

Sabine Seufert

# **SCIL Benchmarkstudie II**

Ergebnisse der Fallstudien zu transferorientiertem  
Bildungsmanagement

SCIL Arbeitsbericht 15  
April 2007

Herausgeber:  
Prof. Dr. Dieter Euler, Prof. Dr. Sabine Seufert  
ISBN: 3-906528-54-5

Swiss Centre for Innovations in Learning  
Universität St.Gallen  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

Phone: ++41 (0)71 224 31 55  
Fax: ++41 (0)71 224 26 19  
E-Mail: [scil-info@unisg.ch](mailto:scil-info@unisg.ch)  
Web: [www.scil.ch](http://www.scil.ch)

#### Über SCIL

Das Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL) fördert den didaktisch sinnvollen Einsatz von neuen Technologien in Hochschulen und Bildungsorganisationen. SCIL bietet Beratung, Coaching, Seminare und Forschung an, um Innovationen in der Aus- und Weiterbildung zu begleiten und deren Qualität in der Weiterentwicklung zu fördern. Das Zentrum wurde im März 2003 gegründet. Es wird für fünf Jahre von der GEBERT RÜF STIFTUNG anspruchsbefreit.



# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abstract	5
1 Einleitung	5
2 Methodik der Untersuchung	8
2.1 Untersuchungsziele und -ansatz	8
2.2 Vorgehen und Zeitplan	10
2.2.1 Ablauf der gesamten Benchmarkstudie	10
2.2.2 Ablauf der Fallstudien-Untersuchung im Rahmen der Benchmarkstudie	12
2.3 Der konzeptionelle Bezugsrahmen der Fallstudien-Untersuchung	14
3 Fallstudie DATEV eG	14
Sabine Seufert, Taiga Brahm	14
Unter der Mitarbeit von: Knut Eckstein, Christine Kramer, DATEV eG	14
3.1 Einführung	14
3.1.1 Das Unternehmen DATEV eG	14
3.1.2 Die Weiterbildungsabteilung als Service-Center	17
3.2 Kompetenzentwicklung bei der DATEV eG	18
3.3 Bausteine einer transferförderlichen Lernkultur	22
3.3.1 Die Mitarbeiter	22
3.3.2 Die Führungskräfte	24
3.3.3 Transferorientierte Methoden	29
3.3.4 Organisatorische Rahmenbedingungen	36
3.3.5 Ergebnisse messen und Qualität weiter entwickeln	38
3.4 Zusammenfassung und abschliessende Kommentare	40
4 Fallstudie E.ON	45
Sabine Seufert, Denise Da Rin	45
Unter der Mitarbeit von: Ellen Feldhoff, Volker Wiegmann, E.ON AG	45
4.1 Einführung	45
4.1.1 Das Unternehmen E.ON AG	45
4.1.2 Die E.ON Academy	49
4.2 Kompetenzentwicklung bei der E.ON AG	54

4.3	Bausteine einer transferförderlichen Lernkultur	57
4.3.1	Die Mitarbeiter, in der Regel Führungskräfte	57
4.3.2	Die Vorgesetzten der Führungskräfte	58
4.3.3	Transferorientierte Methoden	59
4.3.4	Organisatorische Rahmenbedingungen	62
4.3.5	Ergebnisse messen und Qualität weiter entwickeln	67
4.3.6	Zusammenfassender Überblick	70
<b>5</b>	<b>Fallstudie IBM</b>	<b>73</b>
	Sabine Seufert, Taiga Brahm, Jasmina Hasanbegovic	73
	Unter der Mitarbeit von: Stephan Kunz, IBM Switzerland	73
5.1	Einführung	73
5.1.1	Das Unternehmen IBM	73
5.1.2	Corporate University und Global Campus	76
5.2	Kompetenzentwicklung bei der IBM	77
5.3	Bausteine einer transferförderlichen Lernkultur	84
5.3.1	Die Mitarbeiter	84
5.3.2	Die Führungskräfte	88
5.3.3	Transferorientierte Methoden	94
5.3.4	Organisatorische Rahmenbedingungen	97
5.3.5	Ergebnisse messen und Qualität weiter entwickeln	100
5.4	Zusammenfassung und abschliessende Kommentare	104
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</b>	<b>107</b>
6.1	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fallstudien	107
6.2	Abschliessende Bemerkungen	109
	Literatur	112

## Über die Autoren und Mitwirkenden

*Taiga Brahm* ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL) an der Universität St. Gallen. Sie studierte Wirtschaftspädagogik an den Universitäten Mainz sowie Gent/Belgien. Nach ihrem Abschluss arbeitete sie in der Personalentwicklung sowie in der Organisation eines Fernstudiengangs. Ihre Schwerpunkte bei SCIL sind Learning Design, insbesondere hinsichtlich technologiegestützter und kollaborativer Szenarien. Ihr Forschungsinteresse liegt im Bereich des kollaborativen Lernens mit Unterstützung durch Social Software.

*Dr. Denise Da Rin* arbeitet als Projektleiterin am Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL) an der Universität St. Gallen. Sie ist ausgebildete Primarlehrerin und studierte nach mehrjähriger Unterrichtstätigkeit Linguistik, Psycholinguistik, Sprechwissenschaft und Soziologie in Zürich und München. Nach diversen Praxiserfahrungen (u.a. als Projektleiterin an der Schweizerschule in Kolumbien) arbeitete sie als wissenschaftliche Assistentin am Institut für Informatik der Universität Zürich und promovierte zum Einsatz von ICT-gestützten Lehr- und Lernformen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Ihre Schwerpunkte liegen im Bereich strategische Qualitätsentwicklung in Bildungsinstitutionen und Bildungsevaluation.

*Dr. Knut Eckstein* ist als Leiter des Centers Weiterbildung bei der DATEV eG für die betriebliche Weiterbildung des Unternehmens verantwortlich. Er studierte Informationsverarbeitung an der Technischen Universität Dresden und promovierte dort zum Dr.-Ing. Anschließend war er als wissenschaftlicher Assistent an den Universitäten Dresden und Duisburg tätig. 1991 wechselte er zur innerbetrieblichen Weiterbildung bei DATEV eG.

*Dr. Ellen Feldhoff* ist Programmdirektorin bei der E.ON Academy. Von 2001 bis 2003 baute sie an der Universität Mannheim den European MBA auf. Ellen Feldhoff studierte BWL an der Universität Bamberg und promovierte an der Universität Mannheim in diesem Fach.

*Jasmina Hasanbegovic* ist seit 2003 Mitarbeiterin des Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL) und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen. Sie studierte an der Universität Regensburg Diplom-Pädagogik mit den Schwerpunkten Medien- und Betrieb und Informationswissenschaften (M.A.). Während und nach ihren Abschlüssen sammelte sie zahlreiche Praxiserfahrungen in verschiedenen Unternehmen und arbeitete als Forschungsassistentin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik III der Universität Regensburg. Ihre Schwerpunkte und Forschungsinteressen liegen in der Kompetenz- und Organisationsentwicklung und im betrieblichen Bildungsmanagement.

*Christine Kramer* ist Mitarbeiterin der DATEV eG und im Bereich Weiterbildung als Trainer und Personalentwickler tätig. Nach Abschluss einer kaufmännischen Ausbildung und einiger Zeit in der Praxis studierte sie an der Fachhochschule Nürnberg Betriebswirtschaft. Danach erfolgten ein Traineeprogramm in der DATEV und anschließend die Konzentration auf die innerbetriebliche Weiterbildung. Hier liegen ihre Schwerpunkte in der Betreuung der Servicebereiche und dem Außendienst sowie in der Konzeption und Durchführung von Teamentwicklungsmaßnahmen und Organisationsentwicklungsprojekten.

*Stephan Kunz* ist Development & Integration Manager bei der IBM Switzerland für die Region Central & Eastern Europe, Middle East, Africa, Austria & Switzerland. Herr Kunz beschäftigt sich seit über 10 Jahren in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung bei der IBM und führt ein internationales Team von 25 Mitarbeitenden. In seinen Verantwortungsbereich fallen Themen wie Expertise und Learning Taxonomy, Definition von Berufsbildern und Skills Set, Auswahl der geeigneten Learning Methode, Erarbeiten um Umsetzen von Lerninterventionen und die Implementation eines länderübergreifenden Learning Management Systems.

*Volker Wiegmann* ist seit 2002 Geschäftsführer der E.ON Academy mit Sitz in Düsseldorf. Von 1973 bis 1986 war er als Managing Partner bei McKinsey & Company, Inc. (Management Group, Germany) tätig. Im Anschluß trat er als Managing Partner bei Carré, Urban & Paul Ray International AG ein. Bevor er seine Tätigkeit als Geschäftsführer der E.ON Academy aufnahm, war Volker Wiegmann von 1992 bis 2002 Managing Partner bei Roland Berger Strategy Consultants und Roland Berger Executive Resources.

# Abstract

Dieser Arbeitsbericht enthält die ausführlichen Dokumentationen der drei Fallstudien, die im Rahmen der SCIL Benchmarkstudie „Transferförderung und –sicherung“ entstanden sind. Als „Successful Practice Cases“ wurden die folgenden drei Bildungsbereiche in Unternehmen identifiziert und ausführlich dokumentiert:

- DATEV eG: die Weiterbildungsabteilung als Service Center,
- E.ON AG: die E.ON Academy für Führungskräfte,
- IBM Switzerland: Learning & Development.

Entlang des Bezugsrahmens zum transferorientiertem Bildungsmanagement:

- Mitarbeiter befähigen,
- Führungskräfte einbinden,
- Rahmenbedingungen schaffen,
- Methoden weiter entwickeln,

wurden die drei Bildungsbereiche systematisch analysiert und mit zahlreichen Beispielen aus der Bildungspraxis veranschaulicht.

Der nun vorliegende Abschlussbericht stellt die Ergebnisse der Fallstudien im Rahmen der SCIL Benchmarkstudie ausführlich dar. Es werden somit Fallbeispiele aus der Bildungspraxis aufgezeigt, die erfolgreiche Ansätze eines systematischen Transfermanagements von Bildungsmassnahmen in unterschiedlichen Kontexten aufzeigen.

Für den schnellen Leser sind die Ergebnisse der jeweiligen Fallstudie in einer Zusammenfassung abschliessend in tabellarischer Form hilfreich. Das Kapitel 6 bietet zudem eine Zusammenfassung relevanter Gestaltungsaspekte für ein systematisches Transfermanagement in Bildungsorganisationen.

## I Einleitung

Häufig bleibt bei vielen Bildungsmassnahmen am Ende der Erfolg aus: Der Transfer von der Lern- in die Arbeits- bzw. Anwendungssituation findet nicht statt. Die Transferförderung und -sicherung von Bildungsmassnahmen hat sich daher nicht von ungefähr auch als Top-Thema Nr. 1 der im Herbst 2005 durchgeführten Delphi-Studie zur Einschätzung künftiger Herausforderungen für das Bildungsmanagement herausgestellt (vgl. Tab. 1). An dieser Studie haben sich rund 50 Experten aus 47 Unternehmen vorwiegend im deutschsprachigen Raum beteiligt (Diesner, Euler & Seufert, 2006, S. 4).

## 1. Einleitung

Rang	Thema	MW
1	Transferförderung	3.79
2	Ausrichtung Bildungsmanagement an der Unternehmensstrategie	3.78
3	Lernunterstützung durch Vorgesetzte	3.65
4	Interner Wissensaustausch	3.61
5	Führungskräfte als Multiplikatoren	3.57
6	Einflussnahme Bildungsmanagement auf die Strategieentwicklung	3.56
7	Bildungscontrolling	3.50
8	Bildung in Unternehmensleitbildern	3.50
9	Informelle Kompetenzentwicklung	3.47
10	Leitbild Bildungsmanagement	3.46

Tabelle 1: Top-Themen des Bildungsmanagements  
(auf einer Skala von 1 = niedrig bis 4 = hohe Relevanz).

Dabei handelt es sich um ein Thema, das letztlich auch eng verknüpft mit ökonomischen Fragestellungen, insbesondere der Messung beziehungsweise Sicherung des Transfererfolgs und der Anbindung von Lernzielen an strategisch relevante Geschäftsziele, betrachtet werden kann.

Aus der Transferforschung liegen mittlerweile zahlreiche Erkenntnisse vor, wie beispielsweise aus der Studie von Wittke & Hohner (2003), welche den Transfererfolg von Lehrgängen für Sicherheitsbeauftragte untersuchten. Nach dieser Studie (Wittke & Hohner, 2003) wurden Gründe für einen geringen Transfererfolg vor allem in den Umfeldfaktoren, wie z.B. fehlende Zeit, Weigerung der KollegInnen oder fehlender Support durch die Vorgesetzten, und weniger in den Seminarinhalten und der Seminargestaltung selbst gesehen.

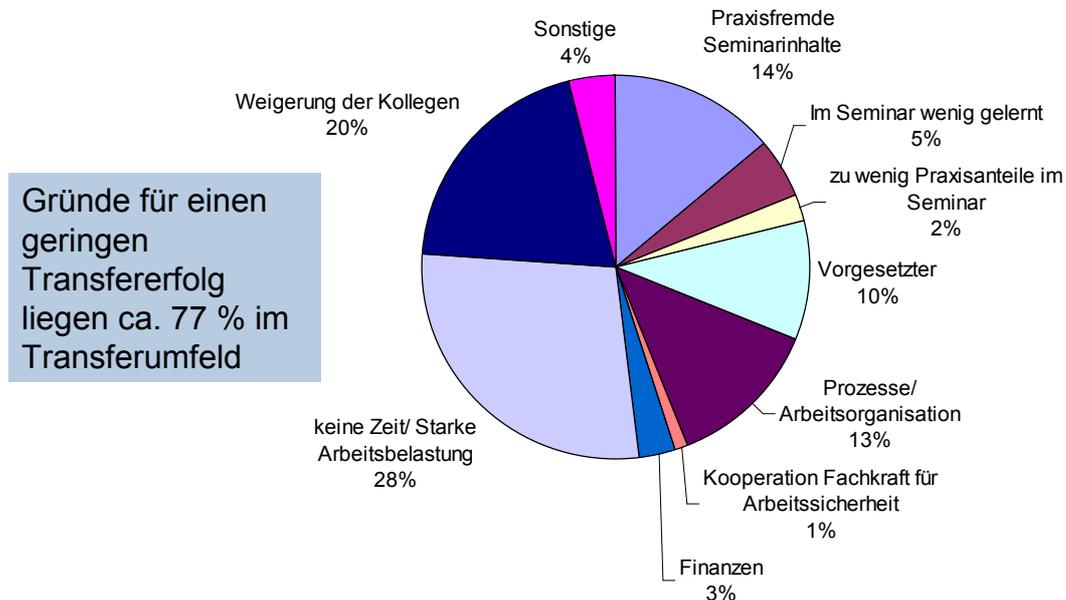


Abbildung 1: Gründe für geringe Transfererfolge.

Die Gestaltung einer zielgerichteten Transferförderung beginnt somit bereits vor der Bildungsmaßnahme und erfordert die Gestaltung von Transferenlementen am Arbeitsplatz zusammen mit den Teilnehmern, deren Vorgesetzten und dem Bildungspersonal. Ein systematisches Transfermanagement, das über die methodische Gestaltung von Lerninterventionen hinausgeht, kann somit als eine zentrale Herausforderung für Bildungsverantwortliche angesehen werden.

Aus diesem Grund hat sich das Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL) dazu entschlossen, eine vertiefende Studie zum Top Thema Nr. 1, der Transferförderung von Bildungsmaßnahmen, durchzuführen. Als grundsätzliche Methodik wurde der Benchmarking Ansatz gewählt, der einen etablierten Stellenwert im Qualitätsmanagement einnimmt und dem zentralen Motto „von der Praxis für die Praxis“ folgt. Der SCIL Arbeitsbericht Nr. 14 stellt ausführlich die Vorgehensweise der Studie, den konzeptionellen Bezugsrahmen zur Analyse transferorientierten Lernens in Unternehmen sowie die zentralen Ergebnisse der Untersuchung vor, die sich hauptsächlich auf die schriftliche Befragung beziehen.

Der vorliegende Arbeitsbericht zeigt „Successful Practices“ auf und dokumentiert die Ergebnisse der drei durchgeführten Fallstudien im Rahmen des Benchmarkings. Nach diesem einleitenden Abschnitt und einem kurzen Überblick über die methodische Vorgehensweise der Untersuchung (Abschnitt 2) werden anschliessend die drei Fallstudien vorgestellt. Die Aufbereitung der Fallstudien orientierte sich dabei nach massgeblichen Gestaltungsfeldern für transferorientiertes Lernen. Im letzten Abschnitt werden die Ergebnisse nochmals zu-

sammengefasst und relevante Gestaltungsaspekte für ein systematisches Transfermanagement als Schlussfolgerungen hervorgehoben.

## 2 Methodik der Untersuchung

### 2.1 Untersuchungsziele und -ansatz

Das grundsätzliche Ziel einer Benchmarkstudie ist es, Schwächen eines Unternehmens durch den Vergleich mit anderen Unternehmen aufzudecken und die Leistungsfähigkeit dadurch zu erhöhen (Siebert & Kempf, 2002). Die Bewertung ausgewählter Leistungsmerkmale in einer Organisation und deren Vergleich mit anderen dient dabei der Ermittlung des jeweils höchsten Leistungsstandards, dem Benchmark (Bretschneider & Stang, 2004). Benchmarking ist somit der systematische Vergleich von Unternehmensprozessen und -leistungen mit dem Ziel, neue Maßstäbe zu setzen und / oder die Prozesse zu verbessern (Ten Have, 2003). Dabei werden im Idealfall die im eigenen Unternehmen vorhandenen Differenzen zu diesem Standard hinsichtlich ihrer Ursachen analysiert und Massnahmen zur Verbesserung der Leistungsmerkmale ermittelt. Dadurch kann das Unternehmen sich im Vergleich zu anderen Wettbewerbern positionieren. Es stellt ein Mittel dar, um Praktiken, die zum Erreichen neuer Ziele nötig sind, zu entdecken sowie zu verstehen. Der Nutzen einer Benchmarkstudie liegt darin, dass betriebliche Funktionen gezwungen werden, die besten Methoden und Verfahren anderer, fremder Unternehmen oder Unternehmensbereiche zu untersuchen und diese Praktiken in ihre eigenen Arbeitsabläufe zu integrieren (Camp, 1995, S. 4). Die Vorteile einer Benchmarkstudie können in folgenden Punkten zusammengefasst werden (Hasanbegovic & Seufert, 2007):

- auf Ziele einigen und festlegen, die einer Benchmarkstudie prioritär zugrunde gelegt werden sollen, auf der Basis einer einvernehmlichen Sicht der externen Bedingungen;
- Blick über den eigenen Tellerrand und Verbesserungspotenzial freilegen: „Warum machen es andere besser und was können wir daraus lernen“;
- Durchführbarkeit von Ideen durch die tägliche Anwendung in anderen Unternehmen aufzeigen;
- nach den besten Praktiken suchen, eigene Schwächen erkennen;
- Langfristige Existenzsicherung durch das Lernen von erfolgreichen Praktiken und Erlangen einer wettbewerbsfähigen Position begründen;
- Prognosen und Szenarien auf der Grundlage von Vergleichsfällen erstellen;
- neue Ideen generieren, Akzeptanz in der Organisation für neue Ideen durch den Vergleich mit erfolgreichen Unternehmen gewinnen.

Die im vorliegenden Arbeitsbericht erläuterte Studie folgt der Benchmark-Methode von Robert Camp, welche die Identifikation und Implementierung von Best Practices als zentrale Aufgabe erachtet (Camp, 1995; Camp & Steinhoff, 1994). Benchmarking stellt einen der effektivsten Wege dar, externes Wissen rasch in das eigene Unternehmen einzubringen, da es aus der Praxis für die Praxis erhoben wird und damit im höchsten Masse anwendungsorientiert ist. Dabei liegt die Annahme vor, dass ein Benchmarking nicht dazu führen sollte, Bestleistungen von Konkurrenten in der Branche nachzuahmen, sondern zunächst ein Verständnis für erfolgreiche Strategien zu entwickeln, um dann vielmehr eigene Wege wählen zu können („Benchmarking heisst kapieren und nicht einfach kopieren“, TEC-TEM, 1998).

Unterschiedliche Formen des Benchmarkings können vor allem nach den Benchmarking-Partnern und dem zu untersuchenden Benchmarking-Objekt spezifiziert werden. Während ein internes Benchmarking einen Vergleich innerhalb einer Organisation erstellt, wird das externe Benchmarking mit Partnern durchgeführt, die ausserhalb des eigenen Unternehmens stehen. Dabei kann die Analyse eines Funktionsbereichs, einer Branche oder eines gesamten Marktes im Vordergrund stehen. Ein grosses Problem beim externen Benchmarking stellt allerdings die Datenerhebung dar, da häufig die Auflagen zur Geheimhaltung von Daten relativ streng bei Unternehmen sind. Des Weiteren gestaltet sich der Kennzahlenvergleich schwierig, denn nicht immer werden dieselben Kennzahlen in Unternehmen erhoben.

Bei der vorliegenden Benchmarkstudie handelt es sich um ein externes Benchmarking, das sich auf einen Funktionsbereich (Bildungsmanagement) konzentrierte und in Kooperation mit drei Konsortialpartnern durchgeführt wurde. Ein Konsortial-Benchmarking weist darüber hinaus den Vorteil auf, dass ein erweiterter Austausch der Erfahrungen einen Transfer ins Unternehmen zusätzlich unterstützen kann. Analysiert wurden im Rahmen des Benchmarkings vor allem Prozesse sowie Merkmale auf der Organisationsebene. Produkte, wie beispielsweise die Beschaffenheit einer Lernplattform, standen dahingegen nicht im Fokus.

<i>Benchmarking-Partner</i>	<i>Internes Benchmarking</i>	<i>Externes Benchmarking</i>
<i>Benchmarking-Objekt</i>		
Produkt-Benchmarking		
Prozess-Benchmarking		Funktionsorientiertes Benchmarking, Konsortial-Benchmarking
Organisations-Benchmarking		

Tabelle 2: Einordnung der vorliegenden Benchmarkstudie.

Das kooperationsorientierte Benchmarking weist drei Unternehmen aus der Finanz- und Versicherungsbranche als Konsortialpartner auf, die diese Studie in Auftrag gegeben haben.

Der Untersuchungsgegenstand der Benchmarkstudie ist die Transferförderung und -sicherung von Bildungsmaßnahmen. Damit wird ein Kernproblem der Bildungspraxis näher untersucht: Bei vielen Bildungsmaßnahmen fehlt der Transfer von der Lern- in die Arbeitssituation. So erzielen die Massnahmen zwar einen Zufriedenheitserfolg bei den Teilnehmenden; Lern- oder gar Transfererfolge bleiben hingegen aus. Welche Faktoren sind für einen möglichst hohen Transfererfolg ausschlaggebend? Welche Massnahmen tragen dazu bei, den Transfererfolg zu fördern und zu sichern? Die Suche nach (transfer-) erfolgreichen Praktiken im Bildungsmanagement stand somit bei dieser Benchmarkstudie im Vordergrund.

Die als Successful Practices identifizierten Praktiken der Benchmarking-Partner können meist nicht 1:1 übernommen werden, sondern müssen sinnvoll auf Unternehmensspezifische Bedürfnisse angepasst werden. Daher stellt sich auch bei dieser Methode die Frage, wie der Transfer des gelernten Wissens ins eigene Unternehmen gelingen kann.

## 2.2 Vorgehen und Zeitplan

### 2.2.1 Ablauf der gesamten Benchmarkstudie

Das Benchmarking-Projekt folgte dem klassischen Ablauf einer Benchmarkstudie, dauerte insgesamt sieben Monate (Juli 2006 - Januar 2007) und beinhaltete drei halbtägige Meetings sowie drei Firmenbesuche (vgl. Abbildung 2).

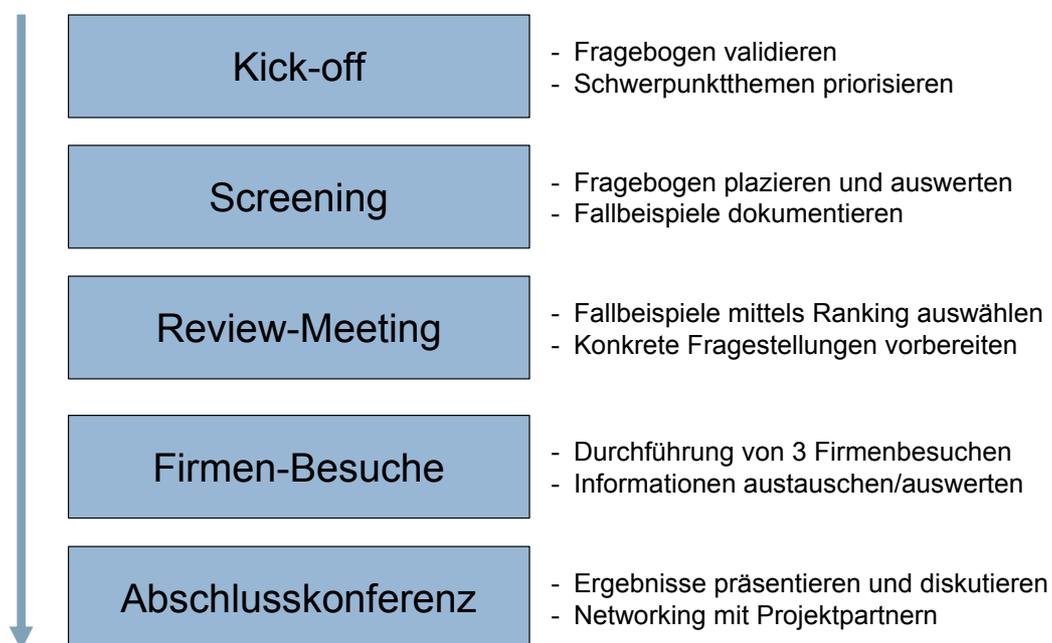


Abbildung 2: Ablauf des Benchmarking-Prozesses.

Ein *Kick-Off Meeting* zusammen mit den Konsortialpartnern bildete den Auftakt des Projekts. In diesem Workshop wurden Ziele und Ablauf der Benchmarkstudie vorgestellt und offene Fragen der Konsortialpartner beantwortet. Ein fünf Bausteine des Transfermanagements umfassender Fragebogen wurde den Konsortialpartnern vorgelegt, um einerseits eine Validierung der Items und Cluster des Fragebogens vorzunehmen und andererseits Schwerpunktthemen durch Gewichtungsfaktoren und Verständlichkeit der Items zu priorisieren. Dabei füllten alle Teilnehmer der Kick-Off Veranstaltung den Fragebogen aus, indem sie die einzelnen Items nach der Trefferwahrscheinlichkeit einschätzten, diesen einen Gewichtungsfaktor von eins bis fünf zuteilten und deren Verständlichkeit von niedrig bis hoch beurteilten.

Einzelne Aussagen mit sehr niedriger Verständlichkeit wurden aus dem Fragebogen entfernt beziehungsweise modifiziert. Der Gewichtungsfaktor für jedes Item wurde aus dem Modus der ausgefüllten Fragebögen errechnet.

In der *Screeningphase* kontaktierte SCIL 38 Bildungsmanager als potentielle Benchmarking-Partner per E-Mail und Telefon mit der Bitte einen Fragebogen auszufüllen, der die Hauptfragestellungen zu Transfermanagement reflektiert. Es handelte sich dabei um Unternehmen, die sehr gute Werte zu Transfermanagement-Aussagen in der SCIL Trendstudie 2005 aufwiesen. Weiterhin wurden Wunschkandidaten der Konsortialpartner aufgenommen. Der Fragebogen wurde ausschliesslich an Unternehmen versandt, deren Zusage zur Teilnahme an der Fragebogenstudie und provisorisch die Möglichkeit eines Firmenbesuches telefonisch eingeholt wurde. An der Studie nahmen inklusive der Konsortialpartner insgesamt 33 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen teil, davon 11 Unternehmen aus der Finanz- und Versicherungsbranche. Als Dankeschön erhielten alle Teilnehmer eine anonymisierte Zusammenfassung zentraler Ergebnisse und eine individuelle Standortbestimmung für ihr eigenes Unternehmen. SCIL verarbeitete die Auswertung der eingegangenen Fragebögen zu einem Zwischenbericht und generierte zehn Fallstudien zu den nach der gewichteten Rangliste bestplatziertesten Unternehmen (hierbei wurden alle Items rekodiert, gewichtet und zusammengezählt, exklusive sonstige Items).

Am *Review-Meeting* führte SCIL schrittweise in die anonymisierten Fallstudien ein, die anschliessend gemeinsam mit den Konsortialpartnern diskutiert wurden. Der Vergleich und die Bewertung der Fallstudien führten zur Auswahl von drei Benchmarking-Partnern, die nach der Auswahl bekannt gegeben wurden. Darüber hinaus äusserten die Konsortialpartner mögliche Fragestellungen für die Firmenbesuche, die in die Interviewleitfäden für die Benchmarking-Partner aufgenommen wurden.

Im nächsten Schritt bereitete SCIL die *Firmenbesuche* vor, indem es für jeden Benchmarking-Partner einen Interviewleitfaden entwickelte und die Termine koordinierte. Das Benchmark-Projektteam besuchte im nächsten Schritt insgesamt drei Unternehmen und erstellte hierzu Firmenbesuchsberichte. In einem internen Abschlussbericht wurden die Erkenntnisse aufgearbeitet und als Fallstudie „Successful Practice“ zusammengefasst. Die

## 2. Methodik der Untersuchung

Fallstudie wurde den entsprechenden Ansprechpartnern der Successful Practice Unternehmen zurück gespiegelt, um einerseits die Korrektheit der Angaben zu überprüfen und andererseits eine Legitimation für die Veröffentlichung der Fallstudie zu erlangen.

An der *Abschlusskonferenz* nahmen die Konsortialteilnehmer und weitere Vertreter der Konsortialfirmen zur Erörterung der wichtigsten Erkenntnisse des Projektes teil. In einer abschliessenden Diskussion stand zudem der Transfer der Ergebnisse bei den Konsortialpartnern im Vordergrund, um im Nachgang der Benchmarkstudie entsprechende Prioritäten für die Weiterentwicklung eines systematischen Transfermanagements setzen zu können.

### 2.2.2 Ablauf der Fallstudien-Untersuchung im Rahmen der Benchmarkstudie

Im vorherigen Abschnitt wurde bereits das gesamte Vorgehen der Benchmarkstudie erläutert. Danach konnten im Rahmen der Screening Phase aus zehn anonymisierten Fallstudien, welche die Unternehmungen mit der besten Punktbewertung nach der gewichteten Rangliste darstellten, drei Unternehmen ausgewählt werden. Die Entscheidung für die drei Unternehmen, die näher untersucht werden sollten, wurde durch die drei Konsortialpartner in einem gemeinsamen Review-Meeting vorgenommen und hing nicht nur von den quantitativen Ergebnissen, sondern auch von der Angabe qualitativer Erläuterungen ab. Bei den drei Unternehmen handelt es sich um:

-  den IT-Dienstleister für Kanzleien: die DATEV eG mit Sitz in Nürnberg,
-  der E.ON Energiekonzern in Düsseldorf mit seiner Corporate University  
und
-  IBM Switzerland mit Sitz in Zürich.

Für das weitere Benchmarking und insbesondere für die Analyse der „Successful Practice Unternehmen“ sind folgenden Aktivitäten durchgeführt worden:

- Besuche vorbereiten, Besuchsleitfäden erstellen (Interviewpartner, -fragen (als halbstrukturierter Leitfaden), organisatorische Abklärungen);
- Besuche durchführen und Besuchsberichte erstellen: Interviewpartner war immer auch jeweils Leiter der jeweiligen Organisationseinheit;
- Daten auswerten und analysieren, insbesondere auf
  - Rahmenbedingungen und Besonderheiten der einzelnen Fälle analysieren;
  - „Successful Practices“ entlang der fünf Bausteine nachhaltiger Lernkulturen identifizieren;

- Schlussbericht erstellen, Fallstudien entwickeln und mit den Praxispartner zur Freigabe abstimmen;
- komparative Fallanalyse durchführen: Gemeinsamkeiten und Unterschiede ermitteln.

In einem internen Abschlussbericht wurden zunächst die Erkenntnisse aufgearbeitet und als Fallstudie „Successful Practice“ zusammengefasst. Die Fallstudie wurde den entsprechenden Ansprechpartnern der Successful Practice Unternehmen zurück gespiegelt, um einerseits die Korrektheit der Angaben zu überprüfen und andererseits eine Legitimation für die Veröffentlichung der Fallstudie zu erlangen. Die ausführlichen Fallstudien mit detaillierten Beispielen entlang der fünf Gestaltungsfelder eines systematischen Transfermanagements sind nachfolgend in den Abschnitten 3 bis 5 unter Angabe der Autoren und Mitwirkenden dokumentiert.

## 2.3 Der konzeptionelle Bezugsrahmen der Fallstudien-Untersuchung

Wie in der Einleitung bereits ausgeführt, reicht eine sorgfältige Planung und Durchführung der Bildungsmaßnahmen nicht aus, da der Transfer des Gelernten durch diverse Hemmnisse erschwert beziehungsweise völlig unterbunden werden kann (Grunwald, 1987) Wesentliches Merkmal einer erfolgreichen Bildungsarbeit ist der Transfer des Gelernten in das Funktionsfeld, also die Anwendung des Gelernten in der Organisation. Für die Umsetzung in der Bildungspraxis ist hierfür ein systematisches Transfermanagement erforderlich.

Der zugrunde liegende Bezugsrahmen fokussiert fünf zentrale Gestaltungsfelder für ein transferorientiertes Bildungsmanagement in Unternehmen (Seufert, Hasanbegovic & Euler, 2007 sowie auch in Hasanbegovic & Seufert, 2007). Durch eine systematische Diagnose und Gestaltung der Transferdeterminanten

- Mitarbeiter befähigen,
- Führungskräfte einbinden,
- Rahmenbedingungen schaffen,
- Methoden weiter entwickeln,
- Ergebnisse messen / Qualität,

kann eine hochwertige und nachhaltige Bildungsarbeit erreicht werden. Die Analyse und Aufbereitung der nachfolgenden drei Fallstudien orientiert sich - nach einer Erläuterung der Kontextbedingungen der einzelnen Bildungsbereiche in den Unternehmen - an diesem konzeptionellen Bezugsrahmen mit den jeweiligen fünf Gestaltungsfeldern eines systematischen Transfermanagements.

# 3 Fallstudie DATEV eG

Sabine Seufert, Taiga Brahm

Unter der Mitarbeit von: Knut Eckstein, Christine Kramer, DATEV eG

## 3.1 Einführung

### 3.1.1 Das Unternehmen DATEV eG

Das Unternehmen DATEV eG mit Hauptsitz in Nürnberg bietet Steuerberatern, Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und den Mandanten dieser Berufsgruppen Datenverarbei-

tung, Softwarelösungen und entsprechende Dienstleistungen rund um die Kanzlei. Das als Genossenschaft geführte Unternehmen möchte für seine Kunden beziehungsweise Mitglieder der Genossenschaft ein Partner sein und gleichzeitig auch Wegbereiter, um Zukunftsfelder für die Kunden aufzuzeigen. Mit derzeit rund 39.000 Mitgliedern, rund 5.400 Mitarbeitern und einem Umsatz von 581 Mio. EUR im Jahr 2005 zählt die 1966 gegründete DATEV eG zu den grössten Informationsdienstleistern und Softwarehäusern nicht nur in Deutschland.<sup>1</sup>

Eine Besonderheit der DATEV eG stellt sicherlich die Rechtsform dar. Die DATEV eG ist als eingetragene Genossenschaft organisiert, was bedeutet, dass jeder Kunde auch gleichzeitig Mitglied der Genossenschaft werden muss, indem er mindestens einen Genossenschaftsanteil kauft. Wer kann Mitglied werden?<sup>2</sup> Die Mitgliedschaft in der Genossenschaft können gemäss Satzung ausschliesslich erwerben: Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, Rechtsanwälte, niedergelassene europäische Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer, nach dem Berufsrecht dieser Personen zugelassene Sozietäten, Partnerschaftsgesellschaften, deren Partner ausschliesslich die vorgenannten Personen sind, Steuerberatungsgesellschaften, Rechtsanwaltsgesellschaften, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie Buchprüfungsgesellschaften. Ausländische Personen und Gesellschaften mit Sitz im Ausland können die Mitgliedschaft erwerben, sofern der Vorstand den dort ausgeübten Beruf als gleichwertig mit den zur unbeschränkten Hilfeleistung in Steuersachen berechtigten Berufen erachtet.

Als genossenschaftliches Unternehmen der Angehörigen der steuer- und rechtsberatenden sowie der wirtschaftsprüfenden Berufe unterstützt die DATEV eG ihre Mitglieder bei deren Berufstätigkeit mit allen Leistungen zur Nutzung der Datenverarbeitungs-, Informations- und Kommunikationstechnik. Das Leistungsspektrum umfasst vor allem die Bereiche Rechnungswesen, Abschlussprüfung, Personalwirtschaft, betriebswirtschaftliche Beratung sowie die gesamte Organisation und Führung einer Kanzlei.

Die Leitungsstruktur der DATEV eG besteht aus den drei nach dem Genossenschaftsgesetz vorgesehenen Organen Vorstand, Aufsichtsrat und Vertreterversammlung. Alle drei Organe arbeiten nach Gesetz und Satzung mit deutlicher Aufgabenteilung ohne Über- oder Unterordnung und ohne Weisungsabhängigkeit auf einer Ebene. Man könnte im Sinne des Staatsrechts von einer Gewaltenteilung sprechen. Entsprechend dieser Analogie führt der Vorstand als Exekutive die Geschäfte der Genossenschaft, der Aufsichtsrat als Judikative überwacht den Vorstand bei seiner Tätigkeit und die Vertreterversammlung hat als Legislative über die Satzung und andere im Gesetz aufgeführten Grundsatzfragen der Genossenschaft zu beschliessen. Gemeinsam sind alle drei Organe dem Gesamtinteresse der Genossenschaft und der wirtschaftlichen Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet und in dieser Hinsicht in ihrer jeweiligen Arbeit aufeinander angewiesen.

<sup>1</sup> <http://www.datev.de>.

<sup>2</sup> <http://www.datev.de/portal/ShowPage.do?pid=dpi&nid=3010&zg=stb>.

### 3. Fallstudie Datev eG

Seit der Gründung der DATEV eG haben sich die Grösse und das Leistungsspektrum des Unternehmens stark erweitert (vgl. Tabelle 3). Bezog sich das Angebot der DATEV eG in den Anfängen zunächst auf IT-Dienstleistungen, sind mittlerweile weitere Geschäftsbereiche wie die IT-Beratung, Schulung und weitere Services (beispielsweise Rechercheaufträge) hinzugekommen.

Umsatz	Mitglieder	Mitarbeiter
Am Ende des ersten Geschäftsjahres (31.12.1967):		
1,2 Mio. DM	993	5
Nach 10 Jahren (31.12.1976):		
82 Mio. DM	11.839	739
Nach 20 Jahren (31.12.1986):		
400 Mio. DM	27.041	2.361
Nach 30 Jahren (31.12.1996):		
989 Mio. DM	35.530	4.723
Nach fast 40 Jahren (31.12.2005):		
581 Mio. €	39.009	5.390

Tabelle 3: Geschäftsentwicklung bis 2005<sup>3</sup>.

Insgesamt sind bei der DATEV eG circa 5.400 Mitarbeiter beschäftigt, wobei es eine Konzentration auf den Standort Nürnberg gibt, was auch Auswirkungen auf die Gestaltung der Weiterbildung hat. Weiterhin gibt es 26 Informationszentren in Deutschland mit Aussen dienst-Mitarbeitern sowie Kooperationen mit dem EU-Ausland.

Die DATEV eG als eingetragene Genossenschaft versteht sich als Partner und kümmert sich um ihre Mitglieder, die aus Kanzleien mit einem hohen Berufsethos im Umgang mit Daten stammen. Der Berufsstand ist eher einem konservativen Feld zuzuordnen. Die Mitglieder müssen ihrerseits ihren Mandanten eine fehlerfreie und seriöse Bearbeitung einer teilweise als lästig empfundenen Pflicht garantieren. Dieses Selbstverständnis spiegelt sich in der Unternehmenskultur wider.

Ein Typologieversuch für Unternehmenskulturen, die an der Interaktion mit der Umwelt orientiert ist und in der Managementlehre den höchsten Verbreitungsgrad gefunden hat, stammt von Deal und Kennedy (1982, S. 13). Jeder Branchentyp wird danach durch eine jeweils spezifische Passung von Kulturelementen gekennzeichnet, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens in ihrer typischen Umwelt sicherstellen sollen. Aus den Schilde-

<sup>3</sup> <http://www.datev.de/portal/ShowPage.do?pid=dpi&nid=2188&czg=n>.

rungen der Interview-Partner lassen sich Elemente einer Verfahrenskultur (Process Culture) wieder erkennen, da man sich sehr stark auf den Prozess konzentriert. Erste Priorität stellt danach ein perfekter und diskreter Arbeitsvollzug dar. Die vorherrschende Null-Fehler Kultur ist stark durch die IT-Branche sowie durch die Klientel geprägt, die dies von der DATEV eG als vertrauenswürdiger Partner erwartet.

Ein weiterer Ansatz zur Unterscheidung von Kulturtypen erfolgt nach dem Wertemuster von Cameron und Quinn (1999). Das Wertemuster differenziert einerseits danach, ob ein interner oder externer Fokus überwiegt, und andererseits ob stärker Flexibilität / Individualität oder Stabilität / Kontrolle verfolgt wird. Unterschieden werden hierbei vier Kulturtypen: Clan-Kultur, Hierarchie-Kultur, Ad-hoc-Kultur und Markt-Kultur. Die DATEV eG weist danach Merkmale einer Clan-Kultur auf, welche einen besonderen Fokus auf die sozialen Beziehungen legt. Danach ist eine „Clan-Organisation“ durch eine fürsorgliche Atmosphäre gekennzeichnet; der Arbeitsstil des Managements ist kooperativ, für die Führungskräfte ist „Mentoring“ kein Fremdwort. Teamwork ist ebenso kein Schlagwort. Vertrauen und Offenheit der kooperierenden Mitarbeiter tragen wesentlich zum Erfolg der Organisation bei. Die Clan-Kultur ist eher traditionell und eine starke Loyalität wird gefordert, was ebenfalls durch die Klientel und die engere Kundenbindung aufgrund der Mitgliedschaft, die nur über die Zugehörigkeit eines Berufsstandes und damit verknüpft eines hohen Berufsethos, zu begründen ist.

### 3.1.2 Die Weiterbildungsabteilung als Service-Center

Die innerbetriebliche Weiterbildung bei der DATEV eG ist im Personalwesen organisatorisch eingeordnet. Mit den parallel angeordneten Abteilungen Personal.Service, Personal.Beratung, Personal.Strategie und Personal.Systeme arbeitet die Weiterbildung zusammen.

Die Weiterbildungsabteilung wird betriebswirtschaftlich als Service-Center geführt. Im Rahmen der jährlichen Budgetplanung werden in Abstimmung mit den Fachabteilungen der Weiterbildungsbedarf sowie die Weiterbildungsschwerpunkte festgelegt. Im daraus abgeleiteten Business Plan, der der Geschäftsleitung zur Genehmigung vorgelegt wird, werden auch die für das Center relevanten Rahmenbedingungen (Budget, innerbetriebliche Leistungsverrechnung, Verrechnungsgrad, etc.) dargestellt.

Die Abteilung bearbeitet sämtliche Weiterbildungsthemen für alle DATEV-internen Zielgruppen, das heisst vom Service-Mitarbeiter über den Software-Entwickler bis hin zur Führungskraft. Dabei werden überwiegend Inhouse-Veranstaltungen durchgeführt, meist im DATEV-Schulungszentrum in Nürnberg, teilweise auch dezentral beziehungsweise mit virtuellen Klassenräumen vor allem bei kurzen zweistündigen Veranstaltungen für den Ausdienst.

Ein Grossteil der Referenten sind Mitarbeiter aus den Fachabteilungen. Ergänzend dazu übernehmen Mitarbeiter des Centers Weiterbildung vielfach Referenten- und Moderati-

onsaufgaben. Beispielsweise in der Train-the-Trainer-Ausbildung, bei Workshops im Bereich Vertrieb, Teamentwicklungsmaßnahmen, Strategieworkshops und ähnlichem. Darüber hinaus werden auch externe Trainer eingesetzt, beispielsweise im Bereich Software-Engineering oder Führungskräfteentwicklung.

Zusätzlich zu Inhouse-Veranstaltungen nehmen Mitarbeiter auch an offenen Seminaren teil. Hinzu kommen weiterhin die Möglichkeiten im Bereich des selbstgesteuerten Lernens, bei dem die Mitarbeiter auch ein breites Kursangebot nutzen können.

Neben dem arbeitsplatzbezogenem Lernen gibt es ein breites Spektrum von Qualifizierungsangeboten, an denen die Mitarbeiter in der Freizeit teilnehmen können.

Ergänzend zu den ‚klassischen‘ Weiterbildungsthemen werden von den Fachabteilungen bereits seit Jahren zunehmend Massnahmen im Kontext Teamentwicklung und Veränderungsbegleitung nachgefragt. Im Jahr 2006 wurden beispielsweise 30 Teamentwicklungsmaßnahmen durch das Center Weiterbildung durchgeführt. Damit gehören auch Aufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung zum Aufgabenspektrum des Centers.

Mit verschiedenen Weiterbildungsinstitutionen sowie Hochschulen bestehen Kooperationen. Ein Beispiel sind MBA-Studiengänge am Management-Institut der Georg-Simon-Ohm Fachhochschule Nürnberg. Die Kosten für diese Programme übernehmen die Mitarbeiter selbst.

Die Qualifizierungsangebote für externe Kunden der DATEV eG (vorwiegend Steuerberater und deren Mandanten) werden durch eine andere Abteilung, das „DATEV KOLLEG“, organisiert. Gründe hierfür liegen in den deutlich unterschiedlichen Themen und den anderen Anforderungen der Zielgruppen. Um Synergieeffekte zu nutzen, tauschen sich beide Abteilungen gegenseitig aus und nutzen bei Bedarf wechselseitig ihre Angebote.

**Einige Kennzahlen des Centers Weiterbildung im Überblick:**

- Anzahl vollzeitäquivalenter Mitarbeiter in der Weiterbildung: 16,3
- Jährliche Anzahl der Weiterbildungsmaßnahmen pro DATEV-Mitarbeiter: ca. 3 (intern und extern)
- Jährliche Kosten für die Aus- / Weiterbildung pro DATEV-Mitarbeiter: ca. 980 EUR
- Jährlich eWeiterbildungstage pro DATEV-Mitarbeiter: 4,3 Tage Arbeitslernen, 0,7 Tage Freizeitlernen
- Jährliches Gesamtbudget für Weiterbildung (2006): ca. 4.5 Mio. EUR

## 3.2 Kompetenzentwicklung bei der DATEV eG

Wie bereits erwähnt, gibt es neben der dienstlichen Weiterbildung beziehungsweise dem „Arbeitslernen“ ein breites Spektrum von Qualifizierungsangeboten, an denen die Mitarbei-

ter in der Freizeit teilnehmen können. Das Freizeitlernen setzt sich aus dem Programm der Abendschule sowie dem Angebot von Selbstlernmedien zusammen. Durch eine Betriebsvereinbarung zum Bildungsurlaub kann für das Freizeitlernen unter bestimmten Voraussetzungen Bildungsurlaub beantragt werden. Auf diese Weise kann der Lerner für bis zu 50 % der Lernzeit eine Zeitgutschrift erhalten.

Im Jahr 2006 entfielen durchschnittlich 4,3 Schulungstage pro Mitarbeiter auf das dienstliche Lernen und 0,7 Tage pro Mitarbeiter auf das Freizeitlernen. Die 2006 insgesamt mehr als 3.600 Teilnehmer-Tage an Weiterbildung in der Freizeit belegen die gute Akzeptanz dieser Lernform.

Zu Bildungsangeboten aus dem Bereich *Arbeitslernen* können sich Mitarbeiter direkt über das Intranet-Weiterbildungsportal per Self-Service anmelden. Nachgelagert erfolgt eine innerbetriebliche Leistungsverrechnung der in Anspruch genommenen Qualifikationsdienstleistungen. Dadurch hat das Center Weiterbildung im Jahr 2006 einen Verrechnungsgrad von 92 % erreicht.

Neben fachlichen Kompetenzen steigt gemäss Herrn Eckstein insgesamt die Bedeutung der überfachlichen Kompetenzen, wie beispielsweise der unternehmerischen Kompetenz. Diese wurde deshalb 2006 im Kompetenzmodell für Führungskräfte stärker positioniert. In diesem Kompetenzmodell werden folgende Felder beschrieben:

- Unternehmerische Kompetenz (Strategisches Denken und Handeln, Markt- und Kundenorientierung, Ziel-/ Ergebnisorientierung, Veränderungsfähigkeit/ -bereitschaft)
- Persönliche Kompetenz (Stabilität und Integrität, Flexibilität, Führungswille/ Führungsfähigkeit, Selbstreflexion)
- Soziale Kompetenz (Integrationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Motivationsfähigkeit)
- Methodische Kompetenz

Neben den methodischen Kompetenzen werden auch die fachlichen Kompetenzen in der DATEV-Skill-Datenbank hinterlegt. Mitarbeiter können zu diesen beiden Kompetenzfeldern ihr Profil auf freiwilliger Basis aufnehmen. Auf die Definition von rollenspezifischen Skillprofilen wurde im Interesse eines breiteren Spektrums an verfügbaren Kompetenzen beziehungsweise Skills in der Skill-Datenbank verzichtet. Gegenwärtig sind dort circa 900 Skills (IT, Betriebs- und Volkswirtschaft, Rechtsgebiete, Branchenkenntnisse/ -erfahrungen, DATEV-Wissen, ...) abgebildet. Sowohl die Auswahl der Skills als auch deren Ausprägung erfolgt ausschliesslich durch den Mitarbeiter. Dessen Führungskraft kann zwar die Eingaben sehen, aber nicht ändern. Falls unterschiedliche Wahrnehmungen vorliegen, sollen diese im Dialog zwischen den beiden geklärt werden.

Bei *Freizeitveranstaltungen* sind die Mitarbeiter selbst verantwortlich für ihre eigene Kompetenzentwicklung. Bei Bedarf unterstützen die Weiterbildung und/ oder die Führungs-

### 3. Fallstudie Datev eG

kräfte bei der Auswahl geeigneter Massnahmen. Das Angebot im Bereich Freizeitlernen umfasst Kurse aus den folgenden Bereichen:

- Persönliche Kompetenz (Präsentieren/Moderieren, Persönlichkeitsentwicklung, Konflikt- und Stressmanagement, ...)
- Demografischer Wandel
- Fachwissen
- IT (Officeanwendungen, Bild- und Videoverarbeitung, Internet, Experten IT Wissen, Programmierung, ...)
- Fremdsprachen sowie interkulturelle Sensibilisierung
- Gesundheitsmanagement sowie Umwelt

Der Bedarf für alle Themen ist als hoch anzusehen, unterliegt aber auch erheblichen Schwankungen sowie Veränderungen. Beispielsweise ist die Nachfrage nach Kursen im Bereich der Officeanwendungen in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen. Stark zugenommen hat dagegen der Bedarf an Kursen zur Methoden- und Selbstkompetenz wie beispielsweise Konflikttraining, Auftritt und Wirkung sowie in den Bereichen IT, Gesundheit und Business English. Auch das Nutzungsverhalten differiert erheblich: Auf der einen Seite gibt es Mitarbeiter, die beispielsweise jedes Jahr mehrere Freizeitkurse belegen, auf der anderen Seite aber auch Mitarbeiter, die noch nie einen Kurs in der Freizeit besucht haben. Insgesamt wird das Angebot stark nachgefragt.

Mit diesen Angeboten können Mitarbeiter ihre eigene Kompetenzentwicklung gestalten und so ihre Beschäftigungsfähigkeit oder „Employability“ verbessern beziehungsweise erhalten. Für die DATEV eG zeigen sich durch das Freizeitlernen positive Effekte auf die Produktivität und damit mittelfristig auch auf den Unternehmenserfolg. So halten Mitarbeiter, die in der Freizeit lernen, ihre Lernfähigkeit aufrecht beziehungsweise bauen diese aus. Auch die Unterstützung der Work-Life-Balance hat positive Auswirkungen bezüglich der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit. Viele der Referenten sind DATEV-Mitarbeiter, so dass auch über diesen Weg die didaktischen Kompetenzen der Mitarbeiter gefördert werden. Darüber hinaus ist in den höheren Vergütungsgruppen Wissensvermittlung eine geforderte Kompetenz in der Stellenbeschreibung. Somit kann eine Tätigkeit als Referent gleichzeitig als Personalentwicklungsmassnahme gesehen werden.

Für die Inanspruchnahme von Freizeitkursen erfolgt im Gegensatz zum Arbeitslernen keine Verrechnung und auch keine Kostenbeteiligung des Teilnehmers. Daher werden die dafür entstehenden Kosten im Business-Plan des Centers gesondert ausgewiesen. Gegenwärtig fallen circa 8 % der Centerkosten für die Angebote im Bereich des Freizeitlernens an. Auf den ersten Blick erscheint dieser Bereich mit 8 % eher gering. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass für Freizeitkurse teilweise niedrigere Kosten anfallen, beispielsweise günstigere Honorare durch den Einsatz von DATEV-Referenten (im Vergleich zu selbst-

ständigen Trainern) und keine Verrechnung von internen DATEV-Kosten. Somit können circa 16 % der Weiterbildungsaktivitäten im Bereich Freizeitlernen (je Mitarbeiter im Durchschnitt 0,7 Tage Freizeitlernen und 4,3 Tage Arbeitslernen) realisiert werden.

Ergänzt wird die Möglichkeit des Freizeitlernens durch ein *Angebot an Selbstlernmedien*. Natürlich können diese Angebote bei dienstlicher Veranlassung auch zum Bereich Arbeitslernen gehören. Diese Angebote sind überwiegend Standardprodukte vom Markt und nicht selbst entwickelt. Zur Identifizierung geeigneter Kurse erfolgt eine differenzierte Marktanalyse anhand eines Kriterienkatalogs, um den Qualitätsanspruch der DATEV eG einzulösen. Zwei Nutzungsszenarien können unterschieden werden:

- Mitarbeiter können sich die Selbstlernmedien ausleihen und im Büro oder auch zu Hause auf dem häuslichen PC nutzen (Bibliotheks-Modell);
- viele Kurse können auch direkt über das Weiterbildungsportal abgerufen werden und am Arbeitsplatz genutzt werden; wegen der hohen Datenschutzerfordernungen der DATEV eG ist ein Zugriff aufs Intranet von zu Hause aus nur für bestimmte Zielgruppen möglich.

Aus diesem Grund überwiegt weiterhin die Nutzung der computergestützten Programme im Bibliotheks-Modell. Zur Unterstützung der Mitarbeiter beim Selbstlernen stehen Ansprechpersonen im Center Weiterbildung für technische sowie organisatorische Fragen sowie bei Fragen zum Selbstlernen zur Verfügung. Eine durchgängige und systematische inhaltliche Begleitung existiert - abgesehen von informellen Austauschmöglichkeiten - in der Regel nicht.

Im letzten Jahr fand eine grossangelegte Pilotmassnahme für internet-basierte Angebote statt. In diesem Rahmen bearbeiteten circa 350 Mitarbeiter 1.500 Lernpakete zu verschiedenen Themen auf freiwilliger Basis. Die Erfahrungen waren überwiegend positiv, Einschränkungen gab es bei technischen Rahmenbedingungen bedingt durch die Gestaltung des Internet-Zuganges an den Büroarbeitsplätzen.

Durch die Angebote und die Gestaltung sinnvoller Nutzungsbedingungen entwickelt sich eine noch grössere Offenheit und Eigenmotivation für das selbstgesteuerte Lernen und eine Lernkultur, die eigenverantwortliches Lernen stärker betont. Interessant ist, dass das Angebot immer stärker auch durch Vorschläge von Mitarbeitern beeinflusst wird. Damit entstehen Weiterbildungsangebote nicht nur im Push-Prinzip, sondern auch verstärkt aus der Belegschaft heraus im Pull-Prinzip.

Zum Teil werden die Selbstlernmedien auch in Blended-Learning-Szenarien eingesetzt, um zum Beispiel die Mitarbeiter bereits vor Beginn der Präsenzveranstaltung in eine Thematik einzuführen oder erforderliche Vorkenntnisse zu vermitteln. Bisher konnte mit diesem Szenario allerdings die angestrebte grössere Homogenität der Teilnehmergruppe nur teilweise erreicht werden, da nur ein Teil die Materialien vorher ausreichend bearbeitet hat. Dagegen funktioniert die Kombination aus Selbstlernmaterialien und Virtual Classroom gut, wenn

ausreichend „eigener Lerndruck“ bei den Mitarbeitern vorhanden ist. „Lerndruck“ resultiert meist aus konkreten Anforderungen heraus. Am wirksamsten ist es, wenn der Lernende durch den angebotenen Mix verschiedener Lernformen und -methoden für sich einen direkten persönlichen Nutzen, beispielsweise zeitnähere Qualifizierung und damit qualifiziertere Bearbeitung der Arbeitsaufgaben, erkennen kann.

Nach Herrn Eckstein zeigen die Ergebnisse der regelmässig durchgeführten Evaluationen, dass die Akzeptanz von Selbstlernmedien stark von individuellen Lernpräferenzen und Lernkompetenzen abhängt. Neben sehr positiven Feedbacks gibt es auch Mitarbeiter, die mit dieser Lernform grössere Schwierigkeiten haben. Hochmotiviert hat beispielsweise eine Führungskraft ihre Englischkenntnisse signifikant verbessert, ein anderer kam mit dieser Lernform überhaupt nicht zurecht. Die DATEV eG versucht daher, Lösungen für die unterschiedlichen Lernertypen zu schaffen. Im Beispiel erhielt die zweite Führungskraft Unterricht mit einem Englischtrainer, dafür aber in der Freizeit. Das Motto ist also eher „die richtigen Lösungen finden und weniger einheitliche Standardlösungen anbieten.“

Zusammenfassend können folgende Voraussetzungen gemäss Herrn Eckstein dazu beitragen, dass selbstgesteuertes Lernen funktioniert: Entweder muss genügend eigener „Lerndruck“ aus der Arbeit heraus bestehen, so dass sich der Mitarbeiter selbst mit dem Material beschäftigen möchte, oder die Eigenmotivation der Lernenden muss sehr ausgeprägt sein. In diesem Zusammenhang ist bei der DATEV eG seit einigen Jahren eine „softe“ Veränderung der Lernkultur zu spüren. Das bedeutet, dass die Eigenverantwortlichkeit für das Lernen kontinuierlich steigt und eine grössere Offenheit für selbstgesteuertes Lernen vorhanden ist. Diese Veränderung drückt sich auch in dem steigenden Kursangebot und -nachfrage der Abendschule beziehungsweise des Freizeitlernens (von 55 Kursen im Jahr 1991 bis zu 240 Kursen im Jahr 2006) sowie in einer Vielzahl von Vorschlägen der Mitarbeiter für einen Ausbau des Freizeitprogramms aus.

## 3.3 Bausteine einer transferförderlichen Lernkultur

### 3.3.1 Die Mitarbeiter

Die Mitarbeiterqualifikation wird bei der DATEV eG stark gefördert. Das „klassische“ Spannungsfeld zwischen Persönlichkeitsentwicklung aus Mitarbeitersicht und Personalentwicklung aus Unternehmenssicht wird bewusst aufgenommen und dabei nach einer ausgewogenen Balance gesucht. Das Spektrum der verfügbaren Qualifizierungsmöglichkeiten und die Ausgestaltung der Qualifizierungsprozesse erfordern einen relativ hohen Grad an Eigeninitiative des Mitarbeiters, stellen aber auch hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Die Nutzung verschiedener Lernformen, die Betonung des Pull-Prinzips für eine Bedarfserhebung sowie die verfügbaren Freiräume für eigen motiviertes Lernen sind hier wichtige Einflussgrössen. Mitarbeiter erhalten von ihren Führungskräften in der Regel einen Vertrauensvorschuss, um diese Freiräume auch umzusetzen. Dieses Spannungsfeld zu

adressieren, stellt für die Weiterbildung eine grosse Herausforderung dar und stösst insbesondere an Grenzen, wenn das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft nicht ausgeprägt ist.

Ein wichtiges Steuerungselement für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter stellen die Mitarbeitergespräche dar, die in regelmässigen Abständen – meist jährlich - zwischen Führungskraft und Mitarbeiter durchgeführt werden. Massnahmen zur persönlichen Entwicklung und Förderung werden dort diskutiert und die Ergebnisse schriftlich dokumentiert. Gleichzeitig wurden die Mitarbeitergespräche um eine Gesamtbewertung ergänzt, die direkten Einfluss auf die Entwicklung des Gehalts hat. Vor etwa zwei Jahren wurden auch jährliche Zielvereinbarungen - verbunden mit einer ergebnisorientierten Vergütung - für die oberen Vergütungsgruppen eingeführt. Dabei wird das Thema Qualifizierung ebenfalls platziert. Beispielsweise können dort Qualifizierungsziele festgelegt werden, um im Bereich der Kompetenzentwicklung mehr Verbindlichkeit zu schaffen.

Die Kompetenzentwicklung bei Mitarbeitern richtet sich nicht nur auf das Individuum, sondern zunehmend auch auf die Teamebene. Bereits seit mehreren Jahren und mit zunehmender Tendenz ist Team- und Organisationsentwicklung ein Aufgabenfeld der Weiterbildung. Dies liegt vermutlich auch im Teamansatz der Clan-Kultur begründet (siehe Abschnitt 1.1), welche massgeblich auf Vertrauen und Loyalität unter den Kollegen und Führungskräften basiert. Diese Teamentwicklungsworkshops werden individuell für jeden Auftraggeber konzipiert und beinhalten Elemente, die jeweils auf die Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder Einfluss haben sowie einen Bezug zu notwendigen organisatorischen Veränderungen herstellen. Daher übernimmt die Weiterbildung Change Management Aufgaben an der Schnittstelle zwischen Kompetenz- und Organisationsentwicklung.

Ein Beispiel für ein derartiges Change Projekt soll diesen Aufgabenbereich illustrieren. Auslöser für das Projekt war das im Vergleich zu anderen DATEV-Bereichen schlechtere Image des Bereichs Service und Logistik. Ein Indikator dafür war die schwierige Besetzung dort intern ausgeschriebener Stellen. „Hochqualifizierte Wirtschaftswissenschaftler, IT-Spezialisten oder Ingenieure fanden es meist wenig attraktiv „im Service“ beziehungsweise „am Telefon“ zu arbeiten“ (Dollinger, 2001, S. 60). Daraufhin wurde das Management-Projekt MAP mit dem Ziel lanciert, ein neues Service-Selbstbewusstsein in dem Bereich Service und Logistik zu entwickeln. Mit dem kompletten Führungsteam wurde eine Vision für die Abteilung entwickelt, die Führungskriterien reflektiert und eine komplette Neuausrichtung des Bereichs vorgenommen. Während dieses Prozesses wurden begleitende Massnahmen für die Führungskräfte initiiert, welche sich vor allem auf deren Sozialkompetenzen ausrichteten. Das Change Projekt war die Initialzündung für eine neue Vertrauenskultur, einerseits Projekte effizienter und schneller abzuwickeln, andererseits wurden die Führungskräfte, welche zuvor vorwiegend als Fachspezialisten fungierten, heute zu einer Führungscrowd. Bei einigen zeigte sich allerdings, dass dieses veränderte Führungsverständnis nicht zu ihrer persönlichen Ausrichtung passt. Entsprechend wurden neue, geeignetere Aufgabenbereiche gefunden und die frei gewordenen Teamleiterpositionen neu

besetzt. Abschliessend lässt sich sagen, dass nach dem gesamten Organisationsentwicklungsprojekt MAP der Bereich Service und Logistik nun Top-Plätze in der Imagebewertung einnimmt. Nach Einschätzung von Herrn Eckstein ist bei vielen Themen eine derart direkte Zuordnung zwischen Massnahme und Wirkung nicht oder nur mit höherem Aufwand machbar. Dennoch muss immer hinterfragt werden, was der Beitrag zu den Unternehmenszielen ist, um einen überzeugenden Begründungszusammenhang (auch für die Unternehmensleitung) zu liefern.

Der Aufgabenbereich Team- / Organisationsentwicklung bringt zudem eine positive Wechselwirkung für die Weiterbildungsabteilung mit sich. Einerseits kann sich die Weiterbildung auf diese Art und Weise als „neutraler Dienstleister“ für teambezogene Veränderungsprojekte positionieren. Andererseits stellen diese Kooperationsprojekte eine wichtige Informationsquelle für Qualifikationsdefizite im Rahmen einer differenzierten Bedarfserhebung dar.

Ein Beispiel für Veränderungen bei den Qualifikationsthemen und -anforderungen sind Massnahmen, die im Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung der Mitarbeiter- und Führungskräftestrukturen entwickelt und positioniert wurden. Zu drei Themenfeldern werden dazu Workshops und Seminare durchgeführt:

- 1) Standortbestimmung - Fit und flexibel in die Zukunft:  
Klärung der zukünftigen Ziele für Mitarbeiter und Führungskräfte, die circa 10 Jahre im gleichen Aufgabengebiet gearbeitet haben;
- 2) Work-Life-Balance:  
Lernen, mit anderen Berufsbiographien umzugehen;
- 3) Die Phase nach dem Arbeitsleben vorbereiten:  
Für Mitarbeiter und Führungskräfte, deren Arbeitsleben bei der DATEV eG in circa drei Jahren endet.

Die Feedbacks aus den Pilotmassnahmen waren so positiv, dass der Beschluss zur Weiterführung durch den Vorstand bereits erfolgt ist.

#### 3.3.2 Die Führungskräfte

Viele Führungskräfte leben bereits eine Weiterbildungskultur und kümmern sich intensiv um die Qualifikation ihrer Mitarbeiter, wobei hier unterschiedliche Ausprägungen - teilweise auch abhängig von Bereichskulturen - zu verzeichnen sind. Zudem gibt es Differenzierungen durch unterschiedliche ‚Generationen‘ bei den Führungskräften.

Bereits seit vielen Jahren spielt für den Auswahlprozess von Führungskräften die erfolgreiche Teilnahme an einem Personalentwicklungsseminar eine entscheidende Rolle. Auch die systematische Qualifikation der Führungskräfte aller Hierarchie- und Erfahrungsstufen hat eine hohe Priorität. Neu ernannte Führungskräfte nehmen an einem 12-monatigen Curri-

culum teil, bei dem neben Seminaren und Workshops insbesondere der Erfahrungsaustausch sowie die Netzworkebildung gefördert werden.

Die Rolle der Führungskräfte hat sich in den letzten Jahren verändert und diese Entwicklung setzt sich weiter fort. Künftig werden viel dynamischer Projekte und Teams zusammengestellt, wofür eine höhere Flexibilität notwendig ist. Eine noch höhere Mobilität im Sinne zunehmender team- und geschäftsfeldübergreifender Aufgabenwahrnehmung durch den Einzelnen wird stärker notwendig werden. Darüber hinaus befindet sich die DATEV eG in einem evolutionären Veränderungsprozess. Die Weiterentwicklung der Lernkultur ist dabei wichtig. Das Prinzip ‚Fehler als Lernchance wahrnehmen‘ und die damit verbundenen Chancen für die Kompetenzentwicklung zu nutzen, nimmt an Bedeutung zu. Führungskräfte werden diesbezüglich sowohl als Träger wie auch als Gestalter der Kultur des Unternehmens beziehungsweise eines Bereichs angesehen. Durch ihre Kommunikation und ihr Verhalten transportieren sie Werthaltungen und Einstellungen, die als kollektives Bewusstsein einen Bereich kennzeichnen.

#### *Einbindung der Führungskräfte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter*

Bei der DATEV eG wird ein situativer Führungsstil gelebt, was hinsichtlich der personalen Unterstützungsfunktion in einer Differenzierungsstrategie zum Ausdruck kommt. Bei Mitarbeitern mit hohem Entwicklungsstand kommen die Vorschläge für Weiterbildungsmaßnahmen oft von diesen selbst. Bei neuen Mitarbeitern wird beispielsweise mehr Unterstützung gegeben und es werden gemeinsam konkrete Einarbeitungs- und Entwicklungspläne erstellt. Seit vielen Jahren können Mitarbeiter über die Selfservices im Intranet Weiterbildungsmaßnahmen selbst buchen. Die Weiterbildungsabteilung geht davon aus, dass dies zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem im Vorfeld abgestimmt wurde. Eine formale Genehmigung durch den Vorgesetzten in Form einer Unterschrift oder ähnlichem ist somit nicht notwendig. Vorgesetzte, deren Mitarbeiter sich zu Kursen angemeldet haben, erhalten am Folgetag eine kumulierte Information mit allen (neuen) Buchungen und können bei Bedarf darauf reagieren. Anfangs führte dies bei einigen wenigen Führungskräften zu Einwänden („gefühlter“ Verlust ihrer Führungskompetenz). Nach kurzer Eingewöhnungszeit wurde dieses Vorgehen aber voll akzeptiert und der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als kulturelles Element in diesem Zusammenhang als wertschätzend empfunden.

Die Führungskraft ist für die Personalentwicklung der Mitarbeiter verantwortlich. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass sie sich auf der einen Seite nicht der Verantwortung für die Weiterbildung der Mitarbeiter entziehen darf, die Mitarbeiter aber auf der anderen Seite auch nicht in eine Konsumentenhaltung drängen sollte. So ist es Aufgabe der Führungskraft, die Rahmenbedingungen für das Lernen der Mitarbeiter zu schaffen, die Strategie vorzugeben und entsprechende Signale zu setzen, indem zum Beispiel die bereits erwähnten Entwicklungspläne in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern aufgestellt werden (dies wird in Abhängigkeit vom einzelnen Mitarbeiter und dessen Kompetenzen bei Bedarf so umge-

setzt). Weiterhin unterstützen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter beim Lernen, indem sie zum Beispiel nach den Massnahmen Nachbereitungsgespräche führen.

Wie in vielen anderen Unternehmen besteht auch bei der DATEV eG das Problem der real oder vermeintlich fehlenden Zeit von Führungskräften für die eigentliche Mitarbeiterführung. Dies differiert zwischen den verschiedenen Bereichen und auch von Führungskraft zu Führungskraft erheblich. Insgesamt zeigte sich in den letzten Jahren eine positive Entwicklung. Unterstützt wurde dieser Trend durch die Einführung von Führungsleitlinien im Jahr 2000, in denen unter anderem „Führen durch Vorleben“ vereinbart wurde, die Einführung von Zielvereinbarungen sowie der ergebnisorientierten Vergütung (inzwischen für alle Führungsebenen) vor etwa zwei Jahren. Auch die noch höhere Verbindlichkeit bei den regelmäßigen Mitarbeitergesprächen durch die Aufnahme einer Gesamtbewertung, die für die folgende Vergütungsrunde (betreffend Prämien und Gehaltserhöhung) relevant ist, spielt hier eine Rolle. Durch diese Mechanismen müssen die Führungskräfte sich fast automatisch noch stärker ihrer Führungsrolle stellen. Die dafür zusätzlich notwendige Zeit, die der Führungskraft nicht zusätzlich zur Verfügung steht, erfordert insgesamt auch ein verändertes Rollenverständnis bei den Führungskräften.

#### *Unterstützung der Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Rolle als Personalentwickler*

Abhängig von dem jeweiligen Qualifikationsthema werden öfter Führungskräfte in die Konzeption von Qualifizierungsmassnahmen eingebunden. Werden sehr umfassende Curricula für die Teilnehmer angeboten, erfolgt die Einbindung der betroffenen Führungskräfte in der Regel durch gemeinsame Kick-Off-Veranstaltungen mit den Mitarbeitern oder durch die Vorstellung des Qualifikationsprogramms im Rahmen eines Führungskräfte-meetings. Je nach Thema werden noch vertiefende Informationen wie Ausbildungsübersichten, Checklisten zur Transferbegleitung und -sicherung und ähnliches zur Verfügung gestellt.

Eine Kick-Off-Veranstaltung wurde beispielsweise bei der Qualifikation zum Kanzleiprozessspezialisten (siehe nächster Abschnitt) durchgeführt, um das Commitment der betroffenen Führungskräfte zu erreichen, also derjenigen, die konkret einen Mitarbeiter für dieses Curriculum angemeldet haben. Neben dem persönlichen Ordner erhielten die Führungskräfte die Möglichkeit, sich während des Ausbildungsverlaufs auszutauschen. Themen waren dabei, wie die Belastung durch den Arbeitsausfall ausgeglichen werden kann, wie das erworbene Wissen für das übrige Team nutzbar wird oder wie sich die Ausbildung in der Zielvereinbarung niederschlägt. Dies ist so gut gelungen, dass die Teilnehmer sich gewünscht haben, dass diese Treffen im Halbjahresrhythmus fortgesetzt werden (was dann auch umgesetzt wurde). Mit solchen Massnahmen werden einerseits die Bedürfnisse und Zielsetzungen der Führungskräfte aufgenommen, andererseits erhält die Weiterbildung wiederum nützliche Hinweise, wo das Bildungskonzept noch Defizite und Verbesserungspotenzial aufweist.

#### *Führungskräfteentwicklung: die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte*

Massnahmen für die Führungskräfteentwicklung gibt es für alle Führungsebenen und alle Erfahrungsstufen. Inhaltliche Schwerpunkte bilden dabei die Felder des bereits erwähnten Kompetenzmodells. Die Angebote werden permanent an aktuelle Anforderungen angepasst. Insbesondere wird dort auch die veränderte Führungsrolle innerhalb der DATEV eG adressiert. Einen Schwerpunkt bildet die Einstellungsebene, um mit persönlichem Erleben Betroffenheit und somit Impulse für Veränderungen auszulösen. Führungskräfte werden als zentraler Ansatzpunkt zur Veränderung in der DATEV eG gesehen. Zum Beispiel wurden bei der Einführung der neuen Führungsleitlinien, der neuen Arbeitszeit- und Entgeltsysteme sowie zur Bearbeitung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung Workshops durchgeführt. Dort werden auch die verschiedenen Bereichskulturen, die in der DATEV eG spürbar sind, berücksichtigt.

Als ein Beispiel wird hier wiederum das MAP-Projekt herangezogen, das zum Ziel hatte, ein neues Service-Selbstbewusstsein in dem Bereich Service und Logistik zu entwickeln (vgl. vorheriger Abschnitt). Die Massnahmen der Führungskräfteentwicklung bezogen sich auf zwei zentrale Eckpfeiler (Dollinger, 2001, S. 62 ff.):

- *Workshop „Rund um Führung und Motivation“* mit dem Ziel der Selbstreflexion, des Förderns und Forderns der Führungskräfte. Beispielsweise wurden in einer spezifischen Selbsterfahrung die Teilnehmer in die Situation versetzt, als Filmschauspieler Rollen in einem Film zu übernehmen, wobei sie von einem echten Filmteam begleitet und von einem Regisseur gecoacht wurden. Diese unmittelbaren Erfahrungen zeigten, dass ein fortlaufendes und zeitnahes Feedback von den Regisseuren als enorm motivierend wahrgenommen wurde. Daher erarbeiteten viele Führungskräfte diese Thematik als zentralen persönlichen Transferansatz für sich selbst.
- *Workshop „Rund um Kooperation und Team“* mit dem Ziel, bei den Führungskräften ein hohes Bewusstsein für die persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten und den Nutzen einer starken Team-/ Kooperationskultur im Bereich zu schaffen. Beispielsweise war hierbei eine der Teamaufgaben die künstlerische Gestaltung einer Holzplastik. Nachdem die Teilnehmer ihre Plastik etwa zur Hälfte fertig gestellt hatten, mussten sie ihre eigene Plastik weitergeben und mit dem Objekt eines anderen Kollegen weiterarbeiten. „Dieser Tausch erweckte analog zum Service-Alltag, der von cross-leading oder cross-working-Situationen gekennzeichnet ist, starke Emotionen. Auch beim Übernehmen von Aufgaben, der Fortentwicklung von Konzepten oder der Vertretung von Kollegen bedarf es der grundsätzlichen Akzeptanz, des Vertrauens und Achtung“ (Dollinger, 2001, S. 64).

Die Massnahmen zur Führungskräfteentwicklung waren eingebunden in ein übergreifendes Change Projekt, um die Wertigkeit des betreffenden Bereichs nach innen, die hohe Motivation der Mitarbeiter (und damit auch der Führungskräfte) sowie die Führungsaufgaben, die im Vordergrund stehen, als kulturelle Elemente des neuen Service-Selbstbewusstseins zu

### 3. Fallstudie Datev eG

markieren. Die Führungskräfte wurden dabei als massgebliche Promotoren der kulturellen Veränderungen betrachtet.

Neben Seminaren und Organisationsentwicklungsmassnahmen werden den Führungskräften darüber hinaus auch individuelle Coachings angeboten. Hohe Nachfrage findet hier zum Beispiel der „Boxenstopp“, ein eintägiges Coaching, bei dem anhand eines standardisierten Fragentools eine Bestandsaufnahme über das Team durchgeführt wird. Im nächsten Schritt wird gemeinsam mit der Führungskraft erarbeitet, wo Handlungsbedarf sichtbar wird und wie man damit umgeht. Darüber hinaus besteht dann noch die Möglichkeit, persönliche Lebensfragen mit dem Coach zu reflektieren und Lösungen zu erarbeiten. Abgerundet wird das Angebot noch durch Beratungsleistungen wie beispielsweise Einarbeitungs- oder Weiterbildungspläne.

Generell lässt sich sagen, dass es eine grosse Bereitschaft gibt, mit internen Coaches (aus der Abteilung Human Resource Consulting) zu arbeiten, da neben der zugesprochenen Kompetenz dort auch ein ausgesprochenes Vertrauensverhältnis existiert. Die organisatorische Positionierung der Abteilung Human Resource-Consulting im Bildungsbereich unterstützt dies. Darüber hinaus werden auch externe Coachings durchgeführt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Aufgaben der Führungskräfte klar festgelegt sind und in den Führungskräfte trainings entsprechend diskutiert werden. Die Umsetzung ist allerdings von verschiedenen Rahmenbedingungen (beispielsweise Kompetenzen, verfügbaren Ressourcen, Schichtplänen) abhängig.

### *Führungsspiegel: Beurteilung der Führungskraft durch die Mitarbeiter*

Mit dem Führungsspiegel gibt es ein Instrument zur Beurteilung der Führungskraft durch seine Mitarbeiter. Der Einsatz erfolgt bisher allerdings nur optional auf Wunsch der Führungskräfte beziehungsweise Teams. Eine Ausweitung ist angedacht. In der ersten Stufe beurteilen die Mitarbeiter ihre Führungskraft an Hand eines Fragebogens. Danach führt die Führungskraft mit seinem Team ein Feedbackgespräch, um die Ergebnisse zu besprechen und Verbesserungsimpulse zu setzen. Der Führungskraft stehen hierbei wiederum Unterstützungsangebote zur Verfügung.

### **3.3.3 Transferorientierte Methoden**

#### *Bedarfserhebung bei der DATEV eG*

Um den Bildungsbedarf zu erheben, werden im jährlichen Abstand Bedarfsgespräche mit den Fachabteilungen durchgeführt. Dabei sind die verschiedenen Abteilungen (zum Beispiel Service, Aussendienst, Produktion, Entwicklung) auf sieben Referenten des Centers Weiterbildung aufgeteilt. Die Gespräche finden je nach Fachabteilung und Bedarf auf unterschiedlichen Ebenen statt. Entweder mit allen Führungskräften, zum Teil mit Hauptabteilungsleitern, oder auch mit Beauftragten einzelner Führungskräfte. In manchen Fällen sammelt auch die verantwortliche Führungskraft die Rückmeldungen ihrer Kollegen und gibt diese gebündelt an den Ansprechpartner aus der Weiterbildung weiter. Das jeweilige Vorgehen orientiert sich an den Wünschen der verschiedenen Bereiche und Abteilungen. Soweit möglich wird aber immer das persönliche Gespräch gesucht. Wichtig ist, dass die Bedarfserhebung flächendeckend erfolgt. Hierfür wird ein Gesprächsleitfaden genutzt, den der Fachbereich bereits vor dem eigentlichen Gesprächstermin zur Vorbereitung erhält. Im eigentlichen Interview werden Feedbacks zu den Massnahmen des vergangenen Jahres aufgenommen. Zukunftsbezogen werden Änderungen und Aufgaben im Fachbereich erhoben, welche voraussichtlich zu einem Weiterbildungsbedarf führen werden. Direkt abgefragt werden dabei auch die Zielgruppen, der Inhalt sowie die Ansprechpartner für geplante Weiterbildungen. Abschliessend wird auf die Referententätigkeit der Fachabteilung für andere Abteilungen eingegangen. Als besonders wertvoll wird eine offene Fragestellung am Ende des Gesprächs erachtet, da in diesem Teil des Gesprächs auch mittel- und langfristige Veränderungen mit Konsequenzen auf den Weiterbildungsbedarf angesprochen sowie häufig substantielle Anregungen aus dem Fachbereich an die Weiterbildung herangetragen werden.

Das Bedarfserhebungsgespräch dient auch als Marketingkanal für das Center Weiterbildung. Informationen über neue Konzepte und Angebote, Veränderungen im Budgetprozess, bei Werkzeugen und Instrumenten wie beispielsweise dem Weiterbildungsportal werden in diesen Gesprächen vorgestellt. Besonders Erfahrungsberichte zu in anderen Fachabteilungen durchgeführten Massnahmen werden sehr geschätzt. Häufig ergeben sich daraus auch konkrete Ansatzpunkte und Ideen für die eigene Abteilung.

Die Gespräche werden strukturiert, dokumentiert, konsolidiert und auf dieser Basis die Aufträge an die thematisch Zuständigen im Center Weiterbildung verteilt. Die Bedarfserhebung erfolgt je nach Abteilung zu unterschiedlichen Terminen im Jahr. Die Planung für den Aussendienst muss beispielsweise bereits relativ früh erfolgen, damit die Termine eingeplant werden können und somit nicht mit Kundenterminen kollidieren.

Die jährlichen Bedarfserhebungsgespräche stellen jedoch nur ein Element des Kontakts der Weiterbildungsabteilung zum Fachbereich dar. Darüber hinaus finden viele weitere Gespräche mit den Fachbereichen statt, um beispielsweise kurzfristige und anlassbezogene Bedarfsanforderungen zu klären oder um geänderte Anforderungen beziehungsweise Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Insgesamt nimmt der Anteil kurzfristiger Weiterbildungsbedarfe, für die geeignete Lösungen gefunden werden müssen, zu und liegt inzwischen bei weit über einem Drittel aller Massnahmen. Oft ist die Zeitspanne zwischen der Anfrage und Implementierung einer Bildungsmassnahme extrem kurz. Relativ häufig liegt die Ursache dafür in externen Rahmenbedingungen, wie neuen gesetzlichen Regelungen aber natürlich auch an fachlichen, technologischen oder sonstigen Entscheidungen in Projekt und Linie.

Zusätzlich kommuniziert die Weiterbildung auch „Best-Practice-Beispiele“ ganzjährig, sofern Angebote eines Fachbereichs in modifizierter Form ebenfalls in anderen Fachbereichen nutzbringend und zielführend umgesetzt werden könnten. Zum Beispiel wird dafür auch als Medium der Newsletter der Weiterbildung, der von einer grossen Zahl Mitarbeiter und Führungskräften abonniert ist, genutzt. Häufig sprechen sich aber auch erfolgreiche Massnahmen per Mund-zu-Mund-Propaganda im Unternehmen herum und Fachabteilungen, die dafür Bedarf haben, kommen auf die Weiterbildung direkt zu.

Das Center Weiterbildung ist ein interner Dienstleister, der die Kompetenzerhaltung und -entwicklung im Unternehmen unterstützt. Massgeblich ist dabei immer, ob damit ein Beitrag zur Zielerreichung durch die Fachabteilungen beziehungsweise das Unternehmen insgesamt geleistet wird. Klassische „Akquise-Arbeit“ von Seiten der Weiterbildungsabteilung spielt daher lediglich eine eher untergeordnete Rolle.

#### *Einbezug der Fachabteilungen in die Konzeption der Bildungsmassnahmen*

Die Referenten des Centers Weiterbildung konzipieren die Qualifikationsmassnahmen in enger Kooperation mit den Führungskräften und Ansprechpartnern des jeweiligen Fachbereichs. Dabei werden auch informelle Kontakte sowie das Netzwerk mit externen Partnern einbezogen. Durch diese starke Orientierung an den Kunden wird sichergestellt, dass die Massnahmen den Anforderungen am Arbeitsplatz tatsächlich entsprechen.

Nachfolgend werden drei Beispiele für Bildungsmassnahmen aufgeführt, welche besondere Merkmale einer transferorientierten Konzeption aufweisen:

1. Ausbildung zum DATEV Quality Engineer
2. Kanzleiprozess-Spezialisten-Ausbildung für den Entwicklungs- und Servicebereich

### 3. Lernprojekt Marketingoffensive

Die Beispiele verdeutlichen zum einen die Auswahl an Methoden, das Zusammenspiel mit anderen Lernkultur-Bausteinen sowie die grundsätzliche Vorgehensweise. Zum anderen wird auch vorgestellt, wie die Transfersicherung erfolgt, wie Ergebnisse gemessen werden und wie die Qualität der Bausteine kontinuierlich weiter entwickelt wird:

#### *zu 1) Ausbildung zum DATEV Quality Engineer*

Ziel dieser Ausbildung ist die Verbesserung des Qualitätsmanagements im Bereich der Softwareentwicklung. Diese Ausbildung schliesst mit einem Zertifikat ab, das freiwillig von den Mitarbeitern erworben werden kann. Wenn gewünscht, können auch nur die Seminarbausteine absolviert werden.

Die Basis bilden zwei zweitägige Schulungen, in denen neben dem methodischen Vorgehen auch die Werkzeugsicht behandelt wird. In der schriftlichen Prüfung stehen die Lerninhalte der beiden Seminare im Vordergrund. Die Prüfung kann gegebenenfalls wiederholt werden. Daran anschliessend wird ein Testkonzept / Skript für ein eigenes Projekt erstellt. Diese so genannte Transferübung wird mit einer Dokumentation abgeschlossen. Für die Zertifizierung wird die Dokumentation durch einen Reviewer - einem Experten aus der für das Qualitätsmanagement zuständigen Fachabteilung - bewertet. Wenn die Vorgaben hinreichend berücksichtigt wurden, erhält der Teilnehmer das Zertifikat. Ansonsten muss das Testkonzept / Skript überarbeitet werden. Sowohl bei der Prüfung als auch bei der Transferübung erhält der Teilnehmer ein qualifiziertes Feedback, um aus den eventuell enthaltenen Fehlern lernen zu können. Auf die formale Bewertung nach einer Notenskala wurde verzichtet. Die Teilnehmer können bei Bedarf auch ein Coaching in Anspruch nehmen.

Das ursprüngliche Konzept wurde in den Diskussionen mit dem Betriebsrat an einigen Stellen modifiziert. Insbesondere resultiert daraus die Freiwilligkeit für die Zertifizierung beziehungsweise die „Ausstiegsmöglichkeit“ nach Besuch der Seminare. Auch die möglichen Wiederholungen sowie die zeitliche Offenheit bezüglich des erfolgreichen Abschlusses der Zertifizierung wurden vereinbart.

Wichtig ist auch, dass dieses Curriculum einer permanenten Weiterentwicklung unterliegt. Neben Anforderungen, die aus fachlicher beziehungsweise methodischer Sicht notwendig sind, geben insbesondere die Feedbacks der Teilnehmer und der beteiligten Fachabteilungen dafür wichtige Impulse.

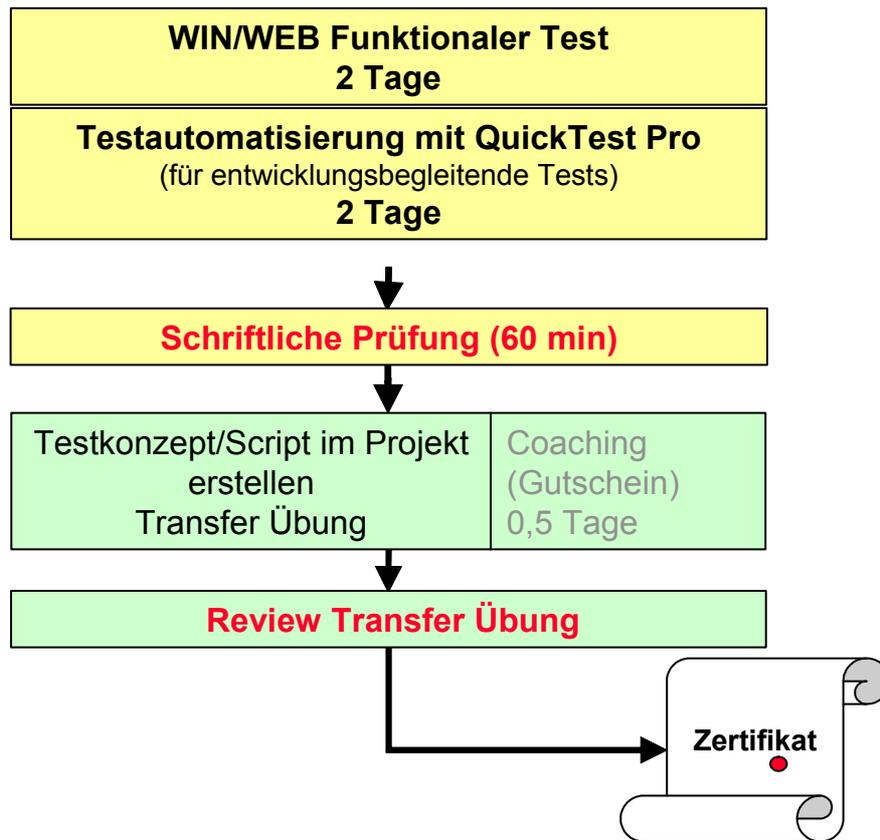


Abbildung 3: Ablauf der Ausbildung zum Quality Engineer.

Bei der Zertifizierung ist es wichtig, dass es sich nicht um ein „Marktzertifikat“ mit dem primären Fokus auf fundiertem theoretischem Wissen handelt, sondern ein hoher DATEV-Praxisbezug im Vordergrund steht. Der Praxistransfer in Form einer eigenen Projektbearbeitung mit Review-Verfahren ist deshalb direkter Bestandteil der Bildungsmassnahme.

Die Erfahrungen mit dieser Ausbildung, die Anfang 2006 startete, sind positiv. Inzwischen haben circa 80 Mitarbeiter die Prüfung absolviert und 40 bereits das Zertifikat erhalten. Teilweise fällt es den Mitarbeitern noch schwer, sich dem mit der Zertifizierung verbundenem zusätzlichen Aufwand und Stress zu stellen. Die Teilnehmer, die das Zertifikat abgeschlossen haben, berichten aber auch, dass durch dieses Konzept und insbesondere die Transferübung die Umsetzung des Gelernten in die Praxis deutlich leichter gefallen ist. Nach Aussage von Herrn Eckstein ist für einen erfolgreichen Praxistransfer manchmal ein „sanfter Druck“ durchaus hilfreich.

Diese Weiterbildung wurde durch den Entwicklungsdirektor initiiert, gefordert und gefördert. Er zeigte ein hohes Commitment, indem er beispielsweise bei der ersten Zertifikatsübergabe anwesend war und einen Artikel darüber in der Mitarbeiterzeitung von DATEV initiierte. Ein konsequenter nächster Schritt ist es, durch den Lerntransfer die Qualitätsmanagement-Prozesse dauerhaft zu verbessern. Aufgabe der Weiterbildung ist es laut Herrn

Eckstein hierbei Beratung anzubieten, um das Ausbildungskonzept noch stärker in die Praxis zu integrieren. Letztendlich liegt aber die Umsetzung in der Verantwortung der Fachabteilung („es muss gelebte Praxis aus Überzeugung heraus werden“).

Da ein hoher Praxistransfer mit dieser Massnahme erreicht werden kann, wird derzeit über die Übertragbarkeit auf andere Themen nachgedacht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Kopplung von praktischer Anwendung und Weiterqualifizierung meist mit einem höheren Aufwand für ein Review-System verbunden ist (zum Beispiel qualitative Einschätzung von Projektfortschritten, bereichsübergreifende Reviews, mehr Reviewinstanzen, ...). Der Nutzen durch den schnelleren und qualitativ besseren Praxistransfer dürfte diesen Zusatzaufwand aber rechtfertigen.

#### zu 2) Ausbildungskonzept „Kanzlei-Prozess-Spezialisten“

Ein weiteres Beispiel für eine Bildungsmassnahme mit einem spezifischen Transferansatz stellt die Ausbildung zum Kanzlei-Prozess-Spezialisten dar. Da das DATEV-Produktspektrum über 150 Produkte enthält, wurde es immer wichtiger neben Produktspezialisten auch Experten im Unternehmen zu haben, die ein Überblickswissen über alle Produkte und auch vertieftes Wissen über Kanzleien und deren Prozesse haben. Dieser Ausbildungsgang wurde gemeinsam für den Entwicklungs- sowie den Servicebereich konzipiert.



Abbildung 4: Konzeption der Ausbildung zum Kanzlei-Prozess Spezialisten.

Insgesamt umfasst die Massnahme 40 Ausbildungstage, an der im ersten Durchgang 25 Personen aus Entwicklung und Service teilgenommen haben. Zu Beginn steht ein viertägiges Seminar zu betriebswirtschaftlichem Grundlagenwissen. Danach schliesst sich ein halbtägiger Wissenscheck mit ausschliesslich offenen Fragen an. Hat der Prüfling weniger als 60 % richtig gelöst, wird gemeinsam geklärt, ob eine Fortsetzung der Ausbildung sinnvoll ist. Auf dem betriebswirtschaftlichen Know-how aufbauend wird in der nächsten Stufe der Bezug zu den DATEV-Produkten hergestellt. Anhand eines prozessorientierten Musterfalls lernen die Teilnehmer ein mögliches Vorgehen im Zusammenspiel der wichtigsten Programme kennen - vorgestellt von einer Steuerberaterin mit vielen Informationen aus der eigenen Praxis. Da hier allein schon aus zeitlichen Gründen nicht alle Produkte behandelt werden, wird dieses fehlende Know-how durch die Teilnehmer selbst vermittelt. Im Vorfeld gebildete Lerntandems bereiten jeweils ein Thema vor und schulen sozusagen die restlichen Ausbildungsteilnehmer. Nach jeder Präsentation schliesst sich ein kleiner, circa zehnminütiger Wissenscheck an, bei dem die Präsentierenden erfahren, ob die wesentlichen Lerninhalte auch angekommen sind. Abgerundet wird dieser Baustein durch ein persönliches Feedbackgespräch zum Thema Präsentation und persönliche Wirkung mit einem Trainer aus der Weiterbildung.

Als nächster Ausbildungsblock schliessen sich eine Vielzahl von Massnahmen an, welche die Ausbildungsteilnehmer mit dem für das Kanzleipraktikum erforderliche Fachwissen versorgen. Bei dem Praktikum arbeiten die Teilnehmer circa vier Wochen in einer Steuerkanzlei mit, sozusagen auf dem Stuhl des Kunden. Die hier gesammelten Erfahrungen wurden anhand von vorgegebenen Leitfragen reflektiert und mit den anderen Ausbildungsteilnehmern diskutiert. Und als Ergebnis wurden Veränderungsimpulse und Ideen für das Unternehmen abgeleitet, die der Geschäftsleitung und den eigenen Führungskräften bei dem Abschluss-Workshop präsentiert wurden. Darüber hinaus wurden hier Themen bearbeitet, wie beispielsweise zukünftige Zusammenarbeit, Netzwerkbildung und Auftragsvergabe. So wurde im Unternehmen ein informelles, lernendes Netzwerk geschaffen, das bei Anfragen zur Verfügung steht.

Bei diesem sehr umfassenden und auf viel Mitarbeit aufgebauten Curriculum war eine gute und umfassende Kommunikationskultur ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dazu wurde erstmalig ein eRoom genutzt, in dem alle wesentlichen Informationen dokumentiert, Diskussionen mit anderen Teilnehmern initiiert und gemeinsam Präsentationen gestaltet wurden. Die Akzeptanz dieses Mediums war sicherlich so hoch, weil die Teilnehmer in unterschiedlichen Standorten ihren Arbeitsplatz hatten.

Wegen der äusserst positiven Erfahrungen mit diesem Konzept ist bereits eine zweite Lerngruppe gestartet. Ausserdem wird dieses Konzept für eine etwas andere Zielgruppe in modifizierter Form durchgeführt.

### 3. Lernprojekt Marketingoffensive

Das letzte Beispiel bezieht sich auf eine bereichsübergreifende Massnahme, welche das Ziel hatte, DATEV als Marke auf dem Markt zu stärken. Wie bei den anderen beiden Beispielen zuvor werden die Führungskräfte direkt eingebunden in die Konzeption, um Entwicklungsziele abzustimmen, Feedbackgespräche durchzuführen oder Transfer- und Umsetzungsmöglichkeiten bereit zu stellen.

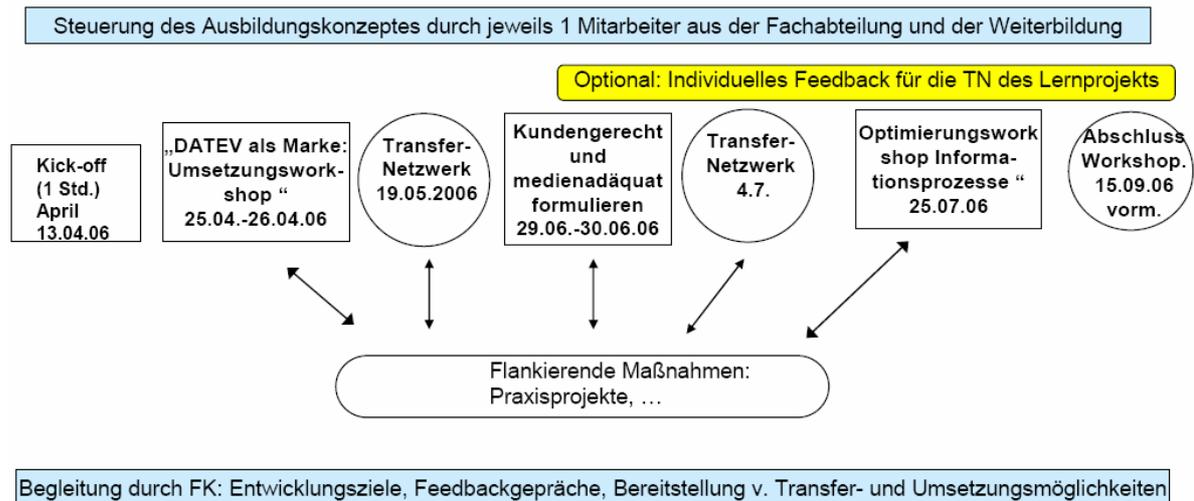


Abbildung 5: Konzeption des Lernprojekts „Marketingoffensive“.

Der methodische Ablauf besteht nach einem kurzen Kick-off-Meeting aus einer Kombination von Seminaren zur Wissensvermittlung und nachgelagerten Transfer-Workshops. In diesen Transfer-Workshops werden die im vorgelagerten Seminarbaustein vermittelten Kenntnisse vertieft, und zwar in Zusammenarbeit mit erfolgreichen externen Unternehmen, die zu diesem Thema ihr Know-how bereitstellen und mit Fallarbeit den Praxistransfer auf die DATEV eG anstossen. Ein Beispiel: Im Wissensbaustein „DATEV als Marke“ wurden Marketingmethoden vorgestellt und Marketingsteuerräder für die eigenen Produkte entwickelt. Im darauf aufbauenden Transfer-Workshop stellte das mehrfach ausgezeichnete Restaurant und Seminarcenter „Schindlerhof“ sein Markenkonzept vor und zeigte anhand einer Betriebsführung, wie das Konzept gelebt wird. So konnten viele neue Impulse gewonnen und auf die DATEV eG übertragen werden.

Damit der Praxistransfer reibungsfrei verlaufen kann, wurde bei der Zusammenstellung der Ausbildungsgruppe darauf geachtet, dass sowohl vom Management als auch von den wichtigsten Schnittstellenabteilungen jeweils Kollegen an der Ausbildung teilnehmen. So basieren die hier abgeleiteten Massnahmenpläne auf einem gemeinsamen Commitment und die Erfolgchancen sind deutlich höher, da alle wichtigen Partner an der Massnahmenbildung beteiligt waren.

Lernerfolge sichtbar zu machen und auch weitere Impulse zur Verbesserung der Ausbildung zu erhalten sind die Kernelemente des Abschlussworkshops. So werden hier die in der Kick-Off-Veranstaltung vereinbarten Erfolgsziele hinterfragt, Feedback zu der Ausbildung eingeholt und „last but not least“ Wege und Mittel zur Wissensweitergabe an die Teamkollegen vereinbart.

Dieses Lernprojekt Marketingoffensive ist gleichzeitig ein gutes Beispiel dafür, dass erfolgreiche individuell entwickelte Lernprojekte sich informell so gut vermarkten, dass andere Bereiche von sich aus auf die Weiterbildung zugehen und ein modifiziertes Konzept in Auftrag geben.

#### *Informelle Austauschmöglichkeiten (Communities of Practice)*

Bei der DATEV eG bestehen viele Möglichkeiten des informellen Austauschs. Beispielsweise werden im Entwicklungsbereich (wie bei Architekturmodellen oder neuen Technologien) nach Themen geordnete Info-Runden oder Arbeitskreise initiiert, um bestimmte Themen geschäftsfeldübergreifend anzugehen. Daraus resultieren dann oft konkrete Qualitätsmassnahmen.

In den Arbeitskreisen werden jeweils Protokolle verfasst, um die Ergebnisse des Austauschs über das Intranet zugänglich zu machen. Auf diese Weise ist der Prozess der Wissensentwicklung sehr transparent. Weiterhin werden die Probleme der einzelnen Abteilungen über die Info-Runden auch an die Weiterbildung herangetragen und so stellen Arbeitskreise ein gutes Medium dar, um an direkte Informationen aus den Fachabteilungen zu gelangen. Diese Informationen gehen dann auch in die Bedarfserhebungen ein. Des Weiteren werden Mitarbeiter aus den Arbeitskreisen beim Design von Weiterbildungsmassnahmen einbezogen und zum Teil auch als Pilotnutzer oder als Referenten eingesetzt.

Ein weiteres Beispiel für eine informelle Austauschplattform stellt das Netzwerk „SekNet“ dar, über das eine Vielzahl von Sekretärinnen miteinander verbunden ist. Ziel dieses Netzwerkes ist die gegenseitige Unterstützung in fachlicher und emotionaler Hinsicht, die Organisation von zielgruppenspezifischen Veranstaltungen wie auch Mentoring. Das Netzwerk wird in administrativer und konzeptioneller Hinsicht von der Weiterbildungsabteilung unterstützt. Auch diese informellen Austauschmöglichkeiten stellt für das Service-Center Weiterbildung ein wichtiger Pool für die Bedarfserhebung von Qualifizierungsmassnahmen dar. Wegen der positiven Erfahrungen mit diesem Konzept gibt es inzwischen Netzwerke mit einem ähnlichen Konzept auch für andere Zielgruppen, beispielsweise für Fachberater.

### **3.3.4 Organisatorische Rahmenbedingungen**

#### *Infrastrukturen*

Die Präsenzveranstaltungen des Arbeits- sowie Freizeitlernens finden überwiegend in den 13 Schulungsräumen der DATEV eG statt, die sich in einem eigenen Trainingszentrum

befinden. Da sich viele Seminare auf die Vermittlung von IT-Wissen beziehen, sind sieben Schulungsräume mit PCs ausgestattet. Die Raumgestaltung und -ausstattung soll eine möglichst lernförderliche Atmosphäre bilden. Das fängt an mit der farblichen Gestaltung und Bildausstattung anhand bekannter Maler wie Monet, Kandinski, und ähnlichem und setzt sich fort durch die Anordnung der Tische und Bereitstellung einer professionellen Medienausstattung (unter anderem auch pädagogische Netze). Wichtig ist dabei auch, dass die Räume je nach den konkreten Anforderungen des Trainers flexibel genutzt werden können und die Kommunikation der Teilnehmer untereinander sowie mit dem Trainer unterstützt wird.

Für Massnahmen insbesondere mit dem Aussendienst werden auch Trainings im virtuellen Klassenraum eingesetzt.

Im Rahmen von Curricula wird teilweise ein eRoom (so genannte „DATEV-Room“) als Kommunikationsplattform verwendet. Im bereits erwähnten Beispiel zur Ausbildung von Kanzlei-Prozess-Spezialisten wurde diese Möglichkeit aufgrund der didaktisch-methodischen Einbindung durch Transferaufgaben, die im DATEV-Room ausgeführt werden konnten, sehr erfolgreich genutzt.



Abbildung 6: DATEV-Room als eCollaboration Tool.

### *Anreizsysteme für das Lernen*

Bezogen auf die dienstliche Weiterbildung ist das Anreizsystem eng verknüpft mit dem Mitarbeitergespräch und den Zielvereinbarungen sowie dem damit verbundenen ergebnisorientierten Vergütungssystem.

Im Mitarbeitergespräch gibt es eine Anlage „Entwicklung und Förderung“ in der kurz-, mittel- und langfristige Qualifikations- und Entwicklungsaktivitäten vereinbart werden können. In den Zielvereinbarungen werden auch Entwicklungsziele vereinbart. Mit Hilfe von Kontrollfragen können Hinweise zur Zielkonkretisierung beziehungsweise zur späteren

Zielbewertung gegeben werden. Qualifikationsthemen können sowohl in den Zielvereinbarungen als auch in den Kontrollfragen enthalten sein. Nach Aussage von Herrn Eckstein ist es manchmal schwierig, die Zielerreichung beim Thema Qualifizierung messbar zu machen. Dort hat insbesondere auch die Bewertung des erfolgreichen Lerntransfers eine grosse Bedeutung.

Nicht zu unterschätzen ist die Wirkung des relativ hohen Grades an Eigenverantwortung als Anreiz für das Lernen. Bei der DATEV eG liefern die breit gefächerten Angebote des Freizeitlernens für viele Mitarbeiter einen hohen Anreiz. Der gewährte Freiraum und die Flexibilität zur eigenen Persönlichkeitsentwicklung ohne formale Kontrolle durch die Vorgesetzten motiviert viele Mitarbeiter, sogar ihre Freizeit zu investieren. Das Seminarangebot entsteht aus einem Zusammenspiel von Unternehmens – und Mitarbeiterbedürfnissen und stellt, stärker als in der dienstliche Weiterbildung, die persönliche Weiterentwicklung und Work-Life-Balance-Themen in den Vordergrund. Generell lässt sich sagen, dass die Nachfrage nach Freizeitlernen tendenziell sogar stärker zunimmt als das Arbeitslernen. Die Betriebsvereinbarung zum Bildungsurlaub wirkt für viele Mitarbeiter ebenfalls als Anreiz.

#### 3.3.5 Ergebnisse messen und Qualität weiter entwickeln

Die Evaluation beziehungsweise Messung der Ergebnisse erstreckt sich vor allem auf die Beurteilung von Seminaren, Workshops und Selbstlernmedien. Nach einer Bildungsmassnahme findet eine institutionalisierte Befragung der Teilnehmenden statt. Dafür werden kursspezifische Fragebögen verwendet. Enthalten sind unter anderem mehrere Fragen zur Transferorientierung. Neben offenen Fragen gibt es Fragen, deren Beantwortung auf einer sechsstufigen Likert-Skala (von „trifft vollkommen zu“ bis „trifft nicht zu“) erfolgt. Der Fragebogen ist als Feedback- und für manche Kurse auch als Transferfragebogen gestaltet. Der Teilnehmer (teilweise auch ihre Führungskraft) erhält den Fragebogen und füllt diesen einige Tage nach Kursende am Arbeitsplatz aus. Werden Transferbögen eingesetzt, werden hier ergänzend noch die Ergebnisse des „Backhomegespräches“ mit der Führungskraft festgehalten.

Transferorientierte Fragen im *Feedbackteil*:

- Die Inhalte sind auf die Praxis übertragbar.
- Die Seminarunterlagen sind für den Praxistransfer gut zu verwenden.
- Ich fühle mich für das Training on the Job durch das Seminar gut vorbereitet.
- Abschliessende Bewertung des Seminars nach dem Gesamtnutzen auf einer sechsstufigen Skala von hoch bis gering.

Fragen im *Transferteil* zum bevorstehenden Coaching (Quelle: Seminarbaustein aus dem Lernprojekt „Centermitarbeiter vertriebllich fördern und entwickeln“):

- Beim bevorstehenden Coaching wünsche ich mir eine Feedbackunterstützung durch meine Führungskraft. Schwerpunktmässig soll meine Führungskraft dabei auf folgende Punkte achten (um mich damit bei der Umsetzung meiner persönlichen Entwicklungsziele zu unterstützen):
  - Gesprächsvorbereitung
  - Freundlichkeit, positives Sprechen
  - Blickkontakt/ Körpersprache
  - Aktives Zuhören
  - SPIN-Fragetechnik
  - Kraftvolles Sprechen
  - Positive Nutzenargumentation
  - Preisnennung mit Preissandwich
  - Einwandbehandlung
  - Abschlussorientierung
  - Aufforderung zur Reflexion: „zusätzlich soll der Lerntransfer durch folgende Massnahmen in den nächsten Wochen verstärkt werden“
  - Vereinbarung von Coachingterminen („Ich vereinbare mit meiner Führungskraft bis zum Follow-up Seminar insgesamt: zwei Coachingtermine, drei Coachingtermine, vier Coachingtermine, mehr als vier Coachingtermine“)
  - sowie ein freies Feld für „Sonstige Angaben“.

Die Beantwortung des Fragebogens erfolgt online. Im Center Weiterbildung werden die Ergebnisse kumuliert, ausgewertet und in anonymisierter Form den Referenten zur Verfügung gestellt.

Bei allen Seminaren die Führungskräfte in die Befragung einzubeziehen wurde vielfach von den Führungskräften als nicht notwendige zusätzliche Arbeit und als zu formalistisch empfunden. Falls Handlungsbedarf besteht, erfolgt auch ohne Aufforderung eine entsprechende Rückmeldung an die Weiterbildung. Für grössere Qualifikationsprojekte und Themen mit strategischer Bedeutung ist allerdings geplant, das Feedback der Führungskräfte systematisch zu erheben. Für die Weiterbildungsabteilung steht dabei die Unterstützung des Transferprozesses im Vordergrund.

Massnahmen und Konsequenzen aus den permanent durchgeführten Kursevaluationen werden zusammen mit den Referenten und beteiligten Fachabteilungen besprochen und abgeleitet. Darüber hinaus werden wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen in der Train-the-Trainer-Ausbildung besprochen und geübt.

Lernerfolgstests werden nur in relativ wenigen Fällen durchgeführt, insbesondere bei Zertifizierungen wie bei den Ausbildungskonzepten zum Quality Engineer und zum Kanzlei-Prozess-Spezialisten.

### 3.4 Zusammenfassung und abschliessende Kommentare

Abschliessend soll die nachfolgende Tabelle eine Zusammenfassung über die einzelnen Bausteine einer transferförderlichen Lernkultur bei der DATEV eG aufzeigen:

<b>1.Mitarbeiter befähigen</b>	
a. Erwartungen an kontinuierliches Lernen kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenverantwortung der Mitarbeiter für Lernen ist klar kommuniziert, die Rahmenbedingungen sind transparent, Freiräume im Rahmen des Freizeitlernens sowie stärkere Verbindlichkeit im Rahmen des Arbeitslernens (als Entwicklungsziele in den Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen).</li> <li>- Die Mitarbeiter sind zu einem erheblichen Teil selbst für ihre Kompetenzentwicklung verantwortlich.</li> </ul>
b.Lernbedarf erheben	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Mitarbeiter können aktiv ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen, ein stärkeres „Push-Prinzip“ anstelle von „Pull“ ist sogar erwünscht.</li> <li>- Die Mitarbeiter wissen, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen.</li> <li>- Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter werden bei der Planung der Bildungsmassnahmen berücksichtigt.</li> <li>- Teamentwicklungsmassnahmen sind wichtige Ideenpools für künftige Bildungsmassnahmen.</li> </ul>
c. Deckung des Lernbedarfs unterstützen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Mitarbeiter werden beim eigenverantwortlichen und selbständigen Lernen unterstützt, beispielsweise durch Transferpläne, teamorientierte Ansätze, informelle Netzwerke, Selbstlernmodule.</li> <li>- Die Mitarbeiter werden dazu aufgefordert, die erworbenen Kenntnisse ihren Arbeitskollegen weiter zu geben.</li> <li>- Die individuelle Kompetenzentwicklung findet teilweise integriert in Massnahmen zur Team- und Organisationsentwicklung statt, wodurch der Transfererfolg erhöht werden kann.</li> </ul>
<b>2.Führungskräfte einbinden</b>	

a. Als Ansprechpartner bereitstehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Führungskräfte sind erste Ansprechperson für ihre Mitarbeiter, wenn es ums Thema Lernen geht.</li> <li>- Gemeinsam mit dem Mitarbeiter werden in Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen auch Entwicklungsziele erhoben und vereinbart.</li> <li>- Anmeldungen zur dienstlichen Weiterbildung erfolgt direkt durch den Mitarbeiter, Führungskräfte erhalten die Information über eine Teilnahme, Vertrauen wird bei dem Prozess voraus gesetzt. Angebote des Freizeitlernens können durch die Mitarbeiter völlig eigenverantwortlich wahrgenommen werden.</li> </ul>
b. Als Vorbild wirken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Führungskräfte sollen als Vorbilder wirken, wie es in der Führungsleitlinie „Führen durch Vorleben“ explizit formuliert wurde.</li> <li>- Führungsspiegel: Die Beurteilung der Führungskräfte durch die Teammitglieder zeigt, inwieweit die Führungsleitlinien tatsächlich gelebt werden.</li> </ul>
c. Als Unterstützer für Lernen wirken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter, das Neugelernte im Arbeitsumfeld einzubringen, sie nehmen die Verantwortung und Pflicht für die Lern- und Transferleistungen ihrer Mitarbeiter wahr.</li> <li>- Bei grösseren Bildungsprogrammen erfolgt eine organisierte Begleitung durch die Führungskräfte, durch die Weiterbildung unterstützt (zum Beispiel Ordner mit relevanten Informationen, Netzwerk-Treffen, um Bedürfnisse der Führungskräfte mit anderen Führungskräften zu besprechen).</li> <li>- Weiterhin unterstützen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter beim Lernen, indem sie nach den Massnahmen Nachbereitungsgespräche führen.</li> </ul>
d. Rahmenbedingungen für Lernen fördern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Führungskräfte haben hauptsächlich die Rahmenbedingungen für das Lernen der Mitarbeiter zu schaffen, die Strategie vorzugeben und entsprechende Signale zu setzen, indem zum Beispiel Bildungspläne in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern aufgestellt werden (je nach Entwicklungsstand der Mitarbeiter, bei neuen Mitarbeitern gemeinsame Erstellung, erfahrene Mitarbeiter benötigen dabei weniger Unterstützung).</li> </ul>

<b>3.Organisatorische Rahmenbedingungen: Infrastruktur ausbauen</b>	
a.Austausch von Wissen unterstützen	Der Austausch untereinander zwischen Kollegen und Vorgesetzten wird gepflegt. Die vorherrschenden Organisationsstrukturen, insbesondere relativ flache Hierarchien, werden als lernförderlich wahrgenommen.
b.Zeitrahmen für Lernen vereinbaren	Dienstliche Weiterbildung ist Arbeitszeit, Freizeitlernen findet in der Freizeit statt. Dafür werden den Mitarbeitern im Bereich Freizeitlernen für die eigene Persönlichkeitsentwicklung Freiräume gewährt.
c.Anreize für das Lernen entwickeln	Durch die explizite Berücksichtigung der Persönlichkeitsentwicklung - in Balance zur Personalentwicklung aus Unternehmenssicht - werden für die Mitarbeiter vor allem im Bereich Freizeitlernen attraktive Themen aufgrund deren Bedürfnisse angeboten, wie beispielsweise Themen rund um Work-Life-Balance.
d.Lernorte gestalten „Learning Spaces“	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trainingszentrum mit 13 Schulungsräumen, Lernen am Arbeitsplatz unterstützt durch Transferpläne, durch Einbindung von Projekten in Bildungskonzepte, Lernen mit Selbstlernmedien von Zuhause durch Bibliothekskonzept einfach möglich (Ausleihe von Programmen).</li> <li>- Virtuelle Kommunikationsplattform (DATEV-Room) als eCollaboration Tool, insbesondere für längere Bildungskonzepte, bei denen sich Lerngruppen auch über die Bildungsmassnahme hinaus etablieren sollen.</li> </ul>
<b>4.Methoden weiterentwickeln</b>	
a. Weiterbildungsbedarf erheben	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Bedarf wird regelmässig erhoben unter Einbezug der Geschäftseinheiten und der Abteilungen (jährliches Gespräch zur Bestandsaufnahme/ Rückblick sowie zur Bedarfserhebung)</li> <li>- Darüber hinaus ergeben sich zahlreiche Dialogmöglichkeiten zwischen der Weiterbildung und den Abteilungen, insbesondere den Teams oder Mitarbeitern, um potenzielle Qualifikationsdefizite auszuloten.</li> </ul>
b.Lerninhalte gestalten	- Die Lerninhalte sind praxisnah gestaltet, orientieren sich an Problemstellungen direkt aus der Praxis („aus der Praxis für die Praxis“). Schulungsunterlagen werden erstellt, welche meist auch zur Nachbearbeitung und Vertiefung geeignet sind.

	- Steht die kreative Ideensuche im Vordergrund einer Bildungsmassnahme, werden auch branchenfremde Fallbeispiele herangezogen, um bewusst aus erfolgreichen Fällen zu lernen und die eigene Kreativität anzuregen.
c. Transferorientierte Lernmethoden einsetzen	- Die Bildungsmassnahmen sind grundsätzlich aktionsorientiert gestaltet und beinhalten ein breites Portfolio an Methoden, wie zum Beispiel Arbeiten mit Fallbeispielen, Transferaufgaben, Praktika oder Job Rotation im Rahmen einer Bildungsmassnahme.
d. Transfer des Gelernten in die Praxisanwendung fördern	- Der Transfer in die Praxis wird gezielt gefördert durch beispielsweise Transfernetzwerke, Lerngruppen/-tandems, Coaching am Arbeitsplatz durch die Führungskraft, bereichsübergreifende Ausbildungsgruppen, Teamveranstaltungen über Bereichsgrenzen hinweg.
<b>5. Ergebnisse messen und Qualität weiter entwickeln</b>	
a. Überprüfung von Lern- und Transfererfolg	- Die Überprüfung des Lern- und Transfererfolgs erfolgt wenige Tage nach einer Bildungsmassnahme durch die Selbsteinschätzung der Teilnehmer/innen.  - Transferorientierte Fragen im Feedbackteil binden die Führungskräfte auf eine unbürokratische und prozessintegrierte Art und Weise ein. Dabei werden beispielsweise Massnahmen zum bevorstehenden Coaching festgelegt.
b. Ableitung von Konsequenzen und Massnahmen	- Die Evaluationsergebnisse der Seminarveranstaltungen werden mit den Dozierenden besprochen und Entwicklungspotenziale ausgelotet.

Tabelle 4: Zusammenfassender Überblick über die Bausteine einer nachhaltigen Lernkultur bei Datev eG.

Das „klassische“ Spannungsfeld zwischen Persönlichkeitsentwicklung aus Mitarbeitersicht und Personalentwicklung aus Unternehmenssicht wird bei der DATEV eG bewusst aufgenommen und nach Möglichkeiten einer ausgewogenen Balance gesucht. Die DATEV eG befindet sich nach Aussage von Herrn Eckstein in einem evolutionären Veränderungsprozess in Richtung einer nachhaltigen Lernkultur, die verstärkt auf Eigeninitiative und auf einer Vertrauenskultur aufbaut. Zusammenfassend kommen dabei vor allem folgende Ausprägungen zum Tragen, welche für das Spannungsfeld zwischen Persönlichkeits- und Personalentwicklung bei der DATEV eG kennzeichnend sind:

### 3. Fallstudie Datev eG

- das Angebot von Arbeits- und Freizeitlernen: Freiräume für eigenmotiviertes Lernen werden geschaffen, unter anderem auch mit Work-Life-Balance Themen, die auf Langfristigkeit ausgerichtet sind. Neben diesen gewährten Freiräumen wird für das Lernen aber auch eine verstärkte Verbindlichkeit eingefordert, insbesondere über Entwicklungsziele in den Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen,
- die stärkere Verknüpfung von individueller Kompetenzentwicklung und Team- beziehungsweise Organisationsentwicklung: Zunehmend übernimmt die Weiterbildung auch Funktionen bei der Team- und Organisationsentwicklung in der DATEV eG. Der Aufgabenbereich Team-/ Organisationsentwicklung bringt eine positive Wechselwirkung für die Weiterbildungsabteilung mit sich. Einerseits nimmt die Weiterbildung auf diese Art und Weise die Rolle eines „relativ neutralen Dienstleisters“ für teambezogene Veränderungsprojekte wahr. Neben der individuellen Kompetenzentwicklung sind damit höhere Potenziale gegeben, einen höheren Transfererfolg aufgrund umfassender Veränderungen auf Team- und Organisationsebene zu erzielen. Andererseits stellen diese Kooperationsprojekte eine wichtige Informationsquelle für Qualifikationsdefizite im Rahmen einer differenzierten Bedarfserhebung dar, was wiederum die Anbindung von Ausbildungskonzepten an die Praxisbedürfnisse verstärkt,
- die stärkere Förderung von Pull-Prinzipien - und nicht nur Push-Prinzipien. Damit sollen die Anspruchsgruppen bereits in die Konzeption von Bildungsmassnahmen effektiv und effizient eingebunden werden, wie beispielsweise bei der Bedarfserhebung oder bei selbstgesteuerten Lernformen sowie informellen Lernnetzwerken.

Insgesamt hat das Center Weiterbildung eine sehr gute Stellung im Unternehmen. Die Weiterbildungsabteilung wird im Hause als kompetent und kundenorientiert wahrgenommen. Dies geht auch aus den Ergebnissen der alle zwei Jahre durchgeführten Mitarbeiterbefragung hervor. Dabei wird das Center sowohl von Seiten der Führungskräfte als auch von Seiten der Mitarbeiter sehr gut beurteilt. Die Weiterbildung bezeichnet sich selbst intern als „die Kümmerer“, was bezeichnend ist für eine Clan-Kultur, welche einen besonderen Fokus auf die sozialen Beziehungen legt. Die verschiedenen Anspruchsgruppen wie Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter sollen in ihrer Arbeit im Sinne der Unternehmensziele optimal unterstützt werden.

## 4 Fallstudie E.ON

Sabine Seufert, Denise Da Rin

Unter der Mitarbeit von: Ellen Feldhoff, Volker Wiegmann, E.ON AG

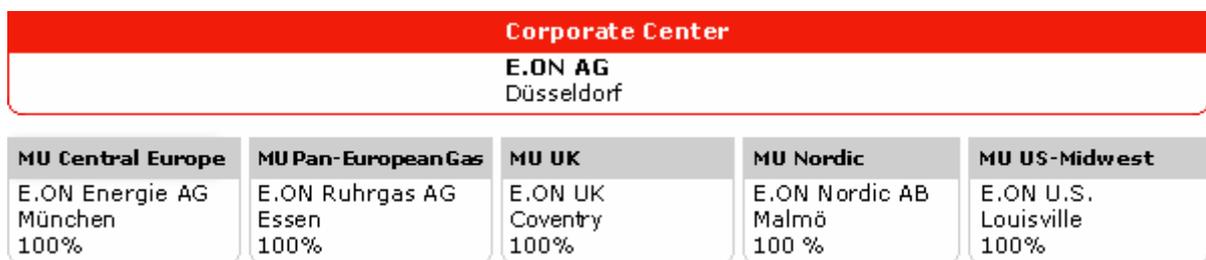
### 4.1 Einführung

#### 4.1.1 Das Unternehmen E.ON AG

Das Unternehmen E.ON AG ist der weltweit grösste private Energiedienstleister mit einem Umsatz von mehr als 56 Mrd. EUR und rund 80.000 Mitarbeitern.<sup>4</sup> Obwohl die E.ON AG ein junges Unternehmen darstellt, kann es dennoch auf eine lange Tradition verweisen. Die E.ON AG ist im Juni 2000 aus der Fusion zweier grosser, traditionsreicher Industrieunternehmen entstanden - VEBA und VIAG, die beide in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts als Holdings für staatliche Industriebeteiligungen gegründet worden sind. Mit der Gründung von der E.ON AG wurde eine klare Fokussierung des Konzerns auf die beiden Kerngeschäftsfelder Strom und Gas vorgenommen.

#### Struktur des E.ON-Konzerns

Seit Anfang 2004 gliedert sich der Konzern in drei Organisationsebenen: Hauptaufgabe des Corporate Centers in Düsseldorf ist die Führung der E.ON AG als integriertes Energieunternehmen, die marktübergreifende Steuerung des Gesamtgeschäfts und die laufende Optimierung des Portfolios. Die Führungsgesellschaften der fünf *Market Units* steuern die einzelnen Märkte beziehungsweise Regionen dezentral. Die Verantwortung für die operative Steuerung liegt bei den *Business Units*.



MU=Market Unit

Abbildung 7: E.ON-Konzernstruktur: 5 Market Units.

<sup>4</sup> <http://www.eon.com>.

<b>E.ON-Konzern<sup>1)</sup></b>			
<b>in Mio €</b>	<b>2005</b>	<b>2004<sup>2)</sup></b>	<b>+/- %</b>
Umsatz	56.399	46.742	+21
Adjusted EBITDA <sup>3)</sup>	10.272	9.741	+5
Adjusted EBIT <sup>3)</sup>	7.333	6.787	+8
Konzernüberschuss	7.407	4.339	+71
ROCE <sup>4)</sup> (in %)	12,1	11,5	+0,6 <sup>5)</sup>
Value Added <sup>4)</sup>	1.872	1.477	+27
Operativer Cashflow <sup>6)</sup>	6.601	5.840	+13
Netto-Finanzposition <sup>7)</sup> (31.12.)	3.863	-5.483	-
Investitionen	4.337	5.109	-15
Mitarbeiter (31.12.)	79.947	60.156	+33

1) Alle folgenden Erläuterungen zum E.ON-Konzern gelten gleichermaßen für die E.ON AG  
2) angepasst um nicht fortgeführte Aktivitäten  
3) Non-GAAP financial measure, Überleitung zum Konzernüberschuss siehe S. 37  
4) Non-GAAP financial measure, Ableitung siehe S. 38-41  
5) Veränderung in Prozentpunkten  
6) entspricht dem Cashflow aus der Geschäftstätigkeit fortgeführter Aktivitäten  
7) Non-GAAP financial measure; Überleitung siehe S. 47

Abbildung. 8: Der E.ON-Konzern in Zahlen.

Die Aktionärsstruktur basiert auf einem Grundkapital von derzeit 692 Mio. Aktien.<sup>5</sup> Entsprechend der im November 2006 seitens Thomson Financial durchgeführten Erhebung konnten 73,9 % des Grundkapitals identifiziert werden. Demnach werden rund 23,8 % der Aktien im Inland und 45,4 % der Aktien im Ausland von institutionellen Investoren gehalten. Die externe Kommunikation gegenüber Investoren im internationalen Kontext hat für das Unternehmen daher eine sehr hohe Bedeutung.

### Eckpunkte der E.ON Strategie

Im on.top Projekt hat die E.ON AG im Jahr 2003 die folgenden drei Grundprinzipien festgelegt, welche die E.ON Strategie charakterisieren und das Leitbild für die Entwicklung in den Zielmärkten ist (E.ON World 01.2005). Mit den drei Eckpunkten „Konzentration auf Strom und Gas“, „Fokussierung auf ausgewählte Märkte“ und „Integriertes Geschäftsmodell“ sind die Leitplanken der E.ON Strategie beschrieben:

#### 1. Konzentration auf Strom und Gas:

Die E.ON AG steht allein für Strom und Gas sowie damit verbundene Wärmelieferungen. Strom und Gas sind beides leitungsgebundene Energien, sie brauchen eigene Netze, werden massgeblich von Entscheidungen der Politik beeinflusst und haben eine gemeinsame Kundenbasis. Dies bedeutet eine klare Fokussierung des Konzerns auf den Strom- und Gasmarkt.

<sup>5</sup> <http://www.eon.com/de/investoren/979.jsp>

## *2. Fokussierung auf ausgewählte Märkte:*

Die E.ON AG ist bewusst nicht in allen Teilen der Welt präsent. Als fokussierter Energiedienstleister geht es E.ON vor allem um Top-Positionen in ausgewählten Regionen. Dabei bildet Europa den Schwerpunkt. Daher fokussiert sich E.ON heute auf klar voneinander abgegrenzte Zielmärkte.

In diesen Märkten arbeitet die E.ON AG mit Nachdruck daran, Marktanteile zu festigen und auszubauen - im Wesentlichen über Beteiligungen oder durch Investitionen in die Infrastruktur. In Deutschland geht es dabei - aufgrund kartellrechtlicher Grenzen beim Wachstum durch Zukäufe - in erster Linie um die Sicherung der schon sehr starken Marktpositionen. Dazu dienen Investitionsprogramme im Milliardenumfang zur Modernisierung der Kraftwerke sowie für Erhaltung und Ausbau der Netzinfrastruktur.

## *3. Integriertes Geschäftsmodell: Integration von Strom und Gas:*

Die E.ON AG stellt sich als integriertes Unternehmen in allen Stufen der Wertschöpfungskette auf. Vertikal gehören dazu Erzeugung oder Produktion (upstream), Übertragung, Handel, Beschaffung und Speicherung (midstream) beziehungsweise Verteilung und Vertrieb (downstream) - jeweils bei Strom oder Gas. Horizontal, also zwischen beiden Energieträgern, ist die Integration vor allem auf der Vertriebsstufe ein Thema. Daneben bestehen bedeutende Integrationsmöglichkeiten zwischen der Stromerzeugung und Gasbeschaffung. So gibt es in bestimmten Märkten zum Beispiel in der Gasbeschaffung die Alternative, je nach Preissituation in Kraftwerken Strom aus Gas zu produzieren oder die entsprechende Menge im Wärmemarkt zu verkaufen.

Die Begründung für die zweifache Integration liegt vor allem in der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz und in der Absicherung gegenüber Risiken. Wenn die gesamte Kette aus starken Gliedern besteht, können Market Units und damit auch der Gesamtkonzern Marktentwicklungen auf einer Stufe leichter ausgleichen. Dieser starke Verbund von Strom und Gas schafft die E.ON AG ein Alleinstellungsmerkmal in Europa.

## **Unternehmenskultur „OneE.ON“**

Auch die Energiebranche ist seit mehreren Jahren durch eine schnelle Dynamik neuer Umfeldbedingungen geprägt, wie beispielsweise durch volatile Rohstoffpreise, energiepolitische Veränderungen auf der EU-Ebene oder internationale Sicherheitsbestrebungen. Diese Dynamik stellt das Management vor komplexe Herausforderungen in einem hoch spezialisierten Markt.

Im Zuge der Konzernintegration stand auch im Vordergrund, eine einheitliche Unternehmenskultur unter dem Motto „OneE.ON“ zu fördern. „OneE.ON“ ist dabei ein Prozess zur Ausrichtung des Konzerns auf eine gemeinsame Kultur und damit zur Integration aller Konzernunternehmen unter dem Dach der E.ON AG. „Der OneE.ON-Prozess soll ein gemeinsames Verständnis entwickeln, das sich in der konkreten Arbeit bewährt und uns

im Markt zu einem besonderen Unternehmen macht“, so E.ON-Vorstandsvorsitzender Wulf Bernotat.<sup>6</sup> Um die gemeinsame Kultur zu gestalten, findet beispielsweise einmal im Jahr konzernweit ein „OneE.ON Day“ statt, mit jeweils unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten. Zudem wird seit 2006 der „OneE.ON-Preis“ verliehen, der Einzelpersonen oder Teams für die beispielhafte Umsetzung der E.ON Unternehmenswerte und Verhaltensweisen auszeichnet. In diesem Zusammenhang hat auch die E.ON Academy die Aufgabe, diesen kulturellen Veränderungsprozess „OneE.ON“ mit zu unterstützen. Das Logo beziehungsweise die Marke „E.ON“ scheint auf den ersten Blick ungewöhnlich zu sein, hat jedoch seine Bedeutung für das Unternehmen: „E.ON“ ist nicht nur eine englische Variante des griechischen Wortes Aeon (auf deutsch „Unendlichkeit“, „Ewigkeit“), sondern steht mit seiner Schreibweise ausserdem für Energie („E“) und Aufbruch („ON“) in die Welt von morgen.

Ein Typologieversuch für Unternehmenskulturen, der sich an der Interaktion mit der Umwelt orientiert und der in der Managementlehre einen sehr hohen Verbreitungsgrad gefunden hat, stammt von Deal und Kennedy (1982, S. 13). Jeder Branchentyp wird danach durch eine jeweils spezifische Passung von Kulturelementen gekennzeichnet, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens in ihrer typischen Umwelt sicherstellen sollen. Deal und Kennedy (1982) beschreiben Kultur als ein zweidimensionales Modell mit den Dimensionen (finanzielles) Risiko und Feedback, definiert als Geschwindigkeit, mit der eine Aktivität sich für vorteilhaft oder nachteilig herausstellt. Danach weist E.ON Merkmale einer „Bet-Your-Company“ beziehungsweise einer „Analytischen Projektkultur“ auf, wie es sonst auch dem Anlagenbau oder der Luft- und Raumfahrtindustrie zugesprochen wird. Ein hohes Risiko entsteht durch die Konzentration auf überschaubare Grossprojekte. Die Kosten eines Fehlschlages eines Grossprojektes haben erhebliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Die Folge davon sind Aktivitäten, die das Risiko aufzeichnen und (vorgeblich) reduzieren. Zudem ist eine Langzeitorientierung vorherrschend, da hohe Investitionen in eine ungewisse Zukunft getätigt werden müssen bei einem eher langsamen Ergebnis-Feedback. Typische Erscheinungsmerkmale, die in einer Organisation als erfolgsversprechend angesehen werden, sind dabei: Fachkompetenz, Professionalität und Kommunikationsbereitschaft einer erfahrenen Mannschaft und wohl überlegte Entscheidungen der Unternehmensleitung. Fehlentscheidungen stellen die grösste Bedrohung für ein Unternehmen dieses Kulturtypus dar, daher wird jede Entscheidung und jede Teilentscheidung immer wieder geprüft. Analysen und laufende Prognosen haben folglich einen hohen Stellenwert im Unternehmen, Emotionen werden eher aussen vor gelassen, Autorität und technische Kompetenz werden respektiert, Hektik und Spontaneität sind eher unerwünscht.

Ein weiterer Ansatz zur Unterscheidung von Kulturtypen erfolgt nach dem Wertemuster von Cameron und Quinn (1999). Das Wertemuster differenziert einerseits danach, ob ein

<sup>6</sup> <http://www.eon.com/de/unternehmen/9979.jsp>.

interner oder externer Fokus überwiegt, und andererseits, ob stärker Flexibilität / Individualität oder Stabilität / Kontrolle verfolgt wird. Unterschieden werden hierbei vier Kulturtypen: Clan-Kultur, Hierarchie-Kultur, Ad-hoc-Kultur und Markt-Kultur. Die E.ON AG weist danach Merkmale einer Markt-Kultur auf, welche einen besonderen Fokus auf die Marktwirtschaft legt. Die Organisation ist demnach leistungsorientiert; was zählt, ist der Erfolg. In der Leitung sitzen Personen, deren Ziel es ist, messbare Erfolge zu verzeichnen; man möchte im Wettbewerb der Beste sein; die Beschäftigten verbindet der Leistungswille, um am Markt zu bestehen. Als Marktführer erhebt die E.ON AG den Anspruch, das „beste Unternehmen“ und folglich auch ein attraktiver Arbeitgeber für die „besten Mitarbeiter“ zu sein. Bezeichnend dafür ist, dass beispielsweise die E.ON Ruhrgas 2006 erneut vom Great Place to Work©Institute Europe<sup>7</sup> als einer der besten Arbeitgeber in Deutschland und Europa ausgezeichnet wurde.

#### 4.1.2 Die E.ON Academy

Mit dem Wandel von einem deutschen Mischkonzern zu einem international tätigen Energiedienstleister hat sich zunehmend auch die Mitarbeiterstruktur verändert. Die derzeit rund 80.000 Mitarbeiter - davon 46.000 im Ausland - stammen aus über 24 Ländern der Welt. Aufgrund der demographischen Entwicklung wird es zunehmend schwieriger für den Konzern, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.<sup>8</sup> Mittelfristig wird die Zahl der verfügbaren Fach- und Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt abnehmen. Daher unternimmt die E.ON AG bereits heute grosse Anstrengungen, neue hochqualifizierte Mitarbeiter für E.ON zu gewinnen und bestehende Talente zu halten. 2005 lag die Ausbildungsquote von E.ON in Deutschland bei rund sieben Prozent (mit steigender Tendenz).<sup>9</sup> Im Bereich Personal- und Führungskräfteentwicklung wurde aus diesem Grund eine interne Universität, die E.ON Academy, gegründet, welche eine breite Palette an Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet.

Eine Konsolidierung der unterschiedlichen im Konzern vorhandenen Trainingsangebote war folglich auch im Bildungsbereich zu überdenken, so dass sich die Konzernleitung dazu entschloss, das Thema Management Education zentral zu führen. Somit konnten mit der Zentralisierung von Weiterbildungsangeboten notwendige Synergieeffekte im Bildungsbereich erreicht werden. Folglich können höhere Skaleneffekte beim gemeinsamen Einkauf von Bildungsprogrammen und -produkten erzielt (zum Beispiel weltweites Angebot von Englischkursen), eine einheitliche Qualitätssicherung die die Professionalisierung der Weiterbildung unterstützt sowie eine höhere Transparenz geschaffen werden, um „Champions“ (zum Beispiel erfolgreiche Bildungsprogramme) in einer Thematik zu entdecken und deren Expertise für den gesamten Konzern zur Verfügung zu stellen. Die Qualifizierung der Mit-

<sup>7</sup> <http://www.eon.com/de/unternehmen/8621.jsp>,

<sup>8</sup> <http://www.eon.com/de/unternehmen/8621.jsp>.

<sup>9</sup> <http://www.eon.com/de/unternehmen/8621.jsp>.

#### 4. Fallstudie E.ON AG

arbeiter verläuft arbeitsteilig und ist durch das Zusammenspiel von zentralen und dezentralen Einheiten gekennzeichnet:

- *Zentral* fungiert die E.ON Academy als zentraler Anbieter für Bildungsmassnahmen im Leadership Development sowie als Service-Anbieter für Auftragsproduktion von Bildungsprogrammen in Zusammenarbeit mit den dezentralen Einheiten.
- *Dezentral* sind in Market und Business Units nach wie vor die professionelle Funktionsqualifizierung sowie die Grundqualifizierung für die Mitarbeiterführung verankert.

Im Oktober 2001 gegründet, betreut die E.ON Academy derzeit knapp 2.000 Führungskräfte als Studierende aus allen Konzerngesellschaften der E.ON AG<sup>10</sup>. Ihr Ziel ist dabei vor allem die Entwicklung des Führungspotenzials der E.ON-Manager und begabter Nachwuchsführungskräfte. In einzelnen Fällen trainieren zudem Führungskräfte ausgewählter externer Partner des E.ON Konzerns Seite an Seite mit den E.ON Executives und Senior Managern. Damit wird Bildung auch als Kundenbindungstool verstanden, um als Marktführer über hoch spezialisierte Kompetenzen Ausstrahlungseffekte in der Branche zu erzielen.

Die systematische Führungskräfte-Entwicklung und Bildungsarbeit der Academy lässt sich in **drei Kernbereiche** aufteilen:<sup>11</sup>

- 1) *Leadership Development Curriculum*: Entwicklung eines bedarfsorientierten Curriculums für die drei Zielgruppen Executives, Senior Management und Nachwuchsführungskräften (*angebotsorientierte* Bildungsmassnahmen),
- 2) *Corporate Competence Center for Management Education (CCME)*: Die Academy übernimmt in dieser Funktion als „Entwicklungszentrum“ Aufträge für massgeschneiderte Lernprogramme, Symposien und dialogorientierte Veranstaltungen für die Market Units oder unterstützt diese bei der konzeptionellen Planung und Umsetzung (*bedarfs-spezifische* Bildungsmassnahmen),
- 3) *Corporate Meeting Point*: In ihrer dritten Funktion bietet die Academy eine Plattform für den formellen und informellen Wissensaustausch für E.ON Executives, Senior Managers und Nachwuchsführungskräfte an, um einen gezielten Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategien zu leisten.

zu 1) *Leadership Development Curriculum: Angebotsorientierte Bildungsmassnahmen*

Eine Kernaufgabe der Academy besteht in der Entwicklung und Durchführung curriculumsorientierter Leadership Development Programme. In dieser Funktion entwickelt sie ein bedarfsorientiertes Curriculum für Unternehmens- und Mitarbeiterführung, General-Management und Problemlösungsprogramme sowie Branchenkompetenzkurse. Das Lea-

<sup>10</sup> [http://academy.eon.com/online/Push/de/academy/6642790191/fs\\_academy](http://academy.eon.com/online/Push/de/academy/6642790191/fs_academy).

<sup>11</sup> <http://academy.eon.com>.

dership Development Programm umfasst gezielte Kursangebote für grundsätzlich drei Lerngruppen:

- a) Executives: für Top-Führungskräfte der E.ON AG, der Market und Business Units im Konzern, der Vorstände und Geschäftsführer von E.ON-Unternehmen (circa 240 Executives) sowie für circa 45 Senior Manager, die als Top-Nachwuchsführungskräfte Mitglieder sind im Executive Pool;
- b) Senior Management: für erfahrene Führungskräfte mit weitreichender Entscheidungs- und Führungsverantwortung (circa 1.500 Senior Managers);
- c) Emerging Leaders: für junge Leistungsträger im Konzern, die nach erfolgter Potenzial-einschätzung für Senior-Management Aufgaben qualifiziert sind (circa 240).

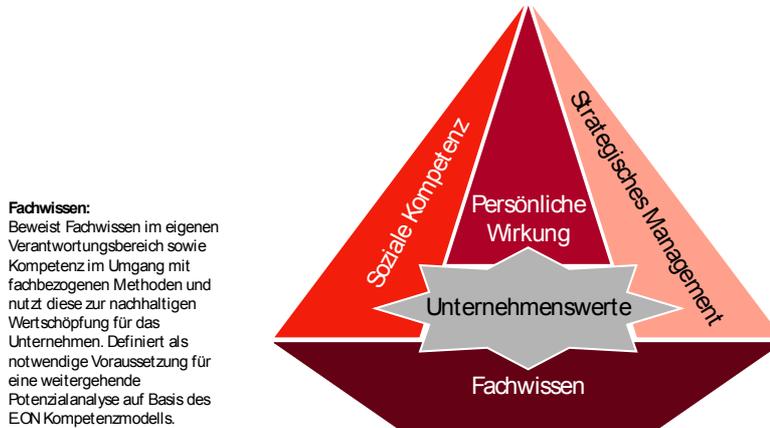


9

Abbildung 9: Das Leadership Development Programm der E.ON Academy.



## E.ON Kompetenzmodell



E.ON Kompetenzmodell FHR 2004-12-22 Seite 3

Abbildung 10: Das E.ON Kompetenzmodell<sup>12</sup>.

### zu 2) Corporate Competence Center for Management Education (CCME): Auftragsproduktion - nachfrageorientierte Bildungsmaßnahmen

In dieser Funktion entwickelt die Academy in enger Zusammenarbeit mit den Fachleuten für Personalentwicklung und Weiterbildung der jeweiligen Market Units des Konzerns Managementausbildungen und achtet dabei auf gruppenübergreifende Lernangebote, um Synergien innerhalb des Konzerns zu nutzen und die Bildung einer einheitlichen Unternehmenskultur unter dem Motto „One E.ON“ zu unterstützen. Die Academy übernimmt in dieser Funktion als „Entwicklungszentrum“ Aufträge für massgeschneiderte Lernprogramme, Symposien und dialogorientierte Veranstaltungen für die Market Units oder unterstützt diese bei der konzeptionellen Planung und Umsetzung. Darüber hinaus unterstützt und fördert sie Best-Practice-Initiativen, um den konzernweiten Erfahrungsaustausch und die Verbreitung von Best-Practice-Ansätzen zu fördern.

Die Academy nimmt dabei im Detail folgende Aufgaben wahr:

- Koordination der Bildungsinitiativen durch konsortiales Insourcing und dem zentralen Einkauf von Bildungsprogrammen, die für alle Markets und Business Units von Relevanz sind,
- Co-Produktion und Pilotierung von Programmen,

<sup>12</sup> Das E.ON Kompetenzmodell wird im Abschnitt 2 nochmals detaillierter aufgeführt.

- konsortiale WBT-Produktion,
- gemeinsame elektronische Lernplattform („Academy Online“),
- gemeinsam genutzte Didaktik-Kompetenz,
- gruppenübergreifende Qualitätssicherung und Benchmarking-Arbeit,

Die Grundqualifizierung der Mitarbeiterführung sowie die professionelle Funktions-Qualifizierung liegen wie bis anhin bei den einzelnen Business Units der Märkte, die von der Academy bei Bedarf konzeptionell unterstützt werden.

*zu 3) Corporate Meeting Point: Plattform für formellen und informellen Wissensaustausch*

Nach dem Glaubensgrundsatz der E.ON Academy, dass eine Corporate University auch einen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leisten kann, bietet sie in einer dritten Funktion eine Plattform für den formellen und informellen Wissensaustausch für E.ON Executives, Senior Managers und Emerging Leaders an. Das Wissen und Können soll im ständigen Dialog mit international führenden Managementlehrern und Energie-Experten aktiv weiterentwickelt werden. Lokal in unmittelbarer Nachbarschaft zur Konzernzentrale dient der Academy Campus in Düsseldorf auch als Konzerntreffpunkt für den Meinungsaustausch von E.ON Executives, Senior Managers und Emerging Leaders und führenden Köpfen aus Wirtschaft, Politik und Kultur. Die Academy organisiert hier team-übergreifende, internationale und konzernübergreifende Veranstaltungen mit dem Ziel, die Meinungsbildung über wirtschaftliche, politische und kulturelle Themen, die das Geschäft des Konzerns beeinflussen, sowie die Netzerkennung gezielt zu fördern. Diese Veranstaltungen stehen auf Einladung der sie betreuenden Market Units auch ausgewählten Kunden offen und fungieren damit auch als ein Kundenbindungsinstrument.

Die Rechtsform der E.ON Academy ist eine GmbH, welche zu 100 % der E.ON AG gehört. Als Cost Center geführt werden 25 % der Teilnehmerkosten den Konzerngesellschaften belastet, 75 % kommt direkt aus AG Mitteln. Das Budget wird jährlich geplant mit einem dreijährigen Jahreshorizont. Jedes Training wird über eine eigene Kostenstelle und Projektkontierung abgewickelt, das heißt entstandene Kosten werden verursachungsgerecht den einzelnen Programmen zugerechnet.

Die Academy informiert Studierende kontinuierlich online und einmal jährlich mit einer Print-Version des Academy Programms; Personal- und Führungskräfteentwickler in Key-Account-Betreuungsverhältnissen werden in gemeinsamen Program Management Workshops (einmal jährlich) zu Beginn der Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche beziehungsweise des Mitarbeiterentwicklungsprozesses über Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten informiert. Für die Führungskräfteentwicklung werden somit praxisrelevante Seminare und dialogorientierte Weiterbildungsveranstaltungen mit einem Fokus auf den Erfahrungs- und Wissensaustausch organisiert. Für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden stehen unterschiedliche Bildungsprogramme zur Verfügung, welche die Mitarbeitenden in Absprache mit ihren jeweiligen Vorgesetzten und Personalverantwortlichen

nutzen können. So bietet die E.ON Academy sowohl Möglichkeiten für formelles Lernen als auch für die informelle Kompetenzentwicklung.

### **Academy Online**

Übergreifend über die drei Kernbereiche der Academy bietet die E.ON Academy eine vierte Stütze für das Corporate Learning: Academy Online als konzernweite Lernplattform.<sup>13</sup> Sie basiert auf einem Learning Management System, das seit 2001 für die Executive Education (mit 2.000 Lernenden) genutzt wird und seit 2005 kontinuierlich zur unternehmensweiten Lernplattform ausgebaut wird.

Neben traditionellen massgeschneiderten Seminaren und Bildungsevents stellt die Academy - ganz nach dem Blended Learning Prinzip - auch Online-Lernangebote zur Verfügung und unterstützt damit sowohl formelle wie auch informelle Lernformen. Die Plattform stellt einen Online-Zugang für alle Academy-Studierenden zu allen Academy-Programmen und -Dienstleistungen dar. Bisher ist der Zugang vom Arbeitsplatz problemlos möglich; geplant ist, dass die Mitarbeitenden auch von Zuhause und unterwegs Zugang zum Online-Lernangebot haben, was bisher aus sicherheitstechnischen Gründen noch nicht ganz umgesetzt werden konnte.

#### **Die Kennzahlen des Bildungsbereichs im Überblick:**

- Anzahl vollzeitäquivalenter Mitarbeiter: 11
- Anzahl der Aus- / Weiterbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter in einem Jahr: 1-2 (ca. 95 Programme)
- Kosten für die Aus- / Weiterbildung pro Mitarbeiter in einem Jahr: ca. 900 Euro / Tag
- Weiterbildungstage pro Mitarbeiter: 5
- Budget für Bildungsproduktionen / Jahr (2006): ca. 7 Mio. EUR

## **4.2 Kompetenzentwicklung bei der E.ON AG**

### **E.ON Kompetenzspirale für Führungskräfte**

Schon in frühen Kulturen stand die logarithmische Spirale für Neuanfang, Integration, Bewegung, Dynamik, Fortschritt und Energie. Für die E.ON Academy symbolisiert die Kompetenz-Spirale das Bestreben, innovative Erneuerung zu unterstützen und die Weiterentwicklung des Konzerns und seiner Führungskräfte durch Lernprozesse und Dialog-Plattformen systematisch voranzubringen.

<sup>13</sup> [http://academy.eon.com/online/Push/de/news/8997120616/fs\\_news\\_groupwide](http://academy.eon.com/online/Push/de/news/8997120616/fs_news_groupwide).

Als Grundlage für alle wesentlichen Instrumente und Prozesse der Personalentwicklung des E.ON-Konzerns existiert seit 2003 ein gemeinsames Kompetenzmodell. Darin sind alle Kernkompetenzen beschrieben, auf die der E.ON-Konzern bei der Beurteilung und Förderung von Mitarbeitern und vor allem Potenzialträgern besonderen Wert legt.



### E.ON Kompetenzmodell

Kompetenzfelder	Dimensionen	Ausmaß					
		1	2	3	4	5	6
<b>Strategisches Management</b>	Unternehmerisches Denken	●	●	●	●	●	●
	Prozessorientierung	●	●	●	●	●	●
	Kundenorientierung	●	●	●	●	●	●
	Diversity Management	●	●	●	●	●	●
<b>Soziale Kompetenz</b>	Kooperationsfähigkeit	●	●	●	●	●	●
	Teamführung	●	●	●	●	●	●
	Ergebnisorientierung	●	●	●	●	●	●
<b>Persönliche Wirkung</b>	Werteorientierung	●	●	●	●	●	●
	Initiative	●	●	●	●	●	●
	Veränderungsfähigkeit	●	●	●	●	●	●



## E.ON Kompetenzmodell – Überblick der Dimensionen

### Strategisches Management

#### Unternehmerisches Denken

Identifiziert Möglichkeiten und entwickelt langfristige Strategien zur Wertschöpfung für das Unternehmen unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen- und Risiko-Erwägungen.

#### Prozessorientierung

Entwickelt und verfolgt kreative Lösungsstrategien für den eigenen Verantwortungsbereich und berücksichtigt dabei Wirkungszusammenhänge. Denkt und handelt prozessorientiert und im Sinne der Gesamtorganisation.

#### Kundenorientierung

Versteht die Bedürfnisse interner und externer Kunden und handelt entsprechend im Interesse des Unternehmens.

#### Diversity Management

Nutzt die Vielfalt an Kompetenzen, Wertvorstellungen und Eigenschaften der Mitarbeiter als Wertschöpfungspotenzial. Schöpft aus dieser Vielfalt neue Ideen und Lösungsansätze.

### Soziale Kompetenz

#### Kooperationsfähigkeit

Baut tragende Beziehungen zu Personen und Gruppen auf allen Ebenen auf und pflegt sie auch in schwierigen Situationen.

### Teamführung

Entwickelt und gestaltet effektive und produktive Teams, die dem Interesse des Unternehmens als Ganzem dienen.

### Ergebnisorientierung

Schafft und sichert die Bedingungen und Prozesse, die für die Mitarbeiter notwendig sind, um optimale Leistungen zu erbringen.

### Persönliche Wirkung

#### Werteorientierung

Trägt und lebt die Unternehmenswerte und -ziele und begeistert die Mitarbeiter durch vorbildliches Verhalten.

#### Initiative

Besitzt hohen Eigenantrieb, persönliche Ziele unter Berücksichtigung der Unternehmensziele zu erreichen. Beweist dabei Rückgrat und stellt sich Herausforderungen.

#### Veränderungsfähigkeit

Agiert als Treiber von Veränderungsprozessen und strebt dabei ständige Verbesserung in allen Bereichen an. Nutzt kritische Selbstreflexion zur persönlichen Entwicklung.

Abbildung 12 : Das E.ON Kompetenzmodell im Detail.

Darüber hinaus wurden übergreifende *Qualifikationsschwerpunkte* definiert, die für jedes Bildungsprogramm richtungsweisend und transferorientiert gestaltet sind:

- aktuelle, zukunftsichernde Fachkompetenz (Antizipation von Lernbedürfnissen)
- interdisziplinär vernetztes Querdenken (Risk Management)
- interkulturelle Effektivität, mentale und physische Mobilität
- Humanqualitäten, Mitarbeiterorientierung, emotionale Intelligenz (Orientierungsfähigkeit und Umgang mit Unsicherheit)
- Lernqualifikation, Interaktionskompetenz
- Political Engineering

### Personal- und Karriereentwicklung: Führungskräfte- und Expertenlaufbahn

Die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter ist eng verknüpft mit der Karriereentwicklung. E.ON legt den Fokus hierbei aber nicht nur auf Führungskräfte, welche Führungsverantwortung für ihre Mitarbeiter übernehmen.<sup>14</sup> Das Karrieremodell einer Expertenlaufbahn fördert auch hoch qualifizierte Fachkräfte. Berücksichtigt werden alle, die über spezifisches Wissen und Erfahrungen verfügen und gleichzeitig eine Schlüsselfunktion im Unterneh-

<sup>14</sup> <http://www.eon.com/de/karriere/542.jsp>.

men einnehmen. Für den Führungsnachwuchs steht die gemeinsame Plattform GlobalTalents @E.ON zur Verfügung.

## 4.3 Bausteine einer transferförderlichen Lernkultur

### 4.3.1 Die Mitarbeiter, in der Regel Führungskräfte

Die Mitarbeiter – in der Regel Führungskräfte und Führungsnachwuchs - erhalten bei der E.ON Academy die Möglichkeit, sich aktiv um ihre Weiterbildung zu kümmern, indem sie ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen können. Sie wissen auch, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden können, da die Online Academy als zentrale Informationsressource für alle Mitarbeiter im offenen Bereich zugänglich ist.

Da E.ON die Vielfalt seiner Mitarbeiter wertschätzt und jeder Mitarbeiter individuelle Stärken und Ziele besitzt, entwickelt E.ON individuelle Entwicklungspläne, statt Karrierewege fest vorzugeben. Dadurch soll ermöglicht werden, dass sowohl die Interessen von E.ON Unternehmen als auch von Mitarbeitern gleichermaßen gerecht erfüllt werden können.

Mindestens einmal im Jahr (Mitarbeitergespräche) bespricht jeder Mitarbeiter mit seinem Vorgesetzten seine individuelle Standortbestimmung. Themen sind die gegenseitigen Erwartungen, der aktuelle Leistungsstand des Mitarbeiters, seine individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und die Vereinbarung der nächsten Entwicklungsschritte. Den Mitarbeitern steht unterstützend hierfür ein Development Planer zur Verfügung, um die Ergebnisse aus dem Gespräch festzuhalten. Im Anschluss wird der Development Planner an die Academy weitergeleitet. Festgehalten werden im Mitarbeitergespräch vereinbarte Entwicklungsmaßnahmen für die folgenden zwei Jahre.

Aufbauend auf diesen Jahresgesprächen und unterstützt durch Verfahren zur Potenzialanalyse werden die Entwicklungspläne gestaltet. Mögliche Potenzialträger für weiterführende Aufgaben werden identifiziert und in zusätzlichen Programmen auf lokaler und / oder konzernweiter Ebene gefördert. Für den Zugang zu der E.ON Academy tritt ein Nominierungsverfahren in Kraft. Unterschiedliche Nominierungsprozesse führen zu einer der drei Lerngruppen:

1. Die Nominierung von *Executives* erfolgt zentral durch Corporate Executive Human Resource (V/FK),
2. *Senior Managers* und *Emerging-Leaders*-Nominierungen erfolgen auf Vorschlag der Market und Business Units und werden zentral durch den Personalbereich der E.ON AG (P/HR) bestätigt.

In einem so genannten Management Review Verfahren mit dem Vorgesetzten und einem Personalentwickler wird der Entwicklungsplan festgelegt. Der Prozess besteht zunächst nur

aus dem Mitarbeitergespräch, im nächsten Schritt dann aus einem 360-Grad-Feedback und einem Development Center. Hieraus resultiert eine Potenzialschätzung aufgeteilt in A-, B-, C- oder D-Potenziale. A-Potenziale sind „immediately ready to take over a senior management position“. B-Potenziale werden für ein zwei- bis dreijähriges Entwicklungsprogramm empfohlen.

Durch die Nominierung der Teilnehmenden für bestimmte Bildungsprogramme nach vorheriger Absprache mit den Personalentwicklern und Führungskräften soll eine kompetenzorientierte Weiterbildung gesichert werden.

Mit der Nominierung erhalten die Mitarbeitenden auch ihr Login und Passwort für die Academy Online direkt von der Academy. Die Teilnahme an einzelnen Academy-Programmen ist auch ohne Nominierung möglich, muss allerdings durch das Corporate Management Development oder die zuständige Personal- und Führungskräfteentwicklung individuell genehmigt werden. Die Lernenden erhalten in diesem Fall über die Academy Online einen zeitlich befristeten Zugang auf ihr Kursmaterial. Ebenso werden der Zugang zu virtuellen Foren und die Teilnahme an Weiterbildungsereignissen geregelt.

Aufgrund der Internationalisierungsstrategie des Konzerns hegt die E.ON AG die Erwartungen an seine Mitarbeiter, grenzüberschreitend zu arbeiten - zwischen Fachbereichen und Standorten sowie über nationale Grenzen hinweg. Die Mitarbeiterstruktur sowie die Stellenprofile vieler Funktionsbereiche haben sich seit der Fusionierung und Konzernintegration von der E.ON AG erheblich geändert. Internationale Personaltransfers sind dabei besonders wichtig, weil sie nicht nur zum Austausch von Know-how, sondern auch zu einem besseren gegenseitigen kulturellen Verständnis beitragen. Im Rahmen des „OneE.ON-Prozesses“ sind sie auch ein wichtiger Schritt auch auf dem Weg zu einer gemeinsamen Konzernidentität und -kultur. Um diesen neuen Herausforderungen besser begegnen zu können, gehören zu dem Weiterbildungsprogramm nicht nur unternehmensinterner Sprachunterricht, sondern auch Seminare zur interkulturellen Kompetenz für alle in einem internationalen Umfeld tätigen Mitarbeiter. Somit stellen die Mitarbeit in Projekten im Ausland („das Ausland ist zum Lernen da“<sup>15</sup>) oder die zeitlich befristete Hospitation in anderen Abteilungen und Unternehmensbereichen im Rahmen von Job Rotation-Maßnahmen ebenfalls wichtige Eckpfeiler für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden dar.

### 4.3.2 Die Vorgesetzten der Führungskräfte

Von Anfang an wird jeder Mitarbeiter durch individuelle Entwicklungsprogramme in seiner fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung unterstützt. Im Rahmen von Feedback-Gesprächen und standardisierten Personalprozessen werden Entwicklungspläne gestaltet. Die individuellen Entwicklungsprogramme werden gemeinsam mit dem Vorgesetzten

<sup>15</sup> <http://www.eon.com/de/karriere/541.jsp>.

und einem Personalentwickler abgestimmt. Die Führungskraft hat somit die Mitverantwortung über:

- eine *Selektion* der Besten: Potenzialträger sollen identifiziert und als Emerging Leaders für ein Leadership Programm nominiert werden,
- eine *Unterstützung* aller ihrer Mitarbeiter in ihrer Kompetenzentwicklung: Die E.ON AG stellt an ihre Führungskräfte den Anspruch, ihre Mitarbeiter zu motivieren, konkrete Ziele zu setzen und ihnen als Coach zur Seite zu stehen, um Bestleistungen in jedem Team zu ermöglichen. Regelmässige konstruktive Feedbacks über die Jahresgespräche hinaus werden daher bei der E.ON AG von den Führungskräften erwartet.

Da die Vorgesetzten in ihren jährlichen Management-Reviews mit ihren Mitarbeitenden unter anderem auch die Kompetenzentwicklung in einem Zweijahreszeitraum besprechen und Lernziele festhalten, die im jährlichen Turnus überprüft werden, müssen sich die Führungskräfte auch mit Transferfragen auseinandersetzen.

Führungskräfte werden darüber hinaus regelmässig in Weiterbildungsprogramme eingebunden. Etwa ein Drittel der Referenten wird durch interne Personen gestellt. Ein Experte ist hierarchieunabhängig und gibt Expertenwissen für fachliche Themen weiter. Führungskräfte fungieren darüber hinaus als Rollenmodell für unterschiedliche Themen. Musterbeispiel ist das Rollenmodell als internationale Führungskraft, welche hohe interkulturelle Kompetenzen aufweisen soll. Als Rollenmodell ist die hierarchische Stellung wichtig, Rollenmodelle sollten nach Möglichkeit eine Senior Management Funktion haben. Führungskräfte werden in die Bildungsprogramme in verschiedener Hinsicht eingebunden, wie beispielsweise:

- im Rahmen von Mentorenprogrammen in interkulturellen Trainings, zum Beispiel Vorbereitung der Teilnehmer auf ihre Auslandsprojekte mit Ex-Patriats,
- in Form von Panels, an denen Top Executives aktiv als Diskussionspartner Rede und Antwort stehen,
- Speaker Involvement, um als Referenten eigene Erfahrungen wiederzugeben,
- als Experten in der Programmentwicklung.

Zur Vorbereitung auf die Übernahme einer Dozententätigkeit erhalten die Führungskräfte die Möglichkeit, sich im Rahmen eines zweieinhalbtägigen Workshops („Was heisst Wissensvermittlung?“) kostenlos weiterbilden zu lassen.

### 4.3.3 Transferorientierte Methoden

#### Lernbedarfserhebung

Der Lernbedarf für die E.ON Mitarbeitenden wird in regelmässigen Abständen erhoben und ist ein grundlegender Baustein für die jährliche Programmplanung. Diese orientiert

sich auch an den folgenden übergreifenden Qualifikations-Schwerpunkten (siehe unter 2. Kompetenzentwicklung bei der E.ON AG), die für jedes Bildungsprogramm richtungsweisend und transferorientiert ausgerichtet sind.

Bildungsmassnahmen werden aufgrund des ständigen Austausches der Academy mit den einzelnen Personal- und Führungskräfteentwicklern in Market und Business Units im stetigen Dialog sowie einem jährlichen Treffen konzipiert und periodisch überprüft. Die Programmbelegung erfolgt aufgrund des jährlichen Management-Reviewprozesses im Austausch zwischen Personal- / Führungskräfteentwicklern, Vorgesetzten und Mitarbeitenden (E.ON Managern). Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Programminhalte und angewendeten Methoden den aktuellen Lernbedürfnissen entsprechen. Programmentwicklungsvorhaben werden gemeinsam mit E.ON Mitarbeitern, Experten oder typischen Programmteilnehmern erarbeitet.

Diese Vorgehensweise ist somit auf eine Transferoptimierung ausgerichtet, da die Programminhalte den aktuellen Lernbedürfnissen entsprechen sollen und beispielsweise nicht ein „Lernen auf Vorrat“ konzipiert werden soll.

#### **Selbstgesteuertes Lernen: „Selbstlern-Center“ der Academy Online**

Selbstgesteuertes Lernen wird bei der E.ON AG als eine transferförderliche Methode des Wissenserwerbs angesehen. Das eigenverantwortliche Selbstlernen wird durch das „Selbstlern-Center“ der Academy Online unterstützt. Diese eLearning Programme können selbst gebucht werden und erfordern keine Vorabgenehmigung. Der Zugriff auf diese Lerninhalte ist unbefristet, kostenlos und wird nicht automatisch aufgezeichnet. Damit haben die Nutzer Zugriff auf kurze, im Durchschnitt dreistündige eLearning-Programme und so genannte „Quick-Tools“.

Die *eLearning-Programme* beinhalten interaktive Fallstudien, Selbst-Tests und ein „Resource Center“, über das auf vertiefende Lektüre zugegriffen werden kann. Neben dem passwortgeschützten Bereich steht der öffentliche Teil von Academy Online allen E.ON-Mitarbeitenden zur Verfügung. Dort befinden sich aktuelle Informationen zu Bildungsangeboten im Konzern sowie Angebote zum kostenlosen Selbststudium. Der inhaltliche Schwerpunkt dieser Selbstlernprogramme liegt erwartungsgemäss auf der Energiewirtschaft. Deutsche und englische eLearning-Einheiten zu den „Grundlagen der Strom- und Gaswirtschaft“ behandeln alle Wertschöpfungsstufen im Strom- und Gasgeschäft und E.ONs europäische Energiemärkte. Web Based Trainings (WBT) sind in der Regel über die Academy Online kostenlos und unbefristet zugänglich. So setzt die E.ON Academy seit fast fünf Jahren für ihre 2.000 „Studierenden“ - als Teil des Leadership Development - gezielt unterstützte eLearning-Programme über Academy Online ein. Über Academy Online wird darüber hinaus ein eigenständiges Self Study Center mit einer elektronischen Management-Bibliothek und einem breiten Themenspektrum von über 20.000 Lerninhalten angeboten. Dazu zählen neben Buchabstracts und E.ON-spezifischen Inhalten auch weitere eLearning-Programme, die allen E.ON-Mitarbeitern konzernweit zur Verfügung stehen.

Ein Beispiel für ein interaktives eLearning-Programm für eine Zielgruppe der E.ON Academy ist das „WBT Developing our Leadership Capability at E.ON“, das im Jahr 2006 auf Englisch und Deutsch produziert wurde. Das eLearning-Programm richtet sich an Senior Manager, die erst kurze Zeit im Unternehmen sind und verfolgt zwei Ziele: Einerseits erläutert es die Grundgedanken der Unternehmenskultur „OneE.ON“ und zum anderen beschreibt es das E.ON Kompetenzmodell an sich und als Teil von „OneE.ON“. Das eLearning-Programm ist in fünf in sich geschlossene Module aufgebaut. Sie beginnen mit einer Einführung in die jeweilige Thematik, erläutern und vertiefen dann anhand von praxisnahen und medial aufbereiteten E.ON Beispielen das Thema und schliessen jeweils mit situationsangepassten interaktiven Übungs- und Aufgabentypen. Am Ende des eLearning-Programms erhält der Lerner noch Hinweise auf weiterführende Informationsquellen zum vorgestellten Thema.

Bei den „*Quick Tools*“ handelt es sich um konzentrierte, 40-60-minütige eLearning Lerneinheiten, die Praxisthemen des Managementalltags abdecken. Sie werden in Zusammenarbeit mit Harvard Business School Publishing bereitgestellt. Ein Grossteil dieser „Quick Tools“ ist für alle E.ON Mitarbeitenden (englisch und deutsch) verfügbar.

Darüber hinaus können Mitarbeitende sich für ihre Alltagsaufgaben zum „Präsentation erstellen“, für das „Vorbereiten von Sitzungen“ oder das „Führen von Zielvereinbarungsgesprächen“ direkt am eigenen Arbeitsplatz praktische Anregungen holen. Nach Volker Wiegmann, dem Geschäftsführer der E.ON Academy, ist dies ein Angebot für die Mitarbeitenden „sich aktiv für ihre persönliche und berufliche Weiterbildung zu engagieren.“

Während die Seminare, Workshops und dialogorientierten Events vor allem das gemeinsame Lernen, den Erfahrungsaustausch im Team sowie die Entwicklung einer gemeinsamen Managementkultur fördern und die Bildung kollegialer Netzwerke anregen, wird eLearning insbesondere für interaktive Fallstudien eingesetzt und bietet die Möglichkeit für Selbst-Tests, mit denen die Mitarbeitenden laufend ihren eigenen Lernfortschritt überprüfen können. eLearning dient als Vorbereitung auf trainergeführte Kursprogramme, unterstützt Kursteilnehmer bei der Nachbearbeitung und Vertiefung von Seminaraufgaben, begleitet Projekte am Arbeitsplatz und unterstützt mit den „Quick Tools“ das Auffrischen von Kenntnissen. eLearning wird also generell als transferunterstützende Massnahme zur Vorbereitung, zur Vertiefung und Nachbereitung von Programminhalten eingesetzt.

#### **Learning Logs als transferunterstützende Massnahme**

Neben den etablierten Methoden wie Seminaren, Workshops, dialogorientierten Events, Blended Learning Ansätzen und selbstgesteuerten eLearning-Sequenzen werden als besonders transferunterstützende Methode die so genannten „Learning Logs“ eingesetzt. Mit dieser Methode können die Lernenden ihren individuellen Lernfortschritt schriftlich dokumentieren, was ihnen bei der Verarbeitung des eigenen Lernprozesses hilft und sie dabei unterstützt Lernlücken beziehungsweise Transferhindernisse leichter zu erkennen. Für die Erstellung von Learning Logs wurden Guidelines entwickelt, welche den verantwortlichen

Trainern an die Hand gegeben werden, um entsprechende Unterstützung für die Teilnehmer eines Programms im Rahmen dieser Transferaktivität zu bieten.

Im Rahmen der E.ON Summer Academy wurde das Learning Log als transferunterstützende Massnahme im Jahr 2006 erstmalig verwendet. Die Summer Academy ist ein Leadership Programm mit dem Ziel, hochmotivierten Führungskräften eine Erweiterung und Reflektion hinsichtlich ihrer Führungsqualitäten im Spannungsfeld business, private und society zu ermöglichen - im Sinne einer umfassenden Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung. Um die Ergebnisse und Fortschritte individuell zu dokumentieren, wurde hier das Learning Log als „Personal Leadership Roadmap“ eingesetzt. Die wesentlichen Inhalte des Programms waren Bestandteil dieser Leadership Roadmap zuzüglich weiterführender Leadership-Literatur und Raum für persönliche Notizen, so dass die Studierenden in der Lage waren, aus der Vorlage ihre individuellen Lernprozess beziehungsweise ihre Führungsagenda zusammen zu stellen, welche von dem Grossteil der Teilnehmer auch nach der Summer Academy weiterführt wurde.

#### **Grossgruppenmethodik zur Förderung einer einheitlichen OneE.ON-Unternehmens- und Lernkultur**

Die E.ON Academy führte auch im Rahmen von Konferenzen und Symposien sukzessive in die Grossgruppenmethodik ein. Die Methode eignete sich insbesondere dafür, die Bildung einer einheitlichen Unternehmenskultur und das Verständnis sowie den Dialog zwischen den aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern hervorgegangen Konzerneinheiten zu fördern. Mittels Grossgruppenmethodik konnte der hierarchie- und marktübergreifende informelle Austausch und die Bildung einer „OneE.ON-Kultur“ gezielt gefördert werden.

Der themen- und ergebnisoffene Ansatz einer Open Space Diskussion ermöglichte den Teilnehmern der ersten Trading & Risk Management Conference ein eigenes Agenda-Setting. Hierzu wurden die Teilnehmer aufgefordert, Themenvorschläge auf leere, an der Wand hängende Poster zu schreiben. Danach ordneten sich alle Beteiligten einem der vorgeschlagenen Themen zu, das sie am meisten interessierte. In diesen unterschiedlich grossen Gruppen, die alle in einem Raum blieben, wurde dann das Thema ohne Vorgabe von Methoden- oder Ergebnisstruktur diskutiert. In der Beurteilung dieser Methode wurde die freie Themenwahl positiv hervorgehoben, einigen Teilnehmern fehlte aber eine abschliessende Präsentation beziehungsweise Bewertung der Diskussionen durch das Management.

#### **4.3.4 Organisatorische Rahmenbedingungen**

Für Corporate Universities wie die E.ON Academy stellt sich die wichtige Frage, wie einerseits eine Zentralisierung zur Erreichung von Synergieeffekten erreicht werden kann, ohne andererseits die dezentralen Besonderheiten und Bedürfnisse der Market und Business Units zu berücksichtigen. Nach Volker Wiegmann stellt es für die E.ON Academy eine der grössten Herausforderungen dar, eine ausgewogene Balance zwischen der Zentralisierung gemeinsamer und der Dezentralisierung spezifischer Bildungsbedarfe herzustellen. Um die-

ses Spannungsfeld zu adressieren, wurden insbesondere organisatorische Strukturen durch die Gründung von „Functional Academies“ sowie durch die Rolle von „Academy Fellows“ geschaffen.

**„Functional Academies“ - Sicherung von Best-Practice Transfer und Geschäftsnähe**

Die E.ON Academy fördert und unterstützt so genannte „Functional Academies“. Diese sorgen für die Dissemination von Best Practice Ansätzen innerhalb einzelner Konzernfunktionen. Die E.ON Academy hat dabei vor allem beratende Funktion struktureller Art, während sich für Inhalte und konkrete Umsetzungen die verantwortlichen Führungskräfte in den Bereichen auch die einzelnen Functional Academies verantwortlich zeichnen. Zwischenzeitlich existieren unterschiedliche solcher nach Konzernfunktionen ausgerichteten Functional Academies, deren Budget zu 25 % vom Konzern und zu 75 % von den Market Units selbst getragen wird.

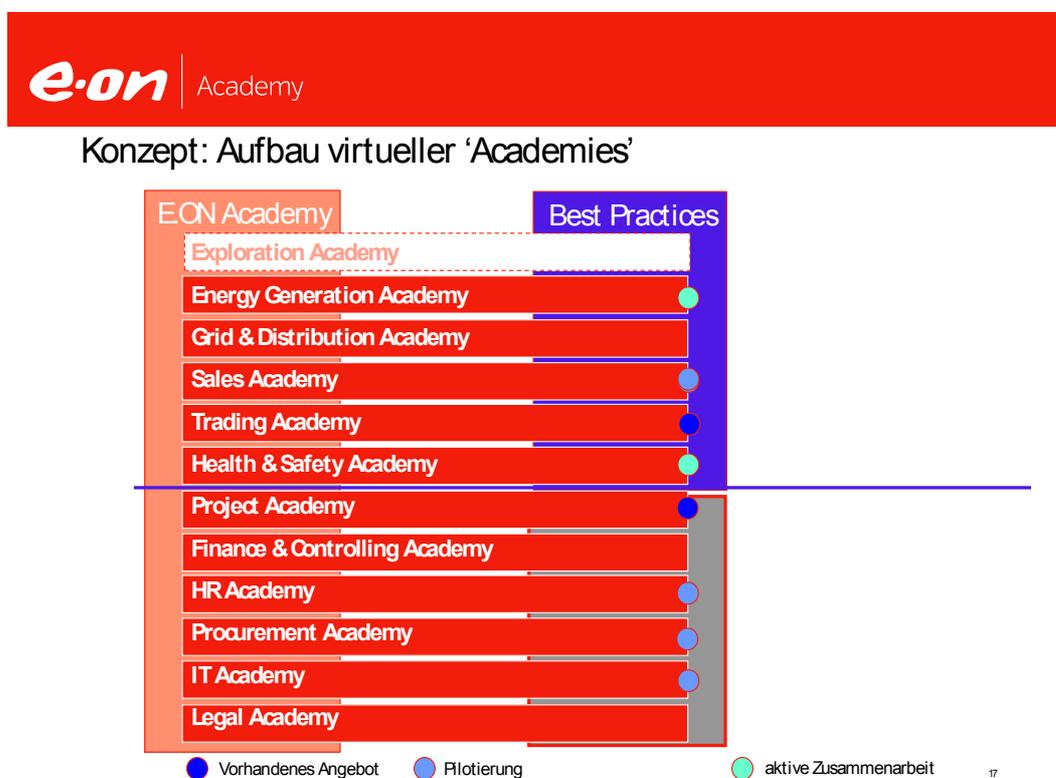


Abbildung 13: Konzept der Functional Academies.

Die Functional Academies können aus Wertschöpfungsprozessen entstammen, wie beispielsweise Sales oder Trading, oder auch aus Querschnittsfunktionen, wie beispielsweise Human Ressource oder IT. Die Functional Academies aus der Wertschöpfung werden durch so genannte Business Steering Committees (BSC) oder einem Programmbeirat geführt. Die Functional Academies aus den Querschnittsfunktionen leitet ein Senior Vice President (SVC) oder in wechselnder Funktion ein Mitglied des ernannten Programmbeirats.

rats. Jede Functional Academy hat ihre eigene Organisation nach vorgegebenen Rahmenbedingungen und einheitlicher Corporate Identity. So hat jede Functional Academy beispielsweise eine eigene Homepage. Sie wird organisatorisch in der Best Practice-Arbeit des Konzerns gepflegt und ist genehmigungspflichtig durch den Vorstand der E.ON AG. Wichtiges Entscheidungsmerkmal dabei ist, ob genügend konzernweite Synergien geschaffen werden können und ein ausreichend hohes Transferpotenzial für Best Practices besteht.

Als Beispiel soll hierbei die E.ON Trading Academy dienen, welche den emergenten Entstehungsprozess einer derartigen Functional Academy dokumentieren kann. Im Mai 2006 führte die E.ON Trading Academy eine Konferenz zum Thema Trading & Risk Management durch. Ein Business Steering Committee Trading (BSC), das sich aus Fachvertretern unterschiedlicher E.ON Market Units zusammensetzte, plante und organisierte die Konferenz. Eine Open-Space-Diskussion sorgte für den inhaltlichen Austausch sowie die Netzwirkbildung im Fachbereich Trading. Vertreter des Top-Managements aus dem internen und externen Trading-Bereich waren präsent und ein Trading Business Game sorgte zusätzlich für die Motivation und Vernetzung der Teilnehmenden untereinander. Aus diesen Aktivitäten heraus entstand die Idee, die positiv gemachten Erfahrungen künftig organisatorisch durch eine Functional Academy zu stärken und systematisch in Weiterbildungsgefäße zu gießen. Die hochspezialisierte Expertise und die mittlerweile umfassenden Möglichkeiten zur Weiterbildung im Trader Geschäft - und zwar mit dem Handel von Kohle und nicht mit Finanzen - kann weltweit als einzigartig betrachtet werden.

#### **„Academy Fellows“ - Sicherung von Best-Practice-Transfer und Geschäftsnähe**

Der Best-Practice-Transfer wird bei E.ON zudem durch so genannte „Academy Fellows“ gewährleistet. Diese tragen die Verantwortung für den funktionalen Wettbewerbsvorsprung und fungieren unter anderem als Fach- und / oder Führungsexperten für Academy-Programme und sorgen dadurch auch dafür, dass Best-Practice-Ansätze sowohl im Führungs- als auch im Fachbereich unternehmensweit Verbreitung finden (durch die inhaltliche Verantwortung der Entwicklungsprogramme). Sie sind bei der Auswahl und der Co-Produktion von eLearning-Programmen involviert und können so market- und business-units-spezifische Ansätze einbringen. Zudem sorgen sie als eine Art „Fachberatung“ dafür, dass die inhaltliche Umsetzung von Programminhalten fachlich korrekt und geschäftsnah ist und tragen somit zur inhaltlichen Qualitätssicherung bei. Sie nehmen Führungsfunktionen im Corporate Center der E.ON AG wahr oder sind Mitglieder in den Business Steering Committees (BSC).

#### **Strategic Learning Fellowships: Vernetzung durch strategische Kooperationen**

Austausch und Kooperationen finden nicht nur innerhalb des Konzerns, sondern auch mit externen Bildungsanbietern und internationalen Unternehmen statt. So werden neben massgeschneiderten internen Programmen („Customized Programs“), bei denen hauptsächlich die gemeinsame Lernerfahrung mit anderen E.ON-Führungskräften im Fokus steht, auch ausgewählte offene Programme an international führenden Business Schools (unter

anderem European School of Management and Technology, Harvard Business School, International Institute for Management Development, London Business School, MIT) angeboten. Die Academy bucht darin für ihre Studierende feste Plätze, um den Dialog mit Führungskräften aus anderen internationalen Unternehmen zu ermöglichen. Einige dieser Kurse werden als so genannte „Konsortialprogramme“ gemeinsam mit einer Gruppe ausgewählter Partnerunternehmen produziert, deren Führungskräfte mit E.ON vergleichbare Lernschwerpunkte verfolgen. Zusammen mit deutschen Universitäten und Fachhochschulen hat die E.ON Academy einen Masterstudiengang „Energiewirtschaft“ konzipiert, der sowohl als Vollzeitstudium als auch berufsbegleitend absolviert werden kann und der aus den Anforderungen des Marktes entstanden ist und eine praxisnahe und bedarfsorientierte Ausbildung garantiert. Die E.ON Academy ist auch als Mitglied im Programmbeirat der *european school of management and technology* (esmt) vertreten und trägt damit zum wechselseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch bei. Gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern aus dem Kreis der esmt-Stifterunternehmen unterstützt die E.ON Academy dabei den Aufbau eines praxisnahen Lernangebots für internationale Führungskräfte.

### **Infrastrukturen**

Lernen findet vor allem an anderen internen Lernorten als dem Arbeitsplatz statt. Lokal in unmittelbarer Nachbarschaft zur Konzernzentrale befindet sich der Academy Campus in Düsseldorf in einer modern ausgestatteten Villa. Die physische Anordnung der Academy ist daher ebenfalls bezeichnend für die zuvor beschriebene Balance: einerseits Nähe zum Geschäft zu pflegen (zum Beispiel wird die kurzfristige Einbindung von Executives damit erheblich vereinfacht), andererseits aber auch eine gewisse Distanz zur Ideengenerierung sowie zur Bündelung der europaweiten Aktivitäten herzustellen.

Das Lernen am Arbeitsplatz wird bislang noch nicht explizit durch die E.ON Academy unterstützt. Geplant ist hierfür bereits das Design von so genannten „Learning Cubicles“ (vier bis fünf Standardtypen), welche als Lerninseln für konzentriertes Lernen am Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden sollen.

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien dient als zentrales Instrument von Academy Online sowie zur Unterstützung der einzelnen Functional Academies. Die technologische Plattform setzt sich zusammen aus fachfragenspezifischen Diskussionsforen, einem Dokumentenarchiv, einem virtuellen Klassenzimmer (Stand Dezember 2006: Umsetzungsphase), in dem Fachexperten zu Videokonferenzen zusammenfinden und fachspezifische Themen diskutieren können. Geplant ist ausserdem der Einsatz von Wikis, die es den Mitgliedern einer Best Practice Academy erlauben, als gemeinsame Autoren zu Fachthemen beispielsweise ein fachspezifisches Glossar zu führen, um so die unternehmensweite Kommunikation und den Informationsaustausch zu erleichtern. In Planungsphase befinden sich auch Blogs, die es ermöglichen sollen, Projektberichte und persönliche Erfahrungen als Lernfortschritte zu dokumentieren und den konzernweiten Erfahrungsaus-

#### 4. Fallstudie E.ON AG

tausch für ähnliche Projekte zu nutzen. Die Academy Online ergänzt zusammenfassend Präsenztrainings vor Ort durch:

- aktuelle Programminformationen,
- eLearning-Programme,
- eine elektronische Managementbibliothek,
- Online-Diskussionsforen,
- virtuelle Communities.

Über eine so genannte „Course Homepage“ finden die Teilnehmenden von Academy Programmen jeweils alle relevanten Kursmaterialien sowie die nötigen logistischen Informationen. Zudem haben sie unter „My Course“ Zugriff auf ihre eigene Lernhistorie. Unter „My Bookshelf“ erhalten die Academy Online Nutzer Zugang auf ihr individuelles Bücherregal. Die Online-Bibliothek eröffnet den Nutzern den Zugriff auf über 20.000 Zusammenfassungen weltweit führender Managementliteratur, Artikel im Harvard Business Review, Zugang zu Fallstudien, Vorträgen von Branchenexperten und Materialien aus den Academy-Programmen.

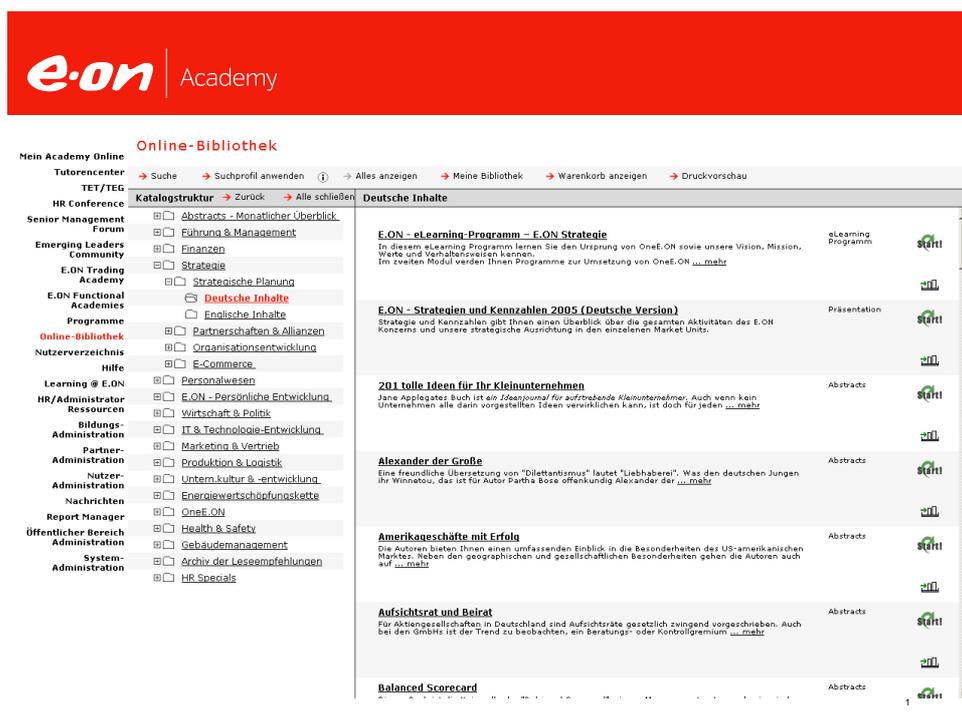


Abbildung 14: Online-Bibliothek.

Die MeansBusiness-Datenbank wird laufend aktualisiert und erlaubt den Nutzern beispielsweise einen Vortrag oder einen Projekt-Workshop vorzubereiten, für eine Problemlö-

sung Experten-Input zu finden, für ihr persönliches Entwicklungsprogramm zu lernen oder die neuesten Managementfachbücher zu konsultieren.

### **Anreizsysteme für das Lernen**

Die Bereitschaft zur Weiterbildung wird nicht durch finanzielle Anreize gefördert. Allerdings sind bei den meisten Konzerngesellschaften die Entwicklungsziele mit den Zielvereinbarungen verknüpft.

Da die Nominierung zu Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte meist eine Selektion der Besten darstellt, ist davon auszugehen, dass der Anreiz zur Teilnahme an einem Programm für potenzielle Nachwuchsführungskräfte als sehr hoch eingestuft werden kann. Die Auswahl zum Weiterbildungsprogramm fungiert somit als wichtiger Hebel für die Karriereentwicklung eines Mitarbeiters.

Nach Volker Wiegmann, dem Geschäftsführer der E.ON Academy, ist „Lernen“ und damit assoziiert „zur Schule gehen“ jedoch auch für viele Führungskräfte im deutschsprachigen Raum immer noch negativ belegt. Daher ist es seiner Ansicht nach einer der besten Methoden, Führungskräfte selbst zum Lernen zu bewegen, indem man sie für das „Unterrichten“ motivieren kann. Interne Redner werden ebenfalls evaluiert und sie erhalten keine zusätzliche finanzielle Vergütung. Vielmehr ist es der Spass an der Sache, die Möglichkeit der Netzbildung sowie die exzellente Betreuung und Unterstützung der Academy in der Vorbereitung, welche die Führungskräfte zum Mitmachen motivieren.

### **4.3.5 Ergebnisse messen und Qualität weiter entwickeln**

Ergebnisse von Bildungsmaßnahmen werden bei der E.ON Academy auf unterschiedlichen Ebenen gemessen und tragen so zur systematischen Qualitätsentwicklung der Bildungsmaßnahmen bei. Dabei kommen folgende Verfahren der Qualitätssicherung zum Einsatz: teilnehmende Beobachtung, Teilnehmerbefragung, Follow-ups, Kennzahlenmessung mittels Balanced Scorecard.

#### **Qualitätsentwicklung durch teilnehmende Beobachtung**

Insbesondere bei neu konzipierten Programmen nehmen die jeweiligen Programmverantwortlichen an den Programmen teil, das heisst durch teilnehmende Beobachtung können sie so direkt vor Ort beurteilen, wie die Programmqualität auf unterschiedlichen Ebenen von der Trainerqualität (methodisch-didaktische Qualität, flexibles Eingehen auf Teilnehmende, individuelle Betreuung, Transferunterstützung) bis hin zur Teilnehmermotivation zu beurteilen ist. Diese Form der formativen Evaluation ermöglicht einen unmittelbaren Einfluss und Steuerung qualitativ relevanter Aspekte im Trainingsbereich.

#### **Qualitätssicherung durch Teilnehmerbefragung**

Grundsätzlich wird jedes durchgeführte Programm mittels eines schriftlichen Fragebogens, den die Teilnehmenden nach Abschluss eines Programms ausfüllen, evaluiert. Der

Fragebogen operiert mehrheitlich mit einer fünfstufigen Likert-Skala. Erreicht ein Programm eine durchschnittliche Bewertung, die unter 4,5 liegt, werden diejenigen Aspekte, die unterdurchschnittlich bewertet wurden, überarbeitet. Bei einer Bewertung unter 4 werden die Ursachen dafür eruiert und das Programm wird gegebenenfalls abgesetzt. Die Ergebnisse der Evaluation werden dreimal jährlich in einer Balanced Scorecard eingetragen und mit den vordefinierten Kennzahlen verglichen, um so bei Bedarf rechtzeitig korrigierende Massnahmen einleiten zu können.

Der Standard-Fragebogen enthält mehrere geschlossene Fragen zur Transferorientierung, die mittels einer fünfstufigen Likert-Skala bewertet und mit offenen Fragen zum Lerntransfer ergänzt werden. Der Evaluationsbogen wird kontinuierlich überarbeitet, angepasst und evaluiert sechs Bausteine innerhalb eines Bildungsprogramms, wobei verschiedene Items transferunterstützende Merkmale fokussieren:

##### *1. Baustein: Auswahlverfahren, Vorkenntnisse des Teilnehmenden und Vorbereitung*

Ein Fragebogen-Item prüft, ob die Wahl des Programms nach Absprache und Vereinbarung mit der für den Mitarbeitenden zuständigen Führungskraft erfolgt beziehungsweise ob es aufgrund eines systematischen E.ON Review-Prozesses erfolgt ist. Ein weiteres Item misst, ob die Bedarfsklärung sowie die Lernziele mit dem Vorgesetzten im Vorfeld abgesprochen wurden. Erfragt wird unter anderem auch, ob die individuellen Lernziele im Vorfeld spezifiziert wurden. Hinsichtlich organisationaler Kultur wird gemessen, ob die Kollegen / Mitarbeitenden Ziele und Inhalte des Programms als hilfreich bewerten.

##### *2. Baustein: Aspekte zum Inhalt und zur Durchführung des Bildungsprogramms*

Der zweite Baustein des Evaluationsbogens misst mittels neun Fragebogen-Items auf einer fünfstufigen Likert-Skala vor allem die Erwartungen, Lernmotivation, Anpassung an Vorkenntnisse, den Praxisbezug der Inhalte, den Erfahrungsaustausch mit Kollegen sowie die Zufriedenheit der Teilnehmenden bezüglich Programminhalt und Aspekte der Durchführung (Kirkpatrick Level 1 und 2).

##### *3. Baustein: Trainerbewertung*

Hier werden unter anderem Transfermotivation sowie Anwendungsbezug des Gelernten mittels einer fünfstufigen Likert-Skala gemessen. So wird geprüft, ob der Trainer die Teilnehmenden auch dazu motiviert, die Inhalte auf ihre konkreten Praxissituationen anzuwenden und ob seitens des Trainers auch individuelles transferunterstützendes Feedback erhalten wurde.

##### *4. Baustein: Programmbewertung*

Mittels Selbsteinschätzung auf einer fünfstufigen Likert-Skala werden die Kompetenz- sowie die Verhaltenserweiterung gemessen. Überprüft werden auch der individuelle Erfüllungsgrad der gesetzten Ziele sowie eine Relevanzbeurteilung des Programms hinsichtlich

der zu erfüllenden aktuellen wie zukünftigen Aufgaben sowie die Transfermotivation der Teilnehmenden.

#### *5. Baustein: Optimierungsvorschläge*

Mit zwei offenen Fragen wird nach positiven Aspekten sowie nach Verbesserungsvorschlägen gefragt.

#### *6. Baustein: Programmorganisation*

Organisational-administrative Aspekte des Programms werden mittels drei Fragebogen-Items auf einer fünfstufigen Likert-Skala abgefragt (vorbereitende Informationen, Anmeldeverfahren, Organisation).

Die Teilnehmenden erhalten darüber hinaus die Möglichkeit, individuelle Kommentare und Hinweise zum Programm zu vermerken. Die Rücklaufquote liegt bei rund 80 %, was als sehr hoch zu beurteilen ist. Diese hohe Rücklaufquote kann dadurch erreicht werden, dass die Fragebögen direkt nach Programmende den Teilnehmenden ausgeteilt und wieder eingesammelt werden.

Zusätzlich zu den schriftlichen Evaluationsbögen werden von den Programmverantwortlichen stichprobenweise mündliche Teilnehmerbefragungen (face-to-face oder telefonisch) durchgeführt. So wird auch sichergestellt, dass Hinweise, Kommentare, Beschwerden von Teilnehmenden, die im Evaluationsbogen ausgewertet wurden, im Sinne eines „Beschwerdemanagements“ nachgegangen wird und Vorschläge zur Programmverbesserungen unmittelbar umgesetzt werden können.

#### **Qualitätssicherung durch Follow ups**

Eine zusätzliche Transferevaluation findet durch ein Follow-up, das drei bis vier Monate nach Programmende mittels eines Online-Fragebogens durchgeführt wird, statt. Dieser Online-Fragebogen fokussiert auf die Umsetzung der Lerninhalte und auf Umsetzungsschwierigkeiten. Hier liegt die Rücklaufquote bei rund 30 % für alle durchgeführten Programme. Alle gesammelten Daten fließen in eine Balanced Scorecard ein und haben gegebenenfalls korrigierende Massnahmen zur Folge. Zusätzlich werden mit ausgewählten Teilnehmern im Anschluss an das jeweilige Programm Interviews durchgeführt. Der Transfererfolg einer Bildungsmaßnahme wird jedoch nur punktuell erhoben.

#### **Unternehmenssteuerung mittels Balanced Scorecard**

Die Messgrößen der Balanced Scorecard richten sich an vier Grundkategorien aus: (1) Kunden / Programmteilnehmer, (2) Lernen / Entwicklung, (3) Prozesse und (4) Finanzen.

##### (1) Kunden/ Programmteilnehmer

Hier sind die Zufriedenheit der Lernpartner, die Gesamtbeurteilung des Programms, der Umsetzungsnutzen, die Zahl der Teilnehmertage pro Jahr, die Programmauslastung, die

#### 4. Fallstudie E.ON AG

Anzahl der Auftragsproduktionen, die inhaltliche Integration E.ON-spezifischer Themen und anderes mehr relevante Messgrößen, die sich an konkreten Zielwerten messen lassen.

##### (2) Lernen/ Entwicklung

Die zweite Balanced Scorecard Kategorie „Lernen / Entwicklung“ misst unter anderem die Anzahl für bedarfsorientiert entwickelte Programme, Beispiele für customized eLearning-Programme mit unternehmensweiter Relevanz, das Verhältnis von Präsenzveranstaltungen und eLearning-Anteilen, die Position der Corporate University im Vergleich mit anderen Corporate Universities.

##### (3) Prozesse

Die dritte Kategorie misst Prozessabläufe und fokussiert dabei vor allem die Transparenz und Effizienz von Administrationsprozessen, die Transparenz von Kommunikationsprozessen, den Zufriedenheitsfaktor mit Serviceleistungen im Rahmen von Bildungsprogrammen (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung) sowie den Einbezug des HRD bei der Programmentwicklung.

##### (4) Finanzen

Diese Kategorie überwacht die Budgeteinhaltung sowie die Programmkosten für einzelne Programme im Vergleich mit anderen Corporate Universities.

Alle diese genannten Massnahmen tragen integrativ zur Steuerung der E.ON Academy bei.

### 4.3.6 Zusammenfassender Überblick

Abschliessend soll die nachfolgende Tabelle eine Zusammenfassung über die einzelnen Bausteine einer transferförderlichen Lernkultur bei der E.ON Academy aufzeigen:

<b>1. Mitarbeiter – in der Regel Führungskräfte – befähigen</b>	
a. Erwartungen an kontinuierliches Lernen kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"><li>- Die Mitarbeiter sind zu einem grossen Teil selbst für ihre Kompetenzentwicklung verantwortlich.</li><li>- Die Kompetenzentwicklung ist eng verknüpft mit der Karriereentwicklung eines Mitarbeiters und potenziellen Nachwuchsführungskraft.</li></ul>
b. Lernbedarf erheben	<ul style="list-style-type: none"><li>- Die Mitarbeiter können aktiv ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen.</li><li>- Die Mitarbeiter wissen in der Regel, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen.</li><li>- Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter werden bei der Planung der Bildungsmassnahmen berücksichtigt.</li></ul>

c. Deckung des Lernbedarfs unterstützen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Mitarbeiter werden beim eigenverantwortlichen und selbständigen Lernen unterstützt, insbesondere durch das Selbstlern-Center der Online Academy und der Unterstützung und Förderung informeller Netzwerke.</li> <li>- Die Teilnahme an Leadership Programmen erfolgt aufgrund einer Nominierung.</li> </ul>
<b>2. Vorgesetzte der Führungskräfte einbinden</b>	
a. Als Ansprechpartner bereitstehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Vorgesetzte gemeinsam mit der Personalentwicklung sind erste Ansprechperson für ihre Mitarbeiter, wenn es um Themen rund um das Lernen geht.</li> <li>- Gemeinsam mit dem Personalentwickler werden in Zielvereinbarungsgesprächen auch Entwicklungsziele erhoben und vereinbart.</li> </ul>
b. Als Vorbild wirken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Führungskräfte haben als Vorbilder zu wirken. Als Rollenmodell wirken sie auch aktiv bei der Gestaltung von Weiterbildungsveranstaltungen mit.</li> <li>- Führungskräfte werden in regelmässigen Befragungen durch ihre Mitarbeiter beurteilt.</li> </ul>
c. Als Unterstützer für Lernen wirken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter vor allem durch Feedbackgespräche sowie durch die Vereinbarung und Abstimmung von Entwicklungszielen.</li> </ul>
d. Rahmenbedingungen für Lernen fördern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Führungskräfte haben hauptsächlich die Rahmenbedingungen für das Lernen der Mitarbeiter zu schaffen, insbesondere auch potenzielle Nachwuchskräfte zu identifizieren und richtungweisend für die eigenen Mitarbeiter zu sein.</li> </ul>
<b>3. Organisatorische Rahmenbedingungen: Infrastruktur ausbauen</b>	
a. Austausch von Wissen unterstützen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Für einen Best Practice Transfer sowie zur Sicherung der Geschäftsnähe sind spezifische Organisationsstrukturen eingerichtet worden, insbesondere Business Communities und Academy Fellows.</li> </ul>
b. Zeitrahmen für Lernen vereinbaren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Weiterbildung wird als Arbeitszeit anerkannt.</li> </ul>
c. Anreize für das Lernen entwi-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Nominierungsverfahren dient als Selektionsverfahren, welches Anreize auslöst. Lernen durch Unterrichten für erfahrene</li> </ul>

ckeln	Executives.
d.Lernorte gestalten „Learning Spaces“	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trainingszentrum mit Schulungsräumen in einer Villa in der Nähe zum Konzern, Lernen am Arbeitsplatz soll künftig stärker durch Learning Cubicles ermöglicht werden.</li> <li>- Online Academy als konzernweite Lernplattform, Selbstlernangebote, wie zum Beispiel WBTs, „Quick Tools“, Online Bibliotheken, aber auch Kommunikationstools für die Community Arbeit.</li> </ul>
<b>4.Methoden weiterentwickeln</b>	
a. Weiterbildungsbedarf erheben	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Bedarf wird regelmässig erhoben unter Einbezug der Business Units.</li> <li>- Darüber hinaus ergeben sich zahlreiche Dialogmöglichkeiten zwischen der Weiterbildung und den dezentralen Einheiten.</li> </ul>
b.Lerninhalte gestalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Lerninhalte sind praxisnah gestaltet, orientieren sich an Problemstellungen direkt aus der Praxis, Fälle sollten nach Möglichkeit aus der Branche stammen. Ein eigener Case zur Entstehung der E.ON Unternehmensgeschichte wurde in Zusammenarbeit mit Harvard entwickelt.</li> <li>- Die Rolle des Academy Fellows stellt sicher, dass die Seminarinhalte den Bedürfnissen der Business Units entsprechen.</li> </ul>
c. Transferorientierte Lernmethoden einsetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Bildungsmassnahmen sind grundsätzlich aktionsorientiert gestaltet und beinhalten ein breites Portfolio an Methoden, wie zum Beispiel Arbeiten mit Fallbeispielen, Learning Logs, Auslandsprojekterfahrungen oder Job Enrichment Verfahren als gezielte Massnahmen zur Kompetenzentwicklung.</li> </ul>
d.Transfer des Gelernten in die Praxisanwendung fördern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Transfer in die Praxis wird gezielt gefördert durch Learning Logs, Coaching am Arbeitsplatz, Mentoring Programme zu ausgewählten Themen (zum Beispiel durch Expatriats), bereichsübergreifende Functional Academies als Best Practice Community.</li> </ul>

5. Ergebnisse messen und Qualität weiter entwickeln	
a. Überprüfung von Lern- und Transfererfolgs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Überprüfung des Zufriedenheitserfolgs erfolgt unmittelbar nach einer Bildungsmaßnahme durch die Selbsteinschätzung der Teilnehmenden.</li> <li>- Follow-up Befragungen zur Erhebung des Transfererfolgs werden punktuell durchgeführt (drei Monate nach einer Veranstaltung mit einem Online Fragebogen).</li> <li>- Kennzahlenüberprüfung und -vergleich mittels Balanced Scorecard</li> </ul>
b. Ableitung von Konsequenzen und Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Evaluationsergebnisse der Seminarveranstaltungen werden mit den Dozierenden besprochen und Entwicklungspotenziale ausgelotet. Die Negativbeurteilung eines Seminars führt zu direkten Konsequenzen.</li> </ul>

Tabelle 5: Zusammenfassender Überblick über die Bausteine einer nachhaltigen Lernkultur bei der EON Academy.

## 5 Fallstudie IBM

Sabine Seufert, Taiga Brahm, Jasmina Hasanbegovic

Unter der Mitarbeit von: Stephan Kunz, IBM Switzerland

### 5.1 Einführung

#### 5.1.1 Das Unternehmen IBM

Über 80 Jahre Innovation machten die International Business Machines Corp. - IBM - zum weltgrößten Unternehmen in der Informationstechnologie. Es ist das oberste Ziel dieser Unternehmung, bei der Erfindung, Entwicklung und Herstellung von Produkten der Informationstechnologie die führende Rolle einzunehmen. Dies umfasst das gesamte Spektrum von Computersystemen, Software, Netzwerken, Speichertechnologie bis hin zu Mikroelektronik. Weltweit agierende Teams erarbeiten zusammen mit den Kunden individuelle Lösungen für die Optimierung von Geschäftsprozessen und stehen mit Serviceleistungen rund um die Informationstechnik zur Verfügung. Das Unternehmen bietet indust-

## 5. Fallstudie IBM

riespezifische und übergreifende Lösungen an, welche die Bedürfnisse von Kunden jeder Grösse abdecken.

Die IT Branche ist gekennzeichnet durch Schnelligkeit, Innovation und einen stetigen Wandel. IBM ist darauf angewiesen, dass die Mitarbeitenden diesen permanenten Wandel mitgestalten. Dies wird auch auf der IBM Website durch eine klare Aussage diesbezüglich deutlich: „Nur mit motivierten, kompetenten und begeisterungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können wir unsere Spitzenposition weiter ausbauen und langfristig unseren Erfolg sichern. Wir möchten optimale Bedingungen schaffen, damit sich jeder mit seinen individuellen Fähigkeiten einbringen und entfalten kann.“<sup>16</sup>

Als globales Unternehmen beschäftigt IBM derzeit weltweit rund 329.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und hat im Jahr 2005 einen Umsatz von \$ 91,1 Milliarden und einen Reingewinn von \$ 7,9 Milliarden erzielt.<sup>17</sup> Davon investiert IBM derzeit circa \$ 700 Millionen jährlich für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, die durchschnittlich 50 Stunden im Jahr in formellen Trainingseinheiten (Online Learning Aktivitäten oder Classroom Training) verbringen.

Als Indikator dafür, dass die Attraktivität als Arbeitgeber bei IBM eine wichtige Rolle einnimmt, können zwei Anerkennungen aufgeführt werden:

- Unter Studenten der IT- und Ingenieurwissenschaften ist IBM der beliebteste Arbeitgeber in Europa. Das geht aus der aktuellen Universum Studie 2006<sup>18</sup> hervor. Der **Universum Graduate Survey** ist eine jährlich durchgeführte Umfrage des schwedischen Beratungsunternehmens „Universum Communications“. In der Umfrage beantworten Absolventen der Wirtschafts-, Ingenieurs- und Naturwissenschaften Fragen über ihre Erwartungen und Präferenzen bezüglich ihrer Karriere. An der von Januar bis April 2006 durchgeführten Erhebung nahmen mehr als 19.000 Studenten teil. Was Sonderleistungen angeht, wird den Möglichkeiten der Weiterbildung die höchste Priorität zugerechnet.
- Die IBM hat für das Jahr 2005 das **Qualitätssiegel für Deutschlands Top-Arbeitgeber** bekommen.<sup>19</sup> Diese Auszeichnung wird von „trendence“ (Institut für Personalmarketing GmbH) und der „Wirtschaftswoche“ verliehen. Es zeichnet die Top 100 der beliebtesten Arbeitgeber des akademischen Nachwuchses aus. Bei dieser Studie wurden 5.900 Personen aus dem Bereich Engineering befragt, die IBM auf den 29. Platz gewählt haben.

<sup>16</sup> [www.ibm.com](http://www.ibm.com).

<sup>17</sup> [www.ibm.com](http://www.ibm.com).

<sup>18</sup> <http://www.universumeurope.com/files/CHGS%20pressrelease%202006.pdf>.

<sup>19</sup> <http://www-5.ibm.com/de/ibm/auszeichnungen/arbeitgeber.html>.

IBM wird häufig eine verkaufszentrierte (sales-centric, sales-oriented) **Unternehmenskultur** zugeschrieben. Scherzhaft wird in diesem Zusammenhang auch der IBM Sales Plan als wichtigstes Führungsinstrument herausgestellt.<sup>20</sup> Die Zeiten sind seit den 1990er Jahren vorbei, als ein IBM Mitarbeiter einen blauen Anzug, weisses Hemd und dunkle Krawatte wie eine „öffentliche Uniform“ trug.<sup>21</sup> Mittlerweile sind diese dress codes nur noch eine Anekdote. Kleidung und Verhalten der IBM Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterscheiden sich nicht mehr uniformell von denen ihrer Marktmitbewerber in grossen Technologieunternehmen.

Darüber hinaus wird die Unternehmenskultur auch als „High Performance Culture“ bezeichnet, da die Erfolgsorientierung des Unternehmens sowie der einzelnen Mitarbeiter sehr stark im Vordergrund steht („Be the best in the Business“). Ein Typologiever such für Unternehmenskulturen, der an der Interaktion mit der Umwelt orientiert ist und in der Managementlehre den höchsten Verbreitungsgrad gefunden hat, stammt von Deal und Kennedy (1982, S. 13). Jeder Branchentyp wird danach durch eine jeweils spezifische Passung von Kulturelementen gekennzeichnet, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens in ihrer typischen Umwelt sicherstellen sollen. Die IT-Branche wird hierbei häufig der „Work hard, play hard culture“ beziehungsweise der „Brot-und-Spiele Kultur“ zugeordnet. Diese ist durch eine teamorientierte Unternehmenskultur gekennzeichnet, das heisst die Pflege des Teamgeistes wird nach gemeinsam erkämpftem Geschäft („work hard“) durch das intensive Ausleben von Gruppenritualen („play hard“) gefördert. Aktivität, Teamgeist, Kundenorientierung und Lässigkeit bestimmen nach Dean und Kennedy (1982, S. 13) diesen Kulturtypus.

Seit 2006 hat sich IBM das **On Demand Business** als Geschäfts- und Marktstrategie auf die Fahne geschrieben. Ein *On Demand Business* ist nach dem IBM Glossar „ein Unternehmen, bei dem sämtliche Geschäftsprozesse durchgängig, also „End to End“, integriert sind, um dynamisch auf Kundenanforderungen, Marktchancen und externe Bedrohungen reagieren zu können.“<sup>22</sup> In diesem Zusammenhang versteht sich IBM selbst als ein On Demand Business, das darüber hinaus die „Transformation einer globalen Organisation“ (dynamische Veränderungen der IBM) in den Mittelpunkt rückt, um ihre global agierenden Kunden zu betreuen und deren Bedürfnisse zu befriedigen. Diese On-Demand Geschäftsstrategie liefert auch die strategische Orientierung der Bildungsarbeit, um schnell und flexibel auf Marktveränderungen reagieren und gemeinsam mit den internen Kunden Lösungen in Form von Lernangeboten erarbeiten zu können.

<sup>20</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Business\\_Machines](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Business_Machines)

<sup>21</sup> There are different theories as to where IBM's nickname Big Blue originates from. One theory is that blue comes from the color of the big, room-sized, mainframes that IBM installed in the 1950s and 1960s and that the nickname was coined by business writers. A second theory is the blue comes from the colour of IBM's logo, and a third theory is that it comes from the fact that IBM executives wore blue suits (Morgan & Foges, 2004).

<sup>22</sup> <http://www-5.ibm.com/e-business/de/glossary/l-q.html>

### 5.1.2 Corporate University und Global Campus

Die Organisationsform des Bildungsbereiches besteht aus einer **Corporate University**, welche in den Bereich Human Ressource eingegliedert ist. Dieser Bereich spricht über 300.000 Mitarbeiter in über 50 Ländern an. Als Teil der Corporate University entwickelte IBM ein Führungskräfteentwicklungsprogramm, das weltweit circa 30.000 Führungskräfte mit einheitlichen Lernangeboten (Blended Learning Konzeption) bedient. Im Jahr 2005 waren es beispielsweise mehr als 4.000 neu eingestellte Führungskräfte, welche eine Basisausbildung erhalten haben.

Mit dem **IBM Global Campus** wurde - neben dem „realen Ort der Corporate University“ - ein intranetbasiertes, virtuelles Bildungszentrum für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit geschaffen. Technologiegestütztes Lernen nimmt folglich bei IBM einen hohen Stellenwert ein; eLearning hat einen etablierten Platz neben dem Klassenraumkonzept und dem Selbststudium. Darüber hinaus werden unter der Strategiewaehrung „On Demand Business“ Aspekte des arbeitsintegrierten Lernens aufgegriffen. Nancy Lewis, IBM Vice President, erklart die „On Demand Learning Strategy“ folgendermassen: „A growing discontinuity exists between what business has become and what training has remained. Our On Demand Learning strategy allows us to shift the emphasis from “bringing the worker to the learning” to “bringing the learning to the work” - an exciting new era of learning that promises to leverage the collective expertise of employees, teams, and organizations throughout its enterprise.“ Als ein „Best Practice Beispiel“ dieser „On-Demand Learning Vision“ wird die IBM Sales Transformation & Learning Initiative hervorgehoben. Bei dieser Initiative unterstützen Global Sales Transformation Manager als Coaches Verkaufsteams, was sich aufgrund des Commitments für das Lernen anscheinend auch in besseren Verkaufszahlen auswirkt.

Das **Training Magazine** verlieh IBM im Jahr 2006 zum zweiten Mal in Folge den Award „**Training Top 100**“ für vorbildliche Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Platz zwei von 100 analysierten Unternehmen).<sup>23</sup> Die Preisverleihung beruht auf einem mehrstufigen Nominationsverfahren, der Bewerbung anhand eines Fragebogens sowie eines Interviewprozesses. In vielen Fällen wird ein Unternehmen von einem Kunden vorgeschlagen. Kriterien, die für die Bewertung herangezogen werden, sind beispielsweise: strategic training goals; evaluative processes and mechanisms; metrics; workplace surveys; the number of training professionals; amount of tuition reimbursement, training as a percentage of payroll; and number of hours dedicated to training.

Für die Organisation des Bildungsmanagements ist der Bereich **IBM Learning & Development** zustandig. Interviewpartner für die vorliegende Studie war Herr Stephan Kunz, IBM Development & Integration Manager IMT CEMAAS (Central & Eastern Europe, Middle East, Africa, Austria & Switzerland), der in einer Matrixorganisationsform einer-

<sup>23</sup> [http://www.trainingmag.com/msg/resources/cp/top100\\_ranking.jsp](http://www.trainingmag.com/msg/resources/cp/top100_ranking.jsp).

seits fachlich Weisung von Mia Vanstraelen (Director of IBM Learning Europe) erhält und personell dem Human Resource Director CEMAAS (als unsere Geographie) angehängt ist.

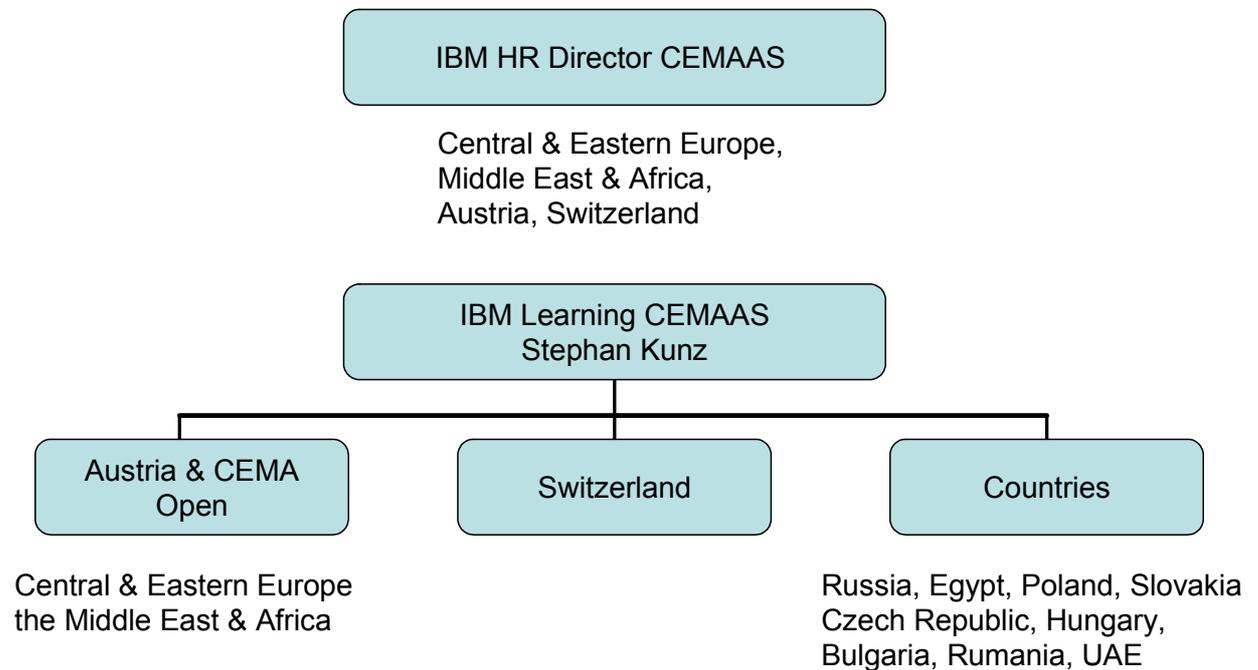


Abbildung 15: Organisation des Bildungsmanagements bei IBM.

#### Die Kennzahlen des Bildungsbereichs im Überblick:

- Anzahl vollzeitäquivalenter Mitarbeiter: Schweiz: 5, Europa: ca. 100, weltweit: ca. 350
- Anzahl der Aus- / Weiterbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter in einem Jahr: ca. 5
- Kosten für die Aus- / Weiterbildung pro Mitarbeiter in einem Jahr: ca. \$ 2000
- Weiterbildungstage pro Mitarbeiter: ca. 5 Tage
- Gesamtbudget für Weiterbildung / Jahr (2006): \$ 700 Mio. (weltweit)

## 5.2 Kompetenzentwicklung bei der IBM

Das im Rahmen dieser Fallstudie ausgeführte Bildungskonzept, das bei IBM unter dem Titel „Learning@IBM“ firmiert, wurde vor fünf Jahren global eingeführt und kontinuierlich weiter entwickelt.

### Unternehmenswerte als normative Ausgangsbasis

Die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter orientiert sich an den **Werten** des Unternehmens. Sie beschreiben, was die IBM als Unternehmen im Sinne von werteorientierten Leitlinien leitet. Das vergangene Jahrzehnt war besonders geprägt durch eine zunehmende Dy-

namik von Veränderungen, Globalisierung, Fortschritten der Informationstechnik und durch gesellschaftlichen Wandel. Dies sind nur einige Stichworte dafür, wie sich einschneidend die Arbeitswelt verändert hat.

Im Jahr 2003 wurden alle IBM Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen eines globalen Online Events an der Aktualisierung dieser Leitprinzipien beteiligt. Dabei verwendete IBM die so genannte Jam Technologie<sup>24</sup>, welche eine intranet-basierte Online-Diskussion sowie eine Textanalyse (eClassifier) für die Strukturierung von Online-Kommentaren ermöglicht. An diesem „Jam“ beteiligten sich weltweit über 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und er dauerte insgesamt drei Tage. Als Ergebnis dieses Prozesses wurden die folgenden drei IBM Unternehmenswerte definiert:

- Engagement für den Erfolg jedes Kunden,
- Innovationen, die etwas bedeuten – für unsere Unternehmen und für die Welt,
- Vertrauen und persönliche Verantwortung in allen Beziehungen (Kunden, Partner, Mitarbeiter).

Seither wurden circa sechs solcher „Jams“ IBM-weit organisiert, zum Beispiel im Jahr 2004, als mehr als 52.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Best Practices innerhalb von 72 Stunden austauschten. Dieser Event sollte sich darauf fokussieren, handhabbare Ideen zu entwickeln, um die zuvor identifizierten Unternehmenswerte in ihrer Umsetzung zu unterstützen. Mittlerweile werden „Jams“ auch für die Interaktion mit den Kunden eingesetzt („InnovationJam“), um sich gemeinsam über künftige Produktinnovationen auszutauschen.

#### **Basis Kompetenzen: Foundational Competencies**

Die Unternehmenswerte bilden die normative Basis für die Bestimmung der Mitarbeiterkompetenzen. Die IBM Basiskompetenzen (IBM Foundational Competencies) definieren folglich Handlungsweisen, die eine auf Werten basierende High-Performance-Kultur schaffen und erhalten, das heisst diese Kompetenzen sind kulturprägend. Die neun Foundational Competencies umfassen Eigenschaften und Merkmale, die notwendig sind für herausragende berufliche Leistungen. Diese Kompetenzen und die damit verbundenen Verhaltensmuster gelten für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unabhängig von deren Tätigkeit, Arbeitsort und Geschäftseinheit.

<sup>24</sup> <http://www.ibm.com/ibm/sjp/04-27-2004.html>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Adaptability</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapt to change</li> <li>- Use productivity tools</li> <li>- Manage time</li> <li>- Deal with stress</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Teamwork &amp; Collaboration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Build collaborative relationships</li> <li>- Work effectively with others</li> <li>- Share information</li> <li>- Negotiate win-win solutions</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Communication</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepare and deliver effective presentations</li> <li>- Prepare clear and concise written materials</li> <li>- Listen carefully to others</li> <li>- Match mode if communication the situation</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Creative Problem Solving</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Define and diagnose problems</li> <li>- Develop effective solutions</li> <li>- Generate innovative ideas and solutions</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Drive to Achieve</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Set challenging goals</li> <li>- Develop your career</li> <li>- Produce high quality work</li> <li>- Persist in the face of obstacles</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Taking Ownership</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accepting responsibility for actions and decisions</li> <li>- Manage own work</li> <li>- Develop plans</li> <li>- Make timely decisions</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Client Focus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Know your client</li> <li>- Build client relationships</li> <li>- Ensure customer satisfaction</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Trustworthiness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrate integrity</li> <li>- Honor commitments</li> <li>- Project positive image of IBM</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Passion for Business</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Level of enthusiasm / Pride in IBM</li> <li>- Win in the marketplace</li> </ul> </li> </ul>
---	---

Abbildung 16: Definierte Basiskompetenzen der IBM<sup>25</sup>.

### Führungskompetenzen: Leadership Competencies

Das neue Leadership Competencies Model beinhaltet ebenfalls zehn zentrale Kompetenzen, die auch der Mitarbeiterunterstützung dienen.

<sup>25</sup> Die Abbildungen stammen aus der IBM Präsentation von Herrn Kunz, die am 2. Oktober 2006 im Rahmen des Firmenbesuchs der Benchmarkstudie stattfand.

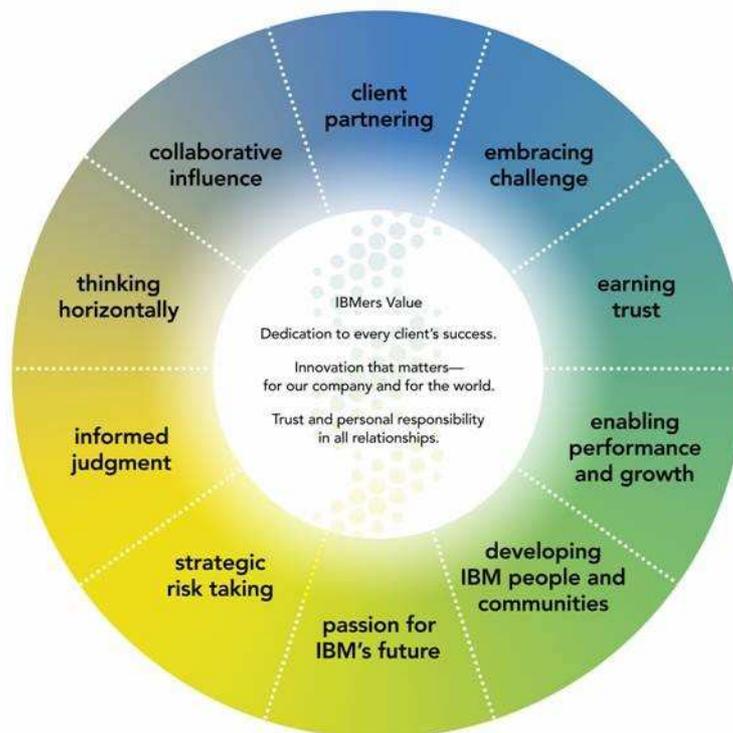


Abbildung 17: IBM Leadership Competencies Modell.

Folgende Tabelle führt exemplarisch vier zentrale Kompetenzbereiche auf:

<p><b>Collaborative Influence (Förderung der Zusammenarbeit):</b> Ermöglicht und fördert übergreifende Zusammenarbeit, um die richtigen Massnahmen für IBM und die Kunden zu ergreifen - auch ohne formalen Auftrag.</p> <p><b>Earning Trust (Aufbau von Vertrauen):</b> Baut Vertrauensbeziehungen mit Personen innerhalb und ausserhalb von IBM auf der Basis von gegenseitigem Respekt, Integrität, Rücksichtnahme und Wertschätzung der individuellen Persönlichkeit auf.</p> <p><b>Enabling Performance and Growth (Unterstützung von Leistung und Wachstum):</b> Antizipiert und beseitigt Schwierigkeiten, die andere daran hindern, geschäftliches Wachstum zu erzielen.</p> <p><b>Developing IBM People and Communities (Weiterentwicklung von IBM Mitarbeitern und IBM Communities):</b> Investiert Zeit und Kraft in die eigene Weiterentwicklung sowie in die Weiterentwicklung von anderen Personen, Teams und Arbeitsgruppen bei IBM.</p>
---

Tabelle 5: Definierte Leadership-Kompetenzen der IBM.

## IBM Global Professional Careers - die wichtigsten Berufsgruppen

Die Professional Careers sind organisatorisch unabhängig und umfassen die wichtigsten Berufsgruppen, die von den Kunden oder von IBM selbst als Stütze ihrer Geschäftstätigkeit benötigt werden. Angehörige einer Berufsgruppe („IBM Professionals“) müssen geeignete Kompetenzen entwickeln und sich einen Leistungsausweis erarbeiten, um in diesem sich ändernden Geschäftsumfeld die Dienstleistungen erbringen zu können, die von den Kunden und von der Organisation selbst benötigt werden. Mit der Definition der Professional Careers sind die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen worden. Sieben Professions beziehungsweise Berufsgruppen wurden definiert, wobei die Fachkompetenzen jeweils überwiegen:

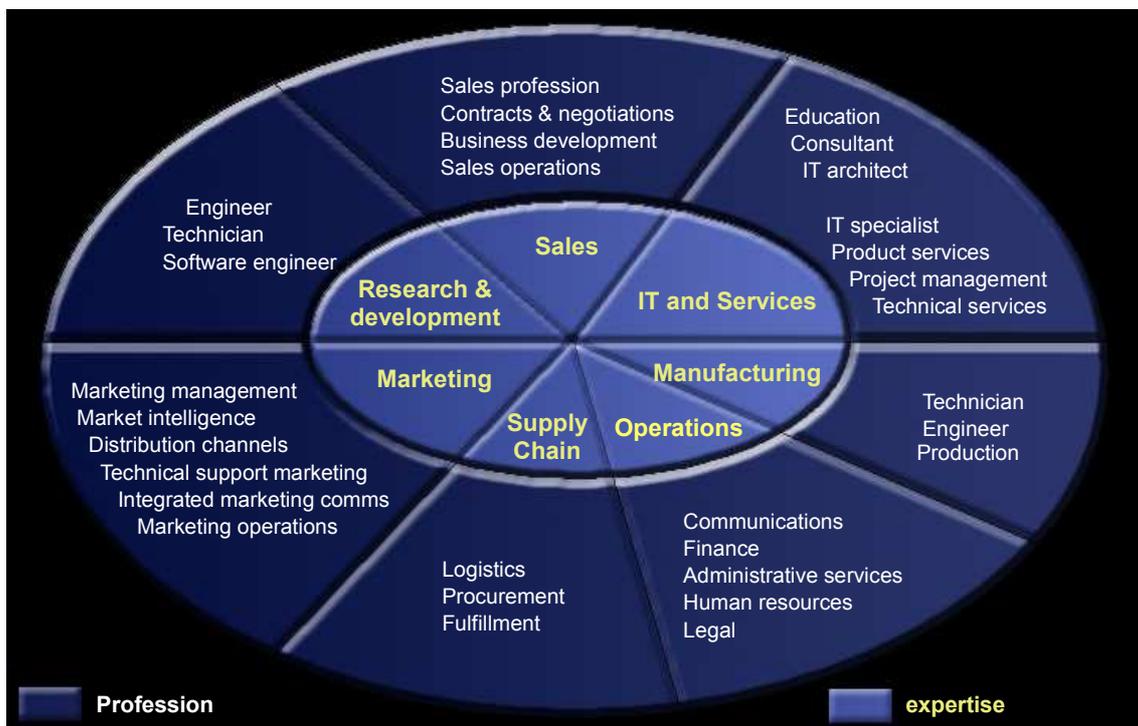


Abbildung 18: Berufsgruppen (Professions) bei der IBM.

Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird mit der Einführung von Professions die Kompetenzentwicklung und Karriereentwicklung bei der IBM miteinander verknüpft (siehe auch duale Karriereentwicklung, nächster Punkt). Die Global Professional Careers werden auf der Basis eines einheitlichen Konzeptes implementiert und sollen damit einen weltweit gültigen Qualitätsstandard aus Unternehmens- und Kundenperspektive definieren. Die Definition von Kompetenzen, welche in allen Positionen benötigt werden, und ein Professional Review, welches bei kritischen Karriereschritten unabhängig vom Linienmanagement zum Einsatz kommt, bilden die Grundlage dieses Konzeptes der Karriereentwicklung.

### **Duale Karriereentwicklung**

Die individuellen Weiterbildungs- und Entwicklungspläne werden gemeinsam mit dem Management vereinbart. Ausserdem gibt es die Möglichkeit, eine Fach- oder Führungslaufbahn einzuschlagen, die beide gleichwertig eingestuft sind. In der Fachlaufbahn wird die Möglichkeit einer Zertifizierung als „Experte“ für die zuvor skizzierten Berufsbilder, wie beispielsweise IT-Architekten oder Consultants, geboten. Um eine Managementlaufbahn einschlagen zu können, wird eine Vorbereitung im Rahmen der Führungskräfteentwicklung durchgeführt.

Die Fach- und die Führungslaufbahn bilden somit einen dualen Karrierepfad in der IBM, der grundsätzlich einen Wechsel in beide Richtungen erlaubt, sofern die individuellen Voraussetzungen dafür vorhanden sind (vgl. Abbildung 19). Die persönliche Entwicklung innerhalb der jeweiligen Pfade richtet sich nach der Expertise sowie dem damit verbundenen Grad an geschäftlicher Verantwortung und dem sichtbaren Erfolg.

Um die Fachkompetenzen (Functional & Technical Skills) zu entwickeln, existieren die zuvor skizzierten sieben Professions als spezifische Entwicklungspfade in der Fachlaufbahn. Durch Zertifizierungs- und Rezertifizierungsprozesse soll die Expertise für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nachweisbar gemacht werden.

Für die Führungskräfteaufbahn wurden ebenso Führungskompetenzen („Leadership Competencies“) definiert. Die Entwicklungspfade sind hierbei neben dem Erreichen von klar festgelegten Performance Ergebnissen auch von der Teilnahme und vom Abschneiden an Leadership Assessment Centers abhängig. Die Führungskräfteausbildung beginnt drei Jahre vor der Nomination zur Führungskraft.

## Career in IBM

### Dual Path Career Model

- Career growth potential comparable for Professionals and Management
- Consistent with all IBM Careers.
- PRG Powered :
  - Skills
    - Environment
    - Communication/Negotiation
    - Problem Solving
  - Contribution / Leadership
  - Impact on business / Scope
- Management Path : Leadership Assessment Center participation needed.(LDC)
- Professional Certification : Stamp of Quality before a Band 9 position in some professions
- Accreditation : Professional Label before certification in some professions

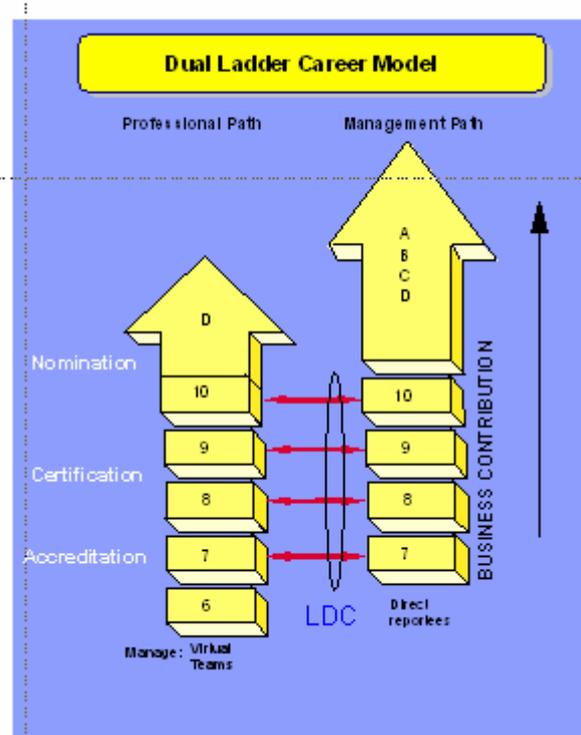


Abbildung 19: Duale Karriereentwicklung.

### Performance Improvement und Workforce Optimisation

Mit dem Stichwort **Performance Improvement** wird bei IBM der Prozess der Mitarbeiterentwicklung bezeichnet, die sich auf die individuelle Kompetenzentwicklung und als konsequente Schlussfolgerung auch auf die Karriereentwicklung der Mitarbeiter bezieht. Davon zu unterscheiden ist der Bereich **Workforce Optimisation**, der bei IBM einen Teil der Organisationsentwicklung darstellt (und somit Performance Improvement auf organisationaler Ebene). Um die eigenen Möglichkeiten zu optimieren und die Fähigkeiten der Mitarbeiter insgesamt zu steigern, investiert IBM in die entsprechende Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen. Darunter kann ein umfangreiches Portfolio an Anwendungen und Praktiken verstanden werden, die es Mitarbeitern erleichtern, auf Informationen schnell zuzugreifen sowie Kommunikation und Lernen zu steigern. Bei dem Begriff Workforce Optimisation handelt es sich um einen relativ jungen Terminus, der sich hauptsächlich in der IT-Branche - auch als Branchenlösung für die Kunden - etabliert hat.

## 5.3 Bausteine einer transferförderlichen Lernkultur

### 5.3.1 Die Mitarbeiter

Die Weiterbildung der Mitarbeiter wird bei IBM sehr stark unterstützt. Hierbei sollen sich die Mitarbeiter einmal im Jahr im Rahmen ihrer Mitarbeitergespräche mit ihrer Führungskraft grundsätzlich drei Fragen stellen:

- Wo stehe ich?
- Wohin will ich?
- Was bin ich bereit zu investieren?



Zur Beantwortung dieser Fragen stehen drei Instrumente zur Verfügung:

1. das so genannte **Personal Development (PD)**-Tool zur Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen<sup>26</sup>,
2. die so genannte **Personal Business Commitment (PBC)**-Ziele, welche die auf den eigenen Bereich herunter gebrochenen Unternehmensziele beinhalten, und
3. der **Individual Development Plan (IDP)**, welcher die zur Zielerreichung notwendigen Skills dokumentiert sowie aufzeigt, wie diese Skills aufgebaut werden können.

Durch die Verknüpfung der diesen Tools zugrunde liegenden Aktivitäten entsteht ein Zyklus, in dem die Geschäftsstrategie von IBM mit den Karrierezielen der Mitarbeiter verbunden wird.

Im Jahresverlauf bedeutet dies für den einzelnen Mitarbeiter, dass er zunächst mit seiner Führungskraft die Leistung des vergangenen Jahres analysiert und neue Ziele für das kommende Jahr festlegt. Dabei handelt es sich sowohl um kurz- wie auch um langfristige Ziele, welche im **Individual Development Plan (IDP)** festgehalten werden. Die Lernmassnahmen in diesem IDP beziehen sich dabei auf einen Zeitraum von sechs bis 24 Monaten. Gleichzeitig wird diskutiert, wie diese Ziele mit den geschäftlichen Verpflichtungen (**Personal Business Commitment - PBC**) verknüpft werden können. Das PBC bei IBM ist dabei vergleichbar mit den MbOs in anderen Unternehmen. Im PBC werden bei Führungskräften darüber hinaus auch noch die Ziele der Mitarbeiterführung festgehalten, welche die Ziele der Mitarbeiter wiederum beeinflussen.

<sup>26</sup> In der IBM-Sprache wird statt Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Skills gesprochen. Um die Tatbestände bei IBM in dieser Fallstudie möglichst authentisch wieder geben zu können, wird im Folgenden ebenfalls dieser Begriff verwendet.

Etwa zeitgleich erfolgt die Erfassung (beziehungsweise das Update) der eigenen Skills im **Personal Development (PD)**-Tool. Diese durch den Mitarbeiter vorgenommene Selbsteinschätzung wird durch einen so genannten „professional leader“ überprüft. Bei diesem kann es sich um die Führungskraft des Mitarbeiters handeln. Insbesondere in Fällen, bei denen die Überprüfung der fachlichen Skills durch die Führungskraft schwierig ist, fordert ein professional leader den Mitarbeiter anhand von 10 bis 15 Fragen heraus, um auf diese Weise zu überprüfen, ob die angegebenen Skills tatsächlich vorhanden sind. Dieser Prozess wird bei IBM „challenging“ genannt. Zusätzlich wird der aktuelle Stand der Expertise in persönlichen Lebensläufen festgehalten, welche auch für Kundenaufträge verwendet werden können. Zur Aktualisierung des Lebenslaufs steht als Tool der so genannte CV-Wizard zur Verfügung. PD-Tool sowie CV-Wizard sollen im Jahresverlauf regelmässig aktualisiert werden. Am Ende des Jahres wird dann in einem PBC-Rating ermittelt, inwiefern der Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele sowie der eigenen Karriereziele beigetragen hat. Dabei erfolgt die Bewertung anhand der Stufen 1, 2+, 2, 3 und 4. Die Stufen 1, 2+ und 2 werden mit einer finanziellen Prämie verbunden, während durch eine Beurteilung auf Stufe 3 ein Entwicklungsprogramm (so genannter Performance Improvement Process) eingeleitet wird. In diesem Entwicklungsprogramm werden dann monatliche Zielvereinbarungen festgelegt, welche die Verbesserung der Mitarbeiterleistung unterstützen sollen. Problematisch sind hierbei Konflikte zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, die häufig im Spiel sind und die den Prozess beeinträchtigen können. Die folgende Abbildung gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Anwendung der einzelnen Tools innerhalb eines Jahres:

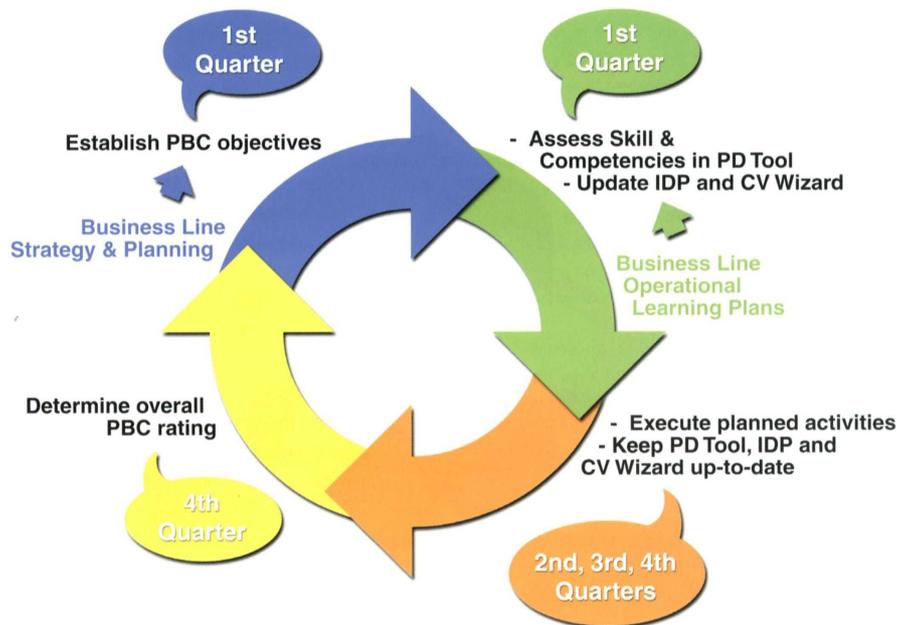


Abbildung 20: Jahresverlauf der Personalentwicklung bei IBM.

Quelle: IBM Global Services in Europa, S. 13.

Anhand der persönlichen Einschätzung der eigenen Skills sowie der PBC (Personal Business Commitment) werden Entwicklungsmaßnahmen für den Mitarbeiter im IDP identifiziert und somit der Beitrag des einzelnen Mitarbeiters zur Erreichung der PBC sowie der eigenen Karriereziele dokumentiert. Damit stellt der IDP (Individual Development Plan) den „Aktionsplan“ (IBM Global Services in Europa, S. 14) für die Entwicklung der fachlichen Kompetenz und Karriere der Mitarbeiter dar.

Anhand der Instrumente zur Bildungsbedarfsanalyse wird bereits sehr deutlich, dass IBM sehr grossen Wert auf die **Selbstverantwortung der Mitarbeiter** legt. Dies spiegelt sich auch in der Konzeption des **selbstgesteuerten Lernens** wieder. Nach Festlegung der notwendigen Skills und der dazugehörigen Massnahmen im IDP werden dem Mitarbeiter verschiedene, zu seinen Bedürfnissen passende eLearning-Bausteine angeboten. Diese werden sowohl von seinen Skills, aber auch von seiner Berufsrolle (job role) abgeleitet und stehen im Intranet zur Verfügung. Zusätzlich kann der IBM-Mitarbeiter aber auch auf andere eLearning-Module und online zur Verfügung stehende Angebote zugreifen. eLearning wird als „eine effektive und innovative Möglichkeit des Lernens [angesehen] und ermöglicht [...] die Definition und Steuerung [des] eigenen Entwicklungsplans“ (IBM Global Services in Europa, S. 28).

Selbstgesteuertes Lernen wird zum einen durch die bei IBM gelebte Unternehmenskultur und die zugrunde liegenden Unternehmenswerte unterstützt. Dies bedeutet zum Beispiel, dass dem Mitarbeiter die notwendige Zeit zum Lernen zur Verfügung gestellt wird. Um

diese Werte auch in den Köpfen der einzelnen zu verankern, werden jährlich Führungskräfte-schulungen durchgeführt, in denen diese Werte von der Development-Abteilung propagiert werden. Zusätzlich gibt es Informationsveranstaltungen zum IDP, die sich insbesondere an neue Mitarbeiter richten und verdeutlichen, warum ein individueller Entwicklungsplan in einem Unternehmen wie IBM sinnvoll ist.

Des Weiteren machen Entwicklungsmaßnahmen etwa ein Drittel der Ziele der Führungskraft sowie des Mitarbeiters (PBC) aus. Aufgrund der Bewertung der Mitarbeiter anhand der PBCs wird Lernen somit zum Bestandteil der Arbeit gemacht. Bei der Rekrutierung wird noch nicht direkt auf selbstgesteuertes Lernen abgestellt, aber durch die für IBM relevanten Teilkompetenzen wie die Fähigkeit zu analytischem Denken oder auch zum selbständigen Arbeiten wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter auch selbstgesteuert lernen können.

Abschliessend lassen sich die definierten **Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter** für ihre Kompetenzentwicklung, wie sie von IBM als **Erwartungen** formuliert werden, zusammenfassen:

- IBM Mitarbeiter sind für ihre Kompetenzentwicklung selbst verantwortlich und müssen sich somit permanent weiterbilden, damit ihre Kompetenzen mit den IBM Zielen übereinstimmen und auf die Unternehmenswerte und Strategie ausgerichtet sind.
- Von den Mitarbeitern wird erwartet, Eigeninitiative zu zeigen, so dass ihre Bedürfnisse hinsichtlich ihrer Kompetenzentwicklung gedeckt werden.
- Mitarbeiter müssen zudem selbst aktiv werden, um einen Support von ihrer Führungskraft zu bekommen, wie beispielsweise:
  - Kommunikation der (mittel-, langfristigen) Karriereinteressen/ -aspirationen an die Führungskraft,
  - Planung, Diskussion von Karrieremöglichkeiten und von nächsten Schritten anstossen,
  - Offenheit für ehrliches Feedback (“listen and try to understand instead of being protective”) zeigen,
  - Initiierung von Follow-ups, was in einem Mitarbeiter-/ Zielvereinbarungsgespräch diskutiert bzw. bestimmt wurde.
- Mitarbeiter sollen sich selbst Ziele stecken sowie auch die geplanten Lernaktivitäten in der Tat durchführen und auf ihre Arbeitsaufgaben anwenden können. Hierzu sollten die zur Verfügung stehenden Tools und Möglichkeiten genutzt werden, wie beispielsweise:
  - IBM Trainingsangebote,
  - die Partizipation in Projekten, Übernahme von Aufgaben mit höherer Visibilität,

- Networking-Möglichkeiten, etc.

### 5.3.2 Die Führungskräfte

Die Führungskraft ist integraler Bestandteil der Transferförderung. Dabei übernimmt sie vor allem zwei Hauptaufgaben:

- die Führungskraft agiert als personale Unterstützungskomponente und spielt eine zentrale Rolle für die Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung (Performance Improvement und Workforce Optimisation),
- die Führungskräfte sind in die Bildungsarbeit des Bereichs Learning & Development eingebunden, um die strategische Anbindung von Lernen an die Unternehmensziele sicher zu stellen.

#### **Die Führungskraft als personale Unterstützungskomponente der Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung**

Aus Mitarbeitersicht wurde der Prozess der **Mitarbeiterentwicklung (Performance Improvement der Mitarbeiter)** bereits erläutert. Daher soll nachfolgend dieser Prozess aus der Perspektive der Führungskraft beschrieben werden:

##### 1. PBC Objectives:

Im jährlichen Mitarbeitergespräch bespricht die Führungskraft zusammen mit dem Mitarbeiter die Leistung des vergangenen Jahres und skizziert sowie definiert seine individuellen, jährlichen Geschäftsziele.

##### 2. Skills Assessment (PD Tool):

Die entsprechende Führungskraft oder der entsprechende professional leader überprüfen die eingeschätzten Skills des Mitarbeiters. Bei einem Karrieresprung wird ein internationales Board für den Review- und Entscheidungsprozess hinzugezogen.

##### 3. Plan to acquire new skills (IDP):

Alle Tools werden mit der Unterstützung der Führungskraft mindestens einmal im Jahr aktualisiert und überprüft. Hierbei definiert der Mitarbeiter zusammen mit seiner Führungskraft seine kurz- und mittelfristigen Entwicklungsziele.

##### 4. Determine overall PBC rating:

Am Ende des Jahres ermittelt die Führungskraft zusammen mit den Mitarbeitern, wie deren tägliche Aktivitäten die kurzfristigen Geschäftsverpflichtungen (PBC) und die langfristigen Entwicklungsziele (IDP) unterstützt haben.

Auch bei IBM existiert die zentrale Problematik, dass nicht alle Führungskräfte (vor allem in den Geschäftsbereichen) ihre Mitarbeiter unterstützen. In jeder Business Session werden somit Personalentwicklungsthemen konkretisiert, um zunehmend die Einstellung der Füh-

rungskräfte zu ändern. Die Führungskraft wird als **Multiplikator** angesehen, um eine Kultur zu schaffen, die auf Vertrauen und Leistungsorientierung aufbaut. Neben dem „eigentlichen Business“ soll daher eine zentrale Verantwortung für das People Development übernommen werden. Insbesondere die „First Line Manager“, welche circa 8 bis 20 Mitarbeiter unter sich haben, sollen diese Funktion proaktiv wahrnehmen. Die Unterstützung von Seiten des Bildungsmanagements ist daher sehr stark auf diese Zielgruppe ausgerichtet, wie beispielsweise Workshops mit Manager Candidates, Awareness schaffen und Commitment einholen, Peer-to-Peer-Coaching, Pflege von Circle of Experts, etc. Insbesondere werden Mitarbeiter darin unterstützt, Mentoren zu finden sowie sich selbst als Mentor ausbilden zu können.

Jede Führungskraft ist in diesem Bereich in einer „**Doppelfunktion**“ tätig, da sie auch selbst den oben skizzierten Prozess mit den entsprechenden Tools durchläuft. Jeder Manager erhält einen „Survey Feedback“ seiner Mitarbeiter. Durch den Manager Feedback Report erhält der Manager die Einschätzung seiner Teammitglieder zu seiner Mitarbeiterförderung und -unterstützung. Schlechte Bewertungen haben finanzielle Auswirkungen und Konsequenzen für die Karriereentwicklung einer Führungskraft. Erhält ein Manager im Durchschnitt eine 3 (von einer Skala von 1 sehr gut bis 5 schlecht, eine 3 wird dann interpretiert als „hat Job nach Vorschrift gemacht, aber nicht proaktiv“), dann muss die Führungskraft an einem Improvement Programm teilnehmen. In einem Drei-Monats-Rhythmus werden monatliche Zielvorgaben erarbeitet, für die ein Commitment abgegeben werden muss. Allerdings können hierbei Problematiken auftreten, wie zum Beispiel monatliche Ziele im Rahmen dieses Improvement Programms festzulegen. In solchen Fällen steht ein Mediator zur Verfügung, der durch das Human Resource begleitet und in Zusammenarbeit mit den Führungskräften Lösungswege identifiziert. Aus diesem System wird die klar kommunizierte High Performance Culture bei IBM deutlich, die Schaffung einer Kultur, welche die besten Mitarbeiter fördert.

Im Bereich **Workforce Optimization** als Teil einer lernorientierten Organisationsentwicklung bei IBM sind die Führungskräfte mitverantwortlich in der Gestaltung. Institutionalisiert wird die Workforce Optimization in Zusammenarbeit mit den Human Resource-Partnern und den Führungskräften (siehe weiter unten Abschnitt Zusammenarbeit mit Human Resource-Partnern). Führungskräfte und Bildungsmanager arbeiten hierbei insofern zusammen, als dass den Geschäftsbereichen vom Bereich Learning & Development Interventionen für eine Organisationsentwicklung vorgeschlagen werden können. Basis hierfür liefert auch eine turnusmässig durchgeführte Befragung zum Organisational Climate bei IBM (siehe unter Abschnitt Ergebnisse messen).

#### **Mitverantwortung der Führungskräfte für die strategische Anbindung von Lernen**

Die On-Demand Mentalität des Unternehmens wird auch in der Bildungsarbeit umgesetzt. Dabei sehen sich die Bildungsmanager nicht nur als Sparring Partner, der einen Auftrag zu erfüllen hat, sondern analysieren zusammen mit den Geschäftsbereichen die Bedürfnisse

## 5. Fallstudie IBM

und erarbeiten gemeinsam Lösungsvorschläge. Somit sind die Linienmanager in die Bildungsarbeit integriert und kennen die entsprechenden Prozesse. Aus Sicht der Management- beziehungsweise Business-Perspektive müssen sich die Führungskräfte folgende Fragen stellen, um den Bezug zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter herzustellen:

- Welche Anforderungen stellt der Kunde?
- Welche Kompetenzen benötigen wir hierfür?
- Welche Bandbreite an Professionalitäten benötigen wir?
- Was wollen wir investieren?



Die bereits unter Mitarbeiter erläuterten Methoden der **Bildungsbedarfserhebung** werden durch die so genannten Market Valued Skills unterstützt. Dabei handelt es sich um Skills, die vom Bereich Learning & Development in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen entwickelt werden. Hierdurch soll antizipiert werden, welche Skills notwendig sind, um in den von IBM bedienten Märkten in Zukunft noch effektiver agieren zu können. Die Mitarbeiterentwicklung wird entsprechend darauf ausgerichtet. Dadurch wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter über die Skills verfügen, die am Markt gefragt sind. Das bedeutet, dass diese Skills im Vergleich zu den IBM Basis-Kompetenzen eher kurzfristig angelegt sind. Der nachfolgenden Tabelle können exemplarisch Market Valued Skills entnommen werden:

Wichtigste "Market Valued Skills" 2005 für IBM Global Services in Europa	
Nicht technisch	Technisch
Englisch	Architekturerstellung
Führungskompetenz	SAN-Hardware
Foundational Competency	pSeries
Verkaufskompetenz	Linux
Projektmanagement	SAP
Branchenwissen	Tivoli
Kommunikation	Microsoft NT/XP/2003
Kundenunterstützung	Systemverifizierung und –test

Tabelle 6: Market Valued Skills der IBM.

Diese Market Value Skills erhalten Eingang in die Entwicklungspläne (IDPs) der einzelnen Mitarbeiter und leisten somit einen Beitrag, den Mitarbeiter hin zu den in Zukunft benötigten Jobs zu entwickeln (Adaptive Workforce-Strategie). Parallel werden von den Geschäftsbereichen aus die in Zukunft notwendigen **Kapazitäten aus den strategischen Unternehmenszielen** abgeleitet und geplant, was der Abteilung Learning & Development zusätzlich Orientierung bietet.

Aus den Business Priorities der Geschäftseinheiten wird somit versucht, **Learning Priorities** abzuleiten und diese in einen monetären **Learning Plan** zu überführen. Bei diesem Investitionsbudget - es beträgt für die Schweiz circa vier Millionen Dollar im Jahr - handelt es sich nicht um ein dezidiertes IBM Learning Budget, sondern der Bildungsbereich ist vielmehr Verwalter und Portfolio-Manager beziehungsweise Treuhänder, aber nicht Besitzer des Budgets. Learning & Development versteht sich somit als Business Partner für die Geschäftseinheiten, welche dann über die Kostenstelle ihrer Mitarbeiter die Bildungsmassnahmen oder Aktivitäten im Bereich Organisationsentwicklung abrufen. Der Vorteil besteht nach Stephan Kunz darin, dass somit die Integrität der Geschäftseinheiten gewahrt werden kann, welche die Bereitschaft mitbringen müssen, ein Investment in das Lernen zu machen. Für die Kalkulation des Budgets sind drei Parameter massgeblich:

- Anzahl von „Headcounts“;
- Anzahl Tage in Workshops oder sonstigen Präsenzveranstaltungen;
- Ausmass weiterer Lernaktivitäten (wie zum Beispiel eLearning, Job enrichments, und ähnliches);
- prozentualer Anteil an eLearning Tagen;

Die Verhandlungen um das Budget - den Learning Plan - erfolgt in einem Bottom-up Ansatz im Rahmen eines Verhandlungsprozesses mit den Geschäftseinheiten, wobei zunächst die historischen Zahlen des letzten Jahres sowie die künftigen Business Priorities zugrunde gelegt werden. Die Einhaltung des Learning Plans mit einer Toleranzgrenze von +/- 5 % - ist ein Zielkriterium (Business Objective als Performance Vorgabe) für den Bildungsbereich.

Die **Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Bildungsmanager** ist bei IBM institutionalisiert, das heisst die Bildungsmanager nehmen regelmässig an Teammeetings der Geschäftsbereiche teil. Die Teilnahme der Human Resource Partner an wöchentlichen Businessbereich Meetings und die Platzierung von Learning Partnern auf allen Hierarchiestufen in der Linie gewährleistet einen guten Informationsfluss und Austausch zwischen Bildungsbereich und Linie. Dabei geht es vor allem um zukunftsgerichtete Vorschläge für neue Inventionen. Hier wird von den Geschäftseinheiten insbesondere nach den vorliegenden Erfahrungen aus anderen Bereichen gefragt. Durch die grundsätzlich positive Einstellung zum Lernen bei IBM ist es nicht notwendig, die Ergebnisse vergangenheitsorientiert rückzuspiegeln, da diese online verfügbar sind und in der Regel keine Rechtfertigung des Bereichs Learning and Development gefordert wird.

Die **Zusammenarbeit mit den Führungskräften wird auch durch die Human Resource Partner** unterstützt, die die Anforderungen der Geschäftsbereiche kanalisieren und beispielsweise Fragen zu den Themen Lernen oder Teamentwicklung an die Bildungsmanager weiter geben. Der Human Resource Partner kann in jedem Meeting ein Weiterbildungsthema platzieren, fungiert als verlängerte Sales Force und unterstützt IBM Learning in der Analyse- und je nach methodisch-didaktischer Kompetenz auch in der Designphase. Eine Problematik besteht darin, dass gewisse Länder noch keinen Human Resource-Partner haben und somit der verlängerte Arm fehlt. Derzeit werden Learning Leaders und Partner in diversen Ländern aufgesetzt.

Zweimal im Jahr wird zusätzlich ein E-Meeting mit den Human Resource Partnern veranstaltet, in dem der Bereich über die bisherigen Ergebnisse berichtet und auch über die Pläne für das kommende Halbjahr. Fragen können dabei aufgrund der Vielzahl der Zuhörer nicht direkt beantwortet werden, sondern werden im Nachgang per E-Mail oder Instant Messenger aufgegriffen.

### **Führungskräfteentwicklung: auf Lernen ausgerichtet**

Das IBM Führungskräfteentwicklungsprogramm ist ein weltweites Programm zur Entwicklung von IBM Führungskräften. Zielsetzung des Programms ist ein weltweit gültiges, gemeinsames Verständnis von Führung zu entwickeln und hierfür Führungskompetenzen basierend auf den IBM Values zu implementieren:

- Verankerung in den IBM Values (siehe Unternehmenswerte am Anfang); das Führungskräftemodell weist Kompetenzen aus, mit welchen Führungskräfte ihre Mitarbeiter unterstützen sollen (siehe Leadership Competencies).

Mit unterschiedlichen Massnahmen werden Führungskräfte verschiedener Hierarchiestufen angesprochen, wie beispielsweise:

- ein- bis dreitägige Workshops zum Thema Coaching sowie direktes Coaching;
- personalisiertes Lernen für die spezifischen Anforderungen der Führungskräfte mithilfe einer Kombination aus eLearning und einem vierstufig geführten Lernprozess namens PARR (Prepare, Act, Reflect und Review);
- Peer-to-Peer Coaching zwischen Führungskräften;
- Mentoring: Austausch von Erfahrungen, insbesondere im Verkaufsbereich nimmt diese Methode an Bedeutung zu.

Das Führungskräfteentwicklungsprogramm beginnt idealerweise bereits mit der Nominierung eines Mitarbeiters als potentielle Führungskraft. In monatlichen Besprechungen mit seinem Manager wird erarbeitet, an welchen Kompetenzen er arbeiten möchte und wie er diese erreichen kann. Für das First Line Management werden hierzu eintägige Workshops mit Führungskräften und potentiellen Kandidaten zur Kompetenzentwicklung durchgeführt, durch welche Mitarbeiter sich bewusst machen, was sie tun müssen und wie sie dabei durch die Führungskraft unterstützt werden sollen. Eine übergreifende Aufgabe ist es für den Bildungsbereich, die Führungskräfte für Lernen zu begeistern, zu motivieren und Überzeugungsarbeit zu leisten.

Abschliessend lassen sich die definierten **Verantwortlichkeiten der Führungskräfte** für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, wie sie von IBM als **Erwartungen** formuliert werden, zusammenfassen:

- Führungskräfte sind verantwortlich dafür, eine Umgebung zu fördern, in der Lernen erwartet, bestärkt und unterstützt wird.
- Führungskräfte sollen die Entwicklungsziele der Mitarbeiter überblicken und bewerten, um sicherzustellen, dass sie erreichbar und konsistent sind mit der IBM Strategie sowie der Strategie der Geschäftseinheit.
- Führungskräfte sollen den Fortschritt des Entwicklungsplans überprüfen und selbst als Vorbild dienen, so dass eigene Worte und Handlungen die Bedeutung der Mitarbeiterentwicklung zum Ausdruck bringen.
- Führungskräfte sollen die Mitarbeiter dabei befähigen, Lernen als eine Priorität zu verfolgen und sie überzeugen, dass IBM ein Unternehmen ist, in dem sie ihre Kompetenzen und Karriere erfolgreich weiter entwickeln können.

### 5.3.3 Transferorientierte Methoden

Die **Methoden für die Bedarfserhebung** wurden bereits aus der Perspektive der Mitarbeiter und Führungskräfte erläutert. Grundlegend wird dabei versucht, die beiden Planungsebenen der individuellen Kompetenzentwicklung und der organisationsweiten Kompetenzentwicklung aus der Business Perspektive zusammen zu bringen. Dieser Aspekt ist hinsichtlich der Transferorientierung von Bildungsmaßnahmen von zentraler Bedeutung, um die Anwendung in der Praxis sicher zu stellen.

Für die Gestaltung von Lernangeboten wird bereits bei der **Konzeption der Lerninhalte** darauf geachtet, dass diese „am Arbeitsplatz ankommen“. Dies geschieht zum einen durch eine Orientierung an den am Arbeitsplatz auftauchenden Problemen. Wenn am Arbeitsplatz eine problematische Situation angetroffen wird, beispielsweise Schwierigkeiten bei der Bearbeitung einer Kundenbeschwerde, sollen zu diesem Thema Informationen direkt im eLearning-Bereich abgerufen werden können. Unterstützt werden soll diese schnelle Abrufbarkeit dadurch, dass im Learning Management System kleine, leicht überblickbare Lerneinheiten zur Verfügung gestellt werden. Der Transfer dieser Module wird allerdings nicht gemessen.

Für die **formelle** sowie auch **informelle Kompetenzentwicklung** der Mitarbeiter stehen zahlreiche **Methoden** zur Verfügung, welche die Mitarbeiter eigenverantwortlich in Abstimmung mit ihrem Vorgesetzten auswählen können. Aus einer Präsentation können beispielsweise folgende Aktivitäten entnommen werden, die den Mitarbeitern empfohlen werden:

- Attend traditional classroom course,
- Take e-learning of blended learning courses,
- Participate in networks related to your profession,
- Team up with a buddy,
- Get a mentor,
- Identify a role model and learn from him/her,
- Get assigned to special projects,
- Other ideas?

Aus dieser Aktivitätenliste wird ersichtlich, dass sich die Aktivitäten nicht nur auf „typische“ Seminarveranstaltungen beziehen, sondern insbesondere auch auf die aktive Suche von personalen Unterstützungsangeboten abzielen. Die nachfolgende Abbildung zeigt, welche Bereiche der Individual Development Plan (IDP) im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung umfasst, die sich auf ähnliche Aktivitäten beziehen:



Abbildung 21: Bestandteile des IDP.

Quelle: IBM Global Services in Europa, S. 14.

Im Rahmen von e-learning@IBM werden verschiedene Aktivitäten angeboten:

- selbstgesteuertes eLearning, welches dem Mitarbeiter die Entscheidung überlässt, wann und wo er lernt,
- Kombination von eLearning und Präsenzveranstaltungen (Blended Learning) sowie
- Gelegenheiten zur Zusammenarbeit, die online angeboten werden, wie Übungsgemeinschaften oder Expertenrunden.

Für das selbstgesteuerte eLearning stehen neben den bereits erwähnten eLearning-Bausteinen auch weitere Online-Ressourcen zur Verfügung. Diese werden häufig auch als „Learning Nuggets“ bezeichnet, wie beispielsweise Quick Views für bestimmte Themen (Hinweise, Checklisten zum Beispiel für Themen wie Collaborative Fluence). Darüber hinaus können die Mitarbeiter unbeschränkt auf eine Online-Bibliothek zugreifen („Books 24x7“).

Im Learning Management System werden dem Mitarbeiter verschiedene eLearning-Module angeboten. Unterstützt wird er bei der Durcharbeitung durch die zu Beginn des Moduls festgeschriebenen Lernziele. Bei Fragen kann er sich an einen Tutor wenden, der direkt über einen „Ask the Instructor“-Knopf erreichbar ist. Die Fragen werden entweder per E-Mail oder - sofern der Tutor zeitgleich online ist - über ein Instant Messaging System, das direkt mit dem E-Mail-Programm von IBM verknüpft ist, beantwortet. Hinzu kommen E-Meetings oder Diskussionsforen, die das selbstgesteuerte Lernen weiter unterstützen sollen. Deren Einsatz hängt aber von der jeweiligen Lernergruppe sowie vom Thema ab.

Als Beispiel einer Community of Practise wurden die Communities of Experts genannt, welche aus der Management-Ausbildung hervorgehen. Im Rahmen der Ausbildung wird

## 5. Fallstudie IBM

ein Peer-to-Peer-Coaching eingeführt, welches direkte Beziehungen zwischen zwei Führungskräften installiert. Durch die dreijährige Ausbildung wird zusätzlich ein Netzwerk aufgebaut, aus welchem dann eine Community of Experts erwachsen kann.

Nachfolgend werden zwei Beispiele für transferorientierte Methoden aufgezeigt, welche im Bereich Mitarbeiterentwicklung und Performance Improvement zum Einsatz kommen - neben etablierten Methoden wie Seminarveranstaltungen, Blended Learning oder selbstgesteuertes Lernen mit eLearning:

### 1. Beispiel: Career Coaching:

Das Career Coaching bezieht sich dabei auf die Karriereentwicklung der Mitarbeiter, welche persönlich durch Learning Coaches aus dem Learning & Development Bereich unterstützt werden, das heisst dieses Coaching erstreckt sich auf die langfristig gesteckten Ziele des Mitarbeiters. Der Ablauf wird in vier Schritten formalisiert:

#### Step 1. Complete a self assessment

- Understand who you are, where and how you do your best work
- Evaluate your personality, work style, interests, career values, abilities, skills and experience
- Identify accomplishments and areas of improvement
- Create/update your bio or resume

#### Step 2. Create and explore options

- Understand IBM and Business Strategies and Market Trends
- Learn about other areas/professions
- Network with key contacts
- Identify IBM career paths and professions available to you

#### Step 3. Identify experience and skill gaps and make decisions

- Document your career goals in your Individual Development Plan
- Validate your options with people you trust; your manager, mentor, career coach, skills planner, resource manager, friends, family members

#### Step 4. Develop and execute an action plan

- Document your action plan to achieve your goals and review it with your manager
- Explore all resources to gain new experiences and skills

### 2. Beispiel: Methode PARR

Mit der Methode PARR soll personalisiertes Lernen für die spezifischen Anforderungen der Führungskräfte gefördert werden. Die unmittelbare personale Unterstützung bei kurzfristig

gesteckten Zielen zum Performance Improvement der Mitarbeiter steht dabei im Vordergrund. Diese Methode basiert auf einer Kombination aus eLearning und einem vierstufigen geführten Lernprozess:

- *Prepare*: zu bestimmten Themen (zum Beispiel Collaborative Influence) stehen Quick Views (eLearning) im Intranet zur Verfügung, um sich einer Problemstellung im Rahmen einer Arbeitsaufgabe zu widmen;
- *Act*: der Mitarbeiter wählt eine skizzierte Initiative aus und setzt diese direkt in der Praxis um;
- *Reflect*: zunächst reflektiert der Mitarbeiter selbst, was passiert ist und zieht seine eigenen Schlüsse aus den gemachten Erfahrungen (Lessons Learned);
- *Review*: im letzten Schritt erfolgt im Gespräch zusammen mit dem Vorgesetzten eine abschliessende konstruktive Beurteilung, um eine direkte Unterstützung für das individuelle Performance Improvement zu bieten.

### 5.3.4 Organisatorische Rahmenbedingungen

Insbesondere aus den Abschnitten „Mitarbeiter“ und „Führungskräfte“ gingen bereits einige Aspekte hervor, welche organisatorischen Rahmenbedingungen vorhanden sind, um Lernen einen Stellenwert im Unternehmen zu geben und somit insgesamt den Transfer von Lernen in die Praxis zu fördern. Daher sollen nachfolgend zentrale Aspekte hervorgehoben werden, welche die organisatorischen Rahmenbedingungen für eine nachhaltige, auf Transfer ausgerichtete Lernkultur fördern.

#### „Learning Spaces“ - räumliche und zeitliche Flexibilitäten

Mit „Learning Spaces“ sollen hierbei zunächst die „realen Büroräume“ bezeichnet werden. Sie befinden sich in einem neu konzipierten Bürogebäude in Zürich. Sie können deshalb auch als „Learning Spaces“ bezeichnet werden, da sie danach konzipiert wurden, Arbeiten, Wissensaustausch und Lernen optimal miteinander zu verknüpfen. Ein Grossteil der Büroflächen wird von Grossraumbüros eingenommen. Dieses Konzept wird konsequent für alle Hierarchiestufen verfolgt, das heisst auch die Vorgesetzten sitzen in den Grossraumbüros. Daneben gibt es weitere (abgeschlossene) Räume für unterschiedliche Zielsetzungen:

- Räume für den Austausch, Brainstorming Sessions mit informellerem Charakter,
- Räume für Projekt-, Team-Meetings oder auch Kundengespräche,
- Räume als Rückzugsmöglichkeiten für individuelles, konzentriertes Arbeiten,
- Recreation-Räume, welche Ruhemöglichkeiten für den Einzelnen bieten,
- die „berühmte“ Kaffee-Ecke, welche für Pausen genutzt wird und ebenfalls den Austausch zwischen den Mitarbeitern fördern soll.

Neben diesen räumlichen Auswahlmöglichkeiten für die Mitarbeiter, welche keinen „fixen Arbeitsplatz“ mehr haben, sondern einen Rollcontainer und eine Optionenvielfalt an Arbeits- und Lernräumen zur kollaborativen wie auch individuellen Nutzung verwenden, steht den Mitarbeitern eine hohe zeitliche Flexibilität zu. Es gibt keine Anwesenheitspflichten im Büro, auch Home Office Arbeiten sind erlaubt und zählen zur Arbeitszeit. Zeiten für das Lernen im Rahmen der getroffenen Entwicklungsmaßnahmen sind ebenfalls Arbeitszeiten und bewegen sich auf circa fünf bis sechs Tagen im Jahr für die formelle Kompetenzentwicklung. Zeiten für die eher informelle Kompetenzentwicklung, wie beispielsweise das spontane Fragen von Kollegen oder Tipp-Einholen vom Vorgesetzten, finden permanent statt und können sicher durch die Gestaltung derartig offener „Learning Spaces“ gefördert werden.

### **Anreizsysteme für das Lernen**

Die vereinbarten Entwicklungsmaßnahmen machen etwa ein Drittel der Ziele der Führungskraft sowie des Mitarbeiters (PBC, Personal Business Commitment) aus. Aufgrund der Bewertung der Mitarbeiter anhand der PBCs wird Lernen somit zum Bestandteil der Arbeit gemacht. Die Mitarbeiter beurteilen beispielsweise die Führungskräfte mit einem Fragebogen hinsichtlich der Rolle als personaler Unterstützer im Bereich Performance Improvement („Manager Feedback Form“, siehe nächster Abschnitt). Darüber hinaus gibt es eine quartalsweise Umfrage zum Organisational Climate (siehe ebenfalls nächster Abschnitt). Hier kann es ebenfalls sein, dass einzelne Fragen unterschiedlichen Verantwortungsbereichen zugeordnet werden. Die negative Beurteilung dieser Fragen kann sich dann ebenfalls auf die Performance des Bereichs und somit auf die verantwortliche Führungskraft niederschlagen. Die Beurteilung der Performance eines Mitarbeiters und einer Führungskraft hat Konsequenzen für deren Karriereentwicklung.

### **Technologische Infrastrukturen**

Die Mitarbeiter werden durch ein weltweit zugängliches Learning Management System in der selbstständigen Erarbeitung von neuem Wissen unterstützt, welches aufgrund ihrer Berufsgruppe personalisiert ist. Bei der Einführung innovativer Bildungstechnologien bestehen im Hinblick auf technologische Fragen nach Aussage von Stephan Kunz keine Probleme. Die IBM Mitarbeiter bringen in der Regel eine gewisse Affinität für die Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien mit. Derzeitiger Stand ist allerdings, dass es sehr viele unterschiedliche eServices beziehungsweise Webseiten an unterschiedlichen Stellen im Intranet gibt, die inhaltlich zusammen gehören und für die User ein einheitlicher Zugangspunkt im Sinne eines Portals geschaffen werden sollte. Eine zentrale technologische Herausforderung besteht in der Verbindung der Bildungstechnologie mit anderen Datenbanksystemen (beispielsweise zum Knowledge Management System). Hier ist für 2007 die Einführung eines **One-Shop-Entrance** für alle IBM-Systeme geplant, so dass der Mitarbeiter dann über eine Website alle IBM-Systeme ansteuern kann. Dieses Interface wird darüber hinaus personalisiert angeboten und soll den Austausch innerhalb von

IBM noch stärker fördern (zum Beispiel erhält jeder Mitarbeiter einen „Buddy“; es gibt eine Mentoren-Liste, wo jeder einen Mentor aussuchen kann, etc.).

The screenshot shows the IBM Learning@IBM 'My Picture' profile for Cindy Soo. The page is structured as follows:

- Header:** 'w3 My Picture' with navigation links like 'w3 Home', 'Blue Pages', 'IT HelpCentral', and 'Feedback'.
- Left Sidebar:** A navigation menu with options like 'My guidance', 'My development tasks', 'My recommendations', 'My feeds', 'My mentoring', 'My communities', 'My activities', 'Search IBM learning', 'Learning Central', 'Edit settings', and 'Help'.
- Main Profile Area:**
  - My Picture:** A photo of Cindy Soo, her name, and a brief description: 'My Picture is your "one-stop show" for your career and professional development at IBM. It reviews your w3 and Learning@IBM profiles to recommend career development and learning that's right for you.'
  - Personal Info:** 'Cindy Soo', 'IT Specialist (Level 3)', 'GBS'.
  - Job Role:** 'Primary Job Role: Database Administrator (Acquired)', 'Current skills: IT Specialist Homepage, GBS Homepage'.
- Content Blocks:**
  - My guidance:** Lists 'IT Specialist Validation Level 4' and 'Update development plan'.
  - My mentoring:** A table showing mentors (L. Stuart, D. Owen) and mentees (J. Laurent, Z. Charbonne, M. Santoyo, R. Jeannotte, C. Chu) with their status (online/offline).
  - My communities:** Lists 'ITA US Technology Adoption' and 'Project Management Technical'.
  - My activities:** Lists 'Blue opportunities', 'Managing the Quality Assurance Review', and 'Linking Businesses and IT: Matching IBM Technologies to Client Objectives'.
  - My feeds:** 'View your learning recommendations, together with other valuable learning feeds.'
  - Learning@IBM recommendations:** Lists 'New Fundamentals of Customer Information' and 'New Using Java with WebSphere'.
  - My latest blog entries:** Lists 'Check out this Web 2.0 application' and 'Ajax has real business potential'.
  - Learning Central:** Lists 'My enrollments', 'My completed learning', 'My roadmaps', and 'Recommended learning to develop your skills'.
- Right Sidebar:**
  - Career links:** 'Your IDP', 'Your PBC', 'Your resume', 'Your skills', 'Your availability date'.
  - Common tasks:** 'Find a job', 'Find a mentor', 'Find a project', 'Find a learning activity'.
  - Tools and resources:** 'IBM Strategy', 'Blue opportunities', 'Mapquest for jobs', 'Market valued skills'.
  - Search IBM Learning:** A search bar with a 'GO' button and a checkbox for 'Limit to activities with no cost'.
  - View / update your profile:** A section for recommended activities and feeds.

Abbildung 22: One-Shop-Entrance für Learning@IBM.

Bei der Einführung innovativer Bildungstechnologien bestehen im Hinblick auf technologische Fragen keine Probleme. Die Herausforderung besteht bei der Reduzierung der Präsenztrainings und der Verlagerung in Richtung eLearning, Job Enrichment oder Mentoring vielmehr darin, das Verständnis bei den Mitarbeitern zu schaffen, dass auch diese Bestandteile des Lernens von Bedeutung sind. Dies ist nach Aussage von Stephan Kunz eine wesentliche Aufgabe der Geschäftsbereiche. Es ist eine permanente „Awareness Bildung“ notwendig.

### 5.3.5 Ergebnisse messen und Qualität weiter entwickeln

Ergebnisse werden bei IBM sowohl im Bereich Mitarbeiter- als auch im Rahmen der Organisationsentwicklung gemessen:

#### **Mitarbeiter- beziehungsweise Kompetenzentwicklung und Performance Improvement**

Die Evaluation beziehungsweise Messung der Ergebnisse erstreckt sich dabei auf zwei Evaluationsobjekte:

##### *1. Evaluation von Lernangeboten:*

Nach einer Bildungsmaßnahme findet eine institutionalisierte Befragung der Teilnehmenden statt. Der Standardfragebogen enthält dabei mehrere Fragen einer Transferorientierung, die sich auf einer fünfstufigen Likert-Skala (von „not at all“ bis „completely“) bewegen:

- Bewertung des Lerndesign hinsichtlich der Förderung des Lerntransfers, wie beispielsweise: „relevant to the job“, „learning met objectives“, „learning activities were efficient“,
- Selbsteinschätzung des Lerntransfers (Anwendung), wie beispielsweise: „the course will have practical benefit“, „I intend to apply on my job“, „Organisation will help me to apply“, „the course enables me to increase job performance“ (Kirkpatrick Level 3),
- Selbsteinschätzung des Lernerfolgs, insbesondere durch einen Vorher-Nachher-Vergleich (durch Abfragen von: „understand content before“, „understand content after“ - Einschätzung des Lernzuwachses, bezieht sich auf Kirkpatrick Level 2),
- Zufriedenheitsbewertung: einerseits mit dem Trainer beziehungsweise Schulungsleiter, andererseits die Gesamtzufriedenheit mit dem Kurs (Kirkpatrick Level 1).

Lernerfolgstests werden nur in Ausnahmen, insbesondere bei Zertifizierungen (zum Beispiel Projektmanagement, Sales Bereich) durchgeführt (Kirkpatrick Level 2). Weitere Transfermessungen werden nur punktuell nach einer gewissen Zeitdauer des Kurses durchgeführt (Kirkpatrick Level 3). Dabei hängt die Durchführung einer Transfermessung von Projektbudget und verfügbaren Ressourcen ab (insbesondere grössere Projekte mit zyklischen Bildungsmaßnahmen werden hier evaluiert). Auch die formalisierte Befragung von Führungskräften im Rahmen der Transfersicherung wird nur punktuell durchgeführt. Allerdings muss ein Mitarbeiter nach einem Kurs den Manager darüber informieren, wie er die Skills umsetzen möchte (dies ist ein Bewilligungskriterium für den Kurs). Die Manager haben folglich die Aufgabe, die Mitarbeiter daraufhin zu beobachten, wie das Wissen ins Team transferiert werden könnte (beispielsweise durch interne Briefings).

Follow-up Interviews werden punktuell besonders für Bildungsmaßnahmen verwendet, die sehr erfolgreich verlaufen (wie beispielsweise die Kommunikationstrainings). Befragt werden dann sowohl die Mitarbeiter wie auch die Vorgesetzten. Die Grundidee hierbei ist, die

Investitionen in die Befragung zu investieren, um genauer zu analysieren, warum die Trainings so gut abschneiden, also Aufschlüsse für eine Qualitätsentwicklung anderer Kurse zu erhalten. Die Messung des Business Impact (Kirkpatrick Level 4) oder sogar des Return On Investment (ROI) (Kirkpatrick Level 5) wird ebenfalls nur punktuell für ausgewählte Programme beziehungsweise vielmehr für Projekte durchgeführt, wie beispielsweise für das Learning Management System. Technisch wäre eine derartige Rechnung zwar machbar, aber die Selbsteinschätzung in diesen Bereichen in Bezug auf den Nutzen des Kurses wäre für die Mitarbeiter viel zu abstrakt und die Daten wären kaum zu gebrauchen.

Die Messung des Transfererfolgs ist bei IBM anders aufgerollt als das „klassische Verfahren“ nach Kirkpatrick. Da work-based training bei IBM grundsätzlich eine grosse Rolle spielt, sind die Business Units von vornherein involviert in die strategische Ableitung von Bildungsmaßnahmen. Nach Stephan Kunz ist der Kunde somit am Content direkt beteiligt und die Frage nach dem Transfer ist nicht derart relevant.

Massnahmen und Konsequenzen aus den permanent durchgeführten Kursevaluationen werden im Rahmen von Veranstaltungen besprochen und abgeleitet, welche zwei Mal im Jahr mit internen und externen Trainern stattfinden. Auf diesen Treffen wird zudem sichergestellt, dass strategische Themen besprochen werden, um einen Know How-Transfer sicher zu stellen (es handelt sich also nicht um reine Status-Meetings). In jeder Sitzung wird ein spezielles Thema fokussiert, wie beispielsweise 50+ Adult Learning, das nebst internen Dozierenden auch mit externen Spezialisten diskutiert wird.

## 2. *Beurteilung der Führungskräfte als personale Unterstützungskomponente*

Die Führungskräfte werden hinsichtlich ihrer Unterstützung im Bereich der informellen Kompetenzentwicklung (siehe Fragen „Manager Feedback Form Questions“) am Arbeitsplatz von den Mitarbeitern beurteilt. Fragen, die sich auf die Performance Unterstützung beziehen, sind beispielsweise:

- "my manager helps me understand how my work contributes to IBM strategy and our organization's goals";
- "my manager provides clear performance feedback that helps me do a better job";
- "my manager helps me address issues or concerns when I need support";
- "my manager helps me to collaborate as needed across organizations and geographies";
- "my manager works with me to develop my expertise and make progress toward my career goals".

Abschliessend bezieht sich die Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter auf einen Gesamtzufriedenheitsfaktor (overall, how good a job do you feel is being done by your immediate manager). Daneben erhält die Führungskraft den IBM-weiten Durchschnitt sowie den Durchschnitt bezogen auf seine „Country & Business Unit“ im Vergleich.

## 5. Fallstudie IBM

Diese Mitarbeiterumfrage erlaubt es zudem, Teams untereinander zu vergleichen. Damit sollen übergreifend vier Aspekte gemessen werden:

- Wie ist die Stimmung innerhalb eines Teams?
- Was strahlt dieses Team aus?
- Ist das Team Sponsor für neue Lernmodelle? Kann ein Role-Model kreiert werden (Übertragbarkeit)?
- Wie werden andere Teams erlebt, wie ist der Vergleich untereinander?

Die Führungskraft erhält jährlich diese Auswertung als Manager Feedback Report. Ein Manager hat dann die Aufgabe, die Ergebnisse mit seinem Team zu besprechen, um Themen festzulegen, was künftig verbessert werden könnte. Darüber hinaus - wie bereits im Abschnitt organisatorische Rahmenbedingungen ausgeführt - sind an die negative Beurteilung durch die Mitarbeiter insofern auch Sanktionen geknüpft, da sie sich auf die Karriereentwicklung negativ auswirkt.

### „Workforce Optimisation“ als Teil der Organisationsentwicklung:

Eine zentrale Methode für die Organisationsentwicklung bildet die Climate Befragung, die sich in jedem Quartal an 10 % der Mitarbeiter richtet und mit dem „Global Pulse Survey“ (25 Fragen) erhoben und auf dem Intranet veröffentlicht wird. Der Bereich Learning & Development ist hier ebenfalls involviert, da negative Ergebnisse der Climate Befragung häufig durch Personalentwicklungs-Interventionen verbessert werden können. Die Umfrage bezieht sich dabei auf sechs Dimensionen:

- "*Clarity*: Knowing what is expected from you";
- "*Standards*: Getting challenging but attainable goals to achieve";
- "*Responsibility*: Knowing that you have delegated authority";
- "*Flexibility*: Feeling that there are no unnecessary rules or procedures";
- "*Rewards*: Being recognized for good work";
- "*Team Commitment*: Seeing that everyone works towards common objectives".

In dieser Erhebung sind einige Fragen in diesen Dimensionen enthalten, welche typische Transferhürden ansprechen, wie beispielsweise:

- "I am appropriately involved in decisions that affect my work".
- "I feel free to take informed risks in getting my work done".
- "I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things".
- "My work group has the resources (personnel, finances, etc.) necessary to do quality work".

- "I can get the information I need to do my job".
- "Conditions in my job allow me to be about as productive as I could be".
- "I am given a real opportunity to improve my skills at IBM".
- "My job makes good use of my skills and abilities".
- "I receive ongoing feedback that helps me improve my performance".
- "In IBM, people are rewarded according to their job performance".
- "When I do an excellent job, my accomplishments are recognized".

Zum Vergleich werden für diese Organizational Climate Faktoren auch Benchmarks angegeben: zum einen Durchschnittswerte in der Branche und zum anderen der Durchschnitt der beiden höchsten Werte in der Branche (global cross-industry average benchmark, global cross-industry best benchmark (average of the top two companies)).

Die Frage „I am given a real opportunity to improve my skills at IBM“ wird direkt mit der Verantwortlichkeit des Bereichs „Learning & Development“ verbunden. Dies bedeutet, dass sich eine schlechte Bewertung in diesem Bereich negativ auf die Beurteilung und somit auf die Karriereentwicklung des Abteilungsleiters auswirkt. Inwieweit eine direkte Zuordnung der Verantwortlichkeit immer gegeben sein muss, zumal bei der Bedarfsanalyse die strategische Ableitung von Bildungsmaßnahmen aus Markterfordernissen heraus durchgeführt wird, ist offen.

Die Ergebnisse der Climate Umfrage werden regelmässig und zeitnah auf dem Intranet veröffentlicht. Zum einen werden statistische Auswertungen und Veränderungen aufgeführt, wie zum Beispiel im Quartal 3/2006:

- "There is a strong correlation between a positive climate, and high employee satisfaction and productivity";
- "significant improvements: Job Satisfaction (+11 at 74), Personal Accomplishment (+11 at 60), Reward according to performance (+12 at 37), Accomplishments recognized (+13 at 60)";
- "significant declines: none".

Aufgrund der vierteljährlichen Ergebnisse und Mitarbeiter-Feedbacks werden im Bereich Learning & Development Aktionen initiiert, wie beispielsweise ein „National Swiss Leadership Meeting“ mit spezifisch gewünschten Themen („Collaboration and recognition regarding our people“) oder ein Family & Friends Day, um insbesondere das neue Gebäude in der Vulkanstrasse in Zürich öffentlich zugänglich zu machen.

## 5.4 Zusammenfassung und abschliessende Kommentare

Abschliessend soll die nachfolgende Tabelle eine Zusammenfassung über die einzelnen Bausteine einer transferförderlichen Lernkultur bei IBM aufzeigen:

<b>1.Mitarbeiter befähigen</b>	
a. Erwartungen an kontinuierliches Lernen kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenverantwortung der Mitarbeiter für das Lernen ist klar kommuniziert, auch die Verbindung zur Karriereentwicklung.</li> <li>- Die Mitarbeiter sind zu einem grossen Teil selbst für ihre Karriereentwicklung verantwortlich, die anhand zusätzlicher Reviewverfahren „objektiviert“ werden soll.</li> </ul>
b.Lernbedarf erheben	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Mitarbeiter können aktiv ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen, dabei werden sie mit entsprechenden Tools (insbesondere Skills Assessment) unterstützt.</li> <li>- Die Mitarbeiter wissen in der Regel, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen.</li> <li>- Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter werden bei der Planung der Massnahmen berücksichtigt (gekoppelt mit dualen Karrierepfaden bei IBM).</li> </ul>
c. Deckung des Lernbedarfs unterstützen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Mitarbeiter werden beim eigenverantwortlichen und selbständigen Lernen unterstützt (zum Beispiel weltweit zugängliches, nach Berufsbild personalisiertes Learning Management System, personale Unterstützungssysteme durch Mentoren, Vorgesetzte, methodische Unterstützungssysteme, insbesondere durch Individual Development Plan).</li> <li>- Die Mitarbeiter werden dazu aufgefordert, ihren Arbeitskollegen die erworbenen Kenntnisse weiter zu geben. Die Mitarbeiter helfen und unterstützen sich gegenseitig, wenn Schwierigkeiten und Fragen auftreten.</li> </ul>
<b>2.Führungskräfte einbinden</b>	
a. Als Ansprechpartner bereitstehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Führungskräfte sind erste Ansprechperson für ihre Mitarbeiter, wenn es um Themen rund um das Lernen geht.</li> <li>- Sie erheben gemeinsam mit den Mitarbeitern den jeweiligen Weiterbildungsbedarf und besprechen gemeinsam Leistungsziele, welche mittels einer Bildungsmassnahme zu erreichen sind (Bewilligungskriterium).</li> </ul>

b. Als Vorbild wirken	- Die Führungskräfte haben als Vorbilder zu wirken, zumal die Vorbildfunktion gekoppelt ist mit der Beurteilung durch die Teammitglieder. Dies stellt eine permanente Awareness Bildung bei IBM dar.
c. Als Unterstützer für Lernen wirken	- Die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter, das Neugelern-te im Arbeitsumfeld einzubringen; sie nehmen die Verantwortung und Pflicht für die Lern- und Transferleistungen ihrer Mitarbeiter wahr.
d. Rahmenbedingungen für Lernen fördern.	- Die Führungskräfte stellen hauptsächlich genügend Zeit zur Verfügung, da Lernen integraler Bestandteil der Arbeit sein soll.
<b>3. Organisatorische Rahmenbedingungen: Infrastruktur ausbauen</b>	
a. Austausch von Wissen unterstützen	- Der Austausch untereinander zwischen Kollegen und Vorgesetzten wird gepflegt. Die vorherrschenden Organisationsstrukturen, insbesondere flache Hierarchien, werden als lernförderlich wahrgenommen.
b. Zeitrahmen für Lernen vereinbaren	- Angenehme Lernbedingungen werden darüber hinaus durch die Flexibilität der Arbeitszeit sowie durch die Bereitstellung von Zeit für das Lernen gesehen. Den Mitarbeitern sollen - insbesondere durch die Führungskräfte - genügend zeitliche Freiräume gegeben werden, sich weiterzubilden und zu lernen.
c. Anreize für das Lernen entwickeln	- Die Anreizsysteme für Mitarbeiter und für die Führungskräfte sind auf die entsprechenden Erwartungen des Unternehmens ausgerichtet (zum Beispiel Beurteilungskriterien der Führungskräfte beinhalten die o.a. Funktionen als personale Unterstützungskomponente für die Mitarbeiter). Die Bereitschaft zum Lernen und zum Performance Improvement soll sich karriereförderlich auswirken.
d. Lernorte gestalten „Learning Spaces“	- Der Wissensaustausch wird gefördert durch virtuelle und reale Learning Spaces. Das Intranet wird zu einem one-shop entrance für Learning@IBM ausgebaut. Die Raumgestaltung der Büros bei IBM bieten unterschiedliche Funktionsräume für eher strukturierte Meetings, Brainstorming-Räume bis hin zu Rückzugsmöglichkeiten (Lerninseln), wo konzentriertes Lernen ermöglicht wird.

<b>4.Methoden weiterentwickeln</b>	
a. Weiterbildungsbedarf erheben	- Der Bedarf wird regelmässig erhoben unter Einbezug der Geschäftseinheiten und orientiert sich an den zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeiter. Das Bildungspersonal arbeitet in der Entwicklung der Bildungsmassnahmen eng mit den Führungskräften zusammen.
b.Lerninhalte gestalten	- Die Lerninhalte sind praxisnah gestaltet, orientieren sich an Problemstellungen direkt aus der Praxis.
c. Transferorientierte Lernmethoden einsetzen	- Die Bildungsmassnahmen sind grundsätzlich aktionsorientiert gestaltet und beinhalten ein breites Portfolio an Methoden.
d.Transfer des Gelernten in die Praxisanwendung fördern	- Die Methode PARR (Prepare - Action - Reflect - Review) ist ein Beispiel für eine arbeitsplatzintegrierte Methode, bei der die Führungskraft in den Lernprozess eingebunden wird. Arbeitsplatzintegriertes Lernen soll stärker ausgebaut werden, insbesondere Coaching-Ansätze und Mentoring-Programme.
<b>5.Ergebnisse messen und Qualität weiter entwickeln</b>	
a. Überprüfung von Lern- und Transfererfolg	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Überprüfung des Lern- und Transfererfolgs erfolgt unmittelbar nach einer Bildungsmassnahme durch die Selbsteinschätzung der Teilnehmer/innen. Bei bestimmten Programmen wird der Lernerfolg im Rahmen der Zertifizierung überprüft. Die Überprüfung des Lerntransfers nach drei beziehungsweise sechs Monaten wird nur punktuell bei grossen oder bei besonders erfolgreichen Bildungsmassnahmen durchgeführt.</li> <li>- Die Führungskräfte werden jährlich von ihren Mitarbeitern beurteilt, wobei auch Kriterien hinsichtlich der Unterstützung des Performance Improvements zum Tragen kommen.</li> <li>- In der quartalsweise durchgeführten „Climate“ Umfrage werden darüber hinaus Indikatoren für organisatorische Rahmenbedingungen des Lernens erhoben.</li> </ul>
b.Ableitung von Konsequenzen und Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Evaluationsergebnisse der Seminarveranstaltungen werden mit den Dozierenden besprochen und Entwicklungspotenziale ausgelotet.</li> <li>- Die negative Beurteilung der Führungskräfte ist mit Sanktionen in der Karriereentwicklung verknüpft.</li> <li>- Aus den Feedbacks und Ergebnissen der Climate Umfrage werden</li> </ul>

	Aktionen zur Organisationsentwicklung abgeleitet und auf dem Intranet veröffentlicht.
--	---

Tabelle 7: Zusammenfassender Überblick über die Bausteine einer nachhaltigen Lernkultur bei IBM.

## 6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

### 6.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fallstudien

Abschliessend sollen die drei skizzierten Fallstudien auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert werden, um einen Hinweis auf generalisierbare Aussagen für ein systematisches Transfermanagement zu erhalten.

Zunächst können folgende Aspekte herausgestellt werden, welche sich auf den Kontext der Fallstudien beziehen:

- Einerseits liegen in den drei Unternehmen sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen vor (Datev beispielsweise eher Clan-Kultur, E.ON analytische Projektkultur und IBM eher Brot-und Spiele-Kultur). Aber andererseits befinden sich alle Successful Practice Unternehmen in einem kulturellen Wandelprozess, der von der Bildungseinheit aktiv begleitet wird.
- Zwar vertreten die einzelnen Unternehmen unterschiedliche Branchen, aber dennoch sind die Rahmenbedingungen für alle durch eine sehr hohe Umweltdynamik geprägt.
- Neue Kompetenzmodelle sind in allen drei Unternehmen für Führungskräfte entwickelt und implementiert worden. Auch wenn sich die einzelnen Kompetenzmodelle konzeptionell unterscheiden, so wird dennoch in allen die hohe Bedeutung überfachlicher Kompetenzen ersichtlich. Die Führungskräfte werden massgeblich als Träger und zugleich als Gestalter der Kultur im Unternehmen bzw. eines Bereichs gesehen.
- Lernen hat bei allen eine strategische Bedeutung im Unternehmen, auch wenn das Management und die organisatorische Verankerung der jeweiligen Bildungseinheit sehr unterschiedlich ausgestaltet sind.

Zusammenfassend können wesentliche Transferdeterminanten hervorgehoben werden, die in allen drei Fallstudien zum Ausdruck kamen:

- Die Unternehmung drückt ein klares Commitment für das Lernen als Geschäftstreiber aus und stellt ausreichend Ressourcen zur Verfügung;

## 6. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- Lernen wird in vorhandene Geschäftsprozesse eingebunden, die Fachbereiche übernehmen eine zentrale Verantwortung für die Integration, wobei die Bildungsorganisation als Berater unterstützt;
- die Entwicklung von Bildungsangeboten fokussiert sich auf klare Schwerpunkte (Korridorthemen), die durch die Unternehmens- bzw. Bereichsstrategien bestimmt werden. Die Bildungsmassnahmen sind häufig gekoppelt mit Organisationsentwicklungs- bzw. Veränderungsprojekten. Bei allen Bildungsbereichen ist es darüber hinaus ein Entwicklungstrend, dass stärker eine nachfrage- anstatt einer angebotsorientierten Strategie von "Standardschulungen" an Bedeutung gewinnt;
- die veränderte Rolle der Führungskräfte wird aus allen drei Fallstudien ersichtlich: Führungskräfte nehmen eine Vorbildfunktion ein und schaffen die Voraussetzungen für den Lerntransfer der Mitarbeiter. Die Vorgesetzten initiieren Möglichkeiten für die Mitarbeiter für Lernen am Arbeitsplatz und bieten on-the-job Coaching an;
- bei den Mitarbeitern selbst wird immer stärker eine hohe Eigenverantwortung für ihre Kompetenzentwicklung vorausgesetzt. Mitarbeiter sollen aktiv nach Lernmöglichkeiten suchen und relevante Lerngelegenheiten nutzen. Mitarbeitergespräche dienen vermehrt dazu, die Verbindlichkeit für Lernen anhand von Entwicklungszielen zu fördern und Anreizsysteme zu schaffen, die Eigeninitiative für die Kompetenzentwicklung zu übernehmen, da die Erreichung von Entwicklungszielen häufig mit dem Beurteilungssystem verknüpft ist;
- transferbegleitende Massnahmen, wie z.B. Learning Logs oder Transfernetzwerke, ergänzen das didaktische Methodenrepertoire im Bildungsmanagement. Anstelle von punktuellen Lernevents steht stärker die Planung und Unterstützung eines kontinuierlichen Lern- und Transferprozesses im Vordergrund. Dabei übernehmen die Trainer die Rolle, Lernende zu unterstützen, zu fördern und Lerninterventionen zu leiten, die organisationale Bedürfnisse abdecken und für die Lernenden und den Kontext angemessen sind;
- Massnahmen im Bereich der Organisationsentwicklung nehmen an Bedeutung zu. Mit Review-Verfahren beispielsweise, die sich auf reale Projektarbeiten beziehen (anstelle von Lernerfolgstests, in zwei der untersuchten Fallstudien), kann Lernen in das Funktionsfeld integriert werden und nachhaltig den Arbeitsprozess verändern;
- zwar werden punktuell Befragungen (Selbst- wie auch Fremdeinschätzungen durch die Führungskraft) im Nachgang zu einer Seminarveranstaltung durchgeführt, dennoch wird das grössere Potenzial in der Unterstützung und Gestaltung des Transferprozesses gesehen, um letztendlich den Transfererfolg zu erhöhen;
- nicht zuletzt bezieht sich die Schaffung von Rahmenbedingungen für informelles Lernen auf ein vielfältiges Spektrum an Massnahmen, um Lernen am Arbeitsplatz zu er-

möglichen sowie den Wissens- und Erfahrungsaustauschs in formellen Lerninterventionen zu fördern.

Aus dem Vergleich der Fallstudien lassen sich darüber hinaus Unterschiede bzw. auch potenzielle Spannungsfelder identifizieren, die abschliessend kurz skizziert werden sollen:

- Personalentwicklung aus Unternehmenssicht vs. Persönlichkeitsentwicklung aus Sicht der Mitarbeiter und ihren Bedürfnissen;
- (kurzfristig ausgerichtete) Qualifizierung bzw. Performance Improvement vs. Kompetenzentwicklung, das auf Längerfristigkeit ausgelegt ist;
- Verbindlichkeit schaffen vs. Freiräume gewähren, um Eigeninitiative der Mitarbeiter zu fördern;
- Formalismus / Kontrolle vs. Flexibilität und Vertrauen;
- Selektion / Sanktionen vs. Unterstützung / Entwicklung;
- Beurteilung Individuum vs. Teamentwicklung;
- zentralisierte Ansätze vs. dezentralisierte Ansätze;
- Push-Prinzipien vs. Pull-Prinzipien für Bildungsbedarfsanalyse sowie für Lernformen.

Die Ergebnisse der komparativen Fallstudienanalyse zeigen auf, dass sich die drei Unternehmen zwar unterschiedlich bei den jeweiligen Spannungsfeldern positionieren, dabei dennoch sehr häufig nach einer ausgewogenen Balance suchen.

## 6.2 Abschliessende Bemerkungen

Ausgangspunkt eines systematischen Transfermanagements ist ein integrativer Ansatz der Kompetenzentwicklung, der formelle und informelle Lernformen miteinander verzahnt und zudem die Organisation und Gestaltung der Rahmenbedingungen von Aus- und Weiterbildung mit ins Blickfeld rückt. Die Gestaltung einer zielgerichteten Transferförderung beginnt dabei bereits vor der Bildungsmassnahme und erfordert die Gestaltung von Transfererelementen am Arbeitsplatz zusammen mit den Teilnehmern, deren Vorgesetzten und dem Bildungspersonal.

Aus der Prozessperspektive sind insbesondere zwei Aspekte aus der Studie deutlich geworden, welche sich auf die Transferorientierung des Bildungsmanagements auswirken:

- *Prozessintegration*: Lernprozesse sind verstärkt in Arbeitsprozesse zu integrieren, um den Transfer und die Nachhaltigkeit von Bildungsmassnahmen bzw. Lerninterventionen zu fördern.
- *Erweiterung der Prozesse*: Die methodische Erweiterung der Prozesse ist nicht nur auf die methodisch-didaktische Gestaltung von Bildungsmassnahmen ausgerichtet, sondern

## 6. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

beginnt bereits mit der Bedarfsanalyse. Das heisst, bereits in dieser Phase werden notwendige Grundsteine für den Transfererfolg gelegt. Allerdings sollten nicht nur einseitig Top-down Massnahmen aus Unternehmens- bzw. Bereichsstrategien abgeleitet, sondern auch Bottom-up Entwicklungen mit aufgenommen werden, um die Eigeninitiative und Mitverantwortung der Mitarbeiter und Führungskräfte in der Tat zu stärken. Somit kann der Übergang von Push-Prinzipien verstärkt zu Pull-Prinzipien als massgebliche Orientierung festgehalten werden.

Die nachfolgende Tabelle gibt die Zusammenhänge und Ausprägungen aus der Prozessperspektive für ein systematisches Transfermanagement hinsichtlich der beiden genannten Gestaltungsaspekte wieder:

<b>Prozesse</b>	<b>Bedarfsanalyse</b>	<b>Planung und Durchführung Lernprozesse</b>	<b>Evaluation und Transfer</b>
<b>Transferaspekte</b>			
<b>Prozess-Integration: Lernen ⇔ Arbeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung des Fachbereichs,</li> <li>• Überprüfung der Anbindung von Massnahmen an strategische Handlungsfelder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuierliche Lernprozesse anstatt Lernevents,</li> <li>• Einbindung des Fachbereichs,</li> <li>• Organisationsentwicklung am Arbeitsplatz zur Überbrückung von Transferhürden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation Transferfragen, auf Anwendung des Gelernten</li> <li>• Unterstützung Transferprozesse, z.B. on-the-job coaching durch Führungskräfte</li> </ul>
<b>Prozess-erweiterung: Push ⇔ Pull</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenzierte Bedarfserhebung,</li> <li>• Dialogformen mit Mitarbeitern, um Qualifikationsdefizite auszuloten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Transferelemente, wie z.B. Learning Logs, Transfernetzwerke, Praktika, Job Rotation</li> <li>• Methoden zur Qualitätssicherung, wie z.B. Zertifizierung, Reviewverfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbezug der Verantwortung der Mitarbeiter,</li> <li>• (punktuelle) Messung des Transfererfolgs</li> </ul>

Tabelle 8: Prozessintegration und -erweiterung als Grundstein für ein systematisches Transfermanagements.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen darüber hinaus, dass ein transferorientiertes Bildungsmanagement insbesondere den Kulturwandel einer nachhaltigen Lernkultur erfordert. Für nachhaltiges Lernen müssen vor allem Führungskräfte, aber auch Bildungsmanager und Mitarbeiter ihr Rollenverständnis grundlegend ändern – vom Experten zur lernenden Persönlichkeit. Eigenverantwortliches Lernen am Arbeitsplatz wird zum Normalfall angesichts des enormen Qualifizierungsdrucks der globalisierten Informationsgesellschaft. Nachhaltige, auf Transfer ausgerichtete Lernkulturen schaffen dabei die Grundlage,

dass sich alle Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen der Unternehmensstrategie eigeninitiativ und dynamisch weiterentwickeln können.

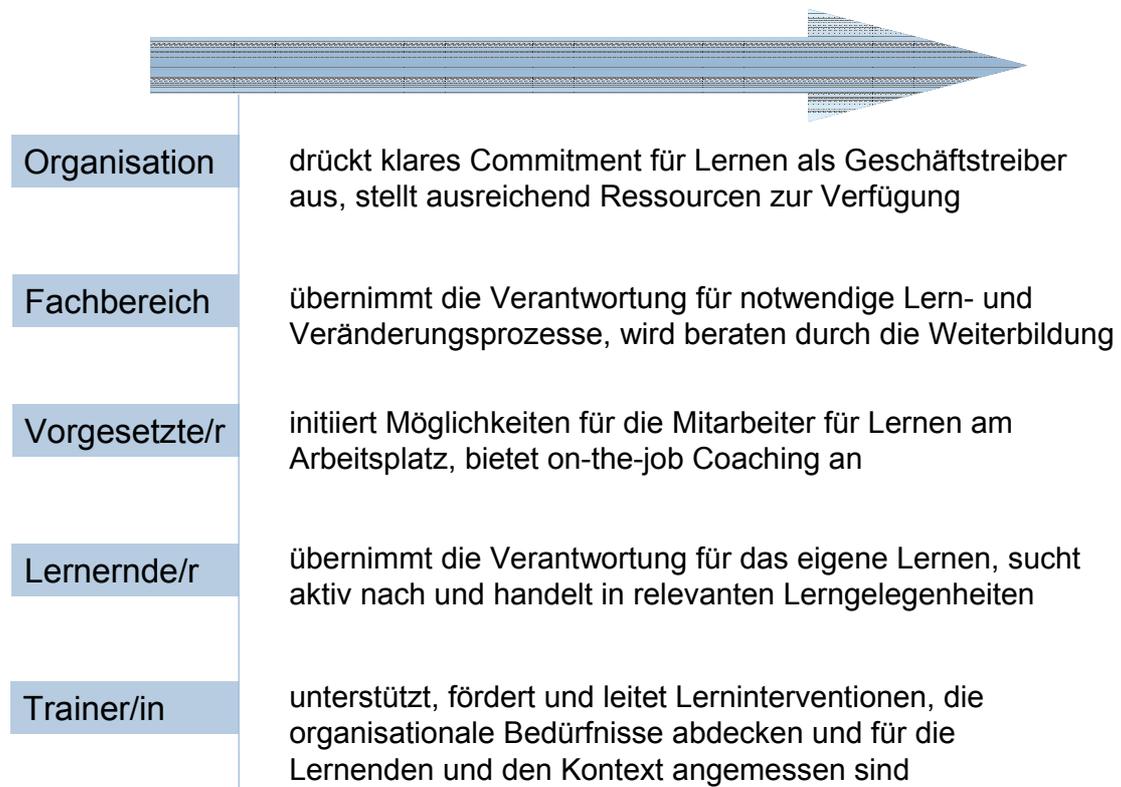


Abbildung 23: Kulturwandel für alle Beteiligten nachhaltigen Lernens in Unternehmen.

# Literatur

- Bretschneider, M. & Stang, R. (2004). *Benchmarking in der Weiterbildung (DIE- Reports zur Weiterbildung)*. Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Camp, R. C. (1995). *Business process benchmarking finding and implementing best practices*. Milwaukee, WIS: ASQC Quality Press.
- Camp, R. C. & Steinhoff, A. (1994). *Benchmarking*. München: Hanser.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Diesner, I., Seufert, S. & Euler, D. (2006) SCIL–Trendstudie – *Herausforderungen für das Bildungsmanagement*. St. Gallen: SCIL, Universität St.Gallen.
- Dollinger, A. (2001). Offensive für ein neues Service-Selbstbewusstsein. *TeleTalk* 2, 60-64.
- E.ON World-Serie Teil 1: *Die Eckpunkte unserer Strategie*. E.ON World 01.2005.
- Grunwald, A. (1987). *Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung Steigerung der Anpassungsfähigkeit von Organisationen durch zielgerichteten Lerntransfer* (Bd. 54). Berlin: Schmidt.
- Hasanbegovic, J. & Seufert, S. (2007). Benchmarkstudie I. Zentrale Ergebnisse der Studie zu transferorientiertem Bildungsmanagement. St. Gallen: *Arbeitsbericht 14 des Swiss Centre for Innovations in Learning*. St. Gallen: SCIL, Universität St. Gallen.
- Morgen, C. L. & Foges, C. (2004): *Logos, Letterheads & Business Cards: Design for Profit*. Gloucester, MA: Rotovision.
- IBM Global Services in Europa (2005). *Handbuch zur Mitarbeiterentwicklung*. IBM.
- Seufert, S., Hasanbegovic, J. & Euler, D. (2007) Mehrwert für das Bildungsmanagement durch nachhaltige Lernkulturen. St. Gallen: *Arbeitsbericht 12 des Swiss Centre for Innovations in Learning*. St. Gallen: SCIL, Universität St. Gallen.
- Siebert, G. & Kempf, S. (2002). *Benchmarking. Leitfaden für die Praxis*. (2. Aufl.). München und Wien: Hanser Wirtschaft.
- Institut für Technologiemanagement, Universität St. Gallen [TECTEM], (1998). *Benchmarking-Projekt Service Innovation. Innovationsmanagement in der Dienstleistung*. Elektronisch verfügbar unter [http://www.item.unisg.ch/org/item/tectemw.nsf/SysWebRessources/Service+Innovation+de/\\$FILE/service.pdf](http://www.item.unisg.ch/org/item/tectemw.nsf/SysWebRessources/Service+Innovation+de/$FILE/service.pdf) (2007-19-01).

- Ten Have, S. (2003). *Handbuch Management-Modelle die Klassiker: Balanced Scorecard, CRM, die Boston-Strategiematrix, Porters Wettbewerbsstrategie und viele mehr*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Wittke, G. & Hohner, H.-U. (2003). *Der Beitrag des Transferumfelds zum Transfererfolg bei der Evaluation von Lehrgängen für Sicherheitsbeauftragte*. Vortrag auf der 3. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Mannheim, 22.–24.09.2003.