

Im Haus oder lieber extern?

Betriebliche Weiterbildung. Die Frage Inhouse-Training oder externe Schulungen lässt sich nicht pauschal beantworten. Jede der beiden Varianten hat ihre Vor- und Nachteile.

Wir merken steigenden Bedarf an Inhouse-Programmen, weil die Unternehmen vor vielen Herausforderungen – etwa der Umsetzung eines dezentralen Führungsbilds – stehen“, sagt Helga Pattart-Drexler, Head of Executive Education an der WU Executive Academy. Ein weiterer Grund sei, dass Firmen massive Probleme hätten, gute Leute zu finden und daher reflektieren, wie sie für neue Mitarbeiter attraktiv sein können. Weiterbildungsprogramme – interne wie externe – wären hier ein Bonus.

Inhouse-Programme sind für Pattart-Drexler vor allem dann zielführend, wenn ein Unternehmen Veränderungsprozesse – eine neue Strategie oder ein anderes Führungsbild – umsetzen möchte. „Es wäre in solchen Fällen wenig sinnvoll, die Mitarbeiter einzeln in offene Weiterbildungsprogramme zu schicken.“ In die gleiche Kerbe schlägt **Michaela Kreitmayer, Leiterin des Hernstein-Instituts**. „Wir empfehlen Inhouse-Programme Unternehmen, die an der Unternehmenskultur oder an der Teamentwicklung arbeiten möchten.“

Der größte Vorteil: Die Inhalte sind auf die Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmt. Dennoch werden etwa an der SMBS University of Salzburg Business School Inhouse-Weiterbildungen in der Regel auf Basis der Curricula bestehender Programme zusammengestellt. „So werden allgemeine Inhalte um spezielle, auf das jeweilige Unternehmen und dessen

Umfeld zugeschnitten ergänzt“, erklärt Bernhard Sams, Director Consulting and Program Development. Für die Teilnehmer habe das den zusätzlichen Vorteil, dass sie für die allgemeinen Module ECTS-Punkte bekommen, die sie sich für spätere Kurse anrechnen lassen können.

Vernetzung und Offenheit

„Bei offenen Programmen steht die individuelle Entwicklungskomponente stärker im Vordergrund“, sagt Pattart-Drexler. Dazu kommt die Möglichkeit, offenen Input zu bekommen, sich mit den anderen Teilnehmern auszutauschen, voneinander zu lernen oder zu Netzwerken. „Diese Programme haben den großen Vorteil, dass sie auf neutralem Boden stattfinden“, sagt **Kreitmayer**. Die Teilnehmer könnten sich schlicht besser öffnen, wenn weder Kollegen noch Chefs im selben Raum sitzen.

Stichwort Chef: Ob er dabei sein soll, ist für **Kreitmayer** „ein ganz heikles Thema“. „Wir schauen uns daher vorab immer die Unternehmenskultur an und geben eine Empfehlung ab.“ Bei Unternehmen mit einer offenen und flachen Hierarchie stelle es kein Problem dar, wenn der Chef mitmache. Anders bei Kunden mit sehr hierarchischen Strukturen: Hier wären die Teilnehmer tendenziell weniger dazu bereit, an ihren Schwächen zu arbeiten, wenn der Kopf des Unternehmens anwesend sei.

Was die Themen betrifft, so dreht es sich bei Inhouse-Program-



Inhouse-Trainings sind gezielt auf das Unternehmen abgestimmt. [Fotoka/contrastwerkstatt]

men stark um Führungskräfteentwicklung. „Dabei geht es etwa um die Frage ‚Wie muss Führung heute ausschauen?‘“, sagt Pattart-Drexler. Klassische und zu starre hierarchische Strukturen würden vor allem junge Menschen, die sich verwirklichen und weiterentwickeln wollen, abschrecken. Ein ähnliches Bild zeigt sich am **Hernstein-Institut**, in dem aufgrund des zunehmenden Verflachens von Hierarchien „Führen ohne Vorgesetztenfunktion“ ein Riesenthema sei – und immer ausgebuht, so **Kreitmayer**.

An der SMBS nehmen Führungskräfte meistens an den In-

house-Programmen teil. Das sei darauf zurückzuführen, dass diese in Unternehmen oft fixer Bestandteil der systematischen Personalentwicklung wären. So werde etwa verlangt, dass ab der zweiten Führungsebene bestimmte Fähigkeiten gegeben wären.

Von Anfang an habe man in Salzburg Inhouse-Programme nicht angeboten. „Wir haben uns erst zu diesem Schritt entschlossen, nachdem wir in unseren normalen Programmen immer öfter darum gebeten wurden, firmenspezifische Fragestellungen zu behandeln“, sagt Sams. (pb)