

**Masterlehrgang der FHWien der WKW
MSc Angewandtes Unternehmensmanagement**

Herausforderungen der Personalentwicklung in Bildungseinrichtungen

**Angestrebter akademischer Grad:
Master of Science MSc**

Verfasst von: Robert Scherrer

Matrikelnummer: 51906367

Abschlussjahr: 2022

Betreut von: MMag. Dr. Ulrike Moser

Lehrgangsort: FHWien der WKW

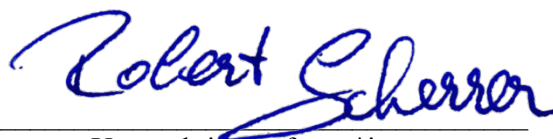
Lehrgangsstart: WS 2019

Ich versichere hiermit,

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

Deutsch Wagram, 12. November 2022

Ort, Datum



Unterschrift Verfasser*in

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

Deutsch Wagram, 12. November 2022

Ort, Datum



Unterschrift Verfasser*in

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abstrakt.....	7
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Ziel der Arbeit.....	2
1.3 Forschungsfrage	3
1.3.1 Hauptforschungsfrage	3
1.3.2 Subforschungsfragen.....	3
1.4 Methodologie – Erhebung – Auswertung.....	3
1.5 Sampling.....	4
1.6 Qualitätssicherung und Forschungsplan.....	5
2 Begriffsabgrenzung und -definitionen	7
2.1 Humankapitalmanagement und Personalentwicklung	7
2.2 Moderne Mediendidaktik	9
2.3 Postsekundärer, nicht tertiärer Bereich (ISCED-Stufe 4).....	10
2.4 Erfolgsfaktoren der Personalentwicklung	11
3 Personalentwicklung in Rahmen des Humankapital-Management.....	13
3.1 Personalentwicklung durch betriebliche Weiterbildung.....	14
3.2 Weiterbildung von Lehrpersonal	23
3.3 Arbeits- und Organisationspsychologische Aspekte der Weiterbildung.....	26
4 Mediendidaktik: Veränderungen in der Wissensvermittlung.....	29
4.1 Anpassung durch Weiterbildung.....	32
4.2 Überzeugungen zu medial gestütztem Unterricht	33
5 Controlling von Personalentwicklungsmaßnahmen	36
5.1 Ökonomischer Ansatz: Wirtschaftlichkeit von HKM.....	37
5.2 Pädagogischer Ansatz: Wirkung von HKM.....	38
6 Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen	40
6.1 Verknüpfung der Theorie mit den Forschungsfragen.....	40

6.2	Schlussfolgerungen auf Basis der Literatur.....	42
6.3	Beantwortung der Subforschungsfragen	45
7	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse.....	47
7.1	Methodik der qualitativen Forschung	47
7.2	Methodik der Erhebung und Erklärung zur Erstellung des Interviewleitfadens 47	
7.3	Methodik des Samplings	49
7.4	Methodik der Auswertung.....	49
7.5	Methodik der Qualitätssicherung.....	50
7.6	Interviewleitfaden, Vorbereitung Fokusgruppen etc.....	51
7.7	Ergebnisdarstellung	52
7.7.1	Chancen und Risiken der betrieblichen Organisation.....	52
7.7.2	Implementierungsgrad der digitalen Bildung.....	54
7.7.3	Kriterien des betrieblichen Personalmanagements	58
7.7.4	Weiterbildungsziele und Bildungscontrolling.....	59
8	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	61
8.1	Verknüpfung der Theorie mit der Empirie	61
8.2	Schlussfolgerungen auf Basis der Literatur und Empirie	62
8.3	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	64
9	Conclusio, Limitationen und Ausblick.....	66
9.1	Conclusio	66
9.2	Beantwortung der Hauptforschungsfrage	68
9.3	Ausblick.....	69
9.4	Limitation	71
10	Literaturverzeichnis	73
11	Anhang.....	83
11.1	Anlagenverzeichnis	83
11.2	Interviewleitfaden	84
11.3	Kategoriensystem.....	90
11.4	Farbschema	91
11.5	Interview-Auswertungsbeispiel.....	93

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
f	folgend
HKM	
HCM	Human Kapital Management
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitplanung und Ablauf der Masterthesis.....	6
Abbildung 2: 12 Prinzipien der Personalentwicklung	13
Abbildung 3: Internationaler Vergleich der Weiterbildungsausgaben 2005	14
Abbildung 4: Phasen der strategischen Personalentwicklung (in Anlehnung an Bühner, 2004)	15
Abbildung 5: Balanced Scorecard-Schema in Anlehnung an Wickel-Krisch, Janusch und Knorr (2008)	19
Abbildung 6: Kompetenzquerschnitt von Bildungspersonal (in Anlehnung an Mishra und Koehler 2007)	25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Risikoarten im Personalbereich (angelehnt an Kobi (2012)	18
Tabelle 2: Beispiel für ein Balanced Scorecard im Personalbereich (in Anlehnung an Wickel-Krisch, Janusch und Knorr (2008)	22
Tabelle 3: Lernzielanalyse nach Klafki (1996).....	30

Abstrakt

Der Einsatz von Medien in Ausbildungen ist seit jeher Bestandteil von Unterricht. Durch die technischen Entwicklungen sind auch die Medien im Unterricht vernetzt, digital, automatisiert, interaktiv usw. Bis zu einem gewissen Grad an Modernisierung ist der Einsatz und die Erstellung von Medien eine Grundkompetenz unserer Zeit. Die zunehmende Digitalisierung und die Beschleunigung der Kommunikationskanäle haben Einsatzgebiete erschlossen, die nur durch eine Erweiterung der Kompetenzen behandelt werden können. Die Ausbildung muss den sich ändernden Rahmenbedingungen Rechnung tragen, um einerseits die Lebensrealität der Menschen als auch die Arbeitsrealität zu umfassen. Damit geht eine Anpassung der Kompetenzen beim Bildungspersonal einher. Aufgrund der Anpassungen der Unterrichts-Rahmenbedingungen erforscht diese Masterthesis die Erfolgsfaktoren aus dem Human Kapital Management in Bezug auf die Veränderungen durch die moderne Mediendidaktik bei österreichischen Bildungsunternehmen des postsekundaren, nicht tertiären Bildungssektors.

Das Forschungsinteresse richtete sich einerseits auf Kernbegriffe wie Human Kapital Management, Kosten-Nutzen-Analyse, Weiterbildung und Besonderheiten der modernen Mediendidaktik, die anhand einer Sekundäranalyse untersucht und reflektiert wurde. Dieser theoretische Rahmen war Ausgangspunkt für die Durchführung einer qualitativ-explorative Forschung. Es wurden 10 ExpertInnen interviewt. Die ExpertInnen sind Mitarbeiter aus dem österreichischen postsekundaren, nicht tertiären Bildungssektors, mit Personalverantwortung. Im Zuge der Interviews, wurde einerseits die erfolgskritischen Faktoren bei Veränderungsprozessen in Bildungsunternehmen beleuchtet, andererseits Eckpunkte zu den Handlungsoptionen des Human Kapital Managements aufgezeigt. Durch die

qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring wurden die erhaltenen Interviewergebnisse ausgewertet.

Die Ergebnisse legen nahe, dass sowohl Digitalisierung der Bildung noch an Relevanz zulegen wird als auch die Weiterbildung des Bildungspersonals einer Form der Kosten-Nutzen-Analyse bedarf, um die ökonomischen Rahmenbedingungen der Bildungsunternehmen sicherzustellen. Durch Umwelteinflüsse ist es für Bildungsunternehmen notwendig gewesen, spontan und improvisierend zu agieren. Die Unternehmen forcieren zunehmend die Professionalisierung des Geschäftsbereichs der digitalen Bildung und damit einhergehend die Entwicklung des Bildungspersonals.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Human Kapital repräsentiert den Faktor Mensch in der Organisation. Die kombinierte Intelligenz, Fähigkeit und Expertise welche der Organisation ihren individuellen Charakter verleiht. „Die menschlichen Elemente in Organisationen sind fähig zu lernen, sich zu verändern, Neuerungen zu schaffen und den kreativen Schub zu verleihen, welcher, wenn richtig motiviert, ein langfristiges Überleben der Organisation gewährleisten kann“ (Baron & Armstrong, 2009, S. 8, übersetzt durch Verfasser).

Nach Eichen (Süss, Lampert, & Wijnen, 2018, S. 228) ist das Feld der Mediendidaktik von kontinuierlicher Entwicklung geprägt. Kerres und Preußler führten bereits 2012 dazu aus, dass dadurch stetige Weiterbildungsmaßnahmen für Pädagogen und Pädagoginnen zukünftig bedeutsam sein werden. „Erfolgreiche Mediendidaktik ist davon abhängig, ob mit der technischen Umsetzung ein bestimmtes Bildungsanliegen angesprochen werden kann. Die Mediendidaktik muss einen Mehrwert gegenüber anderen Lösungen bieten“ (Kerres & Preußler, 2012, S. 7).

Kerres und Preußler (2012) argumentieren, dass im Vorhinein die Planung viel präziser zu formulieren ist, im Vergleich zu einem klassischen Face-to-Face Unterricht. Eine gute Lehrperson zeichnet sich dadurch aus, dass sie in der Interaktion mit den Lernenden ihr Unterrichtskonzept anpassen und flexibel auf Störungen reagieren kann. Bei einer Medienkonzeption muss dagegen die Planung explizit und vollständig vorliegen, die die Interaktionsmöglichkeiten zwischen Lerner und Medium von vornherein beschreibt und damit festlegt und einengt. Desweiteren sei zu bedenken, dass sich mediengestützte Lernangebote oft an große und inhomogene Gruppen von Lernenden richten, die zumeist nicht bekannt sind.

„Mediendidaktik ist daran interessiert, wie fachliches Wissen und Fertigkeiten unter Verwendung von Medien entwickelt werden. In einer Welt, die zunehmend durch digitale Medien geprägt ist, lassen sich diese ohne entsprechende Kompetenzen pädagogisch kaum sinnvoll aufbauen“ (Kerres & Preußler, 2012, S. 3). Um den Anforderungen der Mediendidaktik zu entsprechen, muss das HKM das Kompetenzprofil der Mitarbeitenden durch Maßnahmen der Personalentwicklung aufbauen. Mentzel (Stock-Homburg, 2010, S. 204) schreibt dazu, dass die Vermittlung von Qualifikationen (Verhaltensweisen, Kenntnisse, Fähigkeiten) an Beschäftigte, die zur Erfüllung einer bestimmten Tätigkeit erforderlich sind, ein Kernbegriff der Personalentwicklung ist.

Nach Levin und McEvan (Schlicht, 2011, S. 16) zeigt ein Blick auf die empirischen Kosten-Nutzen-Analysen bei beruflichen Weiterbildungen, die bisher realisiert wurden, dass es vielfach Schwierigkeiten bereitet, den pädagogischen und den ökonomischen Erfolgsfaktoren gerecht zu werden.

1.2 Ziel der Arbeit

Das Ergebnis der Masterthesis soll dem Human Kapital Management in österreichischen Bildungsunternehmen des post-sekundären Bildungssektors der Erwachsenenbildung Ansätze bieten, um das Potential der modernen Mediendidaktik in ihren Unternehmen effizient einsetzen zu können. Unter dem Aspekt der Sicherung des ökonomischen wie auch des pädagogischen Erfolgs des Bildungsunternehmens sollen die Instrumente des HKM dazu ergründet werden. Es sollen die Möglichkeiten des HKM zur Schaffung der notwendigen mediendidaktischen Kompetenz des Lehrpersonals vorgestellt, diskutiert und mögliche praktische Umsetzungen erörtert werden.

1.3 Forschungsfrage

1.3.1 Hauptforschungsfrage

Wie ist die mediendidaktische Kompetenzerweiterung der Lehrkräfte, durch Maßnahmen des HKM, in E-Learning-Systeme der österreichischen Bildungsunternehmen des postsekundären, nicht tertiären Bildungssektors ökonomisch erfolgreich zu implementieren?

1.3.2 Subforschungsfragen

Theoretische Subforschungsfragen

Welche Gesichtspunkte des HKM sind bei didaktischen Arbeitsprozessveränderung in Bildungsunternehmen zu beachten?

Welche ökonomischen Aspekte sind durch Kosten-Nutzen-Analysen zu Personalweiterbildungsmaßnahmen in Bildungsunternehmen abbildbar?

Empirische Subforschungsfragen

Welche Auswirkungen hat die Implementierung der Mediendidaktik auf das HKM in österreichischen Bildungsunternehmen des postsekundären Bildungssektors der Erwachsenenbildung?

Welche Kriterien liegen den Entscheidungen zu Personalweiterbildungsmaßnahmen in österreichischen Bildungsunternehmen des postsekundären Bildungssektors der Erwachsenenbildung zugrunde?

1.4 Methodologie – Erhebung – Auswertung

Die theoretische Aufbereitung des Themas erfolgt auf der Basis relevanter Primärliteratur und weiterführender Sekundärliteratur, sowie wissenschaftlichen Artikeln aus Fachzeitschriften und dem Internet. Die Literatur dient zur Betrachtung des Themenbereichs Mediendidaktik und Human Kapital Management in Bezug auf die Implementierung in Unternehmen. Primär werden die daraus resultierenden Herausforderungen, Chancen und die entscheidenden Faktoren analysiert.

Die empirische Untersuchung erfolgt in Form einer qualitativen Erhebung durch Expertinnen- und Experteninterviews. Dabei wird ein strukturierter Leitfaden verwendet. Das spezifische Fachwissen und die Erfahrungen der Interviewpartner soll die Basis zur Beantwortung der genannten empirischen Subforschungsfragen darstellen. Zur Auswertung und Verarbeitung der gewonnenen Daten wird eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. „Diese regelgeleitete und systematische Vorgehensweise ermöglicht eine geordnete und strukturierte Auswertung von qualitativ erhobenen Daten“ (Mayring, 2015, S. 16). Es werden keine Hypothesen überprüft, sondern die Forschungspraxis und das wissenschaftliche Handeln rekonstruiert. Qualitative Forschung untersucht die gelebte Praxis und ist nicht unter Laborbedingungen durchzuführen. Weiters grenzt sie an andere Forschungsthemenbereiche und baut darauf auf. Das Forschungsfeld wird vor der eigentlichen Datenerhebung reflektiert und abgesteckt. „Der zu behandelnde Forschungsstand wird genau analysiert“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 34ff).

Die Objektivität und Reliabilität der Untersuchung wird mittels standardisierten Vorgehens und Dokumentation nachgewiesen. Die Validität wird durch eine repräsentative Auswahl von Interviewpartnern sichergestellt. Abschließend wird die Forschungsfrage anhand der gewonnenen Erkenntnisse beantwortet.

1.5 Sampling

Um die Fragestellungen zum Thema dieser Arbeit qualitativ beantworten zu können, werden nach ausgiebiger Recherche Experten ausgewählt, welche über langjährige Erfahrung und spezifisches Fachwissen im Bezug zum Forschungsthema dieser Arbeit besitzen. Dazu sind Einzelinterviews mit zehn Expertinnen und Experten geplant. Die Gesamtdauer der Interviews soll 600 Minuten betragen. „Zur Vorbereitung und Durchführung der geplanten Interviews wird ein Interviewleitfaden erstellt, welcher

sowohl der strukturierten Untersuchung als auch als Hilfsmittel bei der Erhebungssituation dient“ (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 27).

1.6 Qualitätssicherung und Forschungsplan

„Um die Qualität dieser Arbeit zu gewährleisten, wird nach den wissenschaftlichen Gütekriterien der Objektivität, Validität und Reliabilität vorgegangen“ (Hienerth, Huber, & Süssenbacher, 2009, S. 29). Um diesen Gütekriterien zu entsprechen, wird die Methode und der Prozess dieser Forschungsarbeit detailliert beschrieben und dokumentiert. Ebenso werden dazu die geplanten Interviews mittels einheitlichen Leitfadens durchgeführt und per Audioaufnahme aufgezeichnet. Die sachlich richtige und kritische Bearbeitung durch den Autor und der Anführung eines Literaturverzeichnisses dient der Objektivität und der Nachvollziehbarkeit.

Gliederung		Beschreibung	Zeitplan
Masterthesis	Start	Erhebung der vorhandenen und Recherche nach weiteren Quellen	Nach Exposéfreigabe
	Einleitung	– Problemdarstellung – Forschungsfragen – Forschungsziel – Methodische Vorgangsweise – Inhaltliche Gliederung	August 2020
	Begriffsdefinition und -abgrenzung	– Human Capital Management – Human Relations – Mediendidaktik – E-Learning – Organisationsentwicklung	
	Theoretischer Teil	– Darstellung vorhandener theoretische Grundlagen – Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen – Schlussfolgerung	September bis November 2020
	Empirischer Teil	– Vorgehensweise und Methodologie – Datenerhebung und Experteninterviews – Datenauswertung – Zusammenfassen der Ergebnisse – Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen – Schlussfolgerung	Dezember 2020 bis Februar 2021

	Conclusio	– Zusammenfassung – Beantwortung der Hauptforschungsfrage – Abgeleitete Erkenntnisse – Weiterer Forschungsbedarf	März 2021
	Fertigstellung	– Formatierung – Abschlusskontrollen	April 2021
	Digitale Abgabe	– Plagiatsprüfung – Druck und Bindung	Anfang Mai 2021
	Abgabe	– Abgabe der gebundenen Version	Mitte Mai 2021

Abbildung 1: Zeitplanung und Ablauf der Masterthesis

Als Interviewpartner werden Expertinnen und Experten aus der österreichischen Bildungsunternehmen des post-sekundären Bildungssektors der Erwachsenenbildung gewählt. Diese sind den Projektleitungen, Einrichtungsleitungen mit Personalverantwortung und leitenden Mitarbeitern aus HR-Abteilungen von bereits mit mediendidaktischen Mitteln agierenden Bildungsunternehmen zuzuordnen. Anhand dieser ausgewogenen Zusammenstellung von Expertinnen und Experten, ist es möglich eine repräsentative Expertise zu erlangen, indem die Sichtweisen der betrachteten Teilgebiete herangezogen werden.

2 Begriffsabgrenzung und -definitionen

2.1 Humankapitalmanagement und Personalentwicklung

Nach Neuberger (1994, S. 3) beschäftigt sich Personalentwicklung, unter Verwertungsabsicht zusammengefasst, mit der Umformung des Arbeitsvermögens. Die Einreihung des Personalmanagements zwischen System- und Personenorientierung sowie die Ausrichtung zwischen Unterstützungs- und Steuerungsorientierung sind die Stellschrauben der Personalmanagement-Strategie. Hieraus lassen sich eine Rollendefinition sowie die Ziele des Personalmanagements ableiten. Eine Optimierung des Personalmanagements ist systematisch zu entwickeln, indem Daten zu HR-Produkten, -Auftraggebern und -Kunden erhoben und eine Prozesslandkarte aufgebaut wird. Über die Analyse von Haupterfolgskriterien und die Spiegelung gegen Benchmarks lässt sich die Performance der HR-Prozesse einfach bestimmen. Im Rahmen der Personalentwicklung erfolgt die Bildung und Förderung der Mitarbeiter. Die betriebliche Bildung umfasst hierbei die Vorbereitung auf die erstmalige Ausübung einer beruflichen Tätigkeit (Ausbildung) sowie die berufsbegleitende Fort- und Weiterbildung. „Im Rahmen der Mitarbeiterförderung, auch Talent Management genannt, erfolgt zudem die Identifikation von Potenzialträgern, also denjenigen Mitarbeitern, denen die Übernahme höherwertiger Aufgaben zugetraut wird, und die Vorbereitung dieser Talente auf höherwertigere Stellen“ (Huf, 2020, S. 4). „Wenn es das vornehmliche Ziel des Personalmanagements ist, die Voraussetzungen für einen höchstmöglichen Leistungsbeitrag der Mitarbeiter zu schaffen, dann handelt es sich bei der Personalentwicklung um ein zentrales personalwirtschaftliches Handlungsfeld“ (Huf, 2020, S. 88).

Aus aktueller betriebswirtschaftlicher Sicht versteht sich Humankapital zusammen mit dem Organisationalen- und dem Sozial- oder Beziehungskapital als ein essenzieller Bestandteil der immateriellen Werte eines Unternehmens. Humankapital ist danach das

auf Ausbildung und Erziehung beruhende Leistungspotenzial der Arbeitskräfte. Der Begriffsanteil Kapital erklärt sich Schultz (1961, S. 1-17) folgend, aus den hohen finanziellen Aufwendungen, die zur Ausbildung dieser Fähigkeiten entstehen, und der damit erschaffenen Ertragskraft. Im eigentlichen Sinn geht diese Definition auf die Arbeiten von Schultz (1961, S. 1-17) zurück. Auch Psacharopolous (1988) bzw. Bontis (1996) definieren Humankapital als die Investitionen von Individuen, Institutionen bzw. Regierungen in Aus- und Weiterbildung. Der Humankapitalbegriff ist in der Praxis ein vielseitig verwendeter Begriff, der auf die unterschiedlichsten Bereiche angewandt wird. Zu den Anwendungsgebieten zählen neben dem Einsatz im Personalmanagement und der Personalentwicklung auch die Bereiche des Marketings, des Wirtschaftsrechts und der Betriebswirtschaftslehre. Die Bedeutung von Humankapital für das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht. Dies liegt insbesondere an den Veränderungen am Arbeitsmarkt, die durch Globalisierung und technologischen Fortschritt entstanden sind. Die steigende Mobilität von Arbeitnehmern sowie die zunehmende Verfügbarkeit von qualifiziertem Arbeitskräftepotenzial haben dazu geführt, dass Unternehmen ihr Augenmerk verstärkt auf die Bindung ihrer Mitarbeiter legen müssen. Gleichzeitig werden die Erwartungen an die Qualifikation der Mitarbeiter immer höher.

Nach Steinhübel und Distel (2007) ist das Humankapital als der Wert, der von Menschen kommt und auf der Grundlage des Mitarbeiterpotenzials im Unternehmen produziert wird, zu sehen. Es beinhaltet auch Wissen, Erfahrung und Motivation. Entsprechend den Merkmalen des Humankapitals ist für Unternehmen ein umfassendes Managementmodell diesbezüglich erforderlich. Bontis und Fitz-Enz (2002, S. 223 ff.) erweitern diese Definition des Humankapital um die Faktoren Intelligenz, Energie, Freude an der Arbeit, Lernfähigkeit, Kreativität und Fähigkeit zur Zusammenarbeit. Es enthält nicht nur verfügbare und erweiterbare Informationen, sondern auch weiche

Faktoren. Die Einschränkung besteht darin, ob vorhandene Fähigkeiten dem Einzelnen zur Verfügung gestellt werden können – beispielsweise von extrinsischen Motivatoren, die von den Strukturen und Prozessen im Unternehmen beeinflusst werden können. Diese Argumentation wird durch Meier (1991) ergänzt, dass HKM ein organisierter Lernprozess ist, der dem sozialen Umfeld eines Unternehmens innewohnt und von diesem ermöglicht, gestaltet und kontrolliert wird. Ziel ist es, das betriebliche Potenzial eines Mitarbeiters oder einer Organisationseinheit zu verändern.

Berufliche Weiterbildung ist als Handlungsfeld im HKM beheimatet. Dabei wird Weiterbildung und Fortbildung oftmals synonym gebraucht. Als Weiterbildung ist nach Becker (2013, S. 307) die Anpassung, Veränderung und Neuorientierung bestehender Qualifikationen zu sehen. Fortbildung beschreibt ebenda, die Aktualisierung und den Ausbau der bestehenden Kompetenzen. Von Bedeutung sind hierbei die Erhaltung und der Aufbau von Kompetenzen. Dies ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg in der Arbeitswelt. Die Weiterbildung hat im HKM einen sehr hohen Stellenwert, da dieser Bereich stets am Puls der Zeit bleiben muss, um den Kunden die bestmögliche Qualität bieten zu können. Die Weiterbildung wird im HKM als Investition gesehen. Sie dient dem Unternehmen zur Sicherstellung des qualifizierten Nachwuchses.

2.2 Moderne Mediendidaktik

Den traditionellen Medienbegriff der Didaktik, beschreibt Berlo (1960) als ein Sender-Empfänger-Modell, welches als Definition technischer Fragen rund um Fernsehen, Radio und Telefon ursprünglich entwickelt wurde. Nach Lasswell (1948) handelt es sich um die Beschreibung einer reinen Übermittlungstechnologie. Erweiternd setzt Petko (2014, S. 15 ff.) die Grundbausteine digitaler Medien im Wesentlichen aus Hard- und Software, digitalen Daten und Informationen sowie Netzwerken zusammen. Medien sind kognitive und kommunikative Werkzeuge zur Verarbeitung, Speicherung

und Übermittlung von zeichenhaften Informationen. In der modernen Mediendidaktik bringen nach Petko (2014, S. 18 ff.) Computer- und Netztechnologien neue Potenziale ein. Sie erweitern die bisherigen Medien durch Interaktivität, Adaptivität sowie Interaktivität und schaffen neue soziale Realitäten.

Neue multimediale Technologien ermöglichen es Bildungseinrichtungen, flächendeckende und ortsunabhängige Leistungen im Bereich der Bildung anzubieten. Im Gegensatz zu herkömmlichem Präsenzunterricht, in dem ein Tutor oder Trainer vor einer Gruppe von Lernenden steht, sitzen diese bei Online-Kursen unabhängig von Zeit und Ort vor ihren Computern. Ein Tutor ist virtuell vorhanden und unterstützt die Lernenden, leitet diese an und koordiniert den Informationsaustausch. Schulmeister (2006) sowie Baumgartner, Häfele und Maier-Häfele (2002, S. 15 ff.) beschreiben moderne Mediendidaktik als Sammlung sämtlicher Arten des Lernens mit digitalen Medien. Ergänzend definiert Sailer-Burckhardt (2002, S. 24) moderne Mediendidaktik als Zusammenspiel von multimedialen Technologien und einer Didaktik, die auf individuellem, proaktivem Lernen begründet ist.

2.3 Postsekundärer, nicht tertiärer Bereich (ISCED-Stufe 4)

Der postsekundäre, nicht-tertiäre Bereich umfasst nach der Internationalen Standardklassifikation für das Bildungswesen ISCED (International Standard Classification of Education) Bildungsgänge im Anschluss an den Erwerb eines allgemeinbildenden Schulabschlusses oder eines beruflichen Abschlusses auf dem Niveau der Sekundarstufe II. Als postsekundärer, nicht tertiärer Bereich des Bildungswesens sind, durch die OECD (2016, S. 30), Bildungsgänge, die im Allgemeinen darauf ausgelegt sind, durch den Abschluss des Sekundarbereichs II erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erweitern, definiert. Ihre Ziele sind, die Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Nach Schelten (2012) ist Weiterbildung in Fortbildung, Umschulung sowie

Einarbeitung zu gliedern. Dabei kann Fortbildung in Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung unterteilt werden. Bei der Anpassungsfortbildung sollen Kenntnisse und Fertigkeiten erhalten oder erweitert werden bzw. an technologisch-ökonomische Entwicklungen angepasst werden. Bei der Aufstiegsfortbildung wird im Allgemeinen ein formaler Abschluss nach einer längerfristigen Ausbildungsdauer, durch eine (Abschluss-)Prüfung, erworben. Durch diesen Abschluss wird die berufliche Höherqualifikation des Teilnehmenden zertifiziert. Die Umschulung dient dem Einsatz in einer anderen Tätigkeit. Dazu wird ein neuer Beruf von den Teilnehmenden erlernt. Bei der Einarbeitung wird der qualifizierte Mitarbeiter für einen neuen Arbeitsplatz geschult.

2.4 Erfolgsfaktoren der Personalentwicklung

Als umfassende Sicht sind in der strategischen Personalentwicklung, nach Bühner (2004), die Erfolgsfaktoren in den einzelnen Schritten der strategischen PE zu finden. Durch die Aufgliederung in Analyse der Unternehmenssituation, Zieldefinition und Zielfindung, Feststellung des Entwicklungsbedarfs, Planung der Entwicklungsmaßnahmen sowie Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen liegen die Erfolgsfaktoren in diesen Schritten. Die Erfolgsfaktoren der Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen sind im Evaluierungs-Modell nach Kirkpatrick (1967, S. 87-112) ‚reaction‘ – ‚learning‘ – ‚behaviour‘ – ‚results‘ als bestimmende Faktoren des Weiterbildungserfolgs beschrieben. Rosenstiel (2009, S. 74-90) übersetzte und erweiterte die Kriterien zur Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen im Rahmen von Weiterbildung als subjektive Werterhaltung (‚reaction‘), Wissen (‚learning‘), Verhalten (‚behaviour‘) und Resultate (‚results‘).

Die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen ist zu einem großen Teil vom Einzelnen abhängig. Der Einzelne muss bereit sein, sich mit dem Thema

auseinanderzusetzen und diese Kenntnisse in seinen Alltag zu integrieren. In diesem Zusammenhang spielen (Becker, 2013) folgend, motivierende Faktoren wie Anerkennung oder Karrieremöglichkeiten eine entscheidende Rolle für den Erfolg einer Weiterbildung. Weiterbildungen sind inzwischen ein unverzichtbarer Bestandteil der Personalentwicklungsmaßnahmen von Unternehmen. Durch Weiterbildung können die Mitarbeiter ihr Wissen aktualisieren und vertiefen. Zudem können nach Becker (2013) neue Kenntnisse erlernt werden, um den steigenden Anforderungen an die Qualifikation gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang spielen folgend, motivierende Faktoren wie Anerkennung oder Karrieremöglichkeiten eine entscheidende Rolle für den Erfolg einer Weiterbildung. Die Motivation der Mitarbeiter ist somit entscheidend für den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme. Umso wichtiger ist es demnach für das Unternehmen, die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter zu kennen und diese mit passenden Maßnahmen zu bedienen.

3 Personalentwicklung in Rahmen des Humankapital-Management

Strategiegeleitete Unternehmensentwicklung hat, nach Sattelberger (1999), eine enge Verbindung mit den Aufgaben der Personalentwicklung. Es besteht eine Korrelation zwischen den gesetzten Aktivitäten der Personalentwicklung und der Rolle des Humankapital-Managements im Unternehmen insgesamt. Dabei ist, Conradi (1983) folgend, die Personalentwicklung als Gesamtheit der Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen-Qualifikation mit dem Zweck der Zielerreichung sowohl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als auch des Unternehmens zu sehen. Aus den Arbeiten von Conradi (1983), Neuberger (1994), Sattelberger (1999), Sonntag (2006) und von Rosenstiel (2006) lassen sich Prinzipien der Personalentwicklung, wie in Abbildung 2 dargestellt, ableiten.

<i>Prinzipien der Personalentwicklung</i>
• Menschen sind lernfähig und -willig • Die gleichzeitige Erreichung von Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen sowie Organisationszielen wird angestrebt und als erreichbar erachtet. • Das Arbeitsverhalten und bzw. oder die Qualifikation von Personen ist prinzipiell veränderbar • Personalentwicklung zielt nicht nur auf eine Einzelperson und deren Qualifikation ab, sondern auf das gesamte Personal • Bedeutsam für die Personalentwicklung ist das potenzielle Arbeitsvermögen • Veränderungen erfolgen absichtlich, systematisch und gezielt • Konzeption und Umsetzung der Maßnahmen erfolgen durch das Management • Die Selbstentwicklung von Arbeitsvermögen kann auch ungeplant Handlungskompetenzen verändern. Beispielsweise durch die Sozialisation in und durch die Organisation. • Durch die Rückkopplung der gesteigerten Arbeitsleistung mit den Investitionen der Organisation in Personalentwicklung, stellt sich diese als ökonomisch sinnvoll dar. • Diversität soll im Sinn der Organisation genutzt werden • Personalentwicklung muss, auch bei begrenzten Karrieremöglichkeiten im Unternehmen, Möglichkeiten schaffen, um Arbeitskräfte an die Organisation zu binden. • Personalentwicklung ist mit Menschen unterschiedlicher Generationen beschäftigt, die den eigenen „Marktwert“, die individuelle Entwicklung und auch ihre Work-Life-Balance im Fokus haben. Die Entwicklungsmöglichkeiten von universell verwertbaren Kompetenzen (innerhalb und außerhalb der Organisation) sind erforderlich.

Abbildung 2: 12 Prinzipien der Personalentwicklung

3.1 Personalentwicklung durch betriebliche Weiterbildung

Die Wettbewerbsbedingungen sind durch Dynamik und Komplexität geprägt. Unternehmen versuchen durch neue Managementkonzepte die, durch umfassende Technologisierung, erhöhten Konkurrenzdruck etc., veränderten Anforderungen zu bewältigen. Der Arbeit von Schmidt (2009, S. 576 ff.). folgend, verändert sich durch diese Dynamiken das Selbstbild der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Die Kernaktivität der Personalentwicklung ist die Weiterbildung. Diese ist in Abbildung 3, dem Konferenzbeitrag von Weber, Kabst und Gramley (1998) nach, primär von der Unternehmensstrategie sowie -größe und nachrangig von Länderspezifika beeinflusst.

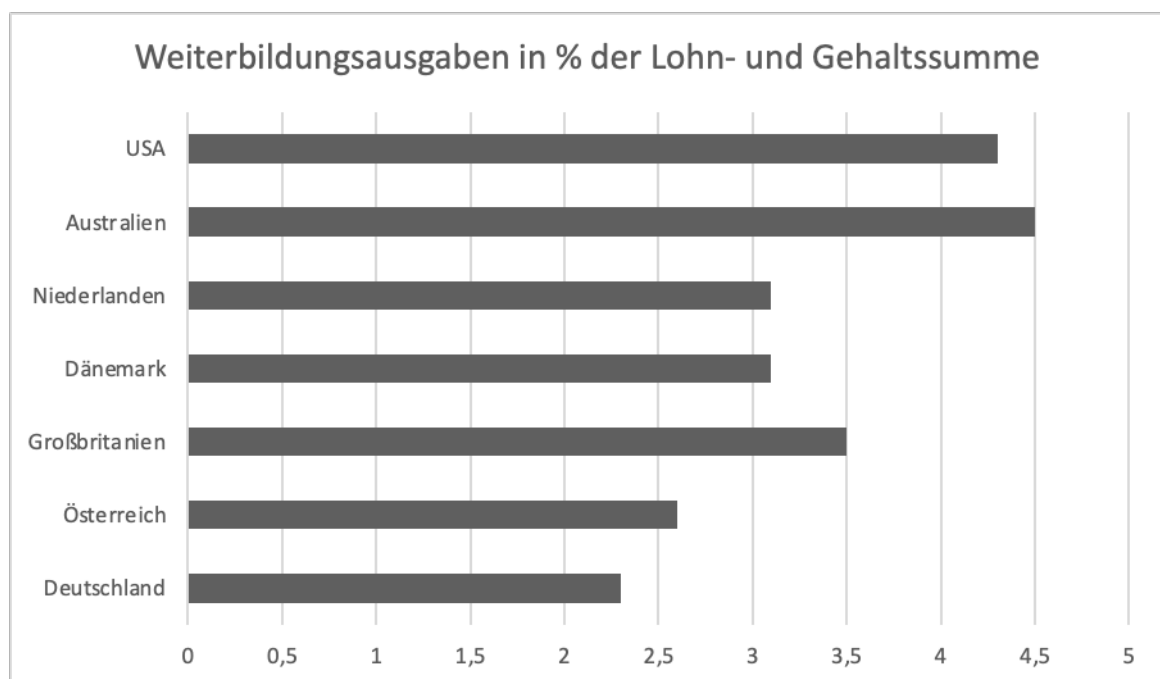


Abbildung 3: Internationaler Vergleich der Weiterbildungsausgaben 2005

Die Untersuchungen von Wunderer und Dick (2007) unterstreichen die Bedeutung der Personalentwicklung als Instrument des HKM. Durch die hohen Kosten der Personalentwicklung ist, nach von Landsberg (1995) und Hummel (2001), die Effektivität im Rahmen des Controllings von Personalentwicklungsmaßnahmen zu

prüfen. Nach Zwick (2004), steigt der Schwierigkeitsgrad von Phase zu Phase bei der Effizienzmessung. Aufgrund der Komplexität der postulierten Korrelation von Investition in Humankapital mit Unternehmenserfolg, sind kaum valide empirische Untersuchungen verfügbar.

Strategische Personalentwicklung ist, nach Bühner (2004) eine Ableitung der Unternehmens- und Personalstrategie. Die Entwicklung der Strategie gliedert sich dabei, dem Ansatz Haubrock und Öhlschlägel-Haubrock (2009) folgend, als Prozess in einzelne Phasen. In Anlehnung an Kaplan und Norton (2009) sind in Abbildung 4 die Prozessphasen nach Bühner (2004) dargestellt.



Abbildung 4: Phasen der strategischen Personalentwicklung (in Anlehnung an Bühner, 2004)

Der Prozess ist, nach Bühner (2004) in 5 Schritte unterteilt, die von strategischen Überlegungen und Analysen zur Operationalisierung führen. Der Prozess startet mit der Analyse der Ausgangslage des Unternehmens. Dabei ist, Scholz (2014) folgend, die Unternehmenssituation sowie die Umfeld- und Risikoanalyse Bestandteil der Ausgangslage. Zusätzlich sind neben Veränderungen des Marktes, der Methoden sowie technologische Veränderungen auch die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Punkte der Situationsanalyse des Unternehmens:

- Welche Unternehmensstrategie wird vom Unternehmen verfolgt?
(Expansion, Diversifikation, Konsolidierung, Technisierung, Kooperation)
- Welche Auswirkungen hat diese Unternehmensstrategie auf die Unternehmensbereiche?
(Standorte, Abteilungen)
- Welche Auswirkung ergibt sich auf den qualitativen Personalbedarf?
(Standorte, Abteilungen, Teams)
- Welche Maßnahmen der PE haben positive Auswirkungen auf die Unternehmensbereiche?
(Standorte, Abteilungen, Teams)

Durch diese Analyse unter der Berücksichtigung der vorhandenen Mitarbeiter-Qualitäten können erste Aufgaben der PE festgelegt werden.

Die Umfeldanalyse, nach Bozem, Nagel, Rath und Haubrock (2013), umfasst für die strategische Personalentwicklung neben der Werterhaltung und Normen der Kunden, aktuelle Verfügbarkeit von Fachkräften am Arbeitsmarkt und auch Prognosen zur Verfügbarkeit von Fachkräften. Aus diesen Informationen lassen sich Trends für die Zukunft ableiten, auf die eine Unternehmung reagieren kann. In der Umfeldanalyse

werden zudem die Wettbewerber beleuchtet und ihre Stärken sowie Schwächen ermittelt. Die Wettbewerbsanalyse ist, der Arbeit von Bozem, Nagel, Rath und Haubrock (2013) folgend, ein Teilgebiet der Umfeldanalyse.

Die Ergebnisse der Umfeldanalyse dienen Scholz (2014) folgend, als Grundlage für den strategischen Planungsprozess im Personalmanagement, um auf Veränderungen reagieren zu können. Bei diesem Prozess wird das Unternehmen mit seiner Umwelt verglichen und es wird bestimmt, ob Verbesserungspotenziale vorhanden sind oder nicht. Die Umweltanalyse erfolgt auf vier Ebenen: die externe, die interne, die individuelle und die gruppenbezogene Ebene. Bei der ersten Ebene wird das Unternehmen mit seiner Umgebung verglichen. Dabei werden unterschiedliche Themen betrachtet, zum Beispiel Technologieentwicklung oder Wettbewerbsintensität. Die zweite Ebene befasst sich mit dem Vergleich von Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zu den Anforderungen der Aufgabenerfüllung. Auf der dritten Ebene wird das Potenzial des einzelnen Mitarbeiters betrachtet und es wird bestimmt, ob dieses für künftige Herausforderungen geeignet ist oder nicht. Die letzte Ebene beschäftigt sich mit der Analyse von Gruppenprozessen im Unternehmen.

Nach Kobi (2012) ist, wie Tabelle 1 zeigt, die Risikoanalyse im Personalbereich in vier Kategorien zu unterteilen. Die Kategorien Anpassungs- und Motivationsrisiko sind dabei im Personalbereich prominent repräsentiert. Die Kategorien Engpass- und Austrittsrisiko sind nach Kobi dagegen wenig ausgeprägt.

Tabelle 1: Risikoarten im Personalbereich (angelehnt an Kobi (2012))

Risikoart	Beschreibung
Engpassrisiko	Fehlende Mitarbeiter
Austrittsrisiko	Austritte von Mitarbeitern
Anpassungsrisiko	Falsch qualifizierte Mitarbeiter
Motivationsrisiko	Zurückgehaltene Leistung von Mitarbeitern

Die Einordnung des Engpassrisikos muss, nach Kobi (2012), unter Berücksichtigung des mittelfristigen Personalbedarfs in Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie geschätzt werden. Diese Schätzung wird eine Grundlage zur Entscheidung bezüglich der Beschaffung von Fachkräften vom Arbeitsmarkt bzw. Qualifikation von bestehenden Mitarbeitern. Im Rahmen der Arbeit von Kobi (2012) wurde ein Verfahren entwickelt, welches die Ermittlung des Personalbedarfs ermöglicht. Dazu wurden unter anderem das Wissensmanagement und die Kompetenzentwicklung als relevante Themen identifiziert. Die Ergebnisse zeigen, dass es vor allem auf den Faktor Kompetenz ankommt, um den Bedarf an Mitarbeitern zu ermitteln. Zusätzlich wird deutlich, dass die Kompetenzentwicklung einen wesentlichen Faktor bei der Ermittlung des Personalbedarfs ausmacht. Die Ergebnisse dieser Arbeit sind für Unternehmen von Bedeutung, da sie die Möglichkeit haben, den Personalbedarf anhand der entwickelten Methode zu ermitteln und so ihre Ressourcen besser einzusetzen.

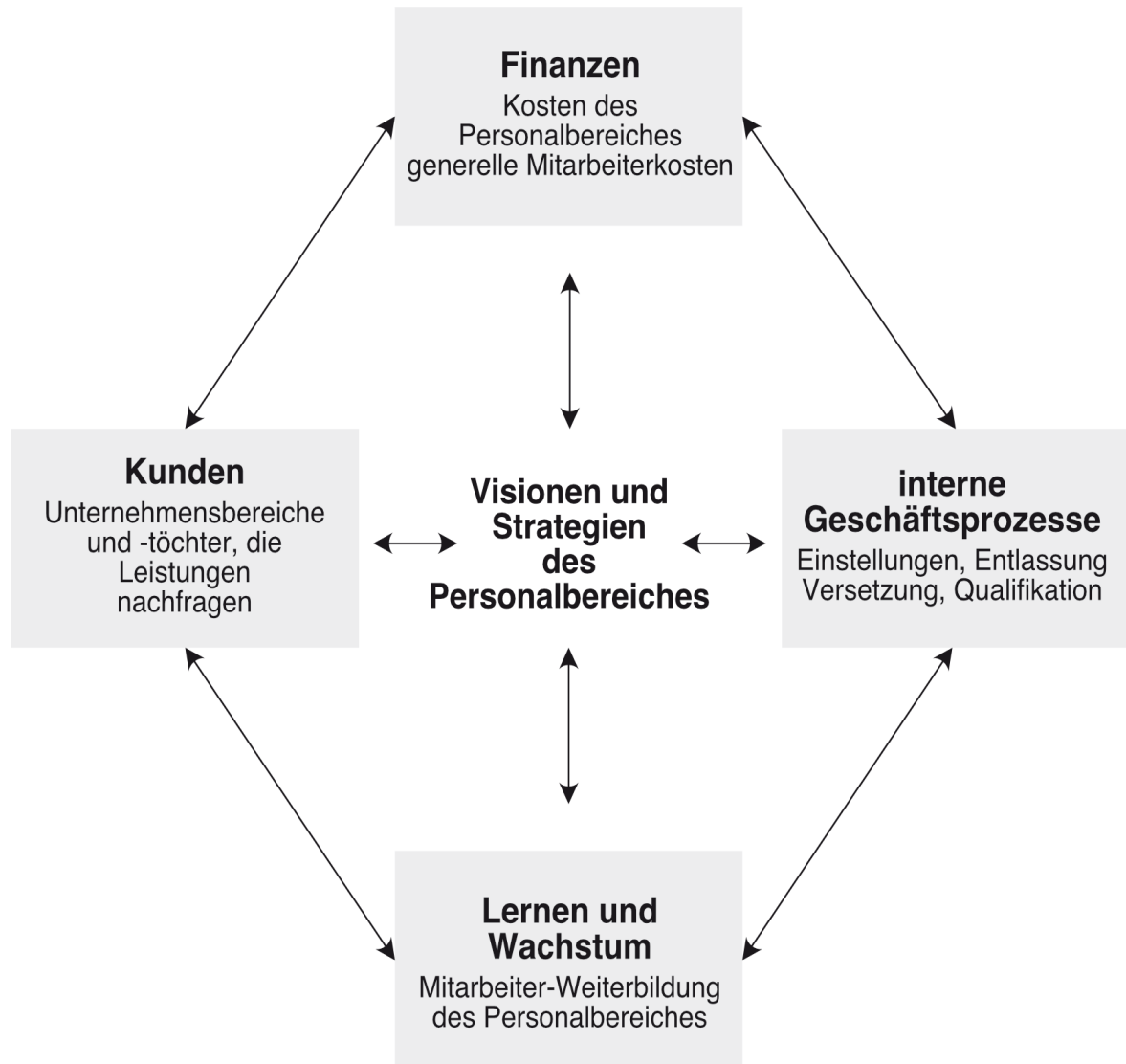


Abbildung 5: Balanced Scorecard-Schema in Anlehnung an Wickel-Krisch, Janusch und Knorr (2008)

Wickel-Krisch, Janusch und Knorr (2008) haben das Balanced Scorecard Konzept in das Human Kapital Management übertragen. Dabei werden von der Unternehmensvision und -strategie abgeleitet, die Mitarbeiterkosten (Finanzen), Mitarbeiterqualifikationen und -einstellungen (interne Geschäftsprozesse), die Entwicklung der Mitarbeiter (Lernen und Wachstum) sowie Kunden, die Dienstleistungen abfragen, analysiert.

Dem Ansatz von Wickel-Krisch, Janusch und Knorr (2008) folgend, ist durch die Analyse der Ausgangssituation und der Bestimmung der Zielwerte, beispielhafte Darstellung in Tabelle 2, der Entwicklungsbedarf ableitbar. Nach Ermittlung der Ist-Werte ist durch Vergleich mit den Zielwerten die Abweichung zu bestimmen.

Die Ermittlung der Ist-Werten erfolgt durch Befragung von Mitarbeitern und Führungskräften. Dabei ist eine möglichst hohe Teilnehmerzahl anzustreben, um ein repräsentatives Ergebnis zu erhalten. Die Auswertung der Antworten geschieht durch Aufstellen von Kennzahlen aus den jeweiligen Fragebereichen. Die Zielwerte werden nach Wickel-Krisch, Janusch und Knorr (2008) festgesetzt oder können bereits vorhandene Werte sein. In Bezug auf die internen Kommunikationsprozesse im Unternehmen gibt es keine vergleichbaren Studien oder Benchmarks, daher ist es schwierig für das Unternehmen, genaue Zielwerte zu bestimmen. Um jedoch die Entwicklungsbedarfe ableitbar zu machen und damit die Richtung des weiteren Vorgehens festzulegen, ist es notwendig, diese Schritte durchzuführen. Hierbei sollten die Zielwerte sowohl interne als auch externe Faktoren berücksichtigen und beispielsweise mit den Konkurrenten verglichen werden. Nachdem die Bedarfe identifiziert worden sind, folgen nun alle weiteren Schritte bis hin zur Umsetzung.

Betriebliche Weiterbildung ist eine Investition die, nach Witte (1962, S. 210 ff.), ökonomisch gesehen, mittels qualifizierteren und motivierteren Personals zukünftige Einnahmen schaffen und zukünftige Ausgaben minimieren soll. Mentzel (2005, S. 10 f.), Nicolai (2009, S. 232) sowie Pawlowsky & Bäumer (1996, S. 31 ff.) zeigen weitere Funktionen, die mit der ökonomischen Zielsetzung der Weiterbildung korrelieren. Darunter fällt die Anpassungsleistung, um benötigte qualitative und quantitative Qualifikationen termingerecht zur Verfügung zu stellen. Zudem wird die Weiterbildungsbeteiligung als Instrument zur Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsplatzsicherheit angesehen. Die Förderung des Einzelnen dient dem

Unternehmen zur Sicherstellung eines höheren Qualitätsniveaus, um sich im Wettbewerb behaupten zu können.

Die ökonomische Zielsetzung ist also nicht alleine auf die Vermeidung von Kosten beschränkt, sondern führt in erster Linie dazu, den Umsatz des Unternehmens zu steigern oder den Abgang von Kunden (und damit einen Umsatzeinbruch) zu vermeiden. Der Aufwand für Weiterbildung sollte daher grundsätzlich nicht mit den Kosten gleichgesetzt werden. Vielmehr ist es nach Pawlowsky und Bäumer (1996) wichtig, die Investition in Weiterbildung im Zusammenhang mit anderen Ausgaben des Unternehmens sowie mit dem Gesamtunternehmensergebnis betrachten. Dieses Konzept wird durch die Theorie des Human Capital Investment nach Becker (2013) und Scholz (2014), wonach Investitionen in Humankapital unmittelbar ansteigen müssen, sobald diese stets positiv gegenüber anderen Investitionen abschneiden und somit einen Mehrwert schaffen, gestützt.

Die Ergebnisse der Arbeit von Becker (2013) und Scholz (2014) legen nahe, dass die Kompetenzen der Fachkräfte einen wesentlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben. Die Unternehmen sollten ihre Investitionen in Humankapital erhöhen, um den Bedarf an qualifiziertem Personal zu decken und die Produktivität zu steigern. Zudem ist es notwendig, dass sich die Arbeitnehmer stets weiterbilden sowie neue Kenntnisse erwerben, um mit den technologischen Entwicklungen mithalten zu können. Durch diese Investition in Humankapital wird nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert, sondern auch das Risiko von Arbeitslosigkeit verringert.

Tabelle 2: Beispiel für ein Balanced Scorecard im Personalbereich (in Anlehnung an Wickel-Krisch, Janusch und Knorr (2008))

Balanced Scorecard	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwert	Maßnahmen
Finanzen	Senkung der Personalkosten am Umsatz	Anteil der Personalkosten am Umsatz	X %	Personalkostenanalyse
	Steigerung der Arbeitsproduktivität	Verhältnis zu Personalkosten	X %	Programm zur Effizienzsteigerung
Interne Prozesse	qualifizierte Beratungsprozesse	Prozesskosten	X Euro im Schnitt	interne Prozessanalyse; Externer Vergleich
			X Euro pro Vorgang	
Lernen und Wachstum	Verankerung des Dienstleistungsge danken	Einstellung der Mitarbeiter zu ihren Kunden und ihre Arbeit	je nach Instrument	Mitarbeiterschulungen, Mitarbeiterbefragungen
		Beschwerden der Kunden	Anzahl der Beschwerden	Analyse von Beschwerden
Kunden	Erfüllung der Kunden-erwartungen	Kundenzufriedenheitsindex	je nach Instrument	Kundenbefragungen
	interne Leistungsverrechnung	Anteil weiterverrechenbarer Kosten	X % der Kosten	Abschluss von Leistungsvereinbarungen

Dem Ansatz Haubrock und Öhlschlägel-Haubrock (2009) folgend, besteht die qualitative Maßnahmenplanung in der Bestimmung der geeigneten Qualifikationsmaßnahmen. Es ist den spezifischen Umständen der Mitarbeiter in Bezug auf Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten Rechnung zu tragen, um einen optimalen Erfolg der Maßnahme zu erreichen. Die Qualifizierungsmaßnahmen müssen den jeweiligen Bedürfnissen der Teilnehmer angemessen sein, um die erwünschten Ergebnisse zu erreichen. Die Planung der Maßnahmen sollte immer in Abstimmung mit dem Fachbereich und den Betroffenen erfolgen.

Die qualitative Auswahl der geeigneten Maßnahme ist nach Haubrock und Öhlschlägel-Haubrock (2009) eine Aufgabe des Personals. Dazu gehört auch die Bestimmung des Umfangs und Inhalts der Qualifikationsmaßnahme. Die Auswahl einer Qualifizierungsmethode ist nicht nur von den Lernzielen abhängig, sondern auch von den persönlichen Präferenzen und Bedürfnissen der Mitarbeiter sowie vom Kostenfaktor. Die quantitative Planung bezieht sich hauptsächlich auf das Budget für die Qualifizierungsmaßnahmen. Zusätzlich ist es wichtig, die Ressourcen zu bestimmen, welche für die Umsetzung notwendig sind. Der Zeitplan sollte genau festgelegt werden, damit keine Verzögerung entsteht oder andere Arbeitsschritte behindert werden. Ebenso muss klar definiert werden, welche Personengruppe an welcher Stelle in ihrer Entwicklung steht und was diese brauchen, um weiterzuentwickeln.

3.2 Weiterbildung von Lehrpersonal

Nach Blömeke (2003, S. 277 f.) ist aufseiten des Lehrpersonals medienpädagogische Kompetenz notwendig, um digitale Medien erfolgreich im Unterricht einzusetzen. Die medienpädagogische Kompetenz beschreibt ein mehrdimensionales Konzept, das sowohl den persönlichen als auch den fachlichen Bereich der Lehrkraft umfasst. Die persönliche Dimension bezieht sich vor allem auf die Fähigkeit des Lehrers, mit den digitalen Medien zu arbeiten und diese in seinem Alltag zu integrieren. Hierzu gehören ebenso Kenntnisse über die Nutzung von Software-Programmen sowie über die Bedienung von Hardware-Geräten.

Dieser Kompetenzerwerb ist in der betrieblichen Weiterbildung nach Becker (2013, S. 217 ff.) unter der Berücksichtigung der organisationalen Ziele in Einklang mit den individuellen Zielen der Mitarbeiter zu organisieren. Die Auswahl der richtigen

Methoden und Instrumente für eine erfolgreiche Weiterbildung ist entscheidend. Dabei steht immer die Frage im Vordergrund, welches Lernziel mit welcher Methode am besten erreicht werden kann. Der Einsatz von Blended Learning ermöglicht es, den Erwerb von Kompetenzen in verschiedener Form zu organisieren. Die Verknüpfung von Präsenz- und E-Learning hat sich als geeignete Methode bewährt, um Wissensvermittlung durchzuführen. Der Einsatz dieser Methode bietet nicht nur einen hohen Nutzen für die Organisation, sondern auch für den Mitarbeiter selbst.

Für den Betrieb stellt Weiterbildung, nach Bäumer (1999) eine Investition zur Generierung zukünftige Einnahmen oder Minimierung der zukünftigen Ausgaben dar. Die Investition in die Weiterbildung wird durch den Arbeitgeber getätigt. Der Arbeitnehmer hat ein Interesse an der Weiterbildung, da er dadurch seine beruflichen Perspektiven verbessern und sich im Wettbewerb behaupten kann. Die Unternehmensperspektive ist auf die Erhöhung der Produktivität gerichtet.

Die Herausforderungen beim Humankapital-Management bestehen in der Analyse und der Bestimmung der zu vermittelnden Kompetenzen in der Personalentwicklung. Nach Mishra und Koehler (2006) besteht das Kompetenzprofil, wie in Abbildung 6 dargestellt, des Bildungspersonals aus technologischem, pädagogischem und inhaltlichem Wissen. Die technologischen Kompetenzen beziehen sich auf die Kenntnisse und Fertigkeiten, um mit den technischen Mitteln arbeiten zu können. Die pädagogischen Kompetenzen beziehen sich auf die Kenntnisse und Fertigkeiten, um mit den Schülern zu interagieren. Die inhaltlichen Kompetenzen beziehen sich auf die Kenntnisse des Unterrichtsstoffes.

In der Studie von Mishra und Koehler (2006) wurde ermittelt, dass Lehrkräfte im Allgemeinen über geringere technologische Kompetenz verfügen als ihre Schüler. Ein weiteres Ergebnis der Studie war, dass Lehrkräfte im Allgemeinen eine hohe

inhaltliche Kompetenz haben sollten, was jedoch nicht immer der Fall ist. In einer weiteren Studie von Mishra und Koehler (2006) wurde untersucht, ob Lehrkräfte mit mehr inhaltlichen Kenntnissen auch besser geeignet sind, den Unterricht zu gestalten und zu planen. Dabei wurde festgestellt, dass die Qualität des Unterrichts stark von anderen Faktoren abhängt, zum Beispiel vom Alter der Lehrkräfte oder von deren Berufserfahrung.

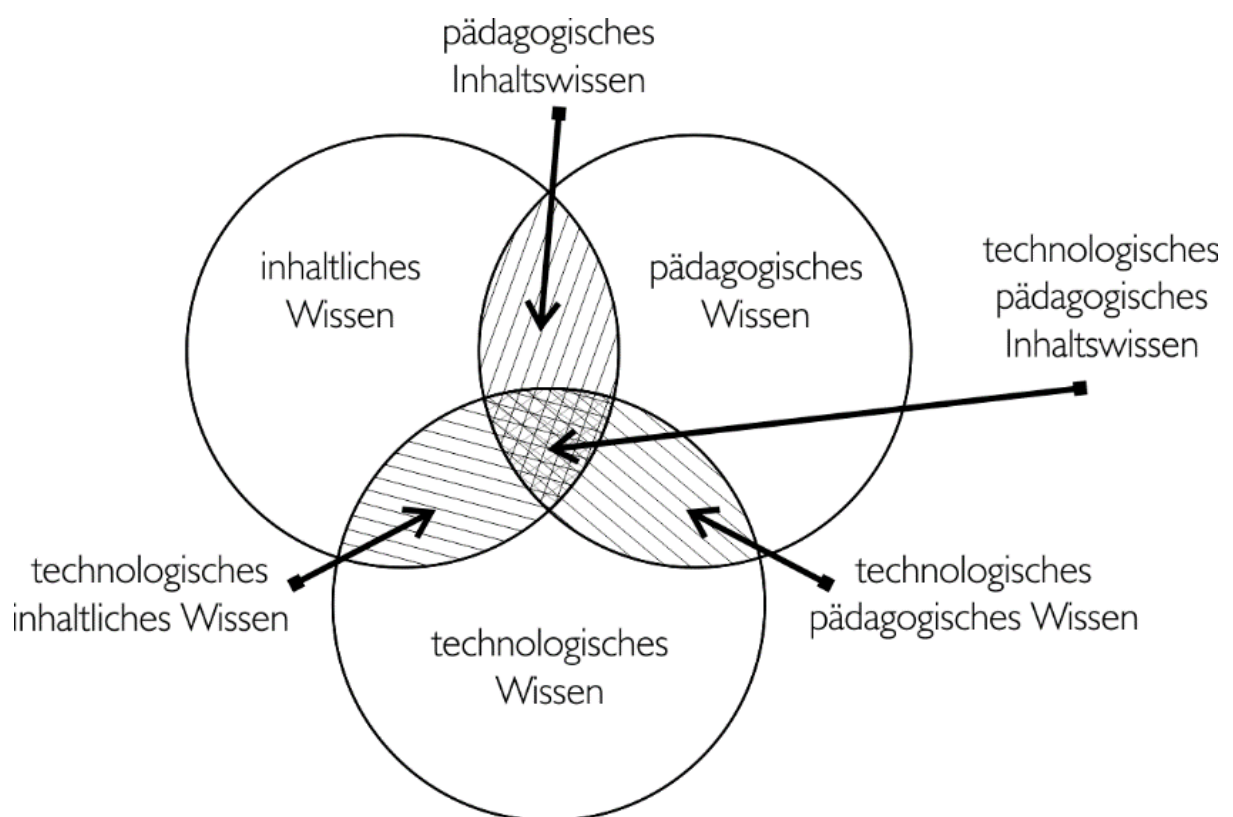


Abbildung 6: Kompetenzquerschnitt von Bildungspersonal (in Anlehnung an Mishra und Koehler 2007)

Lehrende Personen in Unternehmen des postsekundären, nicht tertiären Bildungsbereichs haben eine Qualifikation durch eine AusbilderInnen-Prüfung im Rahmen ihrer Meisterprüfung oder als Zusatzprüfung. Einige haben eine Trainer-Ausbildung durchlaufen, in der didaktische und methodische Möglichkeiten vermittelt wurden. Den Ergebnissen der Arbeit von Archan und Mayr (2006, S. 49 ff.) folgend,

ist die Ausbildung der Erwachsenenbilderinnen und Erwachsenenbildern in Einrichtungen, Unternehmen sowie in Kursen zur Arbeitsmarktqualifizierung des postsekundären, nicht tertiären Bildungssektors nicht explizit geregelt. Das Fachwissen steht im Vordergrund bei Bewerberinnen und Bewerbern. Um pädagogisch-didaktische Kompetenzen des Bildungspersonals zu erweitern, bestehen Möglichkeiten der Weiterbildung, die jedoch nicht verpflichtend ist. Die Weiterbildung ist nicht gesetzlich geregelt, die Einrichtungen, Unternehmen bieten ihrem Bildungspersonal Seminare, Workshops etc. zur Fortbildung an. Die Lehrkräfte sollten ihre Fachkompetenz ständig erweitern, um den Kindern die bestmögliche Betreuung zukommen lassen zu können. Die Weiterbildung ist eine Möglichkeit für Lehrkräfte ihr Wissen aufzufrischen oder neue Kenntnisse zu erwerben. Durch die Weiterbildung werden pädagogisch-didaktische Kompetenzen des Bildungspersonals erweitert. Das Bildungspersonal hat dadurch mehr Möglichkeiten seinen Arbeitsalltag abwechslungsreicher gestalten zu können.

3.3 Arbeits- und Organisationspsychologische Aspekte der Weiterbildung

Den Arbeiten von Kauffeld (2010), Kauffeld, Grote und Frieling (2009) sowie Sonntag und Stegmaier (2010) folgend, sind die empirisch belegten, bewährten Methoden des Trainings in der Weiterbildung dargestellt:

Die verschiedenen Methoden des Trainings werden im Folgenden ausführlich beschrieben. Dabei werden zunächst die klassischen Methoden und anschließend die moderneren Methoden dargestellt.

- Sensomotorische und kognitive Trainings

Sensomotorische und kognitive Trainings sind Methoden, die auf arbeits- und organisationspsychologischen Konzepten beruhen. Diese Trainingsdesigns sind darauf ausgerichtet, die Wahrnehmung, Konzentration und das Gedächtnis zu verbessern.

Sonntag und Stegmaier (2010) haben gezeigt, dass diese Trainingsmethoden effektiv sind und zu einer Verbesserung der Leistung führen. Die Gestaltung der Arbeitsumgebung spielt beispielsweise eine entscheidende Rolle für die Leistung der Mitarbeiter. Die Gestaltung der Arbeitsumgebung sollte so gestaltet sein, dass die Mitarbeiter in ihrer Umgebung optimal arbeiten können. Dies bedeutet, dass die Arbeitsumgebung so gestaltet sein sollte, dass sie die Wahrnehmung, Konzentration und Gedächtnis der Mitarbeiter fördert. Eine weitere wichtige Maßnahme ist die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Gesundheit und Wohlbefinden sind eng miteinander verbunden und haben direkte Auswirkungen auf die Leistung der Mitarbeiter.

- Behavior Modeling Training

Behavior Modeling Training ist eine nach Stangl (2022) eine Trainingsmethode, die auf dem Konzept der Verhaltensmodellierung basiert. Das Behavior Modeling Training baut auf der Theorie des sozialen Lernens auf, wobei man beim Trainingsansatz des Behavior Modeling Trainings davon ausgeht, dass menschliches Verhalten überwiegend durch Beobachtung an aktuellen oder symbolischen Modellen gelernt wird.

Im Mittelpunkt des Trainings steht daher die Präsentation von Verhaltensmodellen, die demonstrieren, anhand welcher Verhaltensweisen eine Arbeits- bzw. Problemsituation erfolgreich bewältigt werden kann. Die Modelle werden üblicherweise als Film oder Video präsentiert oder durch Akteure unmittelbar dargestellt.

Dabei wird das zu erlernende Verhalten in kleinen Schritten vermittelt und durch Übungen vertieft. Ziel ist es, dass die TeilnehmerInnen das vermittelte Verhalten 1:1 umsetzen können.

- Trainingssimulation

Simulationsorientierte Verfahren sind, nach Sonntag und Stegmaier (2010), computergestützte, interaktive Trainingsverfahren. Diese Verfahren werden zunehmend in der Aus- und Weiterbildung von Personen eingesetzt, da sie den Lernenden die Möglichkeit geben, ihre Handlungsoptionen nachzuvollziehen und auszuwählen. Sie ermöglichen es den Lernenden außerdem, mit dem jeweiligen Kontext interagieren zu können. Simulationsorientierte Verfahren haben das Potenzial, im Bereich der Erwachsenenbildung vielseitig eingesetzt zu werden. In der Fachkräftesicherung könnte man sie nutzen, um Arbeitnehmern verschiedene Jobprofile vorzustellen oder neue Fähigkeiten beizubringen.

Diese Methoden basieren auf dem Konzept der Arbeits- und Organisationspsychologie nach Sonntag und Stegmaier (2010). Dabei werden die Trainings in kleinen Einheiten durchgeführt, um die Aufmerksamkeit der Trainierenden zu erhalten und die Lernerfolge zu steigern. Durch die Kombination von Theorie und Praxis wird das Training effektiver und die Teilnehmer können die erlernten Inhalte besser umsetzen.

4 Mediendidaktik: Veränderungen in der Wissensvermittlung

Nach Klafki (1996) ist zur Vermittlung von Wissen das Lernziel essentiell. Dazu ist festzustellen welches Wissen und welche Kompetenzen mit der Unterrichtseinheit vermittelt werden soll. Die in Tabelle 3 aufgeführten Themenbereiche sind in diesem Zusammenhang zu erheben.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass erfolgreiches Lernen nur dann stattfinden kann, wenn die Schülerinnen und Schüler wissen, welche Kompetenzen mit der Unterrichtseinheit vermittelt werden sollen. Ob es sich hierbei um Fähigkeiten, Kenntnisse oder Haltungs- bzw. Verhaltensweisen handelt, ist von Relevanz. Nach Klafki (1996) müssen diese Kompetenzen jedoch auch erwerblich sein. Dies bedeutet, dass die Schülerinnen und Schüler am Ende der Unterrichtseinheit im Stande sein sollten, ihr neues Wissen anzuwenden und zu beherrschen. Dies ist ein zentraler Aspekt, der bei der Planung von Lernzielen berücksichtigt werden muss.

Um sicherzustellen, dass Wissen erworben wird, gibt es verschiedene Formen der Formulierung von Lernzielen, entweder als Aussage über den Zustand des Lernenden am Ende des Unterrichtsvorgangs oder als Aussage über das Verhalten des Lernenden beim Umgang mit dem neu erworbenen Wissen. Die Ausformulierung von Lernzielen als Aussage über den Zustand des Lernenden erfordert eine genau formulierte Beschreibung des jeweiligen Zustandes und ist damit relativ schwer umzusetzen.

Eine Lernzielanalyse führt, dem Ansatz von Baumgartner (2011, S. 35-55) folgend, zu einer eindeutigen Zieldefinition und fokussiert auf zielgerichtete Unterrichtsmedien. Ein weiterer Aspekt der Lerntheorie besteht in der Unterscheidung von effektiven Lehr- und Lernzielen. Ein effektives Lernziel ist ein klar formuliertes, messbares und erreichbares Ziel. Die Formulierung eines effektiven Lernziels hilft der Lehrkraft dabei, den Unterricht zu planen und die Lernenden beim Erreichen des Ziels zu

unterstützen. Ein Lehrziel hingegen ist ein allgemeiner Ausspruch darüber, was die Schülerinnen und Schüler am Ende eines bestimmten Zeitraums wissen oder können sollen. Lehrziele sind in der Regel nicht messbar und geben dem Lehrer keine klare Richtung vor, wie er den Unterricht gestalten soll.

Exemplarität	Welches Wissen und/oder Fähigkeiten sind Lerninhalt?
Bedeutung	Welche Relevanz ist für die Gegenwart und/oder Zukunft erkennbar?
Thematische Strukturierung	Welche vorgelagerten Lerninhalte und welche nachfolgenden Lerninhalte?
Zugang	Wie ist Vorwissen der Lernenden aktivierbar und wie kommt es zum Interesse der Lernenden am Lerninhalt?

Tabelle 3: Lernzielanalyse nach Klafki (1996)

Nach Petko (2014, S. 113) werden die Lehrziele vom Bildungspersonal diktiert, die Lernziele sind weitgehend selbstgesetzte Ziele der Lernenden. Dieser Umstand ist für klassische Lehrmittel nicht abbildbar.

Moderne mediendidaktische Mittel sind nach Erpenbeck, Sauter und Sauter (2015) durch die technologischen Möglichkeiten prädestiniert, um selbstgesteuerte Lernprozesse zu ermöglichen. Dazu ist nach Tulodziecki und Herzig (2002) ein Medienpädagogisches Konzept für die gesamte Bildungseinrichtung notwendig. Dabei soll es sich um eine tabellarische Auflistung der Medienanwendungen, in Abhängigkeit zum Fach und Bildungs-Niveau, handeln. Damit entsteht ein mediendidaktisches Curriculum der Bildungseinrichtung, welches Transparenz innerhalb des Lehrpersonals bringt und zusätzlich zur Qualität des Bildungsangebotes beiträgt, indem Lücken im Curriculum sichtbar werden.

Der Einsatz von modernen Medien sollte nicht als bloßer Zusatz in den Unterricht integriert werden, sondern aufgrund einer konzeptionellen Ausrichtung des Bildungsinstituts.

Die Bildungseinrichtung ist laut Erpenbeck, Sauter und Sauter (2015) ein Lebensraum, der durch die technologischen Entwicklungen stärker verändert wird als jeder andere Bereich. Diese Veränderungen umfassen neben dem technischen Fortschritt vor allem die Kommunikations- und Informationsverarbeitungsmöglichkeiten. Die Nutzung dieser Möglichkeiten gelingt allerdings nur mit einer fundierten medienpädagogischen Konzeption.

Tulodziecki und Herzig (2002) sehen in Bildungseinrichtungen, Orte an dem Lernende im Umgang mit Medien Erfahrungen machen können und sollten. Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Medienformate bietet die Chance für Kinder, ihre Persönlichkeitsentwicklung zu steigern und soziale Kompetenz zu erwerben. Der Umgang mit digitalem Equipment ist heute bereits Teil des Alltags vieler Menschen geworden; dies bedarf aber noch weiterhin einer pädagogischen Begleitung: „Medienkompetenz ist mehr als Technikkompetenz – sie umfasst auch Kenntnisse über Inhalte, Strukturen und Funktion von Medien sowie deren Wirkmechanismus“ Tulodziecki und Herzig (2002, S. 8).

Nach Breiter, Fischer und Stolpmann (2006) ist es zur Nutzung von Medien in Weiterbildungsmaßnahmen notwendig, dass die Bildungseinrichtungen die notwendige Infrastruktur aufbauen. Zur Infrastruktur moderner Mediendidaktik zählen Hardware, Software und Netzwerke. Dazu ist eine bedarfsgerechte Planung durch die Bildungseinrichtung notwendig. Die Nutzung moderner Mediendidaktik ist, nach Petko (2012a) abhängig von der Verfügbarkeit der Infrastruktur. Die

mediendidaktische Infrastruktur muss leicht und für die Anzahl der Lernenden in ausreichenden Maßen verfügbar sein.

Der Veränderung der Lehr- und Lernmedien muss, dem Ansatz Darling-Hammond und Richardson (2009) folgend, durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen des Bildungspersonals Rechnung getragen werden. Dazu sollten, nach Lipowski (2011), vorhandene Kompetenzen des Bildungspersonals aufgegriffen werden und durch passende Methodik der Weiterbildung erweitert werden. Dabei ist, um die Akzeptanz und den professionellen Einsatz der mediendidaktischen Mittel zu gewährleisten, auch die Werthaltung des Bildungspersonals zu berücksichtigen.

4.1 Anpassung durch Weiterbildung

Als grundlegende Faktoren des erfolgreichen Einsatzes der modernen Mediendidaktik in Bildungsunternehmen sind Beratung und Fort- bzw. Weiterbildung des Bildungspersonals. Nach Richardson und Placier (2001), sind sechs Merkmale für erfolgversprechende Personalentwicklungsmaßnahmen im Kontext von moderner Mediendidaktik auszumachen.

- Unternehmensweiter und -spezifischer Weiterbildungsprozess
- Unterstützung des Veränderungsprozesses durch die Unternehmensleitung
- Langfristig angelegte Weiterbildung mit repetitiven Anteilen
- Intervisionsanteile (kollegiale Unterstützung und Austausch)
- Aktuelles, forschungsgestütztes Wissen als Basis der Weiterbildung
- Geeignete finanzielle Ausstattung (geeignetes Material, externe Unterstützung, Hospitieren ermöglichen)

Die Schwierigkeit der modernen Mediendidaktik ist, nach Petko und Döbeli Honegger (2011), die didaktischen bzw. pädagogischen Konzepte mit den fachdidaktischen Lehr-

und Lerninhalten zusammen zu bringen. Dazu benötigt das Bildungspersonal Fort- bzw. Weiterbildung, um an den technologisch-pädagogischen Entwicklungen partizipieren zu können. Die Mediendidaktik ist eine Disziplin, die sich mit der Theorie und Praxis der Medien in der Erziehung und Bildung befasst. Sie beschäftigt sich mit den Möglichkeiten und Grenzen von Medien in der Erziehung. Die Kernaufgabe der modernen Mediendidaktik liegt demnach darin, die technischen Möglichkeiten mit den didaktischen Konzepten zu verknüpfen. Die Einführung dieser Kompetenz in die Lehr- und Lernprozesse stellt für das Bildungspersonal eine Herausforderung dar, da neue Methodiken erarbeitet werden müssen.

4.2 Überzeugungen zu medial gestütztem Unterricht

Der Arbeit von Davis (1989), Venkatesh, Morris, Davis und Davis (2003) folgend, ist die Überzeugung des Bildungspersonals vom Mehrwert der Technologie notwendig, für dessen praktischen und zielgerichteten Einsatz. Technologieakzeptanzmodelle teilen diese Überzeugungen für Bildungspersonal in drei Bereiche. Diese Bereiche sind die technische Funktionalität der Technologie, die Fähigkeiten des Bildungspersonals zum Einsatz der Technologie und die Motivation des Bildungspersonals für den Einsatz der Technologie.

Die technische Funktionalität ist ein wesentlicher Aspekt bei der Akzeptanz von Informationstechnik (IT) in Bildungseinrichtungen. Die technischen Merkmale einer IT-Anwendung beeinflussen nach Venkatesh et al. (2003) die Akzeptanz dieser Anwendung durch Benutzer (Venkatesh et al., 2003). Die technischen Merkmale umfassen unter anderem: Kompatibilität, Zuverlässigkeit, Benutzerfreundlichkeit und Effizienz. Wenn diese Merkmale erfüllt sind, wird es dem Bildungspersonal leichter fallen, die neue Technik anzuwenden. Darüber hinaus wird es den Lehrkräften auch möglich sein, mehr Zeit mit den Lernenden als mit der Pflege oder Fehlerbehebung bei Verwendung der neuen Technology zu verbringen. Dies kann zur Verbesserung des

Lernens und Lehrens führen. Daher ist es wichtig zu prüfen, ob diese technischen Merkmale vorhanden sind oder nicht. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass diese Merkmale nur einen geringeren Anteil an Akzeptanz haben im Vergleich zu den persönlichen Faktoren des Bildungspersonals.

- Nutzung neuer Technologien aus der Überzeugung der Nützlichkeit (für das Bildungspersonal: Besseres Lernen durch moderne Medien)
- Nutzung neuer Technologien aus der Überzeugung der leichteren Bedienung, einfacheren und schnelleren Erledigung von Aufgaben.
- Nutzung neuer Technologien aus der Überzeugung der zukünftigen, beruflichen Bedeutung für die Lernenden.

Diese Überzeugungen können in unterschiedlicher Ausprägung und Differenzierung vorhanden sein. Die einzelne Lehrkraft kann vom erfolgreichen Einsatz bestimmter Lösungen in bestimmten Lehrinhalten überzeugt sein, jedoch den generellen Einsatz moderner Medien im Unterricht als nicht optimal ansehen. Zu den mediendidaktischen Überzeugungen sind im Bildungsbereich eine Vielzahl an didaktischen Zugängen anzutreffen. Dazu zählen Ansichten wie lehren und lernen funktioniert und was Wissen ist.

Überzeugungen sind, nach Pajares (1992), von normativer Bedeutung und besitzen zusätzlich individuelle Prägung. Zur Veränderung von Überzeugungen haben zwei Handlungsansätze einen erfolgsversprechenden Zugang:

- Reflexion im Team-Setting über Erfahrungen und daraus manifestierte Überzeugungen, deren Formulierung und den Austausch mit der Kollegenschaft. Durch diese Aufarbeitung besteht die Möglichkeit verankerte Wertehaltungen aufzubrechen.

- Das Sammeln neuer, positiver Erfahrungen, die den bisherigen, manifestierten Überzeugungen entgegenstehen. Durch die Beschäftigung mit modernen Medien kann die verankerte Werthaltung ebenfalls aufgebrochen werden.

Menschen sind sich über die subjektive Gültigkeit und bedingten Wahrheit ihrer Überzeugungen bewusst. Durch den normativen Charakter von Überzeugen erschwert dies, die Reflexionsmöglichkeit des Individuums.

5 Controlling von Personalentwicklungsmaßnahmen

Dem Ansatz Ehlers und Schenkel (2005, S. 2 ff.) folgend kann Controlling als ein Instrument der Planungs-, Steuerungs- und Durchführungsoptimierung von Bildungsmaßnahmen angesehen werden. Ebenso stellt sich Controlling von Personalentwicklungsmaßnahmen als Planungs-, Bewertungs- und Informationssystem mit integrativem, ganzheitlichem und systematischem Ansatz, zur Koordination und Steuerung des bildungsbezogenen Prozesses und Aktivitäten in Abstimmung mit den Organisationszielen zur Erfassung und Darstellung der Effizienz, der Effektivität sowie der Kosten von Bildungsmaßnahmen dar. Es unterstützt das Management bei seinen Entscheidungen, indem es ihm Informationen über den Stand des bildungsbezogenen Prozesses liefert. Zudem ermöglicht es durch die Nutzbarkeit dieser Informationen die Vermeidung oder Reduktion von Risiken im bildungsbezogenen Prozess. Das Controlling von Personalentwicklungsmaßnahmen als Planungs-, Bewertungs- und Informationssystem mit integrativem, ganzheitlichem und systematischem Ansatz, zur Koordination und Steuerung des bildungsbezogenen Prozesses und Aktivitäten in Abstimmung mit den Organisationszielen zur Erfassung und Darstellung der Effizienz, der Effektivität sowie der Kosten von Bildungsmaßnahmen stellt ein Instrument dar, welches dem Management die Entscheidungsgrundlage für die Weiterführung oder Beendigung von Bildungsmaßnahmen liefern kann. Es ist jedoch nicht ausschließlich für das Management vorgesehen. Auch Fachkräfte im Bereich der Personalentwicklung können dieses Instrument nutzen. Der Einsatz des Controllings in der Personalentwicklung erfolgt meistens in Form eines integrierten Systems. Ein solches System besteht aus verschiedenen Teilbereichen wie beispielsweise dem Budgeting, dem Reporting oder dem Benchmarking. Die Zusammenhänge dieser Teilbereiche sind abhängig vom jeweils verwendeten Modell.

Durch die komplexe Gemengelage der Faktoren und deren Wechselwirkungen, bildet eine reine finanzwirtschaftliche Betrachtung, durch Controlling-Werkzeuge, Schulte (2020) folgend keine adäquaten Kennzahlen ab. Dazu sind neben den finanziellen Aspekten, die nicht-monetären Faktoren zu berücksichtigen. Dazu ist nach Wickel-Kirsch, Janusch und Knorr (2008) der Balanced-Scorecard-Ansatz (siehe Kapitel 2.4) für das HKM zu adaptieren.

5.1 Ökonomischer Ansatz: Wirtschaftlichkeit von HKM

Nach Zalawski (2008) vertritt die Ökonomie-Forschung den Standpunkt, dass das allgemeine ökonomische Prinzip einen offenen Zugang hat und durch spezifische Kriterien, die als Ziele definiert werden, konkretisiert wird. Bei Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen des postsekundären, nicht tertiären Bildungssektors können, diesem Ansatz folgend, wirtschaftliche Aussagen über pädagogisch als erstrebenswerte angesehene Ziele getroffen werden. Der Nutzen einer ‚Sache‘ eine Funktion in Beziehung zur monetären Zielkategorie. Nach Mühlenkamp (1994) kann dieser Nutzen auch nicht-monetäre Bestandteile beinhalten. Dazu wird den wirtschaftlich handelnden Personen das Attribut des ‚rational handeln‘ zugeschrieben und damit grundsätzlich nutzenmaximierend – im Sinne ihrer Bedürfnisse und Präferenzen – angesehen. Nachteilige Auswirkungen, die die Qualität von Kosten-Nutzen-Analysen einschränken, ergeben sich durch unvollständige Information über die zu bewertende ‚Sache‘. Aufgrund dessen, kann es dem Ansatz nach Mühlenkamp (1994) zu fehlerhaft, monetär falsch bewerteten Nutzen des Handlungszieles führen.

Der Analyse-Gegenstand ‚berufliche Weiterbildung‘ wird nach Hacker (1998) und Volpert (1997) als Phänomen gesehen, welches eine komplexe Wirkzusammenhänge beinhaltet, die mit sozialen, motivatorischen, kognitiven Faktoren und situativen Bedingungen in Wechselwirkung stehen. Der Argumentation Hacker (1998) folgend,

ist die pädagogische Wirksamkeit einer Weiterbildungsmaßnahme Grundlage deren Wirtschaftlichkeit. Durch diesen Komplexitätsgrad ist die berufliche Weiterbildung in postsekundärer, nicht tertiären Bildungsunternehmen entsprechend der pädagogischen und wirtschaftlichen Zielsetzungen unter Berücksichtigung der individuellen, institutionellen und gesellschaftlichen Perspektive des Zieles zu bewerten.

5.2 Pädagogischer Ansatz: Wirkung von HKM

Nach Prenzel et al. (2000) bezieht sich die berufliche Weiterbildung auf das bewusste, beruflich orientierte Lernen, nach einer beruflichen Grundausbildung. Dubs (2009) sowie Gerstenmaier und Mandl (2009) folgend, liegt der pädagogische Ansatz im Gegenstand der beruflichen Weiterbildung in einer gemäßigt-konstruktivistischen Ausprägung. Demzufolge das Lernen im Rahmen der beruflichen Weiterbildung durch den Lernenden geregelt wird. Diese individuelle Kompetenzerweiterung ist in Abhängigkeit vom individuellen kognitiven und motivatorischen Zugang des Lernenden zu betrachten. Ebenfalls in die pädagogische Betrachtung miteinbezogen müssen, nach Dubs (2009), die, nicht unmittelbar vorhersagbaren, Umweltfaktoren wie bspw. Persönlichkeit des Lehrenden, die Gruppenstruktur und -persönlichkeiten etc. Die berufliche Weiterbildung hat sich im Laufe der Zeit stark verändert. Die klassische Form des Unterrichts, mit einem Lehrenden und vielen Lernenden, hat sich durch die Einführung von Computer-basiertem Lernen (CBL) erweitert. Auch hier ist nach Dubs (2009) ein gemäßigt-konstruktivistischer Ansatz zu sehen. CBL wird in diesem Zusammenhang als „computergestütztes Lernsystem“ bezeichnet. Dieses System bietet dem Lernenden eine Reihe von Möglichkeiten, um den jeweiligen Kompetenzstand zu erreichen oder auszubauen.

Die pädagogische Wirksamkeit einer beruflichen Weiterbildung kann, nach Klauser und Kim (2004a), Nistor, Schnurer und Mandl (2005) sowie Reimann-Rothmeier, Mandl und Prenzel (1997) als gegeben gesehen werden, wenn durch die Maßnahme

pädagogisch wünschenswerte Zielsetzungen erreicht werden. Die Umsetzung von Erkenntnissen aus der Erwachsenen-pädagogik und der Weiterbildungsforschung kann dementsprechend dazu beitragen, die Wirksamkeit von beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen zu steigern.

So wird in den Arbeiten von Klauser und Kim (2004a) ein Modell vorgestellt, welches die pädagogische Wirksamkeit von Maßnahmen des Lifelong Learnings unterstützend beschreibt. Dabei werden fünf Dimensionen genannt:

- Zielgruppengerechtigkeit,
- inhaltliche Qualität,
- didaktische Qualität,
- organisatorische Qualität
- Evaluations- und Feedbackkultur

Die Bedeutung dieser Dimensionen ist hierbei nicht gleichrangig anzusehen; sondern jede Dimension hat einen anderen Stellenwert im Hinblick auf die Wirkung der jeweiligen Maßnahme. So ist es etwa möglich, dass eine Maßnahme mit hoher inhaltlicher und didaktischer Qualität keine positive Wirkung zeigen kann oder aber trotz geringerer inhaltlicher oder didaktischer Qualitäten erfolgreich sein kann – je nachdem ob sie zum Beispiel gut organisiert ist oder über eine Evaluation verfügt. Auch Reimann-Rothmeier et al. (1997) stellen fest, dass neben der inhaltlichen Ausrichtung weiterhin Aspekte wie Lernziele, Lernmethodik oder auch Organisation entscheidend für den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen sind.

6 Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen

6.1 Verknüpfung der Theorie mit den Forschungsfragen

Als wesentlicher Kostenfaktor im Unternehmen, wie Abbildung 3 zeigt, kommt dem Human Kapital Management eine wesentliche Rolle zu. Durch die strategische Personalentwicklung stellt die Ausrichtung des gesamten Kompetenzprofils an die ökonomischen Bedingungen langfristig den unternehmerischen Erfolg sicher. Dabei sind, im Rahmen einer Analyse der Unternehmenssituation, die Unternehmensstrategien ebenso zu berücksichtigen wie auch die Erfordernisse der einzelnen Unternehmensbereiche. Für die strategische Personalentwicklung ist, der Arbeit von Kobi (2012) die Risikoanalyse und dazugehörig das Risikomanagement von grundsätzlicher Bedeutung. Darüber hinaus ist es wichtig, die MitarbeiterInnen in die Gestaltung der Personalentwicklung einzubeziehen. Die MitarbeiterInnen sollen die Möglichkeit erhalten, ihre eigenen Lern- und Entwicklungsbedarfe zu ermitteln und diese im Rahmen der Personalentwicklungsplanung einzubringen. Personalentwicklung ist nicht nur für die MitarbeiterInnen wichtig, sondern auch für die Organisation. Die Personalentwicklung trägt dazu bei, dass der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften gedeckt wird und zukünftige Veränderungen im Unternehmen erfolgreich gestaltet werden können. Für die Strategieentwicklung zur Sicherstellung des Fachkräftebedarfs, ist nach Bozem, Nagel, Rath und Haubrock (2013), die Umfeldanalyse zu berücksichtigen.

Die mediendidaktische Kompetenz des Bildungspersonals ist durch geeignete HKM-Maßnahmen erweiterbar, um den Arbeitsprozessveränderungen, wie in Kapitel 3.2 erläutert, Rechnung zu tragen. Diese Maßnahmen sind durch geeignete Situationsanalysen, einer unternehmensstrategisch passenden Zieldefinition, Bedarfsanalysen, Maßnahmenplanung und Operationalisierung, die aus der strategischen Personalentwicklung abgeleitet werden müssen, wie in Kapitel 2.4

beschrieben. erfolgreich umsetzbar. Die strategische Personalentwicklung ist durch die Ableitung von der Unternehmensstrategie bzw. -vision an diese gebunden. Die Maßnahmenumsetzung ist, wie in Abbildung 2 dargestellt, anhand der Prinzipien der Personalentwicklung auszulegen.

Die Maßnahmenumsetzung ist, wie in Abbildung 2 dargestellt, anhand der Prinzipien der Personalentwicklung auszulegen. Die Phasen, wie in Kapitel 3.1 dargestellt, der strategischen PE sind durch unternehmensinterne Stellen durchführbar. Dementsprechend ist die Personalentwicklung ein unternehmensinternes Gestaltungsfeld, das von den Führungskräften wahrgenommen wird. In diesem Zusammenhang ist die Personalentwicklung als Teil der Organisationsentwicklung zu verstehen. Die Personalentwicklung hat zum Ziel, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens für die zukünftigen Anforderungen zu qualifizieren. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen und den Führungskräften. Die Personalentwicklung ist die planmäßige und systematische Gestaltung der individuellen und gemeinsamen Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um die Erreichung unternehmensweiter Ziele zu fördern. Die Personalentwicklung setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen:

- Qualifizierte Personalauswahl

Die Personalauswahl ist ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung. Durch eine gezielte Personalauswahl kann das Unternehmen sicherstellen, dass nur qualifiziertes Personal eingestellt wird. Ein weiterer Vorteil der qualifizierten Personalauswahl ist es, dass dem Unternehmen Kosten für die Weiterbildung später erspart bleiben.

- Qualifikationsplan

Der Qualifikationsplan soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen, ihre beruflichen Ziele zu erreichen. In diesem Plan werden Schulungsmaßnahmen festgelegt, die den Bedarf an Fach- und Methodenkompetenz decken sollten. Darüber hinaus können im Qualifikationsplan auch persönliche Ziele des Mitarbeiters festgehalten werden. Dieser Plan sollte in enger Absprache mit dem Fachbereich oder der Führungskraft erstellt werden. Die Qualifikationspläne sollten nach einem bestimmten Zeitraum aktualisiert werden, um den neuen Erfordernissen der Arbeitswelt gerecht zu werden. Auch die persönlichen Ziele des Mitarbeiters können sich ändern, sodass diese immer auf dem aktuellen Stand gehalten werden müssen.

Die Definitionen der Erfolgsfaktoren sind, wie in Kapitel 5 ausgeführt, in im Wesentlichen zwei Positionen geteilt. Während der pädagogische Ansatz eher auf die Erziehungs- und Lernprozesse fokussiert, liegt beim ökonomischen Ansatz der Schwerpunkt auf den monetären Ergebnissen. Zwischen diesen beiden Ansätzen besteht ein Spannungsverhältnis, das zu Konflikten führt. Die Auseinandersetzung mit dem Verhältnis von Bildung und Wirtschaft wird immer komplexer. Durch die Globalisierung ist es nicht mehr möglich, diese Themen voneinander zu trennen. Der Mensch steht in einem stetigen Wandel und so verändern sich auch seine Bedürfnisse, welche er an Bildungseinrichtungen stellt. Um den Anforderungen der Gesellschaft gerecht zu werden, bedarf es neuer Formen des Lernens, die individuell gestaltet sein müssen.

6.2 Schlussfolgerungen auf Basis der Literatur

Durch die, in Kapitel 3.1 beschriebenen Agenden des Human Kapital Managements besteht die Personalentwicklung in der Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit der Unternehmen. Personalentwicklung folgt, nach von Rosenstiel (2006) abgeleiteten, Prinzipien. Dadurch ist für das Kernelement der Personalentwicklung – die Weiterbildung – ein hoher Komplexitätsgrad in der, wie in Kapitel 3.1 beschriebenen,

Situationsanalyse erkennbar. Diese Komplexität wird durch die unterschiedlichen Perspektiven, die auf den Personalentwicklungsprozess einwirken, verstärkt.

Die Anwendung dieser Ansätze ermöglicht die Erstellung einer strategischen Perspektive des Personalentwicklungsprozesses und unterstreicht die Bedeutung der Ressource Mensch für Unternehmen. Die angepasste Version des BSC-Modells von Kaplan und Norton und die Einteilung in strategische Phasen eröffnen verschiedene Möglichkeiten der Darstellung, Betrachtungsweisen und Werteschemata. Aufgrund der Komplexität des HKM in der untersuchten Unternehmensbranche, dem postsekundären, nicht tertiären Bildungssektor, wirken die Variablen der BSC-Modellbetrachtung als Vorzug. Die BSC-Modellbetrachtung ermöglicht eine Betrachtung der HKM in strategischen Phasen mit den Schwerpunkten des Strategieprozesses, der Kompetenzentwicklung und der Wertschöpfung. Durch die Verknüpfung von BSC mit dem Strategieprozess wird erreicht, dass die Ergebnisse des BSC-Modells als Ergebnis des Strategieprozesses angesehen werden können. Die Verknüpfung von BSC und Kompetenzentwicklung führt zu einer Betrachtung der Kompetenzentwicklung aus dem Blickwinkel des Lernens im Unternehmen. Die Verknüpfung von BSC und Wertschöpfung bietet die Möglichkeit, die Wertschöpfungskette als Teil der unternehmensinternen Wertschöpfungskette zu betrachten. Aufgrund dieser Verknüpfbarkeit ist es möglich, den Begriff Human Capital Management (HCM) so zu interpretieren, dass er sich nicht nur auf die Personalabteilung beschränkt. Der HCM umfasst vielmehr alle Bereiche des Unternehmens, in denen Menschen arbeiten und lernen.

Der klassische Kosten-Nutzen-Ansatz ist in vergleichbaren Geschäftsumgebungen effektiv, finanzielle Informationen darzustellen. Die eingeschränkte Beobachtungsmöglichkeit ist für eine erfolgreiche Planung im Zusammenhang mit dem HKM ungeeignet. Durch den Einsatz von HKM-Tools können Unternehmen die

Planungsprozesse verbessern und eine effektivere Nutzung der Ressourcen erreichen. Die erste Stufe der HKM-Implementierung ist die Erstellung einer Kostenstruktur, die den Bedürfnissen des Unternehmens entspricht. Die nächste Stufe ist die Ermittlung der Gesamtkosten für jede Art von Aktivität im Zusammenhang mit dem HKM. Der dritte Schritt besteht in der Erfassung der tatsächlichen Kosten für jede Art von Aktivität im Zusammenhang mit dem HKM. Der vierte Schritt besteht in der Ermittlung der variablen und fixen Kosten für alle Arten von Aktivitäten im Zusammenhang mit dem HKM. Der letzte Schritt ist die Berechnung des Nettoergebnisses aller Arten von Aktivitäten im Zusammenhang mit dem HKM. Durch den, in Kapitel 2.3 beschriebenen, Variantenreichtum an Bildungsgänge, unterschiedlicher Ausbildungsdauer und Ausbildungsinhalte ist eine polarisierende Einordnung in mediendidaktische Zugänge anzuwenden, um einen Betrachtungsrahmen für die Erfolgsfaktoren zu erhalten.

6.3 Beantwortung der Subforschungsfragen

Frage:

Welche Gesichtspunkte des HKM sind bei didaktischen Arbeitsprozessveränderung in Bildungsunternehmen zu beachten?

Antwort:

Die strategische Personalentwicklung gliedert die Faktoren des HKM in Phasen, wie in Tabelle 1 dargestellt. Die Eigenanalyse des Unternehmens nimmt hier eine zentrale Stellung ein. Angepasst wird die Bedarfsfeststellung an veränderte Arbeitsprozesse durch geeignete Zielsetzungen. Effektive Umsetzung erfordert zielgruppenorientierte Maßnahmenplanung und -Operationalisierung. Des weiteren ist auf die Prinzipien der Personalentwicklung zu achten.

Die Bedarfsfeststellung sollte in einem organisatorischen Kontext erfolgen. Dabei ist die Verknüpfung der Personalentwicklung mit den Unternehmenszielen von grundlegender Bedeutung. Die Umsetzung der Maßnahmen muss an die Arbeitsprozesse und an die Zusammenarbeit zwischen den Fachabteilungen angepasst werden. Um die effektive Umsetzung zu gewährleisten, sind folgende Prinzipien zu beachten:

- Bedarfsfeststellung als Aufgabe der Organisationseinheiten, nicht des Personalbereiches
- Aufbau eines Kompetenzmanagementsystems
- Fördern von Lern- und Entwicklungsmotivation
- Umsetzbarkeit der Maßnahmen durch Ermittlung des finanziellen Rahmens für jede Einzelmaßnahme
- Einbinden des Personals in alle Schritte von Bedarfsfeststellung bis Maßnahmenumsetzung

Frage:

Welche ökonomischen Aspekte sind durch Kosten-Nutzen-Analysen zu Personalweiterbildungsmaßnahmen in Bildungsunternehmen abbildbar?

Antwort:

Das Einsetzen eines erweiterten Score Card-Modells, das auf Human-Kapital-Management-Agenden basiert, ermöglicht es, Schlüsselkennzahlen mit individueller Gewichtung der monetären und nicht-monetären Faktoren zu ermitteln, die von strategischer Bedeutung sind. Eine Analyse der Personalkosten erlaubt es, die spezifischen Kosten für die Personalentwicklung im Verhältnis zum Anteil der Personalkosten am Gesamtumsatz zu betrachten. Darüber hinaus können kennzahlenbeeinflussende Veränderungen im Hinblick auf die Personalkosten als Vorteil dargestellt werden.

Der erweiterte Score Card-Ansatz ist nicht nur ein Instrument zur Messung des Erfolgs der Personalentwicklung, sondern auch eine Methode, die den Nutzen der Personalentwicklung für das Unternehmen bewertet. Dieser Ansatz kann verwendet werden, um die Rolle der Personalentwicklung in Bezug auf die operativen und den strategischen Zielen des Unternehmens zu untersuchen.

7 Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse

7.1 Methodik der qualitativen Forschung

Wie in Kapitel 1.4 einführend beschrieben, versteht man unter dem qualitativen Ansatz nach Mayring (2015), neben Analysieren von Prozessen auch das Nacherleben, Hineinversetzen oder das Nacherlebte sich vorzustellen. Gegenüber dem quantitativen Ansatz bietet die qualitative Forschung einen offeneren Zugang zum Forschungsthema. In der vorliegenden Masterarbeit wird der qualitative Ansatz gewählt, um die praktische Relevanz des Forschungsthemas durch die unterschiedlichen Zugänge der ExpertInnen zu festigen. Mit Hilfe von zielgruppenorientierten Expertinnen Interviews kann speziell auf die Bedürfnisse der österreichischen postsekundärer, nicht tertiären Bildungsunternehmen eingegangen werden. Die daraus erfassten Perspektiven werden im empirischen Teil dieser Masterthesis zusammengeführt, um daraus neue Erkenntnisse für die Praxis zu gewinnen. Die Offenheit der Expertinnen Interviews ermöglicht eine umfassende Betrachtungsweise, dem Ansatz nach Gläser und Laudel (2010) folgend, der verschiedenen Zugänge. Insofern können neue Interpretationen, Erkenntnisse und Ideen berücksichtigt werden. Die Ergebnisse der Expertinnen Interviews werden systematisch dokumentiert und nach Mayring (2015) ausgewertet, um sicher zu stellen, dass inhaltstragende Elemente während der Inhaltsanalyse erhalten bleiben. Das Ziel ist es, durch diesen explorativen Zugang neue Erkenntnisse und Empfehlungen für den postsekundärer, nicht tertiären Bildungssektor zu erarbeiten.

7.2 Methodik der Erhebung und Erklärung zur Erstellung des Interviewleitfadens

Im Rahmen der qualitativen empirischen Analyse werden semistrukturierte Einzelinterviews mit ausgewählten ExpertInnen durchgeführt. Die ExpertInnen-

befragungen werden durch einen einheitlichen Leitfaden gestützt, um nach Gläser und Laudel (2010, S. S. 4 f.) gewährleisten zu können, dass die Themen in jedem Interview behandelt werden. Unter anderem erleichtert die Standardisierung nach Mayring (2015, S. S. 70) des Leitfadens die Vergleichbarkeit mehrerer Interviews. Ziel ist es, Gläser und Laudel (2010, S. S. 11 f.) folgend, durch diese gesprächsorientierte Erhebungsmethode das jeweilige Wissen der ExpertInnen über den Forschungsgegenstand abzufragen, unterschiedliche Äußerungen zu erschließen und die Ergebnisse gegenüberzustellen.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der theoretischen Erhebung bilden die Basis zur Erstellung und Entwicklung des Interviewleitfadens. Die Leitfragen sind auf den Forschungsgegenstand ausgerichtet, um von den ExpertInnen beurteilt werden zu können. Die Formulierungen der Leitfragen sind möglichst offen (z.B. Welche Kriterien sind Ihrer Meinung nach wichtig bei der Erstellung einer/eines Social Media Strategie/Konzepts?) gestaltet, um möglichst vielfältige Antworten gewinnen zu können. Da das Interview einem natürlichen Gespräch gleichen soll, kann es durch ad hoc Fragen erweitert werden, um Antworten zu erreichen. Solche Fragen werden nicht in den Leitfaden aufgenommen, da dieser einen Wegweiser darstellt, mit Fragen, welche unbedingt zu stellen sind (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 42). Zu Beginn jedes Interviews wurden Vorbemerkungen angeführt, um formale Punkte festzuhalten. Darüber hinaus hat die Autorin in Anlehnung an Gläser und Laudel (2010, S. 192 f.) für jedes Interview einen Interviewbericht angefertigt, um etwaige Anregungen für weitere Untersuchungen festzuhalten sowie für Bemerkungen, die den Interviewverlauf betreffen (z.B. Störfaktoren, allgemeine Rahmenbedingungen). Die Fragereihenfolge wurde durch den Gesprächsfluss bestimmt. Sofern Fragen von den ExpertInnen nicht zu beantworten waren, wurden diese gegebenenfalls während des

Interviews ergänzt oder weggelassen, insofern sind die Fragestellungen nicht bei jedem ExpertenIn interview gleichermaßen erfolgt.

7.3 Methodik des Samplings

Es wurden gezielt ExpertInnen ausgewählt, in deren Zuständigkeitsbereich das Forschungsthema bereits an Bedeutsamkeit zunimmt und die aufgrund ihrer Erfahrungen in der postsekundärer, nicht tertiären Bildungssektor wesentliche Aussagen zur Personalentwicklung im Kontext der modernen Mediendidaktik, einbringen können. Herangezogen wurden VertreterInnen aus den Bereichen Geschäftsführung, Personalmanagement, Abteilungs- und Gruppenleiter, welche sich in Bezug auf den vorhandenen Wissensstand bezüglich Personalentwicklung im Rahmen dieser Masterarbeit als geeignete ExpertInnen erwiesen. Der Auswahl der ExpertInnen wurde eine hohe Bedeutung beigemessen, da die Ergebnisse dieser Arbeit auf den Aussagen der Befragten basieren. Durch die Informationsgewinnung in Form von Interviews konnte das unmittelbare Forschungsfeld angesprochen werden. Dementsprechend wurden Experten ausgewählt, die in ihrer täglichen Arbeit mit der Thematik zu tun haben. Durch die Informationsgewinnung in Form von Interviews konnte das unmittelbare Forschungsfeld angesprochen werden. Es wurden 10 Expertinnen Interviews mit einer gesamten Interviewzeit von 604 Minuten, geleitet durch einen Leitfaden, geführt und per Audioaufnahme dokumentiert.

7.4 Methodik der Auswertung

Wie bereits im Kapitel 1.4 ausgeführt, wird als Auswertungsmethode die qualitative Inhaltsanalyse, dem Ansatz nach Mayring (2015) folgend, angewendet. Durch die interpretativ-reduktive Auswertung werden Aussagen aus Expertinnen Interviews und inhaltstragende Elemente, die zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen

beitragen, paraphrasiert, auf ein inhaltliches Sprachniveau gebracht, zusammengefasst und kategorisiert. Diese Methodik wurde ausgewählt, da durch die systematische und regelgeleitete Vorgangsweise eine hohe Anzahl an Daten reduziert werden können, ohne einen Verlust, nach Mayring (2015), an inhaltstragenden Elementen während der Analyse. Dementsprechend kann mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit von Fehlinterpretationen gerechnet werden.

Die Kategorien sind in Anknüpfung an die Theorie während des Analyseprozesses der Interviews, im deduktiven und induktiven Verfahren, gebildet worden. Die beschriebenen Schritte bilden die Grundlage zu der Darlegung und Auswertung der empirischen Ergebnisse. Das Kategorienschema sowie ein Auswertungsbeispiel befinden sich im Anhang, um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

7.5 Methodik der Qualitätssicherung

Wie im Kapitel 1.4 einführend beschrieben gelten, um das wissenschaftliche Qualitätsniveau dieser Masterarbeit zu gewährleisten, die zentralen Qualitätskriterien wie Objektivität, Validität und Reliabilität. Durch die genaue Dokumentation der Auswertungen, insbesondere die Dokumentation der durchgeführten Experteninterviews per Audio, wird neben der Objektivität auch die Intersubjektivität, Hienerth, Huber und Süssenbacher (2009) folgend, sichergestellt. Um die Reliabilität der Masterthesis zu gewährleisten, werden im Rahmen der Interviews Unklarheiten durch Rückfragen während des Interviewprozesses abgeklärt. Der Interviewer steht, durch seine Position, in unmittelbaren Bezug zur betrachteten Branche, dadurch kann die Authentizität dieser Masterthesis zum Forschungsfeld sichergestellt werden. Die Validität der Ergebnisse aus den durchgeführten Experteninterviews wurde dadurch

sichergestellt, dass die Ergebnisse mit den Theorien und dem Literaturvergleich abgeglichen wurden.

7.6 Interviewleitfaden, Vorbereitung Fokusgruppen etc.

Der Interviewleitfaden beruht auf den gewonnenen Erkenntnissen durch die theoretischen, literaturgestützten Erhebungen in Bezug auf Human Kapital Management, Personalentwicklung, Veränderungsprozesse in Bildungsunternehmen.

Der Interviewleitfaden wurde durch offene Fragen wie „Wie beurteilen Sie den Implementierungsgrad der digitalen Bildung in Ihrem Betrieb?“, gestaltet, um eine größtmögliche Freiheit der Beantwortung und damit eine Vielfalt an Antworten zu erhalten. Die Fragen wurden so formuliert, dass die Befragten nicht auf einen bestimmten Aspekt der digitalen Bildung hinweisen mussten, sondern ihre Erfahrungen frei beschreiben konnten.

Die Transkription der per Video-Chat geführten Interviews wurde ausgewertet, um Paraphrasen, Generalisierungen und Reduktionen zu erstellen. Diese wurden dann kategorisiert und zusammengefasst. Die Auswertung erfolgte mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse, bei der die Themen unter Berücksichtigung der selbstgestellten Fragen und der Forschungsfrage in Kategorien eingeteilt wurden.

Die Bildung der Kategorien erfolgte deduktiv und induktiv. Diese Vorgehensweise ist die Basis zur Darlegung der empirischen Ergebnisse. Das erstellte Kategoriensystem samt Kategorienbeschreibung und -zuordnung ist mit dem Auswertungsbeispiel im Anhang dieser Masterthesis hinterlegt.

7.7 Ergebnisdarstellung

7.7.1 Chancen und Risiken der betrieblichen Organisation

In Bezug auf die Einflussgrößen der betrieblichen Organisationsform sind die ExpertInnen geteilter Meinung. Die Bedeutung der betrieblichen Organisation werden von vier der ExpertInnen als relevante Einflussgrößen auf die Operativen Agenden des HKM gesehen. Wohingegen die restlichen sechs ExpertInnen die Bedeutung hinsichtlich des HKM als nicht wesentlich wahrnehmen. Die wahrgenommene Bedeutung der betrieblichen Organisation betrifft speziell die professionsübergreifende Zusammenarbeit des Bildungspersonals und den damit verbunden Synergieeffekten bei der Bearbeitung der Veränderungsprozessen. Es ist der diverse Zugang und der Austausch der Mitarbeiter über Herausforderungen untereinander, der dabei im Fokus der ExpertInnen steht.

Der Ansatz der vier ExpertInnen sieht eine fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit als Ergebnis der Ausprägung der betrieblichen Organisation. Zusätzlich ist durch die flache Hierarchie nach Ansicht der vier ExpertInnen ein Faktor, der die allgemeine Kommunikation und den dadurch entstehenden Informationsfluss bestärkt. Darin sehen sie Vorteile in der Bedarfserhebung und in der Steuerung der Mitarbeiter.

Die sechs ExpertInnen, die diese Korrelation nicht wahrnehmen, argumentieren mit der hierarchischen Struktur und den damit verbunden Vorgaben durch die Vorgesetzten. Die Kommunikation und der Informationsfluss sind, nach ihrem Ansatz, durch regelmäßig, periodische Gespräche gegeben. Die Bedarfserhebung findet hierbei bei jährlichen Mitarbeitergesprächen statt. Die Steuerung ist durch die Personaleinsatzplanung gegeben.

Die ExpertInnen sind bezüglich der Bedeutung vorhandenen Kompetenzfelder des Bildungspersonals klar einer Meinung. Eine ausgewogene Gewichtung der Kompetenzfelder innerhalb des Personals sehen die ExpertInnen als erstrebenswert an. Eine gemeinsame Meinung besteht zur Notwendigkeit von Kompetenzprofilen des Personals um eine Personalentwicklung, zur Bewältigung der Veränderungsprozessen, in Gang setzen zu können. Die ExpertInnen sind unterschiedlicher Ausfassung, bezüglich der Interpretation von ‚ausgewogen‘. Sie räumen jedoch ein, dass dieses Thema ein jeweiliges Unternehmensspezifikum ist und für den jeweils eigenen Bereich geklärt werden muss.

Durch unterschiedlich ausgeprägte Kompetenzen und einen kollegialen Informations- und Wissensaustausch sehen die vier ExpertInnen die Chance auf eine effektive, interne Weiterbildung, durch Multiplikatoren gegeben. Ebenfalls durch unterschiedliche Kompetenzen, in Verbindung mit den Unterschiedlichen persönlichen Zugängen und Mindsets sehen alle Experten das Risiko, der Lagerbildung innerhalb des Bildungspersonals und damit verbunden Herausforderungen für die jeweiligen Führungskräfte.

Bei diesem Themenbereich sehen die ExpertInnen ebenfalls Risiken betreffend die berufsspezifischen Unterschiede hinsichtlich der Steuerung der Personalentwicklungsmaßnahmen. Durch diese Unterschiede sehen die ExpertInnen eine komplexe Aufgabe der Personalentwicklung, um zielgerichtet die Kompetenzanforderungen, die an das Bildungspersonal im Rahmen des Veränderungsprozesses gestellt werden, durch Weiterbildungen zu erfüllen.

Im Rahmen der Frage zur betrieblichen Organisation haben sieben ExpertInnen die hierarchischen Strukturen in Bezug auf Beschaffung und Aufbau von digitaler Infrastruktur als vorteilhaft beschrieben. Die Verantwortlichkeit geht auf die jeweilige

Organisationseinheit über. Drei ExpertInnen sind dabei der Ansicht, dass eine solche Bürokratisierung nicht überhandnehmen soll, um anpassungs- und handlungsfähig sicherzustellen. Zwei ExpertInnen beschreiben explizit die Nachteile dieses bürokratischen Ansatzes, da die Verantwortlichkeit respektive Zuständigkeit nicht mehr klar kommuniziert werden könnte. Dies führt im weiteren Zeitlauf zur Handlungsunfähigkeit. Drei ExpertInnen sind auf den Infrastrukturaufbau nicht eingegangen.

7.7.2 Implementierungsgrad der digitalen Bildung

Die Aussagen der ExpertInnen stimmen in Bezug auf den Prioritätsgrad der Implementierung der modernen Medien in ihren Unternehmen überein. Die Digitalisierung hat eine hohe Priorität. Es herrscht ebenfalls Übereinstimmung in der Ansicht, dass die Corona-Pandemie diesen Umstand begünstigt und beschleunigt hat. Es sind bei allen ExpertInnen Projekte mit der Zielsetzung des digitalen Unterrichtsgestaltung geplant und durchgeführt.

Die ExpertInnen berichten von unterschiedlichen Ansichten der digitalen Bildung. Auf der einen Seite stellt digitale Bildung die Vermittlung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen über digitale Medien Beistrich wie lokale Netzwerke, Internet dar auf der anderen Seite wird digitale Bildung als Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen in digitalisierten Anwendungsumgebungen gesehen.

Die Pandemie trug bei allen ExpertInnen die Schaffung der notwendigen digitalen Infrastruktur bei. Dazu sind Netzwerke modernisiert worden, die Internetanbindung wurde ausgebaut. Es wurden digitale Endgeräte in Form von Notebooks, Tablets etc. angeschafft. Bei den ExpertInnen, die bereits vor der Pandemie über ein eLearning-System verfügten, wurde dieses ausgebaut, um die vermehrte Nutzerlast zu skalieren. Bei den anderen ExpertInnen wurde ein eLearning-System aufgebaut.

Die ExpertInnen, die ein eLearning-System aufbauen mussten, sind nun in der Phase der Professionalisierung. Die Ausnahmesituation Pandemie hat innovative und funktionierende Lösungen hervorgebracht. Diese sind nun in den Regelbetrieb zu überführen und zu vereinheitlichen. Diese ExpertInnen sind der Ansicht, dass die Motivation des Bildungspersonals davon negativ beeinflusst werden könnte. Sie sehen, dass die Freiheit, die die Ausnahmesituation in der Lösungsfindung brachte, nun beschnitten wird. Die Experten sehen darin eine Herausforderung für Führungskräfte, die Motivation des Bildungspersonals nicht zu dämpfen.

In Bezug auf die Motivation des Schulungspersonals sehen vier der ExpertInnen, den Bedarf in motivationsfördernden Maßnahmen. Die Förderung der Motivation soll, in erster Linie monetär bzw. durch Anreiz-Systeme wie Freizeitangebote, zusätzliche Freiräume usw., erfolgen. Demgegenüber vertreten die restlichen ExpertInnen die Ansicht, dass die Motivation lediglich nicht gehemmt werden sollte, dazu sind sie der Meinung, dass Faktoren zur Minderung der Motivation von den Führungskräften erkannt und beseitigt müssen.

Alle ExpertInnen berichten von Maßnahmen zur Weiterbildung in Punkto IT-Sicherheit. Die Ansicht der Experten ist, einhellig, dass dies eine notwendige Maßnahme ist. Die technischen Rahmenbedingungen müssen nach Meinung der ExpertInnen, neben der Verfügbarkeit der Infrastruktur und der Endgeräte auch die Datensicherheit und die Datenintegrität gewährleisten. Dazu zählen Sicherheits- und Software-Updates wie auch die simple Einsatzbereitschaft der Endgeräte. Die ExpertInnen sehen darin eine Aufgabe des Bildungspersonals.

Um die Ausbildungsqualität sicher zu stellen, sind fünf ExpertInnen der Ansicht didaktische Konzepte in Hinsicht auf den digitalisierten Unterricht zentral zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen. Sie versuchen dadurch eine einheitliche

Ausbildungsqualität sicher zu stellen. Sie räumen ein, dass die unterschiedlichen Zugänge zu didaktischen Konzepten durch das Bildungspersonal, Auswirkungen haben. Sie sehen allerdings keine qualitätsrelevanten Auswirkungen. Die restlichen 5 Experten vertreten die Position, dass ihr Bildungspersonal die Möglichkeit haben, soll die Mediendidaktik individuell gestalten zu können. Dadurch möchten sie die Ausbildungsqualität erhöhen und nehmen Bildungsniveaudifferenzen zwischen vergleichbaren Ausbildungsgruppen in Kauf.

In Bezug auf die Ausbildungsqualität sind die Experten im Punkt der laufenden Weiterbildung des Bildungspersonals einig, dass diese Schulungen im Erstellen von digitalen Lehr- und Lernmedien benötigt. Die Ausgangslage in den Unternehmen der ExpertInnen stellt sich als different dar. Die Unternehmen, die vor der Pandemie bereits digitale Bildungsinhalte nutzten, haben Bedarf an speziellen, Expertenschulungen, wohingegen die Unternehmen, die im Laufe der Pandemie ihr digitales Bildungsangebot entwickelt haben, den Bedarf an Schulungen hinsichtlich des korrekten Umgangs mit den technischen Lösungen, sehen. Das Knowhow der einzelnen Mitarbeiter ist aus Expertinnen Sicht individuell zu erheben und einzuordnen, dazu haben vier ExpertInnen in ihrem Unternehmen ein Personalmanagement, drei ExpertInnen führen diese Katalogisierung des Knowhows selbst durch. Drei weitere arbeiten mit einer Mischung. Dabei sehen diese drei ExpertInnen, den Vorteil, dass die Basisdaten durch eine Personalmanagement erhoben werden, für spontane und spezielle Aufgaben sie die Information umgehend zur Hand haben.

Kontroverse Standpunkte finden sich unter den ExpertInnen in Bezug auf die Chancen und Risiken durch die berufsspezifischen Unterschiede bei der Implementierung der digitalen Bildung. Die Hälfte der ExpertInnen vertritt die Ansicht, dass sich die Chancen auf eine erfolgreiche Implementierung und deren Einsatz, auch im

Regelbetrieb, bei Ausbildungen in Berufen, die von den Berufsrealitäten her, ohnehin bereits mit digitalen Medien arbeiten müssen, ungleich höher sind als bei Berufen, die ihre Berufsrealität im Wesentlichen analog abgebildet haben. Also Berufe, die am Computer arbeiten sind auch in der Ausbildung leichter und nachhaltiger zu digitalisieren als Berufe, die im Handwerk verortet sind.

„Der Sachbearbeiter verdient sein Geld mit dem Eintippen, der
KFZ’ler mit dreckigen Händen“ (IP 005 Z427-431.

Die andere Hälfte vertritt die Ansicht, dass die Chancen nicht am Ausbildungsberuf festgemacht werden kann. Der Standpunkt der ExpertInnen ist, dass Chancen und Risiken der erfolgreichen Implementierung mehr von den individuellen Zugängen, einerseits von den Lernenden und andererseits vom Bildungspersonal, abhängig ist. Sie sehen die Unterteilung als nicht relevant, da einerseits auch handwerkliche Berufe zunehmend digitalisierte Anteile haben und andererseits, das Lehren und Lernen andere Aspekte der Wahrnehmung erfordert als die Berufsrealität.

Die ExpertInnen sind in Bezug auf die individuellen Zugänge und Mindsets des Bildungspersonals, von deren unbedingten Relevanz, für den erfolgreichen Einsatz der digitalen Bildung, überzeugt. Sie sind der Ansicht, dass die individuellen Zugänge ihren Ursprung in den individuellen Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter haben. Die ExpertInnen vertreten den Ansatz, dass sich individuelle Zugänge zu den Themen der digitalen Bildung durch Weiterbildungsmaßnahmen in Form von Persönlichkeitsentwicklung, Supervision oder Teambuilding anpassen lassen und Vorurteile, subjektive Bewertungen und Ängste aufgebrochen werden können.

Sechs ExpertInnen stimmten überein: Die Angst vor der Technik ist eines der häufigsten Hindernisse für den Erfolg bei der Implementierung neuer Lösungen. Sie orten eine Menge Angst und Sorge rund um die Einführung digitaler Arbeitsmittel.

Dabei stehen im Vordergrund des Misstrauens die Frage der MitarbeiterInnen, ob sich deren Arbeitsweise ändern wird oder ob etwas schiefgeht.

7.7.3 Kriterien des betrieblichen Personalmanagements

Die wichtigsten Kriterien für erfolgreiches Personalmanagement, so die Experten, sind eine sorgfältige Personalbeschaffung und gut organisierte, auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Weiterbildungsmaßnahmen. Dies gilt sowohl für die Unternehmenssicht als auch für die Mitarbeitersicht.

Übereinstimmende Ansichten herrschen bei der Notwendigkeit die passenden Personen für die Position zu finden, zu halten und durch Weiterbildung deren Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Erfolgreiches Personalmanagement basiert auf einer Kombination aus Technik und den Kompetenzen der MitarbeiterInnen.

Ein allgemein, unter den ExpertInnen als herausfordernd betrachtetes Thema, wird die Mitarbeiterfluktuation genannt. Dabei wird das Mindset der Mitarbeiter als wesentlicher Faktor gesehen. Den ExpertInnen ist der Faktor ‚Mindset‘ als Kernfaktor in Bezug auf die Implementierung und Anwendung neuer Möglichkeiten wichtig. Das Mindset bestimmt, nach Ansicht der ExpertInnen überwiegend den Erfolg des Veränderungsprozesses.

Die ExpertInnen sehen die Kompetenzen der Mitarbeiter als wesentliche Ressource an. Dabei gilt es, diese zu erhalten und weiterzuentwickeln. Die Erhaltung und Weiterentwicklung von Kompetenzen ist ein kontinuierlicher Prozess, der auch mit den Veränderungen im Unternehmen Schritt halten muss. Zudem sollte das Thema Digitalisierung mehr ins Bewusstsein gerückt werden – sowohl bei Entscheidern im Unternehmensumfeld als auch bei Arbeitnehmern jeden Alters.

7.7.4 Weiterbildungsziele und Bildungscontrolling

Der Zugang der ExpertInnen ist in diesem Punkt unterschiedlich. Drei Expertinnen gaben zur Grundlage von Personalentscheidungen an, dass sie ihren Mitarbeitern regelmäßig Weiterbildungen anbieten, jedoch nach Ermessen der Mitarbeiter. Die ExpertInnen können aus einer Vielzahl von Schulungsangeboten wählen. Sie haben die Möglichkeit, Seminare und Kurse anzubieten oder für Workshops und Konferenzen im In- oder Ausland organisieren.

Die Mitarbeiter von vier ExpertInnen reklamieren aktiv Weiterbildungsmöglichkeiten, diese Unternehmen bieten auch Prämien und Vergünstigungen für die proaktive Teilnahme an Weiterbildungen an. Weitere zwei ExpertInnen haben einen Schulungskatalog, der im Unternehmen aufliegt und aus dem der Mitarbeiter in seinem Fachgebiet wählen kann, zusätzlich haben diese zwei auch Pflichtweiterbildungen.

Ein(e) ExpertIn hat ebenso Weiterbildungsangebote zur Verfügung, diese bestehen aus Pflichtweiterbildungen. Allerdings wird von den Mitarbeitern erwartet, dass sie regelmäßig an Weiterbildungen teilnehmen. Die Mitarbeiter müssen jedoch nicht unbedingt Weiterbildungsangebote besuchen, sondern können auch selbst eine Schulung organisieren und diese mit dem Unternehmen abrechnen. Wenn eine Schulung oder ein Kurs positives Feedback bekommt, ist damit zu rechnen, dass sich bis zu 30 Prozent der restlichen Mitarbeiter diesem anschließen.

Sechs ExpertInnen verfügen über mehr als drei Jahre Erfahrung in ihrem Fachgebiet in Ihrem aktuellen Unternehmen und waren vorher in anderen Unternehmen tätig. Vier der ExpertInnen sind neu in ihrem Unternehmen und haben noch keine Erfahrung mit Schulungsangeboten gesammelt. Diese Experten sollten daher mit den älteren KollegInnen zusammenarbeiten und gemeinsam entscheiden, welche Schulungsangebote am besten geeignet sind.

Die Mitarbeiter aller ExpertenInnen haben die Möglichkeit, ihr Wissen durch eigene Recherchen zu erweitern. Die Unternehmen haben allerdings kein spezielles Angebot für Selbststudium.

8 Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen

8.1 Verknüpfung der Theorie mit der Empirie

Die, in Kapitel 3.1 beschriebenen, strategischen Faktoren spiegeln sich in der betrieblichen Organisation und damit in der Situationsanalyse wider, diese ist, nach Kobi (2012), ein wesentlicher Faktor in Bezug auf Maßnahmen der Personalentwicklung. Dahingehend sind die Sichtweisen beider ExpertInnen-Gruppen durch die Erkenntnisse aus der Sekundäranalyse gedeckt.

Die Diversität der beim Bildungspersonal vorhanden Kompetenzfelder ist für die Personalentwicklung von Vorteil. Die, in Abbildung 2 dargestellten, Prinzipien der Personalentwicklung, nach von Rosenstiel (2006) zeichnen die Diversität als nutzbringend aus und soll im Sinn der Organisation eingesetzt werden. Die Ausprägung der Diversität kann durch das Balanced Score Card-Modell, nach Kaplan und Norton (2009), ermittelt und nach geeigneten Faktoren der Personalentwicklung bewertet werden. Im Rahmen der Situationsanalyse, wie im Kapitel 3.1 beschrieben, werden mittels der Risikoanalyse die Kompetenzprofile, nach unternehmens- und fachspezifischen Faktoren bewertet. Dahingehend wird die Einschätzung der Diversität der Kompetenzfelder durch die ExpertInnen durch die Theorie gestützt.

Als, wie im Kapitel 4.2 dargestellt, ist die Reflexion und der Austausch mit der Kollegenschaft als Supervision zu sehen und unterstreicht so die, von den ExpertInnen postulierte Möglichkeit der internen Weiterbildung durch bspw. Multiplikatoren. Durch die Situationsanalyse sind im Rahmen der Umfeldanalyse, wie im Kapitel 3.1 beschrieben, die Faktoren der Handlungs-, Anpassungsfähigkeit und Verantwortlich und Verfügbarkeit abbildbar und in die Konzepte der Personalentwicklung integrierbar.

Wie in Kapitel 3.1 dargelegt, sind durch Analyse der internen Prozesse in Bezug mit der Unternehmensstrategie und -Vision, ausschlaggebend bei der Priorisierung von Prozessen, wie dem Veränderungsprozess der digitalen Bildung in Bildungseinrichtungen. Dadurch sind unternehmensspezifische Ausprägungen in den einzelnen Prozessschritten zu finden. Das kann die Infrastrukturbildung, den Weiterbildungsdruck auf das Schulungspersonal oder den zeitlichen Ablauf betreffen.

Durch die in Kapitel 5 beschriebenen Ansätze des Controllings von Bildungsmaßnahmen sind die Varianten nach der Anpassungsfähigkeit und Aussagefähigkeit zu unterscheiden. Der monetäre Ansatz ist im ökonomischen Umfeld mit einer Relation der Kosten zu Ertrag aussagekräftig, der pädagogische Ansatz fokussiert auf die Relation Nutzen in Beziehung zu Personalkosten, wobei Nutzen nicht unmittelbar monetär sein muss.

8.2 Schlussfolgerungen auf Basis der Literatur und Empirie

Nach einer genauen Untersuchung erkennt man, dass es für jeden einzelnen Veränderungsprozess individualisierte Analyseansätze und Anpassungsvarianten gibt, bedingt durch die Komplexität des Themas und die Kraft der betrachteten Anpassungs- und Analysefähigkeit. Die Grundlage dieser Ansätze ist die Unternehmensstrategie und Unternehmensvision. Die Qualität der Aspekte, die in ihnen definiert wurden, dient als Ausgangspunkte für die Situationsanalyse und die nachfolgende Anpassungsleistung.

Die Analyse der Interviewdaten weist darauf hin, wie wichtig eine umfassend gestaltete Unternehmensstrategie ist. Sie wird von den Befragten als eine der Grundlagen für die Erreichung der Unternehmensziele angesehen. Die Verantwortung für die strategische Ausrichtung liegt bei den Führungskräften, die ihren Mitarbeitern mitteilen sollten, welche Ziele sie erreichen möchten und wie diese zu erreichen sind.

Bei genauer Untersuchung ist zu erkennen, dass es durch die Komplexität des Themas und der Mächtigkeit der Analyse- und Anpassungsfähigkeit der betrachteten Ansätze, für jeden individuellen Veränderungsprozess, individuelle Analyseansätze und Anpassungsvarianten zu erarbeiten gibt. Die Ausgangslage für die Situationsanalyse und nachfolgenden Anpassungsleistungen wird von der Qualität, der in der Unternehmensstrategie und Unternehmensvision definierten Punkte bestimmt. Dementsprechend sind die ersten Schritte die Definition der Unternehmensstrategie und Unternehmensvision. Hierbei ist es wichtig, dass für jede dieser Punkte eine klare Definition vorhanden ist. Die Unternehmensstrategie sollte festlegen, welche Ziele bis zu welchem Zeitpunkt erreicht werden sollen und wie diese Ziele erreicht werden können. Die Unternehmensvision hingegen beschreibt den langfristigen Weg des Unternehmens und gibt Auskunft über die ungefähren Richtungsänderungen, die in der Zukunft stattfinden könnten.

Ferner ist es entscheidend, dass die Vision des Unternehmens klar und deutlich formuliert wurde. Dies erleichtert es den Mitarbeitern, sich mit der Vision zu identifizieren und sich voll und ganz hinter sie zu stellen. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Unternehmen auch langfristig erfolgreich sein wird. Es ist sehr wichtig, dass beide Punkte miteinander abgestimmt sind und aufeinander aufbauend definiert wurden. Nur so kann eine erfolgreiche Situationsanalyse durchgeführt und anschließend eine Anpassungsleistung entwickelt werden. Die Analyse der Interviewdaten ergibt dazu eine Tendenz zur Wichtigkeit einer umfassend gestalteten Unternehmensstrategie. Die Literaturanalyse zeigen, dass die Wichtigkeit einer umfassend gestalteten Unternehmensstrategie für die Anpassungsleistung von Bildungsunternehmen deutlich erhöht ist. ebenfalls zeigt sich fest, dass Bildungsunternehmen mit einer klaren und integrierten Strategie signifikant besser abschneiden, wenn es um die Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen geht.

8.3 Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen

Frage:

Welche Auswirkungen hat die Implementierung der Mediendidaktik auf das HKM in österreichischen Bildungsunternehmen des postsekundären Bildungssektors der Erwachsenenbildung?

Antwort:

Mediendidaktik verlangt vom Bildungspersonal die Aneignung neuer Kompetenzen. Auch die Bildungseinrichtung als Einheit muss Prozesse anpassen bzw. neu etablieren. Vom Bildungspersonal wird, nach Erpenbeck, Sauter und Sauter (2015) und als Ergebnis der ExpertInnen-Interviews, verlangt, dass sie sich neue didaktische Zugänge aneignen.

Nach der Meinung der ExpertInnen muss die Bildungseinrichtung als Einheit für ein medienpädagogisches Konzept für die gesamte Einrichtung erstellen. Daraus kann, mit den Ergebnissen einer eingehenden Situationsanalyse des Unternehmens, ein Personalentwicklungskonzept im Rahmen des Human Kapital Managements erstellt werden.

Das Konzept sollte den Bedürfnissen des Unternehmens und der MitarbeiterInnen gerecht werden. Es muss flexibel sein, um sich an die immer neuen technischen Entwicklungen anzupassen und auch darauf reagieren zu können. Die Qualifizierung der MitarbeiterInnen ist für die Umsetzung eines solchen Konzepts unerlässlich.

Frage:

Welche Kriterien liegen den Entscheidungen zu Personalweiterbildungsmaßnahmen in österreichischen Bildungsunternehmen des postsekundären Bildungssektors der Erwachsenenbildung zugrunde?

Antwort:

Durch die Auswertung der ExpertInnen-Interviews ergibt sich als Grundlage von Personalentscheidungen, die individuelle Personalbedarfsanalyse unter Berücksichtigung der individuellen, persönlichen Kompetenzen des Mitarbeitenden, der aktuellen Marktentwicklungen und den budgetären Möglichkeiten. Aktuell findet zusätzlich Digitalisierungskompetenz Eingang in den Kriterienkatalog zu Personalentscheidungen.

Dementsprechend ändern sich auch die Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Personalentwicklungsmaßnahme notwendig sind. MitarbeiterInnen sollten nicht nur die fachlichen, sondern auch die medien-didaktischen und technischen Kompetenzen mitbringen. Die fachlichen Kompetenzen hängen eng mit der Aus- und Weiterbildung zusammen. Dies gilt ebenso für die medien-didaktischen und technischen Kompetenzen. In diesem Zusammenhang ist vor allem auch von einer fachlichen Basiskompetenz die Rede, die jeder Lehrkraft zugrunde liegt. Diese setzt sich aus dem Wissensstand der Lehrkraft zusammen, der erworben wurde durch seine Ausbildung Universität oder Hochschule sowie durch seine Erfahrung. Dadurch zeigt sich die Individualität der Personalentwicklungsmaßnahmen als Hauptkriterium neben den monetären Kriterien und der Marktkonformität.

9 Conclusio, Limitationen und Ausblick

9.1 Conclusio

Medien spielen seit jeher eine Rolle in Bildungseinrichtungen. Durch die technischen Fortschritte sind die Medien auch in Unterrichtsstunden vernetzt, digitalisiert, automatisiert und interaktiv. Bis zu einem gewissen Punkt der Modernisierung ist es eine Kompetenz unserer Zeit, Medien einzusetzen und zu erstellen. Die wachsende Digitalisierung und die Zunahme der Kommunikationskanäle haben neue Bereiche erschlossen, die nur durch eine Erweiterung der Kompetenzen behandelt werden können.

Die Weiterbildung von Lehrkräften muss den immer wiederkehrenden Veränderungen der äußeren Rahmenbedingungen gepasst werden, um sowohl die Lebenswirklichkeit der Menschen als auch deren Arbeitsalltag umfassend zu berücksichtigen. Dies erfordert eine Anpassung der Kompetenzen des pädagogischen Personals.

Ein wesentliches Ergebnis der Studie ist, dass eine Weiterbildung mit dem Ziel der Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einem kompetenzorientierten Arbeiten in den Unternehmen erfolgen muss. Dafür sollte die Kosten-Nutzen-Analyse nachgewiesenermaßen als Instrument des Human Capital Management verwendet werden. Die Bedeutung dieses Ansatzes liegt in seiner Fähigkeit, die bestehende Wissensbasis für die Weiterbildung aufzubauen und damit den Nutzen der Weiterbildung zu steigern.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Fachleute das Human Capital Management als ein wesentliches Instrument verstehen, um den Unternehmenserfolg durch strategische Personalentwicklung zu erreichen. Die Kausalität zwischen guter Weiterbildung und Unternehmenserfolg ist im Bildungssektor bereits bekannt. Die

Förderung der Weiterbildung ist ein wesentlicher Bestandteil des Human Capital Management.

Die ExpertInnen sind sich jedoch auch bewusst, dass die Weiterbildung nicht immer den erwarteten Erfolg bringt. Es gibt verschiedene Gründe für diese Tatsache: Die Qualität der Schulung kann mangelhaft sein, die Lernenden können keine Motivation entwickeln oder die erlernten Kenntnisse und Fähigkeiten können schlichtweg nicht im Arbeitsalltag angewendet werden.

Um diese Hindernisse zu überwinden, muss das Unternehmen in einen Dialog mit seinen Mitarbeitern treten und herausfinden, welche Schulungsbedarfe bestehen und ob diese mit den Zielen des Unternehmens in Einklang stehen. Dieser Dialog sollte regelmäßig stattfinden, um die Bedarfe anzupassen und gegebenenfalls neue Schulungsangebote zu entwickeln.

Dennoch ist der Einsatz des Personalcontrolling in Bezug auf qualitative, weiche Fakten bis jetzt vernachlässigt. Der Fokus liegt auf den monetären Kennzahlen und diese werden auch erhoben. Durch den Einsatz alternativer Bemessungs- und Bewertungsschemata könnte einerseits ein realistisches Bild der Bildungskosten und gleichzeitig des Bildungsnutzens gezeichnet werden.

Human Kapital Management, respektive strategische Personalentwicklung, ist unter den ExpertInnen als bewusste Einrichtung kaum verbreitet. Einige Ansätze sind von den ExpertInnen autodidaktisch angeeignet worden. Die bewusste Entscheidung zur strategischen Personalentwicklung lag in der zugrundeliegenden explorativen ExpertInnen-Runde nur in zwei Fällen vor. Dies kann mit der Unternehmensgröße korrelieren.

Die Interviews zeigten, dass Kompetenzen bei kleineren Unternehmen in der Regel wenig strukturiert und planvoll entwickelt werden. In den meisten Fällen werden bereits vorhandene Kompetenzen weiter ausgebaut statt neue erlernt. Die Ergebnisse decken sich auch mit der Beobachtung, dass in kleinen Unternehmen eine informelle Lernkultur häufiger vorkommt als in großen Firmen. Auch die Verknüpfung von Lernprozessen mit der persönlichen Karriereplanung ist in kleinen Unternehmen eher schwierig. Denn hier werden meistens nur die Fähigkeiten weiter ausgebaut, die für den aktuellen Job notwendig sind. Bei größeren Bildungsunternehmen findet sich ein strukturierterer und planvollerer Zugang zur strategischen Personalentwicklung.

Die Arbeitsergebnisse weisen darauf hin, dass sowohl die Digitalisierung der Bildung als auch die Weiterbildung des Bildungspersonals an Bedeutung gewinnen wird. Zudem ist eine Form der Kosten-Nutzen-Analyse erforderlich, um die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Bildungseinrichtungen zu gewährleisten.

9.2 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Frage:

Wie ist die mediendidaktische Kompetenzerweiterung der Lehrkräfte, durch Maßnahmen des HKM, in E-Learning-Systeme der österreichischen Bildungsunternehmen des postsekundären, nicht tertiären Bildungssektors ökonomisch erfolgreich zu implementieren?

Antwort:

In Bezug auf die mediendidaktische Kompetenz des Bildungspersonals ist, wie in Kapitel 3.2 dargelegt, durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen, gesteuert durch das Human Kapital Management, Weiterbildung in Kombination mit, wie in Kapitel 4.2 ausgearbeitet, Maßnahmen zur Unterstützung der Akzeptanz von

wesentlichen Veränderungen als Handlungsoption vorhanden. Diese Maßnahmen sind durch geeignete Situationsanalysen, einer strategisch passenden Zieldefinition, Bedarfsanalysen, Maßnahmenplanung und Operationalisierung erfolgreich umsetzbar. Die strategische Personalentwicklung ist durch die Ableitung von der Unternehmensstrategie bzw. -Vision an diese gebunden.

Die strategische Personalentwicklung kann entweder intern durch die Unternehmensmitarbeiter oder aber extern durch eine angemietete Beraterfirma durchgeführt werden. Die interne Abwicklung ist kosteneffektiver, birgt aber das Risiko einer Verfälschung der Analysen, infolge von Verzerrungen der Sichtweise. Die externe Abwicklung ist zwar weniger von Verzerrungen gekennzeichnet (also „objektiver“), dafür aber auch kostenintensiver.

In Bezug auf die monetären Erfolgsfaktoren der Implementation, sind wie in Kapitel 5 dargestellt, mehrere Darstellungsoptionen anwendbar. Diese Optionen sind Relationsfaktoren zwischen unterschiedlichen Bezugsgrößen des Personalmanagement (bspw.: Personalentwicklungskosten in Bezug auf Nutzensteigerung etc.). Die signifikanten Bezugsgrößen entstehen aus der von dem Unternehmen definierten Personalentwicklungsstrategie. Wenn diese Erfolgsfaktoren identifiziert sind, können Maßnahmen zur Personalentwicklung entwickelt werden, die mit der Strategie des Unternehmens übereinstimmen und seiner Vision dienen.

Die Ermittlung der Bezugsgrößen richtet sich nach der Definition der Ziele des Unternehmens.

9.3 Ausblick

Moderne Mediendidaktik ist mittlerweile fest in den bildungspolitischen Bildungsplänen verankert und wird weiter forciert, daher wird das Thema auf unbestimmte Zeit Relevanz in Bildungseinrichtungen besitzen. Eine intensive

Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen der erfolgreichen Umsetzung von modernen Mediendidaktik, wäre daher sinnvoll. Bedauerlicherweise wurde im Verlauf der Interviews deutlich, dass bei einigen Bildungsunternehmen digitale Bildung nicht als Chance, sondern als Gefahr gesehen wird.

Gerade in der heutigen Zeit wäre es wichtig, digitale Medien als nützlichen Vermittlungszugang von Bildung zu sehen und die daraus resultierenden Möglichkeiten einzusetzen. Als Appell wird hier für eine zielgerichtete Nutzung der modernen Medien, als Transportplattform von Bildung plädiert. Zusätzlich wäre ein qualitatives Forschungsdesign, das eine größere Sample-Anzahl und die bundesweit erreicht, überlegenswert.

Diese Masterarbeit legt nahe, dass eine Forschungs-hypothese formuliert und qualitativ untersucht werden könnte, um festzustellen, welchen Einfluss das Lehrkraft-Mindset auf den Weiterbildungserfolg hat. Diese Folgearbeit könnte mit einer kleinen Gruppe von Lehrkräften durchgeführt werden, die nach dem Abschluss der Weiterbildung befragt werden. Die Ergebnisse dieser Studie könnten helfen, Weiterbildungsverantwortliche zu ermutigen, bestimmte Themen in ihren Programmen zu behandeln und den Teilnehmern mehr Feedback über ihre Lern- und Entwicklungsprozesse zu geben.

Nach eingehender Literaturrecherche und unter Berücksichtigung der Interviews hat der Autor für sich erkannt, dass die strategiegeleitete Personalentwicklung sowohl einen positiven Einfluss auf mittel- und langfristige Handlungsfähigkeit des Unternehmens hat, sondern langfristig auch auf das Image der Bildungseinrichtung. Die Erstellung der vorliegenden Masterarbeit hat somit neue Impulse und wesentliche Erkenntnisse für den weiteren Berufsweg des Autors gebracht.

9.4 Limitation

Zur Erstellung dieser Masterthesis wurden vom Autor 10 Interviews mit ExpertInnen mit einer Laufzeit von mehr als 600 Minuten geführt. Anhand dieser Interviews konnten Kenntnisse in österreichischen Bildungsunternehmen in Bezug auf Human Kapital Management und deren Einsatzmöglichkeiten generiert werden. Der Autor stellt fest, dass durch die geringe Anzahl an Samples die Ergebnisse nicht für die gesamten Unternehmen des österreichischen postsekundären, nicht tertiären Bildungssektors repräsentativ sind.

Eine größere Stichprobe wäre erforderlich, um universellere Aussagen machen zu können. Alternativ könnte ein anderes Forschungsdesign genutzt werden. Zusätzlich ist die Regionalität der Experten eine Einschränkung. Die meisten der befragten Personen sind in Bildungseinrichtungen in Wien tätig. Zusätzliche Befragungen in anderen österreichischen Bundesländern hätten möglicherweise umfassendere und andere Ergebnisse geliefert.

Die Ergebnisse der explorativen Untersuchung werden durch zwei weitere Faktoren eingeschränkt. Zum einen sind die Rückmeldungen nur auf die subjektive Wahrnehmung der ExpertInnen begrenzt, da diese ihre Arbeitsbedingungen selbst bewertet haben. Zum anderen ist es schwer möglich, mit den Ergebnissen der Studie Aussagen über die Ausprägung von Kompetenzentwicklungsprozessen in den jeweiligen Unternehmen zu treffen. Die Befragten konnten lediglich anhand des Fragebogens Einschätzungen geben und keine weiteren Informationen bereitstellen. Die Ergebnisse respektive Erkenntnisse dieser Arbeit sind lediglich als erste Annäherung an die Thematik zu verstehen.

Die Untersuchung der aktuellen Relevanz von Personalentwicklungsmaßnahmen in österreichischen postsekundären Bildungseinrichtungen und die Darstellung möglicher

Einsatzgebiete von Human Capital Management in Form von strategischer Personalentwicklung waren dem Autor trotz der eingeschränkten Anzahl verfügbarer Interviews immer wichtig.

Auch wenn es sich bei dieser Arbeit um eine empirische Studie handelt, sollte nicht vergessen werden, dass die Ergebnisse lediglich für die österreichischen postsekundären Bildungseinrichtungen gelten. Ein Vergleich mit anderen Ländern ist aufgrund der unterschiedlichen Strukturen und Rahmenbedingungen in den jeweiligen Systemen kaum möglich.

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, einen Überblick über den Stand und die Herausforderungen der Personalentwicklung in österreichischen postsekundären Bildungseinrichtungen zu geben und mögliche Handlungsfelder im Bereich Human Capital Management aufzuzeigen. Die Ergebnisse sollten von den Verantwortlichen in den Einrichtungen als Orientierungshilfe genutzt werden können, um weitere Schritte in Richtung strategischer Personalentwicklung zu gehen.

10 Literaturverzeichnis

- Archan, S., & Mayr, T. (2006). *Berufsbildung in Österreich*. Thessaloniki: Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung.
- Bühner, R. (2004). *Personalmanagement*. München: Oldenburg.
- Bäumer, J. (1999). *Weiterbildungsmanagement*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2009). *Human Capital Management*. London: Kogan Page.
- Baumgartner, P. (2011). *Taxinomie von Unterrichtsmethoden. Ein Plädoyer für didaktische Vielfalt*. Münster: Waxmann.
- Baumgartner, P., Häfele, H., & Maier-Häfele, K. (2002). *e-learning Praxishandbuch. Auswahl von Lernplattformen*. Innsbruck: Studienverlag.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Berlo, D. K. (1960). *The process of communication; an introduction to theory and practice*. Toronto: Thomson Learning.
- Blömeke, S. (01. 07 2003). Zukünftige Lehrpersonen und das Medienhandeln von Kindern und Jugendlichen. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, S. 276-289. doi:<https://doi.org/10.1007/s11618-003-0027-0>
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bontis, N. (1996). *Business Quaterly*(60).
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, S. 223-247. doi:<https://doi.org/10.1108/14691930210435589>

- Bozem, K., Nagl, A., Rath, V., & Haubrock, A. (2013). *Elektromobilität: Kundensicht, Strategien, Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer.
- Breiter, A., Fischer, A., & Stolpmann, B. E. (2006). IT-Service-Management. Neue Herausforderungen für kommunale Schulträger. In M. Wind, & D. Krüger (Hrsg.), *HAndbuch IT in der Verwaltung* (S. 253-272). Berlin: Springer.
- Conradi, W. (1983). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke Verlag.
- Darling-Hammomnd, L., & Richardson, N. (2009). Research review/Teacher learning: what matters. *Educational leadership*, 66, 46-53.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*(19), 319-340.
- Dubs, R. (2009). *Lehrerverhalten. Ein Beitrag zur Interaktion von Lehrenden und Lernenden im Unterricht*. (2. Ausg.). Stuttgart: Steiner.
- Ehlers, U.-D., & Peter, S. (2005). Bildungscontrolling im E-Learning - Eine Einführung. In U.-D. Ehlers, & S. Peter, *Bildungscontrolling im E-Learning* (S. 342). Berlin: Springer-Verlag.
- Erpenbeck, J., Sauter, S., & Sauter, W. (2015). *E-Learning und Blended Learning: Selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse* (4. Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. .
- Häder, M. (2015). *Empirische Sozialforschung, Eine Einführung* (3. Ausg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hacker, W. (1998). *Arbeitspsychologie - Psychische Regulation von Tätigkeiten*. Bern: Huber.
- Haubrock, A., & Öhlschlägel-Haubrock, S. (2009). *Personalmanagement*. Stuttgart: Kohlhammer.

- Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C., & Kock, A. (2016). *Innovationsmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Hienerth, C., Huber, B., & Süssenbacher, D. (Hrsg.). (2009). *Wissenschaftliches Arbeiten kompakt: Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen*. Wien: Linde International.
- Hildebrandt, E. (2008). *Lehrerfortbildung im Beruf*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Holtbrügge, D. (2018). *Personalmanagement*. Berlin: Springer Verlag GmbH.
- Huf, S. (2020). *Personalmanagement*. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hummel, T. R. (2001). *Erfolgreiches Bildungscontrolling. Praxis und Perspektiven*. Heidelberg: Sauer-Verlag.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Der effektive Strategieprozess*. Frankfurt: Campus.
- Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2009). *Personalmanagement Führung Organisation*. Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H.
- Kaune, A., & Wagner, A.-S. (2016). *Change Communication*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-11611-8
- Kemmettmüller, W., & Bogensberger, S. (2004). *Handbuch der Kostenrechnung*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Kerres, M., & Preußler, A. (2012). Mediendidaktik. In D. Meister, F. v. Gross, & U. Sander (Hrsg.), *Enzyklopädie Erziehungswissenschaft*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Kindleberger, C. P. (2010). *Die Weltwirtschaftskrise 1929–1939*. München: FinanzBuch Verlag.
- Kirkpatrick, D. L. (1967). Evaluation of Training. In R. L. Craig, & L. R. Bittel (Hrsg.), *Training and Development Handbook*. New York: McGraw Hill.

- Klafki, W. (1996). *Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik*. Weinheim: Beltz.
- Klaußner, S. (2016). *Partizipative Leitbildentwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-13033-9_1
- Klaus, H., & Schneider, H. J. (Hrsg.). (2016). *Personalperspektiven*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klauser, F., & Kim, H.-O. (2004a). *Analyse der Erfolgsfaktoren für computer- und netzbasierte Lernangebote*. Research Report, Universität Osnabrück, IMPULE EC, Osnabrück.
- Klauser, F., & Kim, H.-O. (2004b). *Grundlagen der Evaluation computer- und netzbasierter Lernangebote*. Research Report, Universität Osnabrück, IMPULS EC, Osnabrück.
- Kobi, J. M. (2012). *Personalrisikomanagement: Strategien zur Steigerung des People Value*. Wiesbaden: Gabler.
- Konrad, E. D. (2005). Der Businessplan: Zweck und Inhalt – Tipps und Tricks. In E. D. Konrad (Hrsg.), *Aspekte erfolgreicher Unternehmensgründungen* (S. 277). Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Konstruktivistische Ansätze in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung. (2009). In R. Tippelt (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Lasswell, H. D. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society*. New York: Harper & Bros.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organisations. *Administrative Science Quarterly*, 1-47.

- Lipowski, F. (2011). Theoretische Perspektiven und empirische Befunde zur Wirksamkeit von Lehrerfort- und Weiterbildung. In E. Terhart, H. Bennewitz, & M. Rothland (Hrsg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrberuf* (S. 398-417). Münster: Waxmann.
- Loibl, S. (2003). *Zur Konstruktion von Qualität in Weiterbildungseinrichtungen* (Bd. Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung). (S. Nolda, E. N. Rhein, & R. Tippelt, Hrsg.) Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Mühlenkamp, H. (1994). *Kosten-Nutzen-Analyse*. München: Oldenburg.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12., überarbeitete Auflage*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Mentzel, W. (2005). *Personalentwicklung: erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden*. München: Dt. Taschenbuch-Verlag.
- Meyer, J., & Rowan, B. (2011). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony . *Journal of Economic Sociology*, 43-67.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological Pedagogical Content Knowledge (TPCK): Confronting the Wicked Problems of Teaching with Technology. In C. Crawford (Hrsg.), *Proceeding of Society for Information Technology and Teacher Education International Conference* (S. 1017-1054). Chesapeake: Teachers Colleg Record.
- Nattland, A., & Kerres, M. (2006). Computerbasierte Medien im Unterricht. In K.-H. Arnold, U. Sandfuchs, & J. Wiechmann (Hrsg.), *Handbuch Unterricht* (S. 422 - 431). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer Verlag GmbH.
- Neuberger, O. (1994). *Personalentwicklung*. Oldenbourg: De Gruyter .
- Nicolai, C. (2009). *Personalmanagement*. Stuttgart: UTB.

- Nistor, N., Schnurer, K., & Mandl, H. (2005). *Akzeptanz, Lernprozess und Lernerfolg in virtuellen Seminaren – Wirkungsanalyse eines problemorientierten Seminarkonzepts*. Forschungsbericht, Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, München.
- OECD. (2016). *Bildung auf einen Blick 2016*. OECD. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. doi: 10.3278/6001821jw
- Pajares, M. F. (1992). Teachers' Beliefs and Educational Research: Cleaning Up a Messy Construct. *Review of Educational Research*(62), 307-332.
- Pawlowsky, P., & Bäumer, J. (1996). *Betriebliche Weiterbildung: Management von Qualifikation und Wissen*. München: C.H. Beck Verlag.
- Petko, D. (2012a). Hemmende und förderliche Faktoren des Einsatzes digitaler Medien im Unterricht. Empirische Befunde und forschungsmethodische Probleme. In R. Schulz-Zander, B. Eickelmann, H. Moser, H. Niesyto, & P. Grell (Hrsg.), *Jahrbuch Medienpädagogik 9* (S. 29-50). Wiesbaden: Springer.
- Petko, D. (2014). *Einführung in die Mediendidaktik*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Petko, D., & Döbeli Honegger, B. (2011). Digitale Medien in der schweizerischen Lehrerinnen- und Lehrerbildung: Hintergründe, Ansätze und Perspektiven. *Beiträge zur Lehrerbildung*(29), 155-171.
- Plümer, T., & Niemann, M. (2016). *Existenzgründung Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Prenzel, M., Drechsel, B., Kliewe, A., Kramer, K., & Röber, N. (2000). Lernmotivation in der Aus- und Weiterbildung. Merkmale und Bedingungen. In C. Harteis, H. Heid, & S. Kraft (Hrsg.), *Kompandium Weiterbildung. Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung* (S. 163-173). Opladen: Leske und Budrich.
- Proksch, S. (2010). *Konfliktmanagement im Unternehmen*. Wien: Springer-Verlag.

- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (4. Ausg.). München: Oldenbourg Verlag.
- Psacharopoulos, G. (01 1988). Education and Development: A Review. *The World Bank Research Observer*, S. 99-116.
- Psomas, E., & Antony, J. (3. April 2017). Total quality management elements and results in higher education institutions: the greek case. *Quality Assurance in Education*, Vol 25 No 2, S. 206-223.
- Reimann-Rothmeier, G., Mandl, H., & Prenzel, M. (1997). Qualitätssicherung bei multimedialen Lernumgebungen. In H. F. Friedrich, H. Eigler, H. Mandl, W. Schnotz, F. Schott, & N. Seel (Hrsg.), *Multimediale Lernumgebungen in der betrieblichen Weiterbildung* (S. 267-333). Neuwied: Luchterhand.
- Richardson, V., & Placier, P. (2001). Teacher Change. In V. Richardson (Hrsg.), *Handbook of Research on Teaching* (S. 905-947). Washington DC: American Educational Research Association.
- Riedl, A., & Schelten, A. (2013). *Grundbegriffe der Pädagogik und Didaktik beruflicher Bildung*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.
- Süss, D., Lampert, C., & Wijnen, C. W. (2018). *Medienpädagogik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-658-19824-4
- Sahu, A. R., Shrivastava, R. R., & Shrivastava, R. L. (2013). Critical success factors for sustainable improvement in technical education excellence. *The TQM Journal*, 1(25), S. 62-74. doi:10.1108/17542731311286432
- Sailer-Burckhardt, R. (2002). *IntEgrated Learning: Strategien und Vorteile für ein erfolgreiches E-Learning in der Praxis*. Kilchberg: SmartBooks Publishing.
- Sattelberger, T. (1999). *Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor*. Wiebaden: Gabler Verlag.
- Schelten, A. (2012). *Lernen in der beruflichen Weiterbildung*. Stuttgart: Steiner.

- Schlicht, J. (2011). *Kosten-Nutzen-Analyse von beruflicher Weiterbildung: Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit und pädagogischen Wirksamkeit*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Schmidt, A. (2009). Flexibilisierung – Herausforderungen und Chancen für Organisationen und deren Mitglieder. In H. Kasper, & W. Mayrhofer (Hrsg.), *Personalmanagement – Führung – Organisation* (S. 670). Wien: Linde Verlag.
- Scholz, C. (2014). *Personalmanagement*. München : Vahlen.
- Schreyögg, G. (2008). *Organisation*. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.
- Schreyögg, G. (2016). *Grundlagen der Organisation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schulmeister, R. (2006). *eLearning: Einsichten und Aussichten*. Berlin: de Gruyter. doi:<https://doi.org/10.1524/9783486595062>
- Schulte, C. (2020). *Personalcontrolling mit Kennzahlen*. München: Vahlen.
- Schultz, T. W. (03 1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, S. 1-17.
- Sonntag, K. (2006). *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Steinhübel, & Distel. (2007). Humankapitalmanagement. (Laske, Orthey, & Schmid, Hrsg.) *PersonalEntwickln*.
- Stiefel, R. T. (1979). Überbetriebliche Weiterbildung besser nutzen: schnellerer Lerntransfer in den Betrieb. In *Betriebstechnische Reihe* (S. 177). Beuth: Technische Akademie Wuppertal.
- Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Treumann, K. P., Ganguin, S., & Arens, M. (2012). Theoretische Rahmung subjektorientierter E-Learning-Nutzung in der beruflichen Bildung. In *E-*

- Learning in der beruflichen Bildung* (S. 19-95). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-531-93252-1_2
- Tulodziecki, G., & Herzig, B. (2002). *Computer & Internet im Unterricht. Medienpädagogische Grundlagen und Beispiele*. Berlin: Cornelsen Scriptor.
- Tulodziecki, G., & Herzig, B. (2010). *Mediendidaktik. Medien in Lehr- und Lernprozessen verwenden*. München: kopaed.
- Uden, L., & Vecchio, P. D. (2018). Transforming the stakeholders' Big Data for intellectual capital management. *Meditari Accountancy Research*, 3(26), S. 420-442. doi:10.1108/MEDAR-08-2017-0191
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*(27), 425-478.
- Ventatraman, S. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, 15(1), S. 92-112. doi:10.1108/09684880710723052
- Volpert, W. (1997). Handlungsregulation. In H. Luczak (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S. 453-458). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Landsberg, G. (1995). *Bildungs-Controlling*. (R. Weiss, Hrsg.) Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- von Rosenstiel, L. (2006). Leadership und Change. In H. Bruch, S. Krummaker, & B. Vogel (Hrsg.), *Leadership – Best Practices und Trends* (S. 145-156). Wiesbaden: Gabler.
- von Rosenstiel, L. (2009). Organisationspsychologie. In M. Henninger, & H. Mandl (Hrsg.), *Handbuch Medien- und Bildungsmanagement*. Weinheim: Beltz.
- Weber, W., Kabst, R., & Gramley, C. (1998). Human Resource Policies in European Organizations - Country vs. Company-Specific Antecedents. Paderborn: Sixth Conference on International Human Resource Management.

- Westermann, G. (2012). *Kosten-Nutzen-Analyse: Einführung und Fallstudien*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Wickel-Kirsch, S., Janusch, M., & Knorr, E. (2008). Balanced Scorecards als Katalysator. In *Personalwirtschaft* (S. 49-54). Wiesbaden: Gabler.
- Witte, E. (1962). Forschung, Werbung und Ausbildung als Investitionen. In H.-D. Ortlieb (Hrsg.), *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik* (S. 210-226). Tübingen: Mohr.
- Wunderer, R.; Dick, P.;. (2007). *Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010* (5. Ausg.). Neuwied.
- Zalewski, S. (2008). Grundlage. In H. Corsten, & M. Reiß (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre* (S. 3-97). München: Oldenburg.
- Zwick, T. (2004). Weiterbildungsintensität und betriebliche Produktivität. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*(74), 651-668.

11 Anhang

11.1 Anlagenverzeichnis

Anlage 1	Interviewleitfaden
Anlage 2	Kategoriensystem
Anlage 3	Interview-Auswertungsbeispiel

11.2 Interviewleitfaden

Pre-Setting

Vielen Dank, dass Sie sich (Du dir) Zeit für dieses Interview genommen hast.

Ich führe dieses Interview im Rahmen der empirischen Arbeit zu meiner Masterthesis mit dem Thema:

Herausforderungen der Personalentwicklung in Bildungseinrichtungen

Erfolgsfaktoren von Implementierungsprozessen der modernen Mediendidaktik, im Kontext des Humankapital-Management, in die Bildungs- und Unterrichtsprozesse von österreichischen Bildungsunternehmen des post-sekundären, nicht tertiären Bildungssektor

Das Interview wird aufgezeichnet und anonymisiert transkribiert. Diese Daten werden von mir bis zur Fertigstellung meiner Masterthesis aufbewahrt und anschließend datenschutzkonform vernichtet.

Sind Sie (Bist Du) mit dieser Vorgehensweise einverstanden?

Ich starte nun die Aufnahme.

Einleitung

Wie war Ihr Weg zu Ihrer jetzigen Position im Unternehmen?

Was war Ihr größter Erfolg bei der Implementierung der digitalen Bildungsprozesse bisher?

Welche Gründe sehen Sie dafür?

Interview

Struktur

Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in Ihrem Betrieb in der Ausbildung tätig?

Welche Ausbildungsbereiche sind in Ihrem Betrieb verortet?

Handwerk; Dienstleistung; eCommerce; ...

Wie sind hierarchische Strukturen in Ihrem Betrieb etabliert?

Sind diese Strukturen flach oder tief ausgelegt?

Implementierung der Digitalen Bildung

Seit wann ist in Ihrem Betrieb/Unternehmen der Implementierungsprozess der digitalen Bildungsprozesse etabliert?

Welchen Stellenwert geben Sie dem Implementierungsprozess der digitalen Bildung in Ihrem Betrieb/Unternehmen?

Hat sich der Stellenwert über den zeitlichen Verlauf verändert?

Welche Gründe, abgesehen von COVID-19, sehen Sie für diese Stellenwertänderung?

Ist die COVID-19-Lage ein Katalysator für den Prozess?

Welche Auswirkung hat dieser katalytische Effekt auf Ihren Betrieb im Allgemeinen?

Welche Arbeitsabläufe (Prozesse) haben sich dadurch verändert?

Welche Varianten, der modernen Mediendidaktik, kommen in Ihrem Betrieb/Unternehmen zum Einsatz?

Computerbasiertes und netzbasiertes Lernen; Kommunikationsplattformen (synchron <> asynchron); Blended Learning; ...

Wie beurteilen Sie den Implementierungsgrad der digitalen Bildung in Ihrem Betrieb?

Wie beurteilen Sie die bereits vorhandenen technischen Voraussetzungen?

Wie beurteilen Sie die bereits vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter?

Wie beurteilen Sie die Geschwindigkeit der Implementierung?

Welche Vorteile sehen Sie in der raschen/langsamen Implementierung?

Welche Nachteile sehen Sie in der raschen/langsamen Implementierung?

Wie beurteilen Sie den Einfluss des Mindsets der Betriebs-/Unternehmensführung auf die erfolgreiche Implementierung der digitalen Bildung?

Spezifische Herausforderung im post-sekundären,
nicht tertiären Bildungssektor

Wie beurteilen Sie das Spannungsfeld „Digitalisierung des Berufes“ versus „Digitalisierung der Ausbildung“?

Welche Schnittmengen sehen Sie?

Welche Faktoren sind, Ihrer Meinung nach, hinsichtlich der digitalen Bildungs-Agenden in Ihrem Betrieb/Unternehmen, zu berücksichtigen?

Welche Herausforderungen sehen Sie in der Umsetzung der digitalen Bildung in Ihren Ausbildungsbereichen?

Welche Chancen und Gefahren sehen Sie durch die digitale Bildung, im jeweiligen Ausbildungsbereich, als gegeben?

Welche Chancen und Gefahren sehen Sie durch die differente Herangehensweise zur schulischen Ausbildung (methodisch-didaktisches Lehren und Lernen) bei der betrieblichen Ausbildung (auftragsbezogenes Lehren und Lernen)

In welchen Ausbildungsgebieten ist die digitale Bildung leichter umsetzbar und welche Ausbildungsgebiete eignen sich weniger zur Umsetzung digitaler Bildungs-Agenden?

Personalentwicklung

Personalplanung

Welche Auswirkungen ergeben sich Ihrer Meinung nach auf das Bildungspersonal durch die Agenden der digitalen Bildung in Ihren Ausbildungsbereichen?

Qualifikation durch Weiterbildung; Personalabbau durch Freisetzung; Personalabbau durch altersbedingten Abgang; ...

Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach, für die digitale Bildung – neben den fachlichen Kompetenzen – bei Ihren Mitarbeitern notwendig?

In welcher Ausprägung?

Wird diesbezüglich ein Kompetenzprofil Ihrer MitarbeiterInnen erstellt?

Welche Form der Kompetenzerhebung erscheint Ihnen als geeignet zur Feststellung der fachlichen, der medientechnischen sowie der pädagogischen Fähigkeiten?

Welche Kompetenzen erscheinen Ihnen zusätzlich relevant?

Wie stellen Sie diese Kompetenzen fest?

Welche Gewichtung schreiben Sie den unterschiedlichen Kompetenzbereichen zu?

Wie wird der Abgleich von Anforderungs- mit den Eignungsprofilen umgesetzt?

Werden bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter diese Kompetenzen berücksichtigt?

Qualifikation durch Weiterbildung

Welche Ausprägung hat die Weiterbildung Ihres Ausbildungspersonals in neuen didaktischen Möglichkeiten?

Geht es um die Vermittlung von Fachwissen; die Erweiterung der Fähigkeiten; ein neues Mindset; ...

Welche Methoden der Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung erscheinen Ihnen als Möglichkeit ein Kompetenzdefizit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszugleichen?

Welchen Stellenwert hat dabei Personalentwicklung on the job (systematische Unterweisung, Projektarbeit, ...); near the job (Qualitätszirkel, Planspiele, ...); off the job (Vorträge, externe Schulungen, ...)

Welche weiteren Kriterien muss die Personalentwicklung durch Weiterbildung erfüllen?

Umsetzbarkeit, betriebliche Abläufe etc.

Bildungscontrolling

Weiterbildungsziele

Nach welchen Kriterien werden Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Weiterbildungen angeboten?

Inwiefern werden der persönliche Bedarf der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters sowie die Rahmenbedingungen des Ausbildungsbereichs berücksichtigt?

Welche Kriterien müssen Weiterbildungsziele erfüllen?

Operationalisierung von Prozessoptimierungen; Senkung der Maßnahmenkosten; Senkung des Maßnahmenzeitaufwands; Persönlichkeitsentwicklung; etc.

Wie wird eine Transfersicherung der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter durchgeführt?

Welche Form der Evaluierung der Weiterbildungen erachten Sie hierbei für sinnvoll?

Wird eine Evaluierung durchgeführt?

Erfolgsfaktoren

Nach welchen Faktoren messen Sie den Erfolg Ihres Betriebs?

Ökonomische Faktoren; soziale Faktoren; Innovationsfaktoren; ...

Welche Erfolgsfaktoren sind für Ihren Betrieb relevant?

Welchen Stellenwert haben ökonomische Faktoren, soziale Faktoren, innovationsrelevante Faktoren?

Potentialerweiterung

Welche Form der Erfolgsmessung wenden Sie in Ihrem Betrieb an?

Abschluss

Gibt es Themen, die noch nicht gefragt wurden, die Ihnen wichtig erscheinen?

Angenommen wir machen eine Zeitreise und Sie beurteilen den Implementierungsprozess der digitalen Bildung in Ihren Betrieb/Unternehmen in 2 Jahren, welche Eindrücke hätten Sie dann?

Vielen Dank für das Gespräch!

11.3 Kategoriensystem

Kategorie	Beschreibung der Kategorie	Kapitel Nr.
K 1	Faktoren der Zusammenarbeit im Unternehmen	7.7
K 2	Faktoren der Diversität beim Mindset	0
K 3	Prioritätsgrad der Implementierung im Betrieb	7.7
K 4	Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung	7.7.2
K 5	Faktoren des Mitarbeiter-Knowhow	0
K 6	technische Rahmenbedingungen	7.7; 7.7.2
K 7	Kriterien der Personalführung	0
K 8	Faktoren der Mitarbeitermotivation	0
K 9	Faktoren der Mitarbeiterqualifizierung	0
K 10	Didaktische Prinzipien der digitalen Bildung	7.7.4
K 11	Chancen der berufsspezifischen Unterschiede	7.7
K 12	Persönlicher Arbeitszugang der AusbilderInnen	0; 7.7.4
K 13	Gewichtung der Kompetenzfelder	7.7
K 14	Kriterien der Personalentwicklung	7.7; 0
K 15	Ziele der betrieblichen Weiterbildung	0; 7.7.4
K 16	Kriterien der Ausbildungsqualität	7.7.2
K 17	Risiken der berufsspezifischen Unterschiede	7.7

11.4 Farbschema

K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Durch Externalitäten hohes Tempo in der Umstellung.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Durch globale Notlage wurde das Thema wichtig.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Unterstützung der Geschäftsleitung ist unbedingt notwendig.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Positive Verstärkung durch Vorgesetzte ist wesentlich.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Kompetenzen der Lehrkräfte müssen für die technischen Lösungen erweitert werden.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Positive Verstärkung aus der Geschäftsführung förderlich.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Vorerfahrung und Wissen als Beschleuniger.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Vorhandene digitale Infrastruktur als Beschleuniger.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Durch Fachinhalte digitale Ausrichtung der Bildung.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Innovationskraft der der Leitungen.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Simpler Zugang zur digitalen Infrastruktur.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Zugang zur Infrastruktur muss hindernisfrei gestaltet sein.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Das Mindset der Führungskraft hat immense Bedeutung bei der Realisierung.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Einsatzbereite und zugängliche Hardware und Software.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Die erfolgreiche Umsetzung ist von der positiven Unterstützung durch die Geschäftsleitung direkt abhängig.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Notwendige Infrastruktur muss ausgebaut werden.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Didaktische Erreichbarkeit der Lernenden durch moderne Medien.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Keine Veränderung durch äußere Einflüsse.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Keine Veränderung im Umstellungstempo.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Der persönliche Zugang der Führungskräfte ist ein wesentlicher Faktor bei der Umsetzung.

K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Akzeptanz durch das Bildungspersonal und den Lernenden.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Kompetenzbildung zu digitalen Medien bei Lernenden.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Tatsächlicher Einsatz der digitalen Tools vom Schulungspersonal.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Erstellung digitaler Unterrichtsmedien durch das Bildungspersonal.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Weiterbildung auf die vorhandenen Kompetenzen (formelle und informelle) des Bildungspersonals.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Negative Einstellung der Leitung hat einen Einfluss auf die Prozessgeschwindigkeit.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Kompetenzen der Jugendlichen, die mit Handy oder mit Spielen aufgewachsen sind, wird mit Kompetenzen im E-Learning verwechselt.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Kaum Erfahrung in der Wirkweise der neuen Medien im Unterricht.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Überbewertete Kompetenzen bei Lernenden und Lehrenden.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Es fehlen bestimmte Tools.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Die Akzeptanz der modernen Medien durch das Lehrpersonal.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Anschaffung und Verteilung der Hardware.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Zeitlich und inhaltlich sinnvolle pädagogische Schulung der Ausbilder.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Die positive Einstellung des Managements wird durch die Ignoranz des Schulungspersonals absorbiert.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Positives Mindset der Führungskräfte weniger ausschlaggebend als negative Einstellung des Bildungspersonals.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: Klare Definitionen von digitalisierbaren Bildungsinhalten.
K4: Faktoren der Katalyse bei der Umsetzung: In den Schulungsbetrieb zeitlich eingliederbare Schulungen des Bildungspersonals.

93

[illegible]

94

Interview	ZN	Fragestellung	Paraphrasierung	Generalisierung	R. Nr.	Redaktion	Kategorie	Kategoriebeschreibung
IP_001	289-311	Wie sind die hierarchischen Strukturen in diesem Bereich angelegt?	Neh, das sind eher flache. Ja, weil mir wichtig ist, das sich jeder eintrifft. Und mir wichtig ist, das man sich zusammensetzt und auch da Vielfalt einbringt. Es soll jeder seine Kompetenzen einbringen und auch da Vielfalt einbringen. Es soll jeder seine Kompetenzen einbringen und auch da Vielfalt einbringen. Es soll jeder seine Kompetenzen einbringen und auch da Vielfalt einbringen.	Das sind eher flache Strukturen, weil mir wichtig ist, dass sich jeder eintrifft. Es soll jeder seine Kompetenzen einbringen und auch da Vielfalt einbringen. Es soll jeder seine Kompetenzen einbringen und auch da Vielfalt einbringen. Es soll jeder seine Kompetenzen einbringen und auch da Vielfalt einbringen.	1	R1: Flache hierarchische Strukturen zur besseren Zusammenarbeit R2: Flache hierarchische Strukturen zur besseren Zusammenarbeit	K1: Faktoren der Zusammenarbeit K2: Faktoren der Zusammenarbeit	K1: Faktoren der Zusammenarbeit K2: Faktoren der Zusammenarbeit
					15	R15: Fortanmerkt ist nicht direkt einbar.	K15: Fortanmerkt ist nicht direkt einbar.	K15: Fortanmerkt ist nicht direkt einbar.
					31	R31: Unterchiede zwischen Laptop-Klassen und regulären Klassen in Schulen.	K31: Unterchiede zwischen Laptop-Klassen und regulären Klassen in Schulen.	K31: Unterchiede zwischen Laptop-Klassen und regulären Klassen in Schulen.
					21	R21: Kein einer	K21: Kein einer	K21: Kein einer
					22	R22: E-Learning Systeme auch für nicht-fachliche Ausbildung	K22: E-Learning Systeme auch für nicht-fachliche Ausbildung	K22: E-Learning Systeme auch für nicht-fachliche Ausbildung
					23	R23: Gegenüberstellung von Schulpunkten	K23: Gegenüberstellung von Schulpunkten	K23: Gegenüberstellung von Schulpunkten
					8	R8: Zuhilfenahme der Umsetzung	K8: Zuhilfenahme der Umsetzung	K8: Zuhilfenahme der Umsetzung
					38	R38: Lösung orientierte Menschen und wichtig	K38: Lösung orientierte Menschen und wichtig	K38: Lösung orientierte Menschen und wichtig
					39	R39: Nicht ausfinden, welche Qualifikationen ausfinden	K39: Nicht ausfinden, welche Qualifikationen ausfinden	K39: Nicht ausfinden, welche Qualifikationen ausfinden
					40	R40: Gut durchdachte, durchplante und aufbauende Gewichtung entwickeln	K40: Gut durchdachte, durchplante und aufbauende Gewichtung entwickeln	K40: Gut durchdachte, durchplante und aufbauende Gewichtung entwickeln
					48	R48: Bietet Interessensfeld der Mitarbeiterinnen in wichtig	K48: Bietet Interessensfeld der Mitarbeiterinnen in wichtig	K48: Bietet Interessensfeld der Mitarbeiterinnen in wichtig

Interview	ZN	Fragestellung	Paraphrasierung	Generalisierung	R. Nr.	Redaktion	Kategorie	Kategoriebeschreibung
P_101	289-311	Wie sind die hierarchischen Strukturen in diesem Bereich angelegt?	Neh, das sind eher flache. Ja, weil mir wichtig ist, das sich jeder eintrifft. Und mir wichtig ist, das man sich zusammenfindet und auch da Vielfalt einbringt. Es soll jeder etwas mitbringen, und das ist wichtig. Und es soll auch die Möglichkeit sein, verschiedene Lebensentwürfe einzubringen. Viele kommen ja aus der Wirtschaft.	Das sind eher flache Strukturen, weil mir wichtig ist, dass sich jeder eintrifft. Es soll jeder etwas mitbringen, und das ist wichtig. Und es soll auch die Möglichkeit sein, verschiedene Lebensentwürfe einzubringen. Viele kommen ja aus der Wirtschaft.	1	R1: Flache hierarchische Strukturen zur besseren Zusammenarbeit R2: Flache hierarchische Strukturen zur besseren Zusammenarbeit	K1: Faktoren der Zusammenarbeit K2: Faktoren der Zusammenarbeit K3: Faktoren der Zusammenarbeit	K1: Faktoren der Zusammenarbeit K2: Faktoren der Zusammenarbeit K3: Faktoren der Zusammenarbeit
					15	R15: Fortanmerkt ist nicht direkt einbar.	K15: Fortanmerkt ist nicht direkt einbar.	K15: Fortanmerkt ist nicht direkt einbar.
					31	R31: Unterchiede zwischen Laptop-Klassen und regulären Klassen in Schulen.	K31: Unterchiede zwischen Laptop-Klassen und regulären Klassen in Schulen.	K31: Unterchiede zwischen Laptop-Klassen und regulären Klassen in Schulen.
					21	R21: Kein einer	K21: Betriebsliche Strategie und Ziele	K21: Betriebsliche Strategie und Ziele
					22	R22: E-Learning Systeme auch für nicht-fachliche Ausbildung	K22: E-Learning Systeme auch für nicht-fachliche Ausbildung	K22: E-Learning Systeme auch für nicht-fachliche Ausbildung
					23	R23: Gegenüberstellung von Schulpunkten	K23: Gegenüberstellung von Schulpunkten	K23: Gegenüberstellung von Schulpunkten
					38	R38: Lösung von Problemen	K38: Lösung von Problemen	K38: Lösung von Problemen
					39	R39: Nicht nur fachliche Qualifikation	K39: Nicht nur fachliche Qualifikation	K39: Nicht nur fachliche Qualifikation
					40	R40: Gut durchdachte, durchplante und aufbauende Gewichtung	K40: Gut durchdachte, durchplante und aufbauende Gewichtung	K40: Gut durchdachte, durchplante und aufbauende Gewichtung
					48	R48: Bietet Interessensfeld der Mitarbeiterinnen in wichtig	K48: Bietet Interessensfeld der Mitarbeiterinnen in wichtig	K48: Bietet Interessensfeld der Mitarbeiterinnen in wichtig

97

98