Betriebliche Kompetenzentwicklung in Kooperation von Hochschulen und Wirtschaft

Erhebung von Kooperationsfeldern und -formen, Analyse der Angebots- und Nachfragestruktur, Defizitanalyse und Gestaltungsempfehlungen

Monika Thum-Kraft, Claudia Falter Claudia Gahleitner Alexander Stockinger Lydia Wöss

ibw Schriftenreihe Nr. 136 Wien, März 2007

ISBN 3-902358-40-8

Copyright by ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

Medieninhaber und Herausgeber:

Ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

(Geschäftsführer: Mag. Thomas Mayr)

A – 1050 Wien, Rainergasse 38/2. Stock

Tel.: +43 1/545 16 71-0

Fax: +43 1/545 16 71-22

E-mail: info@ibw.at

Homepage: http://www.ibw.at

Diese Studie wurde durch den Jubiläumsfonds der Oesterreichischen Nationalbank gefördert.



I. Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Ausgangspunkt und Problemstellung	5
1.1 Zunenmende Bedeutung von Humanressourcen	5
1.2 Gestaltungstrends der Weiterbildungs- und	
Personalentwicklungsarbeit	5
1.3 Entwicklungslinien bei externen Kooperationsbeziehungen	7
1.4 Stellenwert von Hochschulen als Partner	
betrieblicher Weiterbildungsarbeit	7
1.5 Hochschulen unter Veränderungsdruck: Weiterbildung als (neue) Aufgabe	8
als (neue) Aufgabe	
im Weiterbildungsbereich	12
2. Projektziel	12
3. Projektschritte und -ablauf	13
4. Kompetenzentwicklungsmanagement im Unternehmen	14
4.1 Kompetenzressourcen als zentraler Wettbewerbsfaktor	14
4.2 Problemfelder der Personalentwicklungs - Praxis	15
4.3 Entwicklungsperspektiven	15
4.4 Resumee: Auswirkungen auf die Weiterbildungskooperation	00
mit Hochschulen	20
5. Hemmende und fördernde Faktoren der Kooperation	
zwischen Unternehmen und Hochschulen im Weiterbildungsbereich	
5.1 Fördernde Faktoren aus Unternehmenssicht	21
5.2 Fördernde Faktoren aus Sicht der Hochschulen	
5.3 Hemmende Faktoren aus Unternehmenssicht	
5.4 Hemmende Faktoren aus Hochschulsicht	25
6. Ergebnisse der Angebotsanalyse bei Hochschulen	26
6.1 Einleitung 6.2 Methodik und Grenzen der Internetrecherche	26
6.2 Augustung des Hechschulangsbetes nach	26
6.3 Auswertung des Hochschulangebotes nach	21
Analysekriterien und geographischen Gebieten	اد <u></u> ی ا
7. Experteninterviews	70
7.1 Vorgangsweise	
7.2 Ergebnisse der Interviews mit Hochschulexperten	71
7.3 Ergebnisse der Interviews mit Unternehmensvertretern	77
7.4 Zusammenfassung	80
8. Ergebnisse der Unternehmensbefragung	81
8.1 Methodik	81
8.1 Methodik	82
8.3 Ergebnisse der Online-Unternehmensbefragung	85
9. Zusammenfassung und Gestaltungsempfehlungen	107
9.1 Kooperationshemmende und –fördernde Faktoren	
basierend auf Literatur und Experteninterviews	108
9.2 Ergebnisse der Online-Unternehmensbefragung	110
9.3 Fazit: Auswirkungen auf die Weiterbildungskooperation mit Hochschulen	111
10. Literaturverzeichnis	114

11. Anhang	121
11.1 Fragebogen - Online Befragung von Unternehmen	121
11.2 Fragebogen - Expertenbefragung	128
11.3 Linearauszählung	129
II. Abbildungsverzeichnis	
1. In-Company MBA	34
2. Executive Education	
3. Customized Programs	
St. Gallen Customized Programs	44
5. Online Kurse	49
6. Insead Online Learning	51
7. Blended Learning	53
8. Example Blended Learning	54
9. Consulting/ Coaching	56
10. Entrepreneurship-Angebot	58
11. Unternehmensübergreifende Kursformate	61
12. Career Centre	64
13. Weiterbildungsakademien_	08 70
14. Business School15. Entfernung des Unternehmens von relevanten Hochschulen	10
16. Kontaktpersonen für Weiterbildung und Personalentwicklung	8/
17. Auskunftspersonen der Erhebung	85
18. sehr wichtige/ eher wichtige Gründe von Unternehmen	00
zur Kooperation mit Hochschulen	87
19. Zusammenarbeit mit Externen in der betrieblichen Weiterbildung	89
20. Impulsgeber für Weiterbildungskooperationen mit Hochschulen	91
21. Zielgruppe für Weiterbildungsangebote	92
22. Themenbereiche von Weiterbildungskooperationen an Hochschulen	94
23. Auswahlkriterien für Hochschul-Kurse	96
24. Wesentliche Kooperationshemmnisse mit Hochschulen	100
25. Wünsche für Weiterbildung mit Hochschulen	101
26. Einstellung der Unternehmensleitung über eine	
Kooperation mit Hochschulen	102
27. Weiterbildungsaktivitäten im Branchenvergielch	103
28. Onterstutzung seibstgesteuerter Weiterbildung der Onternehmen	104
29. Entwicklungstrends der betrieblichen Personalentwicklung	105
in den nächsten drei Jahren	105
III. Tabellenverzeichnis	
Kooperationsfelder in der Kompetenzentwicklung	_17
Untersuchte Länder	27
Untersuchte Hochschulen	30
 Post-Graduale Angebote nach Abschluss und Zulassungsvoraussetzungen 	33
5. Rücklauf nach Unternehmensgröße	82
Kooperationsfelder und –häufigkeiten mit Unternehmen	86
7. Kooperationsgründe nach Kooperationserfahrungen	88
8. Kooperationshäufigkeiten in der Weiterbildung mit	22
Hochschulen in Österreich und im Ausland	90
9. Initiatoren der Weiterbildungskooperation	92
10. Zielgruppe nach bisheriger Kooperationserfahrung mit Hochschulen	
11. Eignung der Hochschule für Weiterbildungsthemen	30

12. Auswahlkriterien für Hochschul-Weiterbildungskurse	
und Hochschul - Kooperationserfahrungen	98
13. Auswahlkriterien für Hochschul - Weiterbildungskurse	
nach Akademikeranteilen in den Unternehmen	99
14. Entwicklungstendenzen der betrieblichen Weiterbildung	
in den nächsten drei Jahren	106

1. Ausgangspunkt und Problemstellung

1.1 Zunehmende Bedeutung von Humanressourcen

Unternehmen sehen die Entwicklung ihrer Humanressourcen durch betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung (PE) zunehmend als zentralen Wettbewerbsfaktor an. Diese international feststellbare Entwicklung (vgl. z.B. die CEDEFOP-Studie von Descy/Tessaring 2002, Brandsma/Kessler/Münch 1996, EIU/IBM 1996, DTI/DFU/FEDA o. J., Nyhan 2000) wird auch für Österreich durch eine Reihe von Erhebungen belegt (z.B. Kailer u.a. 1995, 2001, Schneeberger/Kastenhuber 1997, Schmid 2001, PEF 2003, Kailer/Stockinger 2007). Diese Entwicklung wird auch durch Quantität und Qualität der beim "Knewledge Staatspreis für lebensbegleitendes Lernen im beruflichen Kontext" des BMWA eingereichten betrieblichen Personalentwicklungskonzeptes untermauert (Thum-Kraft 2004).

Die Studien zeigen konjunkturbedingte Schwankungen und branchenspezifische Unterschiede in den Weiterbildungsbudgets. Jedoch stellen diese nur einen begrenzt aussagekräftigen Indikator für die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten dar. Methodische Probleme wie Antwortverweigerungen, unterschiedliche betriebliche Strategien hinsichtlich des Ausweisens von Voll- oder Teilkosten betrieblicher Bildungsarbeit, sowie die kaum abschätzbaren Kosten des Lernens im Prozess der Arbeit (Straka 2000, Dohmen 2001) gehören zu den wesentlichsten Problemfeldern (Flasse/Stieler-Lorenz 2000).

Zieht man bei den Analysen jedoch neben quantitativen auch qualitative Daten heran, zeigt sich, dass der Schwerpunkt seitens der Unternehmen³ in den letzten Jahren zunehmend darauf gelegt wurde, durch Bildungscontrolling *Effizienz und Effektivität* betrieblicher Weiterbildung und PE zu erhöhen (Münch 1996).

1.2 Gestaltungstrends der Weiterbildungs- und Personalentwicklungsarbeit

Dies manifestiert sich in einer Reihe von Gestaltungstrends methodisch-didaktischer und bildungsorganisatorischer Art (Kailer 2005):

1.2.1 Einsatz neuer Lerntechnologien

Während frühere Studien (z.B. Petrovic u.a. 1998) noch weitgehende Einsatzdefizite hinsichtlich neuer Lerntechnologien sowohl in Unternehmen als auch in Universitäten orteten, ist in den letzten Jahren unter dem Stichwort "Blended Learning" ein neuer Anlauf zur Kombination von Trainings- und Beratungsmaßnahmen mit selbstgesteuertem EDV-gestütztem Lernen unternommen worden. Sowohl in Unternehmen als auch an Hochschulen werden entsprechende Programme zunehmend erprobt. In der PEF-Studie (2003) berichten z.B. zwei Drittel der Unternehmen von einer zukünftigen (starken) Zunahme diesbezüglicher Aktivitäten.

¹ Damit einher geht auch eine erhöhte Weiterbildungsbereitschaft in privater Initiative (vgl. Schneeberger/ Kastenhuber 1998), wobei diese mit der Bildungshöhe korreliert.

² Siehe www.knewledge.at; seit 1999 wurden bereits mehrere hundert PE-Konzepte österreichischer Unternehmen eingereicht, ausgewertet und beurteilt.

³ Dieser Trend gilt auch für die PE-Arbeit anderer Organisationen wie NPOs oder der öffentlichen Verwaltung.

1.2.2 Verstärkte Umsetzungsorientierung

Angesichts der bekannten Transferproblematik werden Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen zunehmend in Richtung *Umsetzungsorientierung* ausgerichtet (Wunderer/Bruch 2000). Dieser Betonung der Handlungskompetenz wird in neuen Kompetenzmodellen Rechnung getragen (Staudt u.a. 2002). Wesentliche Kennzeichen sind z.B. Bedarfserhebung, maßgeschneiderte Programme, Bildungscontrolling, supervidierte *Arbeit an konkreten betrieblichen Projekten*, systematische Einbeziehung der Vorgesetzten in die Umsetzung. Laut der PEF-Studie (2003) planen z.B. 80 % der Unternehmen einen weiteren Ausbau der starken Verzahnung von Arbeiten und Lernen sowie selbstgesteuerter Entwicklung. Gerade bei der Konzipierung von In-Company-Programmen und Company Universities (Paton et al. 2005) wird auf Transferförderung besonderer Wert gelegt.

1.2.3 Verstärkte Konzeptualisierung der Weiterbildungsarbeit

Das in früheren Jahren kritisierte Konzept- und Steuerungsdefizit in der betrieblichen Bildungsarbeit (Kailer 1995) ist in den letzten Jahren insbesondere in mittleren und größeren Unternehmen deutlich verringert worden. Zunehmend werden in betrieblichen PE-Konzepten Fragenkreise wie Bedarfserhebung, Evaluation, Zielgruppen und Zulassung, Kostentragung und Zeitregelung, Koppelung mit Laufbahnplanung, Rolle von Vorgesetzten, Auswahl externer Kooperationspartner, Zuständigkeitsregelungen usw. unternehmensweit geregelt. Diese zunehmende Konzeptualisierung hängt auch eng mit (Self) Assessment-Ansätzen anhand von Praxischecklisten und Zertifizierung nach ISO 9000 ff., EFQM oder "Investors in People" zusammen.

1.2.4 Zunehmende strategische Ausrichtung an Unternehmenszielen

Mit der Konzeptualisierung der PE-Arbeit einher geht eine zunehmende Ausrichtung an langfristigen strategischen Unternehmenszielen (Stiefel 1997). Dies zeigt sich z.B. in einer Erhebung der Weiterbildungsbedürfnisse und deren Prioritätensetzung anhand von Unternehmenszielen, der Fokussierung auf Schlüsselpersonal oder der Vorgabe von "Korridorthemen" (Stiefel 2003). Zunehmend ist auch eine Trennung zwischen systematischer, breit angelegter Mitarbeiterbildung und Entwicklung von Führungskräften und Potenzialkräften als *strategieumsetzende PE* im Rahmen von "*Company Universities*" feststellbar (Neumann/Vollath 1999, Kraemer 2000, Töpfer 2000, Preißing 2000, Meister 2001, Münch 2003). Deren Anzahl hat in den letzten 5 Jahren rasant zugenommen (Wimmer u.a. 2002), wenngleich in jüngster Zeit auch auf ein mögliches Abflauen der "CU-Welle" hingewiesen wird (z.B. Stiefel 2007).

1.2.5 Dezentralisierung der Bildungsaufgaben

Zentrale betriebliche Trainingseinrichtungen wurden in den letzten Jahren zunehmend aufgelöst bzw. outgesourced. Die Aufgliederung der Bildungsarbeit erfolgt in dezentral betriebener fachlicher Weiterbildung mit Unterstützung durch eine zentrale Stabsstelle. Zentral bearbeitet werden weiterhin Aktivitäten für Schlüsselpersonal und Nachwuchspotenzialkräfte. Damit einhergehen *Strategien der Kapazitätserweiterung* in der PE-Arbeit, z.B. durch Einbeziehung interner Führungskräfte als nebenamtliche Trainer sowie durch gezielte Zusammenarbeit mit ausgewählten externen Experten.

1.2.6 Intensivierung der Kooperation mit externen Weiterbildungsanbietern

Mit diesen Entwicklungen einher geht eine Intensivierung und Veränderung der Kooperation mit externen Experten. Auch Großunternehmen mit ausgebauten PE-Aktivitäten arbeiten zunehmend mit externen Experten zusammen, um Betriebsblindheit zu überwinden, den Know-how-Transfer zu intensivieren, aber auch, um die interne PE-Kapazität damit gezielt zu

erweitern. Dabei wird verstärkt Qualitätssicherung durch Vorgabe von Auswahlkriterien und begleitende Evaluation und Supervision der Arbeit von Externen betrieben. Die Entwicklung geht in Richtung "quasi-interner" Partner: Externe Trainer und Berater werden sorgfältig ausgewählt, dann aber (z.B. mittels standby-Verträgen) längerfristig ans Unternehmen gebunden.

1.2.7 Kompetenzmessung und Kompetenzbilanzierung

Außerbetrieblich oder on-the-job erworbene Kompetenzen können mit Hilfe von Kompetenzbilanzen im Sinne eines persönlichen Inventars erfasst, beurteilt und zertifiziert werden. In der Berufs(wahl)beratung und der Beratung von Arbeitssuchenden werden solche Verfahren seit längerem eingesetzt. Auch einige Unternehmen setzen Kompetenzenbilanzen bereits in der betrieblichen Kompetenzdiagnostik und –entwicklung, in der Personalauswahl für systematische Anforderungsanalysen sowie als Begleitinstrument im Coaching ein.

1.3 Entwicklungslinien bei externen Kooperationsbeziehungen

Insgesamt sind zwei Entwicklungslinien bei diesen externen Kooperationsbeziehungen erkennbar:

- a) Ausweitung der Kooperations-Felder:
- Neben dem in der Vergangenheit dominierenden Kooperationsfeld der Entsendung zu überbetrieblichen Veranstaltungen gewinnen maßgeschneiderte In-Company-Programme, Einzel- und Gruppenberatung/Coaching, die Börsenfunktion (z.B. Vermittlung von Lernpartnern), Begleitung von Lernnetzwerken, Begleitung von Praxis-Lernprojekten wie z.B. Action Learning-Projekten (Donnenberg 1999), Entwicklung von Lernmaterialien unter Nutzung neuer Lerntechnologien usw. als ergänzende Kooperationsfelder an Bedeutung.
- b) Ausweitung der Kooperations-Formen Innerhalb dieser breiten Palette von Kooperationsfeldern zeichnen sich deutliche Entwicklungen in den konkreten Gestaltungsformen der Kooperation ab (Schiersmann/ Remmele 2002). So sind z.B. beim traditionellen Kooperationsfeld "Entsendung zu überbetrieblichen Veranstaltungen" Ansätze zur Erhöhung des Lerntransfers und Innovationsförderung, wie z.B. systematische Einbeziehung der Voraesetzten. Transferberatung, Kombination interner und externer Trainer, Kombination interner Proiekte mit externer Begleitung usw. festzustellen. Als Beispiel für eine innovative Angebotsform in diesem Kooperationsfeld seien Management-Development-Programme von Ashridge, die jeweils für drei bis vier Großunternehmen gemeinsam maßgeschneidert werden, angeführt. Einen besonderen Bedeutungszuwachs erfahren insbesondere die In-Company-Programme. in denen von Teilnehmern konkrete betriebliche Projekte im Rahmen von Action Learning Projekten bearbeitet werden (Ham 1999, Revans 2000). Die gemeinsame Entwicklung lernfördernder Strukturen (Hind 2002) mit externen Experten gewinnt an Bedeutung.

1.4 Stellenwert von Hochschulen als Partner betrieblicher Weiterbildungsarbeit

Welchen Stellenwert hat in diesem sich ausweitenden Leistungsspektrum nun die Hochschule als Kooperationspartner von Unternehmen?

Unternehmensbefragungen zeigen, dass den Kooperationen mit Hochschulen (staatlichen Universitäten, privaten Universitäten, Fachhochschulen, ausländischen Hochschulen, die in Österreich Programme anbieten) bisher im deutschen Sprachraum eine noch eher geringe Rolle zugekommen ist: 5 % der österreichischen Unternehmen kooperierten häufig, weitere

36 % gelegentlich mit Universitäten, 1 % kooperierte häufig mit Fachhochschulen/FH-Studiengängen und 21 % gelegentlich (Kailer u.a. 2001, ähnlich für Deutschland: Andersen 2001). Allerdings deutet der doch relativ hohe Anteil der "gelegentlichen" Kooperationen auf ein hohes zukünftiges Potenzial hin.⁴ Auch in Kleinbetrieben wird von Kooperationen mit Hochschulen berichtet (Kailer/Stockinger 2007). Gerade Fachhochschulen haben sich in den letzten Jahren verstärkt Weiterbildungsangeboten zugewandt.

Gerade in den letzten Jahren hat die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Hochschulen einen deutlichen Aufschwung genommen (Gloger 2002). Dies steht im Zusammenhang mit einer zunehmenden innovations- und strategieorientierten Kompetenzentwicklung von Führungskräften und Potenzialträgern (Staudt u.a. 2002) insbesondere in größeren bzw. international agierenden Unternehmen. Auch der Aspekt der Förderung von Entrepreneurship oder von Spin-off Gründungen durch jüngere (oder aktuell zunehmend auch ältere) Mitarbeiter des Unternehmens wird in diesem Zusammenhang diskutiert (Fletcher 1999, Johannisson 1993, Behrend 2002).

Die Anzahl von "(Virtual) Corporate Universities" hat gerade in den letzten fünf Jahren markant zugenommen (Wimmer u.a. 2002). Auch wenn unter diesem Schlagwort sehr Unterschiedliches subsumiert wird (Deiser 1997, Münch 2003, Kraemer/Müller 2001, Paton u.a 2005), wird im Rahmen dieser Aktivitäten zumindest als "Spitzenprogramm" des jeweiligen Angebotes eine Kooperation mit Hochschulen angeführt. Die Bandbreite geht dabei von speziell für einen Großkonzern entwickelte FH-Studiengänge über Management-Development-Programme, die in Zusammenarbeit mit insbesondere international renommierten Institutionen (wie z.B. Duke, Ashridge, Insead, Thunderbird) durchgeführt werden, bis zu von Großunternehmen selbst eingerichteten In-Company-Universitäten (wie z.B. die AutoUni von Volkswagen).

1.5 Hochschulen unter Veränderungsdruck: Weiterbildung als (neue) Aufgabe

Die Universitäten sind "im Zeitalter des Wettbewerbes angekommen, der Differenzierungsprozess innerhalb der Universitäten läuft" (Zechlin 2006). Auch Hochschulen stehen zunehmend unter Modernisierungsdruck (Schneeberger 1999, 2001, Priddat 2000, Müller-Böling 2000).

Expertenbefragung "Lebenswelt Hochschule: Wie studiert es sich in Zukunft?"

Unter Experten gilt es als sicher, dass bis zum Jahr 2030 Bachelor und Master-Studiengänge flächendeckend eingeführt sind. In etwas abgeschwächter Form gelten sie zudem als wünschenswert. Befürchtet werden in dem Zusammenhang Standardisierungen, so dass daran gebundene Modularisierungen eine Einschränkung individueller Wahlmöglichkeiten zur Folge haben.

Studiengänge werden sich deutlich an der beruflichen Verwertbarkeit orientieren. Die kritische Funktion der Wissenschaft wird marginalisiert. Die Hochschulen mögen eine Überbrückungsfunktion bei den Diskontinuitäten im Erwerbsleben erhalten. Ein über einen solchen Weg eingeschlagenes Studium wird dabei nicht als Auffangbecken für Beschäftigungslose gesehen, sondern kann als sinnvolle Tätigkeit interpretiert werden. Allerdings sind Hochschulen keine Orientierungshilfe für die Lebensgestaltung.

_

⁴ In den meisten Fällen wird unter "gelegentlicher" Kooperation die Entsendung einzelner MitarbeiterInnen zu Universitätslehrgängen bzw. die Einbeziehung von Fachleuten von Universitäten in betriebliche Trainings- oder Beratungsprojekte verstanden.

Selbst der Erwerb sozialer Kompetenzen ist auch in Zukunft kein sonderlich ausgeprägtes Feld der Reflexion und Ausbildung in der Hochschule – auch wenn dieses stark gewünscht wird (De Haan/Gregersen 2007, S. 6).

Die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen erfordern Entwicklungspläne zur strategischen Ausrichtung von Hochschulen, Fakultäten und Instituten. Damit soll der USP der einzelnen Hochschulen herausgearbeitet und eine klare Positionierung am Wettbewerbsmarkt erfolgen. Die Intensivierung der Kooperation mit Unternehmen gewinnt generell an Bedeutung (Stampfl/Schneeberger 2002).

So setzte der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft 2006 eine Expertenkommission ein, die das Gesamtsystem der Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen sowie Forschungseinrichtungen beleuchten soll. Unter anderem sollen in diesem Bericht die Rahmenbedingungen untersucht werden, in denen Wissensaustausch organisiert wird, Erfolgsfaktoren und Hürden in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen werden beschrieben und Beispiele für gelungene Kooperationen vorgestellt. Anstoß zu diesem Projekt gab der "Lambert Review of Business-University Collaboration" aus 2003 (www.lambertreview.org.uk), in dem die Nachfrage von Unternehmen in der Zusammenarbeit sowie Anreiz- und Finanzierungsmechanismen untersucht wurden.

Die Stoßrichtung erscheint klar: Hochschulen sollen als *Bildungskompetenzzentren* agieren und *Wissensallianzen aufbauen* (Kraemer 1999). "Lernen ein Leben lang: 2020 sind Hochschulen keine Orte mehr, an denen sich nur junge Leute zwischen 20 und 30 treffen. Menschen aller Lebensphasen kommen hierher, um zu lernen und ihr Wissen auf den neuesten Stand zu bringen" (Bertelsmann 2006, S. 15).

In diesem Zusammenhang wird das Engagement von Hochschulen im Weiterbildungsbereich aktuell seitens des Bildungsministeriums eingefordert. Hier sei als Beispiel der deutsche Wettbewerb "Hochschulen im Weiterbildungsmarkt" des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft angeführt (Stifterverband 2003, Fröhlich/Kastler 2004).

Wettbewerb "Austauschprozesse zwischen Unternehmen und Hochschulen"

Um die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft zu verbessern, strategisch weiterzuentwickeln und gute Beispiele sichtbar zu machen, führen der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und das Bundesministerium für Bildung und Forschung gemeinsam einen Wettbewerb zu Austauschprozessen durch. Als Austauschprozesse werden alle Aktivitäten verstanden, die der zielorientierten und nachhaltigen Zusammenarbeit von Unternehmen und Hochschulen dienen. Dazu gehören z.B. der Austausch von Ideen, Forschungsergebnissen, Personen, Ressourcen und Dienstleistungen. Gefördert werden Projekte der Hochschule, die den Austausch zwischen Unternehmen und Hochschule fördern und die sich sinnvoll in ein Gesamtkonzept der Hochschule zur Weiterentwicklung des Wissens- und Technologietransfers einbetten. Im Wettbewerb werden fünf Hochschulen ausgezeichnet, die jeweils 250.000 Euro erhalten.

Auch die Hochschulen sehen ihr Engagement im Sektor der Weiterbildung zunehmend als zentralen *Wettbewerbsfaktor bei ihrer Positionierung am Bildungsmarkt* an (Stauss 1999).

Auch unter dem Aspekt der in Zukunft verstärkt erforderlichen Aufbringung von Drittmitteln ist das hohe und steigende Marktpotenzial im Weiterbildungsbereich – insbesondere die

Nachfrage nach berufsbegleitenden Möglichkeiten zum Erwerb eines akademischen Grades sowie der berufsbegleitende Erwerb von akademischen Zusatzqualifikationen – von hoher Bedeutung.

Studien belegen das hohe Marktpotenzial von Weiterbildung für AbsolventInnen: "Die Analyse zeigt, dass die Befragten auch für die Zukunft einen sehr hohen Bedarf an Weiterbildung sehen. Die Mehrheit der Absolventen plant, auch in Zukunft an Weiterbildung teilzunehmen. Und auch in der Gruppe der Absolventen, die bisher nicht an Weiterbildung teilgenommen haben, ist durchaus Weiterbildungsbedarf vorhanden. Das Potential an Weiterbildungsnachfrage von Hochschulabsolventen scheint trotz des schon erreichten Niveaus bei weitem noch nicht ausgeschöpft zu sein." (Willich/Minks 2004, S. 50).

Die Bedeutung der Weiterbildungsaufgabe wird auch von Hochschulen zunehmend erkannt. "Lebenslanges Lernen an Hochschulen reagiert somit darauf, dass tertiäre Bildung nicht mehr primär nur von Jüngeren in Anspruch genommen wird... Angebote müssen in Rechnung stellen, dass ihre Zielgruppen bis ins Seniorenalter reichen und in dementsprechenden Kontexten und Verpflichtungen stehen (Familie, Berufswelt usw.). Da sich die neuen Angebote z.T. außerhalb etablierter Studienstrukturen bewegen, müssen neue Wege der Anerkennung bzw. Zertifizierung auch von in der Praxis erworbenen Qualifikationen gefunden werden. Studienleistungen im Rahmen lebenslangen Lernens sollen demnach ebenfalls durch ECTS erfasst werden. Durch zeitliche Ausdehnung des Lernens über das gesamte (Erwerbs-)Leben wird die Akkumulationsfunktion von ECTS in Vordergrund gestellt... Weiterbildungsmaßnahmen sollen durch Kreditpunkte aufeinander bezogen werden, womit Lernleistungen für Studierende, Hochschulen und Arbeitgeber transparent werden. Zudem müssen erworbene Qualifikationen zertifiziert werden, ohne dass eine Inflation von Bildungstiteln deren Qualität mindern würde. In der Diskussion sind hier z.B. Qualifizierungs- oder Bildungspässe." (Pasternach u.a., o.J., S. 106f).

Ein Indiz dafür ist die ständig steigende Zahl angebotener universitärer Weiterbildungsveranstaltungen, wie z.B.

- Abendveranstaltungen, Diskussionen, Kontakt-Treffs und Kontakt-Börsen
- Mehrteilige Veranstaltungen in Form von Ringvorlesungen
- Lehrgänge mit oder ohne akademische Zertifizierung in Zusammenarbeit mit der Praxis (Koch 2003, Freeman 2000)
- Post-graduate Lehrgänge (z.B. M.A.S., MSc, MBA-Abschlüsse) inkl. "Upgrading"-Angeboten
- Zielgruppenspezifische In-Company-Kurse (auch im Unternehmensverbund)
- Post-Graduate-Programme im Fernstudium
- In-Company-Master-Programme

Die Zunahme der Weiterbildungs- und Betreuungsaktivitäten führte an einer Reihe von Hochschulen auch bereits zu einer *Institutionalisierung* dieser Aufgaben z.B. durch die Einrichtung von

- Career Centers mit einem breiten Angebot für Studierende am Ende ihrer Studien und für AbsolventInnen (z.B. Assessment Centers, Bewerbungstraining, Placement-Aktivitäten)
- Alumni-Clubs und -Netzwerke (auf Universitäts-, Instituts- oder Lehrgangsebene)
- Einrichtung eigener "Weiterbildungsakademien" (in unterschiedlichsten Gestaltungsformen), um Weiterbildungsaktivitäten von Universitätslehrern einen gemeinsamen rechtlichen Rahmen zu geben
- Business Schools (auch in Zusammenarbeit mehrerer Universitäten bzw. FHs, insbesondere ausgerichtet auf den Management Development Markt)

Die erhöhte Bedeutung dieser Aktivitäten zeigt sich auch darin, dass zunehmend regelmäßige Netzwerk- und Kontakttreffen eingerichtet werden (z.B. Plattformen für die Manager von Company Universities bzw. die Organisatoren von Alumni-Vereinigungen von Hochschulen). Die Öffnung der Hochschulen in Richtung Post-Graduate-Angebote (Neumayr 2007), Nachbetreuung ihrer Absolventen (Haböck 2007) sowie verstärkte Kooperation mit Unternehmen geht einher mit einer Verschärfung der Konkurrenz am Bildungsmarkt, wie z.B.

- Akkreditierung von Hochschulen in privater Trägerschaft (Privatuniversitäten) sowie von Lehrgängen mit akademischen Abschlüssen in privater Trägerschaft (z.B. WIFI), welche vorwiegend als berufsbegleitende akademische Erststudien konzipiert sind, und die durch ein Alumni-Netzwerk zur Intensivierung der Kontakte mit Unternehmen beitragen
- Zunehmendes Weiterbildungsangebot insbesondere von Fachhochschulen (z.B. auch in Form von Summer Schools, insbesondere aber MBA-Programme)
- Ausländische Universitäten bieten Weiterbildungsprogramme (z.B. als Fernstudien) in Österreich an
- im Rahmen von Company-University-Kooperationsverträgen arbeiten Großunternehmen vorzugsweise mit ausländischen Elite-Universitäten zusammen.

Jedoch ist festzustellen, dass die Einschätzung der Marktentwicklung bzw. die Reaktion darauf innerhalb der Hochschullandschaft noch sehr unterschiedlich ist. *Die Hochschulen unterscheiden sich dabei markant in ihrer Programmphilosophie* (Easterby-Smith/Tanton 1998) hinsichtlich

- der Intensität der Weiterbildungsaktivitäten auf Hochschulebene⁵ und ihres Stellenwertes im Rahmen des jeweiligen Entwicklungsplanes der Universitäten oder Fakultäten
- inhaltlicher Ausrichtung (wissenschaftliche Weiterbildung in Richtung wissenschaftliche Qualifizierung in Doktorats- und zukünftig Ph.D.-Studien, und/oder stärker praxisorientierte Weiterbildungsangebote wie z.B. Professional Master-Kurse)
- anvisierter Zielgruppe (Absolventen, Unternehmen, Einzelinteressenten, ausländische Teilnehmer)
- Leistungsangebot (vom Kurzkurs bis zu akademischen Abschlüssen, Coaching, Fernlehrgänge, firmeninterne Beratung, duale Studiengänge)
- Organisationsform (Aufgabe auf Universitätsebene, Institutsebene, individueller Ebene)
- Rahmenbedingungen (z.B. Weiterbildung als Teil des Lehrdeputates, als Nebentätigkeit; Honorarsatzregelungen, Nutzung von Universitätsräumlichkeiten oder Seminarhotels, Zulassungsvoraussetzungen für Teilnehmer inkl. Art der Anerkennung von Praxiserfahrungen, Prüfungsformalitäten, Planungs- und Genehmigungskompetenz für neue Angebote usw.)

⁵ Davon zu unterscheiden sind Aktivitäten auf Institutsebene bzw. auf Ebene von Einzelpersonen.

1.6 Problembereiche der Kooperation Hochschule – Wirtschaft im Weiterbildungsbereich

Zu den *Problembereichen*, die eine Kooperation von Hochschulen mit Unternehmen behindern (z.B. Hilse 2001, Klandt 1999, Koch 2003, Dubs 1995, Kröll/Kailer 1998), zählen z.B.

- fehlende Erfahrung des abgestellten Universitätspersonales im Weiterbildungsmanagement (Organisation, PR, Netzwerkbildung)
- unklare Positionierung der Hochschule als Anbieter am Weiterbildungsmarkt
- lange Vorlaufzeiten für hochschulinterne Angebotsplanung und -genehmigung
- unterschiedliche Auffassungen über Fragen wie Kriterien für Teilnehmerzulassung (insbesondere Anrechnung von Praxiserfahrungen), Prüfung, Dauer und Zeitraster von Veranstaltungen, inhaltliche Verantwortlichkeit (vor allem hinsichtlich Einbeziehung von betriebsrelevantem Wissen, Evaluation und deren Konsequenzen)
- fehlende bzw. mit anderen Anbietern nicht vergleichbare Infrastruktur (Hörsaal – Seminarhotel)
- Vorbehalte gegenüber Vortragenden aus der Uni ("Theorie-Praxis-Diskussion")
- Dienstrechtliche Einschränkungen
- Budgetäre/finanzielle Vorgaben (z.B. Höchstsätze für Vortragende vs. erzielbare Marktpreise)
- teils geringe Erfahrung der Vortragenden mit der Weiterbildung von berufserfahrenen Fach- und Führungskräften (Burgoyne/Reynolds 1997, Argyris 1999)
- differierende Rollenauffassungen (Fachexperte, Prozessbegleiter, Coach, Transferberater)

2. Projektziele

Das Projekt verfolgte folgende Ziele:

- Erhebung der Kooperationshäufigkeit. -intensität und -formen in Österreich.
- Analyse der Motivation von Unternehmen und Hochschulen zur Kooperation im Weiterbildungsbereich und von kooperationshemmenden und -f\u00f6rdernden Faktoren aus Sicht der Anbieter- und Nachfragenden
- Erhebung der Angebotsstruktur
- Analyse von "gaps" zwischen Angebotsstruktur und Nachfrage seitens der Unternehmen
- Darstellung und Analyse von Erfolgsfaktoren von Kooperationsprojekten anhand von cases of good practice aus dem In- und Ausland
- Ableitung von Gestaltungsempfehlungen

Damit soll auch ein Beitrag für die Weiterbildungspraxis geleistet werden, indem die Breite der möglichen Kooperationsprojekte aufgezeigt und hemmende und fördernde Faktoren identifiziert werden.

3. Projektschritte und -ablauf

• Literaturrecherche und -auswertung

Als Ausgangspunkt wurden einschlägige Fachliteratur sowie vorhandene Studien aus dem In- und Ausland ausgewertet, um einen ersten Überblick über Kooperationshäufigkeit, - formen und -probleme zu erhalten. Dies wurde durch explorative Gespräche mit Fachexperten dieses Themenbereiches sowie durch eine Sichtung aktueller Weiterbildungsangebote von Hochschulen in einschlägigen Fach- und Tageszeitungen ergänzt.

• Erstellung der Fragenprogramme mit Pretest

Basierend auf den aufgestellten Hypothesen wurde ein *Fragenprogramm* für die *schriftliche Unternehmensbefragung* entwickelt. Es wurde ein Pretest bei 5 – 10 Unternehmen und Fachexperten durchgeführt und das Fragenprogramm entsprechend überarbeitet. Ergänzend dazu wurde auch ein teilstrukturiertes Fragenprogramm (offene Fragestellungen) für die *Expertenbefragung* erstellt.

• Online-Erhebung bei einer Stichprobe österreichischer Unternehmen

Durchgeführt wurde 2006 eine Online-Erhebung bei österreichischen Unternehmen. Zur Erhöhung des Rücklaufes wurden 2 Reminderwellen durchgeführt. Dabei wurden unterschiedliche Unternehmensgrößen (auch im Fragenprogramm) berücksichtigt. Die Auswertung erfolgte EDV-gestützt mittels des SPSS-Programmpaketes.

• Ergänzende Experteninterviews und cases of good practice

Ergänzend wurden über 50 teilstrukturierte Intensivinterviews mit Fachexperten dieses Themenbereiches durchgeführt. Über zwei Drittel davon entfallen auf Experten (Leiter von PE- bzw. Bildungsabteilungen oder Leiter/Projektmanager von Corporate Universities, Leiter von universitären Weiterbildungsstellen bzw. Leiter entsprechender Kooperationsprojekte und Lehrgänge) in Österreich. Die restlichen Interviews erfolgten schwerpunktmäßig im deutschsprachigen Ausland sowie im englischsprachigen Ausland, um Informationen über neuere Trends und relevante Cases of good practice zu erhalten. Im Vordergrund stand dabei, eine breite Palette von Kooperationsformen unter Einschluss von In-Company-Lösungen und der Kooperation mit kleinen und mittleren Unternehmen einerseits, und die Einschätzungen der Fachexperten hinsichtlich Praktikabilität und hemmenden bzw. fördernden Faktoren der Kooperation andererseits, zu erhalten.

Darstellung und Analyse der Weiterbildungsangebote von Hochschulen in Österreich

Begleitend zur Unternehmensbefragung und zu den Expertengesprächen wurde ein Kriterienkatalog für die Angebotsanalyse erstellt (z.B.: Programmumfang, Zielgruppen, Gestaltungsformen). Die Weiterbildungsangebote von Hochschulen in Österreich wurden mittels Internet recherchiert und in Form einer Synopse zusammengestellt, um daraus Entwicklungstrends in der Gestaltung der Kooperationsbeziehungen abzuleiten. Diese Ergebnisse werden mit den Ergebnissen der Unternehmensbefragung in Beziehung gesetzt, um "gaps" zwischen Angebotsstruktur, Bedarf und Kooperationswünschen herauszuarbeiten.

Ableitung von Erfolgsfaktoren und Gestaltungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen der o.a. Projektschritte werden Erfolgsfaktoren, Problembereiche und Gestaltungsempfehlungen abgeleitet und "gaps" zwischen Angebotsstruktur und Kundenbedürfnissen herausgearbeitet. Hierbei erfolgt eine Aufbereitung durch das Projektteam, wobei Zwischenergebnisse mit Experten aus dem Netzwerk diskutiert wurden. Zusätzlich wurde Ende Februar 2007 ein *interner Workshop* zur Diskussion der Gestaltungsempfehlungen durchgeführt.

Die Ergebnisse werden in Form des vorliegenden Endberichtes dokumentiert. Vorgesehen ist darüber hinaus die Publikation in Praxis- und Fachzeitschriften der Bildungsforschung und Personalentwicklung.

4. Kompetenzentwicklungsmanagement im Unternehmen

4.1. Kompetenzressourcen als zentraler Wettbewerbsfaktor

Ausgehend von der Diskussion um Kernkompetenzen von Unternehmen werden die betrieblichen Kompetenzressourcen als zentrale Wettbewerbsfaktoren eingestuft (Descy & Tessaring 2002). In einer 2002 durchgeführten europaweiten Befragung des European Network of SME Research bezeichnen zwei von drei Unternehmen betriebliche Kompetenzentwicklungen als strategischen Erfolgsfaktor. Wirtschaftlich sehr erfolgreiche Unternehmen investieren mehr Geld und Zeit in die Entwicklung der Kompetenzen ihrer Unternehmensangehörigen. Ihre Zielgruppen für Personalentwicklung sind breiter, das Spektrum der eingesetzten Lernmethoden ist größer, und sie kooperieren markant häufiger mit externen Beratern und Trainern (ENSR 2003).

Auch die auffallend zunehmende *Internationalisierung*, von der praktisch alle Unternehmen direkt oder indirekt betroffen sind, zeigt die Notwendigkeit der Erstellung eines an den strategischen Zielen ausgerichteten betrieblichen Konzeptes der Personalentwicklung (PE). Internationalisierungskompetenzen sind auf allen Unternehmensebenen erforderlich. Dabei ist es nicht mit der Abdeckung des erheblichen Bedarfes an Fremdsprachenkenntnissen (Archan & Dornmayr 2006) oder mit Faktenwissen über Auslandsmärkte getan. Die Leitung interkulturell zusammengesetzter Arbeitsteams, die Führung von im Ausland befindlichen Mitarbeitern sowie die Spezialisten- und Führungstätigkeit im Ausland erfordern ein hohes Ausmaß interkultureller Sensibilität und Kompetenz, wobei Landesspezifika besonders zu beachten sind (Falter & Kailer 2005).

Wie eine erhebliche Fehlschlagsrate bei *Unternehmensfusionen* belegt, hängt der langfristige wirtschaftliche Erfolg solcher Zusammenschlüsse und organisatorischer Veränderungen ebenfalls entscheidend davon ab, wie die sozialen Prozesse im Unternehmen vorbereitet und begleitet werden. Bedingt durch die demografische Umbruchssituation zählt der *intergenerative Wissenstransfer* aktuell zu den zentralen Herausforderungen: Wie kann personengebundenes Wissen für das Unternehmen gesichert werden, wenn gleichzeitig der Abbau älterer bzw. teurerer Arbeitskräfte forciert wird? Neben PE-Maßnahmen wie z.B. Kompetenztandems, Mentorentätigkeit oder Senior-Expert-Beratereinsätzen sind hier Modelle für Arbeitszeit und finanzielle Kompensation einzusetzen.

4.2 Problemfelder der Personalentwicklungs-Praxis

Der effiziente und effektive Einsatz von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen setzt dabei ein abgestimmtes Konzept betrieblichen Kompetenzmanagements voraus. Es existiert durchaus eine Reihe von beispielhaften betrieblichen Praxiskonzepten in Unternehmen aller Größen.

Eine Reihe von *Defiziten* schränkt jedoch die Effizienz und Effektivität betrieblicher PE-Konzepte in der Praxis erheblich ein (Kailer 2006), wie z.B.:

- Das in Veranstaltungen Gelernte nur zum Teil tatsächlich am Arbeitsplatz erfolgreich umgesetzt wird (Lerntransferproblem).
- Implizites Wissen (Erfahrungswissen, Branchen Know-how) kann nur teilweise explizit gemacht und weitergegeben werden.
- Anreizsysteme für innerbetriebliche Wissensweitergabe und die Verschränkung von Kompetenzentwicklung und betrieblicher Laufbahn sind oft noch unterentwickelt.

4.3 Entwicklungsperspektiven

4.3.1 Vom Seminarbesuch zur arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung

Die intensive Kompetenzentwicklungsdebatte der letzten Jahre (Staudt u.a. 2002) hat den Blick dafür geschärft, dass der Großteil der beruflichen Handlungsfähigkeit ausserhalb organisierter Aus- und Weiterbildungsprozesse erworben wird. Das

- betriebliche Anreizsystem,
- die lernfördernde Gestaltung von Arbeitsplätzen und –aufgaben,
- die gezielte Teamzusammensetzung und
- die Einbindung der Vorgesetzten und der Leitungsebene bzw. Inhaberebene

stellen somit zentrale Ansatzpunkte für eine Erhöhung von Effizienz und Effektivität betrieblicher Kompetenzentwicklung dar. Die *überragende Bedeutung arbeitsintegrierter Kompetenzentwicklung* zeigt sich in der unabhängig von der Unternehmensgröße zunehmenden Verbreitung von arbeitsplatznahen Lernformen wie

- on-the-job-Training
- Einführungs- und Traineeprogrammen
- Projektlernen und Action-Learning-Programmen,
- Coaching

4.3.2 Zunehmende Bedeutung der Messung und Bilanzierung von Kompetenzen

Die Erkenntnis, dass betrieblich bedeutsame Kompetenzen oft on-the-job bzw. außerhalb des betrieblichen Kontextes erworben werden, führt zu intensiven Versuchen, diese zu messen und auf Personen- und Unternehmensebene zu bilanzieren. In *Kompetenzbilanzen* (z.B. der französischen bilan de compétence) werden individuelle Kompetenzen im Sinne eines persönlichen Inventars erfasst und durch externe Stellen zertifiziert. Schwierig gestaltet sich dabei eine Bilanzierung von implizitem Wissen und des soft-skill Bereiches. In letzter Zeit wurden bereits eine Vielzahl praxistauglicher Testinstrumentarien für vielfältige Zielgruppen (z.B. Diagnose von Führungspotenzial, Unternehmereignungstests, Berufswahltests) entwickelt (Erpenbeck & von Rosenstiel 2003). Solche Instrumentarien gewinnen in der betrieblichen PE-Arbeit als Begleitinstrument für Einzel- und Gruppencoaching, in

Förder-Assessments und im Self Development ähnliche Bedeutung wie bereits in der Personalauswahl.

4.3.3 Ausweitung der Kooperationsformen und -felder mit externen Bildungsanbietern

In den letzten Jahren werden Personalsuche und -auswahl, Personalabrechnung sowie Personalentwicklung zunehmend ganz oder teilweise *an Externe ausgelagert*. Auch "heikle" Gebiete wie Top-Management-Weiterbildung und Coaching werden oft an Externe vergeben. In Großunternehmen wird oft fachliche Weiterbildung dezentral in den Unternehmensbereichen "nebenamtlich" durch Fachspezialisten und Führungskräfte aus dem Unternehmen durchgeführt, während der sozial-kommunikative Bereich, Führungsthemen oder insbesondere als strategisch wichtig erachtete Aktivitäten für (Nachwuchs-)Führungskräfte durch spezialisierte Stabsstellen betreut werden. Größere Unternehmen wie z.B. voest alpine bauen gezielt externe Trainerpools auf, auf die bei Bedarf zurückgegriffen wird (Kailer u.a. 2001).

Im Zuge dieser zunehmenden Kooperationen mit Externen ist eine deutliche Ausweitung der Kooperationsfelder und –formen zu beobachten (Tabelle 1).

Kooperationsfeld	Beispiele für Aktivitäten im Kooperationsfeld
Kooperation zur Verbesserung des Leistungsangebotes der Anbieter	 Branchen-/regionsbezogene Qualifikationsbedarfsanalysen, Kundenforen, Programm-Beirat, gemeinsame Benchmarking-Studien Modellprojekte in Anbieter-Unternehmens-Kooperation
Innovationen bei überbetrieblichen Veranstaltungen zur "Maßschneiderung" von Angeboten	 Bedarfsermittlung (Vortreffen, Interviews, Fragebögen) für costumized programs Ierntransferfördernde Gestaltung von Veranstaltungen (durch Vor- und Nachgespräche, Stützkurse, Transfertreffen und -evaluierung, hotline, berufsbegleitende Lehrgänge in Sandwich-Form) begleitende Evaluierung
Informations- aufbereitung	 Literaturberatung, Recherchen und Dossiers zu bestimmten Themenstellungen, Erstellung von Branchen- Newsletters
Entwicklung und Vertrieb von Lernmaterialien	 Verkauf/Verleih, Adaptierung, Entwicklung von Lernmaterialien begleitende Präsenzveranstaltungen, tutorielle Begleitung firmeninterner Selbstlernprogramme und Selbstlerngruppen.
Beratung	 Weiterbildungsberatung (Einzelpersonen, Unternehmen, Tests, Kompetenzanalysen) Unternehmensberatung (Organisationsdiagnosen, Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen) Coaching (Einzel- und Gruppencoaching, Supervision von Lernprojekten, Action Learning-Programme, Moderation von Klausuren und Besprechungen)
Unterstützung des Aufbaues innerbetrieblicher Personalentwicklung	 Weiterbildungsbedarfserhebung im Unternehmen (schriftlich, Interviews, moderierte Klausur) mit Programmentwicklung Firmeninterne Veranstaltungen (Standard, Adaption, maßgeschneidert)

	 Begleitung und Supervision selbstgesteuerter Lerngruppen und Projekte Entwicklung nebenamtlicher PE-Experten (Training, Supervision)
Makler- und Börsenfunktion, Netzwerkbildung, Verbünde (regional bzw. international)	 Förderung von Kooperation und Erfahrungsaustausch (regionale, themen- und branchenspezifische Kontaktplattformen, Erfa-Gruppen, Fachkongresse, Lernpartnerbörsen) Personalentwicklung im Unternehmensverbund (Initiierung und Organisation von regionalen oder internationalen Weiterbildungsverbünden) Entwicklung von Branchenweiterbildungsprogrammen oder Branchen-Trainingszentren Etablierung eines Gütesiegelverbundes und Qualitätskriterien

Tabelle 1: Kooperationsfelder in der Kompetenzentwicklung (Kailer 2006)

Als besonders effektiv werden von Personalverantwortlichen *In-Company-Programme eingeschätzt,* in denen von Teilnehmern konkrete betriebliche Projekte im Rahmen von Action Learning-Projekten bearbeitet werden.

(Lern-)Kooperationen mit Kunden- und Lieferantenbetrieben werden immer wichtiger und bilden für Jungunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen sogar die wichtigste externe Kompetenzquelle mit erheblichem Abstand zu Unternehmensberatern und Weiterbildungseinrichtungen (ENSR 2003). Dieses "intercompany learning" umfasst z.B.

- gegenseitige Unternehmensbesuche
- Einladungen von Hauptkunden und -lieferanten zu Feedbackgesprächen
- Benchmarking und gemeinsame Best-Practice-Studien
- Gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen bis hin zum Zusammenschluss in Weiterbildungs-Verbünden
- Gemeinsame Nutzung und Weiterbildung von Arbeitskräften (Arbeitskräftepools)
- Gemeinsame Projekte, Auslandsrepräsentanzen, Exportkooperationen usw.

In den letzten Jahren hat auch die Zahl der "Corporate/Company Universities" auch im deutschsprachigen Raum markant zugenommen. Diese Begriffe beinhalten eine große Bandbreite von Aktivitäten, beginnend mit einer reinen Umbenennung betrieblicher Weiterbildungsabteilungen über spezielle High Potential- und Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, bei der als Spitzenangebot ein akademischer Abschluss angeboten wird, bis hin zur Gründung von vollständig unternehmensfinanzierten privaten Hochschulen wie z.B. der VolkswagenUni.

Kooperationspartner sind oft regionale Hochschulen, teils wird gezielt ausschließlich mit international renommierten Institutionen (wie z.B. Duke, Ashridge, Insead, Thunderbird, London Business School) zusammengearbeitet (Münch 2003). Hauptziel dieser Aktivitäten ist eine innovations- und strategieorientierte Kompetenzentwicklung von Führungskräften, insbesondere vor dem Hintergrund der Entwicklung einer global einheitlichen Unternehmenskultur. Diese besondere unternehmensstrategische Bedeutung wird auch aus internen Überlegungen durch die HRM-Verantwortlichen hervorgehoben, um die dafür reservierten Budgets von den (oft von Kürzungen bedrohten) Weiterbildungsbudgets abzukoppeln.

4.3.4 Controlling der Kompetenzentwicklung

Zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen werden zunehmend Steuerungsinstrumentarien (Bedarfserhebung, pädagogische Evaluation, Controlling von Mittelbudgetierung und -verwendung, Kosten-Nutzen-Nachweise) eingesetzt. Dies ist auch auf *zunehmende Kostensensibilität* in den Unternehmen zurückzuführen, die auch den PE-Bereich unter Rechtfertigungsdruck bringt: Die Leitungsebene fordert Nachweise - oder zumindest plausibel argumentierte Zusammenhänge zwischen PE-Aktivitäten und Unternehmenserfolg. Die Controllingaktivitäten gehen dabei über Erhebungen der Teilnehmerzufriedenheit und Wissenstests hinaus und fokussieren auf die Ebene des Umsetzungserfolges (von Landsberg & Weiß 1995).

Diese Entwicklung wird auch durch die Verbreitung von Qualitätssicherungsmaßnahmen in Unternehmen (z.B. Zertifizierungen nach ISO und EFQM, Investors in People) verstärkt und macht auch vor der Anbieterseite nicht Halt. Hier sind z.B. das oberösterreichische Erwachsenenbildungsgütesiegel, die Beraterzertifizierung entsprechend den Richtlinien des International Council of Management Consulting Institutions (ICMCI), die Zertifizierungen zum Costumer Certified Trainer (CCT) bzw. die Akkreditierung zum Wirtschaftstrainer durch den Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie der Wirtschaftskammer zu nennen.

4.3.5 Lebenszyklusbegleitende Personalentwicklungsangebote

Die demografische Entwicklung und die Pensionsreform stellen Österreichs Unternehmen aktuell vor tief greifende Herausforderungen (www.arbeitundalter.at, www.demotrans.de). Sie müssen sich auf ein deutlich zunehmendes Durchschnittsalter der Belegschaft und Probleme bei der Nachwuchssuche einstellen. Diese Entwicklung wird zwar wegen unterschiedlicher Altersstruktur, Fluktuationsquote und Attraktivität am Arbeitsmarkt für die Unternehmen zeitlich unterschiedlich spürbar, jedoch ist für alle Unternehmen eine frühzeitige Analyse der Auswirkungen des Altersstrukturwandels auf Personalrekrutierung, Arbeitsorganisation und Personalentwicklung notwendig.

- Im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderung sollen Arbeitsplätze nach ergonomischen Gesichtspunkten gestaltet und belastende Tätigkeiten möglichst minimiert werden. Gesundheitsangebote zum Beispiel Sportkurse oder Ernährungsprogramme fördern zusätzlich die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und beugen chronischen Erkrankungen vor (Kriener u.a. 2004).
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sind unter Berücksichtigung der längeren Tätigkeit im Unternehmen zu konzipieren. Eine alters- und alternsgerechte Laufbahngestaltung soll Burn-Out im Vorfeld verhindern. Ältere Mitarbeiter können gezielt in Bereichen eingesetzt werden, in denen Erfahrungswissen wichtig ist. Auch alternative Laufbahnen – zum Beispiel eine Karriere als Fachspezialist, Wechsel in eine Tätigkeit als Berater, Mentor oder Trainer, zeitlich begrenzte Job-Rotations-Phasen und (Lern-)Projekte sind in individuelle Karriereplanungen einzubeziehen.
- Bildungsstatistiken zeigen, dass Beschäftigte schon ab 40 Jahren seltener an Weiterbildungen teilnehmen als jüngere. Von erheblicher Bedeutung ist deshalb eine bereits frühzeitig einsetzende Weiterbildungsaktivität, um Weiterbildungsbarrieren zu vermeiden. Eine gezielte Förderung älterer Arbeitnehmer erfordert Maßnahmen, die auf das Erfahrungswissen und die Lernbiografien der Beschäftigten Rücksicht nehmen (Fasel & Kailer 2001). Bei lernentwöhnten Teilnehmern sollten begleitende Beratungen oder Workshops angeboten werden, die entsprechende Lerntechniken vermitteln. Vor e-Learning oder Blended-Learning-Seminaren muss ggf. der Umgang mit den elektronischen Lerntools vermittelt werden. In altersgemischten Teams oder Kompetenztandems lernen Beschäftigte verschiedener Generationen voneinander. Dies funktioniert allerdings nur dann, wenn die Beschäftigten nicht befürchten

müssen, ihren eigenen Arbeitsplatz zu gefährden, wenn sie ihr Spezialwissen an andere weitergeben. Unternehmensleitung und Führungskräfte sind somit gefragt, eine offene Kommunikationskultur im Unternehmen zu fördern.

4.3.6 Von zentralgesteuerter Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung durch Führungskräfte

In den meisten größeren Unternehmen ist die Kompetenzverteilung zwischen Führungskräften und PE-Abteilung im Rahmen eines PE-Konzeptes geregelt. Hinter der zunehmenden Aufgabenteilung und Dezentralisierung der PE-Arbeit steht die Einsicht, dass die Verantwortung für Kompetenzentwicklung bei den Führungskräften und Mitarbeitern selbst liegen sollte: Führungskräfte führen Bildungsbedarfserhebung im Zuge der Mitarbeitergespräche durch, wählen Teilnehmer aus, fördern den Lerntransfer und evaluieren die Maßnahmen. Die PE-Abteilung wird unterstützend tätig durch

- Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Entwicklung und Einführung von Instrumentarien
- Moderation und Coaching für Einzelpersonen, Abteilungen und Projekte
- Organisation der Weiterbildungsveranstaltungen
- Qualitätssichernde Maßnahmen, wie z.B. Auswahl externer Experten und Ausbildung sowie Supervision nebenamtlicher Trainer.

Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass ein übermäßiger Einsatz qualitätssichernder Instrumente (für Bildungsbedarfserhebung, Transferförderung, Bildungscontrolling) im Unternehmen den Eindruck von "Bildungsbürokratie" hervorrufen und somit einen kontraproduktiven Effekt erzeugen kann.

4.3.8 Aufgabenausweitung der Personalentwickler

Personalentwickler versuchen zunehmend ihr internes Tätigkeitsfeld über das traditionelle Weiterbildungsmanagement hinaus auszuweiten und sich in Bereichen wie Prozessberatung bei Veränderungsprojekten, Coaching und strategischer HRM-Beratung der Unternehmensleitung zu positionieren. In diese Richtung zielen auch Versuche einer hierarchisch höheren Einbindung der Kompetenzverantwortung (z.B. auf Vorstandsebene) oder durch Etablierung eines "Chief Learning Officers" (Stiefel 2003). Daraus ergibt sich allerdings ein erhebliches internes *Konfliktpotenzial* hinsichtlich der Aufgabenverteilung zwischen Führungskräften und Personalentwicklern. PE wird zudem oft als Durchlaufposten im Zuge interner Job-Rotation gesehen.

Damit bleibt jedoch zuwenig Zeit für den Aufbau einer innerbetrieblichen Vertrauensbasis und eines fachlichen "standings" durch erfolgreiche Projekte. Dies bildet jedoch wiederum Voraussetzung dafür, nicht nur als Veranstaltungsorganisator tätig zu sein, sondern auch als Berater in strategisch wichtigen Entscheidungen und Projekten beigezogen zu werden. Die verbreitete Vorgangsweise, neu eingerichtete PE-Positionen mit JungakademikerInnen ohne größere berufliche Erfahrung zu besetzen, weist auf einen unternehmensintern eher geringen strategischen Stellenwert der Kompetenzentwicklung hin.

4.3.9 Unterstützung durch das Top-Management hat zentrale Bedeutung

Als zentrale Voraussetzung dafür, dass durchgeführte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen im Unternehmen eine Wirkung zeigen können, ist eine sichtbare und glaubwürdige *Unterstützung durch das Top-Management* zu nennen. Diese zeigt den tatsächlichen Stellenwert der Kompetenzentwicklung im Unternehmen. Ausschlaggebend sind dabei

- die Vorbildwirkung der Leitungsebene hinsichtlich laufender eigener Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen
- die Ableitung von funktions- und tätigkeitsspezifischen Kompetenzanforderungen aus den strategischen Unternehmenszielen und
- das darauf basierende konsequente und sichtbare Durchhalten *kompetenzbasierter* Mitarbeiterauswahl und Beförderungspolitik durch die Leitungsebene.

4.4 Resumee: Auswirkungen auf die Weiterbildungskooperation mit Hochschulen

Die hier kurz skizzierten Veränderungen in der betrieblichen Kompetenzentwicklungs-Arbeit bleiben nicht ohne Auswirkungen auf Weiterbildungskooperationen mit Hochschulen. Worauf müssen sich Hochschulen zukünftig verstärkt bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen einstellen?

- Die zunehmende Bedeutung von Kompetenzentwicklung führt tendenziell zu einer Ausweitung betrieblicher Bildungsbudgets. Parallel dazu steigt aber auch die Zahl der Anbieter. Es wird deswegen für den einzelnen Anbieter – und damit auch für Hochschulen – entscheidend wichtig, sich im Weiterbildungsmarkt zu positionieren und die eigene USP deutlich herauszuarbeiten.
- Der deutliche Trend hin zur arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung bedeutet auch für Kooperationsprojekte mit Hochschulen eine deutlich stärkere Verzahnung mit dem Unternehmen als bisher. Reine zeitlich-örtliche Anpassungen dürften zunehmend nicht mehr ausreichen. Costumized programs beinhalten gemeinsame Bedarfserhebung, Programmplanung, Durchführung, Evaluation und Transferförderung. Gerade Hochschulen haben hier einen besonderen Aufholbedarf gegenüber anderen Anbietern, die meist bereits über längere Kooperationserfahrungen mit maßgeschneiderten Programmen verfügen.
- Die zunehmende Beachtung des informell erworbenen Wissens sowie der Bilanzierung erworbener Kompetenzen bedeutet auch für Hochschulen eine Umstellung: Es ist die Frage zu stellen, wie vorhandene Kompetenzen herausgearbeitet, belegt, anerkannt und zertifiziert werden können. Dies ist nicht nur als Teil einer Bedarfserhebung zu sehen. Parallel dazu müssen sich die Hochschulen die Frage stellen, inwieweit sie entsprechend belegte Kompetenzen als Zugangsvoraussetzung für ihre Programme mitberücksichtigen oder nicht.
- Die zunehmende Neigung von Unternehmen, Personalentwicklungsaufgaben auch an Externe auszulagern, bringt ein breites Betätigungsfeld für Weiterbildungsanbieter. Gerade bei strategisch wichtigen Zielgruppen und Programmen können Hochschulen komparative Vorteile wie z.B. wissenschaftliche Fundierung, hohes Renomee der Vortragenden oder internationale Vernetzung zum Tragen bringen, wodurch sie einen deutlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber z.B. Einzelberatern oder regionalen Weiterbildungsanbietern zum Tragen bringen können. Jedoch bedeutet die Übernahme der Rolle eines "Quasi-Internen" und langfristig orientierte Zusammenarbeit mit Unternehmen auch tief greifende Veränderungen im

- Kooperationsverhalten (z.B. hinsichtlich Kundenorientierung, Beschleunigung von Entscheidungen, Anpassung an firmenspezifische Anforderungen usw.
- Da Hochschulen vorwiegend bei langfristig strategisch orientierten Programmen eingebunden werden (z.B. Führungskräfteentwicklung), und bei diesen innerbetrieblich die Tendenz besteht, sie mit gesonderten Budgets vom üblichen Weiterbildungsbudget abzukoppeln, besteht die Möglichkeit längerfristiger Zusammenarbeit.
- Das Controlling von Personalentwicklungsaktivitäten macht auch vor den externen Anbietern nicht halt. Hier wird es für Hochschulen zunehmend wichtig, Qualitätssignale wie Akkreditierung von Kursen und Institutionen (z.B. FIBAA, EQUIS) ebenso wie ein eigenes Qualitätssicherungssystem/Evaluierungssystem im Weiterbildungsbereich zu entwickeln. Ebenso muss die Bereitschaft bestehen, sich bei innerbetrieblich durchgeführten Maßnahmen auch mittels der innerbetrieblich verwendeten Instrumente evaluieren zu lassen.
- Lebenszyklusbegleitende Personalentwicklungsangebote erfordern auch für Hochschulen eine breite Programmpalette, die über Kurse für Jungabsolventen hinausgeht. Die Palette sollte Maßnahmen für Studierende, Jungabsolventen bis hin zum Senior Managers mit umfassen. Karriere- und Laufbahnberatung sollte nicht nur auf Jungabsolventen, sondern auch auf ältere Alumni, die bereits seit langem Führungspositionen einnehmen, ausgedehnt werden. Auch die Frage der ReQualifizierung älterer Führungskräfte wird zunehmend an Bedeutung gewinnen. Eine besondere Herausforderung besteht insbesondere auch in der Didaktik.
- Aufgrund der zentralen Rolle von Führungskräften und Vorgesetzten in der betrieblichen Weiterbildung sind diese auch bei Kooperationsprojekten mit Hochschulen besonders einzubinden.
- Betriebliche Personalentwickler weiten zunehmend ihre Aufgaben in Richtung Coaching und strategische Beratung aus. Sinnvollerweise sollten deswegen auch bei strategisch ausgerichteten Kooperationsprojekten mit Hochschulen diese entsprechend eingebunden werden. Konfliktpotenziale sind insbesondere dann möglich, wenn die Kooperationsinitiative von anderer Stelle im Unternehmen ausgeht.
- Top-Führungskräfte-Unterstützung ist gerade auch bei Weiterbildungsprojekten mit Hochschulen besonders wichtig.

5. Hemmende und fördernde Faktoren der Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen im Weiterbildungsbereich

5.1 Fördernde Faktoren aus Unternehmenssicht

Ein in der Literatur besonders häufiger fördernder Kooperationsfaktor ist der vermutete oder tatsächliche enge Forschungs- und Wissenschaftsbezug, den Hochschulen in ihre Weiterbildungsangebote einfließen lassen. Gleichermaßen wird von Hochschulen angenommen, dass sie interdisziplinäre, grenzüberschreitende und innovative Forschungsansätze verfolgen. Die Einschätzungen differieren dabei zwischen Universitäten, denen stärkere Grundlagenorientierung, aber auch weniger Praxisbezug unterstellt wird, und Fachhochschulen, bei denen man sehr hohe Praxisorientierung annimmt.

Bei bestehenden Kontakten und Kooperationen mit bestimmten Personen spielt jedoch diese Differenzierung nach Hochschulen eine deutlich geringere Rolle. Unternehmen verwenden somit gezielt die intellektuellen Ressourcen der Hochschulen zur Befriedigung ihrer Problemlösungsbedürfnisse (Elmuti u.a. 2005, S. 117). Auch die Globalisierungstendenzen großer und mittlerer Unternehmen können dazu beitragen, verstärkt Kooperationen mit international vernetzten Hochschulen zu suchen (BMBF 2000, S. 21ff.).

Auch die Tatsache, dass Hochschulen von der Gesellschaft weitgehend als Kompetenzzentrum anerkannt werden und – mit Ausnahme von privaten Anbietern von Lehrgängen universitären Charakters - als einzige Institution in der Lage sind, akademische Grade zu verleihen, stellt einen fördernden Faktor dar (Stifterverband 2003, S. 15).

Insbesondere wird auch die allgemeine Reputation der Hochschule als Motivator angesehen, weil bei hohem (internationalen) Renomee die Hochschule tendenziell auch als Anbieter qualitativ hochwertiger Weiterbildung eingeschätzt wird, andererseits weil dann die allgemeine Attraktivität der Hochschule als Kooperationspartner steigt. (Wimmer u.a. 2002). Eine Kooperation mit Hochschulen wird im Rahmen des betrieblichen Weiterbildungsprogrammes auch bewusst angestrebt, um die gesamte Palette von Anpassungs- über Aufstiegsweiterbildung bis hin zu akademischen Graden hausintern anbieten zu können.

Die Preispolitik der Hochschulen (im Vergleich zu Wettbewerbern oft relativ günstige Seminarpreise) stellt tendenziell einen Vorteil dar. Dabei ist allerdings auch zwischen den Hochschulen von deutlich unterschiedlichen Preisgestaltungen auszugehen. Förderlich wirkt sicherlich auch das feststellbare Bemühen von Hochschulen, praxisorientiert zu unterrichten und sich mit der Nachfrage aus der betrieblichen Praxis abzustimmen. Auch selbstinitiierte Weiterbildung von Unternehmensangehörigen (z.B. Besuch von Hochschullehrgängen, Dissertationsstudium) kann sich auf eine Ausweitung der Kontakte positiv auswirken.

5.2 Fördernde Faktoren aus Sicht der Hochschulen

Für Hochschulen besteht ein grundlegender Motivationsaspekt darin, Wissen der Gesellschaft zur Verfügung zu stellen und zudem vorhandene Ressourcen zu verbessern bzw. überhaupt erstmalig auszunutzen. Infolgedessen können durch angestrebte Kooperationen sowohl ökonomische Synergieeffekte zugunsten der Hochschule vermehrt genutzt als auch das wirtschaftliche, unternehmerische Denken innerhalb der Institution gestärkt werden. Somit kann die Hochschule als Kommunikationsplattform zwischen Lehre und Praxis fungieren (Titscher 2000, S. 610). Durch die wissenschaftliche Weiterbildung als gesellschaftliche Aufgabe der Hochschule, kann diese somit ihre Stellung als Mittler zwischen Wissenschaft und Wirtschaft stärken. Durch den Austausch mit Einrichtungen der Forschung und Forschungsförderung und Lehre sowie durch Kooperation mit Unternehmen und anderen Einrichtungen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung entstehen Wettbewerbsvorteile.

Zudem wirken bestehende Kooperationen, oft F&E-Kooperationsprojekte, als Ausgangspunkt, dass dazu begleitend auch Weiterbildungsprojekte geplant werden. Umgekehrt ist es auch der Fall, dass Erkenntnisse aus F&E-Projekten zum Angebot entsprechender Spezialweiterbildungsmaßnahmen führen.

Für die Hochschullehrer selbst besteht als wichtiger Anreiz eine Art sachbezogene subjektive Selbstlernmotivation. Durch die Kommunikation und Zusammenarbeit mit qualifizierten und erfahrenen Berufspraktikern, durch die Konfrontation mit betrieblichen Problemstellungen, durch Erfahrungen aus der Weiterbildung berufserfahrener Fach- und Führungskräfte ergeben sich neue Erkenntnisse, Sichtweisen und Problemstellungen, von denen die Hochschulforschung und –lehre wiederum profitiert (Stifterverband 2003, S. 15). Einen wichtigen Motivationsfaktor sowohl seitens der Hochschulen als auch seitens der beteiligten Hochschullehrer stellen die Einnahmen dar, welche aus der Entwicklung und Vermarktung kompakter und anspruchsvoller Weiterbildungseinheiten erzielt werden können.

Die Erlöse der wissenschaftlichen Weiterbildung stellen eine zukünftig immer unverzichtbarer werdende Einnahmequelle der Hochschulen dar, welche diese benötigen, um ihre Finanzierung ausgewogen und dauerhaft unabhängig gestalten zu können.

Die Reform des österreichischen Hochschulwesens motiviert Hochschulen und erleichtert es ihnen, Kooperationen mit Unternehmen – nicht nur in Weiterbildungsfragen - einzugehen. Zudem werden Kooperationen der Wirtschaft mit den Universitäten politisch sowohl gefordert als auch gefördert. Mit dem Universitätsgesetz 2002 wurden die Hochschulen voll rechtsund geschäftsfähig, was die Einwerbung eigener Mittel erleichtert. Diese Motivation wird verstärkt durch den zu erwartenden Rückgang öffentlicher Mittel.

Förderlich wirkt zudem der allgemein boomende Weiterbildungsmarkt (Markowitsch/Hefler 2005). Die Hoffnung der betrieblichen Weiterbildungsverantwortlichen auf (weiter) steigende Bildungsbudgets unterstützt diesen Trend.

Auch die Internationalisierungsabsichten von Unternehmen können motivierend auf die Hochschulen wirken, da sie über internationale Netzwerkbeziehungen verfügen, welche sich im Weiterbildungsbereich gewinnbringend nutzen lassen. Als aktuelles Beispiel sei die Ausweitung der Geschäftsbeziehungen von Unternehmen in den südosteuropäischen Raum genannt, wobei die Ausbildung von Fach- und Führungskräften (sowohl Vorbereitung auf Auslandseinsatz als auch Ausbildung vor Ort) eine bedeutende Rolle spielt (Kailer/Pernsteiner 2006).

Da Unternehmen ihre Trainingsmaßnahmen verstärkt an externe Weiterbildungsanbieter auslagern, ergeben sich auch dadurch wichtige Marktchancen für die Hochschul-Anbieter. Auch bestehende Distance- und Online-Learning Angebote aus dem Grundstudium erleichtern es Hochschulen, diese auch im Weiterbildungsbereich zu nutzen. Eine optimale Ressourcennutzung ist auch durch Verwertung von kurz- oder mittelfristig nicht für universitäre Zwecke benötigten Räumen gegeben (z.B. Vermietung von Tagungsräumlichkeiten).

5.3 Hemmende Faktoren aus Unternehmenssicht

Welchen Hemmnissen sehen sich nun Unternehmen gegenüber, die dazu führen, eine Kooperation mit akademischen Institutionen auszuschließen und welche Gründe könnten dafür verantwortlich sein, dass sie die Zusammenarbeit im Weiterbildungsbereich mit einem privaten Anbieter jener mit einer Hochschule vorziehen?

Als "Dauerbrenner" und häufigst genanntes Kooperationshemmnis ist die "Theorie-Praxis-Diskussion" anzuführen. Insbesondere gegenüber Universitätslehrern, in geringerem Ausmaß gegenüber der Fachhochschule, bestehen Vorbehalte hinsichtlich ihrer Praxiserfahrungen. Ein weiteres wichtiges Hindernis wird in Erfahrungsmängeln im Umgang mit berufserfahrenen Fach- und Führungskräften gesehen (Bundesvereinigung, 2003, S. 7). Zudem mangle es den Hochschullehrern seitens der Unternehmungen an Organisationstalent sowie Team- und Managementfähigkeiten, um Fach- und Führungskräfte adäquat ausbilden zu können (Badelt 2003, S. 13).

Auch Zulassungsbeschränkungen im Sinne von Zulassungsvoraussetzungen von Teilnehmern führen, insbesondere wenn eine wenig akademisierte Zielgruppe ins Auge gefasst wird, zu einer Teilnahmebarriere. Unklarheit herrscht insbesondere darüber, wie Praxis- und Führungserfahrung angerechnet werden kann. Dabei wird oft nicht zwischen den verschiedenen Programmlevels und deren Zielsetzung unterschieden. Unterschiede zwischen Zulassungsvoraussetzungen der Universitäten und den Nominierungswünschen der Unternehmen sind oft stark. Zudem haben Unternehmen und Hochschulen unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich Prüfungsvoraussetzungen, der Dauer und Zeitraster der Veranstaltungen sowie die inhaltliche Verantwortlichkeit, die Einbeziehung von betriebsrelevantem Wissen, die Evaluation der Programme und deren nachfolgenden

Konsequenzen (Plomben 1999, S. 94; Kailer/Kottmann 2002). Diese Diskrepanzen treten insbesondere bei innerbetrieblich abzuhaltenden Veranstaltungen besonders zutage.

Zusätzlich lässt sich eine mangelnde Flexibilität der Hochschulen bezüglich Zeit und Austragungsort als hemmend identifizieren. Dahinter verbergen sich einerseits terminliche Probleme (z.B. Beachtung vorlesungsfreier Zeiten), andererseits Probleme mit Raumkapazitäten (Belegung durch Grundvorlesungen, fehlende Raumkapazitäten für Weiterbildung) oder lange Vorlaufzeiten (Lehraufträge und Räume sind z.T. sehr langfristig vorab voranzumelden, was eine flexible Planung verhindert).

Insbesondere bei einer notwendigen Genehmigung von Weiterbildungsveranstaltungen (z.B. eines In-Company-Masters), welcher inneruniversitär mehrere Gremien zu durchlaufen hat (z.B. Studienkommissionen, Rektorat, Senat, Begutachtungsverfahren durch externe Interessensvertretungen usw.) können Konflikte aufgrund der langen Genehmigungsverfahren entstehen. Diese Defizite treten bei einem Vergleich z.B. mit Privatanbietern oder privaten Hochschulen, die ungleich flexibler und schneller agieren können, noch deutlicher hervor.

Ein weiterer Nachteil liegt in der meist unter betrieblichen Weiterbildungsstandards liegenden Ausstattung der Seminarräume und Hörsäle von Hochschulen bzw. der dort verfügbaren Unterkunftsmöglichkeiten (z.B. in Studentenheimen).

Zudem fehlt es den Hochschulen an kundenorientierten Anlaufstellen (Bundesvereinigung, 2003, S. 7), "Company-Service-Stellen" sind nur bei einer Minderheit der Hochschulen eingerichtet.

Die fehlenden Kenntnisse über Strukturen, Abläufe und Anlaufstellen an Hochschulen, sowie fehlende Kenntnis der in einzelnen Instituten verfügbaren Fachkompetenz und das Fehlen von Ansprechpartnern stellt – insbesondere für nicht kooperationserfahrene Unternehmen, die selbst keine akademisch ausgebildeten Mitarbeiter haben- eine sehr schwer überwindbare Hürde dar.

Auch das Weiterbildungsprogramm von Hochschulen wird – im Vergleich zu privaten Anbieterorganisationen – zuwenig bekannt gemacht. Das grundständige Ausbildungsangebot von Hochschulen ist eher angebots- als nachfrageorientiert. Zudem ist das Bildungsziel die *Berufsvorbildung* und nicht die Berufsausbildung. Bedarfsorientierung und Berücksichtigung des aktuellen Weiterbildungsbedarfs einer Zielgruppe bei der Programmplanung sind deshalb teils wenig verbreitet bzw. es fehlt an Erfahrung in der Umsetzung von Bedarfsdaten in konkrete Programmdesigns.

Gerade Großunternehmen verfügen auch über Möglichkeiten, ihrem wissenschaftlichen Weiterbildungsbedarf nachzukommen, ohne institutionell mit Hochschulen zusammenarbeiten zu müssen (z.B. bei entsprechend vorhandenen innerbetrieblichen Forschungsabteilungen und -spezialisten oder durch Kooperation und Austausch mit anderen Großunternehmen).

Angesichts des zunehmenden Auftretens auch ausländischer Hochschulen am inländischen Markt ergeben sich ebenfalls mehrere Kooperationsprobleme: So arbeiten z.B. gerade international agierende Unternehmen teils aus einer Reihe von Gründen (Sprache, internationales Renomee, Vorgabe ausländischer Partner) eher mit ausländischen Hochschulen zusammen, teils verzerren preisgünstigere Angebote das Preisgefüge auch am Weiterbildungsmarkt.

5.4 Hemmende Faktoren aus Hochschulsicht

Wenngleich Weiterbildung mittlerweile neben der Forschung und der Lehre eine der Kernaufgaben von Hochschulen darstellt, existieren dennoch strukturelle Hemmnisse und restriktive Einzelbestimmungen, welche erfolgreiche Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen erheblich erschweren (Bundesverband 2003, S. 7).

Dazu zählen dienst-, besoldungs- und haushaltsrechtliche Hindernisse. Als Beispiele seien die Festlegung von Stundensätzen für Universitätspersonal weit unter den am Markt erzielbaren Sätzen oder die fehlende Anrechenbarkeit auf das Lehrdeputat des Lehrpersonals genannt. Organisatorische oder personelle Defizite hinsichtlich Bildungsmanagements sind ebenfalls von zentraler Bedeutung. Organisatorische Mängel gehen dabei oft mit kaum veränderbaren Rahmenbedingungen, wie z.B. fehlende Räumlichkeiten, Moderations- und Präsentationsmaterialien, Pinnwänden, veralteter Ausstattung usw., langwierigen Reservierungs- und Beschaffungsvorgängen einher. Auch PR-Stellen sind nicht durchgehend eingerichtet bzw. verfügen noch über Erfahrungsdefizite im Bereich Weiterbildungsmarketing.

Hinsichtlich des Hochschulpersonals ist neben finanziellen Hemmnissen (Lehrdeputat, Höchstsätze unter dem Marktpreis) und Zeitproblemen (z.B. durch Lehr- und Prüfungsbelastung im Grundstudium zu fixierten Terminen) auch teils unterschiedliche Rollenauffassungen (hinsichtlich einer Tätigkeit als Vortragender, Coach, Berater, Prozessbegleiter) gegenüber den betrieblichen Wünschen festzustellen.

Insbesondere bei Hochschulen oder Instituten mit überdurchschnittlicher Lehr- und Prüfungsbelastung ergibt sich die Notwendigkeit, die vorhandenen Kapazitäten auf die Erstausbildung zu konzentrieren. Zudem ermöglicht eine entsprechende Belastung im Erststudium oft kein terminlich den betrieblichen Wünschen entsprechendes Angebot.

Durch das Fehlen von hochschulinternen Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Instituten bzw. dem Lehrpersonal, durch das Nichtberücksichtigen von Weiterbildungsagenden in diesen, verschieben sich die Prioritäten ebenfalls oft in andere Richtungen.

Durch das Fehlen eines adäquaten Remunerationsmodells existiert seitens der Hochschullehrer kein Anreizsystem zur Stimulierung oder Verstärkung des Weiterbildungsengagements, welches den Zusatzaufwand abdeckt. Erschwerend können ungeklärte Haftungsfragen und -verhältnisse dazukommen, da oft nicht eindeutig festgelegt ist, wer z.B. bei Schadensfällen oder Reklamationen seitens der Auftraggeber zuständig ist. Dies gilt in ähnlicher Weise für das Fehlen von Regelungen bezüglich eingeworbener Drittmittel aus Weiterbildungsprojekten. Je größere Anteile an die Universitätsleitung abzuführen sind, desto geringer der Anreiz.

Auch die generelle Wettbewerbssituation, d.h. die Angebotszunahme auf Anbieterseite und Preiskonkurrenz, kann als wichtiger hemmender Faktor angesehen werden.

Insbesondere beim Fehlen entsprechender Koordinationsstellen wird der Koordinierungsaufwand, wie z.B. Unterlagenerstellung, Buchungen, Rechnungslegung usw. bei beschränkten Sekretariatskapazitäten auf Institutsebene oft als zu hoch angesehen. Gerade bei "Erst- und Kleinanbietern" unter den Instituten spielt auch die Frage der Kostentragung bei erforderlicher Absage von Veranstaltungen eine wichtige Rolle.

6. Ergebnisse der Angebotsanalyse bei Hochschulen

6.1 Einleitung

Die Erhöhung der Bereitschaft zum individuellen lebenslangen Lernen sowie die Verbesserung des überbetrieblichen und innerbetrieblichen Angebotes stehen seit Jahren im Zentrum bildungspolitischer Forderungen und Sensibilisierungs- und Unterstützungsaktionen (Freundlinger 1997).

In diesem Zusammenhang wird die Rolle der Hochschulen als Weiterbildungsanbieter zunehmend thematisiert. Während in der Vergangenheit der Weiterbildung innerhalb der Hochschulen relativ wenig Bedeutung zugemessen wurde (vgl. als Überblick Kailer 1985), hat sich dieses Bild in den letzten Jahren zunehmend gewandelt und Weiterbildung wird von einem zunehmendem Anteil der Hochschulen als wichtiges Geschäftsfeld zugesehen (Stifterverband 2003).

Damit treten Fragen wie

- Kostenpflichtigkeit des Angebotes
- Zulassungsmöglichkeiten für Nicht-Akademiker
- Erweiterung des Angebotes auf weitere Zielgruppen über HochschulabsolventInnen hinaus
- die Frage der Balance zwischen Theorie- und Praxisorientierung
- methodisch-didaktische Gestaltungsformen sowie
- neue Organisationsformen in der Weiterbildungskooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen

in den Vordergrund des Interesses (Petrovic u.a. 1999, Kailer/Kottmann 2002).

Inwieweit reagieren Hochschulen auf diese neuen Herausforderungen? und:

Sind dementsprechende Veränderungen in ihrem Angebot zu erkennen?

Diesen Fragen wurde in Form einer *explorativen Erhebung* im Rahmen einer *Internet-Recherche* bzgl. Weiterbildungsangeboten von Hochschulen nachgegangen (im Detail: Gahleitner/Wöss 2006). Diese erstreckt sich sowohl auf Österreich als auch auf internationaler Ebene auf ausgewählte ausländische Hochschulen, um daraus erste Angebotstrends ableiten zu können.

Zur Untermauerung und Illustration dieser sich abzeichnenden neuen Angebotsformen und – felder wurden während der Projektlaufdauer einschlägige Fachliteratur sowie Veröffentlichungen in Fach- und Tageszeitungen gesichtet, Anbieterunterlagen recherchiert und Gespräche mit Programmverantwortlichen geführt. Daraus resultierende cases of good practice der Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen fließen illustrierend in dieses Kapitel mit ein.

6.2 Methodik und Grenzen der Internetrecherche

In die Recherche einbezogen wurden insgesamt 100 Hochschulen aus Österreich, der Schweiz, Deutschland, Frankreich, Spanien, England, Schottland, Irland, USA und Kanada (Gahleitner/Wöss 2006).

Innerhalb Österreichs wurden alle Hochschulen in die Recherche einbezogen. Die Einbeziehung von Deutschland und der Schweiz sowie von Frankreich und Spanien verfolgte das Ziel, gemeinsame Trends im deutschsprachigen bzw. kontinentaleuropäischen Hochschulweiterbildungsmarkt zu erkennen und sie exemplarisch mit Trends in anderen europäischen Ländern zu vergleichen. Die Einbeziehung des angloamerikanischen Raumes erfolgte aufgrund der Vorreiterrolle dieses Raumes in Fragen der Executive Education durch Hochschulen.

Die Auswahl der nicht-österreichischen Hochschulen erfolgte unter dem Gesichtspunkt, dass Hochschulen analysiert werden sollten, die bereits über Erfahrungen im Weiterbildungsmarkt verfügen, um daraus Entwicklungstrends ableiten zu können. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die einbezogenen Hochschulen.

Land	Anzahl der untersuchten Hochschulen
Österreich	35
Deutschland	10
Schweiz	5
Frankreich	5
Spanien	5
England	11
Schottland	5
Irland	5
USA	13
Kanada	6
Gesamtanzahl	100

Tabelle 2: Untersuchte Länder

Die untersuchten Universitäten, Fachhochschulen und Business Schools sind in der folgenden Tabelle aufgeführt. Soweit vorhanden, wurden auch die von diesen Hochschulen betriebenen bzw. ihnen angegliederten Weiterbildungseinrichtungen mit erfasst. Dazu zählen z.B. die WU Executive Academy, die Außeninstitute der Hochschulen, das Continuing Education Center der TU Wien, die Weiterbildungsakademie der Ruhr-Universität Bochum oder die in unterschiedlichen organisatorischen Formen von Hochschulen betriebenen Business Schools.

Bei Fachhochschulen wurden die von diesen an verschiedenen Standorten betriebenen FH-Studiengänge mituntersucht (z.B. bei der FH Oberösterreich die Standorte Linz, Wels, Steyr, Hagenberg oder die Fachhochschule Joanneum mit den Standorten Graz, Kapfenberg und Bad Gleichenberg).

Land	Untersuchte Hochschulen
Österreich	Wirtschaftsuniversität Wien
	Universität Wien
	Technische Universität Wien
	Universität für Bodenkultur Wien
	PEF Privatuniversität für Management und
	Consulting, Wien
	IMADEC Wien
	Webster University, Wien
	Open University Business School, Wien
	Fachhochschule des BFI Wien

	Fachback And Co. 187
	Fachhochschul Campus Wien
	Fachhochschule Wien
	Paris-Lodron-Universität Salzburg
	University of Salzburg Business School
	Fachhochschule Salzburg
	Leopold Franzens Universität, Innsbruck
	Management Center Innsbruck
	FH Akademie Kufstein
	FH Vorarlberg, Dornbirn
	Donau Universität Krems
	Fachhochschule Wr. Neustadt
	Fachhochschule St. Pölten
	Fachhochschule Burgenland
	Karl-Franzens-Universität Graz
	Technische Universität Graz
	Montanuniversität Leoben
	Fachhochschule Joanneum
	Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
	Fachhochschule Technikum Kärnten, Spittal
	& Villach & Klagenfurt & Feldkirchen
	Johannes Kepler Universität Linz
	LIMAK – Linzer Internationale Management
	Akademie
	Fachhochschule Hagenberg
	Fachhochschule Wels
	Fachhochschule Steyr
	Fachhochschule Linz
	Body & Health Academy, Haslach
Deutschland	RWTH (Rheinisch Westfälische Technische
Deutschland	Hochschule)
	Universität Augsburg
	Freie Universität Berlin
	Ruhr-Universität Bochum
	Georg Simon OHM Management Institute
	Nürnberg
	1
	Universität Regensburg
	Fernuniversität Hagen
	FH Augsburg
	Campus-Akademie der Universität Bayreuth
Cabusia	FH Regensburg
Schweiz	Universität St. Gallen
	IMD – International Business School,
	Lausanne
	ZFU International Business School, Thalwil
	Universität Bern
	ETH Zürich
Frankreich	HEC Paris Business School
	INSEAD Business School
	ESCP-EAP European School of
1	Management
	1
	Theseus International Management Institute
	Theseus International Management Institute ENPC International School of Management
Spanien	Theseus International Management Institute
Spanien	Theseus International Management Institute ENPC International School of Management Instituto de Empresa Business School, Navarra
Spanien	Theseus International Management Institute ENPC International School of Management Instituto de Empresa Business School,

	CEPADE, Madrid
	EOI Escuela de Negocios, Madrid
	_
Foolood	IESE Business School, Navarra
England	Ashridge Management Center, London
	London Business School
	University of Oxford SAID Business School
	Warwick Business School
	Judge Business School, Cambridge
	Manchester Business School
	Cass Business School, London
	Cranfield University School of Management
	Lancaster University Management School
	Durham Business School
	Imperial College London - Tanaka Business
	School
Schottland	University of Edinburgh Management School
Sonottiana	University of Aberdeen
	Heriot Watt University
	University of Paisly Ayrshire Management
	Centre
Irland	University of Stirling Management School
Inano	Dublin City University Business School
	University College Dublin
	Dublin Institute of Technology
	National University of Ireland, Dublin
	University of Limerick - Kemmy Business
	School
USA	University of Phoenix
	Massachusetts Institute of Technology (MIT)
	- Sloan School of Management, Cambridge
	Stanford University Graduate School of
	Business
	Harvard University Business School, Boston
	University of Chicago Graduate School of
	Business
	University of Pennsylvania - The Wharton
	School, Philadelphia & San Francisco
	University of Texas -McCombs School of
	Business, Austin
	Yale University School of Management, New
	Haven
	Columbia University Business School, New
	York
	Duke University - Fugua School of Business,
	Durham
	New York University - Stern School of
	Business
	International Management, Glendale
	University of California – Haas School of
	Business, Berkeley
Kanada	McGill University, Montreal
	University of Toronto - Rotman School of
	Business
	University of British Columbia Sauder School
<u>'</u>	,

of Business, Vancouver
York University - Schulich School of
Business , Toronto
University of Western Ontario - Richard Ivey
School of Business, London (Ontario)

Tabelle 3: Untersuchte Hochschulen (Gahleitner/Wöss 2006)

Für Analysezwecke wurden daraus folgende drei Kategorien gebildet:

- Österreich
- Deutschland, Schweiz, Frankreich, Spanien
- Angloamerikanischer Raum (England, Schottland, Irland, USA, Kanada)

Bei der Betrachtung der einbezogenen Hochschulen wurde ein Analyserahmen mit folgenden Kriterien herangezogen:

- Angebot von Undergraduate Programmen (oder reine Postgraduate-Einrichtung)
- Post-Graduate Angebote (Programme mit/ohne akademischem Erstabschluss als Eingangsvoraussetzung, akademische Lehrgänge)
- Innerbetrieblich bzw. zwischenbetrieblich angebotene Lehrgänge (z.B. In Company MBA, Consortia MBA)
- Executive Education Programme (überbetrieblich)
- Maßgeschneiderte innerbetriebliche Programme (customized programs)
- Online Kurse, Fernstudienkurse
- Abend-, Wochenend-, Teilzeit-Kurse
- Consulting/Coaching-Angebote durch die Hochschule
- Forschungs- und Technologietransfer
- Career Center
- Alumni Club
- Entrepreneurship-Angebote (Unterstützung von Unternehmensgründung und –übernahmen)
- Bedeutung/Intensität der Weiterbildung innerhalb der Hochschulangebote
- Inhaltliche Ausrichtung (Bedeutung der Praxisorientierung vs. Wissenschaftliche Weiterbildungsangebote)
- Organisationsform (Angebot durch Hochschule, Fakultät, Institut, Weiterbildungsakademie, Business School)

Der eingesetzten Methodik einer Internetrecherche sind natürlich eine *Reihe von Grenzen* gesetzt, die bei einer Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen.

- So werden in Österreich alle Hochschulen einbezogen, im Ausland nur ausgewählte Hochschulen mit Weiterbildungserfahrung. Damit erfolgt eine tendenzielle Verzerrung zugunsten des ausländischen Angebotes, was beim Versuch eines Länder- bzw. Regionsvergleiches berücksichtigt werden muss.
- Die Internetrecherche beschränkte sich auf die Ebene der Hochschulen und der ihnen angeschlossenen Weiterbildungseinrichtungen. Nicht systematisch untersucht wurden z.B. auf Fakultäts- bzw. Lehrstuhlebene angebotene Weiterbildungsmaßnahmen. Je nach Bedeutung und interner Reichweite der Weiterbildungseinrichtung der Hochschule kann dies zu einer erheblichen Unterschätzung der Angebotsintensität und –vielfalt führen.
- Es erfolgt lediglich eine Recherche, ob bestimmte Programmtypen und -designs angeboten werden. Nicht erhoben wird, ob die Angebote auch tatsächlich

- durchgeführt wurden, wie viele Teilnahmen zu verzeichnen sind bzw. wie oft diese Angebote durchgeführt werden.
- Eine Reihe von Angeboten wird nicht im Internet veröffentlicht. Davon betroffen sind insbesondere innerbetriebliche Angebote, Verbundangebote sowie customized programs, die damit tendenziell unterschätzt werden.
- Es können aufgrund der Internetrecherche keine Aussagen über Angebotsqualität oder Ausmaß des Lerntransfers getroffen werden.

Im Folgenden werden entlang der genannten Kriterien diese kurz dargestellt und danach die Trends generell sowie ggf. im Vergleich der Regionen kurz dargestellt. Illustriert werden diese Trends durch die oben angesprochenen Cases of Good Practice.

6.3 Auswertungen des Hochschulangebots nach Analysekriterien und geographischen Gebieten

6.3.1 Angebot von Undergraduate-Programmen

Durch Anlegen dieses Kriteriums sollte erhoben werden, ob und inwieweit eine ausschließliche Konzentration auf Post-Graduate-Weiterbildung vorgenommen wird. D.h. wird an der jeweiligen Institution auch ein Grundstudium mit akademischem Abschluss angeboten oder nicht?⁶ Mit Bakkalaureus wird dabei in den USA und Europa der erste akademische Abschluss eines Studiums bezeichnet.⁷ Ein Magister wird als akademischer Grad nach einem abgeschlossenen Hochschulstudiums verliehen.⁸ Das Diplom stellt den in Deutschland am häufigsten verliehenen akademischen Grad neben dem Magister als Abschluss einer wissenschaftlichen Ausbildung dar.⁹

In Österreich bieten 83 % der untersuchten Einrichtungen auch ein Grundstudium an, was sich aus der Tatsache erklärt, dass alle Hochschulen einbezogen wurden. Von den restlichen kontinentaleuropäischen Anbietern war dies nur bei 56 % der Fall, im angloamerikanischen Raum immerhin 63 %. Die Aussagekraft dieser Daten ist jedoch aufgrund der Stichprobenstruktur sehr begrenzt. Immerhin kann festgehalten werden, dass es – sicherlich im Ausland noch stärker als in Österreich – Einrichtungen gibt, die sich speziell auf postgraduate-Weiterbildung konzentrieren. In Österreich ist z.B. der bekannteste auf Weiterbildung fokussierte Anbieter die Donau Universität Krems.

Insbesondere von Hochschulen (mit)gegründete oder hochschulnahe bzw. mit diesen durch Kooperationsverträge verbundene Einrichtungen bieten ausschließlich post-graduale Weiterbildung an. Als Beispiele seien die Business Schools der Universitäten oder das Malik Management Zentrum St. Gallen, die Executive Academy der WU Wien oder die Linzer Managementakademie (LIMAK) angeführt.

Daraus kann tendenziell ein *Trend zur Entwicklung eigener Weiterbildungseinrichtungen von Hochschulen*, ggf. auch in Kooperation mit anderen Trägern, abgelesen werden. Dieser lässt sich gerade in den letzten Jahren auch verstärkt im deutschsprachigen Raum beobachten.

⁶ Val. Wikipedia, Akademischer Grad, 2005-01-03, http://de.wikipedia.org/wiki/Akademischer_Grad

⁷ Vgl. Wikipedia, Bachelor, 2005-01-03, http://de.wikipedia.org/wiki/Bakkalaureus

⁸ Vgl. Wikipedia, Magister, 2005-01-03, http://de.wikipedia.org/wiki/Magister

⁹ Vgl. Wikipedia, Diplom, 2005-01-03, http://de.wikipedia.org/wiki/Diplom

6.3.2 Angebot postgradualer Weiterbildung (mit unterschiedlichen Zulassungsvoraussetzungen)

Damit wurde erhoben, ob die Anbieterinstitution im post-gradualen Bereich aufbauende Studien anbieten, die zu einem weiteren akademischen Grad führen. Dabei wurde insbesondere untersucht, ob die Hochschulen die Grade MBA, MA (Master of Arts) oder MSc (Master of Science) anbieten. Als Subkategorien wurden dabei unterschieden:

- Für die Programmzulassung ist zwingend ein akademischer Erstabschluss erforderlich bzw.
- Ein fehlender akademischer Erstabschluss kann kompensiert werden, z.B. durch längere einschlägige Berufstätigkeit bzw. Führungstätigkeit oder durch Anrechnung anderer Zusatzqualifikationen.
- Lehrgänge ohne akademischen Abschluss

Dabei waren Mehrfachnennungen möglich, was der Tatsache Rechnung trägt, dass Hochschulen unterschiedliche postgraduale Programme mit entsprechend unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen anbieten. An einigen Hochschulen werden auch differenzierte Möglichkeiten der gegenseitigen Anrechnung von Modulen aus einzelnen Kursen (z.B. MCI, Universität St. Gallen) oder eines "Upgradings" z.B. von MAS-Abschlüssen auf Master-Abschlüsse angeboten, wobei die jeweiligen Voraussetzungen für diese Anrechnungen sehr unterschiedlich gehandhabt werden.

Zusammenfassend können folgende Angebotssegmente identifiziert werden:

- In einem "Premium-Segment" wird die wissenschaftliche Ausrichtung, der hohe Qualitätsstandard der Inhalte und Vortragenden sowie oft auch eine internationale Ausrichtung besonders betont. Für diese Weiterbildungsprogramme ist es in den meisten Fällen Voraussetzung, dass die Teilnehmer über einen akademischen Erstabschluss verfügen. Teils werden auch weitere Voraussetzungen verlangt, z.B. eine gewisse Anzahl an (einschlägigen) Praxisjahren.
- Auf einer zweiten Ebene (*Professional Level*) werden stärker praxisorientierte Programme angeboten. Diese schließen z.B. mit einem Professional MBA, meist spezialisiert auf ein bestimmtes Fachgebiet, ab. In diesen Fällen ist der Zugang für Teilnehmer ohne akademischen Erstabschluss möglich. Die Zulassungsbestimmungen sind hier sehr unterschiedlich. So werden z.B. fixe Quoten für Nicht-Akademiker genannt, die nicht unterschritten werden dürfen (an der Universität Linz sind es z.B. 50 %), bzw. anrechenbare Alternativen (z.B. einschlägige Fachpraxis, belegbare Führungspraxis im Bereich, Anrechnung von bereits in der Vergangenheit belegten Weiterbildungsprogrammen, Einbeziehung von Ergebnissen von Zulassungstests). Solche Zulassungstests umfassen z.B. Wissenstests schriftlicher Art oder fachliche Aufnahmegespräche, Tests zur Feststellung von Fremdsprachenkenntnissen oder von sozialen Fähigkeiten usw.
- Auf einem dritten Level werden auch länger dauernde Programme angeboten, die nicht mit einem akademischen Grad, sondern – nach Absolvierung entsprechender Prüfungen - einem Hochschulzertifikat abgeschlossen werden (z.B. "akademisch geprüfter Versicherungskaufmann" oder das Intensivstudium KMU der Universität St. Gallen, das mit dem "KMU-Diplom HSG", welches allerdings keinen akademischen Grad darstellt, abschließt). Zulassungsvoraussetzungen bei solchen meist fachlich sehr speziell ausgerichteten Kursen sind oft Maturaniveau bzw. längere facheinschlägige Praxis.

Darüber hinaus wird auch eine Reihe von kürzeren Veranstaltungen (wie z.B. Einzelseminare) angeboten, für die meist zwar Zielgruppen angegeben sind, aber meist keine Zulassungsvoraussetzungen bestehen.

	Österreich	Andere kontinentaleur opäische Länder	Anglo- amerikanischer Raum
Abschluss: akademischer Grad Zulassungsvoraussetzung akademischer Erstabschluss	54 %	36 %	93 %
Abschluss: akademischer Grad, Erstabschluss nicht vorausgesetzt	83 %	56 %	63 %
Lehrgänge mit Abschluss mit akademischem Zertifikat	89 %	100 %	100 %
N	35	25	40

Tabelle 4: Post-Graduale Angebote nach Abschluss und Zulassungsvoraussetzung (Mehrfachnennungen möglich, Spaltenperzentuierung)

Auch hier sind aufgrund der Stichprobenstruktur Vergleichen enge Grenzen gesetzt. Es zeigt sich aber, dass Hochschulen offensichtlich neben den wissenschaftlich orientierten Premium-Segment-Programmen auch zum großen Teil Programme auf der Professional-Ebene anbieten. Ebenso zählen Lehrgänge mit Zertifikatsabschluss inzwischen weitgehend zum Standardangebot von Hochschulen im Weiterbildungsbereich. Damit wird von den Hochschulen eine *Reihe unterschiedlicher Zielgruppen bedient*. Dies sei am Beispiel der Universität St. Gallen illustriert:

"Die Universität St. Gallen hat seit jeher Weiterbildung als eine ihrer zentralen Aufgaben neben der Grundausbildung und der Forschung verstanden. Dabei zeichnen sich unsere Weiterbildungsangebote bei solider theoretischer Fundierung insbesondere durch Praxisnähe und Aktualität aus. Unser Flaggschiff, der Vollzeit MBA, ist auch im zweiten Jahr voll auf Kurs, und unsere Executive MBA-Studiengänge entwickeln sich erfreulich. Im Rahmen unserer Executive School haben wir Diplom-Programme entwickelt, die 2007 erstmals starten. Der Inhouse-Bereich schließlich wird zunehmend zu einer tragenden Säule der HSG- Weiterbildung"¹⁰

Obwohl längst noch nicht alle Institutionen gezielt und mit Nachdruck auf dem Weiterbildungsmarkt tätig sind, ist ein breites und zunehmendes Angebot festzustellen. Der MBA-Markt boomt in Angebot und Nachfrage. Neben Universitäten treten als neue Anbieter zunehmend Fachhochschulen, Privatuniversitäten, private Organisationen mit Lehrgängen universitären Charakters (z.B. WIFI) und ausländische Anbieter am österreichischen Markt auf.¹¹ Lehrgänge akademischen Charakters und MAS-Lehrgänge wurden zu MBA-Kursen. Angesichts der zunehmenden Fülle der MBA-Angebote mit einem Preisrange von 4.000 bis über 25.000 Euro wird zunehmend Kritik an unterschiedlicher Qualität und fehlenden

¹⁰ Universität St. Gallen (Hrsg.), Weiterbildung–Gesamtprogramm 2007, St. Gallen 2007, S. 5.

¹¹Siehe als Überblick z.B. den Sonderteil Post Graduate Standard des Standard, Oktober 2006.

Spitzenangeboten geübt.¹² Damit wird entsprechenden *Qualitätssicherungsstrategien in Zukunft verstärkte Bedeutung zukommen.*

6.3.3 Angebot von "maßgeschneiderter" Weiterbildung (In-company MBA)

Die Analysekategorie In-company MBA wurde in die Untersuchung miteinbezogen, um herauszufinden, ob es Institutionen gibt, welche für Unternehmen bzw. Unternehmensverbünde spezielle, maßgeschneiderte Lehrgänge anbieten. Prototypisch kann dabei der "In Company MBA" bzw. Consortia MBA genannt werden.

Die Internet-Recherche zeigt, dass der Angebotstyp des Company MBA generell noch wenig verbreitet scheint. Speziell in Österreich führte die Recherche zu keinem Ergebnis. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass solche maßgeschneiderten Programme – da keine überbetriebliche Teilnahme möglich ist - nur z.T. im Internetauftritt vertreten sind. In einer Reihe von Fällen wird lediglich darauf hingewiesen, dass eine innerbetriebliche Durchführung als Gestaltungsoption möglich wäre, ohne dass konkrete Praxisbeispiele dargestellt sind.

Angesichts des hohen Aufmerksamkeitswertes, den entsprechende Angebote inzwischen in relevanten Personal-Praktikerzeitschriften genießen, ist jedoch für die Zukunft von einem deutlich höheren Stellenwert dieser Angebotsform auszugehen.

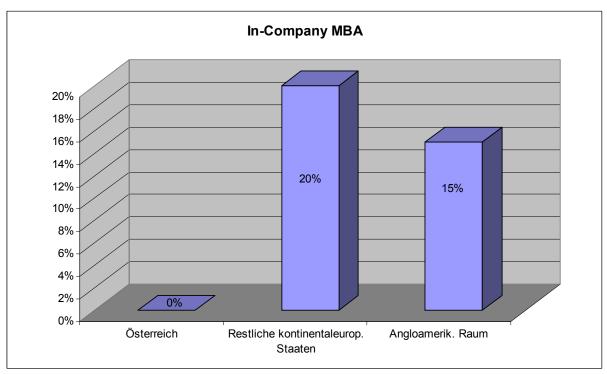


Abbildung 1: In-Company MBA (Gahleitner/Wöss 2006)

Als Beispiel sei der **MBA** in **Business Information der SAP Business School Vienna** angeführt. Dieser ist modular aufgebaut, um Zeitpunkt und Dauer des Studiums möglichst individuell gestalten zu können. Der MBA wird als Universitätslehrgang geführt, Träger ist die Universität Linz.¹³

-

¹² Siehe z.B. o.v.: "Business Master " am Scheideweg: Mehr Qualität und Übersicht gefragt, in: Die Presse, 24. März 2007, S. K35.

¹³ Der Standard, Bildung & Karriere, 17./18.3.2007, S. K38.

Als Beispiel für einen **für ein spezielles Unternehmen entwickelten MBA-Lehrgang** sei der KPMG Executive MBA angeführt.

Case of Good Practice: KPMG Executive MBA¹⁴

The University of Edinburgh Management School, ENPC School of International Management in Paris and KPMG's European Training Centre have jointly designed this programme. It is aimed at those who seek an intellectual challenge within a stimulating international environment; who recognise that their future professional success depends on effective teamwork and, in particular, on their ability to work constructively with colleagues of various nationalities from different backgrounds. KPMG instituted its Executive MBA (EMBA) programme in June 1996 as a unique postgraduate degree open to KPMG high-potentials and key selected clients.¹⁵

A prestigious, international teaching faculty will present their own perspectives and share their expertise on the major aspects of operating within the global marketplace. Experienced tutors, who will encourage and advise, will also support students throughout the duration of the programme.

The programme is intensive and challenging, giving the participant a comprehensive view of how to run a business strategically in an international setting. Lectures, discussions, case studies, company visits and visiting speakers and those also participating in the programme. The participants will acquire a dramatically enhanced understanding of the role of business leaders in a rapidly changing global environment.

The KPMG Executive MBA clearly represents a considerable commitment in time and effort, however it will also be an enjoyable and stimulating experience for those who undertake the programme.

Ein bekanntes Beispiel für einen **Konsortial-MBA** ist der ebenfalls beschriebene "European Partnership EMBA" des Ashridge Management Center. Dieser ist speziell für Mitarbeiter der vier Großunternehmen Merck, Bosch, Lufthansa und Deutsche Bank konzipiert und wird im Ashridge Management Center durchgeführt. Voraussetzung ist hier also die Nominierung durch eines dieser Unternehmen (wobei es auch Unternehmen gibt, die solche Programme auch ihren Kunden zugänglich machen).

Case of Good Practice: Ashridge In-Company MBA European partnership (consortium) MBA 16

Each year, these four consortium partner companies sponsor six to nine employees on the European Partnership EMBA programme. The individual gains exposure to other parts of their organisation as well as to the partner companies. The assignments and project work add value to their company through improved business performance and detailed assessment. The syllabus is similar to the 1 and 2 year courses, but this 2 year programme

¹⁶ Vgl. Ashridge (Hrsg.), Knowledge, 2005-12-19, https://www.ashridgeonline.org.uk/www/input2.nsf/frmWebTPGBrochure?openform&dbname=www/Tailo redProgrammes.nsf

¹⁴ Vgl. KPMG-EMBA, Welcome, 2005-12-19, http://www.kpmg-emba.man.ed.ac.uk/welcome.html

¹⁵ Vgl. KPMG-EMBA, Background, 2005-12-19, http://www.kpmg-emba.man.ed.ac.uk/background/background.html

combines modules taught at Ashridge with modules in Germany, at Corporate University facilities and virtual modules using new learning technologies.¹⁷

Ashridge runs a European Partnership EMBA programme for employees from Merck, Bosch, Lufthansa and Deutsche Bank. The groundbreaking full-time MBA has been recently redesigned to provide an integrated approach to learning. The programme is business environment, managing the organisational life cycle, creating value, business in society and leading change. The themes are underpinned by a mastery of the three fundamentals of people, performance and processes.

The MBA programme goes beyond theory by giving participants the opportunity to put into practice all they have learned via a 'live' consulting project. Participants work with a client organisation to deliver a major strategic consulting assignment. The Ashridge MBA also includes an international study week, which is designed to consolidate learning by giving participants direct experience of the complex issues faced by businesses in an emerging market. Class sizes are small, which means participants benefit from individual attention and an interactive learning style. Ashridge MBA students have rich and diverse professional backgrounds, which makes it one of the most experienced participant cohorts in the business school world. The faculty has all been high achieving business professionals and many of them now consult to organisations across the world.

6.3.4 Angebot von "Executive Education"

Hier wurde untersucht, inwieweit von Hochschulen Angebote speziell für Führungskräfte entwickelt und durchgeführt werden (d.h. unter der Bezeichnung Executive Education o.ä.). Diese Programme überschneiden sich stark mit dem Bereich der oben abgefragten postgradualen Weiterbildung, kennzeichnend ist hier die spezielle Ausrichtung auf Führungskräfte, d.h. Fach- und Führungserfahrung wird vorausgesetzt.

Die Recherche zeigte in dieser Kategorie eine breite Angebotsstreuung. Hauptadressaten sind

- Top-Führungskräfte, CEO's, CFO's von Unternehmen (spezielle "Top Management Programme")
- Obere Führungskräfte mit längerer Praxis- und Führungserfahrung
- Nachwuchsführungskräfte ("High Potential Programme").

Solche Programme führen nur z.T. zu akademischen Abschlüssen. Aufgrund des meist sehr beschränkten Zeitbudgets von Führungskräften werden hier z.B. kürzere ein- oder mehrteilige Programme angeboten, deren Dauer von mehreren Wochen bis zu mehreren Monaten reicht, aber deutlich unter den üblichen postgradualen Programmen mit akademischem Abschluss liegt. High Potential-Programme für Nachwuchskräfte sind andererseits oft mit umfassenden Abschlussprüfungen und akademischem Grad ausgestattet.

Die häufigsten Themenbereiche beinhalten Leadership, General Management, Finance, Banking, Marketing, Operations Management, People Management, Performance Management, Strategy. Als häufiger Fall in dieser Kategorie kann der *Executive MBA*

¹⁷ Vgl. Ashridge (Hrsg.), European partnership (consortium) MBA, 2005-12-19, http://www.ashridge.org.uk/www/mba.nsf/Web/Consortium

¹⁸ Vgl. Rektorat der Universität St. Gallen (Hrsg.), Weiterbildung: Gesamtprogramm 2006, 28 f, 2005-01-04, www.unisg.ch/hsgweb.nsf/SysWebRessources/ Weiterbil_GP06/\$FILE/GP-Weiterbildung-HSG-2006.pdf

genannt werden, welcher speziell für AbsolventInnen von Hochschulen bzw. vergleichbaren PraktikerInnen mit mehrjähriger, qualifizierter Management- und Führungserfahrung angeboten wird.

Solche Executive Education Angebote sind im Ausland stark verbreitet, in Österreich ist diesbezüglich noch ein *Ausbaupotenzial erkennbar*. Nur etwa zwei von drei der untersuchten österreichischen Hochschulen bieten entsprechende Angebote an.

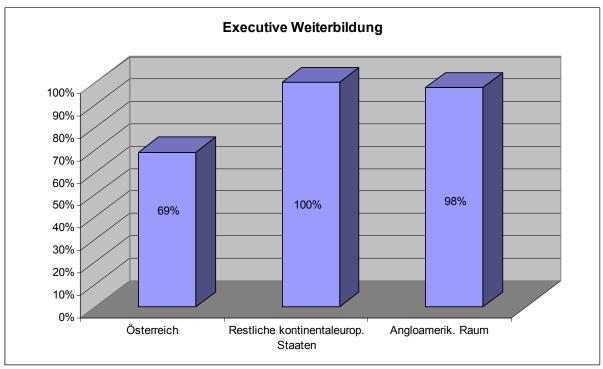


Abbildung 2: Executive Education (Gahleitner/Wöss 2006)

Allerdings zeigt eine begleitende Auswertung von Weiterbildungsprogrammen in österreichischen Tageszeitungen (wie z.B. Kurier, Standard, Presse) gerade in den letzten beiden Jahren einen *markanten Anstieg der Angebotsvielfalt und auch der Anbieter.* Neben Privatuniversitäten haben auch die Universitäten und zunehmend auch die Fachhochschulen die Bedeutung dieses Marktsegmentes erkannt. Führungskräftefortbildung wird zunehmend zur Einnahmequelle und dient insbesondere der Positionierung der jeweiligen Hochschule am Markt und der Kundenbindung (durch Weiterbildungsangebote für Absolventen). Es ist anzunehmen, dass die Bedeutung dieser Kategorie in den nächsten Jahren nochmals deutlich ansteigen wird. Als bekanntes österreichisches Beispiel sei die WU Wien genannt, die eine deutliche Positionierung in der Führungskräfteweiterbildung durch ihre Executive Academy vorgenommen hat.

Case of Good Practice: WU Executive Academy Programs

Die Wirtschaftsuniversität positioniert ihre "WU Executive Academy Programs" als "Executive Education at the Highest International Level – Know how to succeed".

"Our Mission: Change is the only constant in today's business world. The half-life of management knowledge is constantly decreasing. At the same tine, know-how, leadership and individual peak performance remain the critical resources for a successful business organization now and in the future. The WU Executive Academy's goal is to advance

individual careers through customized continued education programs and to provide ongoing support for our client firms' development strategies. The WU Executive Academy combines business know-how and the resources of Europe's largest business university in its specialized continued education programs for managers. The knowledge we provide is of immediate practical relevance and kept up-to-date through our scientific research capabilities."

Als Beispiel für von der Hochschule als Spitzenprogramme positionierte Angebote seien die "Schumpeter Programs" der WU Executive Academy erwähnt, die gemeinsam mit der Carlson School of Management der University of Minnesota angeboten werden (double accreditation) und die von der Wirtschaftskammer Österreich finanziell unterstützt werden. So ist z.B. im Global Leadership Program das Durchschnittsalter 38 Jahre, mit durchschnittlich 11 Jahren Arbeitserfahrung und etwa der Hälfte Studierender aus dem Ausland.²⁰

Mit den Partnern OMV und Erste Bank bietet die WU Executive Academy ihr erstes Executive MBA-Programm in Rumänien an.²¹

Als ausländische Beispiele werden im folgenden die Angebotspalette der INSEAD speziell in Kooperation mit den Unternehmen SAP sowie die Gesamtpalette der Executive Education an der Duke School of Business beschrieben.

Case of Good Practice: Executive Education bei INSEAD in Kooperation mit dem Unternehmen SAP

Open-Enrolment Programs:

Expanding Business Horizons through Executive Development

Focusing on delivering value, Insead offers a range of programmes on the major management topics and for all levels of executives. Topics include Leadership, General Management, Finance and Banking, Marketing, Operations Management, People and Performance Management, Strategy as well as Entrepreneurship and Family Business. With approximately 50 programmes to choose from, as focused as two days or as broad as six weeks, the programmes address both function-specific and general management challenges. Whether participants are at the start of their careers or are a CEO, CFO or board member, there is an INSEAD programme that will bring them together with their direct peers. Also, with between 20 to 90 participants in each programme, there are excellent opportunities for exchanging best practices and action learning. Through both annual Follow-up Sessions for General Management Programmes and the INSEAD Accelerated Inspiration Programme, update executives on recent developments in management thinking and best practices. These short programmes, like the online platforms and the Alumni Association, are designed to ensure that the learning experience at INSEAD extends beyond the time spent on campus.

Developing Global Leader for SAP

Paul Orleman, Director of Global Management Development, SAP AG, identifies some of the reasons his company admires INSEAD.

¹⁹ WU Executive Academy Programs, Wien, o.J., S. 1 (siehe auch www.executiveacademy.at).

²⁰ WU Executive Academy Programs, Wien, o.J., S. 1 (siehe auch www.executiveacademy.at).

²¹ Der Standard, Post Graduate Standard, Oktober 2006, S. P4.

What people development challenges were you seeking to address when you approached INSEAD?

Paul Orleman: There had been many changes in the industry and in our company just before we approached INSEAD in 2000. Previously, we had been very fragmented in terms of global management development and a very decentralized organisation. The new business landscape required a transformation of our strategy and our organisation. We decided that a new leadership paradigm was absolutely key to our future success.

What learning solutions did INSEAD Executive Education propose?

P.O.: After a detailed and thorough selection process, INSEAD came out very strongly as the business school that could best meet our needs. We wanted to create something powerful and it was important to us that the school has a global perspective and be willing to be creative and customise around our needs. We designed a Global Leadership Development programme with INSEAD that would handle 28 of our top 170 managers at a time. Each of its three modules was held in a different location: Fontainebleau, in the US and at our headquarters in Germany. Between each module, teams were given strategic issues to work on that had been identified by our board that were then presented to it at the end of each session.

What does this learning partnership bring to SAP today?

P.O.: There is no question that it has benefited us. First, it provides a networking opportunity for our top executives to meet and it is usually the first time they get a chance to work deeply with colleagues outside of their own business area. In this sense, the learning experience is very real and in terms of the strategy recommendations to the board, the programme has had significant impact. Second, we have begun to notice that a common language is being built in the company. Among the top management, the concepts and tools that we learn in the programme are fairly frequently used. Third, of course, given the changes we have gone through, the skills and competencies the programme gives in terms of strategy and platform leadership are of immense benefit.

Moving forward, what other projects with INSEAD do you envision?

P.O.: We are running our fifth Global Leadership Development programme this year and two years ago we launched a mid-management programme for regional managers. These two-week programmes are run all over the world: France, US and on the INSEAD campus in Singapore for our Asia-Pacific managers. Out of all the business schools that I have dealt with over the years, I'm most impressed by INSEAD...in terms of its flexibility, the global perspective both of the school and the faculty, not to mention the sheer outstanding quality of the faculty and willingness to co-operate in building programmes together. I admire the creativity of the school in being ready to try new things: they never take the view that theirs is the only way.It's a real pleasure to work with INSEAD

Case of Good Practice: Executive Education an der Fuqua School of Business der Duke University 22

The Fuqua School of Business offers a large variety of Degree and Non-Degree Executive Programs. These can be divided into

DEGREE PROGRAMS

Executive MBA

_

²² Vgl. Duke Executive Education, 2005-12-19, http://ee.fuqua.duke.edu/CustomerFiles_fuqua/upload/upload/index.htm?CFID=164262&CFTOKEN=376 76071&jsessionid=d0303a00bad1296c5772TR

Weekend Executive MBA

For 20 intense months, you will strengthen core business skills, be exposed to different perspectives on current business issues and build a strong network of peers. Study and work on teams with other leaders with an average of 10 years of work experience. Weekend Executive students receive both software tools and support. The distributed learning environment allows students to access online course materials, collaborate on team assignments, extend classroom discussions electronically, access library resources and communicate with faculty, staff and fellow students from their home or other remote locations. Weekend Executive students have the opportunity to enhance their academic learning by participating in an elective International Management Study course. In this course, you gain hands-on experience as you travel to different countries to visit businesses, meet corporate executives and examine country-specific issues such as anti-trust and financial markets.

Cross Continent MBA

For 20 months, you study with other professionals averaging six years of work experience. Flexibility is maximized through a dynamic format that blends the best aspects of traditional classroom teaching in North Carolina, Europe and Asia with Internet-enabled distance learning. You continue your career while studying from anywhere in the world. The Cross Continent program delivers an innovative curriculum with a global emphasis in management, marketing, operations, economics, finance, accounting, strategy and decision sciences. To reduce the risk of technology becoming a barrier to completing program requirements, Fuqua offers a Managed Laptop Solution. The Managed Laptop Solution provides you with high-performing laptops that are customized for the program and maintained by Fuqua's Distributed Learning Support (DLS) team.

Global Executive MBA

For 18 months, you learn with other executives averaging 14 years of work experience while participating in the world's most flexible and international MBA program. This pioneering program, launched in 1996, combines unique residential sessions in Asia, South America, Europe and the United States with Internet-enabled distance learning allowing students to live and work from anywhere in the world. As the class travels across the globe, students take the curriculum together in the same sequence. The Duke MBA – Global Executive offers an entirely new model of management education, arguably the most significant innovation in the field in the past half-century. The Global Executive curriculum focuses on global management, and the courses are designed especially to capitalize on the program's unique format. The program incorporates education about social, economic, political and cultural issues that affect the way business is conducted around the world. The Global Executive program combines world-class instruction, with opportunities to discuss course content with classmates having a wide-range of global business expertise and perspectives.

Admissions Criteria

Professional Experience

The Duke MBA – Weekend Executive – preferably a minimum of 5 years professional experience, current employment in a managerial position and steady career progression with increased levels of responsibility

The Duke MBA – Global Executive – preferably a minimum of 10 years mid- to senior- level professional experience, current employment in a managerial position, increasing level of responsibility with current or imminent global responsibilities and strong interpersonal leadership skills

The Duke MBA – Cross Continent – preferably a minimum of 3 years professional experience and strong leadership, team and communication skills

An undergraduate degree from an accredited four-year college or university, or equivalent

Strong managerial and leadership ability, as well as proven team communication and time management skills

Complete application packet (see next section)

Quantitative achievement and familiarity with current desktop software applications

Proficiency in written and spoken English. For applicants whose native language is not English, the Test of English as a Foreign Language (TOEFL) is required. The TOEFL may be waived if the candidate completed university study at a school in which English was the medium of instruction or if he or she has worked in an English-speaking country for at least two years.

The full program tuition

Weekend Executive

\$ 88,500 Tuition includes books and class materials, overnight accommodations on Weekend Executive Fridays and meals on Weekend Executive weekends. A non-refundable deposit of \$ 2,000 is due upon admission to the program.

Cross Continent Executive

\$ 89,900 Tuition includes peripheral equipment, books, class materials, and lodging and meals while attending the eight residential sessions. Tuition does not include travel to and from the residential sessions, a laptop computer or a personal Internet service provider (ISP). A non-refundable deposit of \$ 5,000 is due upon admission to the program.

Global Executive

\$115,700 Tuition includes books, class materials, a laptop computer, full technology support, and lodging and meals at the five residential sessions. Tuition does not include travel to and from the residential sessions. A non-refundable deposit of \$7,500 is due upon admission to the program.²³

NON-DEGREE PROGRAMS

General Management Programs:

including courses like, Advanced Management Program" (duration: 2 sessions à 2 weeks, 4 starting dates a year, admission criteria: at least 15 years of management-experience, total costs: \$ 28,500), The Management Challenge: Translating Strategy into Results" (duration: 2 sessions à 1 week, 4 starting dates a year, admission criteria: management position, total costs: \$ 16,000).

Specialized Programs:

including programs like, Growing your Business by Increasing Customer Value" (duration: 3 days, 2 starting dates a year, admission criteria: groups or teams from the same organization, total costs: \$4,000)

"The Duke Leadership Program" (duration: 6 days, 2 starting dates a year, admission criteria: management position, total costs: \$ 7,500).

²³ Vgl. Executive MBA, Developing Leaders. Accelerating Careers, 2005-12-19, http://www.fugua.duke.edu/mba/executive/

6.3.5 Angebot maßgeschneiderter Weiterbildung für Unternehmen ("tailor made programs, costumized programs")

Untersucht wird hier, ob die Hochschule spezielle, auf Bedarfe einzelner Unternehmen oder Branchen zugeschnittene Fortbildungsmöglichkeiten anbietet. Diese "Customized Programs" werden speziell für und gemeinsam mit einzelnen Unternehmen entwickelt.²⁴ Konsortialprogramme werden gemeinsam mit mehreren Unternehmen erarbeitet, wobei Wert darauf gelegt wird, dass es sich dabei nicht um direkte Konkurrenten handelt. Im Gegensatz zu öffentlich zugänglichen Programmen wird hier auf unternehmensspezifische und auch vertrauliche Problemstellungen fokussiert.²⁵ Maßgeblich für die Konzipierung der maßgeschneiderten Weiterbildung ist die Einbindung von praxisrelevantem anwendungsorientiertem Wissen, verbunden mit dem aktuellen Forschungsstand.²⁶

Da die Customized Programs individuell auf den jeweiligen Kunden zugeschnitten werden, sind die Gestaltungsformen inhaltlich, methodisch-didaktisch und vom Bildungsmanagement her sehr unterschiedlich. Die Palette reicht von eintägigen Auffrischungsveranstaltungen bis zu international ausgerichteten Entwicklungsprogrammen mit mehrjähriger Dauer.²⁷

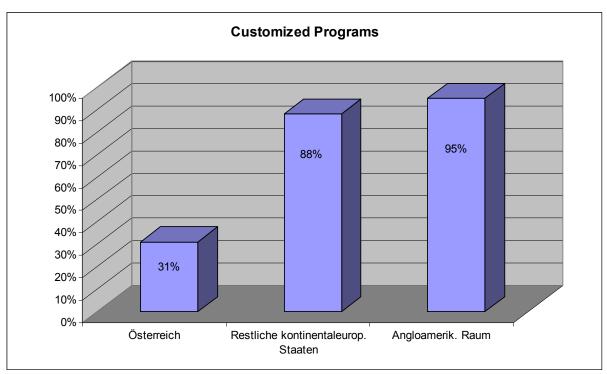


Abbildung 3: Customized Programs (Gahleitner/Wöss 2006)

Die Auswertung zeigt, dass in Österreich nur knapp ein Drittel der Hochschulen customized programs anbietet, während im europäischen und angloamerikanischen Raum der Anteil deutlich höher liegt. Für die nächsten Jahre dürfte sich die Bedeutung dieses

²⁴ Vgl. WU Executive Academy, know how to succeed, 2005-01-04, http://www.executiveacademy.at/exac_vorstellung.php

Vgl. Universität St. Gallen, Maßgeschneiderte Programme, 2005-01-04, http://www.unisg.ch/hsgweb.nsf/wwwPubInhalteGer/Inhouse-Seminare?opendocument

²⁶ Vgl. WU Executive Academy http://www.executiveacademy.at/exac_vorstellung.php

²⁷ Vgl. The University of Edinburgh Management School, Opportunity: our range of services fort he business community, 2006-01-04, http://www.ems.ed.ac.uk/corporate/overview.html

Geschäftsfeldes auch für österreichische Hochschulen deutlich erhöhen. Dies wird durch einen zunehmenden Nachfragedruck seitens der Unternehmen verstärkt. Ebenso ist zu beachten, dass gerade die nicht-hochschulischen Hauptkonkurrenten (insbesondere Managementinstitute) bereits seit längerer Zeit auf Maßschneiderung von Weiterbildungsprogrammen setzen. Auch seitens von Wirtschaftsvertretungen sowie der Politik wird eine Intensivierung von Wirtschaftskooperationen gefordert.²⁸

Methodisch-didaktisch werden z.B. Vorlesungen, (Gruppen-) Diskussionen, Fallstudien-Bearbeitungen, Coaching, Distance-Learning, individuelle praktische Übungen, Rollenspiele und Workshops eingesetzt.²⁹

Besonders hervorgehoben wird die Bedeutung der Einbeziehung der Kunden in den gesamten Entwicklungs- und Durchführungsprozess.

Als case of good practice wird unten der "flexible client centred approach" der Universität St. Gallen mit den einzelnen Ablaufschritten beschrieben.

Die Universität St. Gallen bietet maßgeschneiderte Programme für Unternehmen (Inhouse-Programme, customized programs) an, die speziell für und mit Unternehmen entwickelt werden. Im Gegensatz zu den öffentlichen Programmen (open enrollments) fokussieren diese auf unternehmensspezifische, teils vertrauliche Problemstellungen. Dabei arbeiten Mitarbeiter der Executive School (ES-HSG) und HSG-Lehrende zusammen mit dem Unternehmen die spezifischen Themen aus. Schlüsselpersonen der Unternehmen werden als Mentoren und Förderer eingebunden. Unternehmensspezifische Aufgabenstellungen und Lernmaterialien werden aufgearbeitet und in maßgeschneiderte Programme integriert. "Im Ergebnis sind kundenspezifische Programme mächtige Treiber unternehmerischen Wandels". 30

Vgl. Arbeitsgruppe Universitätsautonomie, Die volle Rechtsfähigkeit der Universitäten: Gestaltungsvorschlag für die Regelung der Autonomie, Wien 2001, 2005-10-05, http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/5146/vollrechtsf.pdf

²⁹ Vgl. WU Executive Academy, Firmenprogramme: Methodik, 2006-01-04, http://www.executiveacademy.at/firmen_meth.php

³⁰ Universität St. Gallen (Hrsg.): Weiterbildung – Gesamtprogramm 2007, S. 105.

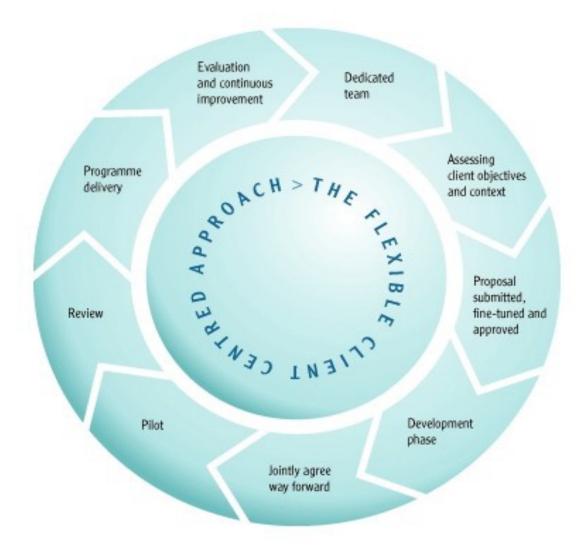


Abbildung 4: St. Gallen Customized Programs

Cases of Good Practice: St. Gallen University Customized Services

Assessing client objectives and context

Ab dem Eintreffen der Anfrage bezüglich eines "Customized Programs" wird auf die Bedürfnisse und Wünsche des Unternehmens eingegangen.

Proposal submitted

Die vom Unternehmen zur Verfügung gestellte Information fließt in die Programmentwicklung mit ein, indem auch interne Expertise des Unternehmens genutzt wird.

Development Phase

In der Entwicklungsphase werden einige Tage dafür aufgewendet, das Unternehmen, dessen individuelle Kultur sowie die Teilnehmer genauer kennen zu lernen.

Jointly agree way forward

Bevor nun die eigentliche Programmausführung beginnt, werden mit dem Klienten die Programmdetails, wie Beginnzeitpunkt, Dauer, Inhalt der einzelnen Module etc. genau besprochen, um dessen Einverständnis für die Programmausführung zu erwirken.

Pilot

Das Pilotprogramm hat verschiedene Zwecke. Unter anderem dient es dafür, die Teilnehmer dazu zu inspirieren sich einzubringen, unausgesprochene Dinge in sicherer Umgebung des Weiterbildungsprogramms auszusprechen und die Durchführung des Programms an die Teilnehmer anzupassen. Als Resultat dieses Pilot kann das endgültige Programm auf die Bedürfnisse modifiziert werden.

Review

Auf so genannten Review-sheets können Anregungen und Empfehlungen von Teilnehmern und Kunden weitergegeben werden. Infolgedessen werden diese Empfehlungen analysiert und können somit beim nächsten Programm berücksichtigt werden.

Programme delivery

Normalerweise werden Weiterbildungsprogramme wahrgenommen, um bestimmte Ziele im Unternehmen zu erreichen. Die eigentliche Programmausführung soll demnach dazu führen, dass die teilnehmenden Manager- und Führungskräfte praktische Lösungen für ihre derzeitigen Problembereiche und zusätzlich Lösungsansätze für zukünftige Herausforderungen finden.

Evaluation

Um die Programme dynamisch zu gestalten, werden neue Lehransätze verwendet, welche sich an den Anforderungen des jeweiligen Kunden orientieren. Dabei werden beispielsweise neue Lehr- und Forschungsansätze, wie Virtuelle Lern-Center verwendet.

Dedicated team

Um das Programm erfolgreich zu gestalten, wird jedem Kunden gleich zu Beginn ein "Client Director" zugewiesen. Seine Aufgabe besteht darin, eine Partnerschaft mit dem jeweiligen Unternehmen aufzubauen und auf dessen individuelle Bedürfnisse einzugehen.

Die **Escuela de Alta Dirección y Administracíon (EADA)** in Barcelona verfolgt bei In-Company-Projekten z.B. folgenden Programmablauf:

- Bedarfserhebung
- Inhaltliches und methodisch-didaktisches Programmdesign
- Programmdurchführung mit parallel laufenden, gecoachten Projekten im Unternehmen
- Transferevaluierung hinsichtlich Auswirkung im Unternehmen
- Begleitende Transferförderung zur Erhöhung des Umsetzungserfolges³¹

In ähnlicher Weise stellt das **Learning Transfer Model (LTM) der WU Wien** speziell auf Lerntransferförderung ab und unterscheidet folgende Phasen:

Phase 1: Preparation

- Development and fine-tuning of concept and content
- Pre-module survey
- Course outline
- Collection of cases

³¹ EADA (ed.), Programas in Company – Soluciones formativas a medida, Barcelona 2006, S. 7.-

Phase 2: Implementation

- Training
- · Facilitation of program and case studies
- Peer group learning
- Learning diary

Phase 3: Follow-Up

- Reflection
- Documentation
- Further reading lists and recommendations

Als Case of Good Practice für ein **maßgeschneidertes Programm im Privatsektor** wird im Folgenden ein Kooperationsbeispiel des Ashridge Management Center mit dem Unternehmen Elektrolux beschrieben.

Case of Good Practice: Ashridge Management Center & Electrolux

With sales of SEK 121 billion (£8.75bn), Electrolux is the world's largest producer of appliances and equipment for kitchen, cleaning and outdoor use. Its two main business areas, indoor and outdoor products, supply both consumers and professional users.

The current Electrolux strategy is to exploit global capability, building on the strength of the Electrolux brand through consumer-based product innovation. The challenge for Electrolux's leadership is to increase consumer insight, to be bolder and to accelerate all areas of business. Ashridge undertook diagnostic interviews with 30 senior managers in Europe, Asia and the United States. We then designed an initial programme, refined it with Electrolux and ran a successful first programme within two months of being asked to lead the work in response to the company's focus on speed.

The Next Level Leader programme was designed for 400 experienced and high performing managers from New Zealand, Australia, India, Singapore, Thailand, China, North and South America as well as from most European countries. Its common core (about 80 %) based around leadership development, strategic understanding and increasing the pace of insight-based innovation, is delivered in all regions. 20% is tailored to specific geographic regions, for example, implementing a new organisation in Asia Pacific.

Delivery in each region brings together 30 middle/senior managers over two modules of four days, with two months between modules. The whole process follows a fast moving pace congruent with the 'acceleration' theme within the strategy. The programme schedule has been intense and the team has already delivered eight programmes over an 18-month period. The venues include Atlanta, Singapore, Shanghai, Bangkok and Stockholm. As intended, 400 managers will have gone through the programme between its start in 2004 and mid 2006. The chief executive and top managers of each region attend every programme, with the company CEO and president also attending a majority. This gives a clear message that this programme is mandated from the top, supporting Ashridge's philosophy of relating with an organisation as a working partner.

The programme is designed:

To ensure managers understand the key elements of the strategy and their role in it within their own business

To develop their ability to lead change, accelerating strategy implementation To equip them with skills that will enable them to coach and develop others

Increase initiative and innovation.

The remaining participants experience the Ashridge style of delivery using real issues, experiential exercises and time for reflection, whilst being challenged around their own area of responsibility by a well-informed team. The close understanding of Electrolux, its business challenges and the empathy with regional cultures has led to highly positive feedback.

Als Case of Good Practice für ein **Customized Program mit dem öffentlichen Sektor** wird im Folgenden ein Programm des Ashridge Management Center mit dem britischen Verteidigungsministerium (MOD – Ministry of Defence) beschrieben.

Case of Good Practice: Customized Programme für den Öffentlichen Sektor anhand des Verteidigungsministeriums (MOD)

Ashridge's portfolio of tailored leadership development programmes for key groups of managers in the public sector in the UK and around the globe has been growing rapidly in a very demanding period of change for public services.

The UK MOD has a budget of some £30bn, employs some 189,000 people in the armed services plus a further 82,000 civilians, and operates in many countries around the world. Ashridge has worked with the MOD since 1996 to develop a wider leadership perspective in its key managers, including members of the armed services. The programme has been continually improved and updated in the light of the fast moving changes and challenges faced by the MOD. The aim is to supplement traditional leadership skills with Ashridge's latest thinking and experience around leadership and leading change. The latest re-design, in 2004, revised the structure, content and learning process to focus on:

Two 4-day module residential programmes with more intensive teaming Individual and group project work situations to give more practical application of learning to real work situations

More personal attention in extended 1-10-1 coaching relationships Revised content to focus more or strategy, leadership and change Better virtual learning support to share tools and techniques with their teams.

Feedback has been highly positive, stressing the quality of teaching and sophistication of the learning process that is well-suited to experienced managers with excellent professional and academic backgrounds. The programme has convinced even the most sceptical that the investment of their time with Ashridge is worthwhile.

Der folgende Case of Good Practice beschreibt ein maßgeschneidertes Programm im Bereich der Executive Education in Kooperation von Harvard Business School und dem Executive Forum der Firma Novartis.

Case of Good Practice: Customized Program – Das Novartis & Harvard Executive Forum³²

Dieses kundenspezifische Executive Education Programm des führenden Schweizer Pharma-Unternehmens Novartis wird in Kooperation mit der Harvard Business School

³² Vgl. Working Together and Learning Together, Harvard Business School Enterprise newsletter, 2005-12-12, http://www.hbs.edu/corporate/enterprise/together.html

durchgeführt. Zielgruppe sind Mitarbeiter auf der führenden Management-Ebene und andere ausgewählte High-Potentials im Managementbereich. Der Lehrkörper setzt sich neben Harvard-Professoren auch aus Lehrbeauftragen der LBS, INSEAD und Stanford zusammen. Programm besteht aus drei Modulen. welche an drei Veranstaltungsorten – Boston/USA, Indien & China und der Schweiz – und innerhalb einer Zeitspanne von bis zu 8 Monaten stattfinden. Die drei Kursmodule behandeln Inhalte wie der Führungsqualitäten, Kreierung einer globalen Novartis-Kultur, Projektmanagement, Strategieimplementierung, Teamwork, Change-Management etc.

Die Kursteilnehmer werden dabei unterstützt, die tägliche Praxis am Arbeitsplatz zu ändern, in dem sie in einen intensiven, interaktiven Lernprozesses eingebunden werden und die Möglichkeit haben, unternehmensrelevante Themen im Rahmen des Kursprogrammes in Einzel- und Gruppenarbeit zu bearbeiten. Mit Ende 1999 hatten bereits mehr als 400 Mitarbeiter weltweit am Programm teilgenommen. Durch vom Management initiierte Team-Projekte wurden bereits erfolgreiche Veränderungen in der Unternehmenskultur und signifikante Performance-Verbesserungen erzielt.³³

Nach der Fusion im Jahr 1996 hat Novartis erheblich von diesem Customized Program profitiert, indem es geholfen hat, mit Unterschieden professionell umzugehen, Ähnlichkeiten zu identifizieren und die neue gemeinsame Strategie zu klären. Die Harvard Business School hat im Gegenzug davon profitiert, einen tiefen Einblick in die Pharma-Branche zu gewinnen sowie organisatorische Veränderungen und Strategieentwicklung über Jahre detailliert verfolgen zu können.

Um die Bedeutung der maßgeschneiderten Weiterbildung für ihre Institution zu verstärken, haben einige Hochschulen **eigene Anlaufstellen für In-House Training und Beratung** eingerichtet. Diese sind oft als Teil der Weiterbildungsabteilung der Hochschule organisiert bzw. auch eigenständige Abteilungen.

Case of Good Practice: Company Learning Services der Universität Augsburg

Das Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer der Universität Augsburg faßt seine Inhouse-Seminaraktivitäten im Programmbereich ComLearn® (Company Learning Services) zusammen. ComLearn versteht sich als professioneller Ansprech- und Kooperationspartner, der mit Unternehmen zusammen maßgeschneiderte Lösungen für die betriebliche Weiterbildung erstellt (siehe Rubrik "Firmenprogramme" auf www.zww.uni-augsburg.de). Dieser Bereich wurde vom Stifterverband 2004 für die beste universitäre Weiterbildung ausgezeichnet.

6.3.6 Online-Kurse

Hier wird untersucht, inwieweit Weiterbildungsangebote von der Hochschule via Internet, d.h. ausschließlich über das World Wide Web, angeboten werden, d.h. dass keine Präsenzphasen notwendig sind.

Als Paradebeispiel dieser Analysekategorie kann der "Online MBA" genannt werden. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass Hochschulen mit Erfahrung im Online-Angebot

³³ Vgl. Plomben, M. (Hrsg.), Unleashing the Power of Learning, Executive Education and Development in Europe, European Foundation for Management Development, Brüssel 1999, 27

diese neuen Technologien sowohl im Grundstudium als auch im Weiterbildungsbereich einsetzen werden.

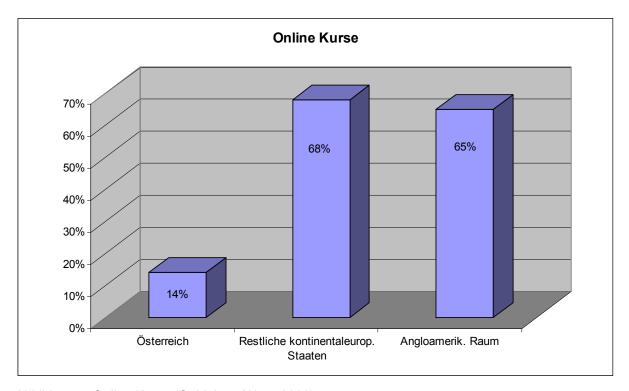


Abbildung 5: Online Kurse (Gahleitner/Wöss 2006)

Die Auswertung zeigt für Österreich noch einen *deutlichen Aufholbedarf*. Nur etwa jede achte Hochschule hat auch Online-Angebote in ihrem Programm, während es bei den untersuchten ausländischen Hochschulen etwa zwei Drittel sind.

Zudem wird durch das *Online-Angebot ausländischer Hochschulen* auch der Wettbewerbsdruck für österreichische Anbieter verstärkt.

Diese ausländischen Anbieter arbeiten teils auch mit Studienzentren oder Kooperationspartnern in Österreich. Als Beispiel sei "WWEDU World Wide Education" genannt (siehe www.wwedu.com), die den angloamerikanischen Markt bedienen, aber auch regionale Zentren eingerichtet haben. Für Österreich sind dies das Schumpeter Institut bzw. Hans Sachs Institut in Wels. Als besonderer Vorteil wird dabei die Möglichkeit der berufsbegleitenden Weiterbildung im Fernstudium genannt. Ein MBA-Abschluss ist hier um Euro 4.000,-- + MWST möglich.

Es kooperieren aber auch österreichische Weiterbildungsanbieter (z.B. BFI Linz, Sales Akademie in Wien) mit ausländischen Hochschulen, wobei das Studium in Österreich z.T. im Fernstudium stattfindet und der akademische Grad durch die ausländische Hochschule verliehen wird.

Ein weiterer Impuls geht von der betrieblichen Weiterbildungsarbeit aus, in der – trotz früher noch eher geringer Bedeutung (vgl. Petrovic u.a. 1998) – in den letzten Jahren verstärkt Wert auf den Einsatz neuer Lerntechnologien gelegt wird. Ziel ist neben einer erhofften Kosteneinsparung vor allem, durch Abbau zeitlich-örtlicher Restriktionen neue Zielgruppen im Unternehmen zu erreichen.

Case of Good Practice: Multimediastudium Rechtswissenschaften an der Uni Linz

Das Institut für Fernstudien der Johannes Kepler Universität Linz entwickelte das Multimedia-Studium. Seit 2002 haben bereits rund 3.100 Jus-Interessierte inskribiert. Die Präsenzphase zu Beginn beträgt eine Woche. Arbeitsunterlagen in DVD- und Skriptform werden in Form eines Medienkoffers zusammengestellt und kosten je Studienabschnitt 649 Euro. Vorlesungen können auf interaktiv gestalteten DVDs individuell und offline bearbeitet werden. Seminare können via Webcam live besucht werden, wobei die Studierenden auch interaktiv Zwischenfragen stellen können.³⁴

Zunehmend wird auch versucht, E-Learning für das gesamte Bildungsangebot von Hochschulen zu verankern.

Case of Good Practice: Die e-learning-Plattform TUWEL der TU Wien

TUWEL, die e-learning-Plattform der TU Wien, unterscheidet 3 Stufen des e-learnings. In Stufe 1 sind die schriftlichen Skripten zentral abgelegt, und es gibt ein Forum, in dem Studierende den Professor und Kollegen in einem Chatroom treffen und Fragen stellen können. In Stufe 2 gibt es darüber hinaus Übungen und Selbst-Tests. In Stufe 3 gibt es Lehrunterlagen auf MP3 als Audio- oder Videofile. In Zukunft will die TU Wien alle Einführungs-Vorlesungen mit e-Learning unterstützen, mittelfristig sollen 50 % aller Lehrveranstaltungen über die Lehrplattform TUWEL zugänglich sein. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen auch die Lehrenden von der neuen Technologie überzeugt werden. 70 % begegnen dem e-Learning denoch zögernd.³⁵

Case of Good Practice: "Nearness Learning an der Open University

Die Open University (OU) in Milton Keynes mit über 200.000 Studierenden p.a., davon 30.000 an der OU Business School, ist die weltweit größte Fernuniversität. Das Konzept wird aufgrund der intensiven Betreuung durch Tutoren (Verhältnis ca. 1: 15) nicht mehr als Distance Learning, sondern eher "Nearness Learning" bezeichnet."³⁶

Case of Good Practice - Online Seminare von INSEAD³⁷

Online web-conferencing facilities are available to leverage the value of your on-site or blended learning programme before, during or after the programme.

We can tailor the event to suit your needs
Setting the scene prior to an on-site programme
Monitoring project progress between modules or after the programme
Cascading nuggets of programme learning to other colleagues

³⁴ Kurier, 16. Sep. 2006, S. 55. (im Detail siehe www.linzer-rechtsstudien.at)

³⁵ Kurier, 10. März 2007, S. 58.

³⁶ Vgl. Raftl A.: "Nearness Learning", in: Die Presse, 24. März 2007, S. K6. Siehe im Detail www.openac.uk/oups.

³⁷ Vgl. INSEAD, Insead Online: Online Seminare, 2006-01-06, http://www.inseadonline.com/corporate_solutions/onlineseminars.htm

Main Advantages Internet access to the event from your desk, so no need to travel One-hour event scheduled in advance causes minimum disruption Brings global managers together from wherever they are in the world Tools Markup Video Record Help 🚇 🔛 💇 🐧 🗸 🗶 🚰 💯 🧶 🕥 🗹 💠 🔼 📓 🕕 🧧 - md T/////00000 INSEAD Where to Start? Interdependence Risk Ron P 28 3 3 Initial Expectations Internal Strategy Market Outcomes 200 8 Risk for Success Michel Target Alfredo Dobert Pedro François Tahlvik Integration Risk Luc Vong √ 0 ★ 0 ⑤ 0 ♣ 23

Abbildung 6: Insead Online Learning

Introductory Webinar (about one month prior to the programme start)

Participants will meet the programme director and faculty, and be provided with details about the programme content, design and any pre-programme assignments that they might be required to prepare. The idea is to engage them in a dialogue that will allow them to better prepare for the residence program, and better understand the expectations and learning outcomes. This is also an opportunity to break the ice with the other participants, to begin the networking process, to dispel any concerns they may have and to answer any questions.

Follow-Up Webinar (about six weeks after the last module)

After the on-site programme, and with the advantage of several weeks' hindsight, this is an opportunity to continue the momentum of the learning by giving participants an opportunity to review the learning concepts, to ask questions, give direct feedback and to get input on their ongoing action plans from the faculty and from their programme colleagues. It is a way of consolidating the value of the programme and reinforcing the global networking ties.

Das **Ashridge Management Center** als eine der führenden europäischen Business Schools bekennt sich zu einem breiten Angebot unter Einschluss von Coaching, Beratung und selbstgesteuertem Lernen.

"Ashridge open enrolment programmes ... and so much more

Ashridge is one of the world's top business schools – a fact recognised in the Financial Times executive education rankings year on year – and a leader in both open and tailored executive development. It has a thriving consultancy business and research centres exploring subjects that are of real interest to practising managers. Our reputation reflects our

success in building effective partnerships with both programme participants and their organisations, and our willingness to get involved with the challenges they face "38"

Dem Aspekt des individuell selbstinitiierten und –gesteuerten Lernens wurde durch die Einrichtung eines eigenen **Learning Resource Centers** Rechnung getragen. Dieses geht weit über das Angebot von Online-Kursen hinaus.

Case of Good Practice: Ashridge Learning Resource Center und Virtual Learning Resource Center

Das Learning Resource Center des Ashridge Management Center in Großbritannien (siehe www.ashridge.org.uk) steht den Studierenden, Mitgliedern des Alumni-Vereines sowie institutionellen Mitgliedern (Unternehmen) zur Unterstützung ihrer Kompetenzentwicklung offen. In einem eigenen Zentrum zusammengefasst stehen u.a. über 11.000 Fachbücher. über 800 Management Training Videos, CDRoms und Audiobooks zur Verfügung. Das LRC ermöglicht den Zugriff auf eine Reihe von Datenbasen inkl. Pressekommentare, Brancheninformationen. Journalzugriffe, Eine Dokumentation über von Großunternehmen (Company profiles) und etwa 100 Branchen (Industry Files) wird ständig aktualisiert. Das LRC verfügt über etwa 30 Computerarbeitsplätze, die mit den web-basierten Lern- und Informations-Services von Ashridge verbunden sind. inklusive dem Ashridge Virtual Learning Center, das auch Fernzugriffe erlaubt. Im LRC sind auch Räumlichkeiten zum Selbststudium vorhanden. Das LRC ist von 08:00 bis 22:00 Uhr geöffnet und verfügt auch über eine Reihe von Selbstlernmaterialien und eine Buchhandlung sowie Informations-Counters.

-

³⁸ Ashridge (ed.), Open Enrolment Programmes July – December 2006, Berkhamsted 2006.

6.3.7 Angebotskategorie "Blended Learning"

Während insbesondere in Österreich reine Online-Angebote noch relativ selten vertreten sind, ist ein Mix zwischen Präsenz- und Online-Phasen in Form eines "Blended Learning Konzeptes" ein vergleichsweise wesentlich häufigeres Angebot.

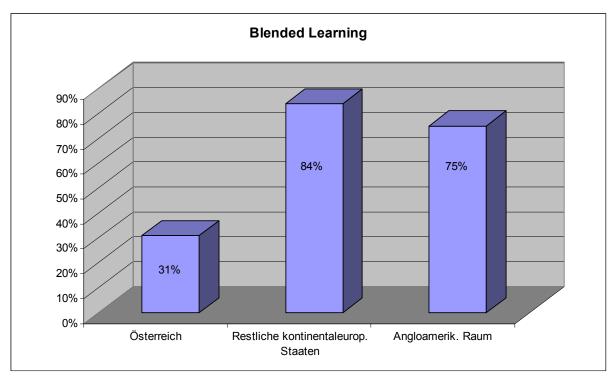


Abbildung 7: Blended Learning (Gahleitner/Wöss 2006)

Die Auswertung zeigt für alle Länderkategorien eine – verglichen mit reinen Online-Angeboten – höhere Beteiligungsquote, wobei allerdings der deutliche Abstand der österreichischen Hochschulen bestehen bleibt.

Gerade für diesen Bereich ist für Österreich in den nächsten Jahren ein *hoher Nachholbedarf* zu erwarten:

- Die Umstellung auf Bakkalaureats- und Masterprogramme ohne entsprechende Mittelbereitstellung führt zu einer Ressourcenverknappung, die den verstärkten Einsatz von neuen Lerntechnologien zwingend erforderlich macht.
- Im Zuge von maßgeschneiderten Programmen gerade mit Großunternehmen, die oft bereits über einschlägige Erfahrungen verfügen, werden diese neuen Lerntechnologien bei Kooperationsprojekten verstärkt implementiert werden, insbesondere wenn es sich um länderübergreifende, international ausgerichtete Programme und internationale Teilnehmergruppen handelt.

Case of Good Practice – Blended Learning von INSEAD³⁹

While all INSEAD OnLine courses can be highly rewarding even when taken on a completely autonomous basis, their effectiveness can be considerably increased by one of our blended learning solutions. The exact structure of the course can vary according to subject and learner needs, but all blended learning solutions involve active learner participation and interaction with one of our highly qualified e-coaches.

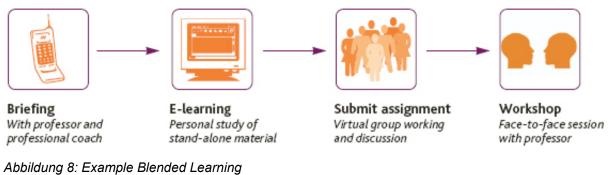
The simplest form of blended learning involves e-mail correspondence in which the e-coach offers advice and guidance and responds to participant's questions. In addition, discussion forums allow participants to share their views on issues arising from the course. These discussions establish a connection between the course content and each participant's unique point of view and greatly increase retention of the learning messages.

The most powerful blended learning solutions include real-time events either in the classroom face-to-face with the INSEAD professor, in a "virtual classroom" on the learner's desktop with live audio or written chat sessions. In addition to working individually, participants attend these scheduled events in order to benefit from the intensity of learning that occurs in real-time debate and discussion.

Top Management of Rolls Royce, after the Industry Scan Blended Learning Programme with Professor Karel Cool:

"The course was a great success and we've formed several work-streams from it covering a better understanding of the strategic intent of our competitors and customers. The promising thing is that this activity has been taken up by the businesses concerned as it's not being treated as an academic exercise."

Example of a blended programme



Allerdings ist die Nachfrage nach e-Learning Angeboten zumindest Führungskräfteentwicklung noch eher gering. Dies ist nicht nur auf fehlende Information über entsprechende Angebote zurückzuführen. Eine Umfrage unter über 400 Personalisten in deutschen und österreichischen Unternehmen zeigte folgenden Trend für die nächsten fünf Jahre auf: Mehrtägige Seminare sind am beliebtesten (64 %), gefolgt von Inhouse-Trainings (43 %), Workshops, Symposien und Coaching. Beliebt sind besonders Kursveranstaltungen. "Blended Learning, also die Verbindung von Seminaren oder Vorträgen mit verschiedenen Aufgabenstellungen unter Zuhilfenahme von Computern und Internet, kommt eher schlecht an. In Deutschland findet diese Art des Lernens bei elf, in Österreich bei mageren fünf Prozent Akzeptanz".40

-

³⁹ Vgl. INSEAD, Insead Online: Blended Learning, 2006-01-06, http://www.inseadonline.com/corporate solutions/blended learning.htm

⁴⁰ Quelle: Hernstein/OGM-Studie 2007; Der Standard, Bildung & Karriere, 10./11.2.2007, S. K34.

D.h. neben der technischen Ausgestaltung der Programme wird insbesondere bei älteren Führungskräften auch verstärkt ein Augenmerk auf die Erhöhung der Programmakzeptanz zu legen sein.

6.3.8 Angebot von Abend-, Teilzeit- und Wochenendprogrammen

Hier wurde erhoben, ob die Hochschule berufsbegleitende Programme an Wochenenden, Abenden, bzw. auf Teilzeitbasis durchführt. Grundsätzlich ergab die Auswertung eine breite Verbreitung entsprechender Programme. In allen Regionen bieten deutlich über 90 % entsprechende Angebote an. Dies ist nicht überraschend, da bei der Recherche nicht nach Angeboten im Grundstudium bzw. im Weiterbildungsbereich unterschieden wurde. Auf alle Fälle lässt dies darauf schließen, dass sich die Hochschulen der Notwendigkeit flexibel gestalteter Kurszeiten bewusst sind, um ihre Kunden ansprechen zu können und zudem wettbewerbs- und konkurrenzfähig bleiben zu können. Es kann davon ausgegangen werden, dass derartige Kursformate in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen werden.

6.3.9 Angebote im Bereich Consulting und Coaching

Hierunter fallen Hochschulen, die in irgendeiner Weise Consulting (Unternehmensberatung i.w.S.) oder Coaching anbieten. Dabei wurde die Beratung von Studierenden (z.B. Karrierecoaching durch Alumniorganisationen oder Placement Centers oder den Psychologischen Beratungsdienst) nicht miteinbezogen. Nicht erhoben wurde auch, wer die Beratungsleistungen durchführt (Hochschulpersonal, Mitglieder studentischer Beratungsunternehmen, hochschuleigene Consulting-Abteilung). Es erfolgte auch keine inhaltliche Abgrenzung nach Beratungsthemen oder –methoden. Durch Hochschulpersonal im Zuge einer Nebenerwerbstätigkeit durchgeführte Consulting- und Coaching-Leistungen werden hier nicht berücksichtigt.

Consulting- und Coachingleistungen werden vorwiegend im angloamerikanischen Raum angeboten, aber auch von etwa der Hälfte der untersuchten kontinentaleuropäischen Hochschulen. Österreich liegt vergleichsweise bei diesen Dienstleistungen noch deutlich hinter den anderen Regionen.

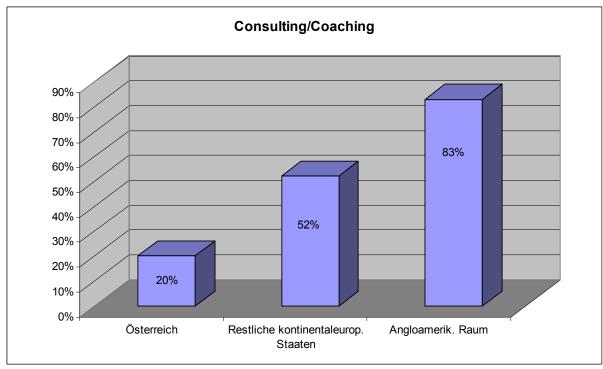


Abbildung 9: Consulting/Coaching (Gahleitner/Wöss 2006)

Es ist anzunehmen, dass auch dieser Angebotsbereich in den nächsten Jahren deutlich größere Beachtung finden wird, nicht zuletzt weil durch eine Ausweitung des entsprechenden Services eine besondere Möglichkeit zur Positionierung am Weiterbildungsmarkt und zur Intensivierung der Kooperation mit Unternehmen besteht.

So bietet z.B. das **Ashridge Management Center** nicht nur Consultingleistungen für Unternehmen als Teil seiner Programmpalette an, sondern führt auch Master-Programme im Bereich Consulting durch (deren Teilnehmer wiederum im Rahmen von Consultingaufträgen beigezogen werden oder die als Praktika Consulting-Assignments in Unternehmen bearbeiten).

Case of Good Practice – Small Business Consulting Program (Columbia Business School) 41

The Small Business Consulting Program ("SBCP") was established in 1998 by a group of Columbia MBA students seeking to complement their studies with the practical application of business skills and tools, while contributing to the local business community. SBCP works with entrepreneurs, non-profit organizations and other businesses in the New York City area to provide quality pro-bono consulting services in a broad range of areas, including accounting, finance, marketing, organizational development, operations, e-commerce and strategy. SBCP-consultants are first and second year MBA's from Columbia Business School.

The mission of SBCP is four-fold:

Help small businesses and non-profits benefit from the knowledge existing within the Columbia Business School community;

-

⁴¹ Vgl. Small Business Consulting Program, 2005-12-20, http://www0.gsb.columbia.edu/students/organizations/sbcp/index.htm

Provide MBA students with tools and hands-on experience that will make them more effective managers and consultants;

Improve Columbia Business School's impact on the community; Leverage the energies of MBA students in philanthropic activities.

The partners of the SBCP program are the Columbia Entrepreneurship Program "Eugene M. Lang Center for Entrepreneurship", which offers a diverse array of courses focusing on the issues central to the work of the entrepreneur and the development and growth of businesses. Additionally, the Program offers seed money through the Lang Fund, and developmental guidance through the Entrepreneurial Greenhouse, to students with business plans who are ready to launch. The other partner is the "Social Enterprise Program" at Columbia Business School which is designed to expand students' understanding of the role of the private, non-profit and governmental sectors in addressing societal problems. Courses, lectures and extracurricular activities cover a wide range of topics that intersect with students' interests and goals, including social enterprise, corporate social and environmental responsibility, non-profit consulting and management, non-profit board service and philanthropy.

SBCP Clients are small non-profit and for-profit businesses across all stages of their development. These companies are seeking focused assistance with a particular aspect of their business. Projects are discrete, allowing SBCP teams to tackle an identified problem and present the client with a final "deliverable". Clients are taken on by the program on one or two semester long basis. Projects that the program is involved with provide the client with a clearly defined product. Some examples of prior projects include: general business recommendations, comments on an existing business plan, preliminary work to begin a business plan, creating/polishing financial forecasts and input on marketing plans.

6.3.10 Unterstützung von Unternehmensgründern und -nachfolgern

Das Thema Entrepreneurship erfreut sich im Hochschulbereich zunehmender Beliebtheit und findet auch Eingang in Studierendenmagazine. So berichtete z.B. FOCUS-CAMPUS, das deutsche Online-Wochenmagazin für Studierende, in seiner Ausgabe 6/2007 ausführlich über Entrepreneurship-Ausbildung und das Gründungspotenzial von Studierenden.

So startete z.B. Ende 2006 in Deutschland das *Programm "Technology Entrepreneurship"*, getragen von der TU München, dem Unternehmer TUM GmbH und der Intel GmbH. Im Vordergrund der Seminarreihe steht die praktische Umsetzung von technologischen Neuerungen in die wirtschaftliche Praxis. In Deutschland werden über 50 Professoren und weltweit über 500 Professoren mit Gründzügen des technologischen Unternehmertums vertraut gemacht. Intel stellt diese Seminare dabei in Zusammenarbeit mit der Haas Business School der University of California (Berkeley) weltweit zur Verfügung (Intel Technology Entrepreneurship Program).

Im Zuge der Internet-Angebotsrecherche wurde untersucht, inwieweit Hochschulen Angebote im Bereich der Entrepreneurship Education bzw. auch weitere Unterstützungsmaßnahmen für potenzielle Unternehmensgründer und –übernehmer bereitstellen. Damit sind Kurse speziell für Unternehmer und Unternehmensgründer ebenso gemeint wie Maßnahmen zur Förderung der Gründungsfreudigkeit der Studenten und Absolventen, wie zum Beispiel Unterstützung bei der Erstellung von Businessplänen, Businessplanwettbewerbe etc. Dabei wurde in der vorliegenden Recherche nicht danach differenziert, ob das Entrepreneurship Education-Angebot im regulären Studienangebot enthalten ist bzw. ob es nur speziell für Gründungsinteressierte außerhalb des Studienprogrammes angeboten wird.

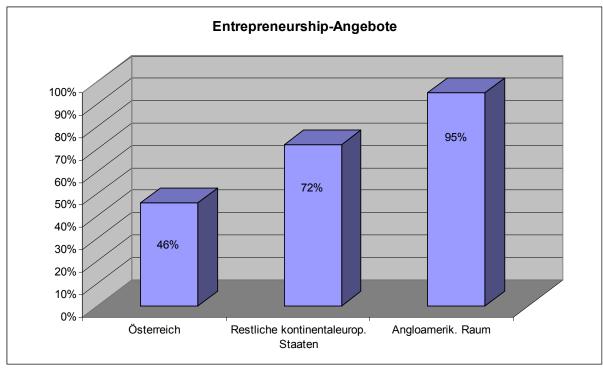


Abbildung 10: Entrepreneurship-Angebote

Die Auswertung zeigt, dass Entrepreneurshipangebote insbesondere im angloamerikanischen Raum sehr verbreitet sind, in den anderen kontinentaleuropäischen Ländern mit 72 % etwas weniger. Von den österreichischen Hochschulen bieten knapp die Hälfte entsprechende Angebote an. Für dieses Angebot zeichnen entweder Institute für Unternehmensgründung verantwortlich, die über das Erststudium hinaus Angebote für Alumni und andere Interessierte entwickeln, oder auch Stabsstellen, die zu diesem Thema einzelne Veranstaltungen durchführen.

Angesichts des in den letzten Jahren deutlichen Zuwachses an Unternehmensgründungen und des hohen Gründungspotenzials an Hochschulen, wie es im Austrian Survey on Collegiate Entrepreneurship belegt ist (Kailer 2007), wird dieses Angebotsfeld in den nächsten Jahren deutlich an Bedeutung gewinnen. Da das Gründungspotenzial im Laufe der Berufstätigkeit noch weiter ansteigt und Unternehmensgründung meist erst nach einigen Jahren Berufserfahrung zum Thema wird, werden in Zukunft entsprechende Angebote gerade für Alumni wichtig werden. Allerdings zeigte eine Befragung von Alumni-Organisationen österreichischer Hochschulen, dass diese die Zielgruppe Entrepreneure praktisch noch nicht im Visier haben (Haböck 2007).

Case of Good Practice: UnternehmerTUM an der TU München

UnternehmerTUM GmbH ist eine unabhängige, gemeinnützige GmbH an der TU München. Sie wurde 2002 mit dem Ziel gegründet, das unternehmerische Denken und Handeln des akademischen Nachwuchses der TU München, die sich selbst als "unternehmerische Universität" bezeichnet, weiter auszubauen. Rund 1.000 Studierende und Wissenschafter der TUM nützen jährlich das Kursangebot (Vorlesungen, Workshops und Seminare zur Vermittlung unternehmerischen Know-hows). Zusätzlich werden universitäre Gründerteams betreut (pro Jahr ca. 20). Pro Jahr arbeiten ca. 200 Teams an Businessplänen. Diese können, wenn sie erfolgversprechend sind, durch ein zu bildendes "Innovationsteam" konkret

umgesetzt werden. Diese Innovationsteams sind interdisziplinär und heterogen strukturiert, Professoren können auf Erstsemester treffen.⁴²

Case of Good Practice: Intensivstudium KMU der Universität St. Gallen

Seit nunmehr 17 Jahren bietet die Universität St. Gallen das einzige universitäre Weiterbildungsstudium mit KMU-Fokus in der Schweiz an. Unternehmer und Führungskräfte mit mehrjähriger Führungserfahrung aus Klein- und Mittelunternehmen aller Branchen erweitern ihre betriebs- und volkswirtschaftlichen sowie juristischen Kenntnisse mit renommierten Referenten der Universität St. Gallen und profitieren vom Austausch mit anderen KMU-Führungskräften. ⁴³

Zielpublikum

Das Intensivstudium KMU richtet sich an Unternehmer/innen sowie Führungs- und Nachwuchskräfte aus KMU aller Branchen, die heute oder in absehbarer Zeit unternehmerische Verantwortung übernehmen.

Ziele

Das Ziel des Intensivstudiums KMU besteht darin, die Studierenden mit unterschiedlichen Aspekten der Unternehmensführung vertraut zu machen, um die komplexe Verbindung ihres Unternehmens mit der Umwelt zu erfassen. Durch die Vermittlung fundierter und breiter betriebswirtschaftlicher Kenntnisse werden die Fähigkeiten der Studierenden verbessert, ein Unternehmen oder einen Unternehmensbereich erfolgversprechend zu führen.

Studienkonzept

Das Intensivstudium KMU ist ein berufsbegleitendes Weiterbildungsstudium in Betriebswirtschaftslehre mit Präsenzpflicht. Mit erfolgreichem Abschluss erwirbt der Studierende ein Diplom der Universität St. Gallen. An einer Durchführung können maximal 45 Studierende teilnehmen.

Studieninhalt

Das Studium trägt den besonderen Bedürfnissen von Führungskräften aus KMU Rechnung. Dies spiegelt sich in der Auswahl der Dozenten wider, die durch Beratungsmandate oder eigene unternehmerische Tätigkeiten mit der Praxis vertraut sind. Der vermittelte Stoff zeichnet sich ebenso durch eine hohe Praxisrelevanz aus und wird durch Fallstudien und Gruppenarbeiten bereits im Studium eingeübt. Durch Gruppenarbeiten, die sich meist mit konkreten Problemstellungen der Unternehmen der Studierenden auseinandersetzen, bekommt jeder Teilnehmende Einblicke in andere Branchen und schafft sich ein breites Netzwerk mit den anderen Studierenden über die Dauer des Studiums hinaus. Jede Blockwoche wird von einem Hauptdozenten geleitet. Dieser gestaltet das Programm und zieht Fachreferenten für einzelne Themenbereiche hinzu.

Die Unterrichtssprache ist Deutsch, jedoch werden Englischkenntnisse vorausgesetzt (Vorträge verstehen, Literatur lesen). Außer der Diplomarbeit fällt keine Vor- oder Nachbereitung der Blockwochen an. 44

⁴² Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), Uni-Magazin Beruf und Arbeitsmarkt, Heft 2/2006, S. 32.

⁴³ Universität St. Gallen (Hrsg.), Weiterbildung: Gesamtprogramm 2006, 34, 2005-12-19, http://www.unisg.ch/hsgweb.nsf/SysWebRessources/ Weiterbil_GP06/\$FILE/GP-Weiterbildung-HSG-2006.pdf

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen (Hrsg.): Gesamtprogramm KMU-HSG 2005/2006, 9 ff, 2005-12-19, http://www.kmu.unisg.ch/org/kmu/web.nsf/wwwPubInhalteGer/Weiterbildung?opendocument

- Grundlagen der Unternehmensführung
- Volkswirtschaft und Umfeld
- Finanzielles Rechnungswesen
- Strategisches Management
- Marketing
- Führung und Organisation
- Management der Human Ressources
- Recht und Corporate Governance
- Integration und Internationalisierung

Studienvoraussetzungen

Das Intensivstudium KMU richtet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer sowie an oberste Führungs- und Nachwuchsführungskräfte mit mindestens dreijähriger Führungserfahrung aus Klein- und Mittelunternehmen aller Branchen. Vor allem Interessenten mit nicht-wirtschaftlichem Hintergrund profitieren vom Intensivstudium KMU. 45

Abschluss

Das Diplom wird von der Universität St. Gallen und dem Intensivstudium KMU verliehen und berechtigt zum Führen des Titels KMU-Diplo, HSG. 46

6.3.11 Angebot unternehmensübergreifender Kursformate

Hierunter fallen Weiterbildungsangebote, welche gemeinsam für mindestens zwei Unternehmen durchgeführt werden. Bei den MBA-Programmangeboten handelt es sich dabei um Consortia MBAs. Bei diesen Programmen entsendet jedes der teilnehmenden Unternehmen eine bestimmte Anzahl von Führungskräften. Die Kursteilnehmer aus den verschiedenen Unternehmen können so von den Branchenkenntnissen und dem Wissen der Kursteilnehmer aus den anderen Unternehmen profitieren.

⁴⁵ Universität St. Gallen (Hrsg.): Weiterbildung: Gesamtprogramm 2006, 34, 2005-12-19, www.unisg.ch/hsgweb.nsf/SysWebRessources/ Weiterbil_GP06/\$FILE/GP-Weiterbildung-HSG-2006.pdf

⁴⁶ Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen (Hrsg.): Gesamtprogramm KMU-HSG 2005/2006, 9 ff, 2005-12-19, http://www.kmu.unisg.ch/org/kmu/web.nsf/wwwPubInhalteGer/Weiterbildung?opendocument

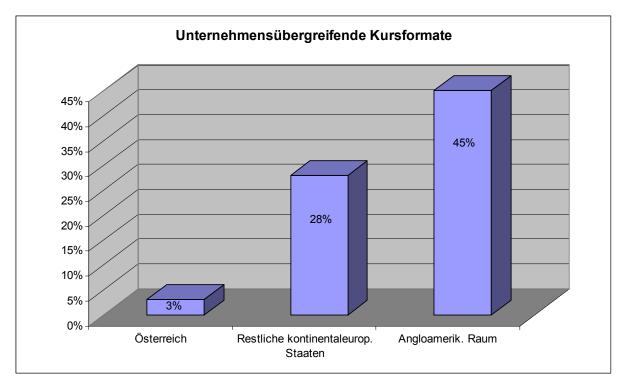


Abbildung 11: Unternehmensübergreifende Kursformate (Gahleitner/Wöss 2006)

Die Auswertung zeigt eine noch relativ geringe Verbreitung. Im angloamerikanischen Raum werden solche Programm von deutlich weniger als der Hälfte, im kontinentaleuropäischen Raum von etwa einem Viertel der untersuchten Hochschulen angeboten. In Österreich ist mit nur 3 % ein besonders deutliches Angebotsdefizit zu verzeichnen.

Diese Angebotsform ist derzeit eher für größere Unternehmen von Bedeutung, da gerade in KMUs diese Lernform noch wenig verbreitet ist.⁴⁷ Allerdings ist als Sonderfall der Zusammenschluss einer Reihe von Unternehmen derselben Branche zu nennen, die gemeinsam ein Personalentwicklungsinstitut einrichten (z.B. in der Baubranche BWG in Linz). Für solche Einrichtungen kann wiederum eine Kooperation mit einer Hochschule zur Entwicklung eines Konsortial-Programmes eine Abrundung ihres Programms darstellen.

In ähnlicher Weise kooperieren z.B. Branchenvertretungen und branchenspezifische Weiterbildungsanbieter mit Hochschulen. So verknüpfen in der 2006 in Linz neu gegründeten Akademie für Tourismus-Management die Johannes Kepler Universität Linz und OÖ Tourismus ihre touristischen Weiterbildungsprogramme. Das Akademieprogramm kombiniert betriebswirtschaftliches Wissen mit aktuellen, tourismusrelevanten Erfordernissen. Neben einzelnen Spezialseminaren gibt es auch die Möglichkeit zum Besuch des Universitätslehrganges Aufbaustudium Tourismusmanagement.

-

⁴⁷ Siehe ausführlich: Kailer/Stockinger (2007).

Case of Good Practice: Ashridge In-company MBA European partnership (consortium) MBA (Lufthansa, Merck, Deutsche Bank, Bosch)⁴⁸

Each year, these four consortium partner companies sponsor six to nine employees on the European Partnership EMBA programme. The individual gains exposure to other parts of their organisation as well as to the partner companies. The assignments and project work add value to their company through improved business performance and detailed assessment. The syllabus is similar to the 1 and 2 year courses, but this 2 year programme combines modules taught at Ashridge with modules in Germany, at Corporate University facilities and virtual modules using new learning technologies.⁴⁹

Ashridge runs a European Partnership EMBA programme for employees from Merck, Bosch, Lufthansa and Deutsche Bank. The groundbreaking full-time MBA has been recently redesigned to provide an integrated approach to learning. The programme is business environment, managing the organisational life cycle, creating value, business in society and leading change. The themes are underpinned by a mastery of the three fundamentals of people, performance and processes.

The MBA programme goes beyond theory by giving participants the opportunity to put into practice all they have learned via a 'live' consulting project. Participants work with a client organisation to deliver a major strategic consulting assignment. The Ashridge MBA also includes an international study week, which is designed to consolidate learning by giving participants direct experience of the complex issues faced by businesses in an emerging market. Class sizes are small, which means participants benefit from individual attention and an interactive learning style. Ashridge MBA student have rich and diverse professional backgrounds, which makes it one of the most experienced participant cohorts in the business school world. The faculty has all been high achieving business professionals and many of them now consult to organisations across the word.

Kooperationen dieser Art gehen z.T. über einzelne Kurse und Weiterbildungsprogramme weit hinaus und umfassen langfristige Kooperationsprojekte bis hin zum Aufbau eigener Studiengänge, Studienzentren und gemeinsamer Forschungstätigkeit.

Der **MBA** in **Business Information Management der SAP Business School Vienna** (SAPB BSV) ist z.B. modular aufgebaut, um Zeitpunkt und Dauer des Studiums möglichst individuell gestalten zu können. Der MBA wird dabei als Universitätslehrgang geführt, akademischer Träger ist die Universität Linz.⁵⁰

Die **Clemson University in South Carolina** erhielt z.B. 2002 über 10 Millionen Dollar von BMW als Beitrag zu dem Aufbau eines *Forschungs- und Weiterbildungszentrums im Bereich Automotive Research*. Im Rahmen der Kooperation zeichnete BMW für die Entwicklung eines Curriculums für einen einschlägigen Graduate-Studiengang an der Engineering School verantwortlich (Clemson University International Center for Automotive Research). Auch andere Wirtschaftspartner wie Michelin haben das Projekt finanziell gefördert und Lehrstühle eingerichtet.⁵¹

⁴⁸ Vgl. Ashridge (Hrsg.), https://www.ashridgeonline.org.uk/www/input2.nsf/frmWebTPGBrochure?openform&dbname=www/Tailo redProgrammes.nsf

⁴⁹ Vgl. Ashridge (Hrsg.), MBA-EMBA: European partnership (consortium) MBA, 2005-12-19, http://www.ashridge.org.uk/www/mba.nsf/Web/Consortium

⁵⁰ Der Standard, Bildung & Karriere, 17./18.3.2007, S. K38.

⁵¹ Siehe Browning L.: BMW, and Other Businesses, Enter the Classroom, in: The New York Times, Living Education, Saturday, September 9, 2006, p. 7.

Der Bedarf der Erdölindustrie an Petroleum-Engineering-Studenten ist enorm, während in den letzten Jahren weltweit der Anteil der einschlägig Studierenden drastisch zurückgegangen ist. Im Rahmen eines Programme for Excellence kooperiert deshalb die **Montan-Universität Leoben** im Bereich Ausbildung und Forschung eng mit der Industrie und erhält dafür zwei Millionen Euro. Industriepartner aus der europäischen Öl- und Serviceindustrie sollen diesem Beispiel mit weiteren 2 Millionen Euro folgen.⁵²

Die im Weiteren folgenden Auswertungskategorien beziehen sich insbesondere auf die Organisationsform des hochschulischen Weiterbildungsangebotes.

6.3.12 Einrichtung eines Career Centers i.w.S

Gerade die Aufgabe der Karriereplanung mit Unterstützung durch Hochschulen hat noch großes Entwicklungspotenzial: Nach einer Befragung von über 1400 Studierenden durch MLP kannte mehr als die Hälfte der Studierenden an ihrer Hochschule keine Anlaufstelle für ihre Karriereplanung. Nur 24 Prozent nutzten bisher die Career Services ihrer Hochschule. 53

Unter Karrierezentren werden jene institutionalisierten Services verstanden, welche der Förderung der beruflichen Karriere der Studenten und der Absolventen einer Hochschule dienen sollen. In diese Kategorie fallen insbesondere

- Jobbörsen für Alumni und Studenten
- Praktikumsbörsen
- Recruiting- und Placement-Services
- Services im Bereich von Bewerbungstrainings und Probe-Assessment-Centers.

Einrichtungen zur Unterstützung der Karriereplanung an Universitäten treten unter sehr unterschiedlichen Bezeichnungen auf, wie z.B.:

- Placement-Center (WHU Otto Beisheim School of Management)
- Wissenschaftliche Weiterbildung Career Center (Universität zu Kiel)
- Ohm Career Service (Georg Simon Ohm Fachhochschule Nürnberg)
- Career Service der Summacum GmbH Service- und Marketinggesellschaft der Universität Mannheim
- Beruf und Wissenschaft Career Center (Humboldt Universität Berlin)
- UnternehmerTUM GmbH (TU München)
- UNITRAIN Career Center (Universität Wien)

Die Ausweitung der Internet-Angebotsrecherche zeigt deutliche regionale Unterschiede auf. Im angloamerikanischen Raum setzen fast 80 % Karrierezentren i.w.S. ein, im kontinentaleuropäischen Raum deutlich mehr als die Hälfte, in Österreich dagegen nur jede dritte Hochschule. Hier ist ein deutlicher Ausbaubedarf für die nächsten Jahre zu konstatieren, insbesondere da es sich dabei um für Kundenbindung (von Alumni, Unternehmen) besonders geeignete Instrumente handelt.

⁵² Der Standard, Bildung & Karriere, 25./26. Nov. 2006, S. K32.

⁵³ Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), Uni-Magazin Beruf und Arbeitsmarkt, Heft 2/2006, S. 3.

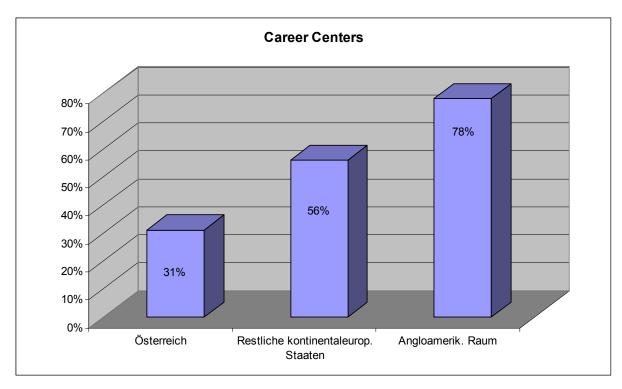


Abbildung 12: Career Centers (Gahleitner/Wöss 2006)

Career Centers von Hochschulen werden insbesondere im Zuge der Umstellung auf Bachelor-Studien eine wichtige Aufgabe übernehmen: So bietet z.B. das Career Center der Humboldt Universität Berlin Kurse und Übungen an, in denen berufsfeldbezogene Zusatzqualifikationen erworben werden können. Dies ist insbesondere für die Geistes- und Sozialwissenschaften von hoher Bedeutung. Verpflichtend müssen 30 Studienpunkte erworben werden, die mit Praktika, Sprachkursen, praxisbezogenen Seminaren an den einzelnen Fakultäten oder durch den Besuch von Kursen des Career Centers – fachübergreifendes berufliches Basiswissen, Sozial- und Methodenkompetenz, Berufsfelderkundung – erworben werden können.⁵⁴

Das Career Center der TU Wien "TUcareer" wurde 2004 gegründet. Seine Hauptaktivitäten sind: Personalrecruiting (Jobbörse für Praktika und Einstiegspositionen bis 3 Jahre Berufserfahrung, Personalmarketing, On-Campus Events wie z.B. die Messe TUday, Workshops zu Laufbahnplanung und Selbstmanagement. Ziel ist die Etablierung als größte Jobplattform für Techniker in Österreich und die Erweiterung des aktuellen Jahresbudgets von Euro 650.000,--.⁵⁵

Ende 2006 wurde das Career Service der Universität Wien "Unitrain" in "Uniport" umbenannt. Uniport versteht sich als Schnittstelle zwischen 65.000 Studierenden und jährlich 5000 Absolventen der Uni Wien und potenziellen Arbeitgebern. Mit der strategischen Neupositionierung wird das Ziel verfolgt, bis 2009 größter und wichtigster Jobvermittler für Studienabgänger sämtlicher Wiener Fakultäten und Young Professionals zu werden; Kernkompetenz ist auch die Vermittlung von Praktika. Der zukünftige Schwerpunkt von Uniport soll auf Karriere-Beratung, Vernetzung und Personalvermittlung liegen. Uniport

-

⁵⁴ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): HU Berlin – Bachelor sammeln Punkte, in: Uni-Magazin Beruf und Arbeitsmarkt, Heft 6/2006, S. 31f.

⁵⁵ Der Standard, Bildung & Karriere, 10./11.3.2007, S. K44.

veranstaltet auch Karrieremessen. Die GmbH mit einem nicht öffentlich aufgebrachten Budget von 660.000 Euro ist zu 75 % im Besitz der Uni Wien. ⁵⁶

Einem speziellen Aspekt der Karriereberatung widmet sich die **Akademie für Neue Medien und Wissenstransfer** (www.akademie.uni-graz.at). Hier werden Kompetenz-Portfolios erstellt. Die sozialen, fachlichen und personalen Fähigkeiten geben den angehenden Akademikern einen guten Überblick über ihre Fähigkeiten und Berufsziele. Die Kompatibilität dieser Portfolios kann mit Anforderungsprofilen von Firmen abgeglichen werden.⁵⁷

Das **Außeninstitut der Wirtschaftsuniversität Wien** bietet eine breite Palette von Weiterbildungsveranstaltungen für interessierte Studierende und Alumni an. Es wird in seiner Veranstaltungsarbeit von der Bank Austria Creditanstalt unterstützt (vgl. www.wu-wien.ac.at/portal/veranstaltung).

Allerdings zeigen Untersuchungen, dass bei der Einrichtung entsprechender Karriereberatungszentren ein wichtiger Aspekt im Bereich der Information der potenziellen Kunden liegt: Bei einer weltweiten Befragung von MBA-Studierenden zeigte sich, dass weniger als die Hälfte der antwortenden Studierenden überhaupt wusste, ob ihre Business School einen Career Service anbietet. Und unter denen, die davon wussten, war eine große Unklarheit über Rolle und Aufgabe des Career Service festzustellen CarringtonCrips/EFMD 2006). Der Öffentlichkeitsarbeit dieser Centren wird deswegen hohes Augenmerk zu widmen sein.

6.3.13 Einrichtung von Alumni Clubs bzw. Angebot von Dienstleistungen für Alumni

Hier wurde untersucht, inwieweit von Hochschulen institionalisierte Absolventenvereine eingerichtet werden. Diese bieten für die Absolventen der jeweiligen Hochschule eine Kontakt-, Informations- und Networking-Plattform. Im Rahmen dieser Organisationen werden Alumni-Treffen organisiert, Weiterbildungsveranstaltungen abgehalten, Netzwerktreffen sowie auch ggf. weitere Karriereservices für Absolventen angeboten etc.⁵⁸

Die Auswertung zeigt hier, dass in allen Regionen die Werte zwischen 91 und 100 % liegen, d.h. dass entsprechende Angebote praktisch an allen Hochschulen bestehen. Allerdings wurde hier nur nach dem Vorhandensein einer entsprechenden Vereinigung, nicht aber nach der Intensität des Angebotes bzw. der Inanspruchnahme differenziert.

Auch wenn entsprechende Einrichtungen fast flächendeckend vorhanden sind, ist für die Zukunft ein weiterer Bedeutungszuwachs durch quantitative und qualitative Verbesserungen ihres Angebotes zu erwarten. Das Ziel der Kundenbindung wird in den nächsten Jahren aufgrund der zunehmenden Positionierungsversuche am Erst- und Weiterbildungsmarkt an Bedeutung gewinnen (Haböck 2007).

⁵⁶ Vgl. Die Presse, KariereLounge, 16. Sep. 2006, S. K5.

⁵⁷ Kurier, 19. Aug. 2006, S. 10.

⁵⁸ Einen guten Überblick über die Angebote der Career Service, Placement Centers, Alumni Clubs usw. von deutschen Universitäten bietet das Heft 2/2006 des Uni Magazin Beruf und Arbeitsmarkt, Special: Karriereplanung an der Hochschule, der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg 2006.

Beispielhaft seien die Leistungspaletten des Alumni-Clubs der Donau Universität Krems aufgezählt:

- Interdisziplinäre Weiterbildungsangebote (dzt. 20 Programme)
- Online-Networking und Karriereplattform
- Career Service (Potenzialanalysen, Karriere-Workshops)
- Fachspezifische Veranstaltungen
- Gesellschaftliche Events
- Networking (Alumni-Tag, Sommerball...)
- Serviceleistungen rund um Kunst, Kultur und Kulinarik
- Ergänzende fachspezifische Alumni-Netzwerke innerhalb der DUK

Case of Good Practice: Alumni Club der Leonard N. Stern School of Business (New York University) 59

With 70,000 alumni working in over 100 countries, Stern graduates constitute a global network, with alumni worldwide providing information, advice and networking opportunities to fellow Stern graduates and current students. The highlights of Stern's alumni club include:

SWAP – the Stern Worldwide Alumni Program

is a comprehensive online community, providing all alumni and current MBA students an easy way to stay connected to the School and each other. SWAP is the password protected, online directory, searchable by name, class year, company, industry and/or location.

Dynamic and innovative programs

NYU Stern alumni are invited to participate in the programs developed by the Office of Alumni Affairs, including industry panels and global alumni conferences, as well as social and networking opportunities ranging from corporate receptions to the Annual Stern Alumni Ball. The Office of Alumni Affairs is pleased to offer a wide variety of benefits and services to NYU Stern Alumni, some of which require the NYU Alumni Card. The NYU Alumni Card, which is valid for one year from the date of issue, is free for new graduates and sent to alumni who make a gift to the Stern Fund.

The Alumni Council

The Alumni Council was established to engage alumni in support of the NYU Stern School of Business mission of educational and institutional excellence and to advise the administration on initiatives and activities that strengthen relationships and build an inclusive community among alumni, students and the School. As part of its mission to engage alumni, the Alumni Council has established numerous task forces to address areas of interest and create opportunities for you to strengthen your ties to the Stern network. Theses task forces are: Programming Task Force, Marketing/Communication Task Force, Career Development Task Force, Regional Development Task Force, Recent Graduate Task Force, Networking/Community building Areas, Undergraduate Committee.

Career Center for Working Professionals (CCWP)

The center offers comprehensive career development resources to all Stern alumni. The CCWP offers a wide range of services - individual counseling, workshops, professional development seminars, networking events, job postings - designed to assist alumni with career planning and job development at every stage of the job search. We provide access to our professional staff and resources during convenient evening and Saturday hours as well as remotely through streaming media and online tools, upon request. The services of the

⁵⁹ Vgl. New York University Leonard N. Stern School of Business, Alumni, 2005-12-19, http://w4.stern.nyu.edu/alumni.

CCWP include, besides others: career advisory program, job postings, events, career counseling, tools and resources.

Classes after Graduation

Stern MBA alumni are eligible to take classes after graduation. Alumni students can take up to 3 credits per semester after graduation.

Mentorship Opportunities

NYU Stern alumni are offered a variety of ways to serve as mentors. Whether you are looking to provide one-to-one mentoring to a current MBA or undergraduate student, mentoring several students in a specific industry or mentoring students with specific career goals - NYU Stern offers a program for you.

"Maximum Exposure Business Plan Competition"

NYU Stern alumni are eligible to enter the NYU Stern Berkley Center for Entrepreneurial Studies "Maximum Exposure Business Plan Competition" for the opportunity to win \$ 150,000 to fund their new venture.

Other benefits available to Stern alumni

Limited access to NYU facilities as outlined on the homepage, discounts on books and memorabilia, discounts at Club Quarters Hotels around the world, car rental discounts and a special service for alumni who would like to send their children to an undergraduate program at NYU: discussion and mail groups, regional or special interest groups, Reunion Weekends, monthly printed and electronic newsletters, e-mail forwarding for life, library-access, access to the sports center, torch club, alumni Group Insurance Plans, alumni travel program, NYU Federal Credit Union, NYU Credit Card, discount movie and theater tickets, discounted NYC parking, travel benefits, NYC Transportation benefits, other alumni events on a regular basis: author lectures, career workshops, global alumni conference, alumni ball, Lifelong Learning Workshop Series: The Lifelong Learning Workshop Series, developed in conjunction with the Programming Task Force of the NYU Stern Alumni Council, offers substantive programming to re-engage alumni in the academic life of the School. Each workshop begins with a faculty lecture, followed by a panel discussion with industry experts and Q&A with the audience. A luncheon follows each workshop, providing participants with the opportunity to network.

6.3.14 Einrichtung einer Weiterbildungsakademie der Hochschule

Recherchiert wurde hier, ob die Aufgabe der universitären Weiterbildung an eine eigene Weiterbildungsakademie ausgegliedert worden ist. Diese "Ausgliederung" des Bereiches Weiterbildung wird meist vorgenommen, um die Weiterbildungsaktivitäten besser koordinieren zu können und um eine zentrale Anlaufstelle für Interessenten zu bieten.

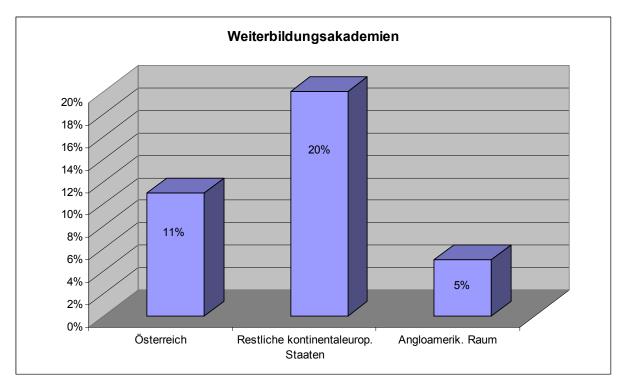


Abbildung 13: Weiterbildungsakademien (Gahleitner/Wöss 2006)

Während in Österreich etwa jede zehnte Hochschule über eine Weiterbildungseinrichtung verfügt, sind es im kontinentaleuropäischen Raum doppelt so viele. Im angloamerikanischen Raum sind es nur 5 %. Dabei ist zu berücksichtigen, dass hier sehr viele Business Schools untersucht wurden, welche an sich schon auf Weiterbildung spezialisiert sind und deshalb kein derartiges Zentrum mehr einrichten.

Die Weiterbildungseinrichtungen werden zunehmend zu einem Teil eines Gesamt-Bildungskonzeptes von Hochschulen, die sich als Weiterbildungs- und Entwicklungspartner ihrer Studierenden und AbsolventInnen über alle Lebensphasen hinweg begreifen.

Case of Good Practice: Die Grazer "Uni for life"

Universitäten sehen sich zunehmend als Bildungspartner über alle Lebensphasen hinweg. "Universität: Partnerin fürs Leben" – titelte der Standard (25./26. Nov. 2006, S. K 32) in seinem Bericht über die neue Weiterbildungseinrichtung der Universität Graz. Die Uni for Life GmbH (www.uniforlife.at) ist eine 100 %-ige Tochtergesellschaft der Universität Graz. Sie soll das universitäre Know-how nützen und Absolventen mit speziellen Weiterbildungsangeboten begleiten. Dabei sollen bestehende Weiterbildungsangebote an der Universität gebündelt und neue Module in Kooperation mit Unternehmen geschaffen werden. Als

Alleinstellungsmerkmal der Uni Graz sieht Rektor Gutschelhofer "das gebotene akademische Niveau seiner Uni, heruntergebrochen auf die individuellen Bedürfnisse in den unterschiedlichen Lebensphasen der Lernenden". Ziel ist die Förderung der Employability unter Nutzung des akademischen Umfeldes.⁶⁰

Dabei arbeiten die Hochschulen nicht nur gezielt mit Studierenden und AbsolventInnen zusammen, sondern setzen auch Aktivitäten zur verstärkten Kundenbindung auf Unternehmensebene.

Case of Good Practice: Das "Corporate Friends"-Programm für Firmenpartner des Management Center Innsbruck (MCI)

Im Rahmen einer institutionellen Kooperation bietet das MCI Management Center Innsbruck Unternehmen und NPOs Vorteile in den Bereichen Human Ressources, Image & Networking und einen umsatzabhängigen Partnerbonus. Dazu zählen im HR-Bereich: Expertengespräche mit den PE-Verantwortlichen der Unternehmen, Einladung von PE-Verantwortlichen zu Career Days, Aufnahmegesprächen usw., Publikation offener Stellen, Vermittlung von PraktikantInnen und Berufseinsteigern, Preisnachlässe für Weiterbildungsveranstaltungen, gemeinsame Pressekonferenzen und weitere Netzwerkveranstaltungen.

6.3.15 Einrichtung einer Business School

"Business Schools erfüllen immer mehr die Rolle eines Gesamtanbieters in der Unternehmens- und Personalentwicklung (Full Service Provider). Durch ihre Nähe zu einer Universität und gleichzeitig zu Unternehmen, durch globale Vernetzung mit universitären Topeinrichtungen, durch ihren klaren Praxisfokus und gemischte Fakultäten (AkademikerInnen, PraktikerInnen, BeraterInnen) können sie wie kaum eine andere Institution den state of the Art in der Wissenschaft mit den Anforderungen der Praxis verbinden (Strehl/Heller/Rinderhofer 2006, S. 11).

Die Bezeichnung "Business School" meint "a graduate school offering study leading to a degree of Master in Business Administration … they include schools of business, business administration and management"⁶¹. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass im angloamerikanischen Raum die sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Fakultät oft als Business School bezeichnet wird, und damit die eigentliche Definition der Business School nicht erfüllt. Für die Untersuchung wird versucht, diese Hochschulen herauszufiltern, um unnötige Verfälschungen zu vermeiden.

In die Untersuchung werden einerseits jene Hochschulen miteinbezogen, welche selbst als Business Schools fungieren bzw. welche eine eigene Business School gegründet haben. Unten stehendes Schaubild verdeutlicht die Verbreitung dieser Organisationsform.

61 Vgl.Wikipeda, Definitionen von Business School, 2006-02-19, http://en.wikipeda.org/wiki/Business_school

⁶⁰ Bauer K., Universität: Partnerin fürs Leben, in: Der Standard, Bildung & Karriere, 25./26. Nov. 2006, S. K32.

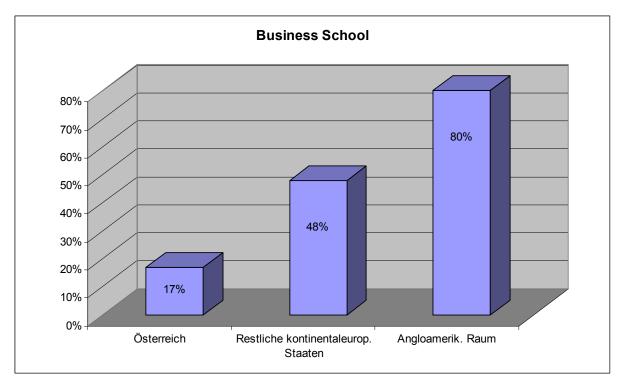


Abbildung 14: Business School (Gahleitner/Wöss 2006)

Hinsichtlich der Gründung einer Business School können sehr große Unterschiede festgestellt werden. Im angloamerikanischen Raum haben 80 % der untersuchten Hochschulen die betriebs- und wirtschaftswissenschaftlichen Aktivitäten und damit die praxisorientierten Weiterbildungsaktivitäten an eine eigene Business School ausgelagert, in Österreich nur 17 %. Auch wenn man die sehr unterschiedlichen Begriffsdefinitionen mit ins Kalkül zieht, ist anzunehmen, dass in den nächsten Jahren auch in Österreich verstärkt Business Schools eingerichtet werden, insbesondere auch seitens der bestehenden Universitäten.

7. Experteninterviews

7.1 Vorgangsweise

Zur Abrundung der Ergebnisse der Online-Unternehmensbefragung sowie der Internetrecherche bezüglich Weiterbildungsangeboten von Hochschulen wurden ergänzende Experteninterviews durchgeführt.

Einbezogen wurden anbieterseitig Experten von Hochschulen (Leiter von Außeninstituten, Career Centers, Alumni-Organisationen, Hochschulexperten mit Spezialgebiet Weiterbildung, Hochschulangehörige mit Erfahrung in der Weiterbildungskooperation mit Unternehmen bzw. Erfahrung in der Leitung von Hochschullehrgängen) und nachfragerseitig Experten aus Unternehmen (insbesondere Weiterbildungsleiter bzw. Projektleiter von Weiterbildungskooperationen, sowie Führungskräfte mit Erfahrung aus Kooperationsprojekten).

Die Erhebung erfolgte in mehreren Schritten über die gesamte Projektlaufzeit hinweg. Um möglichst aussagekräftige Informationen zu erhalten, wurden zuerst Personen mit einschlägiger Praxis- und Projekterfahrung recherchiert. Dies erfolgte einerseits durch

Internetrecherche, z.B. nach von Hochschulen angeführten Weiterbildungspartnern, andererseits über die fachlichen Netzwerke der Projektbearbeiter.

In einem ersten Schritt wurden identifizierte Auskunftspersonen telefonisch vorkontaktiert. Danach wurde ihnen ein Leitfragenkatalog gemailt, der von den meisten kontaktierten Personen, nach Erinnerung per mail oder telefonisch, retourniert wurde. In einigen Fällen erfolgte ersatzweise eine Informationseinholung direkt per Telefon.

Auswahlkriterium war bei Hochschulen, ob sie kundenspezifisch angepasste Weiterbildung für Unternehmen anbieten und bereits durchgeführt haben. Auswahlkriterium für Unternehmen war, dass sie bereits Partner von Weiterbildungskooperationen mit Hochschulen waren (in den Anbieterinterviews wurde u.a. auch nach bisherigen Unternehmenspartnern bei erfolgreichen Weiterbildungskooperationen gefragt).

Inhaltlich wurde deshalb auf maßgeschneiderte Weiterbildungsprojekte fokussiert:

- Darstellung der Kontakt- und Kooperationsformen
- Programmkonzeption und Ablauf unternehmensspezifischer Weiterbildungsprogramme
- Bedeutung der Kooperation speziell mit Hochschulen
- Hemmende und fördernde Faktoren der Kooperation

In den Unternehmensinterviews wurde darüber hinaus vertieft eingegangen auf

- Hauptkonkurrenten für Hochschulen am Weiterbildungsmarkt sowie Hauptunterscheidungsmerkmale von anderen Anbietern und
- Entwicklungstendenzen

Diese Interviewserien bei Unternehmen bzw. bei Hochschulen wurden im deutschsprachigen Raum – vorwiegend Österreich, sowie Deutschland und Schweiz – durchgeführt. Begleitend wurden während der Projektlaufzeit wie im Projektplan vorgesehen weitere Fachexperten in diesem Spezialgebiet interviewt. Dies erfolgte durch gezielte persönliche Kontakte, insbesondere bei ausländischen Experten auch telefonisch, sowie durch Interviews während einschlägiger Netzwerktreffen oder Fachtagungen (z.B. Interviews im Zuge von Treffen von Organisatoren von Alumnivereinigungen, Trainer-Weiterbildungstagungen und HR-Konferenzen).

Insgesamt wurden 53 FachexpertInnen befragt. Dabei handelt es sich vorwiegend um Personen aus Österreich (31), gefolgt von Experten aus Deutschland (10), der Schweiz und Großbritannien sowie einzelne Interviews mit Fachleuten aus Spanien und Frankreich. Die Interviewergebnisse fließen ebenso wie weitere übermittelte schriftliche Informationen in den Bericht ein.

7.2 Ergebnisse der Interviews mit Hochschulexperten

7.2.1 Trends am Markt für betriebliche Weiterbildung

Generell wurde aufgrund der zunehmenden Bedeutung lebenslangen Lernens und eines schnellen technologischen Wandels ein zukünftiger deutlicher Bedeutungszuwachs bei der betrieblichen Weiterbildung prognostiziert.

Der Bologna-Prozess und die Umstellung in Bakkalaureats- und Masterstudien wird aus politischen Gründen als weitgehend unumkehrbar eingestuft, wobei diese Entwicklung äußerst unterschiedlich bewertet wird.

Als eine Folge des Bologna-Prozesses kommt es nach Meinung der Experten auch verstärkt zur Entwicklung von berufsbegleitenden Masterstudien, wobei frühere Teile des Erststudiums in Zukunft verstärkt in Form weiterführender post gradualer Studien angeboten werden. Die befragten Experten gehen davon aus, dass die Umstellung der Präsenzstudiengänge auf Bachelor-/Masterprogramme die Nachfrage nach kostenpflichtigen Aufbaustudiengängen in spätestens zwei bis drei Jahren deutlich steigern wird.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung, die den sich verändernden Bevölkerungs- und Beschäftigungsstrukturen nunmehr von praktisch allen Experten zugemessen wird, wird angenommen, dass zukünftig generell die Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung markant an Bedeutung in Angebot und Nachfrage zunehmen wird. Dies wird wiederum einen starken Angebots- und Nachfrageschub auslösen. Einige Experten messen deswegen der Einführung von überregionalen bzw. internationalen Qualitätssicherungsstandards für den Weiterbildungsbereich besonders hohe Bedeutung bei.

Da sich auch die Kompetenzanforderungen an Führungskräfte drastisch ändern (hervorgehoben werden von den Befragten insbesondere die steigende Bedeutung von "soft skills" und Führungskompetenz unter sich ständig ändernden Rahmenbedingungen), gehen die Experten davon aus, dass die Nachfrage nach unterschiedlichsten Angeboten im Bereich der Führungskompetenz-Entwicklung deutlich steigen wird.

In diesem Zusammenhang wird die Internationalisierung der Ausbildungen und Abschlüsse vorausgesehen, da die Führungsaufgaben zunehmend eine internationale Ausprägung aufweisen. Speziell wird in Österreich und Deutschland auf die hohe Bedeutung der süd-osteuropäischen Nachbarländer hingewiesen. Allerdings wird auch darauf hingewiesen, dass nach wie vor ein großer Markt für eher lokal tätige Führungskräfte existiert, d.h. für Programme ohne größeren Internationalisierungsbezug.

Die befragten Experten gehen auch bei Hochschulprogrammen von einem Rückgang der Nachfrage nach offenen Seminaren aus, während eine höhere Nachfrage nach maßgeschneiderten Angeboten für Unternehmen prognostiziert wird. Dies wird einerseits mit dem generellen Trend am Weiterbildungsmarkt hin zu arbeitsplatznahen Lernformen begründet, andererseits mit steigenden Anforderungen seitens weiterbildungsaktiver Unternehmen, die besonders die Transferproblematik aus überbetrieblichen Kursen kritisieren.

Es wird auch eine zunehmende Kooperationsbereitschaft von Seiten der Unternehmen festgestellt, insbesondere weil Unternehmen zunehmend ihren MitarbeiterInnen unternehmensinterne Ausbildungsgänge anbieten wollen, die neben innerbetrieblichen Qualifikationen und Zertifikaten durch Bildungsträger quasi als "oberstes Segment" auch akademische Abschlüsse umfassen. Damit wird von Seiten der Unternehmen insbesondere bei Führungskräften ein Beitrag zur Mitarbeiterbindung erwartet. Teils werden solche Programme auch Schlüsselkunden von Unternehmen geöffnet, um auf diese Weise eine Verbesserung der Unternehmenskooperationen zu erreichen. Als besonders interessierte Zielgruppen werden einerseits international tätige Großunternehmen, andererseits auch Unternehmen des Beratungsbereiches iwS mit speziell internationaler Ausrichtung angeführt.

7.2.2 Hochschulseitige Kooperationsmotive

Als wesentliches Motiv wird hochschulseitig vorwiegend die Möglichkeit zum Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis angeführt. Dabei wird einerseits die Möglichkeit zum Einbringen wissenschaftlichen Wissens in die Praxis angeführt, andererseits der direkte Kontakt mit und die Lernmöglichkeit von der Praxis. Dadurch soll auch das Netzwerk zwischen Wissenschaft und Wirtschaft intensiviert werden.

Aus erfolgreichen Weiterbildungskooperationen werden auch Aufträge in anderen Arbeitsfeldern der Hochschulen erhofft, z.B. Forschungsaufträge im Anschluss an Weiterbildungsveranstaltungen. Ebenso wird aber auch von einer umgekehrten Auswirkung gesprochen: Ausgehend von bestehenden, meist volumsmäßig großen, Forschungskooperationen werden zu deren Unterstützung oder resultierend aus diesen Weiterbildungsprogramme entwickelt und angeboten.

Erwartet werden auch positive Auswirkungen auf die Reputation der Hochschule im Allgemeinen, wobei insbesondere das Schlagwort der "unternehmerischen Hochschule" und "wirtschaftsnahen Hochschule" hervorgehoben wird.

Gerade in dauerhaften Kooperationen wird für Hochschulen die Chance gesehen, Weiterbildungsbedarfe der Mitarbeiter und der Unternehmen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Programme entwickeln zu können.

Die Schaffung einer zusätzlichen Einnahmequelle durch Weiterbildungskooperationen stellt zwar einen wichtigen Faktor dar, wird aber in den Interviews nicht als vorrangig angesehen. Allerdings wird von einigen Befragten besonders hervorgehoben, dass abnehmende Finanzmittel insbesondere bei staatlichen Universitäten so durch Weiterbildungsmaßnahmen kompensiert werden könnten. Einige Hochschulen verweisen auch darauf, dass das Engagement in der Weiterbildung in den Gründungsstatuten festgehalten ist bzw. zum Grundauftrag der Hochschulen gehört.

An einigen Hochschulen wird Weiterbildung nicht von diesen selbst organisiert, sondern es wurde z.B. an einer deutschen Universität von Hochschulangehörigen eine Weiterbildungsgesellschaft ins Leben gerufen, welche Weiterbildungsprogramme am Markt anbietet und mit den zuständigen Fakultäten der Hochschule kooperiert.

7.2.3 Unterscheidungsmerkmale von Hochschul-Weiterbildung zu anderen Angeboten und USP hochschulischer Weiterbildung

Als Unterscheidungsmerkmal von der privatwirtschaftlichen Konkurrenz wurde vor allem der Status als "unabhängiger und seriöser" Anbieter speziell von hochqualitativen, auf dem neuesten Stand der Forschung befindlichen Programmen hervorgehoben. Damit verbunden werden auch Bemühungen um einen unmittelbaren Transfer aktueller Forschungsergebnisse in die Weiterbildungsprogramme hervorgehoben.

Hochschulen differenzieren sich durch die Möglichkeit zur Zertifizierung bis hin zur Vergabe von akademischen Abschlüssen von den privaten Anbietern. Allerdings wird von österreichischen Befragten auch auf eine zunehmende Konkurrenz von Privatuniversitäten bzw. von privatwirtschaftlichen Bildungseinrichtungen mit akkreditierten Universitätslehrgängen hingewiesen. Dabei wurde insbesondere die Frage unterschiedlicher Qualität thematisiert.

Zusätzlich wurde ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, die örtliche Nähe zu ausgewählten Unternehmen und "strikte Nachfrageorientierung" und marktnahe Konzeption der Programme hervorgehoben.

Die Konzentration auf spezielle Forschungsschwerpunkte und die darauf bezogene Entwicklung von speziellen Weiterbildungsprogrammen wird als wichtiger Weg zum Aufbau eines eigenen USP im Weiterbildungsmarkt angesehen, wodurch die Attraktivität der Lehrgänge gegenüber anderen Hochschulen erhöht werden könnte.

Die Hochschulen setzen auf unterschiedliche USPs: Eine Hochschule hebt z.B. ihren hohen Praxisbezug, ein internationales Netzwerk an Vortragenden sowie das national umfassendste Netzwerk an MBA-Absolventen als besondere Unterscheidungsmerkmale hervor. Bemerkenswert ist, dass es nach wie vor eine Reihe von Befragten gibt, die für ihre Hochschule keinen USP anführen konnten (oder wollten).

7.2.4 Stellenwert von maßgeschneiderten In-Company-Programmen im Gesamtangebot für Unternehmenskunden

Neben der aktuellen und zukünftigen Bedeutung dieser Programme wurde auch das Einnahmen-Ausgaben-Verhältnis bei maßgeschneiderten Programmen erhoben.

Der zahlenmäßige Anteil maßgeschneiderter In-Company Bildungsprogramme bezogen auf das gesamte Weiterbildungsangebot der Hochschulen wurde im Schnitt auf aktuell etwa 15 bis 25 % geschätzt. Da es sich dabei um einen Wachstumsmarkt handelt, wird die zukünftige Bedeutung als sehr hoch eingeschätzt.

Die Aussagen bezüglich des Einnahmen-Aufwand-Verhältnisses zeigten keine eindeutige Tendenz. Mehrere Experten wiesen darauf hin, dass sich diese Angebote derzeit finanziell noch wenig rentieren. Dafür wurde insbesondere eine noch relativ geringe Nachfrage, die gerade kostendeckende Durchführung ermöglicht, verantwortlich gemacht. Ebenso wurde auf spezielle Wünsche von Unternehmen, die letztlich als Kostentreiber für die Programmverantwortlichen wirken, hingewiesen. Andere stellten wiederum vergleichsweise deutliche Kostenvorteile fest.

Jedoch wurde auch eine Reihe von Problembereichen angeführt:

Einige Experten wiesen auf gute Erfahrungen gerade mit gemischten Teilnehmergruppen aus verschiedenen Unternehmen hin. Die Vorteile ergaben sich hier vor allem durch die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe der Teilnehmer, was einen regen Austausch begünstigt. Diese Erfahrung führte einige Befragte dazu, in Zukunft eher diese übergreifenden Programme anstelle von In-Company-Programmen auszubauen. Mehrfach angesprochen wurde auch das Problem, geeignetes Lehrpersonal für bestimmte betriebliche Problemstellungen zu finden. Angeführt wurden auch Rentabilitätsprobleme, da Unternehmen nur einen geringen Tagsatz bezahlen, sodass fast die gesamten Einnahmen für Referentenhonorare aufzuwenden waren.

⁶² Dabei ist zu berücksichtigen, dass nur Experten mit entsprechenden Kooperationserfahrungen befragt wurden, d.h. in der Grundgesamtheit wird dieser Wert wesentlich niedriger liegen.

7.2.5 Ablauf eines maßgeschneiderten Weiterbildungsprogrammes für Unternehmen

Die Informationsbereitschaft der antwortenden Experten differierte hier erheblich. Jedoch zeigen sich kaum Unterschiede zur Entwicklung anderer Kurskonzepte. Als wichtigste Schritte angeführt wurden

- Anfrage des Unternehmens (Kontakt über Messen, Universitätsmitarbeiter etc.)
- Besprechung der Inhalte und Auftragsklärung
- Suche nach geeigneten Referenten
- Ausarbeitung des Weiterbildungskonzeptes (häufig unter Adaption bestehender Inhalte)
- Feinabstimmung mit dem Unternehmen und eventuelle Korrektur
- Durchführung der Schulung
- Kontrolle der Leistung durch Befragung der Kursteilnehmer
- Auswertung des Fragebogens
- Erfolgskontrolle durch Kontrolle der Leistungsverbesserung im Unternehmen anhand zuvor definierter Kriterien
- Abschlussgespräch mit dem Auftraggeber
- Nachbetreuung durch Kontakthalten.

Die Maßschneiderung fällt sehr unterschiedlich aus. Eine Reihe von hochschulischen Anbietern versteht darunter mehr oder weniger nur eine meist zeitliche Anpassung an die betreffenden Unternehmen. In einer Reihe von Fällen wurden jedoch Inhalte mit Unternehmen abgesprochen, insbesondere Fallbeispiele und Problemstellungen auf die betriebliche Praxis adaptiert, bzw. traten im Lehrstab auch betriebsinterne Trainer auf. Gerade bei stark auf Unternehmensbedürfnisse abgestellten Programmen – wie z.B. einem rein innerbetrieblich abgehaltenen modularen Master-Programm für mittlere Führungskräfte – wurde jedoch auf starke Einflüsse aus strategischen Ausrichtungen bzw. Umorientierungen des auftraggebenden Unternehmens auf den Programmablauf hingewiesen.

7.2.6 Organisation der Weiterbildung an der Hochschule

Erhoben wurden insbesondere Informationen zur Rechtsform, zu Kriterien für die Auswahl der Referenten für kundenspezifische Weiterbildungsprogramme sowie hinsichtlich der Vortragendenhonorierung.

Am häufigsten genannt wurde eine Ausgliederung bzw. Organisation als selbstständiger Teil der Hochschule (z.B. als Weiterbildungsakademie GmbH) sowie die Schaffung einer entsprechenden Stabsstelle (z.B. Stabsstelle Weiterbildung, Company Services, Außeninstitut) als Referat an der Hochschule. Andere Organisationsformen stellen Weiterbildungsangebote auf Fakultäts- oder Institutsebene dar, bzw. die Etablierung einer privatwirtschaftlichen Gesellschaft mit beschränkter Haftung durch Angehörige des Lehrpersonals mit entsprechenden Kooperationsvereinbarungen mit der Hochschule. Verwiesen wird auch darauf, dass auch einzelne Hochschulangehörige eigene Weiterbildungseinrichtungen gegründet haben.

Die Vortragendenauswahl erfolgt vorwiegend nach fachlichen und didaktischen Fähigkeiten der Vortragenden. Zusätzlich erfolgt die Auswahl nach der Praxiserfahrung bzw. –nähe der Vortragenden und deren bisherigen Erfahrungen in der Weiterbildung. Zudem muss der Vortragende über die Fähigkeit und Bereitschaft verfügen, im Inhouse-Bereich, also an unterschiedlichen Orten außerhalb der Hochschule, zu arbeiten und sich betrieblicher Evaluierung zu stellen.

Interessante potenzielle Vortragende aus der Hochschule werden vom Veranstalter direkt angesprochen, die didaktische und fachliche Eignung wird in den meisten Fällen evaluiert

(Rückmeldungen der Kursteilnehmer). Hier lässt sich an einigen Hochschulen eine klare Nachfrageorientierung bzw. Orientierung an der Kundenzufriedenheit erkennen.

Die Honorierung erfolgt in den meisten Fällen als Nebentätigkeit und nicht als Anrechnung auf das Lehrdeputat. Die Honorarsätze sind in einigen Hochschulen fix für die Weiterbildungsprogramme festgelegt, bei anderen weisen sie aufgrund von Einzelverhandlungen mit Vortragenden unterschiedliche Höhen auf. Hingewiesen wird insbesondere auf unterschiedliche Honorarhöhen je nach Bekanntheitsgrad der Hochschullehrenden, bzw. auf teils größere Unterschiede in den Tagsätzen im Rahmen von Hochschulweiterbildung bzw. von Marktpreisen.

7.2.7 Hauptkonkurrenten

Als Hauptkonkurrenten am Markt nannten die befragten Hochschulen praktisch ausschließlich andere Hochschulen. Dabei spielten Universitäten eine viel größere Rolle als Fachhochschulen.

Besonders hingewiesen wird von staatlichen Hochschulen auf die zunehmende Konkurrenz von Privatanbietern, welche einzelne Weiterbildungsprogramme mit akademischem Abschluss in ihrem Programm mit durchführen. Dabei sind sich die Experten in der Bewertung uneinig. Während einige auf eine lediglich regionale oder lokale Bedeutung bzw. eine fehlende Angebotsqualität solcher Angebote hinweisen und auf eine "Marktbereinigung" verweisen, d.h. keine Gefahr für ihr eigenes Angebot sehen, verweisen andere Experten darauf, dass auch solche Programme durchaus international akkreditiert und mit teils weit attraktiveren Rahmenbedingungen z.B. bzgl. Räumlichkeiten und Lehrmitteln ausgestattet seien.

Außerhalb des Hochschulsektors konnten vor allem Verbände, welche Weiterbildung anbieten, als Konkurrenz identifiziert werden.

In Großunternehmen werden auch die internen Personalentwicklungsabteilungen als Konkurrenten angesehen, da diese mit einem festen Referentenstamm arbeiten und externe Kooperationen dadurch oft überflüssig machen.

7.2.8 Hemmende und fördernde Faktoren der Kooperation

Die Frage nach den hochschulinternen Hemmnissen zeigte eine breite Palette von Hindernissen auf. So wurde der noch geringe Stellenwert der Weiterbildung in der Hochschule bemängelt. Seitens einiger Hochschulleitungen wird Weiterbildung als drittes Standbein neben Forschung und Lehre oft nur unzureichend gefördert. In einigen Fällen wird dafür die Notwendigkeit einer Konzentration der Lehrkapazitäten auf das Grund- und Hauptstudium als Grund angeführt, d.h. die Befürchtung der Hochschulen, dass durch die Weiterbildungsaktivitäten die grundständige Lehre leidet.

Die Hochschul-Bürokratie stellt ebenfalls einen entscheidenden Problemfaktor dar, was sich in Bereichen wie Formularwesen, Bürozeiten der zuständigen Beamten, Raumbewirtschaftung und bei den Abrechnungsmodalitäten zeigt. Als zusätzlich hemmenden Faktor sahen die interviewten Hochschulen auch das mangelnde Serviceverständnis innerhalb der Organisation sowie die unflexiblen Strukturen an den Universitäten.

Fehlende, nicht konkurrenzfähige Rahmenbedingungen z.B. bei Seminarräumlichkeiten oder Unterbringung werden ebenfalls teils als Problem angeführt. In einigen Fällen hat die Hochschule, im Falle einer Schweizer Hochschule sogar die Alumniorganisation, in die Schaffung entsprechender Infrastruktur erheblich investiert und eigene getrennte

Weiterbildungsräumlichkeiten errichtet. Beim Hochschulpersonal wird auf eine teils nur geringe Bereitschaft zum Engagement in der Weiterbildung verwiesen. Dies erweist sich als besonders problematisch, da die Hochschulen hier nur sehr bedingt eingreifen und gegensteuern können.

Hinsichtlich der externen Hemmnisse wurden gesetzliche Restriktionen genannt. Es gäbe keine Möglichkeit zur leistungsbezogenen Vergütung und im Allgemeinen kaum Anreize zum unternehmerischen Handeln. Zudem darf in den meisten Hochschulen nur die Unterrichtstätigkeit honoriert werden und nicht etwa vorbereitende oder programmbegleitende Arbeitsschritte wie die Ausarbeitung eines Konzeptes/Curriculums etc. Dies wirkt sich motivationshemmend aus. Zusätzlich wurde die mangelnde Einsicht mancher Unternehmen in die Notwendigkeit lebenslangen Lernens ebenfalls als hemmender Faktor eingestuft. Zudem wird noch die allgemeine Wirtschaftslage – besonders von deutschen Befragten – als hindernder Faktor gesehen. Als Folge davon sparen die Unternehmen besonders bei den Investitionen in das Humankapital, was sich negativ auf die Auftragslage in der Weiterbildungsbranche auswirkt.

Als fördernd werden insbesondere der Weiterbildung gegenüber aufgeschlossene Hochschulleitungen angeführt. Hier wird in Deutschland auf einschlägige Pilotprojekte verwiesen, von denen eine Breitenwirkung erhofft wird. Ein weiterer wichtiger Punkt wird in einer engen Anbindung von Unternehmen als "Weiterbildungspartner" der hochschuleigenen Weiterbildungsstellen hervorgehoben.

7.3 Ergebnisse der Interviews mit Unternehmensvertretern

7.3.1 Beweggründe für die Kooperation mit Hochschulen im Weiterbildungsbereich

Seitens der Unternehmen wird insbesondere das professionelle Bildungsangebot zu aktuellen Themen, welches in einer akademischen Umgebung regelmäßig auf den neuesten wissenschaftlichen Stand gebracht wird, hervorgehoben. Dabei wird gezielt nach Vortragenden recherchiert, "die zum Unternehmen passen" und über das erforderliche Know-how verfügen. Die Initiative geht dabei meist direkt vom Unternehmen aus, eine Vermittlung von Lehrpersonal über Hochschulstellen wurde nicht genannt.

Ein weiterer Beweggrund war auch, dass das Programm maßgeschneidert und nach den Bedürfnissen des jeweilgen Unternehmens ausgericht wurde. Diese maßgeschneiderten Hochschul-Lehrgänge werden komplementär zum innerbetrieblichen Bildungsangebot gesehen.

Verglichen mit anderen Angeboten zeichnen sich diese kooperativ entwickelten Lehrgänge aus Unternehmenssicht durch klare Unternehmensbezüge und aktuelles Insiderwissen aus. Dabei wird auch die hohe Professionalität der Hochschule bei der inhaltlichen und methodisch-didaktischen Konzeption dieser Trainingsmaßnahmen hervorgehoben. Neben der Zusammenarbeit auf der inhaltlichen Ebene betrifft die Partnerschaft auch die administrative Betreuung der Lehrgänge. Die Auslagerung der organisatorischen Abläufe gestattet dem Unternehmen somit eine Konzentration auf dessen Kerngeschäft.

Als weiterer Anlass zur Kooperation wurde der Ruf bzw. das Image der betreffenden Hochschule als qualifizierter Anbieter von Weiterbildung für Mangement und Wirtschaft sowie die persönliche Bekanntschaft mit Hochschulexperten angeführt. Kooperationsanlässe waren öfters auch rein personenbezogen, wie z.B. Zusammenarbeit aufgrund einer persönlichen Bekanntschaft von ehemaligen Studierenden oder von Führungskräften mit Hochschulvertretern.

Zudem sei ein besonderer Beweggrund für das Eingehen einer Kooperation, qualifiziertes Personal auszubilden und anschließend von der Hochschule aquirieren zu können.

7.3.2 Ablauf maßgeschneiderter Weiterbildung (Bildungsmanagement)

Auch bei Unternehmensexperten war zu diesem Punkt die Informationsbereitschaft unterschiedlich und der Programmablauf wurde meist nur grob umrissen. Generell kann aber folgender Ablauf der Kooperationsprojekte zusammengefasst werden:

- Briefing der Hochschulvertreter
- Festlegung der Thematik und des angestrebten Qualifikationsniveaus
- Festlegung der Auswahlkriterien für die Teilnahme
- Abstimmung der Thematik und der angestrebten Tiefe der Problembehandlung auf die Zielgruppe
- Festlegung des Zeitrahmens
- Kosten- und Preisermittlung
- Festlegung der Programminhalte
- Auswahl der Vortragenden
- Didaktisches Konzept: Festlegung der Kriterien, nach welchen das jeweilige Lehrgangskonzept erstellt werden soll
- Gemeinsame Entwicklungsarbeit (Teams von Unternehmens- und Hochschulvertretern)
- Nachbesprechungen bzw. Umsetzungs-Feedback: Was wurde von den vereinbarten Zielen umgesetzt, was nicht?
- Abschlusspräsentationen
- Teilnehmerzertifikat
- Umfassende Evaluation des Weiterbildungsprogramms.

7.3.3 Formen der Kooperation mit Hochschulen generell

Von den befragten Experten wurde eine breite Palette von Kontakten und Kooperationen mit Hochschulen genannt, wie z.B.

- Absolvierung von Praxissemestern in Unternehmen
- Ferialarbeitsplätze für Studierende
- Betreuung und Unterstützung von Diplomarbeiten und Dissertationen
- Übernahme von Lehraufträgen durch Führungskräfte des Unternehmens
- Gastvorträge und Teilnahme an Diskussionsveranstaltungen der Hochschule
- Gemeinsame E-Learning-Programme
- Teilnahme an Hochschulkontaktmessen
- Beteiligung an Kontaktforen

Zu den gängigsten Kooperationsformen gehören F&E-Projekte. In vielen Fällen arbeitet speziell die F&E-Abteilung des Unternehmens an einer Reihe von Forschungsprojekten gemeinsam mit Hochschulen – von Grundlagenforschung bis angewandter Forschung –, wobei in diesem Zusammenhang auch Weiterbildungsaktivitäten für das beteiligte Personal gesetzt werden. Umgekehrt wird auch der Fall geschildert, dass aufgrund von Ergebnisen aus solchen Forschungsprojekten spezielle Seminare zur Vermittlung des State-of-the-Art entwickelt wurden.

Als weitere spezielle Kooperationsform wurde die finanzielle Unterstützung bzw. Sponsoring der Universität seitens der Unternehmung genannt, um im Anschluss qualifiziertes Personal (Studierende, Assistenten) aquirieren zu können.

Als Beispiel sei ein Programm angeführt, bei dem interessierte Studierende aufgrund eines aufwändigen Assessment-Verfahrens ausgewählt und im Verlauf des Programmes auch speziell betreut werden (z.B. durch Führungskräfte als Mentoren). Aus dem Kreis der Programmteilnehmer werden Nachwuchsführungskräfte für das Unternehmen rekrutiert. Genannt wurde auch der Fall, dass eine Hochschule ein Führungskräfteprogramm für ein Unternehmen durchführt, in welches Studierende mit vermutetem hohen Potenzial gezielt mitaufgenommen werden können. In einem anderen Beispiel organisierten Studierende eine Weiterbildungsveranstaltung für ein Unternehmen.

Eine häufige Form ist die Kooperation auf personeller Ebene, d.h. Hochschullehrer werden mit individuellen Verträgen als Trainer im internen Bildungsprogramm eingesetzt. Dies wird aber kaum als Weiterbildungsaktivität der jeweiligen Hochschule gesehen.

7.3.4 Stellenwert maßgeschneiderter Weiterbildungsprogramme im Rahmen von Hochschulkooperationen

Die Meinungen der Interviewten waren dazu sehr unterschiedlich. Jeweils etwa ein Drittel schätzte sie als wichtiger, gleich wichtig bzw. weniger wichtig als andere angebotene Kooperationsformen ein.

Ein Grund für diese unterschiedlichen Bewertungen ist in der Kooperationsbreite und – intensität zu suchen. Wird z.B. schwergewichtig in F&E-Projekten kooperiert, kommt den vom finanziellen Volumen meist wesentlich kleineren Weiterbildungsprojekten tendenziell ein geringerer Stellenwert zu. Ein anderer Grund ist in der innerbetrieblichen Wertigkeit der durchgeführten Weiterbildungskooperation zu suchen. So wird z.B. maßgeschneiderten, strategisch ausgerichteten Weiterbildungslehrgängen für Führungskräfte im Rahmen einer Company University ein ungleich höherer Stellenwert zugewiesen als der inhaltlichen Maßschneiderung eines einzelnen Kurses oder Projektes.

Die Interviewten wurden auch um einen Vergleich maßgeschneiderter Weiterbildungsprogramme von Hochschulen und anderen privaten Anbietern gebeten. Hier streuten die Globaleinschätzungen beträchtlich, tendenziell wird jedoch den tailor-made-programs von privaten Anbietern ein höherer Stellenwert zugemessen. Auch hier ist zu berücksichtigen, dass es kaum noch "Standardseminare" gibt, die externe Trainer im Rahmen innerbetrieblicher Weiterbildungsarbeit durchführen. "Maßschneiderung" (in welcher Qualität auch immer) wird zunehmend zur Grundvoraussetzung, um überhaupt innerbetrieblich eingesetzt zu werden. Dem steht das Bild der Hochschule als Anbieter überbetrieblicher, qualitativ hochwertiger Lehrgänge gegenüber, bei denen sich der Gedanke der Maßschneiderung für bestimmte Unternehmen noch nicht allgemein durchgesetzt hat.

Tendenziell herrscht die Meinung vor, dass costumized training durch Hochschulen insgesamt schon eine wichtige Rolle im Markt einnimmt. Dabei wird mehrheitlich die Meinung vertreten, dass diese Entwicklung noch weiter zunehmen wird. So wird von einer Reihe von Befragten auf die Erfahrung verwiesen, dass erstmalig und erfolgreich durchgeführte maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme zu einem in der Folge deutlich steigenden betrieblichen Interesse an tailor-made programs von Hochschulen führt – und dass dies in weiterer Folge auch das Anspruchsniveau steigert.

Als Hauptvorteile maßgeschneiderter Weiterbildung durch Hochschulen (im Vergleich zu kommerziellen Anbietern) wird gesehen:

- Inputs aus dem akademischen Umfeld sind aktueller und haben damit einen höheren innovativen Einfluss
- Möglichkeiten der Kombination von wissenschaftlich-theoretischem Hintergrundwissen und praktisch-umsetzungsorientiertem Wissen

- Imagevorteil durch Hochschule und "bekannte Vortragende"
- Breitere inhaltliche Streuung von Lehrprogrammen in Hochschulen und damit größere Angebotspalette von Vortragenden

Allerdings stellte eine Reihe von Unternehmensvertretern auch keine speziellen Vorteile von Hochschulen im Vergleich zu kommerziellen Anbietern fest.

7.3.5 Hemmnisse für Weiterbildungs-Kooperationen mit Hochschulen

Als Haupthemmnisse wurden angeführt:

- Hohe Kosten für Weiterbildungsveranstaltungen
- Höhere Honorare von Hochschullehrern
- (vermuteter) fehlender Praxisbezug
- (vermutete) Bürokratie bei Abwickung
- intransparentes Angebot

7.3.6 Trends bei den Kooperationsformen mit Hochschulen

Seitens der Unternehmen werden öfters "pragmatisch strukturierte" Veranstaltungen forciert. Dabei spielt die Einbeziehung der Kunden in die Programmentwicklung eine wesentliche Rolle. Hohe Bedeutung wird auch Blended Learning zugemessen. D.h. Präsenzlernen in traditionellen Strukturen wird mit raum-zeitunabhängigen Lerneinheiten kombiniert. Allerdings wird von vielen Befragten bezweifelt, dass Hochschulen über einschlägiges Knowhow verfügen. Andererseits wird auch darauf verwiesen, dass gerade Massenvorlesungen an Hochschulen verstärkt technologieunterstützt durchgeführt werden bzw. dass einschlägige Professuren, z.B. für e-learning, vorhanden seien, deren Fachexpertise nutzbar gemacht werden könnte.

Gerade der Kooperation bei speziellen Projekten, wie z.B. F&E-Kooperationen im technischen Bereich, wird in Zukunft verstärkte Bedeutung zukommen, wobei in deren Gesamtkontext auch Weiterbildung eine Rolle spielt.

7.4 Zusammenfassung

Über die steigende Bedeutung von In-Company-Programmen im Angebot von Hochschulen sind sich die *Hochschul-Experten* weitgehend einig. Dabei unterscheidet sich der Entwicklungsablauf in seinen Schritten kaum vom innerbetrieblich üblichen Design. Hinsichtlich des Kosten-Ertrags-Verhältnisses sind die Erfahrungen sehr weitgestreut, was insbesondere mit unterschiedlicher Länge der Erfahrung in diesem Bereich und damit dem "Lehrgeld" bei ersten Platzierungsversuchen zusammenhängt. Bei der Vortragendenhonorierung ist die Honorierung als Nebentätigkeit vorherrschend. Als Hauptkonkurrenten wurden einheitlich andere Hochschulen mit vergleichbaren Angeboten genannt. Jedoch spielen auch private Anbieter mit einzelnen akademischen Lehrgängen im Programm eine Rolle als Konkurrenz.

Die *Unternehmens-Experten* heben ebenfalls die zunehmende Bedeutung maßgeschneiderter Konzepte auch bei Hochschul-Weiterbildungs-Kooperationen hervor. Dabei wird als Hauptvorteil die wissenschaftlich fundierte Weiterbildung und Vermittlung des neuesten Forschungsstandes gesehen. Auch der generelle Reputationszuwachs durch Kooperation mit Hochschulen bzw. die ergänzende Möglichkeit des erleichterten Zugriffes auf Fachwissen, Lehrende, Praktikanten und Absolventen spielt eine wichtige Rolle. Ein hoher Stellenwert wird insbesondere der Motivation zum praxisorientierten Arbeiten sowie entsprechenden didaktischen Fähigkeiten zugemessen.

8. Ergebnisse der Unternehmensbefragung

8.1 Methodik

Einen zentralen Teil des Projektes stellt die Befragung österreichischer Unternehmen hinsichtlich ihrer betrieblichen Kompetenzentwicklung in Kooperation mit Hochschulen dar.

Abweichend vom Projektangebot, aber in Absprache mit den Auftraggebern, erfolgte die Befragung der Unternehmen nicht wie vorgesehen mittels eines Fragebogens, der per Post versandt wird, sondern es wurde eine *Online-Befragung* durchgeführt.

Der Ablauf der Befragung gestaltete sich folgendermaßen:

In einem ersten Schritt wurde aufbauend auf die Ergebnisse der Literaturrecherche und der Expertenbefragungen ein *Fragebogen* entwickelt, der die im Antrag zu untersuchenden Themenbereiche abdeckt. Dieser wurde dann in einem weiteren Schritt Vertretern der Zielgruppe (Repräsentanten von Unternehmen unterschiedlicher Größe) vorgelegt mit der Bitte um Hinweise zur Verständlichkeit, Klarheit, inhaltlich sinnvollen Abfolge der Fragen usw. Nach der Adaptierung des Fragebogens, gemäß den Ergebnissen des *Pretests*, wurde der Fragebogen so aufbereitet, dass er für eine online Befragung geeignet ist. Diese Arbeiten wurden gemeinsam mit dem die Befragung durchführenden Unternehmen – einem Spezialisten auf dem Gebiet der Online-Befragungen – durchgeführt.

Aus dem Pool der österreichischen Unternehmen der Herold-Datenbank wurde eine *repräsentative Stichprobe von 4.054 Betrieben* gezogen, die per E-Mail eingeladen wurden, den Fragebogen online zu beantworten (Brief und Fragebogen sind im Anhang dokumentiert).

Nach einem zweimaligen "reminder" (Erinnerungsmail) konnte eine *Rücklaufquote von 21,5* % erzielt werden, das sind 871 Fragebögen. Aus der Natur des Verlaufs der Fragestellungen und des Antwortverhaltens waren allerdings nicht bei allen Fragebögen alle Fragen vollständig beantwortet. 450 Fragebögen konnten in die Auswertung aufgenommen werden, die restlichen Fragebögen waren in einem zu geringen Maße ausgefüllt oder enthielten bloß eine Erklärung, warum das Unternehmen sich nicht an der Befragung beteiligen konnte.

Geht man von den in die Auswertung aufgenommenen Fragebögen aus, wurde dennoch eine Rücklaufquote von über 11 % erreicht. Dieser Wert liegt über den bei postalischen Befragungen zu ähnlichen Spezialthemen üblichen Rücklauf. So konnte durch den Einsatz der Online-Erhebung das angestrebte Ziel eines überdurchschnittlichen Rücklaufes erreicht werden.

Im Weiteren werden die Ergebnisse nun entlang des Fragebogens dargestellt. Neben Linearauswertungen werden ausgewählte Kreuztabellierungen dargestellt. Der Signifikanztest wurde unter Einsatz des Chi-Quadrat-Tests durchgeführt. Die statistische Auswertung erfolgte mit dem EDV Programm SPSS.

Mögliche Fehler bei der Datenübertragung von den Fragebögen zum Auswertungsprogramm entfallen bei einer Online-Befragung, da die Antworten direkt in das SPSS Programm übernommen werden. Es konnte deshalb eine getrennte Datenprüfung entfallen.

8.2 Zur Struktur der antwortenden Unternehmen

8.2.1 Unternehmensgröße

Als Indikator für die Unternehmensgröße wurde die Anzahl der MitarbeiterInnen herangezogen. Über die Hälfte der Antworten kommt aus Betrieben mit weniger als 100 MitarbeiterInnen. Ein knappes Drittel der ausgefüllten Fragebögen stammt von Mittelbetrieben (100 – 500 MitarbeiterInnen). Verglichen mit der österreichischen Unternehmensstruktur (vgl. dazu das Statistische Jahrbuch 2007 von Statistik Austria) sind Großunternehmen überrepräsentiert.

Anzahl-MA	Anteil im Sample
Bis 50	38%
51-100	18,4%
101-500	31%
501-1000	8,2%
Über 1001-5000	4,4%

Tabelle 5: Rücklauf nach Unternehmensgröße (N = 255 antwortende Unternehmen)

Aus dieser Betriebgrößenverteilung ergibt sich naturgemäß eine relativ geringe Zahl von MitarbeiterInnen, die nicht in österreichischen Standorten der Unternehmen tätig sind. Zumeist – in mehr als der Hälfte der Fälle – sind es weniger als 50 Personen. Nur in den Großbetrieben (mehr als 1000 MitarbeiterInnen) sind knapp 20% der MitarbeiterInnen im Ausland beschäftigt.

8.2.2 Hauptstandort

Der *Hauptstandort* der antwortenden Unternehmen befindet sich in den meisten Fällen (92,9 %) in *Österreich*. 24,1 % sind dagegen nur in Österreich tätig. Weitere 13,3 % schließen den deutschsprachigen Raum mit ein. In Süd- bzw. Osteuropa sind 8,1 %, europaweit 8,9 %, weltweit 15,2 % tätig.⁶³

_

⁶³ Von den restlichen Unternehmen wurden dazu keine Angaben gemacht.

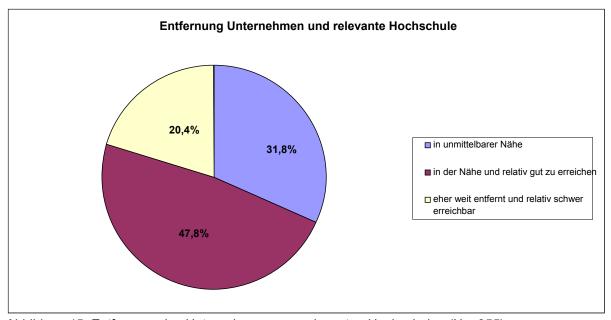


Abbildung 15: Entfernung des Unternehmens von relevanten Hochschulen (N = 255)

Die räumliche Entfernung von akademischen Einrichtungen kann nur bei ca. ein Fünftel der Befragten ein Hinderungsgrund für mangelnde Kooperation sein, gaben doch ca. 80% an sich in der Nähe von Hochschulen zu befinden.

Ein Chi-Quadrat-Test zeigt hier ein nicht signifikantes Ergebnis (Chi-Quadrat = 0,619, Sign. = 0,734), d.h. die Kooperation mit Hochschulen wird von der räumlichen Entfernung zur Hochschule nicht beeinflusst.

8.2.3 Akademikeranteil

In sechs von zehn befragten Unternehmen liegt der Akademikeranteil unter 10 %. Zehn Prozent der Antwortenden gaben an, 50 % und mehr Akademikeranteil in ihrem Unternehmen zu haben. Der Akademikeranteil ist dabei unabhängig von der Unternehmensgröße, sowohl hinsichtlich MitarbeiterInnen in Österreich (Chiquadrat = 1,769, Signifikanz = 0,138⁶⁴), als auch der MitarbeiterInnen im Ausland (Chiquadrat = 0,750, Signifikanz = 0,353⁶⁵). Der Akademikeranteil weist allerdings einen statistisch signifikanten Zusammenhang (Chiquadrat = 11,016; Signifikanz = 0,026) mit der internationalen Tätigkeit des Unternehmens auf.

Setzt man den Akademikeranteil (größer/kleiner 50 %) mit den bestehenden Hochschulkontakten der Unternehmen in Beziehung, zeigt sich folgendes, wenig überraschendes Ergebnis: *Unternehmen mit höherem Akademikeranteil haben mehr Kontakte mit Hochschulen*. Dieses Ergebnis ist statistisch hochsignifikant (Chi-Quadrat = 10,055, Signifikanz = 0,001).

Vierfeldertabelle mit Akademikeranteil unter/über 50 % sowie unter/über 100 Mitarbeiter an österreichischen Standorten.

⁶⁵ Vierfeldertabelle mit Akademikeranteil unter/über 50 % sowie unter/über 100 Mitarbeiter an Standorten des Unternehmens im Ausland.

8.2.4 Branchen

Jeweils mit etwa 10 % im Rücklauf vertreten sind die Branchen

- Herstellung, Be- und Verarbeitung von Metall(-erzeugnissen)
- Bauwesen
- sonstiges verarbeitendes Gewerbe/Handwerk/Industrie
- unternehmensbezogene Dienstleistungen

(Detaildarstellung siehe Anhang).

8.2.5 Verantwortliche Personen für Weiterbildung

In 40,2 % der Unternehmen gibt es keine speziellen Weiterbildungsverantwortlichen. 26,9 % - vorwiegend die größeren Unternehmen – verfügen über eigene Weiterbildungs- bzw. PE-Abteilungen, 30,9 % haben eine oder mehrere Personen, die für Weiterbildung und PE zuständig sind. Dabei dürfte es sich in den meisten Fällen speziell in den kleinen und mittleren Unternehmen um nebenamtliche, für die Weiterbildungsaktivitäten ihres Bereiches zuständige Personen handeln. 66

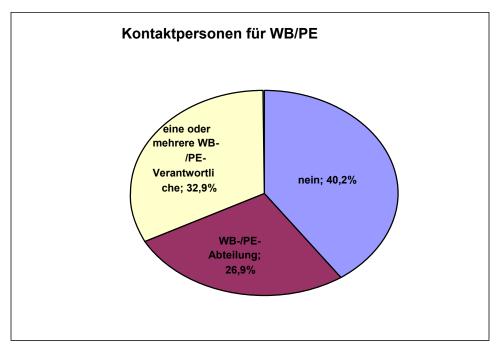


Abbildung 16: Kontaktpersonen für Weiterbildung und Personalentwicklung

Über spezielle Kontaktpersonen bzw. Ansprechpartner für Hochschulen verfügt ein Drittel der antwortenden Unternehmen (35,3 %). Dies ist allerdings in den meisten Fällen keine eigene Stabsstelle im Unternehmen, sondern es handelt sich um Personen, die z.B. als AbsolventInnen eines Institutes, als Lehrbeauftragte oder als Projektmanager in gemeinsamen Projekten den Kontakt zu inhaltlich nahe stehenden Hochschulinstituten halten.

⁶⁶ Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Kailer u.a. (2001) in einer Befragung österreichischer Unternehmen sowie Kailer & Stockinger (2007) in einer Befragung oberösterreichischer Kleinbetriebe.

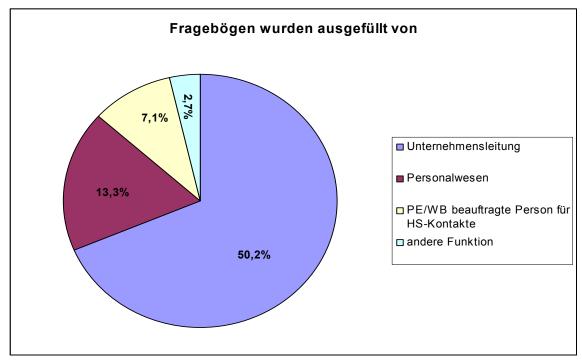


Abbildung 17: Auskunftsperson der Erhebung (N = 255)

In den meisten Betrieben wurde der Fragebogen von MitarbeiterInnen der Unternehmensleitung (50,2 %) oder des Personalwesens (13,3 %) ausgefüllt.

8.3 Ergebnisse der Online-Unternehmensbefragung

8.3.1 Bisherige Kontakte bzw. Zusammenarbeit mit Hochschulen

Deutlich *mehr als die Hälfte* (54,7 %) der antwortenden Unternehmen hat bereits *in irgendeiner Art mit Hochschulen zusammengearbeitet.*

Dabei arbeiten erwartungsgemäß Unternehmen, die international tätig sind, hochsignifikant häufiger mit Hochschulen zusammen, als Unternehmen, deren Tätigkeitsfeld auf Österreich fokussiert ist (Chi-Quadrat = 34,814, Sig. = 0,000).⁶⁷

Nicht überraschend ist auch das Ergebnis, dass Unternehmen mit mehr als 100 MitarbeiterInnen signifikant häufiger mit Hochschulen kooperieren als kleinere Unternehmen (Chi-Quadrat = 12,356, Sig. = 0,000).

Dies wird durch die Frage nach dem Einfluss des Akademikeranteiles im Unternehmen untermauert: Es besteht ein hochsignifikanter *Zusammenhang zwischen Akademikeranteil und Kooperation mit Hochschulen* (Chi-Quadrat = 23,029; Sign. = 0,000)

85

⁶⁷ Dies hängt auch damit zusammen, dass unter den antwortenden Unternehmen tendenziell die größeren stärker international tätig sind. Größere Unternehmen kooperieren auch signifikant häufiger generell mit externen Weiterbildungsanbietern .

8.3.2 Form der Kooperation mit Hochschulen

Die gängigsten Kooperationsformen der Unternehmen mit Hochschulen sind Ferialpraktika, studentische Projekte und Bearbeitung von wissenschaftlichen Arbeiten durch Studierende (Dissertationen, Diplomarbeiten usw.) zu betrieblichen Themenstellungen.

Ebenso werden relativ häufig Vorträge bzw. auch Lehraufträge durch MitarbeiterInnen wahrgenommen. Präsentationen an Hochschulen (z.B. im Zuge eines gezielten Hochschulmarketings) sind relativ selten. Deutlich am seltensten erfolgt eine laufende finanzielle Unterstützung von Hochschulen oder einzelnen Instituten.

Bisherige Kooperationen mit Hochschulen	gelegentlich	mehrmals	laufend	fehlend
Angebot von (Ferial)-Praktika (N=155	13,9 %	11,6 %	6,7 %	67,8 %
Unterstützung von Diplomarbeiten/				
Dissertationen mit betriebl. Fragestellung	17,0 %	10,4 %	5,2 %	67,4 %
(N=157)				
Vorträge und Lehraufträge durch Mitarbeiter	10,6 %	6,2 %	4,2 %	79,0 %
(N=101)		,		·
gemeinsame F&E-Projekte (N=103)	11,9 %	5,6 %	4,0 %	78,6 %
Unterstützung von Mitarbeitern,	13,3 %	7,3 %	4,0 %	75,5 %
die berufsbegleitend studieren (N=118)	10,0 /0	7,5 70	7,0 /0	73,3 70
Entsendung v. Mitarbeitern zu	15,2 %	9,1 %	3,3 %	72,3 %
Uni-Seminaren & Lehrgängen (N=133)	10,2 /0	9,1 70	3,3 70	12,5 /0
Präsentation des Unternehmens an HS	11,4 %	5,0 %	2,9 %	80,7 %
(z.B. bei Job-Messen) (N=93)	11,1 70	0,0 70	2,0 70	00,1 70
Durchführung studentischer	15,4 %	11,0 %	2,5 %	71,1 %
Projekte im Unternehmen (N=139)	10, 1 70	11,0 70	2,0 70	7 1,1 70
gemeinsam organisierte Veranstaltungen	10,8 %	4,0 %	2,5 %	82,7 %
mit HS (z.B. Symposien) (N=83)	10,0 70	4,0 70	2,0 /0	02,7 70
(finanz.) Unterstützung von	11,0 %	2,9 %	1,5 %	84,6 %
Hochschulen/ Instituten (N=74)	·	-		·
andere Kooperationsformen (N=23)	3,3 %	0,2 %	1,2 %	95,2 %

Tabelle 6: Kooperationsfelder und -häufigkeit mit Unternehmen (Zeilenprozentuierung)

8.3.3 Gründe für eine Zusammenarbeit mit Hochschulen

Unabhängig davon, ob sie bisher bereits mit Hochschulen kooperiert hatten, wurden die Unternehmen nach Gründen für eine (mögliche) Zusammenarbeit befragt.⁶⁸

_

Die vorgegebenen Kooperationsgründe wurden auf einer Skala (sehr wichtig, eher wichtig, eher unwichtig, völlig unwichtig) eingeschätzt.

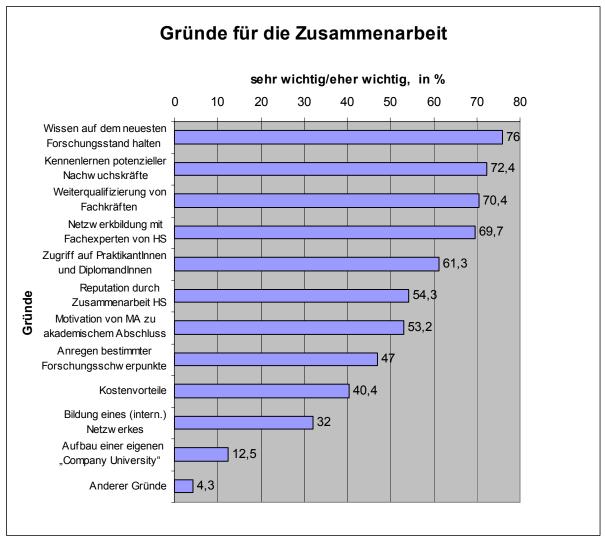


Abbildung 18: Sehr wichtig/ eher wichtige Gründe von Unternehmen zur Kooperation mit Hochschulen (N = 325 antwortende Unternehmen, Mehrfachnennungen)

Zu den wichtigsten Gründen, aus denen Unternehmen mit Hochschulen kooperieren, zählen

- das Wissen auf dem neuesten (wissenschaftlichen) Stand zu halten
- das Kennenlernen potenzieller Nachwuchskräfte
- die Möglichkeit der Weiterqualifizierung von Fachkräften
- die Netzwerkbildung mit Experten der Hochschulen⁶⁹
- Zugriffsmöglichkeit auf Praktikanten und Diplomanden

Deutlich seltener als Kooperationsgrunde werden Kostenvorteile, Bildung eines (internationalen) Netzwerkes und Aufbau einer eigenen "Company University" genannt. Jedoch zeigen sich bei einer Differenzierung nach bisherigen Kooperationserfahrungen mit Hochschulen deutliche Unterschiede im Kooperationsverhalten:

Dabei ist allerdings nur für ca. 30 % der antwortenden Unternehmen speziell die Bildung eines (internationalen) Forschungsnetzwerkes mit Hochschulen ein spezielles Ziel.

Kooperationsgründe seitens der Unternehmen für (mögliche) Zusammenarbeit	bisherige Kooperation mit HS	
	Nein	Ja
Zugriff auf Praktikanten & Diplomanden** (N=315)	9,7 %	22,5 %
Kennen lernen potenzieller Nachwuchskräfte** (N=315)	15,4 %	27,6 %
Reputation durch Zusammenarbeit mit HS** (N=315)	5,7 %	17,1 %
Wissen auf neuestem Forschungsstand halten** (N=312)	20,0 %	41,7 %
Aufbau einer eigenen Company University (N=303)	3,4 %	4,9 %
Kostenvorteile** (N=307)	13,3 %	7,0 %
Anregen bestimmter Forschungsschwerpunkte an der HS (N=304)	5,9 %	10,8 %
Netzwerkbildung mit Fachexperten von HS** (N=310)	10,9 %	31,4 %
Mitarbeitermotivation durch WB-Angebot mit akadem. Abschluss** (N=310)	13,3 %	13,2 %
Bildung eines (internat.) Forschungsnetzwerkes** (N=307)	5,0 %	13,1 %
Möglichkeit der Weiterqualifizierung von Fachkräften** (N=304)	17,9 %	22,1 %
andere Gründe (N=47)	0,0 %	11,1 %

Tabelle 7: Kooperationsgründe nach Kooperationserfahrung

An erster Stelle zeigt sich, dass (erhoffte) Kostenvorteile eher für jene Unternehmen eine Rolle spielen, die bisher noch nicht mit Hochschulen kooperiert haben. Bei diesen herrscht offensichtlich eher die Meinung, dass Weiterbildung – ähnlich wie die Erstausbildung – durch Hochschulen kostenlos oder sehr kostengünstig angeboten wird (was aber de facto nur für einen Teil des Angebotes zutrifft).

Deutlich wichtiger für Unternehmen mit Hochschul-Erfahrung sind dagegen

- Zugriff auf Praktikanten und Diplomanden
- Den Wissensstand durch Zugriff auf neueste Forschungsergebnisse up to date halten
- Reputationsgewinn durch die Kooperation
- Netzwerkbildung mit Fachexperten
- Die Bildung eines (internationalen) Forschungsnetzwerks

Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass Unternehmen aus früheren oder bestehenden Hochschulkontakten den Nutzen dieser Kooperationen erkennen und in weiterer Folge verstärkt ihre Kontakte nutzen.

8.3.4 Unternehmenskooperation mit Externen im Bereich der betrieblichen Weiterbildung bzw. Personalentwicklung

Fast drei Viertel der antwortenden Unternehmen (72,6 %) arbeitet in ihrer betrieblichen Personalentwicklung und Weiterbildung generell mit Externen (Trainer- und Beratergruppen, Weiterbildungsinstituten, Beratungsgesellschaften, Coaches usw.) zusammen.

Nicht überraschend ist hier ein hochsignifikanter Zusammenhang mit der Unternehmensgröße (Chi-Quadrat = 12,356, Sig. = 0,000). *Je größer ein Unternehmen, desto eher arbeitet es auch mit Externen* in der betrieblichen Bildungsarbeit zusammen.

Erwartungsgemäß besteht auch ein hochsignifikanter Zusammenhang zwischen Kooperation mit externen Weiterbildungspartnern und der Kooperation mit Hochschulen (Chi-Quadrat =

^{* =} signifikante Unterschiede bei einem Chi-Quadrat-Test

^{** =} hochsignifikante Unterschiede bei einem Chi-Quadrat-Test

26,484, Sig. = 0,000). Das heißt Weiterbildung wird als ein Teil der generellen Kooperationspalette mit Hochschulen gesehen.

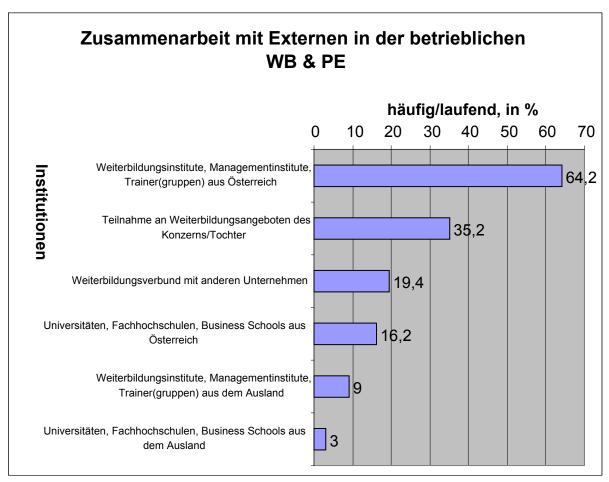


Abbildung 19: Zusammenarbeit mit Externen in der betrieblichen Weiterbildung/Personalentwicklung (nur "häufig" oder "laufend", N = 329 antwortende Unternehmen)

Intensiv wird - nicht überraschend - *vor allem mit österreichischen Anbietern* zusammengearbeitet, unabhängig davon, ob es sich bei den Anbietern um Hochschulen oder andere Bildungs- und Beratungseinrichtungen handelt. Dabei werden *Weiterbildungsinstitute und Trainergruppen deutlich häufiger als Weiterbildungspartner als Hochschulen* genannt. Dies ist angesichts der sehr hohen Anbieterzahl nicht überraschend. Verglichen mit früheren Unternehmensbefragungen ist der *relative Anteil der Hochschulen jedoch deutlich gestiegen*. Vor dem Hintergrund der dzt. durchaus optimistischen Unternehmensprognosen hinsichtlich einer Ausweitung ihres Weiterbildungsbudgets (siehe unten) weist diese Entwicklung auf ein noch immer bestehendes hohes Entwicklungspotenzial für Hochschulen im Weiterbildungsbereich hin.

⁷⁰ Universitäten wurden im Jahre 2000 von 5,4 %, Fachhochschulen von 0,5 % als häufig eingesetzte Weiterbildungspartner genannt. Von "gelegentlicher" Kooperation mit Universitäten berichteten darüber hinaus 35,7 %, mit Fachhochschulen 21,1 % der antwortenden Unternehmen (im Detail: Kailer u.a. 2001, S. 39).

8.3.6 Betriebliche Weiterbildungskooperation mit Hochschulen und anderen externen Weiterbildungsanbietern

Insgesamt haben über die Hälfte (55 %) der auf diese Frage antwortenden Unternehmen (N = 481) bereits in irgendeiner Form mit Hochschulen kooperiert. Trotz dieser erfreulich hohen Kooperationsintensität ist das *spezielle Kooperationsfeld der Weiterbildung/Personalentwicklung demgegenüber noch geringer ausgeprägt*: Etwa drei Viertel der antwortenden Unternehmen (72,9 %, N = 329) arbeiten in ihrer betrieblichen Weiterbildung/Personalentwicklung mit externen Institutionen und Fachleuten (Trainer, Beratern, Coaches) zusammen. Demgegenüber geben deutlich weniger an (39,6 %, N = 225), bei externen Anbietern speziell auch auf Hochschulen zuzugreifen.

Ein Drittel der auf diese Frage antwortenden Unternehmen gab an, noch nie österreichische Hochschulen als Weiterbildungspartner herangezogen zu haben. Bei den ausländischen Hochschulen liegt dieser Wert mit 70 % erwartungsgemäß deutlich höher.

Kooperationshäufigkeit im WB/PE-Bereich	nie	selten	häufig/laufend
mit Hochschulen n Österreich (N=210)	33,3 %	50,5 %	16,2 %
Mit Hochschulen im Ausland (N=201)	70,6 %	26,4 %	3,0 %

Tabelle 8: Kooperationshäufigkeit in der Weiterbildung mit Hochschulen in Österreich und im Ausland

Dabei besteht zwischen Unternehmensgröße und der Kooperation mit Hochschulen in Weiterbildungsfragen ein hochsignifikanter Zusammenhang (Chi-Quadrat = 8,737, Sig. = 0.005).

8.3.7 Impuls für Kontaktaufnahme zur Hochschule

Die Frage, von wem die Initiative zu Kooperationen ausgeht, erscheint von hoher Bedeutung. Dies wurde fokussiert auf ein besonders wichtiges Weiterbildungsvorhaben des Unternehmens.⁷¹

⁷¹ Fragestellung: "Wenn Sie an ein besonders relevantes Weiterbildungsvorhaben der letzten Zeit denken, in dem das Unternehmen mit Hochschule(n) zusammenarbeitete: Von wem ging dabei der Impuls aus? (Mehrfachnennungen möglich)"

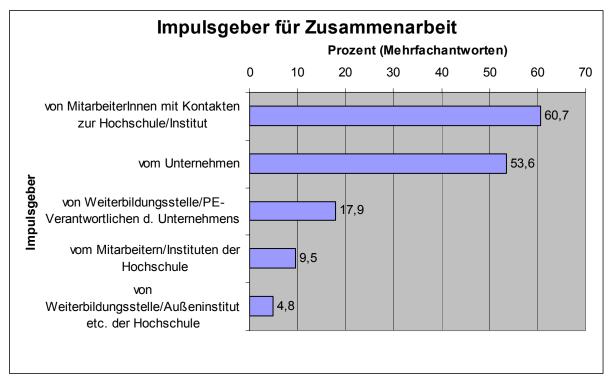


Abbildung 20: Impulsgeber für Weiterbildungskooperation mit Hochschulen (N = 84 antwortende Unternehmen)

Die Initiative zur Kooperation geht in der überwiegenden Zahl der Fälle von UnternehmensmitarbeiterInnen mit speziellen Kontakten zur Hochschule/ Institut und Unternehmen aus. Es handelt sich dabei meist um AbsolventInnen bestimmter Institute oder auch UnternehmensmitarbeiterInnen, die nebenberuflich einen Lehrauftrag ausüben oder über Projektkontakte verfügen.

Die betriebliche Weiterbildungsabteilung spielt mit 17,9 % dagegen eine geringe Rolle, wobei zu beachten ist, dass diese sicherlich nur in einem Teil der befragten Unternehmen vorhanden ist. Auffällig ist die vergleichsweise sehr seltene Nennung Hochschulangehörigen mit 9,5 % bzw. Hochschuleinrichtungen mit 4,8 % (Personalen-Außeninstitute, twicklungsstellen. Weiterbildungsinstitute) als Initiatoren solcher Kooperationen.

Zieht man auch das Ausmaß der Weiterbildungs-Aktivität mit in Betracht, zeigt sich eine Intensivierung der Kooperation:

- Von Unternehmen, die sich etwas/deutlich über dem Branchendurchschnitt in Weiterbildung engagieren, geht deutlich häufiger die Initiative zur Kooperation mit Hochschulen aus (Chi-Quadrat = 10,492; Signifikanz = 0,001)
- Von WB/PE-Verantwortlichen der Unternehmen, die sich etwas/deutlich über dem Branchendurchschnitt in Weiterbildung engagieren, geht tendenziell eher die Initiative zur Kooperation mit Hochschulen aus (Chi-Quadrat = 3,201; Signifikanz = 0,069)

Auch in sehr weiterbildungsaktiven Unternehmen gehen die Kontakte vorwiegend von Unternehmensangehörigen aus. Dies deutet darauf hin, dass auch potenzielle Großkunden seitens der Hochschulen noch zuwenig systematisch identifiziert und aktiv kontaktiert werden.

Die dominierende *Initiatorenrolle der Unternehmen bzw. deren MitarbeiterInnen bleiben auch bei einer Differenzierung nach der Unternehmensgröße erhalten.* In größeren Unternehmen geht die Initiative hochsignifikant häufiger vom Unternehmen, dessen MitarbeiterInnen – in geringerem Ausmaß – auch von einer vorhandenen Weiterbildungsabteilung aus.

Initiatoren der Weiterbildungskooperation nach Unternehmensgröße in Österreich				
Initiator	unter 100 Mitarbeiter	Über 100 Mitarbeiter	Gesamt	
vom Unternehmen**	7,6 %	27,0 %	15,6 %	
von Mitarbeitern mit Uni- Kontakten**	9,0 %	25,0 %	15,6 %	
von WB/PE-Verantwortlichen**	1,4 %	10,0 %	4,9 %	
von WB-Stelle/Außeninstitut der HS	0,7 %	2,0 %	1,2 %	
Von Mitarbeitern/Instituten der HS*	0,7 %	5,0 %	2,5 %	

Tabelle 9: Initiatoren der Weiterbildungskooperation nach Anzahl der Mitarbeiter an österreichischen Standorten des Unternehmens (Spaltenprozentuierung, N = 244).

8.3.8 Betriebliche Zielgruppen für Weiterbildung in Kooperation mit Hochschulen

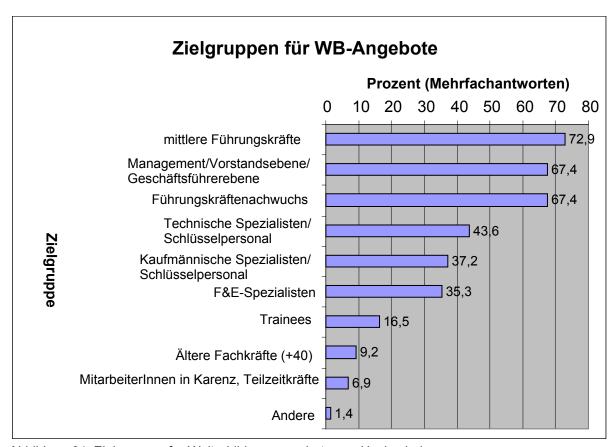


Abbildung 21: Zielgruppen für Weiterbildungsangebote von Hochschulen (N=218 antwortende Unternehmen)

Als Zielgruppen werden vorwiegend die oberste Führungsebene, mittlere Führungskräfte sowie Führungskräftenachwuchs gesehen. Hierbei handelt es sich um klassische Zielgruppen der "Executive Education" mit bzw. ohne akademische Abschlüsse.

Eine zweite, allerdings deutlich kleinere Zielgruppe bilden Fachspezialisten (technische bzw. kaufmännische Fachspezialisten bzw. F&E-Spezialisten). Bei diesen Spezialistengruppen dürften ein fachliches Updating und die Vermittlung des neuesten wissenschaftlichen Standes ihres Fachgebietes im Vordergrund stehen. Bei technischen Fachspezialisten spielt auch die Vorbereitung auf die Übernahme von Führungsfunktionen eine Rolle.

In den letzten Jahren haben "neue" Zielgruppen wie die älteren Fachkräfte im Unternehmen, Teilzeit-Fachkräfte sowie die Weiterbildung von MitarbeiterInnen in der Karenzzeit bzw. zur Vorbereitung auf die Wiedereingliederung ins Unternehmen deutlich an Bedeutung gewonnen.⁷² Die Befragungsergebnisse zeigen jedoch deutlich, dass für diese Zielgruppen derzeit eine Mitwirkung der Hochschule bei entsprechenden Programmen *noch praktisch kaum ins Auge gefasst* wird und nur in einzelnen Fällen genannt wird. Auch dies kann als Hinweis auf ein bestehendes Kooperationspotenzial gesehen werden.

Zielgruppen	bisherige Kooperation mit HS		
	Nein (N=218)	Ja (N=263)	
Management/Vorstand/Geschäftsführung	22,9 %	36,9 %	
mittlere Führungskräfte	22,0 %	42,2 %	
Führungskräftenachwuchs	16,5 %	42,2 %	
Trainees	3,2 %	11,0 %	
kaufmänn. Spezialisten / Schlüsselpersonal	11,0 %	21,7 %	
techn. Spezialisten / Schlüsselpersonal	11,0 %	27,0 %	
F&E Spezialisten	4,6 %	25,5 %	
Ältere Fachkräfte	2,8 %	5,3 %	
Mitarbeiter in Karenz, Teilzeitkräfte	0,5 %	5,3 %	
Andere	0,5 %	0,8 %	

Tabelle10: Zielgruppen nach bisheriger Kooperationserfahrung mit Hochschulen (Mehrfachnennungen, Spaltenprozentuierung)

Allgemein ist der Anteil der Zustimmung bei Unternehmen mit bestehenden Hochschulkontakten bedeutend höher als bei Unternehmen ohne Kontakt, d.h. die Hochschule wird von kooperationserfahrenen Unternehmen deutlich häufiger als geeigneter Weiterbildungspartner gesehen. Die markantesten Zuwächse sind in den Bereichen der F&E-Spezialisten, bei Trainees, Führungskräftenachwuchs und mittleren Führungskräften festzustellen.

⁷² Siehe dazu z.B. www.demotrans.de, www.arbeitundalter.at.

8.3.9 Weiterbildungsthemen

Gibt es Themen, für welche gerade Hochschulen als besonders geeignete Weiterbildungspartner angesehen werden?

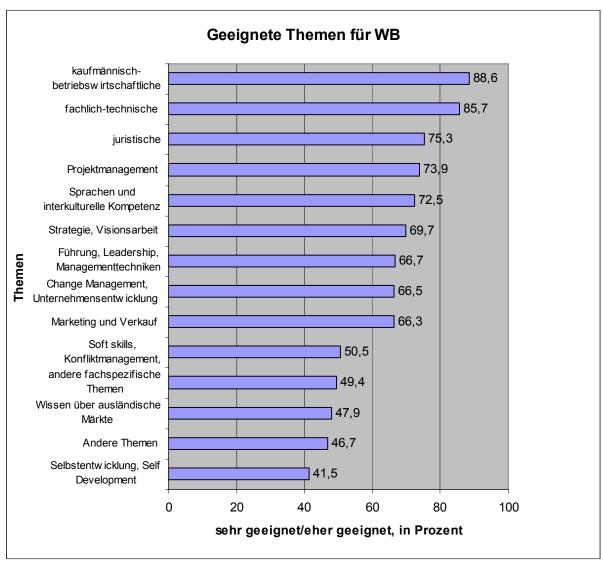


Abbildung 22: Themenbereiche von Weiterbildungskooperationen mit Hochschulen (N = 205 antwortende Unternehmen, Mehrfachnennungen, nur "sehr/eher gut geeignet")

Hochschulen werden als besonders geeignet für die *Vermittlung fachlich-technischer, kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher sowie juristischer Themen* gesehen. Hier steht der Gedanke der Vermittlung des *wissenschaftlich auf dem neuesten Stand* befindlichen Fachwissens durch die jeweiligen Fachinstitute im Vordergrund. Hoch im Kurs steht auch Projektmanagement. Eine wichtige Rolle spielt der Aspekt der Internationalisierung: Sehr häufig wird die Vermittlung von Sprach- und interkultureller Kompetenz genannt (72,5 %), deutlich weniger häufig jedoch die Vermittlung von Fachwissen über ausländische Märkte (47,9 %).

-

⁷³ Bei letzteren wird offensichtlich auch verstärkt das Angebot von Wirtschaftskammern und deren Weiterbildungseinrichtungen oder von speziellen Exportstellen, wie z.B. auch von Banken, in Anspruch genommen.

Management - Themen wie z.B. Management allgemein, Führung und Leadership werden ebenso wie die Bereiche Strategie/ Visionsarbeit, Unternehmensentwicklung/ Change Management, Marketing/ Verkauf von jeweils etwa zwei Drittel der Unternehmen genannt. Der Bereich der "soft skills" gewinnt auch für Hochschulangebote an Bedeutung. Etwa die Hälfte nennt Soft Skills/ Konfliktmanagement und Teamführung als sehr/eher geeignete Themen zur Vermittlung durch Hochschulen. Auch der Bereich des Self Development/ Selbstentwicklung und Selbstpräsentation wird mit 41,5 % beachtlich oft genannt. Differenziert man nach dem Vorhandensein bisheriger Hochschulkooperationen, ergeben sich deutliche Unterschiede.

Weiterbildungsthema	Keine	Mit
(HS ist dafür "sehr geeignet")	Koop.erf.	Koop.erfa
fachlich-technische (N=196)	31,6 %	46,0 %
kaufmännisch-betriebswirtschaftliche (N=201)	33,3 %	41,1 %
Juristische (N=190)	30,9 %	36,3 %
Wissen über ausländische Märkte (N=188)	7,1 %	10,6 %
andere fachspezif. Themen, und zwar (N=81)	6,5 %	0,0 %
Führung, Leadership, Managementtechniken (N=192)	10,3 %	13,5 %
Soft Skills, Konfliktmanagement, Teamführung (N=186)	8,6 %	9,4 %
Selbstentwicklung, (Selbst)-Präsentation (N=183)	5,5 %	7,8 %
Sprachen & interkulturelle Kompetenz (N=189)	17,5 %	22,7 %
Projektmanagement (N=188)	6,9 %	13,8 %
Marketing & Verkauf (N=190)	8,3 %	13,8 %
Strategie, Visionsarbeit (N=188)	11,9 %	20,2 %
Change Management, Unternehmensentwicklung (N=185)	10,5 %	15,6 %
andere Themen, und zwar: (N=15)	12,5 %	0,0 %

Tabelle 11: Eignung der Hochschule für Weiterbildungsthemen nach HS-Kontakt der Unternehmen, Spaltenprozent, Mehrfachnennungen, nur "sehr geeignet")

Wiederum werden durchgehend alle Themen von Unternehmen mit Hochschulerfahrung deutlich häufiger als geeignet für die Vermittlung durch Hochschulen angesehen. Hier spiegelt sich eine generelle Skepsis gegenüber der Eignung von Hochschulen für die Weiterbildung gerade von Unternehmen ohne diesbezügliche Erfahrung wieder. Die deutlichsten Unterschiede zwischen beiden Gruppen zeigen sich allerdings bei den Themen

- Strategie, Visionsarbeit
- Fachlich-technische Themen
- Projektmanagement

Im Bereich der *Soft Skills oder des Team-Managements* bleiben die Unterschiede jedoch allerdings eher gering. Hier wären ggf. *deutlich verstärkte Anstrengungen* notwendig, um Hochschulen auch in diesem Bereich als relevante Anbieter zu positionieren.

8.3.10 Auswahlkriterien für Hochschul-Weiterbildungskurse

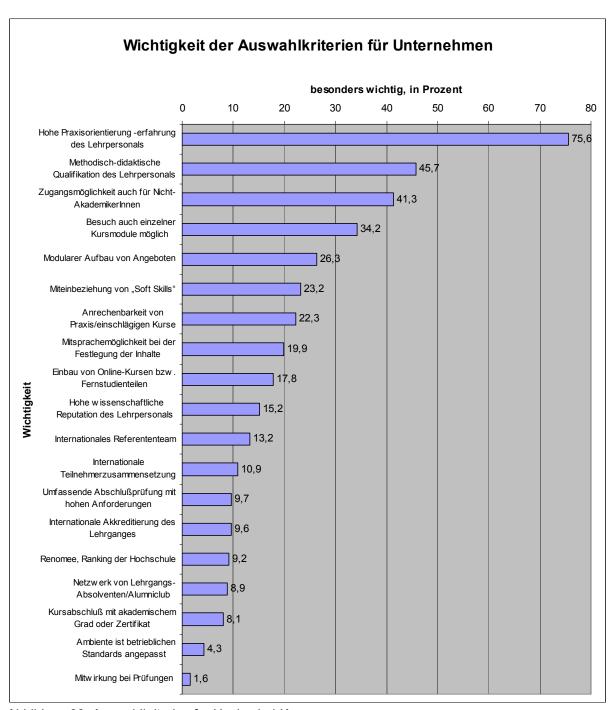


Abbildung 23: Auswahlkriterien für Hochschul-Kurse (N = 274,, Mehrfachnennungen, nur "besonders wichtig")

Bei der Frage nach den besonders wichtigen Auswahlkriterien für Weiterbildungskurse von Hochschulen steht *mit Abstand die hohe Praxiserfahrung und Praxisorientierung des Lehrpersonals an der Spitze* (75,6 %). Erst mit deutlichem Abstand folgen die *methodisch-didaktische Qualifikation des Lehrpersonals* (45,7 %). Demgegenüber spielt die hohe wissenschaftliche Reputation der Lehrenden nur eine untergeordnete Rolle (15,2 %). An dritter Stelle genannt wird das Kriterium der *Zugangsmöglichkeit auch für Nicht-AkademikerInnen* (41,3 %).

Eine Modularisierung des Programmes, verbunden mit der Möglichkeit, nur einzelne Kursteile zu besuchen, ist für ein Drittel der Befragten wichtig. In diesem Zusammenhang spielt auch die Anrechenbarkeit relevanter Praxis- oder Führungserfahrungen sowie absolvierter einschlägiger Kurse für 22,3 % eine wichtige Rolle. Knapp ein Viertel der Befragten sieht in der Einbeziehung von soft skills in das Kursprogramm ein wichtiges Auswahlkriterium.

Für ebenfalls ein Viertel der Befragten sind verglichen mit Konkurrenzangeboten günstigere Kurskosten ein wichtiges Kriterium. The Einbau von Fernstudienteilen oder Online-Kurse zum Abbau räumlich-zeitlicher Barrieren werden dagegen nur von 17,8 % als sehr wichtiges Kriterium angesehen. Internationale Aspekte spielen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle: eine internationale Akkreditierung von Lehrgängen wird von 9,6 % der Unternehmen angeführt, internationale Teilnehmerzusammensetzung ist für 10,9 % ein besonders wichtiges Kriterium, ein internationales Referententeam für 13,2 %. Die wissenschaftliche Reputation der Lehrenden ist für 15,2 % von besonderer Bedeutung, das allgemeine Renommee bzw. Ranking der Hochschule für 9,2 %. Ein bestehendes Netzwerk von Lehrgangs-Absolventen bzw. ein Alumniclub des jeweiligen Kurses wird von 8,9 % als wichtiges Auswahlkriterium gesehen.

Überraschend ist die geringe Bedeutung des Kriteriums des Kursabschlusses mit akademischem Grad oder Zertifikat, welches nur von 8,1 % als besonders wichtig eingeschätzt wurde. Praktisch keine Rolle spielen die Möglichkeit der Mitwirkung des Unternehmens bei Prüfungen (1,6 %) sowie ein entsprechendes Seminarambiente, z.B. durch Durchführung in Seminarhotels. Dies ist in Zusammenhang mit dem nur geringen Interesse an der Einrichtung von Company Universities in Zusammenarbeit mit Hochschulen zu sehen.

Unterscheidet man nach den Erfahrungen mit Hochschulkontakten, zeigen sich markante Unterschiede. Hohe Praxisorientierung bleibt zwar in allen Fällen das wichtigste Auswahlkriterium jedoch deutlich häufiger genannt, werden die methodisch-didaktischen Qualifikationen der Lehrenden sowie die Miteinbeziehung von soft skills in das Lehrprogramm. Die Mitwirkung bei Prüfungen spielt praktisch keine Rolle. Interessant ist das Ergebnis, dass die Zugangsmöglichkeit auch für Nicht-Akademiker deutlich häufiger von nicht kooperationserfahrenen Unternehmen genannt wird. In ähnlicher Weise wird auch das Kosten-Kriterium deutlich seltener genannt.

		bisherige Kooperation mit HS	
Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS	Nein	Ja	
hohe Praxisorientierung/ -erfahrung des Lehrpersonals (N=270)	75,5 %	75,6 %	
wissenschaftliche Reputation des Lehrpersonals (N=264)	10,0 %	18,3 %	
methodisch-didaktische Qualifikation des Lehrpersonals* (N=265)	34,4 %	52,4 %	
Renomee, Ranking der HS (N=262)	9,1 %	9,2 %	
internat. Akkreditierung des Lehrgangs (N=260)	9,1 %	9,9 %	
Netzwerk von LG-Absolventen/ Alumniclub (N=259)	10,2 %	8,1 %	
umfassende Abschlussprüfung mit hohen Anforderungen (N=259)	9,2 %	9,9 %	
internat. Teilnehmerzusammensetzung (N=258)	10,2 %	11,3 %	

⁷⁴ Dabei zeigte sich aus den ergänzenden Kommentaren zu den offenen Fragen, dass Angebote von Hochschulen von einem Teil der Antwortenden durchaus auch als teurer als andere Angebote am Bildungsmarkt eingeschätzt werden.

_

Mitsprachemöglichkeit des Unternehmens bei der Festlegung der Inhalte (N=261)	17,3 %	21,5 %
internat. Referententeam (N=258)	11,2 %	14,4 %
Mitwirkung bei Prüfungen** (N=257)	4,1 %	0,0 %
Kursabschluss mit akad. Grad oder Zertifikat (N=260)	7,1 %	8,7 %
modularer Aufbau von Angeboten (N=259)	21,4 %	29,2 %
Besuch auch einzelner Kursmodule möglich (N=260)	34,3 %	34,2 %
Zugangsmöglichkeit auch für Nicht-Akademiker* (N=259)	51,5 %	35,0 %
Anrechenbarkeit relevanter Praxis- oder Führungserfahrung oder einschlägig absolvierter Kurse (N=256)	23,2 %	21,7 %
Ambiente ist betrieblichen Standards angepasst (N=258)	4,0 %	4,4 %
Einbau von Online-Kursen bzw. Fernstudienteilen (N=258)	16,2 %	18,9 %
Miteinbeziehung von Soft Skills* (N=250)	16,7 %	27,3 %
geringere Kosten als vergleichbare Angebote (N=251)	27,3 %	21,7 %
anderes Kriterium (N=21)	16,7 %	11,1 %

Tabelle 12: Auswahlkriterien für Hochschul-Weiterbildungskurse nach HS-Kooperationserfahrung des Unternehmens, Spaltenprozentuierung, Mehrfachnennungen

Davon ausgehend ist zu vermuten, dass auch der Akademikeranteil im Unternehmen die Auswahlkriterien für Hochschul-Weiterbildung beeinflusst. Dies wird durch eine Differenzierung nach dem Akademikeranteil der Unternehmen untermauert:

Auch hier zeigt sich die vorrangige Bedeutung der hohen Praxisorientierung und –erfahrung des Lehrstabes. *Unternehmen mit sehr hohem Akademikeranteil (über 50 %) legen signifikant mehr Wert auf internationale Akkreditierung des Lehrgangs und internationale Referententeams*. Deutlich höher gewichtet werden auch die Kriterien der internationalen Teilnehmerzusammensetzung sowie der wissenschaftlichen Qualifikation des Lehrpersonals, die Mitsprachemöglichkeit bei der Inhaltsfestlegung und Anrechenbarkeit bereits absolvierter Kurse oder Praxiserfahrungen. Soft Skills werden ebenfalls deutlich öfter gefordert. Diese Anforderungen kennzeichnen typischerweise das Top-Segment der Angebote ("Premium-Angebote") und nicht überraschend hat auch die Zulassung von Nicht-Akademikern dabei einen höheren Stellenwert. Als typische Vertreter dieser Nachfragegruppe können wohl kleinere, international tätige Unternehmen der Beratungsbranche, sowie international tätige Forschungseinrichtungen oder High-Tech-Unternehmen angesehen werden.

Auswahlkriterien (jeweils "sehr wichtig")	Akad.anteil bis 50%	Akad.anteil über 50%	Gesamt
hohe Praxisorientierung / -erfahrung des Lehrpersonals	77,0 %	66,7 %	76,0 %
wissenschaftliche Reputation des Lehrpersonals (N=220)	15,1 %	28,6 %	16,4 %
methodisch-didaktische Qualifikation des Lehrpersonals (N=222)	45,8 %	57,1 %	46,8 %
Renomee, Ranking der HS (N=220)	9,5 %	20,0 %	10,5 %
internat. Akkreditierung des Lehrgangs (N=218)** (2 Zellen gering besetzt)	7,1 %	25,0 %	8,7 %
Netzwerk von LG-Absolventen/ Alumniclub (N=218)	8,5 %	15,8 %	9,2 %
umfassende Abschlussprüfung mit hohen Anforderungen (N=218)	8,6 %	10,0 %	8,7 %
internat. Teilnehmerzusammensetzung (N=217)	7,6 %	31,6 %	9,7 %
Mitsprachemöglichkeit des Unternehmens bei der Festlegung der Inhalte (N=218) (Sig. = 0,06)	20,0 %	38,9 %	21,6 %

internat. Referententeam N=216)* (2 Zellen gering besetzt)	9,6 %	31,6 %	11,6 %
Mitwirkung bei Prüfungen (N=216)	1,5 %	0,0 %	1,4 %
Kursabschluss mit akad. Grad oder Zertifikat (N=217)	6,6 %	15,8 %	7,4 %
modularer Aufbau von Angeboten (N=217)	25,9 %	30,0 %	26,3 %
Besuch auch einzelner Kursmodule möglich (N=218)	34,7 %	31,6 %	34,4 %
Zugangsmöglichkeit auch für Nicht-Akademiker N=218)	42,2 %	31,6 %	41,3 %
Anrechenbarkeit relevanter Praxis- oder Führungserfahrung oder einschlägig absolvierter Kurse (N=215)	20,8 %	33,3 %	21,9 %
Ambiente ist betrieblichen Standards angepasst (N=216)	5,1 %	0,0 %	4,6 %
Einbau von Online-Kursen bzw. Fernstudienteilen (N=218)	15,6 %	26,3 %	16,5 %
Miteinbeziehung von Soft Skills N=211)	22,8 %	33,3 %	23,7 %
geringere Kosten als vergleichbare Angebote (N=210)	23,8 %	23,5 %	23,8 %
anderes Kriterium (N=17)	16,7 %	0,0 %	15,8 %

Tabelle 13: Auswahlkriterien (nur "sehr wichtig") für Hochschul-Weiterbildungskurse nach Akademikeranteil der Unternehmen. * = signifikant (näherungsweise Signifikanz <= 0,05); ** = hochsignifikant (näherungsweise Signifikanz >= 0,01); Rangkorrelation nach Spearman.

8.3.11 Wesentliche Kooperationshemmnisse im Weiterbildungsbereich

Hindernisse, die einer Kooperation mit Hochschulen in Sachen Weiterbildung gegenüberstehen, wurden mit einer offenen Fragestellung erhoben. Insgesamt führten hier 150 Unternehmen Hindernisse an (Mehrfachnennungen möglich).

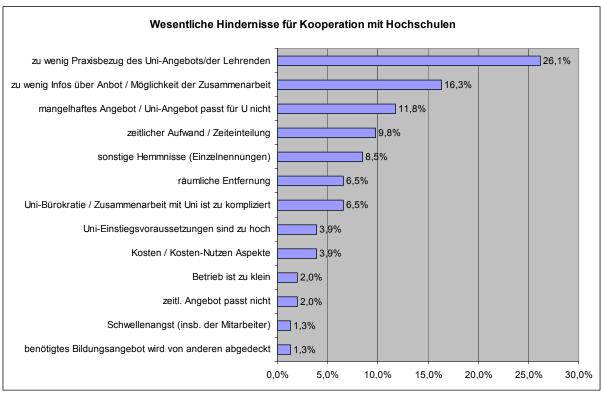


Abbildung 24: Wesentliche Kooperationshemmnisse mit Hochschulen (N = 150 Unternehmen, Mehrfachnennungen möglich, Kategorisierung offener Antworten)

Kategorisiert man diese Antworten, zeigt sich ein deutlicher Schwerpunkt bei der Frage des Praxisbezuges des Hochschulangebotes bzw. der Lehrenden. Ein Viertel aller Nennungen entfällt auf diese Kategorie. 16,3 % entfallen auf Informationsdefizite (mangelnde Information über Angebote und Möglichkeiten der Zusammenarbeit). 11,8 % entfallen auf fehlende Passung zwischen dem Angebot der Hochschulen und dem Bedarf von Unternehmen. Die Kategorie "Hochschulbürokratie" und zu komplizierte Zusammenarbeit mit Hochschulen beinhaltet hingegen nur 6,5 % aller angeführten Hemmnisse. Auch Probleme mit der räumlichen Entfernung werden nur von 6,5 % angeführt. Der Kosten-Nutzen-Aspekt stellt nur für 3,9 % ein Hindernis dar. Praktisch nicht berichtet wird von Schwellenängste der Mitarbeiter. Auch der Aspekt, dass das Unternehmen für eine Kooperation zu klein sei, wurde explizit nur in einem Fall angeführt.

8.3.12. Wesentliche Wünsche und Anforderungen an Hochschul-Weiterbildungskooperationen aus Unternehmenssicht

Ebenso wurden Wünsche an eine (mögliche) Kooperation mit Hochschulen mittels offener Fragestellung erfragt, dies nutzten 130 Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich).

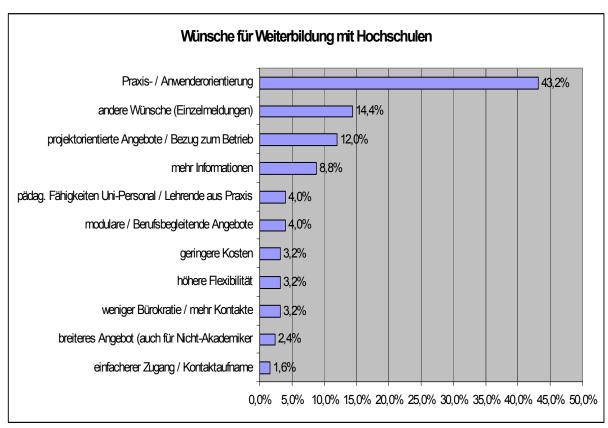


Abbildung 25: Wünsche für Weiterbildung mit Hochschulen (N = 130 Unternehmen, Mehrfachnennungen möglich, Kategorisierung offener Antworten)

Erwartungsgemäß liegt – quasi spiegelbildlich zu den genannten Hindernissen – der *Wunsch nach verstärkter "Praxisorientierung"* an erster Stelle. Diese Kategorie wurde von 43 % genannt. Mit deutlichem Abstand sind neben "anderen Wünschen" projektorientierte Angebote mit Bezügen zum Betrieb stark nachgefragt (12%). Ebenfalls bereits etwas abgeschlagen ist der Wunsch nach mehr Informationen (9%) über Hochschul-Angebote.

Fasst man die geäußerten Hemmnisse bzw. Verbesserungswünsche zusammen, wird ein Bedarf am ehesten sichtbar in den Bereichen

- *Praxisorientierung* des Lehrpersonals (inkl. Verbesserung der erwachsenenpädagogischen Kompetenzen)
- Stärkere Berücksichtigung der betrieblichen Bedarfslage (insbesondere betriebsbezogene Aufgabenstellungen oder projektorientierte Angebote zur genaueren "Passung" zwischen Angebot und Nachfrage)
- Abbau des Informationsdefizits (einerseits über aktuelle Programmangebote, andererseits über vorhandene Kompetenzen und Ansprechmöglichkeiten an der Institutionen)

8.3.13 Generelle Einstellung der Unternehmensleitung gegenüber Zusammenarbeit mit Hochschulen

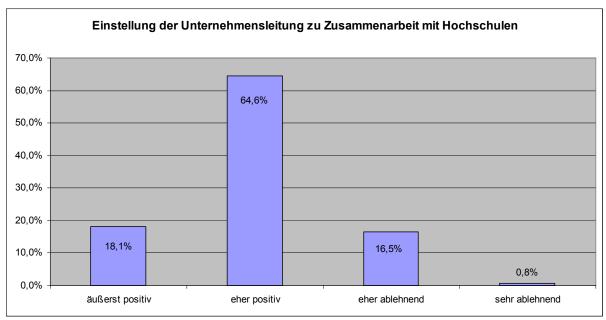


Abbildung 26: Einstellung der Unternehmensleitung über eine Kooperation mit Hochschulen (N = 260)

Generell wird die Haltung der eigenen Unternehmensleitung gegenüber Hochschulkooperationen als eher unterstützend gesehen: Für 18,1 % ist diese Einstellung der Leitungsebene äußerst positiv, für 64,6 % eher positiv. Eher ablehnend schätzen sie nur 16,4 %, sehr ablehnend nur 0,8 % der befragten Unternehmen ein. Nicht überraschend ist der signifikante Zusammenhang mit den betrieblichen Weiterbildungs-aktivitäten: Bei positiver Einstellung der obersten Ebene ist das Unternehmen überdurchschnittlich weiterbildungsaktiv (Chi-Quadrat = 9,199, Sig. = 0,027). Gleichermaßen ist der Zusammenhang zwischen Einstellung der Unternehmensleitung und bisherigen Kooperation mit Hochschulen hochsignifikant (Chi-Quadrat = 39,015, Sig. = 0,000).

8.3.14 Ausmaß der Weiterbildungsaktivität

Angesichts der bekannten Schwierigkeiten bei der Ermittlung von Weiterbildungsausgaben wurden die Befragten gebeten, das Ausmaß ihrer Weiterbildungsaktivitäten bezogen auf die Hauptkonkurrenten in ihrer Branche einzuschätzen.

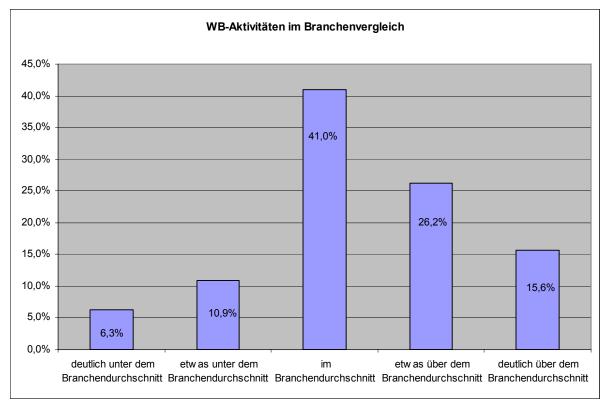


Abbildung 27: Weiterbildungsaktivitäten im Branchenvergleich (N = 256)

Erwartungsgemäß gibt es einen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Weiterbildungsaktivitäten: *Größere Unternehmen schätzen sich hochsignifikant häufiger als im Branchenvergleich überdurchschnittlich weiterbildungsaktiv ein* (Chi-Quadrat= 8,868, Sign. = 0,003).

Unternehmen mit Kooperationserfahrungen mit Hochschulen schätzen sich ebenfalls hochsignifikant häufiger als im Branchenvergleich überdurchschnittlich weiterbildungsaktiv ein (Chi-Quadrat = 13,669, Sig. = 0.00=). Erwartungsgemäß zeigt sich auch ein signifikanter Zusammenhang zwischen Einschätzung der eigenen Weiterbildungsaktivität im Branchenvergleich und der Weiterbildungskooperation mit Externen (Chi-Quadrat= 8,317, Sign. = 0,004). Das heißt besonders weiterbildungsaktive Unternehmen arbeiten häufiger auch mit Externen zusammen, und mit der steigenden Inanspruchnahme von Externen steigt auch die Inanspruchnahme von Hochschulen als Anbieter.

Erwartungsgemäß gibt es einen hochsignifikanten Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Ansprechpartnern im Unternehmen und der Einschätzung der betrieblichen Weiterbildungsaktivität im Branchenvergleich (Chi-Quadrat = 13,286, Sig. = 0,000). *Je intensiver die Weiterbildung betrieben wird, desto eher ist sie auch institutionell verankert und konzeptionell fundiert.* Dies entspricht auch den Ergebnissen anderer Erhebungen zur betrieblichen Kompetenzentwicklung.⁷⁵

Zwischen Weiterbildungsaktivitäten (im Branchenvergleich) von Unternehmen, die nur in Österreich bzw. auch im Ausland tätig sind, sind demgegenüber keine signifikanten Unterschiede festzustellen (Chi-Quadrat = 1,826, Sig. = 0,395).

-

⁷⁵ Siehe als Überblick zur österreichischen Situation Kailer (2001).

Bei einer Gruppierung der Einschätzung der Weiterbildungsaktivität in einen Extremwert ("sehr stark über dem Branchendurchschnitt") und den restlichen Antwortmöglichkeiten, zeigen sich zusätzlich folgende Ergebnisse:

- Mit zunehmender N\u00e4he zu einer Hochschule wird die eigene WB Aktivit\u00e4t im Branchendurchschnitt signifikant h\u00f6her eingestuft (Chi - Quadrat = 8,510, Sig. = 0.014)
- Tendenziell steigt die WB Aktivität je positiver die Einstellung der Unternehmensleitung ist (Chi Quadrat = 7,396, Sig. = 0,060)
- Unternehmen mit Hochschul Erfahrungen schätzen die eigene WB Aktivität ebenfalls tendenziell höher ein (Chi-Quadrat = 3,160, Sig. = 0,052)

Zusammenfassend: Tendenziell arbeiten eher größere, eher überdurchschnittlich weiterbildungsaktive Unternehmen stärker mit Hochschulen zusammen. Diese Unternehmen verfügen auch eher über hauptamtliche Personalentwicklungsverantwortliche.

8.3.15 Förderung selbstgesteuerter und –initiierter WB von Mitarbeitern

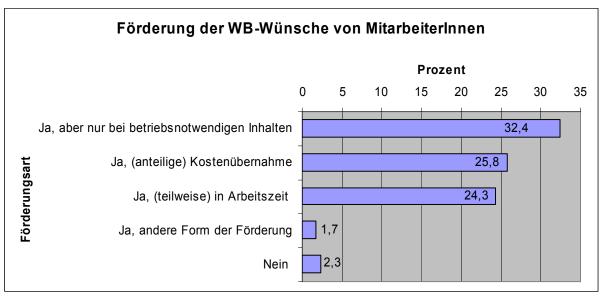


Abbildung 28: Unterstützung selbstgesteuerter Weiterbildung durch Unternehmen (N = 245 antwortende Unternehmen)

Praktisch alle antwortenden Unternehmen geben an, auch selbstgesteuerte und –initiierte Weiterbildung von MitarbeiterInnen in irgendeiner Form zu unterstützen. *Etwa ein Drittel gewährt eine Unterstützung, allerdings nur bei "betriebsnotwendigen Inhalten".* Etwa ein Viertel der Unternehmen übernimmt dabei (anteilig) die Kosten, ebenfalls bei etwa einem Viertel kann diese private Weiterbildung (teilweise) in der Arbeitszeit erfolgen.

Diese Frage zielte zwar auf Weiterbildung i.w.S, es ist aber anzunehmen, dass auch für den speziellen Fall der selbstinitiierten Weiterbildung von Mitarbeitern in Kooperation mit Hochschulen (z.B. berufsbegleitendes Studium, berufsbegleitende Dissertation, berufsbegleitender Besuch von Weiterbildungslehrgängen, postgraduale Studien) dieselben Unterstützungsmaßnahmen angewandt werden.

8.3.16 Entwicklungstrends der betrieblichen Weiterbildungsarbeit des Unternehmens in den nächsten drei Jahren aus der Sicht der Unternehmen

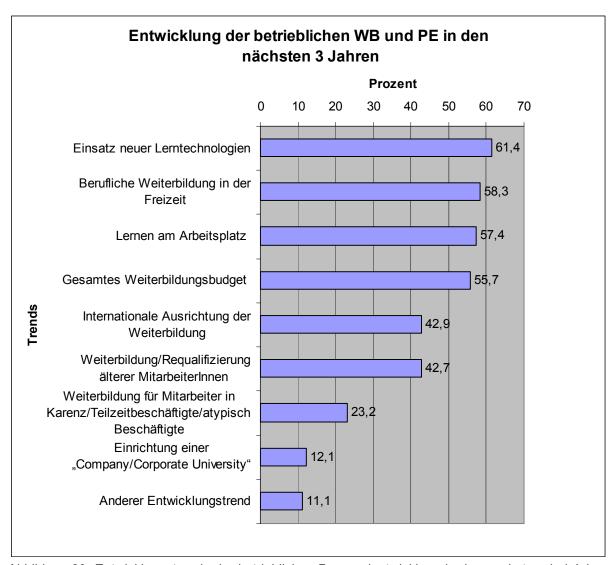


Abbildung 29: Entwicklungstrends der betrieblichen Personalentwicklung in den nächsten drei Jahren aus Unternehmenssicht (N = 248 antwortende Unternehmen, Mehrfachnennungen, nur "stark/eher zunehmend")

Die Frage nach den Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung in den nächsten drei Jahren zeigt ein Bild deutlicher Veränderungen:

- An der Spitze steht der *Einsatz neuer Lerntechnologien* zur Unterstützung bzw. zum Ersatz von Präsenzveranstaltungen. Hier erwarten 61,4 % eine (deutliche) Zunahme.
- Parallel dazu erwarten 57,3 % eine Zunahme der Bedeutung des Lernens am Arbeitsplatz.
- Der überwiegende Anteil (55,7 %) ist auch optimistisch hinsichtlich der Finanzierung der Weiterbildung und erwartet eine (deutliche) Ausweitung der betrieblichen Budgets.⁷⁶

105

Hier setzt sich eine positive Einschätzung, die sich bereits in der Erhebung im Jahre 2000 zeigte (vgl. Kailer u.a., 2001, S. 31) weiter fort..

- Der Aspekt der zunehmenden *internationalen Ausrichtung der Weiterbildung* wird von 42,9 % hervorgehoben.
- Die Weiterbildung bzw. Requalifizierung *älterer MitarbeiterInnen* gewinnt für 42,8 % deutlich an Bedeutung. Für 23,2 % sind auch Mitarbeiter in Karenz, Teilzeit- und atypisch Beschäftigte zunehmend wichtige Zielgruppen.
- Nur 12,1 % würden in ihrem Unternehmen eine Company oder Corporate University einrichten. Dies ist einerseits auf die Unternehmensgrößenstruktur, andererseits auf ein Abflauen dieser Welle zurückzuführen.

	WB-Aktivität im Branchenvergleich		
Entwicklung der WB/PE in nächsten		Stark über dem Branchendurch-	
drei Jahren (starke Zunahme)	chendurchschnitt	schnitt	
gesamtes WB - Budget (N=246)	3,4 %	7,5 %	
berufl. WB in der Freizeit (N=247)	9,8 %	7,5 %	
Lernen am Arbeitsplatz (N=244)	8,4 %	20,0 %	
internat. Ausrichtung der WB (N=238)	6,6 %	12,8 %	
Einsatz neuer Lerntechnologien (N=241)	11,0 %	10,0 %	
WB / Requalifizierung älterer Mitarbeiter (N=241)	8,0 %	2,5 %	
WB für Mitarbeiter in Karenz/ Teilzeit/ atypische Beschäftigte (N=233)	2,6 %	2,6 %	
Einrichtung einer Company/Corporate University (N=215)	1,7 %	6,1 %	
andere Entwicklungstrends (N=18)	0,0 %	25,0 %	

Tabelle 14: Entwicklungstendenzen der betrieblichen Weiterbildung in den nächsten drei Jahren aus Unternehmenssicht, nach Ausmaß der betrieblichen Weiterbildungsaktivität

Unterschiede in der Bewertung der Weiterbildungs- bzw. Personalentwicklungsaktivitäten in den nächsten drei Jahren zeigen sich zwischen sehr WB - aktiven und weniger bis kaum aktiven Unternehmen. So sind die stark über dem Branchenschnitt der Weiterbildungsaktivitäten liegenden Unternehmen eher der Meinung, dass

- das gesamte WB Budget
- Lernen am Arbeitsplatz
- Die internat. Ausrichtung der WB
- und die Einrichtung einer Corporate University stark zunehmen werden.

Dagegen sind eher die Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Weiterbildungsaktivität der Ansicht, dass für sie die Weiterbildung und Requalifizierung älterer Mitarbeiter stark an Bedeutung gewinnen wird. Dies hängt damit zusammen, dass weiterbildungsaktive Unternehmen bereits über eine breitere Angebotspalette verfügen, die sie allen Mitarbeitern zugänglich machen bzw. innerhalb welcher sie bereits entsprechende Maßnahmen integriert haben.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass aus Unternehmenssicht ihre betriebliche Kompetenzentwicklung in den nächsten Jahren durchaus starken Entwicklungen ausgesetzt sein wird. Jedoch dürften sich die einzelnen Entwicklungstrends eher unterschiedlich speziell auf die Weiterbildungskooperation mit Hochschulen auswirken:

• Der Einsatz neuer Lerntechnologien ist für die betriebliche Bildungsarbeit von zukünftig besonderer Bedeutung, wird aber vergleichsweise sehr selten als wichtiges Auswahlkriterium für Hochschulkurse gesehen. Dies hängt mit dem beklagten

Informationsdefizit zusammen, insbesondere aber auch damit, dass derzeit noch ein eher geringer Anteil von Hochschulkursen unter Einsatz neuer Lerntechnologien durchgeführt wird. Das heißt entsprechende methodisch-didaktische Innovationen werden vorwiegend im innerbetrieblichen Bereich gesehen, um das Lernen am Arbeitsplatz zu forcieren und damit den Lerntransfer zu erhöhen und Bildungskosten zu senken. Die Kompetenz der Hochschulen in diesem Bereich wird noch zuwenig gesehen.

- Auch die internationale Ausrichtung betrieblicher Bildungsarbeit wird zunehmend als wichtige Aufgabe gesehen. Jedoch spielt der Aspekt der internationalen Anerkennung, Teilnehmer- und Referententeam-zusammensetzung im Vergleich dazu als Auswahlkriterium eine geringere Rolle (Ausnahme: Unternehmen mit sehr hohem Akademikeranteil). Hochschulkooperationen im Weiterbildungsbereich werden von Unternehmensseite offenbar z.T. von vornherein als international ausgerichtete Kompetenzentwicklungsprogramme für Führungskräfte Führungskräftenachwuchs konzipiert (z.B. strategisch ausgerichtete Company Universities); jedoch fragt derzeit der größte Teil der Unternehmen Hochschulangebote ohne explizit internationalen Aspekt.
- Requalifizierung älterer ArbeitnehmerInnen sowie Weiterbildung karenzierter Mitarbeiter werden zwar deutlich an Bedeutung gewinnen, jedoch wird diese Aufgabe derzeit kaum als Kooperationsmöglichkeit mit Hochschulen gesehen. Entsprechende Angebote sollten am ehesten im Bereich der Kompetenzentwicklung älterer Führungskräfte geschaffen werden, da Führungskräftefortbildung als relativ gesehen wichtigstes Kooperationsgebiet im Weiterbildungsbereich gesehen wird.

9. Zusammenfassung und Gestaltungsempfehlungen

Ziele des vom Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank geförderten Forschungsprojektes waren

- Erhebung der Kooperationshäufigkeit und -formen in Österreich
- Erhebung von kooperationshemmenden und -f\u00f6rdernden Faktoren aus Unternehmens- und Hochschulsicht
- Erhebung der Angebotsstruktur und von "gaps" zwischen Angebotsstruktur und Nachfrage
- Darstellung von cases of good practice aus dem In- und Ausland
- Ableitung von Gestaltungsempfehlungen

Neben einer Literaturauswertung und Internet-Recherche der Weiterbildungsangebote in 100 in- und ausländischen Hochschulen wurde eine Online-Erhebung bei 4.054 österreichischen Unternehmen durchgeführt. Nach einem zweimaligen "reminder" konnte eine *Rücklaufquote von 21,5* % erzielt werden, das sind 871 Fragebögen. Aus der Natur des Verlaufs der Fragestellungen und des Antwortverhaltens waren allerdings nicht bei allen Fragebögen alle Fragen vollständig beantwortet. 450 Fragebögen konnten in die Auswertung aufgenommen werden (Rücklaufquote von 11% von auswertbaren Fragebögen). Weiters wurden über 50 Experteninterviews, vornehmlich in Österreich sowie im deutsch- und englischsprachigen Ausland geführt.

9.1 Kooperationshemmende und –fördernde Faktoren Basierend auf Literatur und Experteninterviews

Fördernde Faktoren aus Unternehmenssicht

- Forschungs- und Wissenschaftsbezug (Weiterbildungsinhalte "auf dem neuesten Stand")
- Hochschulen sind anerkannte Kompetenzzentren mit der Berechtigung, akademische Grade zu verleihen
- Globalisierungstendenzen der Unternehmen erfordern verstärkt Kooperationen mit international vernetzten Hochschulen
- Reputation der Hochschule per se ist ein Motivator für Kooperationen, aus der Reputation wird auch auf die Qualität der angebotenen Weiterbildung geschlossen
- Weiterbildungs-Kooperation mit Hochschule als "Spitzenangebot" der innerbetrieblichen Weiterbildungspalette ("von der Anpassungsweiterbildung bis zum akademischen Abschluss")
- Im Vergleich zu anderen Anbietern günstige Preisgestaltung (insbesondere von kooperationsunerfahrenen Unternehmen genannt)
- Weiterbildung an Hochschule (z.B. Besuch von Hochschullehrgängen, Zweitstudium, Dissertation) findet oft selbstinitiiert durch Mitarbeiter statt (entsprechend hohe Teilnahmemotivation)
- Ermöglicht ergänzend Zugriff auf Praktikanten, Studierende, Absolventen, Hochschulpersonal für Problemstellungen auf unterschiedlichen Niveaus (Projektund Diplomarbeiten, Dissertationen) bzw. als "verlängerte Probezeit"

Fördernde Faktoren aus Sicht der Hochschulen

- Weiterbildung wird als gesellschaftlicher Auftrag gesehen bzw. ist im Leitbild der Hochschule enthalten
- Hochschule als Kommunikationsplattform zwischen Lehre und Praxis
- Durch Kooperation mit anderen Einrichtungen in Forschung und Praxis entstehen Synergieeffekte und Vernetzungen
- Wirtschaftliches, unternehmerisches Denken an der Hochschule wird gefördert
- Bestehende F&E-Kooperationen werden durch Weiterbildungskooperation ergänzt (begleitende Weiterbildung für Projektteam, bzw. Transfer der Forschungserkenntnisse aus dem Projekt)
- Selbstmotivation der Hochschullehrer: Neue Fragestellungen und Erkenntnisse durch Kooperation mit der Praxis
- Zusatzfinanzierung für Hochschule bzw. Zusatzeinkommen für Hochschullehrer
- Hochschulreform erleichtert Drittmitteleinwerbung
- Praxiskooperationen sind auch politisch gewünscht
- Boomender Weiterbildungsmarkt und Outsourcing-Tendenz der Unternehmen erh\u00f6ht die Nachfrage auch nach Hochschulweiterbildung
- Wettbewerbsvorteile gegenüber Privatanbietern (akad. Grad, Vernetzung, Internationalität, Forschungsorientierung etc.)

Hemmende Faktoren aus Unternehmenssicht

- "Theorie-Praxis"-Diskussion (vermutete Praxisferne bei Hochschullehrern)
- (vermutete) Management, Organisations- und erwachsenenpädagogische Defizite bei Hochschullehrern bzw. (vermutete) fehlende Motivation zur Kooperation

- unterschiedliche Rollenauffassungen (hinsichtlich einer T\u00e4tigkeit als Vortragender, Coach, Berater, Prozessbegleiter) fehlende management-andragogische Kompetenzen ("Vortragsorientierung")
- Unklarheit bzgl. Zulassungsbeschränkungen insbesondere für Nicht-Akademiker bei bestimmten Veranstaltungstypen (insbesondere Premium Segment) bzw. über Anerkennung von Fach- und Führungspraxis
- Bei innerbetrieblichen Veranstaltungen Probleme mit Pr

 üfungsvoraussetzungen,
 Verantwortlichkeit f

 ür Inhalt und Pr

 üfung, Einbeziehung betriebsspezifischem
 Wissens, Programmevaluation etc.
- Informationsdefizit über Angebote der Hochschulen bzw. über an Hochschulen/Instituten vorhandene Fachkompetenzen, fehlende Ansprechpersonen (insbesondere bei kooperationsunerfahrenen Unternehmen)
- Zeitlich- organisatorische Probleme im Bildungsmanagement (z.B. aufgrund rechtlichorganisatorischer Rahmenbedingungen an Hochschulen, Ausstattungsdefiziten
 hinsichtlich Räume und Unterrichtsmittel, fehlenden bzw. durch grundständige Lehre
 ausgelastete Raumkapazitäten, Bindung an Semesterregelung, Standard der Unterkünfte usw.) (insbesondere bei Hochschulen ohne eigene Weiterbildungseinrichtungen)
- Programmentwicklung dauert aufgrund der damit zu befassenden Instanzen bei staatlichen Hochschulen wesentlich länger als bei Privatanbietern
- Fehlen von Anlaufstellen (Company Service) an den Hochschulen

Hemmende Faktoren aus Hochschulsicht

- Zeitlich-organisatorische Probleme im Bildungsmanagement, die zwar erkannt werden, aber als nur schwer veränderbar eingeschätzt werden: z.B. Ausstattungsdefiziten hinsichtlich Räume und Unterrichtsmittel, fehlenden bzw. durch grundständige Lehre ausgelastete Raumkapazitäten, Bindung an Semesterregelung, Standard der Unterkünfte (z.B. Studentenheime) und Verpflegung (Mensa), wenig flexible Tagungsorganisation, fehlende oder veraltete Unterrichtsmittel, langwierige Reservierungs- und Beschaffungsvorgänge (dieser Punkt betrifft Hochschulen ohne eigene Weiterbildungsstätten)
- Zeitprobleme (z.B. durch Lehr- und Prüfungsbelastung im Grundstudium, terminlich durch grundständige Lehre/Prüfungen geringe Flexibilität)(dieser Punkt betrifft lehrbzw. prüfungshochbelastete Institute und Personen)
- Hochschulinterne Zielvereinbarungen ohne Berücksichtigung von Weiterbildungsleistungen bzw. mit Vorrang für grundständige Lehre und Forschung
- Fehlen adäguater Remunerationsmodelle bzw. nicht marktkonforme Honorarsätze
- Allgemeine Konkurrenzsituation (Angebotszunahme, Preiskonkurrenz) und fehlende Positionierung am Markt erschwert Einstieg in Weiterbildung
- Fehlende Kapazitäten auf Institutsebene für Koordinationsaufgaben, Vorbereitung, Unterlagenerstellung usw., Probleme der Vorfinanzierung und Kostenübernahme bei Absage von Veranstaltungen

9.2 Ergebnisse der Online-Unternehmensbefragung

Wie häufig und wie oft wird kooperiert?

Deutlich mehr als die Hälfte der antwortenden Unternehmen (N = 481) hat bereits in irgendeiner Art mit Hochschulen zusammengearbeitet. Die Kooperationshäufigkeit steigt mit der Mitarbeiterzahl, mit dem Akademikeranteil, dem Ausmaß internationaler Tätigkeit – und bei entsprechend positiver Einstellung der Leitungsebene gegenüber Hochschulkooperationen.

Die gängigsten Kooperationsformen der Unternehmen mit Hochschulen sind Ferialpraktika, studentische Projekte und Bearbeitung von wissenschaftlichen Arbeiten (Dissertationen, Diplomarbeiten usw.) zu betrieblichen Themenstellungen. Relativ häufig finden Vorträge oder Lehraufträge statt. Seltener ist gezieltes Hochschulmarketing und laufende finanzielle Unterstützung von Hochschulen oder Instituten.

Was sind Kooperationsgründe aus Unternehmenssicht?

Zu den wichtigsten Gründen, aus denen Unternehmen mit Hochschulen kooperieren, zählen

- das Wissen auf dem neuesten (wissenschaftlichen) Stand zu halten
- das Kennenlernen potenzieller Nachwuchskräfte
- die Möglichkeit der Weiterqualifizierung von Fachkräften
- die Netzwerkbildung mit Experten der Hochschulen
- Zugriffsmöglichkeit auf Praktikanten und Diplomanden

Eine eigene "Company University" wird nur von Großunternehmen genannt. Kostenvorteile gegenüber anderen Anbietern werden vorwiegend von bisher kooperationsunerfahrenen kleineren Unternehmen erhofft.

Mit welchen Anbietern wird kooperiert?

Fast drei Viertel der antwortenden Unternehmen arbeitet in ihrer betrieblichen Personalentwicklung und Weiterbildung generell mit Externen (Trainer- und Beratergruppen, Weiterbildungsinstituten, Beratungsgesellschaften, Coaches usw.) zusammen. Am häufigsten werden österreichische Anbieter genannt, unabhängig davon, ob es sich bei den Anbietern um Hochschulen oder andere Bildungs- und Beratungseinrichtungen handelt.

Dabei werden Weiterbildungsinstitute und Trainergruppen deutlich häufiger als Weiterbildungspartner als Hochschulen genannt. Allerdings ist verglichen mit früheren Studien der relative Anteil der Hochschulen deutlich gestiegen, was auf Entwicklungspotenzial hinweist.

Von wem geht die Initiative zur Kooperation aus?

Die Initiative zur Kooperation geht in der überwiegenden Zahl der Fälle von UnternehmensmitarbeiterInnen mit speziellen Kontakten zur Hochschule/ Institut und Unternehmen aus. Es handelt sich dabei meist um Absolventen bestimmter Institute oder auch Unternehmensmitarbeiter, die nebenberuflich einen Lehrauftrag ausüben oder über Projektkontakte verfügen. Betriebliche Bildungsabteilungen spielen (ausgenommen weiterbildungsintensive Großunternehmen) nur eine geringe Rolle. Selten geht die Initiative von der Hochschule oder deren Kontaktstellen aus.

Für welche Zielgruppen werden Hochschulen als geeignete Anbieter gesehen?

Als Zielgruppen werden vorwiegend die oberste Führungsebene und mittlere Führungskräfte sowie Führungskräftenachwuchs gesehen. Eine zweite, allerdings deutlich kleinere Zielgruppe bilden Fachspezialisten (technische bzw. kaufmännische Fachspezialisten bzw. F&E-Spezialisten). Hier dürfte fachliches Updating auf den neuesten wissenschaftlichen Stand im Vordergrund stehen. Bei technischen Fachspezialisten spielt auch die Vorbereitung auf die Übernahme von Führungsfunktionen eine Rolle.

Für Zielgruppen wie ältere Fachkräfte, Teilzeitkräfte, Mitarbeiter in Karenz werden zwar zunehmend innerbetriebliche Programme entwickelt. Jedoch wird bei diesen derzeit kaum eine Mitwirkung von Hochschulen ins Auge gefaßt. Dies ist ein Hinweis auf zukünftiges Marktpotenzial.

Für welche Themen werden Hochschulen als besonders geeignete Anbieter gesehen?

Hochschulen werden als besonders geeignet für die Vermittlung von wissenschaftlich auf dem neuesten Stand befindliche fachlich-technischer, kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher sowie juristischer Themen gesehen. Oft nachgefragt wird auch Projektmanagement sowie die Vermittlung von Sprach- und interkultureller Kompetenz. Der Themenbereich Management, Führung und Leadership wird ebenso wie die Bereiche Strategie/Visionsarbeit, Unternehmensentwicklung/Change Management, Marketing/Verkauf von jeweils etwa zwei Drittel der Unternehmen genannt. Etwa die Hälfte nennt auch den Bereich der "soft skills" (Konfliktmanagement, Teamführung, Selbstentwicklung und –präsentation).

Sehr weiterbildungsaktive Unternehmen fragen Fachthemen, Strategie- und Visionsentwicklung und Projektmanagement nochmals häufiger nach. Im soft-skills-Bereich ergeben sich allerdings keine Veränderungen – es wären hier also verstärkte Anstrengungen notwendig, um auch in diesem Bereich als relevanter Anbieter wahrgenommen zu werden.

Nach welchen Kriterien werden Weiterbildungskurse von Hochschulen ausgewählt?

Als wichtigstes Auswahlkriterium steht mit Abstand die hohe Praxiserfahrung und Praxisorientierung des Lehrpersonals an der Spitze. Erst mit deutlichem Abstand folgen die methodisch-didaktische Qualifikation des Lehrpersonals sowie die Zugangsmöglichkeit für Nicht-Akademiker. Eine Modularisierung des Programmes, verbunden mit der Möglichkeit, nur einzelne Kursteile zu besuchen, ist für ein Drittel der Befragten wichtig. In diesem Zusammenhang spielt auch die Anrechenbarkeit relevanter Praxis- oder Führungserfahrungen oder absolvierter einschlägiger Kurse für eine wichtige Rolle. Knapp ein Viertel sieht die Einbeziehung von soft skills als wichtiges Auswahlkriterium an.

Internationale Aspekte (Akkreditierung, Teilnehmerzusammensetzung, Referententeam) werden vergleichsweise selten genannt. Diese Kriterien sind vor allem für international tätige Unternehmen mit sehr hohem Akademikeranteil genannt, die zudem noch auf hohe Reputation und wissenschaftliche Qualifikation wert legen (Premium-Segment-Angebote). Ein bestehendes Netzwerk von Lehrgangs-Absolventen bzw. ein Alumniclub wird von knapp jedem zehnten Unternehmen als wichtiges Auswahlkriterium gesehen.

Je kooperationserfahrener ein Unternehmen, desto höheres Gewicht erhalten methodischdidaktische Qualifikation und die Einbeziehung von soft skills als Auswahlkriterien. Wie entwickelt sich die betriebliche Personalentwicklung in den nächsten 3 Jahren?

Für die nächsten Jahre werden die deutlichsten Veränderungen gesehen

- Im verstärkten Einsatz neuer Lerntechnologien
- Im Bedeutungszuwachs des Lernens am Arbeitsplatz
- In einer deutlichen Ausweitung der Weiterbildungsbudgets
- In einer zunehmenden internationalen Ausrichtung
- In verstärkter Requalifizierung älterer Mitarbeiter sowie in Weiterbildung von Mitarbeiter in Karenz und Teilzeit.

9.3 Fazit: Auswirkungen auf die Weiterbildungskooperation mit Hochschulen

Diese markanten Entwicklungen in der Gestaltung betrieblicher Personalentwicklung bleiben nicht ohne Auswirkungen auf Weiterbildungskooperationen mit Hochschulen. Worauf müssen sich Hochschulen zukünftig bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen verstärkt einstellen?

- Der Einsatz neuer Lerntechnologien ist für die betriebliche Bildungsarbeit von zukünftig besonderer Bedeutung, wird aber vergleichsweise sehr selten als wichtiges Auswahlkriterium für Hochschulkurse gesehen. Dies hängt mit dem beklagten Informationsdefizit zusammen, insbesondere aber auch damit, dass derzeit noch ein eher geringer Anteil von Hochschulkursen unter Einsatz neuer Lerntechnologien durchgeführt wird. D.h. entsprechende methodisch-didaktische Innovationen werden vorwiegend von Unternehmen vorwiegend als Eigenentwicklungen verstanden, um arbeitsplatznahes Lernen zu forcieren und damit Lerntransfer zu erhöhen und Kosten zu senken. Die Kompetenz der Hochschulen in diesem Bereich wird noch zuwenig wahrgenommen. Dies erfordert eine entsprechende Positionierung anhand von cases of good practice aus der Hochschule selbst.
- Die zunehmende Bedeutung von Kompetenzentwicklung führt tendenziell zu einer Ausweitung betrieblicher Bildungsbudgets. Auch zunehmendes Outsourcing von Bildungsleistungen erweitert das Betätigungsfeld für Hochschulen. Parallel dazu steigt aber auch die Zahl der Anbieter. Es wird deswegen für den einzelnen Anbieter und damit auch für Hochschulen – entscheidend wichtig. Weiterbildungsmarkt zu positionieren und die eigene USP deutlich herauszuarbeiten. Vortragendenrenomee, Wissenschaftliche Fundierung, hohes Vernetzung sind komparative Vorteile gegenüber der Konkurrenz und legen Konzentration insbesondere eine auf strategisch Führungskräfteentwicklung nahe. Jedoch: Die Hauptkonkurrenz für Hochschulen sind andere Hochschulen. Langfristig angelegte Zusammenarbeit mit einem Unternehmen erfordert ein tiefgreifendes Umdenken im Kooperationsverhalten, z.B. bzgl. Verstärkung der Kundenorientierung, Beschleunigung von Entscheidungen und Berücksichtigung betrieblicher Bedarfe. Die Einrichtung von Anlaufstellen (Company Service) sowie entsprechende Ausbildung der Ansprechpartner sind hier wichtige Schritte. Insbesondere die hochschulischen Rahmenbedingungen motivationswirksam zu verändern.
- Der deutliche betriebliche Trend hin zur arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung bedeutet auch für Kooperationsprojekte mit Hochschulen eine deutlich stärkere Bedarfsorientierung und Verzahnung mit betrieblichen Problemstellungen als bisher. Reine zeitlich-örtliche Anpassung reicht zunehmend nicht mehr aus. Costumized Programs beinhalten Zusammenarbeit bei Bedarfserhebung, Programmplanung,

- Durchführung, Evaluation und Transferförderung. Unternehmen sehen hier einen deutlichen Erfahrungsvorsprung bei privaten Anbietern.
- Auch die internationale Ausrichtung betrieblicher Bildungsarbeit wird generell zunehmend als wichtige Aufgabe gesehen. Jedoch spielen internationale Anerkennung/Akkreditierung, Teilnehmer- und Referententeamzusammensetzung derzeit als Auswahlkriterium eine untergeordnete Rolle (wichtige Ausnahme: international t\u00e4tige Unternehmen mit sehr hohem Akademikeranteil). Dies weist auf die Notwendigkeit einer Zielgruppendifferenzierung hin.
- Hochschulkooperationen im Weiterbildungsbereich werden, insbesondere von größeren Unternehmen, oft als international und strategisch ausgerichtete Kompetenzentwicklungsprogramme für Führungskräfte und Führungskräftenachwuchs konzipiert (z.B. als Company Universities). Die Zielgruppe ist hier (noch) eher beschränkt.
- Requalifizierung älterer ArbeitnehmerInnen sowie Weiterbildung karenzierter Mitarbeiter werden zwar deutlich an Bedeutung gewinnen, jedoch wird diese Aufgabe derzeit kaum als Kooperationsmöglichkeit mit Hochschulen gesehen. Entsprechende Angebote sollten am ehesten im Bereich der Kompetenzentwicklung älterer Führungskräfte entwickelt werden, da Führungskräftefortbildung als relativ gesehen wichtigstes Kooperationsgebiet für Weiterbildung mit Hochschulen gesehen wird.
- Die Hochschule als lebensbegleitender Weiterbildungspartner erfordert lebenszyklusorientierte Personalentwicklungsangebote, beginnend von Studierenden bis zu Angeboten für ältere Führungskräfte. Hochschulen stehen hier vor der Aufgabe, Verfahren einzusetzen oder zu entwickeln, um informell erworbenes Wissen belegbar zu machen und zu zertifizieren. Damit verbunden ist die Beantwortung der Frage, inwieweit solchermaßen zertifiziertes Wissen auch Zugangsberechtigung zu bestimmten Kursen darstellt bzw. Kursteile ersetzen kann. Ebenso müssen Angebote zur Laufbahn- und Karriereberatung entwickelt werden.
- Das Controlling von Personalentwicklungsaktivitäten macht auch vor den externen Anbietern nicht halt. Hier wird es für Hochschulen zunehmend wichtig, Qualitätssignale wie Akkreditierung von Kursen und Institutionen (z.B. FIBAA, EQUIS) ebenso wie ein eigenes Qualitätssicherungs- bzw. Evaluierungssystem im Weiterbildungsbereich zu entwickeln.
- Aufgrund der zentralen Rolle von Führungskräften und Vorgesetzten in der betrieblichen Weiterbildung sind diese bei Kooperationsprojekten mit Hochschulen besonders einzubinden. Die Einbindung von Top-Führungskräften und deren sichtbare Unterstützung des Programmes (insbesondere bei strategieorientiert angelegen Programmen) stellen Besonders wichtig ist eine sichtbare Unterstützung gerade durch die Top-Führungskräfte.

10. Literaturverzeichnis

- Andersen A.: Studie zum europäischen und internationalen Weiterbildungsmarkt, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), Bonn 2001.
- Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF) (Hrsg.), Lernen im sozialen Umfeld Entwicklung individueller Handlungskompetenz, Reihe QUEMreport, Heft 70, Berlin 2001.
- Arbeitsgruppe Universitätsautonomie, Die volle Rechtsfähigkeit der Universitäten:
 Gestaltungsvorschlag für die Regelung der Autonomie, Wien 2001, 2005-10-05, http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/5146/vollrechtsf.pdf
- Arbeitsgruppe Universitätsautonomie, Die volle Rechtsfähigkeit der Universitäten:
 Gestaltungsvorschlag für die Regelung der Autonomie, Wien 2001, 2005-10-05, http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/5146/vollrechtsf.pdf
- Archan, S.; Dornmayr, H.: Fremdsprachenbedarf und –kompetenzen. Unternehmensbefragung. Studie im Rahmen der "go international"-Initiative des BMWA und der WK, ibw-Forschungsbericht, Wien 2006.
- Ashridge (Hrsg.): European partnership (consortium) MBA, 2005-12-19, http://www.ashridge.org.uk/www/mba.nsf/Web/Consortium
- Ashridge (Hrsg.), Knowledge, 2005-12-19, https://www.ashridgeonline.org.uk/www/input2.nsf/frmWebTPGBrochure?openform&dbname=www/TailoredProgrammes.nsf
- Ashridge (Hrsg.): MBA-EMBA: European partnership (consortium) MBA, 2005-12-19, http://www.ashridge.org.uk/www/mba.nsf/Web/Consortium
- Ashridge (Hrsg.), Tailored programs, 2005-12-09, https://www.ashridgeonline.org.uk/www/input2.nsf/frmWebTPGBrochure?openform&dbname=www/TailoredProgrammes.nsf
- Argyris, C.: Tacit Knowledge in Management, in: Sternberg, R.; Horvath, J. (eds.): Tacit Knowledge in Professional Practice, Mahwah (N.J.) und London 1999, S. 123 140.
- Badelt, C., Die unternehmerische Universität, Herausforderung oder Widerspruch in sich?, Wien 2003
- Baets, W.: The Hybrid Business School A Four-part Fugue for Business Education, Management Development, Knowledge Management and Information Technology, Universiteit Nyenrode, o.J.
- Becker, M.: Gestaltung der Personal- und Führungskräfteentwicklung Empirische Erhebung, State of the Art und Entwicklungstendenzen, München und Mehring 2002.
- Behrend, Ch.: Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, Opladen 2002.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), www.20zwanzig.de, Gütersloh 2006.
- Bersin, J., Enterprise Learning 2006: Trends, Focus Areas, and Predictions for 2006, 2005, 2005-12-13, http://www.weiterbildungsblog.de/archives/001044.html
- Bloch, R., Schwerpunkte gegenwärtiger Entwicklungen in der Hochschulbildung, in: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Hrsg.), Die Trends der Hochschulbildung und ihre Konsequenzen, Wien 2005, 2005-12-10, www.bmbwk.gv.at/medienpool/ 13020/studie_trends_hsbildung.pdf
- Brandsma J./Kessler F./Münch J.: Continuing Vocational Training: Europe, Japan and The United States, Utrecht 1996.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung, Studie zum europäischen und internationalen Weiterbildungsmarkt, Stuttgart 2000, 2006-09-15, http://www.bmbf.de/pub/studie_weiterbildungsmarkt.pdf
- Bundesministerium für Bildung und Forschung: Deutsche Weiterbildungsanbieter auf internationalen Märkten, Bonn 2003.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna-Erklärung in Österreich, Wien 2005, 2005-11-28, http://www.bmbwk.gv.at/europa/bp/bericht 05.xml?style=text

- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Entwurf: Bundesgesetz für die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002), 2006-02-10,
 - http://www.bmbwk.gv.at/universitaeten/recht/gesetze/archiv/Entwurf_Universitaetsges 6632.xml
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Wegweiser der Wissensgesellschaft, Zur Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen, Berlin 2003, 2005-10-24,
 - http://www.hrk.de/publikationen/WegweiserWissensgesellschaft.pdf
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Weiterbildung durch Hochschulen, Gemeinsame Empfehlungen, Berlin 2003, 2005-11-14, http://www.hrk.de/de/download/dateien/Empfehlungen zur Weiterbildung.pdf#
- Burgoyne J./Reynolds M. (eds.): Management Learning, Integrating Perspectives in Theory and Practice, London 1997.
- CarringtonCrisp/EFMD (ed.), EFMD Research Report Series, 2006 Report 2: Prerceptions of Business School brands and their effectiviness.
- Damm S/Uhlmann A.: Corporate Universities was verbirgt sich hinter diesem Trend? In: Ashridgenews, Herbst 2003, S. 1.
- De Haan, G./Gregersen J.: Hochschule 2030 Die Ergebnisse des Hochschulddelphis, Freie Universität Berlin, Berlin 2007 (vervielf. Manuskript).
- Deiser, R: Corporate Universities Modeerscheinung oder strategischer Erfolgsfaktor?, in: Organisationsentwicklung, Heft 1/1998, S. 36 49.
- Department of Trade and Industry/DfEE/FEDA (eds.): The Future of Corporate Learning, London; o. J.
- Descy, P./Tessaring, M. (eds.): Training in Europe, Second Report on Vocational Training Research in Europe: background report, CEDEFOP (ed.), Luxembourg 2002.
- Dohmen G.: Das informelle Lernen, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), Bonn 2001.
- Dohmen G.: Weiterbildungsinstitutionen, Medien, Lernumwelten, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Bonn 1999.
- Donau-Universität Krems, 2005-12-20, http://www.donau-uni.ac.at
- Donnenberg, O. (Hrsg.): Action Learning Ein Handbuch, Stuttgart 1999.
- Dubs R.: Lernen in Unternehmen: Eine Führungsaufgabe für Unternehmensleitungen, in: Thommen J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz, Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden 1995, S. 159 170.
- Duke Executive Education, 2005-12-19, http://ee.fuqua.duke.edu/CustomerFiles_fuqua/upload/upload/index.htm?CFID=1642 62&CFTOKEN=37676071&jsessionid=d0303a00bad1296c5772TR
- Easterby-Smith M./Tanton M.: Strategies and Faculty Development in Business Schools and Management Development Institutions: An international study, Centre for the Study of Management Learning, University of Lancaster, Lancaster 1998.
- Economist Intelligence Unit/IBM Consulting Group: The learning organisation Managing knowledge for business success, EIU research paper No. I-855, New York 1996.
- EFMD Corporate University Learning Group (Ed.): The Corporate University Challenge: Corporate Competitiveness, Learning and Knowledge, Bruxelles 2002.
- Elmuti, M./Abebe, M./Nicolosi, M., An overview of strategic alliances between univerities and corporations, in: Emerald The Journal of Workplace Learning, Vol. 17 No. 1/2, Charleston 2005.
- ENSR- Beobachtungsnetz der europäischen KMU: Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in KMU, , Nr. 2003/1, Brüssel 2003.
- Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie, Münster 1999.
- Erpenbeck J./Rosenstiel L. von (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart 2003.
- Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, Schäffer Poeschel Verlag, Wiesbaden 2003.

- European Commission: White Paper Teaching and Learning towards the Learning Society, DG XXII (ed.), Luxembourg 1996.
- Falter, C./Kailer, N.:, Internationalisierung und betriebliche Kompetenzentwicklung, in: Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2005 Kompetente Menschen Voraussetzung für Innovationen, Waxmann Verlag, Münster 2006, S. 243 272.
- Fasel, G./Kailer, N.: Ältere ArbeitnehmerInnen: Last oder Ressource? Leitfaden zur Entwicklung und Nutzung der Kompetenzen älterer ArbeitnehmerInnen. Schriftenreihe Unternehmensführung des Wirtschaftsförderungsinstitutes Nr. 323, Wien 2001.
- Flasse M./Stieler-Lorenz B.: Berufliche Weiterbildungsstatistik im Spannungsfeld zwischen Industrie- und Wissensgesellschaft, in: QUEM/ABWF (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2000, Münster 2000, S. 185 225.
- Fletcher M.: Promoting entrepreneurship as a career option the graduate enterprise programme, in: Journal of European Industrial Training, Vol.23/3 (1999), S. 127 131.
- Freeman S.: Partnerships between small and medium enterprises and universities that add value, in: Education + Training, Vol. 42, No. 6, 2000, S. 372 377.
- Freundlinger A.: Lebensbegleitendes Lernen, ibw-Schriftenreihe Nr. 104, Wien 1997.
- Fröhlich W./Kastler U.: Perspektiven der akademischen Weiterbildung, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Erweiterter Sonderdruck aus Wirtschaft & Wissenschaft, 3. Quartal 2004.
- Gahleitner C./Wöss L.: Betriebliche Kompetenzentwicklung in Kooperation von Hochschule und Unternehmen, Linz 2006.
- Gibb A.: Towards the Entrepreneurial University Entrepreneurship Education as a lever for change, National Council for Graduate Entrepreneurship Policy Paper 003, Durham, May 2005.
- Gloger A.: Ist Deutschland aufgewacht? Weiterbildung für Spitzenmanager, in: managerSeminare, Heft 58, Juli 2002, S. 64 69.
- Gloger, A.: Unis als Weiterbildner, in: mangerSeminare, Heft 77, Bonn 2004
- Gottwald U.: Die mg academy setzt auf Führungskräfteentwicklung, in: Personalwirtschaft, Heft 4/2000, S. 45 50.
- Gruber H.; Mandl H.; Renkl A.: Was lernen wir in Schule und Hochschule: Träges Wissen?, Bericht Nr. 101 des Instituts für Pädagogische Psychologie und Empirische Pädagogik der TU München, München 1999.
- Guckel-Meyer, V., Hochschulen im Weiterbildungsmarkt Ohne Professionalisierung werden die Chancen verspielt, ohne Datierung, Essen, 2005-11-23, http://evanet.his.de/evanet/forum/pdf-Extra/Stifterverband,pdf
- Haböck D.: Beiträge österreichischer Alumnivereinigungen zur Kundenbindung in Hochschulen und zur Förderung von Unternehmensgründungen aus Hochschulen, Universität Linz, 2007.
- Ham M. van der: Action Learning als zentrales Element unseres Business-School-Programms, in: Donnenberg O. (Hrsg.): Action Learning, Stuttgart 1999, S. 146 160.
- Hefler, G./Markowitsch, J, Betriebliche Weiterbildung in Österreich und Europa, in: Markowitsch, J./Strobl, P. (Hrsg.), Betriebliche Weiterbildung in Österreich. Konzepte, Anbieter, Trends, Wien 2005
- Helmstädter, H. G., Die universitäre Weiterbildung für Unternehmen: Ein vielversprechendes "Geschäftsfeld" für Hochschulen?, Leipzig 2004, 2005-10-27, http://www.hhl.de/fileadmin/AB/DorpRel/Bilder/Vortrag_universit_re_Weiterbildung_f_r_Unternehmen.ppt
- Hilse H.: The Schools of Business the Business of Schools. Corporate Universities und traditionelle Universitäten in einem sich verändernden Bildungsmarkt, in: Kraemer, W.; Müller, M. (Hrsg.): Corporate Universities und E-Learning, Wiesbaden 2001, S. 149 194.

- Hind P.: Tracking the learning trail, Directions The Ashridge Journal, Winter 2001/2002, Ashridge Management School, Berkhamsted/UK 2002, S. 26 31.
- Huth R. u.a.: MLP gründet Corporate University für junge Berater, in: DUZ Spezial, Beilage zur DUZ vom 6. Oktober 2000.
- INSEAD, Insead Online: Blended Learning, 2006-01-06, http://www.inseadonline.com/corporate_solutions/blended_learning.htm
- INSEAD, Insead Online: Online Seminare, 2006-01-06, http://www.inseadonline.com/corporate_solutions/onlineseminars.htm
- INSEAD (Hrsg.): Open Enrolment Programmes, in: Executive Education Programmes 2006: Developing the leaders fort he world, 2005-12-19, http://executive.education.insead.edu/app/brregsoftcopy.cfm?progld=11111
- Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.): Lebensbegleitendes Lernen, ibw-Schriftenreihe Nr. 104, Wien 1997.
- Johannisson B.: University Training for entrepreneurship: Swedish Approaches, in: Entrepreneurship & Regional Development, 3 (1993), S. 67 82.
- Jütte, W. u.a., Kremser Thesen zum Forschungsbedarf in der wissenschaftlichen Weiterbildung, Krems 2004, 2005-12-23, http://www.donau-uni.ac.at/de/forschung/plattformen/wbf/plus/04342/index.php
- Kailer, N. u.a.: Betriebliche Kompetenzentwicklung in Österreich: Stand, Defizite, Entwicklungsperspektiven, in: Kailer, N. (Hrsg.): Betriebliche Kompetenzentwicklung, Linde Verlag, Wien 2001, S. 11 54.
- Kailer N.; Eder K.; Flake C.; Mayrhofer J.: Betriebliche Kompetenzentwicklung in Österreich: Stand, Defizite, Entwicklungsperspektiven, in: Kailer, N. (Hrsg.): Betriebliche Kompetenzentwicklung, Wien 2001, S. 11 54.
- Kailer N.: Gründungspotenzial und –aktivitäten von Studierenden an österreichischen Hochschulen Austrian Survey on Collegiate Entrepreneurship, IUG-Arbeitsbericht 2007/3, Linz 2007 (siehe www.isce.ch).
- Kailer, N.: Kompetenzmanagement im Unternehmen: Problemfelder und Entwicklungstendenzen, in: Markowitsch, J.; Strobl, P. (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung in Österreich. Konzepte, Anbieter, Trends. Wien 2005, S. 117 126.
- Kailer N., Möglichkeiten der Kooperation zwischen Universität und Wirtschaft, in: Erziehung & Weiterbildung, Heft 2/1985, Wien 1985, S. 131 134.
- Kailer N. (Hrsg.): Personalentwicklung in Österreich, Wien 1995.
- Kailer, N./Kottmann, M., Hochschulen als Dienstleister einer innovationsorientierten Personalentwicklung, Bochum 2003
- Kailer, N./Kottmann, M.,Hochschulen als Dienstleister einer innovationsorientierten Personalentwicklung, in: Geißler, K. A.; Laske, S.; Orthey, A. (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung, 92. Erg.-Lfg., Köln 2004
- Kailer N./Kottmann M.: Innovationsorientierte Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften in Kooperation von Unternehmen und Hochschulen, in: Münch J. (Hrsg.): Status und Rolle der Corporate University zwischen betrieblicher Bildungsabteilung und öffentlicher Hochschule, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung, Berlin 2002, S. 124 150.
- Kailer, N.; Pernsteiner, H. (Hrsg.): Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe. Eintrittschritte in die neuen EU-Märkte. Berlin 2006.
- Kailer N.; Stockinger A.: Betriebliche Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben, IUG-Arbeitsbericht 2007/2, Linz 2007.
- Kailer N.: Unternehmensgründung und –übernahme durch HochschulabsolventInnen: Empirische Ergebnisse, Problemfelder, Unterstützugnsmaßnahmen, in: ibw-Mitteilungen 4/2005, Wien 2005, S. 1 7.
- Klandt H: Entrepreneurship: Unternehmerausbildung an deutschen Hochschulen, in: BFuP 3/1999, S. 214 255.
- Koch L.: Unternehmerausbildung an Hochschulen, in: ZfB-Ergänzungsheft 2/2003, S. 25 46

- Kokosalakis N./Kogan M.: Lifelong Learning –the implications fort he universities in the EU, Final Report, Panteion University of Social and Political Sciences (Hrsg.), Athens 2001.
- KPMG-EMBA, Background, 2005-12-19, http://www.kpmg-emba.man.ed.ac.uk/background/background.html
- KPMG-EMBA, Welcome, 2005-12-19, http://www.kpmg-emba.man.ed.ac.uk/welcome.html Kraemer W.: Corporate Universities Ein Lösungsansatz für die Unterstützung des organisatorischen und individuellen Lernens, in: ZfB-Ergänzungsheft 3/2000, S. 107 129.
- Kraemer W.: Education Brokerage Wissensallianzen zwischen Hochschulen und Unternehmen, in: Information Management & Consulting, 14, 1999, S. 1 26.
- Kriener, B. u.a.: Gesund durchs Arbeitsleben Empfehlungen für eine zukunfts- und alternsorientierte betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben, Wien 2002.
- Kröll M.; Kailer N.: Infrastrukturen und eigeninitiierte Kompetenzentwicklung Brückenbau zwischen Studium und Praxis, in: Zeitschrift für internationale erziehungs- und sozialwissenschaftliche Forschung (Zies F.), 15. Jg., Heft 1/1998, S. 91 108.
- Lassnigg, L., "Lifelong Learning", Österreich im Kontext internationaler Strategien und Forschungen, Institut für Höhere Studien, Wien 2000, 2005-11-17, http://www.lebenslangeslernen.at
- Markowitsch, J.; Hefler, G.: Betriebliche Weiterbildung in Österreich und Europa, in: Markowitsch, J.; Strobl, P. (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung in Österreich. Konzepte, Anbieter, Trends. Wien 2005, S. 49 64.
- Markowitsch, J.; Strobl, P. (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung in Österreich. Konzepte, Anbieter, Trends. Wien 2005
- Meister J.: Corporate Universities: Vehicles For Continuous Learning, , in: Kraemer W./ Müller M. (Hrsg): Corporte Universities und E-Learning, Wiesbaden 2001, S. 155 64.
- Müller-Böling D.: Die entfesselte Hochschule, Gütersloh 2000.
- Münch J. (Hrsg.): Ökonomie betrieblicher Bildungsarbeit, Berlin 1996.
- Münch J. (Hrsg.): Status und Rolle der Corporate University zwischen betrieblicher Bildungsabteilung und öffentlicher Hochschule, Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.), Berlin und Kaiserslautern 2003.
- Neumann R.; Vollath J. (Hrsg.): Corporate Universities. Strategische Unternehmensentwicklung durch maßgeschneidertes Lernen, Zürich 1999.
- Neumayr, S.: AbsolventInnen-Weiterbildung als neue Aufgabe von Hochschulen, Universität Linz, 2007.
- New York University Leonard N. Stern School of Business, Alumni, 2005-12-19, http://w4.stern.nyu.edu/alumni
- Noir Sur Blanc PR Agency: Survey Internationalisation of Universities Development Strategies, Paris 1999.
- Nyhan B.: Trends in competence development in European companies, in: CEDEFOP (ed.): European trends in the development of occupations and qualifications, reference document, Vol. II, Luxembourg 2000, S. 201 228.
- Pasternach P. u.a.: Die Trends der Hochschulbildung und ihre Konsequenzen Wissenschaftlicher Bericht für das Bundesministeriium für Bildung, Wissenschaft und Kultur der Republik Österreich, BMWK (Hrsg.), Wien o.J., S.,. 106f.
- Paton R. et al. (eds): handbook of Corporate University Development, Aldershot 2005.
- PEF Privatuniversität für Management: Bildungs- und Personalentwicklungscontrolling im deutschsprachigen Raum, Forschungsbericht, Wien 2003.
- Petrovic O./Kailer N./Scheff J./Vogel D.: Qualifizieren in der Informationsgesellschaft-Aktueller Stand und Zukunftsperspektiven des Einsatzes neuer Technologien in der Aus- und Weiterbildung, München 1998.

- Petrovic O./Kailer N./Scheff J.: Neue Technologien und Kompetenzentwicklung: Lernformen, Einsatzdefizite und -potentiale in Unternehmen und Universitäten, in: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ) 1999/2, S. 62 64.
- Plomben, M. (Hrsg.), Unleashing the Power of Learning, Executive Education and Development in Europe, European Foundation for Management Development, Brüssel 1999, 27
- Preißing D.: Corporate University der Genossenschaftsbanken, in: Personalwirtschaft, Heft 4/2000, S. 36 44.
- Priddat B.: Universities on markets, in: Hochschulpolitik aktuell, 10/2000, S. 519 521.
- Rektorat der Universität St. Gallen (Hrsg.), Weiterbildung: Gesamtprogramm 2006, 2005-01-04, www.unisg.ch/hsgweb.nsf/SysWebRessources/ Weiterbil_GP06/\$FILE/GP-Weiterbildung-HSG-2006.pdf
- Revans R.: The Origins and Growth of Action Learning, Bromley 1982.
- Schiersmann C./Remmele H.: Neue Lernarrangements in Betrieben, QUEM Report 75, Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Berlin 2002
- Schmid K.: Skills Based Management in Austria Final Report, ibw-Schriftenreihe Nr. 124, Vienna 2001.
- Schneeberger A.: Hochschule und Arbeitsmarkt im internationalen Vergleich, ibw-Schriftenreihe Nr. 109, Wien 1998.
- Schneeberger A./Kastenhuber B.: Bildungsarbeit und Qualifikationsbedarf in Industrieunternehmen, ibw-Schriftenreihe Nr. 106, Wien 1997.
- Schneeberger A./Kastenhuber B.: Weiterbildung der Erwerbsbevölkerung in Österreich, ibw-Schriftenreihe Nr. 107, Wien 1998.
- Schneeberger A.: Universitäten und Arbeitsmärkte, ibw-Schriftenreihe Nr. 133, Wien 1999.
- Schneeberger A.: Universitäten unter Modernisierungsdruck Internationalisierung und Informatisierung als Herausforderungen, ibw-Schriftenreihe 119, Wien 2001.
- Scholz C./Stein V.: Lehrinhalte von Corporate Universities: Zur Dynamik der curricularen Entwicklung, in: Kraemer W./Müller M. (Hrsg): Corporate Universities und E-Learning, Wiesbaden 2001, S. 125 133.
- Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen (Hrsg.), Gesamtprogramm KMU-HSG 2005/2006, 9 ff, 2005-12-19, http://www.kmu.unisg.ch/org/kmu/web.nsf/wwwPubInhalteGer/Weiterbildung?opendo cument
- Small Business Consulting Program, 2005-12-20, http://www0.gsb.columbia.edu/students/organizations/sbcp/index.htm
- Stampfl C./Schneeberger A.: Kooperationen Unternehmen Bildung, ibw-Schriftenreihe Nr. 122, Wien 2002.
- Staudt E. u.a. (Hrsg.): Kompetenzentwickung und Innovation Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung, Münster 2002.
- Staudt E. u.a. (Hrsg.): Kompetenzentwickung und Innovation Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung, Münster 2002.
- Stauss B.: Die Rolle deutscher Universitäten im Rahmen einer Corporate University, in: Heumann R.; Vollath J. (Hrsg.): Corporate Universities. Strategische Unternehmensentwicklung durch maßgeschneidertes Lernen, Zürich und Hamburg 1999, S. 121 156.
- Stiefel R.: Der Chief Learning Officer Konturen einer Karriere-Vision, St. Gallen 2003. Von Landsberg, G. & Weiß, R.: Bildungscontrolling, Schäffer Poeschel Verlag, Wiesbaden 1995 (2. Aufl.)
- Stiefel R.: Förderungsprogramme, Leonberg 2003.
- Stiefel R.: Management-Andragogik und Organisationsentwicklung (MAO), Heft 1/2007, St. Gallen (Eigenverlag).
- Stiefel R.: Strategieumsetzende Führungskräfte-Entwicklung im lernenden Unternehmen, in: Zeitschrift für Organisation (ZfO), Heft 5/1997, S. 260 263.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft: Hochschulen im Weiterbildungsmarkt, Positionen, Essen, Oktober 2003.

- Straka G.: Lernen unter informellen Bedingungen, in: Kompetenzentwicklung 2000, QUEM (Hrsg.), Münster 2000, S. 15 134.
- Strehl F./Heller H./Rinderhofer U.: Trends in Management Development Programmen, in: LIMAK News 2/2006.
- Thommen J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz, Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden 1995.
- Thum-Kraft M.: Knewledge Staatspreis 2004 zur Förderung des lebensbegleitenden Lernens im beruflichen Kontext, in: ibw-Mitteilungen, Juni 2004, S. 1 15.
- Titscher, S. (Hrsg.), Universitäten im Wettbewerb, München 2000
- Töpfer A.: Corporate Universities: Brücke zwischen Theorie und Praxis, in: Personalführung, Heft 1/2000, S. 26 31.
- Universität St. Gallen (Hrsg.), Weiterbildung: Gesamtprogramm 2006, 2005-12-19, http://www.unisg.ch/hsgweb.nsf/SysWebRessources/ Weiterbil_GP06/\$FILE/GP-Weiterbildung-HSG-2006.pdf
- Vyakarnam S.: To inspire, inform and help implement the role of entrepreneurship education, Second AGSE International Entrepreneurship Teaching Exchange, 14-16. Feb. 2005, Conference Paper, Melbourne 2005.
- Wheelen, T.L., Hungar, D.J., Strategic Management and Business Policy, in: An overview of strategic alliances between universities and corporations, in: Journal of Workplace Learning, Vol. 17 No. 1/2, Charleston 2005, 2005-12-15, http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published /EmeraldFullTextArticle/Pdf/0860170109.pdf
- Wikipedia, Action Learning, 2006-01-25, http://de.wikipedia.org/wiki/Action_Learning Wikipedia, Akademischer Grad, 2005-01-03, http://de.wikipedia.org/wiki/Akademischer_Grad Wikipedia, Bachelor, 2005-01-03, http://de.wikipedia.org/wiki/Bakkalaureus
- Wikipedia, Definitionen von Business School, 2006-02-19,
 - http://en.wikipeda.org/wiki/Business_school
- Wikipedia, Diplom, 2005-01-03, http://de.wikipedia.org/wiki/Diplom
- Wikipedia, Magister, 2005-01-03, http://de.wikipedia.org/wiki/Magister
- Willich J./Minks K.-H.: Die Rolle der Hochschulen bei der beruflichen Weiterbildung von Hochschulabsolventen, HIS-Kurzinformation A 7/2004, Hannover, Nov. 2004.
- Wimmer R.; Emmerich, A.; Nicolai, A.: Corporate Universities in Deutschland Eine empirische Untersuchung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung, hrsg. durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn 2002.
- WU Executive Academy, Firmenprogramme: Methodik, 2006-01-04, http://www.executiveacademy.at/firmen_meth.php
- WU Executive Academy, know how to succeed, 2005-01-04, http://www.executiveacademy.at/exac vorstellung.php
- WU Executive Academy Wien, 2005-12-21, http://www.executiveacademy.at
- Wunderer R.; Bruch H.: Umsetzungskompetenz Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis, München 2000.
- Zechlin L.: Im Zeitalter des Wettbewerbs angekommen, in: Forschung & Lehre, Heft 8/2006, S. 446 448.

11. Anhang

11.1 Fragebogen – Online Befragung von Unternehmen

Unternehmensbefragung Betriebliche Kompetenzentwicklung in Kooperation von Hochschule und Unternehmen

Sehr geehrte Damen und Herren!

Für Unternehmen stellt die Entwicklung ihrer Humanressourcen zunehmend einen zentralen Wettbewerbsfaktor dar. Dementsprechend sind betriebliche Kompetenzentwicklungsaktivitäten in den letzten Jahren ausgeweitet worden. Auch für Hochschulen (Universitäten, Privatuniversitäten, Business Schools, Fachhochschulen) stellt Weiterbildung zunehmend ein wichtiges Tätigkeitsfeld dar.

In diesem vom Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank geförderten Forschungsprojekt werden die vielfältigen Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen im Bereich der Weiterbildung untersucht. Dies umfasst sowohl die Entsendung von MitarbeiterInnen zu überbetrieblichen Angeboten der Hochschulen als auch "maßgeschneiderte" Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen.

Ziel ist die Erhebung des derzeitigen Kooperationsstandes, der Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit sowie von cases of good practice. Daraus sollen Empfehlungen für die effiziente und effektive Gestaltung solcher Kooperationsprojekte abgeleitet werden.

Einen zentralen Teil der Forschungsarbeit stellt diese Online-Unternehmensbefragung dar. Wir ersuchen Sie um Beteiligung auch dann, wenn Sie bisher keine Zusammenarbeit mit Hochschulen durchführen oder beabsichtigen.

Ihre Daten werden natürlich anonymisiert ab gespeichert und ausschließlich für diese wissenschaftliche Studie verwendet.

Wir bedanken uns bereits im Voraus herzlich für Ihre Mitwirkung.

Mit freundlichen Grüssen

Dr. Monika Thum-Kraft Ibw Stellv. Geschäftsführerin Projektleiterin Mag. Thomas Mayr ibw Geschäftsführer

1. Haben Sie bisher bereits in irgendeiner Form mit Hochschulen zusammengearbeitet bzw. mit diesen Kontakt gehabt?

O Nein -> weiter mit Frage 3 O Ja

2. Wenn Ja: In welcher Form?

Bitte alle Zeilen ausfüllen

(SKALA: gelegentlich - mehrmals - laufend)

- Angebot von (Ferial)-Praktika
- Durchführung studentischer Projekte im Unternehmen
- Unterstützung von Diplomarbeiten/Dissertationen mit betrieblicher Fragestellung
- Entsendung von MitarbeiterInnen zu Hochschul-Seminaren oder Lehrgängen
- (finanzielle) Unterstützung von Hochschulen oder einzelner Institute
- Gemeinsam organisierte Veranstaltungen (z.B. Symposien) mit Hochschulen
- Gemeinsame F&E-Projekte bzw. Einbeziehung von Experten aus Hochschulen in betriebliche F&E-Projekte
- Unterstützung von Mitarbeitern des Unternehmens, die berufsbegleitend studieren
- Präsentation des Unternehmens an Hochschulen (z.B. bei Job-Messen)
- Übernahme von Vorträgen und Lehraufträgen durch MitarbeiterInnen
- Andere Kooperationsformen, und zwar......

3. Unabhängig davon, ob Sie bisher bereits mit Hochschulen zusammengearbeitet haben: Wie wichtig sind für Sie die folgenden Gründe für eine (mögliche) Zusammenarbeit?

Bitte alle Zeilen ausfüllen

SKALA: sehr wichtig - eher wichtig - eher unwichtig - völlig unwichtig

- Zugriff auf PraktikantInnen und DiplomandInnen
- Kennenlernen potenzieller Nachwuchskräfte
- Reputation durch Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen
- Wissen auf dem neuesten Forschungsstand halten
- Aufbau einer eigenen "Company University"
- Kostenvorteile
- Anregen bestimmter Forschungsschwerpunkte an der Hochschule
- Netzwerkbildung mit Fachexperten von Hochschulen
- Motivation von Mitarbeitern durch Angebot von Weiterbildung mit akademischem Abschluss
- Bildung eines (internationalen) Forschungsnetzwerkes
- Möglichkeit der Weiterqualifizierung von Fachkräften
- Anderer Gründe, und zwar.....

4. Arbeitet Ihr Unternehmen in der betrieblichen Weiterbildung bzw. Personalentwicklung mit <u>Externen</u> zusammen?

0	Nein →	weiter	mit	Frage	10
0	Ja				

5. Wenn JA: Wie häufig?

SKALA: nie - selten - häufig/laufend

- Weiterbildungsinstitute, Managementinstitute, Trainer(gruppen) aus Österreich
- Weiterbildungsinstitute, Managementinstitute, Trainer(gruppen) aus dem Ausland
- Universitäten, Fachhochschulen, Business Schools aus Österreich
- Universitäten, Fachhochschulen, Business Schools aus dem Ausland
- Teilnahme an Weiterbildungsangeboten des Konzerns bzw. anderer Tochtergesellschaften
- Weiterbildungsverbund mit anderen Unternehmen
- 6. Arbeitet Ihr Unternehmen in der betrieblichen Weiterbildung bzw. Personalentwicklung mit <u>Hochschulen</u> zusammen bzw. nimmt es Weiterbildungsangebote von Hochschulen in Anspruch?
- O Nein → weiter mit Frage 8 O Ja
- 7. Wenn Sie an ein besonders relevantes Weiterbildungsvorhaben der letzten Zeit denken, in dem Ihr Unternehmen mit Hochschule(n) zusammenarbeitete: Von wem ging dabei der Impuls aus?

Mehrfachnennungen möglich

- O vom Unternehmen
- O von einer MitarbeiterIn mit speziellen Kontakten zur Hochschule/Institut (z.B. Absolvent, Lehrbeauftragte usw.)
- O von Weiterbildungsstelle/PE-Verantwortlichen des Unternehmens
- O von der Weiterbildungsstelle/Außeninstitut etc. der Hochschule
- O vom Mitarbeitern/Instituten der Hochschule
- 8. Für welche <u>Zielgruppen</u> im Unternehmen könnten Weiterbildungsangebote von Hochschulen bzw. betriebliche Weiterbildungskooperationen mit Hochschulen Ihrer Meinung nach besonders geeignet sein?

Mehrfachnennungen möglich

O

O Management/Vorstandsebene/Geschäftsführerebene (Executive Education) O mittlere Führungskräfte
O Führungskräftenachwuchs
O Trainees
O Kaufmännische Spezialisten/Schlüsselpersonal
O Technische Spezialisten/Schlüsselpersonal
O F&E-Spezialisten
O Ältere Fachkräfte (45+)
O MitarbeiterInnen in Karenz, Teilzeitkräfte
O Andere, uzw

9. Für welche Themen sind Weiterbildungsangebote von Hochschulen bzw. betriebliche Weiterbildungskooperationen mit Hochschulen Ihrer Meinung nach geeignet?

SKALA: sehr geeignet - eher geeignet - eher weniger geeignet - nicht geeignet

- fachlich-technische
- kaufmännisch-betriebswirtschaftliche
- juristische
- Wissen über ausländische Märkte
- andere fachspezifische Themen, und zwar
- Führung, Leadership, Managementtechniken
- Soft skills, Konfliktmanagement, Teamführung
- Selbstentwicklung, Self Development, (Selbst)-Präsentation
- Sprachen und interkulturelle Kompetenz
- Projektmanagement
- Marketing und Verkauf
- Strategie, Visionsarbeit
- Change Management, Unternehmensentwicklung
- Andere Themen, und zwar......

10. Wenn Sie vor der Aufgabe stehen (würden), Weiterbildungs-Kurse von Hochschulen auswählen: Wie wichtig sind dabei für Ihr Unternehmen die folgenden <u>Auswahlkriterien?</u>

Bitte alle beurteilen

SKALA: (besonders wichtig - eher wichtig - eher unwichtig - unwichtig)

- Hohe Praxisorientierung/ -erfahrung des Lehrpersonals
- Hohe wissenschaftliche Reputation des Lehrpersonals
- Methodisch-didaktische Qualifikation des Lehrpersonals
- Renomee, Ranking der Hochschule
- Internationale Akkreditierung des Lehrganges
- Netzwerk von Lehrgangs-Absolventen/Alumniclub des jeweiligen Kurses
- Umfassende Abschlussprüfung mit hohen Anforderungen
- Internationale Teilnehmerzusammensetzung
- Mitsprachemöglichkeit des Unternehmens bei der Festlegung der Inhalte
- Internationales Referententeam
- Mitwirkung bei Prüfungen
- Kursabschluss mit akademischem Grad oder Zertifikat
- Modularer Aufbau von Angeboten
- Besuch auch einzelner Kursmodule möglich
- Zugangsmöglichkeit auch für Nicht-AkademikerInnen
- Anrechenbarkeit relevanter Praxis- oder Führungserfahrungen oder absolvierter einschlägiger Kurse
- Ambiente ist betrieblichen Standards angepasst (z.B. Seminarhotel)
- Einbau von Online-Kursen bzw. Fernstudienteilen
- Miteinbeziehung von "Soft Skills"
- Geringere Kosten als vergleichbare Angebote am Bildungsmarkt
- Anderes Kriterium, und zwar.....
- Anderes Kriterium, und zwar.....

11. Was sind aus Sicht Ihres Unternehmens die wesentlichsten <u>Hemmnisse</u>, die einer Zusammenarbeit mit Hochschulen in Weiterbildungsfragen gegenüberstehen?

(offene Frage)

12. Wenn Sie an eine (mögliche) Einbeziehung von Hochschulen in die betriebliche Weiterbildungsarbeit/Personalentwicklung denken: Was sind dabei die wesentlichsten <u>Wünsche und Anforderungen?</u>

(offene Frage)

Fragen zu bisherigen PE-Aktivitäten des Unternehmens allgemein

- 13. Wie schätzen Sie die generelle Einstellung Ihrer Unternehmensleitung gegenüber Zusammenarbeit mit Hochschulen ein?
 - SKALA: äußerst positiv eher positiv eher ablehnend sehr ablehnend
- 14. Wie würden Sie im Vergleich zu Ihren Hauptkonkurrenten in Ihrer Branche Ihre Weiterbildungsaktivitäten einschätzen?
- O deutlich unter dem Branchendurchschnitt
- O etwas unter dem Branchendurchschnitt
- O im Branchendurchschnitt
- O etwas über dem Branchendurchschnitt
- O deutlich über dem Branchendurchschnitt
- 15. Fördern Sie auch Weiterbildungswünsche und Weiterbildungsaktivitäten, die direkt von einem Mitarbeiter/in ausgehen?

Mehrfachnennungen möglich

- O Nein
- O Ja, aber nur bei betriebsnotwendigen Inhalten
- O Ja, (anteilige) Kostenübernahme
- O Ja, (teilweise) in Arbeitszeit
- O Ja, andere Form der Förderung, und zwar......
- 16. Wie wird sich die betriebliche Weiterbildung/ Personalentwicklung Ihres Unternehmens in den nächsten 3 Jahren Ihrer Meinung nach entwickeln? Bitte alle Zeilen ausfüllen

Skala: Stark zunehmen - eher zunehmen - gleich wie heute - eher abnehmen - stark abnehmen

- · Gesamtes Weiterbildungsbudget
- Berufliche Weiterbildung in der Freizeit
- Lernen am Arbeitsplatz
- Internationale Ausrichtung der Weiterbildung
- Einsatz neuer Lerntechnologien
- Weiterbildung/Requalifizierung älterer MitarbeiterInnen
- Weiterbildung für Mitarbeiter in Karenz/Teilzeitbeschäftigte/atypisch Beschäftigte
- Einrichtung einer "Company/Corporate University"
- Anderer Entwicklungstrend, und zwar......
- Anderer Entwicklungstrend, und zwar

<u>Unternehmensdaten</u>

17. Bezogen auf Ihren Hauptstandort sind für Ihr Unternehmen relevante Hochschulen und Hochschulstudiengänge

- in unmittelbarer Nähe bzw. am Hauptstandort selbst vorhanden
- in der Nähe des Hauptstandortes und relativ gut erreichbar
- eher weit entfernt und relativ schwer erreichbar

18. Branche Ihres U	nternehmens:	
□ Land- und Forstwirt □ Herstellung von Na Genussmitteln □ Herstellung, Be- un Metall (-erzeugnissen) □ Bauwesen □ sonstiges verarbeite Gewerbe/Handwerk und Industrie □ Kfz-Handel; Repara Handelsvermittlung □ Einzelhandel (ohne □ Gastgewerbe	hrungs- und d Verarbeitung von endes atur von Kfz□ und Großhandel	 □ Kredit- und Versicherungswesen, Realitäten □ Datenverarbeitung, Softwareentwicklung □ Forschung und Entwicklung □ unternehmensbezogene Dienstleistungen (zB Unternehmensberatung, Werbung, Arbeitskräfteüberlassung, etc.) □ Unterrichtswesen (zB Trainer/innentätigkeit) □ Gesundheits- und Sozialwesen □ Persönliche Dienstleistungen □ Sonstiges:
19. Bitte beschreiber	n Sie den Tätigkeit	sbereich Ihres Unternehmens genau:
20. Der Hauptstando O in Österreich O im Ausland	rt Ihres Unternehm	nens befindet sich
21. In welchen Lände	ern sind Sie tätig?	
Mehrfachnennungen r	_	
O Ausschließlich Öste		
O Deutschsprachiger	Raum	
O Süd-/Osteuropa O Europa		
O Weltweit		
22. Anzahl der Mitark	peiterInnen	
in Österreich:	bis 50	
	51 – 100	
	101 – 500	
	501 – 1000	
	1001 - 5000 Mohr als 5000	
	Mehr als 5000	

Betriebliche Kom	petenzentwicklung	in Koo	peration von	Hochschulen	und '	Wirtschaft
Denicoliene izemi	peterizeritmieniari	, III I X OO	peracion von	i i i o cii o cii a i cii	ana	11 II Cociiai c

in anderen Ländern	bis 50 51 – 100	
	101 – 500	
	501 – 1000	
	1001 – 5000	_
	Mehr als 5000	
23. Akademikeranteil (F	H, Uni) an Ihrer	Gesamtbelegschaft ca %
24. Gibt es in Ihrem Unt Weiterbildung/Perso O nein		zielle Kontaktpersonen für g?
O Weiterbildungs/ Persor	nalentwicklungsa	abteiluna
O eine oder mehrere WB	•	•
		zielle Kontaktpersonen/Ansprechpartner für schungseinrichtungen?
О ја		
O nein		
26. Der Fragebogen wu	rde ausgefüllt v	ron
O Unternehmensleitung O Personalwesen		
	/oitorbildung	
O Personalentwicklung/W	•	akto
O Beauftragter Person fü O andere Funktion	i mochschuikont	ante
O andere Funktion		

11.2 Fragebogen - Expertenbefragungen

Fragen an Experten aus Hochschulen

- Welche Haupttrends sehen Sie am Markt f
 ür betriebliche Weiterbildung?
- Wer sind Ihre Hauptkonkurrenten am Weiterbildungsmarkt?
- Aus welchen Gründen kooperiert Ihre Hochschule mit Unternehmen im Weiterbildungsbereich?
- Welche Vorteile ergeben sich aus diesen Weiterbildungs-Kooperationen?
- Was unterscheidet Ihre Weiterbildungsangebote von der Konkurrenz am Markt (bezogen auf Weiterbildung für Unternehmen), was ist Ihr USP?
- Welchen Stellenwert hat in Ihrer Institution die maßgeschneiderte Weiterbildung für Unternehmen (In company-training) derzeit und in Zukunft?
- Beschreiben Sie die Planung und Durchführung eines maßgeschneiderten Bildungsprogrammes für ein Unternehmen ab (vom Erstkontakt über Programmentwicklung und –durchführung bis zu Evaluation und Nachbetreung)
- Wie ist Ihre Weiterbildungseinrichtung organisiert? Welche Rechtsform?
- Welche Faktoren behindern hochschulintern bzw. extern (i. S. v. durch Hochschule nicht beeinflussbar) Ihre Weiterbildungskooperation mit Unternehmen?

Fragen für Experten aus Unternehmen (mit Erfahrung in Weiterbildungskooperation mit Hochschulen)

- Aus welchen Gründen sind Sie Weiterbildungskooperationen mit Hochschulen eingegangen?
- Wie läuft die Planung und Durchführung eines maßgeschneiderten Bildungsprogrammes in Ihrem Unternehmen ab, wenn sie mit einem externen Bildungsanbieter zusammenarbeiten (vom Erstkontakt über Programmentwicklung und –durchführung bis zu Evaluation und Nachbetreung)?
- Kooperieren Sie noch in anderer Form mit Hochschulen? In welchen Formen?
- Welchen Stellenwert nimmt maßgeschneiderte Weiterbildungskooperation mit Hochschulen im Verhältnis zu allen anderen von Ihnen angeführten Kooperationsformen mit Hochschulen bzw. zu anderen, privaten Anbietern, ein?
- Worin liegen für Sie ggf. Vorteile bei maßgeschneiderten Weiterbildungsmaßnahmen, bei denen sie speziell mit Hochschulen kooperieren, im Vergleich zur Zusammenarbeit mit anderen, kommerziellen Anbietern?
- Worin liegen die Haupthemmnisse bei einer Weiterbildungskooperation mit Hochschulen?
- Welche der Kontakt- und Kooperationsformen mit Hochschulen werden Sie in Zukunft weiter ausbauen?

11.3 Linearauszählung

bisherige Zusammenarbeit bzw. Kontakte mit HS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nein	218	45,3	45,3	45,3
	ja	263	54,7	54,7	100,0
	Total	481	100,0	100,0	

bisherige Zusammenarbeit bzw. Kontakte mit HS: Angebot von (Ferial)-Praktika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gelegentlich	67	13,9	43,2	43,2
	mehrmals	56	11,6	36,1	79,4
	laufend	32	6,7	20,6	100,0
	Total	155	32,2	100,0	
Missing	System	326	67,8		
Total		481	100,0		

bisherige Zusammenarbeit bzw. Kontakte mit HS: Durchführung studentischer Projekte im Unternehmen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gelegentlich	74	15,4	53,2	53,2
	mehrmals	53	11,0	38,1	91,4
	laufend	12	2,5	8,6	100,0
	Total	139	28,9	100,0	
Missing	System	342	71,1		
Total		481	100,0		

bisherige Zusammenarbeit bzw. Kontakte mit HS: Unterstützung von Diplomarbeiten/Dissertationen mit betriebl. Fragestellung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gelegentlich	82	17,0	52,2	52,2
	mehrmals	50	10,4	31,8	84,1
	laufend	25	5,2	15,9	100,0
	Total	157	32,6	100,0	
Missing	System	324	67,4		
Total		481	100,0		

bisherige Zusammenarbeit bzw. Kontakte mit HS: Entsendung v. Mitarbeitern zu Uni-Seminaren & Lehrgängen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gelegentlich	73	15,2	54,9	54,9
	mehrmals	44	9,1	33,1	88,0
	laufend	16	3,3	12,0	100,0
	Total	133	27,7	100,0	
Missing	System	348	72,3		
Total		481	100,0		

bisherige Zusammenarbeit bzw. Kontakte mit HS: (finanz.) Unterstützung von Hochschulen/Instituten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gelegentlich	53	11,0	71,6	71,6
	mehrmals	14	2,9	18,9	90,5
	laufend	7	1,5	9,5	100,0
	Total	74	15,4	100,0	
Missing	System	407	84,6		
Total		481	100,0		

bisherige Zusammenarbeit bzw. Kontakte mit HS: gemeinsam organisierte Veranstaltungen mit HS (z.B. Symposien)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gelegentlich	52	10,8	62,7	62,7
	mehrmals	19	4,0	22,9	85,5
	laufend	12	2,5	14,5	100,0
	Total	83	17,3	100,0	
Missing	System	398	82,7		
Total		481	100,0		

bisherige Zusammenarbeit bzw. Kontakte mit HS: gemeinsame F&E-Projekte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gelegentlich	57	11,9	55,3	55,3
	mehrmals	27	5,6	26,2	81,6
	laufend	19	4,0	18,4	100,0
	Total	103	21,4	100,0	
Missing	System	378	78,6		
Total		481	100,0		

bisherige Zusammenarbeit bzw. Kontakte mit HS: Unterstützung von Mitarbeitern, die berufsbegleitend studieren

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gelegentlich	64	13,3	54,2	54,2
	mehrmals	35	7,3	29,7	83,9
	laufend	19	4,0	16,1	100,0
	Total	118	24,5	100,0	
Missing	System	363	75,5		
Total		481	100,0		

bisherige Zusammenarbeit bzw. Kontakte mit HS: Präsentation des Unternehmens an HS (z.B. bei Job-Messen)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gelegentlich	55	11,4	59,1	59,1
	mehrmals	24	5,0	25,8	84,9
	laufend	14	2,9	15,1	100,0
	Total	93	19,3	100,0	
Missing	System	388	80,7		
Total		481	100,0		

bisherige Zusammenarbeit bzw. Kontakte mit HS: Vorträge und Lehraufträge durch Mitarbeiter

					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	gelegentlich	51	10,6	50,5	50,5
	mehrmals	30	6,2	29,7	80,2
	laufend	20	4,2	19,8	100,0
	Total	101	21,0	100,0	
Missing	System	380	79,0		
Total		481	100,0		

bisherige Zusammenarbeit bzw. Kontakte mit HS: andere Kooperationsformen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gelegentlich	16	3,3	69,6	69,6
	mehrmals	1	,2	4,3	73,9
	laufend	6	1,2	26,1	100,0
	Total	23	4,8	100,0	
Missing	System	458	95,2		
Total		481	100,0		

bisherige Zusammenarbeit bzw. Kontakte mit HS: andere Kooperationsformen konkret

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		466	96,9	96,9	96,9
	Abwicklung von LEONARDO DA VINCI Projekten	1	,2	,2	97,1
	Beschaffungsvorgänge	1	,2	,2	97,3
	Beschäftigung von Musikstudenten im Zusatzchor, Beschäftigung des Hochschulchors	1	,2	,2	97,5
	Beteiligung an Umfragen	1	,2	,2	97,7
	Bildungsfinanzierung	1	,2 ,2	,2	97,7 97,9
	Entwicklungsprojekte	1	, <u>2</u> ,2	,2	98,1
	Firmenbesichtigungen	1	,2	,2	98,3
	Förderung von Studenten, Stipendienprogramme	1	,2	,2	98,5
	Forschungsprojekte	1	,2	,2	98,8
	Gutachten	1	,2	,2	99,0
	IAESTE-Praktikanten	1	,2	,2	99,2
	Jobanzeigen aushängen	1	,2	,2	99,4
	klinische Studien	1	,2	,2	99,6
	Stiftungsprofessuren	1	,2	,2	99,8
	Stipendienprogramme	1	,2	,2	100,0
	Total	481	100,0	100,0	

Gründe für (mögliche) Zusammenarbeit: Zugriff auf Praktikanten & Diplomanden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	55	11,4	17,5	17,5
	eher wichtig	138	28,7	43,8	61,3
	eher unwichtig	93	19,3	29,5	90,8
	völlig unwichtig	29	6,0	9,2	100,0
	Total	315	65,5	100,0	
Missing	System	166	34,5		
Total		481	100,0		

Gründe für (mögliche) Zusammenarbeit: Kennen lernen potenzieller Nachwuchskräfte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	72	15,0	22,9	22,9
	eher wichtig	156	32,4	49,5	72,4
	eher unwichtig	67	13,9	21,3	93,7
	völlig unwichtig	20	4,2	6,3	100,0
	Total	315	65,5	100,0	
Missing	System	166	34,5		
Total		481	100,0		

Gründe für (mögliche) Zusammenarbeit: Reputation durch Zusammenarbeit mit HS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	40	8,3	12,7	12,7
	eher wichtig	131	27,2	41,6	54,3
	eher unwichtig	101	21,0	32,1	86,3
	völlig unwichtig	43	8,9	13,7	100,0
	Total	315	65,5	100,0	
Missing	System	166	34,5		
Total		481	100,0		

Gründe für (mögliche) Zusammenarbeit: Wissen auf neuestem Forschungsstand halten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	104	21,6	33,3	33,3
	eher wichtig	133	27,7	42,6	76,0
	eher unwichtig	49	10,2	15,7	91,7
	völlig unwichtig	26	5,4	8,3	100,0
	Total	312	64,9	100,0	
Missing	System	169	35,1		
Total		481	100,0		

Gründe für (mögliche) Zusammenarbeit: Aufbau einer eigenen Company University

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	13	2,7	4,3	4,3
	eher wichtig	25	5,2	8,3	12,5
	eher unwichtig	120	24,9	39,6	52,1
	völlig unwichtig	145	30,1	47,9	100,0
	Total	303	63,0	100,0	
Missing	System	178	37,0		
Total		481	100,0		

Gründe für (mögliche) Zusammenarbeit: Kostenvorteile

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	29	6,0	9,4	9,4
	eher wichtig	95	19,8	30,9	40,4
	eher unwichtig	125	26,0	40,7	81,1
	völlig unwichtig	58	12,1	18,9	100,0
	Total	307	63,8	100,0	
Missing	System	174	36,2		
Total		481	100,0		

Gründe für (mögliche) Zusammenarbeit: Anregen bestimmter Forschungsschwerpunkte an der HS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	27	5,6	8,9	8,9
	eher wichtig	116	24,1	38,2	47,0
	eher unwichtig	103	21,4	33,9	80,9
	völlig unwichtig	58	12,1	19,1	100,0
	Total	304	63,2	100,0	
Missing	System	177	36,8		
Total		481	100,0		

Gründe für (mögliche) Zusammenarbeit: Netzwerkbildung mit Fachexperten von HS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	73	15,2	23,5	23,5
	eher wichtig	143	29,7	46,1	69,7
	eher unwichtig	60	12,5	19,4	89,0
	völlig unwichtig	34	7,1	11,0	100,0
	Total	310	64,4	100,0	
Missing	System	171	35,6		
Total		481	100,0		

Gründe für (mögliche) Zusammenarbeit: Mitarbeitermotivation durch WB-Angebot mit akadem. Abschluss

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	41	8,5	13,2	13,2
	eher wichtig	124	25,8	40,0	53,2
	eher unwichtig	98	20,4	31,6	84,8
	völlig unwichtig	47	9,8	15,2	100,0
	Total	310	64,4	100,0	
Missing	System	171	35,6		
Total		481	100,0		

Gründe für (mögliche) Zusammenarbeit: Bildung eines (internat.) Forschungsnetzwerkes

					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	sehr wichtig	30	6,2	9,9	9,9
	eher wichtig	67	13,9	22,1	32,0
	eher unwichtig	121	25,2	39,9	71,9
	völlig unwichtig	85	17,7	28,1	100,0
	Total	303	63,0	100,0	
Missing	System	178	37,0		
Total		481	100,0		

Gründe für (mögliche) Zusammenarbeit: Möglichkeit der Weiterqualifizierung von Fachkräften

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	63	13,1	20,5	20,5
	eher wichtig	153	31,8	49,8	70,4
	eher unwichtig	56	11,6	18,2	88,6
	völlig unwichtig	35	7,3	11,4	100,0
	Total	307	63,8	100,0	
Missing	System	174	36,2		
Total		481	100,0		

Gründe für (mögliche) Zusammenarbeit: andere Gründe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eher wichtig	2	,4	4,3	4,3
	eher unwichtig	14	2,9	29,8	34,0
	völlig unwichtig	31	6,4	66,0	100,0
	Total	47	9,8	100,0	
Missing	System	434	90,2		
Total		481	100,0		

Gründe für (mögliche) Zusammenarbeit: andere Gründe konkret

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		480	99,8	99,8	99,8
	persönliches Interesse	1	,2	,2	100,0
	Total	481	100,0	100,0	

Zusammenarbeit mit Externen in der betriebl. Weiterbildung bzw. PE?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nein	90	18,7	27,4	27,4
	ja	239	49,7	72,6	100,0
	Total	329	68,4	100,0	
Missing	System	152	31,6		
Total		481	100,0		

Zusammenarbeit mit Externen bei betriebl. WB & PE: WB-Institute, Managementinstitute, Trainergruppe(n) aus Österreich

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nie	2	,4	,9	,9
	selten	79	16,4	35,0	35,8
	häufig/laufend	145	30,1	64,2	100,0
	Total	226	47,0	100,0	
Missing	System	255	53,0		
Total		481	100,0		

Zusammenarbeit mit Externen bei betriebl. WB & PE: WB-Institute, Managementinstitute, Trainergruppe(n) aus dem Ausland

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nie	92	19,1	45,8	45,8
	selten	91	18,9	45,3	91,0
	häufig/laufend	18	3,7	9,0	100,0
	Total	201	41,8	100,0	
Missing	System	280	58,2		
Total		481	100,0		

Zusammenarbeit mit Externen bei betriebl. WB & PE: Uni, FHS, Business Schools aus Österreich

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nie	70	14,6	33,3	33,3
	selten	106	22,0	50,5	83,8
	häufig/laufend	34	7,1	16,2	100,0
	Total	210	43,7	100,0	
Missing	System	271	56,3		
Total		481	100,0		

Zusammenarbeit mit Externen bei betriebl. WB & PE: Uni, FHS, Business Schools aus dem Ausland

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nie	142	29,5	70,6	70,6
	selten	53	11,0	26,4	97,0
	häufig/laufend	6	1,2	3,0	100,0
	Total	201	41,8	100,0	
Missing	System	280	58,2		
Total		481	100,0		

Zusammenarbeit mit Externen bei betriebl. WB & PE: Teilnahme an WB-Angeboten des Konzerns bzw. anderer Tochtergesellschaften

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nie	84	17,5	42,2	42,2
	selten	45	9,4	22,6	64,8
	häufig/laufend	70	14,6	35,2	100,0
	Total	199	41,4	100,0	
Missing	System	282	58,6		
Total		481	100,0		

Zusammenarbeit mit Externen bei betriebl. WB & PE: WB-Verbund mit anderen Unternehmen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nie	80	16,6	38,8	38,8
	selten	86	17,9	41,7	80,6
	häufig/laufend	40	8,3	19,4	100,0
	Total	206	42,8	100,0	
Missing	System	275	57,2		
Total		481	100,0		

Zusammenarbeit in der betriebl. WB & PE mit Hochschulen / Inanspruchnahme von WB-Angeboten der HS?

					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	nein	136	28,3	60,4	60,4
	ja	89	18,5	39,6	100,0
	Total	225	46,8	100,0	
Missing	System	256	53,2		
Total		481	100,0		

Impulse Frequencies

Fr.7: Von wem gingen die Impulse aus? a	Responses		Percent of
	N	Percent	Cases
vom Unternehmen	45	36,6%	53,6%
von Mitarbeitern mit speziellen Kontakten	51	41,5%	60,7%
von WB/PE-Verantwortlichen des Unternehmens	15	12,2%	17,9%
von WB-Stellen/ Außeninstituten der HS	4	3,3%	4,8%
von Mitarbeitern/ Instituten der HS	8	6,5%	9,5%
Total	123	100,0%	146,4%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Multiple Response

Case Summary

		Cases					
	Valid		Miss	sing	Total		
	N	Percent	N	Percent	N	Percent	
Zielgruppe _a	218	45,3%	263	54,7%	481	100,0%	

a. Dichotomy group tabulated at value 2.

Zielgruppe Frequencies

Fr 8: Zielgruppe für WB-Angebot a	Resp	onses	Percent of	
	N	Percent	Cases	
Management/ Vorstand/ Geschäftsführung	147	18,8%	67,4%	
mittlere Führungskräfte	159	20,4%	72,9%	
Führungskräftenachwuchs	147	18,8%	67,4%	
Trainees	36	4,6%	16,5%	
kaufmänn. Spezialisten / Schlüsselpersonal	81	10,4%	37,2%	
techn. Spezialisten / Schlüsselpersonal	95	12,2%	43,6%	
F&E Spezialisten	77	9,9%	35,3%	
Ältere Fachkräfte	20	2,6%	9,2%	
Mitarbeiter in Karenz, Teilzeitkräfte	15	1,9%	6,9%	
andere	3	,4%	1,4%	
Total	780	100,0%	357,8%	

a. Dichotomy group tabulated at value 2.

besonders geeignete Zielgruppen für WB an Uni: andere konkret

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		478	99,4	99,4	99,4
	juristische Mitarbeiter	1	,2	,2	99,6
	nach Position	1	,2	,2	99,8
	Sachbearbeiter	1	,2	,2	100,0
	Total	481	100,0	100,0	

besonders geeignete Themen für WB an Uni: fachlich-technische

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr geeignet	82	17,0	41,8	41,8
	eher geeignet	86	17,9	43,9	85,7
	weniger geeignet	23	4,8	11,7	97,4
	nicht geeignet	5	1,0	2,6	100,0
	Total	196	40,7	100,0	
Missing	System	285	59,3		
Total		481	100,0		

besonders geeignete Themen für WB an Uni: kaufmännisch-betriebswirtschaftliche

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr geeignet	78	16,2	38,8	38,8
	eher geeignet	100	20,8	49,8	88,6
	weniger geeignet	20	4,2	10,0	98,5
	nicht geeignet	3	,6	1,5	100,0
	Total	201	41,8	100,0	
Missing	System	280	58,2		
Total		481	100,0		

besonders geeignete Themen für WB an Uni: juristische

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr geeignet	66	13,7	34,7	34,7
	eher geeignet	77	16,0	40,5	75,3
	weniger geeignet	43	8,9	22,6	97,9
	nicht geeignet	4	,8	2,1	100,0
	Total	190	39,5	100,0	
Missing	System	291	60,5		
Total		481	100,0		

besonders geeignete Themen für WB an Uni: Wissen über ausländische Märkte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr geeignet	18	3,7	9,6	9,6
	eher geeignet	72	15,0	38,3	47,9
	weniger geeignet	74	15,4	39,4	87,2
	nicht geeignet	24	5,0	12,8	100,0
	Total	188	39,1	100,0	
Missing	System	293	60,9		
Total		481	100,0		

besonders geeignete Themen für WB an Uni: andere fachspezif. Themen, und zwar...

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr geeignet	2	,4	2,5	2,5
	eher geeignet	38	7,9	46,9	49,4
	weniger geeignet	28	5,8	34,6	84,0
	nicht geeignet	13	2,7	16,0	100,0
	Total	81	16,8	100,0	
Missing	System	400	83,2		
Total		481	100,0		

besonders geeignete Themen für WB an Uni: Führung, Leadership, Managementtechniken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr geeignet	26	5,4	13,5	13,5
	eher geeignet	102	21,2	53,1	66,7
	weniger geeignet	56	11,6	29,2	95,8
	nicht geeignet	8	1,7	4,2	100,0
	Total	192	39,9	100,0	
Missing	System	289	60,1		
Total		481	100,0		

besonders geeignete Themen für WB an Uni: Soft Skills, Konfliktmanagement, Teamführung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr geeignet	17	3,5	9,1	9,1
	eher geeignet	77	16,0	41,4	50,5
	weniger geeignet	78	16,2	41,9	92,5
	nicht geeignet	14	2,9	7,5	100,0
	Total	186	38,7	100,0	
Missing	System	295	61,3		
Total		481	100,0		

besonders geeignete Themen für WB an Uni: Selbstentwicklung, (Selbst)-Präsentation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr geeignet	13	2,7	7,1	7,1
	eher geeignet	63	13,1	34,4	41,5
	weniger geeignet	88	18,3	48,1	89,6
	nicht geeignet	19	4,0	10,4	100,0
	Total	183	38,0	100,0	
Missing	System	298	62,0		
Total		481	100,0		

besonders geeignete Themen für WB an Uni: Sprachen & interkulturelle Kompetenz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr geeignet	40	8,3	21,2	21,2
	eher geeignet	97	20,2	51,3	72,5
	weniger geeignet	49	10,2	25,9	98,4
	nicht geeignet	3	,6	1,6	100,0
	Total	189	39,3	100,0	
Missing	System	292	60,7		
Total		481	100,0		

besonders geeignete Themen für WB an Uni: Projektmanagement

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr geeignet	22	4,6	11,7	11,7
	eher geeignet	117	24,3	62,2	73,9
	weniger geeignet	44	9,1	23,4	97,3
	nicht geeignet	5	1,0	2,7	100,0
	Total	188	39,1	100,0	
Missing	System	293	60,9		
Total		481	100,0		

besonders geeignete Themen für WB an Uni: Marketing & Verkauf

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr geeignet	23	4,8	12,1	12,1
	eher geeignet	103	21,4	54,2	66,3
	weniger geeignet	52	10,8	27,4	93,7
	nicht geeignet	12	2,5	6,3	100,0
	Total	190	39,5	100,0	
Missing	System	291	60,5		
Total		481	100,0		

besonders geeignete Themen für WB an Uni: Strategie, Visionsarbeit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr geeignet	33	6,9	17,6	17,6
	eher geeignet	98	20,4	52,1	69,7
	weniger geeignet	45	9,4	23,9	93,6
	nicht geeignet	12	2,5	6,4	100,0
	Total	188	39,1	100,0	
Missing	System	293	60,9		
Total		481	100,0		

besonders geeignete Themen für WB an Uni: Change Management, Unternehmensentwicklung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr geeignet	26	5,4	14,1	14,1
	eher geeignet	97	20,2	52,4	66,5
	weniger geeignet	52	10,8	28,1	94,6
	nicht geeignet	10	2,1	5,4	100,0
	Total	185	38,5	100,0	
Missing	System	296	61,5		
Total		481	100,0		

besonders geeignete Themen für WB an Uni: andere Themen, und zwar:

		_	5 ,	V 515	Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	eher geeignet	1	,2	6,7	6,7
	weniger geeignet	6	1,2	40,0	46,7
	nicht geeignet	8	1,7	53,3	100,0
	Total	15	3,1	100,0	
Missing	System	466	96,9		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: hohe Praxisorientierung / -erfahrung des Lehrpersonals

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	204	42,4	75,6	75,6
	2,00	60	12,5	22,2	97,8
	3,00	5	1,0	1,9	99,6
	4,00	1	,2	,4	100,0
	Total	270	56,1	100,0	
Missing	System	211	43,9		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: wissenschaftliche Reputation des Lehrpersonals

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	40	8,3	15,2	15,2
	2,00	120	24,9	45,5	60,6
	3,00	86	17,9	32,6	93,2
	4,00	18	3,7	6,8	100,0
	Total	264	54,9	100,0	
Missing	System	217	45,1		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: methodisch-didaktische Qualifikation des Lehrpersonals

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	121	25,2	45,7	45,7
	2,00	117	24,3	44,2	89,8
	3,00	24	5,0	9,1	98,9
	4,00	3	,6	1,1	100,0
	Total	265	55,1	100,0	
Missing	System	216	44,9		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: Renomee, Ranking der HS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	24	5,0	9,2	9,2
	2,00	95	19,8	36,3	45,4
	3,00	116	24,1	44,3	89,7
	4,00	27	5,6	10,3	100,0
	Total	262	54,5	100,0	
Missing	System	219	45,5		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: internat. Akkreditierung des Lehrgangs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	25	5,2	9,6	9,6
	2,00	76	15,8	29,2	38,8
	3,00	118	24,5	45,4	84,2
	4,00	41	8,5	15,8	100,0
	Total	260	54,1	100,0	
Missing	System	221	45,9		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: Netzwerk von LG-Absolventen/ Alumniclub

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	23	4,8	8,9	8,9
	2,00	93	19,3	35,9	44,8
	3,00	105	21,8	40,5	85,3
	4,00	38	7,9	14,7	100,0
	Total	259	53,8	100,0	
Missing	System	222	46,2		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: umfassende Abschlussprüfung mit hohen Anforderungen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	25	5,2	9,7	9,7
	2,00	125	26,0	48,3	57,9
	3,00	91	18,9	35,1	93,1
	4,00	18	3,7	6,9	100,0
	Total	259	53,8	100,0	
Missing	System	222	46,2		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: internat. Teilnehmerzusammensetzung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	28	5,8	10,9	10,9
	2,00	69	14,3	26,7	37,6
	3,00	111	23,1	43,0	80,6
	4,00	50	10,4	19,4	100,0
	Total	258	53,6	100,0	
Missing	System	223	46,4		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: Mitsprachemöglichkeit des Unternehmens bei der Festlegung der Inhalte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	52	10,8	19,9	19,9
	2,00	128	26,6	49,0	69,0
	3,00	65	13,5	24,9	93,9
	4,00	16	3,3	6,1	100,0
	Total	261	54,3	100,0	
Missing	System	220	45,7		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: internat. Referententeam

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	34	7,1	13,2	13,2
	2,00	102	21,2	39,5	52,7
	3,00	86	17,9	33,3	86,0
	4,00	36	7,5	14,0	100,0
	Total	258	53,6	100,0	
Missing	System	223	46,4		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: Mitwirkung bei Prüfungen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	,8	1,6	1,6
	2,00	39	8,1	15,2	16,7
	3,00	133	27,7	51,8	68,5
	4,00	81	16,8	31,5	100,0
	Total	257	53,4	100,0	
Missing	System	224	46,6		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: Kursabschluss mit akad. Grad oder Zertifikat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	21	4,4	8,1	8,1
	2,00	99	20,6	38,1	46,2
	3,00	108	22,5	41,5	87,7
	4,00	32	6,7	12,3	100,0
	Total	260	54,1	100,0	
Missing	System	221	45,9		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: modularer Aufbau von Angeboten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	68	14,1	26,3	26,3
	2,00	153	31,8	59,1	85,3
	3,00	33	6,9	12,7	98,1
	4,00	5	1,0	1,9	100,0
	Total	259	53,8	100,0	
Missing	System	222	46,2		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: Besuch auch einzelner Kursmodule möglich

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	89	18,5	34,2	34,2
	2,00	145	30,1	55,8	90,0
	3,00	22	4,6	8,5	98,5
	4,00	4	,8	1,5	100,0
	Total	260	54,1	100,0	
Missing	System	221	45,9		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: Zugangsmöglichkeit auch für Nicht-Akademiker

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	107	22,2	41,3	41,3
	2,00	117	24,3	45,2	86,5
	3,00	29	6,0	11,2	97,7
	4,00	6	1,2	2,3	100,0
	Total	259	53,8	100,0	
Missing	System	222	46,2		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: Anrechenbarkeit relevanter Praxisoder Führungserfahrung oder einschlägig absolvierter Kurse

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	57	11,9	22,3	22,3
	2,00	130	27,0	50,8	73,0
	3,00	59	12,3	23,0	96,1
	4,00	10	2,1	3,9	100,0
	Total	256	53,2	100,0	
Missing	System	225	46,8		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: Ambiente ist betrieblichen Standards angepasst

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	2,3	4,3	4,3
	2,00	71	14,8	27,5	31,8
	3,00	133	27,7	51,6	83,3
	4,00	43	8,9	16,7	100,0
	Total	258	53,6	100,0	
Missing	System	223	46,4		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: Einbau von Online-Kursen bzw. Fernstudienteilen

					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1,00	46	9,6	17,8	17,8
	2,00	101	21,0	39,1	57,0
	3,00	91	18,9	35,3	92,2
	4,00	20	4,2	7,8	100,0
	Total	258	53,6	100,0	
Missing	System	223	46,4		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: Miteinbeziehung von Soft Skills

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	58	12,1	23,2	23,2
	2,00	110	22,9	44,0	67,2
	3,00	74	15,4	29,6	96,8
	4,00	8	1,7	3,2	100,0
	Total	250	52,0	100,0	
Missing	System	231	48,0		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: geringere Kosten als vergleichbare Angebote

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	60	12,5	23,9	23,9
	2,00	97	20,2	38,6	62,5
	3,00	84	17,5	33,5	96,0
	4,00	10	2,1	4,0	100,0
	Total	251	52,2	100,0	
Missing	System	230	47,8		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: anderes Kriterium

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
L		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	1 CIOCIII		
Valid	2,00	3	,6	14,3	14,3
	3,00	3	,6	14,3	28,6
	4,00	15	3,1	71,4	100,0
	Total	21	4,4	100,0	
Missing	System	460	95,6		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: anderes Kriterium konkret

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	480	99,8	99,8	99,8
an erster Stelle und am wichtigsten: Praxisrelevanz	1	,2	,2	100,0
Total	481	100,0	100,0	

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: anderes Kriterium

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	,6	15,8	15,8
	3,00	2	,4	10,5	26,3
	4,00	14	2,9	73,7	100,0
	Total	19	4,0	100,0	
Missing	System	462	96,0		
Total		481	100,0		

Auswahlkriterien von WB-Kursen an HS: anderes Kriterium konkret

		Frequency	Percent
Missing	System	481	100,0

Einschätzung der Einstellung der Unternehmensleitung zur Zusammenarbeit mit HS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	äußerst positiv	47	9,8	18,1	18,1
	eher positv	168	34,9	64,6	82,7
	eher ablehnend	43	8,9	16,5	99,2
	sehr ablehnend	2	,4	,8	100,0
	Total	260	54,1	100,0	
Missing	System	221	45,9		
Total		481	100,0		

Einschätzung der WB-Aktivitäten im Vergleich zu Hauptkonkurrenten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	deutlich unter dem Branchendurchschnitt	16	3,3	6,3	6,3
	etwas unter dem Branchendurchschnitt	28	5,8	10,9	17,2
	im Branchendurchschnitt	105	21,8	41,0	58,2
	etwas über dem Branchendurchschnitt	67	13,9	26,2	84,4
	deutlich über dem Branchendurchschnitt	40	8,3	15,6	100,0
	Total	256	53,2	100,0	
Missing	System	225	46,8		
Total		481	100,0		

Förderung von WB-Wünschen der Mitarbeiter: nein

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	2,3	100,0	100,0
Missing	System	470	97,7		
Total		481	100,0		

Förderung von WB-Wünschen der Mitarbeiter: ja, aber nur bei betriebsnotwendigen Inhalten

					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	2,00	156	32,4	100,0	100,0
Missing	System	325	67,6		
Total		481	100,0		

Förderung von WB-Wünschen der Mitarbeiter: ja, (anteilige) Kostenübernahme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	124	25,8	100,0	100,0
Missing	System	357	74,2		
Total		481	100,0		

Förderung von WB-Wünschen der Mitarbeiter: ja, (teilweise) in Arbeitszeit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	117	24,3	100,0	100,0
Missing	System	364	75,7		
Total		481	100,0		

Förderung von WB-Wünschen der Mitarbeiter: ja, andere Form der Förderung

					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	2,00	8	1,7	100,0	100,0
Missing	System	473	98,3		
Total		481	100,0		

Förderung von WB-Wünschen der Mitarbeiter: andere Form der Förderung konkret

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		473	98,3	98,3	98,3
	Bezahlung der Kurse, aber außerhalb der Arbeitszeit	1	,2	,2	98,5
	Entwicklung von Prototypen/Ausprobieren des Konzeptes	1	,2	,2	98,8
	Gewährung von Bildungskarenz	1	,2	,2	99,0
	Konzerninterner Ausbildungpass	1	,2	,2	99,2
	Studiengeld	1	,2	,2	99,4
	Verbindung / Nutzung von Praxisprojekten im Studium	1	,2	,2	99,6
	volle Kostenübernahme + Arbeitszeit + Spesen bei betriebsnotwendigen Schulungen	1	,2	,2	99,8
	Weiterbildung durch R&D	1	,2	,2	100,0
	Total	481	100,0	100,0	

Entwicklung der WB/PE in den nächsten 3 Jahren: gesamtes WB-Budget

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	stark zunehmend	10	2,1	4,1	4,1
	eher zunehmend	127	26,4	51,6	55,7
	gleich wie heute	101	21,0	41,1	96,7
	eher abnehmend	7	1,5	2,8	99,6
	stark abnehmend	1	,2	,4	100,0
	Total	246	51,1	100,0	
Missing	System	235	48,9		
Total		481	100,0		

Entwicklung der WB/PE in den nächsten 3 Jahren: berufl. WB in der Freizeit

					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	stark zunehmend	23	4,8	9,3	9,3
	eher zunehmend	121	25,2	49,0	58,3
	gleich wie heute	100	20,8	40,5	98,8
	eher abnehmend	1	,2	,4	99,2
	stark abnehmend	2	,4	,8	100,0
	Total	247	51,4	100,0	
Missing	System	234	48,6		
Total		481	100,0		

Entwicklung der WB/PE in den nächsten 3 Jahren: Lernen am Arbeitsplatz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	stark zunehmend	25	5,2	10,2	10,2
	eher zunehmend	115	23,9	47,1	57,4
	gleich wie heute	94	19,5	38,5	95,9
	eher abnehmend	8	1,7	3,3	99,2
	stark abnehmend	2	,4	,8	100,0
	Total	244	50,7	100,0	
Missing	System	237	49,3		
Total		481	100,0		

Entwicklung der WB/PE in den nächsten 3 Jahren: internat. Ausrichtung der WB

			_		Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	stark zunehmend	18	3,7	7,6	7,6
	eher zunehmend	84	17,5	35,3	42,9
	gleich wie heute	119	24,7	50,0	92,9
	eher abnehmend	10	2,1	4,2	97,1
	stark abnehmend	7	1,5	2,9	100,0
	Total	238	49,5	100,0	
Missing	System	243	50,5		
Total		481	100,0		

Entwicklung der WB/PE in den nächsten 3 Jahren: Einsatz neuer Lerntechnologien

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	stark zunehmend	26	5,4	10,8	10,8
	eher zunehmend	122	25,4	50,6	61,4
	gleich wie heute	83	17,3	34,4	95,9
	eher abnehmend	5	1,0	2,1	97,9
	stark abnehmend	5	1,0	2,1	100,0
	Total	241	50,1	100,0	
Missing	System	240	49,9		
Total		481	100,0		

Entwicklung der WB/PE in den nächsten 3 Jahren: WB / Requalifizierung älterer Mitarbeiter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		. ,			
Valid	stark zunehmend	17	3,5	7,1	7,1
	eher zunehmend	86	17,9	35,7	42,7
	gleich wie heute	122	25,4	50,6	93,4
	eher abnehmend	13	2,7	5,4	98,8
	stark abnehmend	3	,6	1,2	100,0
	Total	241	50,1	100,0	
Missing	System	240	49,9		
Total		481	100,0		

Entwicklung der WB/PE in den nächsten 3 Jahren: WB für Mitarbeiter in Karenz/ Teilzeit/ atypische Beschäftigte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	stark zunehmend	6	1,2	2,6	2,6
	eher zunehmend	48	10,0	20,6	23,2
	gleich wie heute	150	31,2	64,4	87,6
	eher abnehmend	21	4,4	9,0	96,6
	stark abnehmend	8	1,7	3,4	100,0
	Total	233	48,4	100,0	
Missing	System	248	51,6		
Total		481	100,0		

Entwicklung der WB/PE in den nächsten 3 Jahren: Einrichtung einer Company/Corporate University

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	stark zunehmend	5	1,0	2,3	2,3
	eher zunehmend	21	4,4	9,8	12,1
	gleich wie heute	125	26,0	58,1	70,2
	eher abnehmend	31	6,4	14,4	84,7
	stark abnehmend	33	6,9	15,3	100,0
	Total	215	44,7	100,0	
Missing	System	266	55,3		
Total		481	100,0		

Entwicklung der WB/PE in den nächsten 3 Jahren: andere Entwicklungstrends

		_			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	stark zunehmend	1	,2	5,6	5,6
	eher zunehmend	1	,2	5,6	11,1
	gleich wie heute	11	2,3	61,1	72,2
	eher abnehmend	2	,4	11,1	83,3
	stark abnehmend	3	,6	16,7	100,0
	Total	18	3,7	100,0	
Missing	System	463	96,3		
Total		481	100,0		

Entwicklung der WB/PE in den nächsten 3 Jahren: andere Entwicklungstrend konkret

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		478	99,4	99,4	99,4
	Hebung persönlicher Ressourcen	1	,2	,2	99,6
	Sabbaticals	1	,2	,2	99,8
	stärkere Ausrichtung an Unternehmensthemen und -strategien	1	,2	,2	100,0
	Total	481	100,0	100,0	

Entwicklung der WB/PE in den nächsten 3 Jahren: andere Entwicklungstrend

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eher zunehmend	1	,2	6,3	6,3
	gleich wie heute	10	2,1	62,5	68,8
	eher abnehmend	1	,2	6,3	75,0
	stark abnehmend	4	,8	25,0	100,0
	Total	16	3,3	100,0	
Missing	System	465	96,7		
Total		481	100,0		

Entwicklung der WB/PE in den nächsten 3 Jahren: andere Entwicklungstrend konkret

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		480	99,8	99,8	99,8
	Personalentwicklung durch Mitarbeit bei ausländischen Projektpartnern	1	,2	,2	100,0
	Total	481	100,0	100,0	

Entfernung Unternehmen - HS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	in unmittelbarer Nähe	81	16,8	31,8	31,8
	in der Nähe und relativ gut zu erreichen	122	25,4	47,8	79,6
	eher weit entfernt und relativ schwer erreichbar	52	10,8	20,4	100,0
	Total	255	53,0	100,0	
Missing	System	226	47,0		
Total		481	100,0		

Branche

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LW & FW	1	,2	,4	,4
	Herstellung von Nahrungs- u. Genussmitteln	4	,8	1,6	1,9
	Herstellung, Be- u. Verarbeitung von Metall(-erzeugnissen)	24	5,0	9,3	11,3
	Bauwesen	28	5,8	10,9	22,2
	sonstiges verarbeitendes Gewerbe/Handewerk/ Industrie	31	6,4	12,1	34,2
	Kfz-Handel	2	,4	,8	35,0
	Reparatur von Kfz	3	,6	1,2	36,2
	Handelsvermittlung & Großhandel	15	3,1	5,8	42,0
	Einzelhandel (ohne Kfz)	7	1,5	2,7	44,7
	Gastgewerbe	7	1,5	2,7	47,5
	Kredit- & Versicherungswesen, Realitäten	15	3,1	5,8	53,3
	Datenverarbeitung, Softwareentwicklung	11	2,3	4,3	57,6
	F&E	6	1,2	2,3	59,9
	unternehmensbezogene DL	27	5,6	10,5	70,4
	Unterrichtswesen	5	1,0	1,9	72,4
	Gesundheits- & Sozialwesen	15	3,1	5,8	78,2
	persönl. DL	3	,6	1,2	79,4
	sonstige Branchen	53	11,0	20,6	100,0
	Total	257	53,4	100,0	
Missing	System	224	46,6		
Total		481	100,0		

sonstige Branche konkret

					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid		431	89,6	89,6	89,6
	Agentur der öffentlichen Hand	1	,2	,2	89,8
	Bauträger u. Hausverwalter	1	,2	,2	90,0
	Chemische Industrie	1	,2	,2	90,2
	Dienstleistung	1	,2	,2	90,4
	Elektroindustrie	2	,4	,4	90,9
	Elektromechan. Werkstatt	1	,2	,2	91,1
	Energiewirtschaft	1	,2	,2	91,3
	Fahrzeugelektrik	1	,2	,2	91,5
	Freizeitwirtschaft	1	,2	,2	91,7
	Fußballverein	1	,2	,2	91,9
	Garagenbetrieb	1	,2	,2	92,1
	Gebietskörperschaften und Interessenvertretung	1	,2	,2	92,3
	Gemeinde	1	,2	,2	92,5
	Gewerbe Mechatronik	1	,2	,2	92,7
	Herstellung von Medizinprodukten	1	,2	,2	92,9
	Interdisziplinäres Consulting	1	,2	,2	93,1
	Investmentunternehmen	1	,2	,2	93,3
	IT-Dienstleistungen als Rechenzentrum und	1	,2	,2	93,6
	TK-Provider			·	
	Kunststoffverarbeitung	1	,2	,2	93,8
	Lobbying Maschinenbau	1	,2	,2	94,0
	Medien	1 1	,2 ,2	,2 ,2	94,2 94,4
	Medizinproduktegroßhandel	' ' ' ' ' ' ' ' ' ' ' ' ' ' ' ' ' ' '	,2	,2 ,2	94,4
	· -				
	Museum	2	,4	,4	95,0
	Öff. Rechtl. Körperschaft Öffentlich Rechtliches	1	,2	,2	95,2
	Medium	1	,2	,2	95,4
	öffentlicher Dienst	1	,2	,2	95,6
	Öffentlicher Dienst	2	,4	, <u> </u>	96,0
	Personaldienstleistung	1	,2	,2	96,3
	Pharmaindustrie	1	,2	,2	96,5
	Pharmazie	1	,2	,2	96,7
	Regulierungsbehörde	1	,2	,2	96,9
	Seilbahn	2	,4	,4	97,3
	Stahlgrosshande	1	,2	,2	97,5
	Steuerberatung	1	,2	,2	97,7
	Textilindustrie	1	,2	,2	97,9
	Theaterbetrieb	1	,2	,2	98,1
	Tourismus	1	,2	,2	98,3
	Touristik	1	,2	,2	98,5
	Transport	2	,4	,4	99,0
	Transportunternehmen	1	,2	,2	99,2
	Unternehmensberatung	1	,2	,2	99,4
	Verwaltung	1 .	,2	,2	99,6
	Wasserversorgung	1	,2	,2	99,8
	Ziviltechniker	1	,2	,2	100,0
	Total	481	100,0	100,0	

Hauptstandort des Unternehmens

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	in Österreich	236	49,1	92,9	92,9
	im Ausland	18	3,7	7,1	100,0
	Total	254	52,8	100,0	
Missing	System	227	47,2		
Total		481	100,0		

in welchen Ländern sind Sie tätig?: ausschließlich in Österreich

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	116	24,1	100,0	100,0
Missing	System	365	75,9		
Total		481	100,0		

in welchen Ländern sind Sie tätig?: deutschsprachiger Raum

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	64	13,3	100,0	100,0
Missing	System	417	86,7		
Total		481	100,0		

in welchen Ländern sind Sie tätig?: Süd-/ Osteuropa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	39	8,1	100,0	100,0
Missing	System	442	91,9		
Total		481	100,0		

in welchen Ländern sind Sie tätig?: Europa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	43	8,9	100,0	100,0
Missing	System	438	91,1		
Total		481	100,0		

in welchen Ländern sind Sie tätig?: weltweit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	73	15,2	100,0	100,0
Missing	System	408	84,8		
Total		481	100,0		

Anzahl der Mitarbeiter in Österreich

		F	Danasat	Vallal Danas at	Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	bis 50	97	20,2	38,0	38,0
	51 - 100	47	9,8	18,4	56,5
	101 - 500	79	16,4	31,0	87,5
	501 - 1000	21	4,4	8,2	95,7
	1001 - 5000	8	1,7	3,1	98,8
	mehr als 5000	3	,6	1,2	100,0
	Total	255	53,0	100,0	
Missing	System	226	47,0		
Total		481	100,0		

Anzahl der Mitarbeiter in anderen Ländern

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bis 50	52	10,8	54,7	54,7
	51 - 100	5	1,0	5,3	60,0
	101 - 500	18	3,7	18,9	78,9
	501 - 1000	3	,6	3,2	82,1
	1001 - 5000	5	1,0	5,3	87,4
	mehr als 5000	12	2,5	12,6	100,0
	Total	95	19,8	100,0	
Missing	System	386	80,2		
Total		481	100,0		

Akademikeranteil an der Gesamtbelegschaft in %

		I			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	,00	35	7,3	15,2	15,2
	,01	1	,2	,4	15,6
	,02	1	,2	,4	16,0
	,10	1	,2	,4	16,5
	,30	1	,2	,4	16,9
	,50	2	,4	,9	17,7
	,60	1	,2	,4	18,2
	1,00	5	1,0	2,2	20,3
	1,20	1	,2	,4	20,8
	1,50	2	,4	,9	21,6
	2,00	19	4,0	8,2	29,9
	2,30	1	,2	,4	30,3
	2,50	3	,6	1,3	31,6
	3,00	11	2,3	4,8	36,4
	3,50	1			
	4,00	5	,2	,4	36,8
	5,00		1,0	2,2	39,0
		27	5,6	11,7	50,6
	7,00	5	1,0	2,2	52,8
	8,00	1	,2	,4	53,2
	9,00	1	,2	,4	53,7
	10,00	20	4,2	8,7	62,3
	12,00	2	,4	,9	63,2
	13,00	1	,2	,4	63,6
	14,00	4	,8	1,7	65,4
	15,00	5	1,0	2,2	67,5
	16,00	1	,2	,4	68,0
	17,00	1	,2	,4	68,4
	18,00	1	,2	,4	68,8
	20,00	19	4,0	8,2	77,1
	20,50	1	,2	,4	77,5
	21,00	1	,2	,4	77,9
	25,00	5	1,0	2,2	80,1
	30,00	8	1,7	3,5	83,5
	31,00	1	,2	,4	84,0
	33,00	1	,2	,4	84,4
	35,00	3	,6	1,3	85,7
	40,00	3	,6	1,3	87,0
	50,00	8	1,7	3,5	90,5
	60,00	2	,4	,9	91,3
	65,00	2	,4	,9	92,2
	66,00	1	,2	,4	92,6
	68,00	1	,2	,4	93,1
	70,00	5	1,0	2,2	95,2
	80,00	1	,2	,4	95,7
	85,00	1	,2	,4	96,1
	90,00	6	1,2	2,6	98,7
	100,00	2	,4	,9	99,6
	510,00	1	,2	,4	100,0
	Total	231	48,0	100,0	
Missing	System	250	52,0		
Total		481	100,0		

Kontaktperson für WB/PE?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nein	100	20,8	40,2	40,2
	WB-/PE-Abteilung	67	13,9	26,9	67,1
	eine oder mehrere WB-/PE-Verantwortliche	82	17,0	32,9	100,0
	Total	249	51,8	100,0	
Missing	System	232	48,2		
Total		481	100,0		

Ansprechperson für Kontakte zu HS?

		_	,	V 515	Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ja	90	18,7	35,3	35,3
	nein	165	34,3	64,7	100,0
	Total	255	53,0	100,0	
Missing	System	226	47,0		
Total		481	100,0		

Fragebogen wurde ausgefüllt von:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Unternehmensleitung	128	26,6	50,2	50,2
	Personalwesen	34	7,1	13,3	63,5
	PE / WB	18	3,7	7,1	70,6
	beauftragte Person für Hochschulkontakte	7	1,5	2,7	73,3
	andere Funktion	68	14,1	26,7	100,0
	Total	255	53,0	100,0	
Missing	System	226	47,0		
Total		481	100,0		

Branche	Anteil
LW & FW	0,4 %
Herstellung von Nahrungs- u. Genussmitteln	1,6 %
Herstellung, Be- u. Verarbeitung von Metall(-	9,3 %
erzeugnissen) Bauwesen	10,9 %
	10,9 70
sonstiges verarbeitendes Gewerbe/Handwerk/Industrie	12,1 %
Kfz-Handel	0,8 %
Reparatur von Kfz	1,2 %
Handelsvermittlung & Großhandel	5,8 %
Einzelhandel (ohne Kfz)	2,7 %
Gastgewerbe	2,7 %
Kredit- & Versicherungswesen, Realitäten	5,8 %
Datenverarbeitung, Softwareentwicklung	4,3 %
F&E	2,3 %
unternehmensbezogene DL	10,5 %
Unterrichtswesen	1,9 %
Gesundheits- & Sozialwesen	5,8 %
persönl. DL	1,2 %
sonstige Branchen	20,6 %
Gesamt	257
Fehlend	224
Gesamt	481