kann, im Bereich der Mitarbeiterbildung, Weiterbildung. Wo es dann eben auch Möglichkeiten gibt das ganze so zu gestalten dass da nicht unendlich viel Zeit dabei draufgeht.

Case5	RQ3-3	<p>Ja, also der erste Schritt müsste bei uns gemacht werden, dass wir sagen gut, wir möchten jetzt mehr Fokus auf dieses Thema legen, oder überhaupt, und dann im zweiten Schritt zu schauen was ist sinnvoll, wie gehen wir das ganze Thema an. Ich denke dass es da wirklich hilfreich ist eben von außen sich jemand zu holen, der einfach schon einen Schritt weiter ist, sodass man diese ganze eigene Recherche da überspringen kann und sich dadurch Zeit spart, weil der eben das geballte Wissen hoffentlich schon hat. Das Thema ist natürlich, die Leute die gut sind die verlangen dafür auch, und die wissen auch dass sie das verlangen können. Wenn das Ganze finanziell erleichtert wird, auf jeden Fall. Dann ist die Einstiegshürde da ja auch geringe, dass man so ein Angebot annehmen kann.</p>
Case6	RQ3-2	<p>Es gibt schon ein sehr heikles Thema, das ich, Gott sei Dank, nicht habe, aber natürlich viele Kollegen auch beschäftigt, die sich dann weigern auch Personalentwicklung aktiv zu betreiben, weil ich denke da vielleicht ein bisschen anders, aber viele Kollegen sagen, ok ich investiere und dann läuft er mir davon, dh. dieses Stranded-Investment das will ich mir gar nicht erst antun, darum bleibe ich auf meinen Level. Wenn es eine Möglichkeit gäbe hier eine Art Absicherung zu haben, klingt jetzt vielleicht banal, aber wenn der Folgebetrieb für die zusätzlichen Ausbildungsmaßnahme, oder Weiterbildungsmaßnahmen die der Mitarbeiter im Vorbetrieb erhalten hat auch was ablegen würde, dann wären sicherlich viel mehr Betriebe bereit auch ihre Mitarbeiter zu Maßnahmen zu motivieren oder auch zu entsenden. Oder das kann auch über AMS oder sonst was gefördert werden. Damit habe ich auch kein Problem. Dann sag ich natürlich, ich habe zwei Mitarbeiter, solange er bei mir ist habe ich wirklich was davon und dann hat der nächste Betrieb etwas davon und dann hat der nächste Betrieb etwas davon und die Kosten habe ich in adäquater Form abgegolten bekommen, oder ich bin in den Genuss einer Förderung gekommen die ich sonst nicht hätte, da wäre natürlich schon Aufholbedarf, um das auch attraktiver zu machen und zu gestalten.</p>
Case6	RQ3-5	<p>Die Arbeitszeit die stelle ich ja sowieso. Ich für mich seh da nicht das Problem, sondern es geht um die Kosten. Es gibt da spezielle Kurse, wenn ich heute sage ich habe meinen Buchhalter zum Finanzbuchhalter ausgebildet, weil ich selber einen großen Nutzen davon habe, da reden wir von 10000€ und dann hat er die Ausbildung und kehrt mir den Rücken zu, dann schauts natürlich nicht so gut für mich aus. Kann ihn aber wahrscheinlich nicht länger als 24 Monate an einen Betrieb binden. Auch die 24 Monate, die 10000€ auf die 24 Monate umgelegt ist ein großer Kostenfaktor, den man eigentlich versuchen sollte wie jetzt das Rucksacksystem bei den Abfertigungsrücklagen. Ob es da eine Möglichkeit gibt das auch weiter zu tragen.</p>