

Vorwort

Die vom Institut für Wirtschaftspädagogik entwickelte Übungsfirma KFUNI*line* ist an der Karl-Franzens-Universität Graz (KFU) im Rahmen des Wirtschaftspädagogikstudiums mittlerweile zu einer *Institution* geworden und ein wesentliches sowie besonderes Element in der gesamten Ausbildung unserer Studierenden. Generell ist das Ziel der Ausbildung der Studierenden der Wirtschaftspädagogik an der SOWI-Fakultät der KFU nicht auf die Schaffung fachlicher Kompetenz der Studierenden beschränkt. Vielmehr geht es – verbunden mit der Fachkompetenz – um die Entwicklung von Lern-, Methoden-, Selbst-, Sozial- und Weiterbildungskompetenz, kurz um die Entwicklung der gesamten Persönlichkeit. Diese integrierende, vernetzende Ausbildung verlangt die Anleitung zu ganzheitlichem Denken und Handeln.

Die handlungsorientierte Lehr- und Lernform Übungsfirma leistet besondere Dienste für die Erreichung der Ausbildungsziele der Studienrichtung Wirtschaftspädagogik. Bei der Lehr- und Lernform Übungsfirma steht nicht primär der Erwerb neuer fachlicher Qualifikation im Vordergrund, sondern es geht um das Anwenden vorhandenen Wissens, um die Verbindung von Denken und Handeln und darum, das laufende Tun in der Übungsfirma zu hinterfragen, zu vernetzen, weiterzuentwickeln und – *zu lernen*. Hier zählt nicht das sonst so oft übliche Motto: Studierende lernen, indem sie das Richtige gesagt bekommen. Die Begrenztheit dieser Form des Lernens wird in unserer heutigen Zeit auch immer deutlicher. In der Übungsfirma geht es um das eigenverantwortliche und selbstgesteuerte Denken und Handeln und die laufende Reflexion des eigenen Tuns.

Frei nach Reetz ist die Übungsfirma ein *Lernort eigener Prägung* und die Devise der KFUNI*line* ist, diesen Lernort für die Studierenden optimal nutzbar zu gestalten, denn das Arbeiten und Lernen in Organisationen wird in Zukunft auch nicht mehr nur das reaktive Umgehen mit neuen Techniken und Arbeiten in wandelnden Organisationsstrukturen sein. Es wird vielmehr in Form von aktivem Gestalten und Umgestalten in Wechselbeziehung mit sich verändernden Umwelten erfolgen. Lernen wird in der KFUNI*line* als rekursiver Prozess verstanden: Die Handelnden/Lernenden beobachten sich selbst und verändern sich.

Das Fachwissen ist nur eine Säule der Ausbildung der Studierenden der Wirtschaftspädagogik. Lern- und Sozialkompetenz werden in der Berufswelt immer wichtiger, wobei ein besonderes Augenmerk darauf zu legen ist, erworbenes Wissen eigenständig und selbstgesteuert zu transformieren und zu erweitern. Die Übungsfirma an der Universität bietet dafür den Lernort und Schlüsselqualifikationen sind hier nicht nur ein leeres Schlagwort.

Die vorliegende Chronik der *KFUNIline* ist wieder ein Zeichen für die hohe Leistungsfähigkeit dieser Übungsfirma und auch ein weiterer Meilenstein in ihrer umfassenden Weiterentwicklung und laufenden Veränderung. Wir wünschen unseren Studierenden und allen Interessierten an unserer *KFUNIline* Übungsfirma-WeiterbildungsGmbH viel Freude beim Lesen der vorliegenden Chronik.

Dieter Mandl
Institutsvorstand
Institut für Wirtschaftspädagogik

Michaela Trummer
Geschäftsführerin der *KFUNIline*
Lehrveranstaltungsleiterin

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung, Zielsetzung und Aufbau	1
2. Grundlagen zur Übungsfirma allgemein.....	3
2.1. Was ist eine Übungsfirma?.....	3
2.2. Handlungsorientierung.....	4
2.3. Die ÜFA im Vergleich zur Juniorfirma und zum Lernbüro	7
2.4. Das Potential einer Übungsfirma.....	8
2.5. Der/Die ÜFA-LeiterIn als Schlüsselfigur.....	12
2.6. ACT – Austrian Center for Training Firms	14
3. Die KFUNILINE stellt sich vor.....	19
3.1. Wofür steht KFUNILINE?	19
3.1.1. Modell der KFUNILINE	20
3.1.2. Produktpalette der KFUNILINE	21
3.1.3. Ziele und Profil der KFUNILINE	22
3.1.4. Der Duale Regelkreis: ÜFA als Lernort/ÜFA als Betrieb.....	27
3.1.5. Organisationsstruktur	28
3.2. Warum und wann alles begann?	32
3.3. Wer wird wie MitarbeiterIn der KFUNILINE?	33
3.3.1. Voraussetzungen.....	33
3.3.2. Bewerbung.....	33
3.3.3. Auswahl und Aufnahme	35
3.3.4. Übergabe.....	35
3.4. Was ist das Potential der KFUNILINE?.....	36
3.4.1. Das Potential der KFUNILINE für die Studierenden.....	36
3.4.2. Das Potential der Studierenden für die KFUNILINE.....	39
3.5. Welche Meilensteine prägten die KFUNILINE?	39
3.6. Wo steht die KFUNILINE heute?	49
3.6.1. Ablauf eines Semesters dargestellt anhand des WS 2002/03	49
3.6.2. Innovationen in der Übungsfirma im WS 2002/03	56
3.6.3. Highlights im Studienjahr 2002/03	58
3.7. Wohin geht die KFUNILINE?.....	59

4. TQM – Total Quality Management	63
4.1. <i>Theoretische Grundlagen des TQM</i>	63
4.1.1. Geschichte und Entwicklung des TQM.....	63
4.1.2. Das EFQM-Modell	66
4.2. <i>TQM in der ÜFA</i>	70
4.2.1. EFQM-Modell und ÜFA	70
4.2.2. ÜFA als Betrieb und als Lernort	72
4.2.3. TQM und ÜFA in der Praxis	74
4.3. <i>TQM in der KFUNIline</i>	75
5. Schlusswort	81
6. Abbildungsverzeichnis	82
7. Literaturverzeichnis	83
8. Verzeichnis der AutorInnen	85

1. Einleitung, Zielsetzung und Aufbau

Wir haben uns gefragt, was potentielle MitarbeiterInnen der KFUNIl/ine Übungsfirma-WeiterbildungsGmbH vor dem Einstieg in ein Semester Mitarbeit in der KFUNIl/ine, wissen sollten. Das Ergebnis: Es ist eine ganze Menge, die man wissen sollte, um zu verstehen, warum es eine Übungsfirma überhaupt gibt, wie diese grundsätzlich funktioniert, warum im Rahmen des Studiums Wirtschaftspädagogik an der Universität Graz die Übungsfirma KFUNIl/ine verankert ist, und warum diese KFUNIl/ine gerade eben so ist, wie sie ist!

Aus all diesen Gründen und noch einigen mehr entstand im Rahmen eines Sonderprojektes der Lehrveranstaltung *Übungsfirma – fachdidaktische Übung* im WS 2002/03 diese Firmenchronik. Als Grundlage dieser Chronik dienten alle bisher erstellten Bewerbungsunterlagen, Berichte, Protokolle und sonstigen Unterlagen der KFUNIl/ine,¹ sowie Gespräche mit ehemaligen MitarbeiterInnen. Ein herzliches Dankeschön an alle, die an der Erstellung all der Unterlagen mitgewirkt haben, denn diese haben es uns erst ermöglicht, die vorliegende Chronik zu verfassen.

Die Firmenchronik der KFUNIl/ine stellt einen Leitfaden für zukünftige MitarbeiterInnen der KFUNIl/ine dar, mit der sie sich auf die Anforderungen und das Leben in der KFUNIl/ine gezielt vorbereiten bzw. einstimmen können. Sie soll somit einen Einblick in das Arbeiten und Lernen in der KFUNIl/ine gewähren. Damit soll der Einstieg in die Übungsfirma erleichtert und die Philosophie des TQM lebbar gemacht werden.

Für alle ehemaligen MitarbeiterInnen soll diese Chronik eine schöne Erinnerung an ihre Zeit in der KFUNIl/ine sein. Viele werden sich und ihre Arbeit in und an der KFUNIl/ine hier wiederfinden, denn die MitarbeiterInnen eines jeden Semesters haben die KFUNIl/ine geprägt und dazu beigetragen, dass sie zu dem geworden ist, was sie heute ist.

Ebenso soll die vorliegende Chronik aber allen Interessierten an der KFUNIl/ine als Information zu unserer Übungsfirma an der Universität Graz und ihrer Entwicklung dienen.

¹ Andere Quellen werden an geeigneter Stellen gesondert im Text angegeben.

Zu Beginn der vorliegenden Chronik werden die LeserInnen mit dem Begriff Übungsfirma, sowie vergleichbaren handlungsorientierten Lehr- und Lernformen vertraut gemacht. In diesem Zusammenhang werden auch die damit verbundenen Besonderheiten und spezifischen Einrichtungen näher dargestellt.

Das darauf folgende Kapitel steht dann voll und ganz im Zeichen der *KFUNI/line*. Hier wird im Speziellen auf alles rund um die *KFUNI/line* eingegangen. Es werden unter anderem die Entstehung, das Potential und die Perspektiven genau erörtert. Die Entwicklung der *KFUNI/line* wird seit der Gründung bis heute anhand von Meilensteinen dargestellt. Den roten Faden durch dieses Herzstück der vorliegenden Chronik bilden die sieben **Ws** – sie geleiten die LeserInnen von einer spannenden Fragestellung zur *KFUNI/line* zur anderen.

Das Abschlusskapitel der Firmenchronik der *KFUNI/line* bildet Total Quality Management (TQM) – eine ganzheitliche Managementphilosophie, die von wesentlicher Bedeutung für die *KFUNI/line* ist. Kontinuierliche Verbesserung ist zentrales Anliegen der *KFUNI/line* und jedes Semester versuchen die MitarbeiterInnen der *KFUNI/line* das Gedankengut des TQM in ihr zu leben. Somit wird in diesem Kapitel am Beispiel der *KFUNI/line* auch gezeigt, wie TQM in einer Übungsfirma umgesetzt werden kann.

Wir hoffen, mit dieser Arbeit dazu beizutragen, dass sich viele Studierenden leichter in der ÜFA zurechtfinden und mit Spaß, Freude und Ehrgeiz an die Aufgaben der *KFUNI/line* herantreten.

Graz, im März 2003

Die AutorInnen

2. Grundlagen zur Übungsfirma allgemein

Bevor direkt auf die Übungsfirma der Karl-Franzens-Universität Graz - die KFUNI/ine Übungsfirma-WeiterbildungsGmbH - eingegangen wird, soll vorab zur besseren Orientierung der LeserInnen der vorliegenden Firmenchronik noch ausgeführt werden, was grundsätzlich eine Übungsfirma ist, wie sie funktioniert und welche Ziele eine Übungsfirma im Vergleich zu einem realen Unternehmen verfolgt.

2.1. Was ist eine Übungsfirma?

Nach der Definition von Tramm kann eine Übungsfirma als „eine Variante der betriebswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmenssimulation, die durch das Zusammenwirken einer großen Anzahl von Übungsfirmen auf einem Übungsfirmenmarkt gekennzeichnet ist“² beschrieben werden. Die Übungsfirma kann demzufolge als ein „Lernort besonderer Prägung“³ charakterisiert werden, „in dem firmenähnliche Abläufe nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten, eingebettet in einer Übungsvolkswirtschaft, durchgeführt werden. Alle in der Praxis anfallenden branchenüblichen Geschäftsfälle werden unter Beachtung geltender rechtlicher Vorschriften und kaufmännischer Gepflogenheiten bearbeitet, d.h. sie arbeitet wie ein reales Unternehmen. Ein realer Waren-, Dienstleistungs- und Geldverkehr erfolgt nicht. Es werden alle für die kaufmännische Bildung erforderlichen Aktivitäten (Austausch von Informationen, in Zahlen ausgedrückte Geschäftsfälle, Schriftstücke u.ä.) durchgeführt.“⁴

Mit dem In-Kraft-Treten der neuen Lehrpläne der Handelsakademien und Handelsschulen zu Beginn der 90er Jahre wurde die Übungsfirma (ÜFA) fest in der kaufmännischen Ausbildung verankert. Seither ist sie in der dritten Klasse der Handelsschule und dem vierten Jahrgang der Handelsakademie ein *Pflichtgegenstand*. D.h. seit dem Schuljahr 1994/95 sind somit diese Lehrpläne für alle ersten Klassen der Handelsschule und ersten Jahrgänge der Handelsakademie in Österreich gültig, wobei die Handelsschulen schon bereits ab dem Schuljahr 1992/93 die Idee einer ÜFA im Unterricht realisiert haben.⁵

² Tramm (1996), S. 1

³ Reetz (1977)

⁴ Trummer/Seebacher (1997), S. 413

⁵ Vgl. Berchtold/Trummer (2000), S. 19

Die Übungsfirma ist eine handlungsorientierte Lehr- und Lernform⁶ in der das Verbinden von Denken und Handeln sowie die Reflexion des eigenen Tuns und das Lernen daraus im Mittelpunkt stehen soll.

In einer ÜFA wird den Lernenden grundsätzlich die Chance geboten, Theorie und Praxis zu verbinden. Das praxisorientierte Arbeiten und Lernen in einer ÜFA ist eine ausgezeichnete Vorbereitung auf den Eintritt in das Berufsleben. Das selbständige Anwenden von erworbenem Wissen zur Lösung von komplexen Aufgaben, sowie das eigenverantwortliche und selbstgesteuerte Transformieren und Erweitern des erworbenen Wissens muss nicht erst im Berufsleben gelernt werden, sondern die Lernenden beherrschen bereits aufgrund der Erfahrungen aus der Übungsfirmenarbeit diese Form des Arbeitens und Lernens alleine und mit anderen im Team. Dies bedeutet auch, dass das Verbinden der Arbeitswelt mit der Lernwelt in der ÜFA zentralen Stellenwert hat. Ebenso wird in der ÜFA Raum für das Erwerben von Schlüsselqualifikationen geschaffen.

Für die Wirtschaft bringt das Arbeiten der zukünftigen Arbeitskräfte in einer ÜFA während ihrer Ausbildung wesentliche Vorteile. So ist beispielsweise einer der Vorteile, dass Lernende bereits in ihrer Ausbildung unternehmerisches Denken und Handeln in einer ÜFA erproben können und so als gut ausgebildete, motivierte und flexibel handelnde ArbeitnehmerInnen in der Marktwirtschaft tätig werden können.

Die Stärke einer Übungsfirma ist die Simulation.⁷ Fehlerhafte Entscheidungen, die im wirklichen Geschäftsleben bis zum Konkurs führen könnten, haben in der ÜFA keine ernsthaften Konsequenzen.

2.2. Handlungsorientierung⁸

Nach der Erklärung des Begriffes *Übungsfirma* soll in den folgenden Ausführungen der Begriff *Handlungsorientierung* genauer erläutert werden. Übungsfirma wird immer als *handlungsorientierte Lehr- und Lernform* beschrieben – was bedeutet dabei Handlungsorientierung?

⁶ Vgl. dazu im Detail die Ausführungen in Kapitel 2.2.

⁷ Vgl. dazu im Detail die Ausführungen in Kapitel 2.4.

⁸ Vgl. www.erzwiss.uni-hamburg.de (Stand: März 2003)

Unter Handlungsorientierung versteht man grundsätzlich eine ganz bestimmte Art von Gewinnung bzw. Festlegung von Lernzielen und -inhalten. Lernprozesse sind immer dann handlungsorientiert, wenn die Lehre bzw. der Lernanlass in der Form organisiert ist, dass diese den Lernenden „überlegtes und systematisches Handeln erlauben. Handeln als zielgerichtetes Tun hat zur Voraussetzung, dass der Lernprozess sinnvolle Ziele in Form von Aufgaben und Problemen enthält, von denen her der Lernende seine Aktivitäten zunehmend selbständig organisieren kann. Denken und praktisches Handeln sind eng aufeinander bezogen, weil sie die gleiche Struktur besitzen.“⁹

Die zentrale Grundlage der Handlungsorientierung aus kognitionspsychologischer Sicht basiert auf Aebli's Feststellung, dass das Denken, Wissen und Können aus dem praktischen Handeln und Wahrnehmen entstehen und sich im Handeln wieder zu bewähren haben.¹⁰ Handlungsorientierung meint aber in diesem Zusammenhang nicht jede beliebige Art von Verhalten. Aebli definierte für eine eindeutige Abgrenzung den Begriff **Tun** als „absichtsvolles, zielgeleitetes Verhalten“¹¹.

Im Mittelpunkt der Didaktik der Übungsfirma als handlungsorientierte Lehr- und Lernform steht somit ein zielgerichtetes *Tun* im Sinne von Lernhandeln der Lernenden. Gerade in der Übungsfirma als Simulationsmodell eines Unternehmens kommt dem Handeln nicht erst bei der Anwendung in der späteren Berufswelt große Bedeutung zu, sondern bereits beim Erwerb von Wissen ist Anwendung von zentraler Bedeutung. Lernen erfolgt im Rhythmus Handeln – Lernen (Reflexion und Abstraktion) – Handeln.¹²

Merkmale des handlungsorientierten Lehrens und Lernens sind *Schlüsselqualifikationen* und Handlungskompetenz. Handlungsorientiertes Lehren sucht jene Qualifikationen zu stärken, die in unserer Gesellschaft zunehmend wichtiger werden: Teamfähigkeit, Verantwortungsfähigkeit und -bewusstsein, selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten, Kommunikationsfähigkeit, Planungsfähigkeit, Kreativität, Initiative.¹³

⁹ Reetz/Seyd (1995), S. 212

¹⁰ Vgl. Aebli (1978), S. 241ff.

¹¹ Aebli (1978), S. 18

¹² Vgl. Reetz/Seyd (1995), S. 213

¹³ Vgl. Gudjons, (1998), S. 108

Für den Erwerb und Ausbau von Schlüsselqualifikationen bzw. Handlungskompetenz ist es wichtig, dass die handlungsorientierten Lernprozesse in komplexen und ganzheitlichen Lernumgebungen organisiert werden. Die Lernenden müssen sich in der Lernumgebung selbsttätig und selbstständig mit den Lerninhalten auseinandersetzen, da selbst Erlerntes sowie Erfahrenes wesentlich besser behalten wird als ein vorgetragenes Faktenwissen.¹⁴

Abschließend zu den Darstellungen in diesem Kapitel noch die fünf wesentlichen Merkmale der Handlungsorientierung nach Gudjons¹⁵; diese charakterisieren auch besonders gut die Lehr- und Lernform Übungsfirma.

- **Aktivierung möglichst vieler Sinne:** Das geistige und sinnlich-körperliche Tun wird vereint, da sich die Suche nach den Sachinformationen aus den Handlungszielen sowie -notwendigkeiten ergibt.
- **Selbstverantwortung und methodische Kompetenz der Lernenden:** Handlungsorientierte Lehre ist ziel- bzw. zweckgerichtet. Diese Ziele werden aber nicht allein von den Lehrenden vorgegeben; Selbststeuerung und Selbstverantwortung der Lernenden werden gefördert.
- **Produktorientierung:** Produkte werden angestrebt. Diese können gegenständlich sein (z.B. ein Handbuch, eine Seminarunterlage, ein Jahresabschluss) oder auch nur *Mitteilungswert* haben – wesentlich ist, dass dadurch die Ergebnisse der geleisteten Arbeit offensichtlich werden.
- **Kooperatives Handeln:** Der Prozess des Zusammenarbeitens bzw. der Kooperation kann genauso wichtig werden wie die Erstellung eines Produktes. Die Lernenden lernen voneinander und miteinander.
- **Lebensbezug:** Handlungsorientierung versucht einen Bezug zwischen Lernen in der Bildungseinrichtung (Schule, Universität, ...) und der umgebenden Wirklichkeit herzustellen. Diese Form des Lehrens ist tendenziell fächerübergreifend bzw. interdisziplinär.

Handlungsorientierung zielt keinesfalls auf ein schnelles Einüben technischer Fertigkeiten sowie unkritische Einpassung in bestehende Strukturen ab. Die Leitidee der Handlungsorientierung ist vielmehr, Lernende zu „eigenem Urteil und zu kompetentem und verantwortlichem Handeln zu befähigen“¹⁶.

¹⁴ Vgl. www.erzwiss.uni-hamburg.de (Stand: März 2003)

¹⁵ Vgl. Gudjons (1998), S. 109ff.

¹⁶ Achtenhagen/Tramm (1993), S. 167

2.3. Die ÜFA im Vergleich zur Juniorfirma und zum Lernbüro¹⁷

Die Übungsfirma ist eine Möglichkeit der Unternehmenssimulation zu Lernzwecken. Weitere Formen der Unternehmenssimulation sind die Juniorfirma und das Lernbüro. Die wesentlichen Unterschiede zwischen Übungsfirma, Juniorfirma und Lernbüro machen insbesondere der Geld-, Waren- und Dienstleistungsverkehr sowie die Außenkontakte aus. So findet man in einem Lernbüro keinen echten Geld-, Waren- und Dienstleistungsverkehr und auch keine echten Außenkontakte. Im Gegensatz dazu ist bei einer Juniorfirma dies alles real.

Im Folgenden werden die Formen Lernbüro und Juniorfirma kurz charakterisiert.

Bei einem **Lernbüro** werden die Arbeitsabläufe eines gesamten Unternehmens in einem in sich geschlossenen Modell simuliert. Die Geschäftsfälle, ebenso wie die Geschäftskontakte mit Kunden, Lieferanten sowie Behörden werden von den Lehrenden initiiert und dargestellt.

Bei einer **Juniorfirma** findet alles real statt. D.h. sie agiert/handelt mit tatsächlichen Dienstleistungen und Waren. Dazu ist auch der Einsatz *echten Kapitals* erforderlich. Sie ist somit ein reales Unternehmen, das an der realen Volkswirtschaft teilnimmt. Somit kann bei dieser Lehr- und Lernform nicht mehr von Simulation gesprochen werden. Die BetreiberInnen von Juniorfirmen tragen unternehmerisches Risiko, Fehlentscheidungen können zur Gefährdung des Unternehmens führen und Verluste im laufenden Geschäftsbetrieb, die nicht ausgeglichen werden können, sind von den BetreiberInnen der Juniorfirma abzudecken.

Die folgende Abbildung soll einen Überblick über die Unterschiede zwischen Lernbüro, Übungsfirma und Juniorfirma geben.

¹⁷ Vgl. Philipp (1996), S. 4ff., vgl. Philipp (1998), S. 9ff.

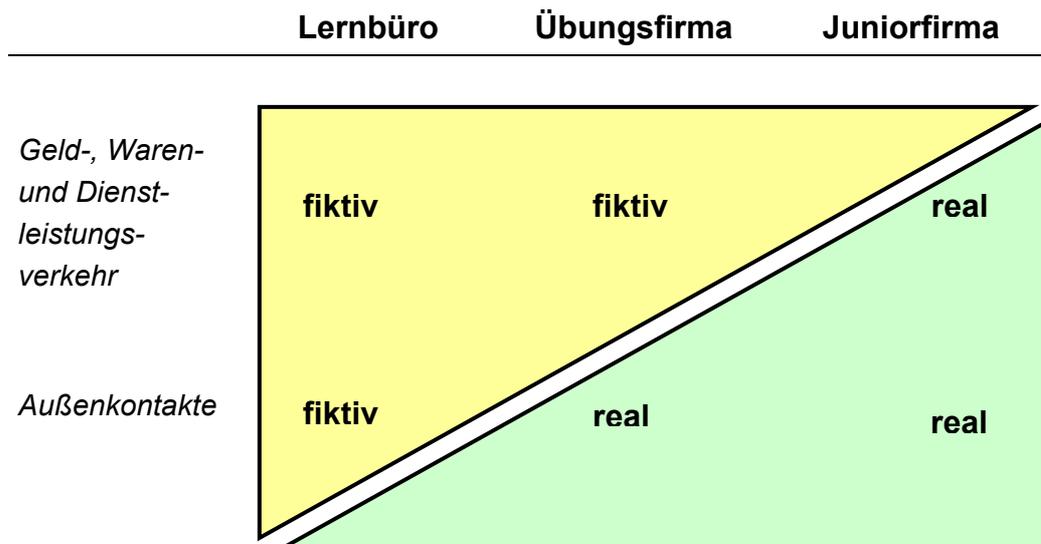


Abb 1: Gegenüberstellung von Lernbüro, Übungsfirma und Juniorfirma anhand von Geld-, Waren- und Dienstleistungsverkehr sowie Außenkontakten¹⁸

2.4. Das Potential einer Übungsfirma

Wie schon in Kapitel 2.1. angeführt, ist die Stärke einer ÜFA die Simulation. Für das Erfassen der Möglichkeiten und Grenzen einer Simulation ist u.a. die Klärung von *real* und *fiktiv* in Bezug auf eine Übungsfirma wichtig. Auf diese Fragestellung wird nun in der Folge eingegangen.

Die Darstellung von Übungsfirma als Betrieb und Übungsfirma als Lernort, das Lernen im und am Modell der ÜFA sowie das Arbeiten im und am Modell der ÜFA sollen einen Überblick über das Konzept ÜFA geben. Im Anschluss daran werden auch noch ihre Ziele im Vergleich zu einem realen Unternehmen verdeutlicht.

Fiktiv und real in einer Übungsfirma¹⁹

Der Begriff *fiktiv* bedeutet im Zusammenhang mit einer ÜFA, dass etwas nicht wirklich vorhanden ist oder durchgeführt wird. Unter *real* versteht man hingegen, dass diese Dinge, wie auch in einem echten Unternehmen, durchgeführt werden bzw. vorhanden sind.

¹⁸ Vgl. Gramlinger (1997), S. 16

¹⁹ Vgl. Berchtold/Trummer (2000), S. 22f.

Wie in Kapitel 2.1. schon ausgeführt, sind in einer ÜFA Waren-, Dienstleistungs- und Geldströme fiktiv. Alle anderen Abwicklungen innerhalb der ÜFA, die in den Prozessen und Abteilungen geschehen, sowie die Außenkontakte zu anderen Übungsfirmen sind real. Es werden z. B. reale Werbeaussendungen für fiktive Produkte gemacht. So sind die Bestellungen, die in einer ÜFA einlangen, real. Sie werden auch real bearbeitet, die Auslieferung der Waren bzw. die zur Verfügung-Stellung einer Dienstleistung ist hingegen fiktiv. Die Fakturierung, die Zahlung und das Mahnwesen sind real, auch die Entlohnung der MitarbeiterInnen, die in den Übungsfirmen angestellt sind, ist real, allerdings erfolgt die Bezahlung mit fiktivem Geld. Es werden über die ACT²⁰ (Servicestelle für Übungsfirmen in Österreich) öffentliche Behörden, wie Finanzamt, Krankenkasse, Firmenbuch, Gericht und Zollamt simuliert und die Bezahlung erfolgt über z. B. Internet-Banking auf reale Konten aus einem fiktiven Nummernkreis mit fiktivem Geld.

Übungsfirma als Betrieb und Übungsfirma als Lernort²¹

Da eine ÜFA eine Simulation eines Unternehmens darstellt, diese Simulation letztendlich aber immer nur zum Zweck des Lernens gemacht wird, kann die Übungsfirma aus

- pädagogischer Sicht – ÜFA als Lernort und
 - betrieblicher Sicht – ÜFA als Betrieb
- betrachtet werden.

Grundlage für die *Übungsfirma als Lernort* ist die Aufrechterhaltung der *Übungsfirma als Betrieb*, wobei das wirtschaftliche Florieren des simulierten Unternehmens nicht im Vordergrund steht und somit nicht das alleinige Ziel sein sollte. Das eigentliche Ziel einer Übungsfirma ist es vielmehr, einen Rahmen zu schaffen, in dem die Lernenden entsprechend vorhandene Fähigkeiten und Fertigkeiten anwenden und vernetzen, daraus neues Wissen und Können generieren, neue Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen dazulernen. Die Übungsfirma soll aber vor allem auch einen Rahmen bieten, in dem Schlüsselqualifikationen trainiert und erworben werden sowie Lernen bewusst wird.²²

²⁰ Vgl. dazu im Detail die Ausführungen in Kapitel 2.6.

²¹ Vgl. Berchtold/Trummer (2000), S. 23f.

²² Vgl. dazu auch im Detail die Ausführungen in Kapitel 3.4.1., in dem die Potentiale der KFUNI*line* für die Studierenden dargestellt werden.

Lernen im Modell – Lernen am Modell

Ein Modell ist in keiner Weise eine originalgetreue Abbildung der Realität, sondern es ist ein für einen spezifischen Zweck, Zeitraum und bestimmte BenutzerInnen entwickeltes Abbild der Realität. In diesem Abbild wird die Wirklichkeit auf die notwendigen Bereiche reduziert und es werden hier die erforderlichen Teilaspekte hervorgehoben. Dabei ist aber immer zu beachten, dass jene Parameter aufrechterhalten bleiben, die sicherstellen, dass die Funktionsweise und das Verhalten des Modells der Realität entsprechen.²³

Modell sollte Vereinfachung, keinesfalls aber Verzerrung bedeuten. Bezogen auf die ÜFA bedeutet das, dass nur all jene Faktoren sowie Charakteristika abgebildet werden sollen, die erforderlich sind, um die wirtschaftlichen Aktivitäten und Vernetzungen für die Lernzielerreichung nachvollziehbar zu machen. Ein Modell kann als eine Simulation der Realität gesehen werden. Hier wird es ermöglicht, eigentlich in der *Realität* zu arbeiten ohne aber den Risiken, die die Realität mit sich bringt, ausgesetzt zu sein.²⁴

Das *Lernen im Modell* bedeutet somit immer ein Arbeiten und Lernen in der ÜFA. Die ÜFA stellt ein breites Handlungsfeld dar, in dem es vor allem auch zu Rückmeldungen über die Qualität der gesetzten Handlungen der Lernenden kommt.²⁵

Beim *Lernen am Modell* tritt der/die Lernende aus dem Übungsfirmen-Alltag heraus und betrachtet sich und die Arbeit in der ÜFA aus der Metaebene. Dabei kommt es zu einer Reflexion über das eigene Tun sowie zu einem Reflektieren über die Strukturen und Abläufe in der eigenen ÜFA.²⁶

Der/die „Lernende kann durch das *Lernen am Modell* seine gemachten Erfahrungen beim *Lernen im Modell* thematisieren, systematisieren und kritisch reflektieren“²⁷.

Arbeiten im Modell – Arbeiten am Modell

Das Arbeiten, das eigentliche Tun in einer Übungsfirma erfolgt in der *ÜFA als Betrieb*, also ein *Arbeiten/Lernen im Modell*. Jedoch wird durch ständiges *Arbeiten/Lernen im Modell* auch das Modell selbst hinterfragt und somit laufend

²³ Vgl. Berchtold/Trummer (2000), S. 24

²⁴ Vgl. Kaiser/Kaminki (1994), S. 41ff., vgl. Bertold/Trummer (2000), S. 24

²⁵ Vgl. Tramm (1992), S. 206ff, vgl. Berchtold/Trummer (2000), S. 25

²⁶ Vgl. Tramm (1992), S. 206ff, vgl. Berchtold/Trummer (2000), S. 25

²⁷ Berchtold/Trummer (2000), S. 25

geändert, angepasst oder verbessert. Durch diesen Wandel in einer Übungsfirma und der Auseinandersetzung der MitarbeiterInnen mit dem Modell ihrer ÜFA erfolgt somit auch ein *Arbeiten am Modell*.

Das *Arbeiten im Modell*, nämlich dem Betrieb, dient dazu, dass die Lernenden *am Betrieb* lernen. Dadurch werden Sie von Betroffenen zu Beteiligten. Um den Regelkreis zu schließen, ist es wichtig, über die Veränderungen und deren Ursachen nachzudenken und diese zu reflektieren. Die Lernumgebung sollte so gestaltet sein, dass sie es ermöglicht, das Erlernte wieder anzuwenden und wieder einzusetzen. Alleine die Feststellung, dass sich etwas geändert hat, ist zu wenig.²⁸

Ziele einer Übungsfirma im Vergleich zu einem realen Unternehmen

Ein reales Unternehmen konzentriert sich primär auf die Zufriedenstellung der Kundenanforderungen durch die Vermarktung von Produkten bzw. Dienstleistungen, auf die Verbesserung von Technologie, Produkten oder Dienstleistung. Der Schwerpunkt aller betrieblichen Aktivitäten ist generell auf dieses Ziel, die Erfüllung der Kundenanforderungen, ausgerichtet. Das wirtschaftliche Florieren ist letztendlich Hauptaugenmerk.

Der Schwerpunkt der Zielsetzungen einer Übungsfirma ist hingegen dem Lernen gewidmet. Hier gilt es vielmehr, wie bereits eingangs in diesem Kapitel dargestellt, mit der Übungsfirma einen Rahmen zu schaffen, in dem Lernende ihre vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten anwenden und vernetzen, daraus neues Wissen und Können generieren sowie neue Kompetenzen dazulernen können. Ziel der Übungsfirma ist es auch, einen Raum für den Erwerb von Schlüsselqualifikationen zu bieten. Wirtschaftliches Florieren des Unternehmens steht nicht im Mittelpunkt. Die Lernenden sollen mit ihrem Lernen und Arbeiten in und am Modell Übungsfirma auf die Anforderungen der beruflichen Praxis vorbereitet und mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden.

Die Übungsfirma an der Universität zeigt noch eine weitere Dimension der Zielsetzung der Lehr- und Lernform Übungsfirma. D.h. für eine universitäre Übungsfirma sind folgende drei Sichtweisen relevant:

- Übungsfirma als Lernort
- Übungsfirma als Betrieb
- Übungsfirma aus LehrerInnensicht²⁹

²⁸ Vgl. Berchtold/Trummer (2000), S. 70

²⁹ Vgl. dazu im Detail auch die Ausführungen in Kapitel 2.5.

Letzteres bedeutet, dass Studierende die handlungsorientierte Lehr- und Lernform Übungsfirma auch aus der Perspektive der Rollendualität – LehrerIn/GeschäftsführerIn kennenlernen.

Ziel des Arbeitens in einer ÜFA ist primär nicht dessen wirtschaftliches Überleben, sondern die Erweiterung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der ÜFA-MitarbeiterInnen. Es sollte vor allem die Handlungs- und Entscheidungskompetenz gefördert werden. Dazu ist auch die Patenschaft von realen Unternehmen notwendig bzw. empfehlenswert, da diese ihre eigenen Erfahrungen und Geschäftsunterlagen beisteuern können.

Eine Zielsetzung der Übungsfirma soll hier nochmals hervorgehoben werden. Das Denken in Zusammenhängen, ebenso wie die Verbindung von Denken und Handeln zu fördern und zu fordern, ist ein zentrales Anliegen der Lehr- und Lernform Übungsfirma.

Die einzelnen Aktivitäten hängen in komplexen Systemen zusammen. Wenn eine Aktivität ausgeführt wird, hat dies, ob es gewünscht wird oder nicht, immer auch Auswirkungen auf andere Aktivitäten. Es entstehen durch Handlungen Nebenwirkungen, mit denen die ÜFA-MitarbeiterInnen umgehen lernen müssen. Sie sollten sich auch der Konsequenzen der getroffenen Entscheidungen und Entschlüsse bewusst werden, die sich auf andere Prozesse auswirken können.

Ein optimales Gedankengut, um die Lernenden zu vernetztem und systemischem Denken und Handeln zu führen, ist TQM³⁰ (Total Quality Management). Der Versuch, diese Philosophie in der Übungsfirma zum Leben zu bringen, kann auch sehr viel zur laufenden Weiterentwicklung und Verbesserung der Übungsfirma beitragen.

2.5. Der/Die ÜFA-LeiterIn als Schlüsselfigur³¹

Für Lehrende stellt die Leitung einer ÜFA eine große Herausforderung dar, denn er/sie ist InitiatorIn und BetreiberIn der Aktivitäten. Die klassische LehrerInnenrolle in einer ÜFA ist einerseits die Rolle als LehrerIn und andererseits die Rolle als Führungskraft.

³⁰ Vgl. dazu im Detail die Ausführungen in Kapitel 4.

³¹ Vgl. Berchtold/Trummer (2000), S. 98 ff.

Der/Die LehrerIn in der LehrerInnenrolle hat, um die Lernenden in ihrer Entwicklung zu selbstgesteuerten und eigenverantwortlichen Lernenden zu machen, entsprechende Unterstützung, Beratung und Hilfestellung anzubieten. Der/die LehrerIn ist aber auch Führungskraft, die das eigene Unternehmen – die ÜFA – gestaltet, lenkt und weiterentwickelt.

Die Qualität des Arbeitens und Lernens in einer Übungsfirma steht und fällt letztendlich mit dem Einsatz, Engagement sowie den Fähigkeiten und Fertigkeiten der/des Lehrenden. Ebenso ist der Umgang mit der Rollendualität (LehrerIn/Führungskraft) und die Frage der Ernsthaftigkeit, die man der Übungsfirma beimisst, für die Qualität dieser Lehr- und Lernform wesentlich.

Betrachtet man die Anforderungen, die an die Lehrenden in einer Übungsfirma gestellt werden, so bestehen sie darin, „dass er in seiner ÜFA Entwicklung und Lernen der Schüler ermöglicht, aber auch selbst bereit ist, zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Ebenso sollte die Bereitschaft, Verantwortung an die Schüler abzutreten, entwickelt werden“³².

Die Handlungsorientierung bringt es mit sich, dass weder die klassische LehrerInnenrolle noch die klassische Führungsrolle unverändert in dieser Unternehmenssimulation beibehalten werden kann. Wenn aber beispielsweise ein Aufheben der Trennung von Planen – Durchführen – Kontrollieren und die Abgabe von Verantwortung an Lernende geschafft wird, gewinnen die Lehrenden mehr Freiraum und den MitarbeiterInnen wird die Möglichkeit geboten, Führungsverantwortung wahrnehmen zu können. „Der Versuch, Verantwortung zu übertragen, wird erst dann erfolgreich sein, wenn die Lehrenden wirklich den eigenen Entwicklungsschritt hin zu einem neuen Rollenverständnis schaffen und die Mitarbeiter schrittweise in ihre neue Rolle als eigenverantwortliche und selbständige Lerner hineinwachsen können.“³³

³² Berchtold/Trummer (2000), S. 98

³³ Berchtold/Trummer (2000), S. 101

2.6. ACT – Austrian Center for Training Firms³⁴



Wie schon ausgeführt, ist eine der Stärken einer ÜFA die Simulation. Dazu ist die Patenschaft von realen Unternehmen notwendig bzw. wünschenswert, die Daten den Übungsfirmen zur Verfügung stellen. Ebenso ist aber für eine florierende Übungsfirmenvolkswirtschaft auch die Simulation der öffentlichen Hand unerlässlich. Diese Aufgabe wird u.a. von der ACT wahrgenommen.

„ACT ist die Servicestelle aller österreichischen Übungsfirmen, die zentrale Schaltstelle des österreichischen Übungsfirmen-Marktes und das Bindeglied zum internationalen Übungsfirmennetzwerk.“³⁵ Behörden wie z.B. Finanzamt, Krankenkasse, Firmenbuch, Gericht oder Zollamt werden von der ACT – Austrian Center für Training Firms angeboten und bilden für die realitätsnahe Simulation einer Übungsfirma eine zentrale Voraussetzung.

Die ACT wurde als Initiative der Generaldirektion für Berufsbildung des Bundesministeriums für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten anlässlich der Reform der Lehrpläne des kaufmännischen Schulwesens in Österreich im Jahre 1993 gegründet und in den Räumen des Pädagogischen Institutes des Bundes in Wien betrieben.

Die eigentliche Arbeit der ACT und ihrer MitarbeiterInnen besteht darin, für den Übungsfirmenmarkt unterschiedliche Dienstleistungen zu erbringen. Es werden von ihr somit u.a. folgende Dienstleistungen erbracht:

- Finanzamt
- Krankenkasse
- Firmenbuch
- Gericht
- Zollamt
- Bank
- Internationales Übungsfirmenverzeichnis

³⁴ Vgl. zu den folgend Ausführungen in diesem Kapitel die Website der ACT www.act.at (Stand: März 2003)

³⁵ www.act.at (Stand: März 2003)

Die ACT ist die zentrale Schnittstelle der österreichischen Übungsfirmen zu Bildungsinstitutionen, Wirtschaft, Verwaltung, Politik, Medien, Sozialpartnern, internationalen Organisationen sowie auch zum internationalen Übungsfirmen-Markt. Ihre Aufgaben sind vor allem Innovationen zur Weiterentwicklung der Übungsfirmenidee. Auf Basis eines internationalen Know-hows *exportiert* ACT auch das österreichische Übungsfirmenkonzept u.a. durch Systemberatung und Projektentwicklung.

Die MitarbeiterInnen von ACT sind hauptberuflich LehrerInnen an berufsbildenden mittleren und höheren Schulen sowie Fachleute aus Erwachsenenbildung und Wirtschaft. Die MitarbeiterInnen (derzeit 17 interne und externe MitarbeiterInnen) arbeiten zusätzlich einige Stunden bzw. Tage in der Woche in der ACT-Servicestelle. Das Sekretariat der ACT ist allerdings eine Vollzeitstelle.

Vision der ACT

„Wir glauben, dass Begriff und Bedeutung der Übungsfirma Allgemeinwissen werden. Wir setzen uns dafür ein, dass optimale Modelle für verschiedene Anwendungs- und Ausbildungsformen entwickelt werden (Best Practice - Ansatz). Wir sehen die Übungsfirma im Zentrum der wirtschaftlichen Ausbildung: Sie soll Mittelpunkt der Interdisziplinarität innerhalb der Bildungseinrichtungen werden und wird intensive Zusammenarbeit der einzelnen Fachausbildungsbereiche fördern. Die Übungsfirma soll in den verschiedenen Ausbildungstypen in unterschiedlichen Ausbildungsstufen installiert werden.“³⁶

Zum besseren Verständnis der Dienstleistungen der ACT für die österreichischen Übungsfirmen werden an dieser Stelle die folgenden zentralen Dienste der ACT genauer erläutert.

ACT-Firmenbuch

Jede ÜFA kann eine Firmenbuchnummer besitzen. Die notwendigen Daten für die Firmenbucheintragung einer ÜFA bei ACT entsprechen größtenteils jenen, die für die Eintragung von Firmen im realen Wirtschaftsleben benötigt werden.

Nach der erfolgreichen Anmeldung beim ACT-Firmenbuch erfolgt die Zuteilung einer Firmenbuchnummer an die jeweilige ÜFA, die ihr während ihres gesamten Bestehens erhalten bleibt und zu ihrer Identifikation dient.

³⁶ www.act.at (Stand: März 2003)

ACT-Krankenkasse

Alle MitarbeiterInnen einer ÜFA müssen bei der ACT-Krankenkasse gemeldet sein. Diese Anmeldung erfolgt mittels eines Krankenkassenanmeldeformulars. Da jede ÜFA für die Kommunikation mit der ACT-Krankenkasse eine DienstgeberInnenkontonummer benötigt, muss diese bei der ACT beantragt werden. Die Beitragsnachweisung der MitarbeiterInnen an die KKSPico (eigenes Programm für das Wahrnehmen der Krankenkassen-Agenden) erfolgt auch über die ACT-Krankenkasse.

ACT-Finanzamt

Nach der schriftlichen Anmeldung beim ACT-Finanzamt und dem Ausfüllen der erforderlichen Formulare, wird der jeweiligen ÜFA eine Steuernummer zugeteilt. Über das ACT-Finanzamt werden die monatliche Umsatzsteuervoranmeldung sowie KÖSt-Vorauszahlung, ESt-Vorauszahlungen und entsprechende jährliche Steuererklärung abgewickelt, welche, wie im realen Wirtschaftsleben, auch bei einer ÜFA durchgeführt werden müssen.

ACT-Bank

Eine Möglichkeit zur Abwicklung der Bankgeschäfte in einer ÜFA bietet das Bankensystem der ACT. Die für die Eröffnung eines Kontos erforderlichen Unterlagen sind bei der ACT-Bank anzufordern und ausgefüllt zu retournieren. Entsprechend des jeweiligen Antrags erfolgt auch die Zuweisung einer Kontonummer sowie der PIN-Nummern für das Telebanking.

Die ACT-Bank stellt aber nur eine Möglichkeit für die Abwicklung dieser Bankgeschäfte dar. Andere Anbieter sind beispielsweise Raiffeisen und die Volksbank.

Unerheblich, welchen Anbieter die einzelne Übungsfirma letztendlich für ihre Bankgeschäfte auswählt, zumindest ein Bankkonto ist notwendig, um den Zahlungsverkehr zwischen den Übungsfirmen und zu den Behörden aufrecht erhalten zu können.

ACT-Gericht

Das ACT-Gericht, als noch sehr junge Einrichtung der ACT, ermöglicht österreichischen Übungsfirmen ihre rechtlichen Streitigkeiten bzw. Unstimmigkeiten mit anderen österreichischen Übungsfirmen zu schlichten.

ACT-Zollamt

Das Angebot des ACT-Zollamtes soll all jene Übungsfirmen ansprechen, die ihre MitarbeiterInnen auch auf die Erfordernisse im Bereich Zollabfertigung, Handelsbeschränkungen u.ä. vorbereiten wollen.

Internationales Übungsfirmenverzeichnis

Dieses besondere Service der ACT ermöglicht den österreichischen Übungsfirmen, alle Übungsfirmen auf dem internationalen Markt online auf der ACT-Homepage abzufragen.

3. Die KFUNline stellt sich vor



Abb 2: Logo der KFUNline

Die KFUNline Übungsfirma-WeiterbildungsGmbH³⁷ an der Karl-Franzens-Universität Graz, nimmt eine Vorreiterrolle im universitären Bereich ein. Sie zählt gemeinsam mit der Übungsfirma der Universität Linz zu den einzigen universitären Übungsfirmen im deutschsprachigen Raum.

In den folgenden Kapiteln wird die KFUNline anhand von **sieben Ws** vorgestellt, um den LeserInnen einen umfassenden Einblick in diese universitäre Übungsfirma zu ermöglichen. Als Basis für die Daten, Fakten und Informationen zur KFUNline dienten sämtliche, über die Semester gesammelten ÜFA-Unterlagen, Geschäftsberichte, Strategieseminarberichte, Protokolle, Agendas zu den ÜFA-Sitzungen und sonstige Unterlagen sowie Gespräche mit ehemaligen ÜFA-MitarbeiterInnen. An dieser Stelle sei nochmals allen Mitwirkenden zu diesen Unterlagen ein herzlicher Dank ausgesprochen, denn dadurch ist es möglich, eine umfassende Darstellung der KFUNline zu geben.

3.1. Wofür steht KFUNline?

Die KFUNline ist eine Übungsfirma, die im Wintersemester 1996/97 an der Karl-Franzens-Universität Graz gegründet wurde. Die Bezeichnung **KFUNline** steht für **Karl-Franzens-Universität**, der Zusatz *line* leitet sich vom Softwarepaket Win**Line** der Firma Mesonic ab.

³⁷ In der Folge wird die KFUNline Übungsfirma-WeiterbildungsGmbH aus leserInnenfreundlichen Gründen nur mehr mit ihrer Kurzbezeichnung **KFUNline** angeführt.

Zu Beginn verkörperte die *KFUNIline* eine Übungsfirma-BeratungsGmbH, in deren Mittelpunkt die Beratung, Information und Hilfestellung bezüglich des Rechnungswesenprogramms WINLine und die damit zusammenhängenden Problemlösungen standen.

Im Sommersemester 2000 wurde der Unternehmensgegenstand Beratung der *KFUNIline* in Frage gestellt, da die *KFUNIline* als fiktive Dienstleistung eigentlich schon längere Zeit Seminare anbot und sich der Unternehmensgegenstand von Beratung auf Schulung gewandelt hat. Daraus folgte eine Änderung des Firmenwortlautes der *KFUNIline*. Somit lautet seit dem Sommersemester 2000 die vollständige Firmenbezeichnung: *KFUNIline* Übungsfirma-WeiterbildungsGmbH. Auch mit heutigem Stand liegt die Kernkompetenz der *KFUNIline* bei WINLine-Seminaren, ebenso werden aber auch Weiterentwicklungsseminare angeboten.

Entsprechend ihrem Leitbild³⁸ offeriert die *KFUNIline* ein professionelles, umfassendes Dienstleistungsangebot, das immer wieder an die aktuellen Bedürfnisse der Kunden angepasst wird. Die *KFUNIline* ist eine echte ÜFA, d.h. ihre Dienstleistungen sind fiktiv. Als Serviceleistung der universitären ÜFA an schulische ÜFAs werden zu den WINLine-Seminaren aber Seminarunterlagen real als Download zur Verfügung gestellt, die bei Buchung eines WINLine-Seminars zugänglich gemacht werden.

3.1.1. Modell der *KFUNIline*

Bevor nun auf einzelne Aspekte der *KFUNIline* eingegangen wird, soll an dieser Stelle noch auf das zu Grunde liegende Modell der *KFUNIline* eingegangen werden. Dieses Modell hat sich im Laufe des Bestehens der Übungsfirma immer weiterentwickelt, wobei die Entwicklung auch aus heutiger Sicht nicht als abgeschlossen bezeichnet werden kann. In der Folge wird der aktuelle Stand der Modellannahmen der *KFUNIline* überblicksmäßig dargestellt.

Die Gesellschaftsform der *KFUNIline* ist die GmbH. Jedes Semester sind derzeit sieben fiktive MitarbeiterInnen als Vollzeitbeschäftigte und ein/e fiktive MitarbeiterIn als Teilzeitbeschäftigte/r bei der ACT angemeldet. Die Zahl der realen MitarbeiterInnen beläuft sich in der Regel auf 15 bis 20 Studierende.

³⁸ Siehe dazu S. 25, Leitbild der *KFUNIline*

Die Gründungsmitglieder und auch die drei aktuellen GesellschafterInnen der *KFUNIline* sind:

- Institutsvorstand Herr o. Univ.-Prof. Mag. Dr. Dieter Mandl
- Frau a. o. Univ.-Prof. Mag. Dr. Michaela Trummer und
- Herr Prof. Mag. Werner Seebacher

Als Geschäftsführerin fungiert seit Bestehen der *KFUNIline* Frau Dr. Trummer.

Der Unternehmensgegenstand ist die Weiterbildung, wobei die Kernkompetenz der *KFUNIline* im Bereich der WINLine-Seminare liegt. (Dieser Kernkompetenzbereich bleibt so lange aufrechterhalten, so lange die WINLine das meist eingesetzte Programm in den kaufmännischen berufsbildenden mittleren und höheren Schulen ist.) Ein weiterer zentraler Bereich sind Weiterentwicklungsseminare, hier im Besonderen Qualitätsmanagement, Unternehmensgründung und Übergabe. Das Qualitätsmanagement ist auch das richtungsweisende Gedankengut dieser ÜFA, d.h. die *KFUNIline* ist ein Betrieb, der nach TQM-Prinzipien geführt wird.

Die angebotenen Seminare werden von eigenen MitarbeiterInnen der *KFUNIline* und bei Bedarf von externen TrainerInnen abgehalten. Grundsätzlich werden die Seminare in angemieteten Räumen in unmittelbarer Nähe des Firmensitzes der *KFUNIline* abgehalten. Nur in Ausnahmefällen werden Seminare vor Ort bei Kunden abgehalten.

Grundlegende Rahmenparameter zum Standort und zu Raumfragen: Der Firmensitz der *KFUNIline* befindet sich im Bezirk Graz/Geidorf, Universitätsstraße 15. Die Räumlichkeiten bestehen aus einem Großraumbüro für die MitarbeiterInnen und einem Raum für die Geschäftsführung, Besprechungs- und Sitzungsraum, sowie Sozial- und Sanitarräumen.

3.1.2. *Produktpalette der KFUNIline*

Als Weiterbildungsunternehmen bietet die *KFUNIline* eine umfangreiche Produktpalette an. Das Weiterbildungsangebot umfasst derzeit (Stand: März 2003) folgende Seminare:

WinLine Seminare:

- FIBU Buchen mit offenen Posten
- FIBU Mahnwesen
- FIBU Zahlungsverkehr
- FAKT Artikelanlage, Preis und Rabatte

- WINLohn Lohnverrechnung
- UnternehmerInnenseminare:
- Unternehmensgründung
- Übergabeseminar
- Benchmarking *Lernen von den Besten*
- Qualitätsmanagement
- Weiterentwicklungsseminare:
- Projektmanagement
- Motivation
- Auftritt, Rede und Präsentation
- Telefontraining
- Internet-Seminare:
- ELBA Electronic Banking
- Web-Design für AnfängerInnen
- Web-Design für Fortgeschrittene

Die Produktpalette der *KFUNIline* variiert im Verlauf der Semester. Es ist allerdings nicht Zielsetzung der *KFUNIline*, jedes Semester ein völlig neues Weiterbildungsangebot am ÜFA-Markt anzubieten. Vielmehr gilt es, das Angebot stabil zu halten, denn eine komplette Veränderung des Semesterangebotes, erscheint im Sinne der Geschäftsführung eher als purer Aktionismus als zielführend und entspricht auch keinem realitätsnahen Marktverhalten.

3.1.3. Ziele und Profil der *KFUNIline*

Das oberste Ziel der *KFUNIline* ist die Verbesserung der Ausbildung der Studierenden in doppelter Hinsicht: Einerseits sollen die Studierenden ihre im Studium erworbenen Kenntnisse praktisch in der Übungsfirma anwenden und vernetzen. Andererseits sollen sie aus diesem Anwenden und Tun lernen bzw. sich soziale Kompetenz und Schlüsselqualifikationen aneignen, den theoretischen Hintergrund zur Übungsfirma erwerben und die *KFUNIline* somit aus MitarbeiterInnen-Sicht, Lernenden-Sicht und die Übungsfirma allgemein aus LehrerInnen-Sicht kennen lernen.

Dazu bietet die *KFUNIline* ausreichend Möglichkeit, da mit ihr ein Betrieb mit all seinen positiven und negativen Seiten simuliert wird. Die Übungsfirma stellt für die Studierenden nicht nur einen Betrieb, sondern auch einen Lernort dar, in dem sie lernen, sich zurechtzufinden und mit den gestellten Anforderungen

zurechtzukommen. Sie schlüpfen dabei in zwei verschiedene Rollen und erfahren die Übungsfirma aus einer dualen Sicht: Sie lernen eine Übungsfirma durch ihre aktive Mitarbeit als MitarbeiterIn und durch ihr Lernen als Studierende/Lernende kennen. Durch die pädagogische Auseinandersetzung mit der *ÜFA aus LehrerInnensicht* kommt hier noch eine weitere Dimension für Studierende hinzu.

Im Besuch dieser Lehrveranstaltung liegt eine große Herausforderung und Bereicherung für die Studierenden, da diese Form des Lernens und Lehrens von der Art der anderen an der Universität angebotenen Lehrveranstaltungen wesentlich abweicht.

Im Mittelpunkt der *KFUNIline* stehen jedes Semester vier wesentliche Elemente:

- ÜFA als Lernort und damit Lernen im und am Modell
- ÜFA als Betrieb und damit das Arbeiten im und am Modell
- ÜFA aus pädagogischer Sicht
- Gedankengut des TQM (Total Quality Management)³⁹

Das Profil der *KFUNIline* wird in erster Linie durch ihre grundlegende Strategie, festgelegt durch die Geschäftsführung, bestimmt, die folgend lautet:

Die *KFUNIline* ist innovativer Lernort für Studierende der Wirtschaftspädagogik und für ihre LeiterIn. Den Studierenden wird ermöglicht, die *KFUNIline* als Lehr- und Lernform zu erkunden und es wird ihnen durch Vorleben gezeigt, wie eine ÜFA gestaltet werden kann.

Das Profil der *KFUNIline* kann aber auch durch folgende drei Leitsprüche nachvollziehbar gemacht werden, die für das Lernen und Arbeiten innerhalb der *KFUNIline* von großer Bedeutung sind:

³⁹ Vgl. dazu im Detail die Ausführungen in Kapitel 4.

*Erzähle mir und ich werde vergessen
Zeige mir und ich werde verstehen
Lasse mich tun und ich werde anwenden.*

(Lao Tse)

*You live only as long as you learn.
You learn only as long as it is interesting.
It is interesting as long as it is fun.*

(Myron Tribus)

*If you can dream it,
you can get it.*

(Klaus Kobjoll)

Abb 3: Leitsprüche der KFUNI/line

Aus dem Profil der KFUNI/line leitet sich auch das Leitbild der KFUNI/line ab. Generell dient ein Leitbild dazu, die große Richtung einer Organisation vorzugeben, aus dem wiederum die Ziele der Organisation abgeleitet werden. Allgemein formuliert ein Leitbild kurz und prägnant die strategischen Ziele und wesentlichen Orientierungen für die Art und Weise ihrer Umsetzung. Der typische Inhalt eines Leitbildes setzt sich aus folgenden Fragen zusammen:⁴⁰

- Wofür sind wir eigentlich da?
- Was tun wir und für wen?
- Wie tun wir es?
- Wie gehen wir mit unseren Partnern um?
- Wie gehen wir miteinander um?

Das Leitbild der KFUNI/line wird am Anfang eines jeden Semesters neu diskutiert. Es soll von den ÜFA-MitarbeiterInnen angenommen werden und jede/r, der in die KFUNI/line einsteigt, soll sich mit dem Leitbild identifizieren können. Daher verändert sich das Leitbild der KFUNI/line auch von Semester zu Semester mit ihren MitarbeiterInnen, wobei die strategische Ausrichtung der KFUNI/line durch die Geschäftsführung den beständigen Rahmen bildet.

⁴⁰ Vgl. www.olev.de/leitbild.html (Stand: Feber 2003)

Die folgende Darstellung zeigt die grundlegende Strategie, festgelegt durch die Geschäftsführung, als Basis für das Leitbild der *KFUNIline*:

Die *KFUNIline* ist innovativer Lernort für Studierende der Wirtschaftspädagogik und für ihre Leiterin.

Für die Studierenden wird ermöglicht, die *KFUNIline* als Lehr- und Lernform zu erkunden und es wird ihnen durch Vorleben gezeigt, wie eine ÜFA gestaltet werden kann.

Als Nebenbedingungen für diese Ausrichtung gelten folgende Parameter:

- Die *KFUNIline* ist ein Betrieb, der nach TQM-Prinzipien geführt wird.
- Da Studierende in der *KFUNIline* lernen und arbeiten, ist hohes Leistungsniveau und Vorbildwirkung gefordert.
- Um Lernort (für die Studierenden) zu sein, ist eine entsprechend intensive Auseinandersetzung mit den Grundlagen und Zusammenhängen notwendig.
- Es gilt, einen entsprechenden Freiraum zu schaffen und zu erhalten, um Eigenverantwortung und Selbststeuerung zu ermöglichen und zu fördern.

Im Folgenden wird zur Verdeutlichung auch das aktuelle Leitbild mit Stand WS 2002/03 der *KFUNIline* dargestellt, in dem, in logischer Konsequenz, die *Vorgaben* der Geschäftsführung Niederschlag gefunden haben.

Leitbild der KFUNline Übungsfirma-WeiterbildungsgmbH

Dieses Leitbild bezieht sich sowohl auf die KFUNline als Betrieb, als auch auf die KFUNline als Lernort!

Die KFUNline ist führender Anbieter für Aus- und Weiterbildung am Übungsfirmenmarkt.

WINLine-Seminare sind unsere Kernkompetenz. Die Aktualität bei all unseren Seminaren hat höchsten Stellenwert. Unser Stammmarkt ist der ÜFA-Markt in Österreich, wo wir unser gesamtes Dienstleistungsprogramm anbieten und die Marktführerschaft ausbauen. Als Herausforderung sehen wir die Erschließung des internationalen ÜFA-Marktes.

Wir sehen die KFUNline als Betrieb, aber bewusst gleichzeitig auch als innovativen Lernort für die ÜFA-MitarbeiterInnen und für die LeiterInnen und setzen Maßnahmen, um das bewusste Lernen sicherzustellen. Dazu ist für uns eine intensive Auseinandersetzung mit den Grundlagen und Zusammenhängen des Lernortes Übungsfirma notwendig.

Da die MitarbeiterInnen jedes Semester zur Gänze wechseln, kommt einer reibungslosen Übergabe an die nachfolgenden MitarbeiterInnen eine zentrale Bedeutung zu. Es ist uns wichtig, den Wissensverlust so gering wie möglich zu halten, um die Kontinuität der KFUNline als Betrieb und als Lernort sicherzustellen.

Unsere MitarbeiterInnen sind Studierende der Wirtschaftspädagogik. Die KFUNline will Vorbild für schulische ÜFAs sein und sieht es als Verpflichtung an, die Vorbildfunktion durch ein hohes Leistungsniveau auch wahrzunehmen.

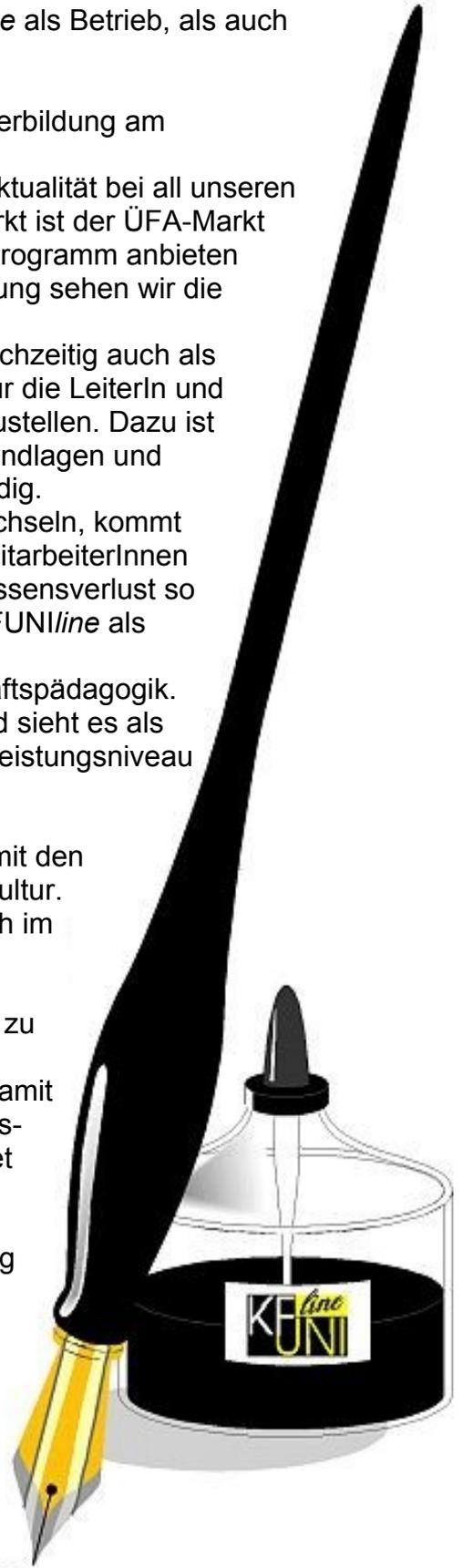
Wir verstehen uns als Team. Kooperationsbereitschaft, partnerschaftliches Agieren und schonender Umgang mit den Ressourcen sind Bestandteile unserer Unternehmenskultur. Dies gilt sowohl intern mit unseren KollegInnen als auch im Umgang mit unseren Kunden und Lieferanten.

Uns ist es wichtig, genug Freiraum zu schaffen und zu erhalten, um Eigenverantwortung und Selbststeuerung zu ermöglichen und zu fördern.

Die Organisation der KFUNline ist prozessorientiert. Damit stellen wir sicher, dass unser Augenmerk auf abteilungs- und prozessübergreifende Ziele der KFUNline gerichtet ist. Die Abteilungen arbeiten den Prozessen zu.

Wir leben Total Quality Management. Das Denken und Arbeiten in Regelkreisen hilft uns, die KFUNline ständig weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Stand Oktober 2002



3.1.4. Der Duale Regelkreis: ÜFA als Lernort/ÜFA als Betrieb⁴¹

Schon im Kapitel 2.4. wurde die Sichtweise *ÜFA als Betrieb* und *ÜFA als Lernort* dargestellt. Es ist falsch, wenn man annimmt, dass die Studierenden zuerst in der *ÜFA als Betrieb* arbeiten und dann in der *ÜFA als Lernort* lernen. Im Mittelpunkt steht das Miteinander und Gemeinsame, das mit dem dualen Regelkreis sehr gut zum Ausdruck gebracht werden kann.

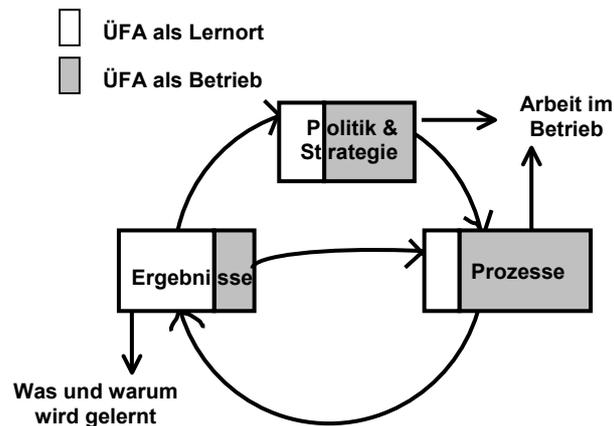


Abb 4: Der duale Regelkreis⁴²

Aus der Abbildung zum dualen Regelkreis wird ersichtlich, dass ein wesentlicher Teil der Arbeit in der *ÜFA als Betrieb* passiert. Es werden Ziele abgeleitet, wobei man sich dabei an einem gemeinsam festgelegten Leitbild orientiert. In weiterer Folge werden Prozesse zur Zielerreichung definiert und man versucht, die Ergebnisse zu messen.

Ein zweiter wesentlicher Betrachtungswinkel, der hier aber hinzu kommt, ist die *ÜFA als Lernort*. „Es geht nicht mehr nur darum, die Ergebnisse der *ÜFA als Betrieb* zu messen und daraus auf Verbesserungen der Handlungen zu schließen, sondern darum, aus den gemachten Erfahrungen zu lernen.“⁴³ In den Vordergrund tritt hierbei das qualitative Messen, denn es geht um die Feststellung was, wie und warum gelernt wurde.

⁴¹ Vgl. Berchtold/Trummer (2000), S. 68ff. sowie auch die Ausführungen in Kapitel 4.

⁴² Vgl. Berchtold/Trummer (2000), S. 69

⁴³ Berchtold/Trummer (2000), S. 69

3.1.5. Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur der KFUNI*line* änderte sich während ihres Bestehens laufend. Mit der Gründung der Übungsfirma im Wintersemester 1996/97 basierte die Organisationsstruktur auf einer üblichen Linienorganisation.

Ab dem Wintersemester 1997/98 begann in der KFUNI*line* eine erste Auseinandersetzung mit Qualitätsmanagement. Es wurde neben der Linienorganisation eine Stabstelle für Qualitätsmanagement eingerichtet.

Ein Semester später, im Sommersemester 1998, startete die Zusammenarbeit mit Herrn Mag. Stephan Berchtold als Berater und die intensive Umsetzung von TQM (Total Quality Management) in der KFUNI*line*. Die Organisation wurde im Laufe der folgenden Semester in eine Prozessorganisation umgewandelt. In diesem Zusammenhang wurden wertschöpfende und unterstützende Prozesse eingerichtet bzw. festgelegt, in denen die MitarbeiterInnen je nach Zuständigkeiten ihre Aufgaben wahrzunehmen hatten. D.h. die Abteilungen begannen sich aufzulösen und es erfolgte ein Übergang zu einer reinen Prozessorganisation. Somit beruhte die Organisationsstruktur der KFUNI*line* ab dem Sommersemester 1999 auf reiner Prozessorganisation.

Seit dem Sommersemester 2000 besteht die Organisationsstruktur der KFUNI*line* aus einer Kombination von Abteilungen und Prozessen. Im Verlauf der Semester hat sich nämlich gezeigt, dass sich Studierende in einer reinen Prozessorganisation nicht wirklich orientieren können, da ihnen das Vertraute der Abteilung fehlt.

Derzeit ist die Organisationsstruktur der KFUNI*line* folgendermaßen gestaltet:

Prozesse

- Prozess Seminar
- Prozess Human Resources

Abteilungen

- Abteilung Rechnungswesen
- Abteilung Marketing
- Abteilung Systemerhaltung

Die beiden Prozesse bilden das Herzstück der Übungsfirma, in denen die zentralen Abläufe der KFUNI*line* zusammenlaufen. Sie tragen unmittelbar zur Erreichung der Unternehmensziele und somit zur Wertschöpfung bei, wobei hier zwischen der Wertschöpfung für den Lernort (pädagogische Zielsetzungen)

und der Wertschöpfung für den Betrieb (betriebliche Zielsetzungen) zu unterscheiden ist.

Unterstützt werden die beiden Prozesse durch die drei Abteilungen, die durch ihre Unterstützungsleistung somit ebenfalls einen wesentlichen indirekten Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten.

Die nachstehende Grafik verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den Prozessen und Abteilungen der KFUNI*line*. Wichtig dabei ist, dass das Unternehmen und dessen Leistungserstellung als Ganzes wahrgenommen wird und die MitarbeiterInnen das Abteilungsdenken in den Hintergrund stellen.

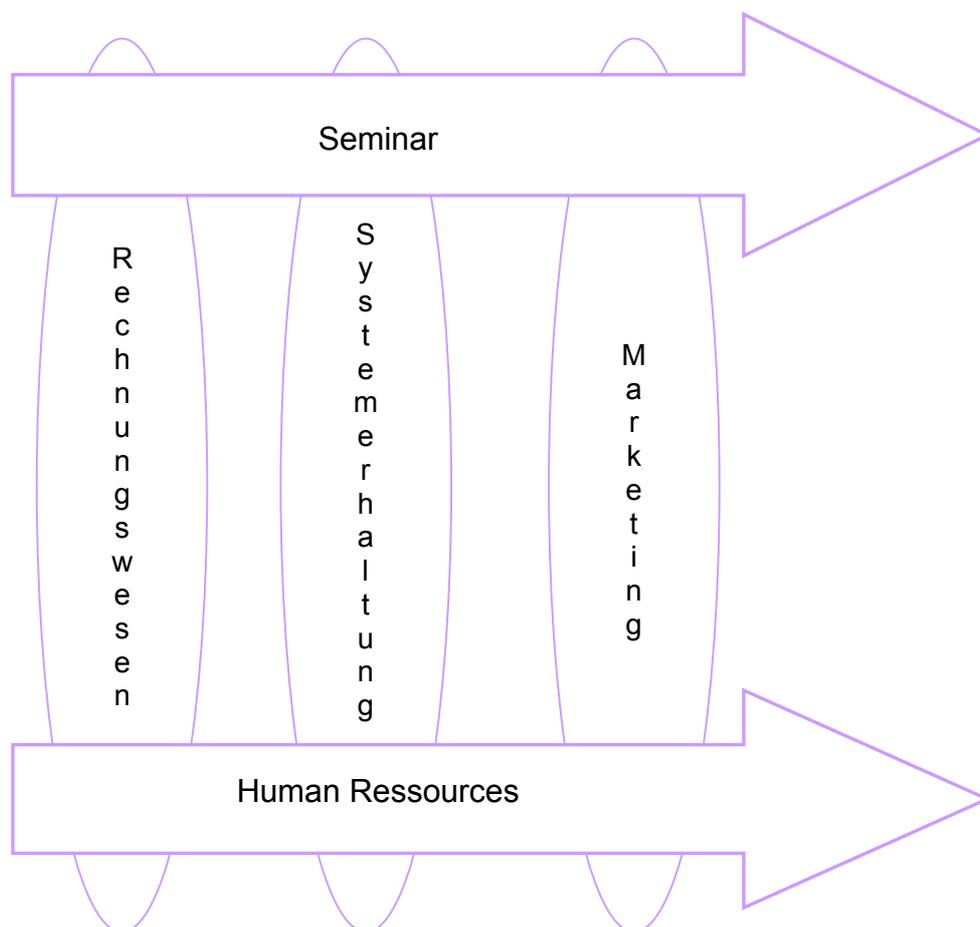


Abb 5: Organisationsstruktur der KFUNI*line*

Die Aufgabenbereiche der Prozesse und der Abteilungen variieren von Semester zu Semester, wobei sich folgende generelle Schwerpunkte in den letzten Semestern herauskristallisiert haben.

Prozess Seminar:

- Übergabeprozess - gesamte Planung, Vorbereitung und Durchführung der Übergabe in Zusammenarbeit mit den Abteilungen und dem Prozess Human Resources
- Abwicklung der Bewerbungen der potentiellen neuen MitarbeiterInnen
- Abwicklung der gesamten Seminar-Buchungen
- Überarbeitung der WINLine-Seminarunterlagen
- Erstellen des Seminarprogramms

Prozess Human Resources

- Weiterentwicklung von TQM in der ÜFA (u.a. Aktualisierung des Leitbildes, Verbesserungswesen, Bericht zum Strategieseminar)
- Einführung in Moderation und Protokollführung
- Organisation der pädagogischen Tage und pädagogischen Sitzungen
- MitarbeiterInnenzufriedenheit und -beurteilung
- Übergabe und Bewerbungen

Abteilung Rechnungswesen

- Laufende Buchhaltung
- Fakturierung
- Mahnwesen
- Personalverrechnung
- Zahlungsverkehr
- Jahresabschluss – inkl. Zwischenabschluss
- Monatliche Controllingberichte
- Kostenrechnung

Abteilung Marketing

- Kundenbetreuung
- Marktforschung
- Internationalisierung
- Public Relations
- Außen- und Innenvisualisierung
- Zwischen-/Geschäftsbericht
- Mitorganisation Infotag
- Organisation ÜFA-Besuche

Abteilung Systemerhaltung

- Modellierung – Weiterentwicklung des Modells KFUNIline – Verantwortung und Organisation inkl. erforderlicher Belegsimulation
- Beschaffung für die KFUNIline am ÜFA-Markt

- Organisation und Verwaltung für die gesamte ÜFA wie z.B. Berichtswesen, Büromaterial, Ablagen, Personal
- Postbearbeitung
- Wartung der technischen Geräte
- Aktualisierung und Wartung der Websites
- Organisation und Verwaltung des Personaleinkaufs

Die nachstehende Abbildung stellt die Aufgabenbereiche der zwei Prozesse dar und gibt gleichzeitig auch einen Überblick über das Zusammenwirken dieser Prozesse mit den Abteilungen in der KFUNIlíne. Ebenso verdeutlicht dieses Darstellen das *Lernen und Arbeiten im und am Modell*.

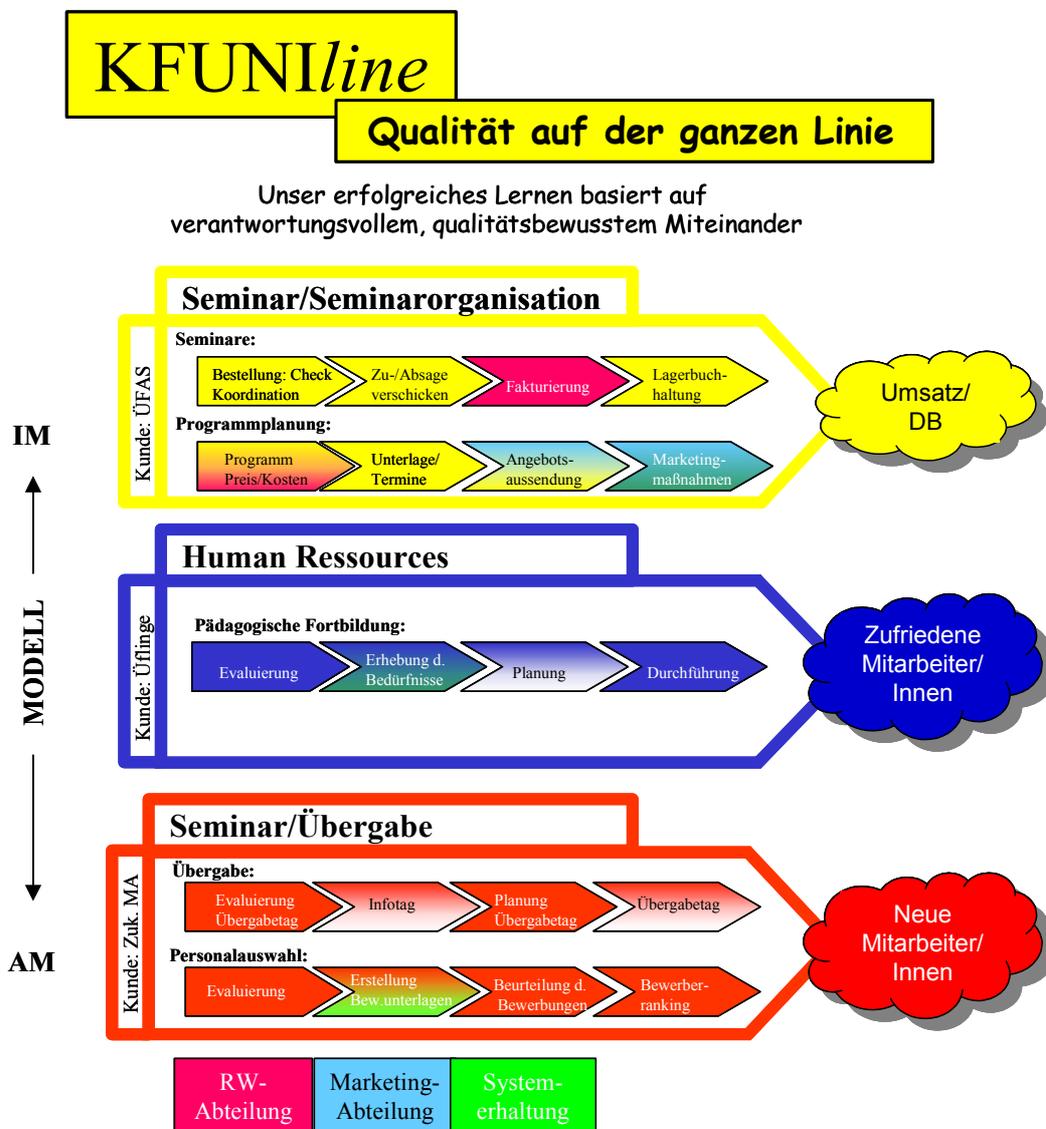


Abb 6: Prozesse und Abteilungen der KFUNIlíne

Aus dieser Grafik wird deutlich, dass sich die Aufgaben des Prozesses Seminar in folgende zwei Bereiche gliedern: Der eine Teil betrifft den gesamten Bereich der Seminarorganisation, der im Modell für den Betrieb von großer Bedeutung ist – er ist wertschöpfend für den Betrieb. Der andere Teil beschäftigt sich mit der Übergabe der ÜFA, die gemeinsam mit dem Prozess Human Resources durchgeführt wird. Die Übergabe spielt im Modell für den Lernort eine wichtige Rolle – sie ist primär wertschöpfend für den Lernort. Die Aufgabenbereiche des Prozesses Seminar tragen somit zur Erreichung der betrieblichen sowie pädagogischen Ziele bei; die Aufgaben des Prozesses Human Resources tragen primär zur Erreichung der pädagogischen Ziele bei.

3.2. Warum und wann alles begann?

Es gab grundsätzlich drei ausschlaggebende Gründe, warum an der Karl-Franzens-Universität eine Übungsfirma eingerichtet wurde:

Der erste Grund lag in der Idee, den Studierenden das Lernen in einer neuen, komplexen handlungsorientierten Lehr- und Lernform zu ermöglichen, bei der vor allem die persönliche ganzheitliche Weiterentwicklung im Vordergrund steht.

Der zweite Grund war der Start eines Forschungsprojektes⁴⁴ zum Thema *TQM in der kaufmännischen Übungsfirma* im Dezember 1996 unter der Leitung des Institutes für Wirtschaftspädagogik. Im Sinne der forschungsgeleiteten Lehre wurde mit der Gründung der Übungsfirma ein praxisorientiertes Forschungsfeld geschaffen.

Der dritte Grund war die Praxisorientierung in der Ausbildung der Studierenden, da für den möglichen Tätigkeitsbereich als LeiterIn an einer schulischen ÜFA das Kennenlernen und persönliche Erfahren dieser Lehr- und Lernform eine wichtige Rolle spielt.

Die Tatsache, dass in den Lehrplänen der Handelsakademie und Handelsschule die Übungsfirma als Unterrichtsgegenstand verankert wurde, verstärkte nur noch das Bemühen der Einrichtung einer Übungsfirma im Rahmen des Wirtschaftspädagogikstudiums.

All diese Motivationsgründe führten zur Gründung der *KFUNline* an der Universität in Graz, die per 15. November 1996 erfolgte.

⁴⁴ Vgl. zu den Ergebnissen dieses Forschungsprojektes bspw. Trummer/Seebacher/Gmoser (1997)



Die Initiative ging von Frau Dr. Trummer aus. Sie nützte den Freiraum der Lehrgestaltung an der Universität und gründete die *KFUNIline*.

3.3. Wer wird wie MitarbeiterIn der KFUNIline?

Die folgenden Ausführungen geben Auskunft über die Anforderungen, die generell an Studierende gestellt werden, um MitarbeiterIn der *KFUNIline* werden zu können.

3.3.1. Voraussetzungen

Entsprechend dem Studienplan für das Diplomstudium Wirtschaftspädagogik 2002 ist die Teilnahme und Mitarbeit an der Lehrveranstaltung *Übungsfirma – fachdidaktische Übung* im Laufe des zweiten Abschnitts des Wirtschaftspädagogik-Studiums im Rahmen des Moduls *Wirtschaftswissenschaft – Unternehmenskultur und Handlungsorientierung* vorgesehen. Parallel zur *Übungsfirma* wird eine Begleitlehrveranstaltung *Qualitätsmanagement und Schlüsselqualifikation* angeboten.⁴⁵

Voraussetzung für die Bewerbung um die Mitarbeit in der ÜFA ist laut Studienplan⁴⁶ einerseits der positive Abschluss des ersten Studienabschnitts und andererseits die positive Absolvierung folgender zwei Lehrveranstaltungen: *Rechnungswesen unter didaktischem Aspekt* und *Wirtschaftsinformatik unter didaktischem Aspekt*.

3.3.2. Bewerbung

Hat man die Eingangsvoraussetzungen lt. Studienplan erfüllt, kann man sich um eine Stelle bei der *KFUNIline* bewerben.

Aus dem Studienplan wird schon ersichtlich, wie zeitintensiv die Lehrveranstaltung *Übungsfirma – fachdidaktische Übung* im Rahmen der Ausbildung ist. Für die Absolvierung dieser Lehrveranstaltung werden 5 ECTS-Punkte und für die Begleitlehrveranstaltung *Qualitätsmanagement und Schlüsselqualifikation* 3 ECTS-Punkte ausgewiesen.

⁴⁵ Vgl. Studienplan 2002 für das Diplomstudium Wirtschaftspädagogik, § 17

⁴⁶ Vgl. Studienplan 2002 für das Diplomstudium Wirtschaftspädagogik, § 19

Zur Erklärung und Verdeutlichung der Abkürzung ECTS, wird im Folgenden ein Teil aus dem Studienplan zitiert. „Im Sinne des Europäischen Systems zur Anrechnung von Studienleistungen (European Credit Transfer System – ECTS) werden für alle im Studienplan enthaltenen Lehrveranstaltungen mit Leistungsnachweis Credits (ECTS-Anrechnungspunkte) festgelegt. Die ECTS-Anrechnungspunkte sind die jeder Lehrveranstaltung zugeordneten Maßzahlen für den zu ihrer Absolvierung erforderlichen Arbeitsaufwand.“⁴⁷ In Summe ergeben sich für das Modul *Wirtschaftswissenschaft – Unternehmenskultur und Handlungsorientierung* 8 ECTS-Punkte, wobei ein ECTS umgerechnet 30 Wochenstunden an Arbeitszeit entspricht. Das bedeutet, dass laut Studienplan für diese beiden Lehrveranstaltungen ein Stundenumfang von 240 Wochenstunden an Arbeitszeit von der/dem Studierenden zu leisten ist.

Diese und weitere Informationen erhält man am Infoabend, der jedes Semester vom Prozess Seminar und der Abteilung Marketing für die BewerberInnen organisiert wird, um ihnen einen Einblick in die ÜFA zu gewähren. Im Rahmen dieses Abends werden auch die einzelnen Prozesse und Abteilungen sowie deren Aufgabenbereiche vorgestellt, um ein erstes Gefühl für die ÜFA zu bekommen. Es werden die Bewerbungsmodalitäten genau erklärt und die Fristen für die Bewerbung bekannt gegeben.

Für die Bewerbung um eine Stelle in der *KFUNI/line* sind folgende Anforderungen standardisiert:

- Bewerbung für eine bestimmte Abteilung / einen bestimmten Prozess sowie die Angabe einer zweiten Präferenz
- Begründung, warum ausgerechnet der ausgewählte Bereich relevant ist
- Qualifikationsnachweis
- Lebenslauf
- Kreative Selbstbeschreibung mit Foto
- Besuch einer Abteilung bzw. eines Prozesses am Tag der offenen Tür der *KFUNI/line*

Die Bewerbungsunterlagen sind per E-Mail an die *KFUNI/line* zu schicken, wobei Informationen und Termine in Zusammenhang mit der Bewerbung sowie der Aufnahme in die *KFUNI/line* auch den Websites der *KFUNI/line* (www.uni-graz.at/kfuniline/) entnommen werden können.

⁴⁷ Studienplan 2002 für das Diplomstudium Wirtschaftspädagogik, § 7

3.3.3. **Auswahl und Aufnahme**

Die Entscheidungskompetenz über die Aufnahme in die KFUN*line* liegt bei der Geschäftsführung. Die Vorbereitung für die Auswahl und Aufnahme der neuen *Üflinge*⁴⁸ übernehmen die MitarbeiterInnen der Prozesse Seminar und Human Resources, wobei für die Auswahl der neuen MitarbeiterInnen ein Kriterienkatalog erstellt wurde. Der Studienplan schreibt eine TeilnehmerInnenbeschränkung von 15 Studierenden vor. Tatsächlich werden, aufgrund des hohen Andranges, jedoch derzeit jedes Semester bis zu maximal 20 Studierende aufgenommen, die in der KFUN*line* mitarbeiten können.

3.3.4. **Übergabe**

Ein Spezifikum der ÜFA an der Universität ist der Wechsel der ÜFA-MitarbeiterInnen nach Ablauf eines jeden Semesters. Durch diesen ständigen Wechsel besteht die Gefahr, dass wesentliche Teile der gemachten Weiterentwicklungen verloren gehen.

Im Bezug auf die Übergabe gibt es prinzipiell zwei Arten von ÜFAs:

Die eine Art von ÜFA wird nach Ablauf eines Studienjahres bzw. eines Semesters wieder in die Ausgangslage zurückgebracht und die neuen MitarbeiterInnen beginnen von vorne. Wesentliche Entwicklungen und Verbesserungen werden rückgängig gemacht, damit die nachfolgenden MitarbeiterInnen wieder dieselben Erfahrungen sammeln können. Die ÜFA kann mit einem *Spiel* verglichen werden, das immer wieder von vorne beginnt.⁴⁹

Die andere Art von ÜFA ist bestrebt, möglichst viele der gemachten Verbesserungen aus den vorangegangenen Semestern/Jahren beizubehalten, um die ÜFA immer weiterentwickeln zu können. Diese Form von ÜFA ist an der Karl-Franzens-Universität in Graz mit der KFUN*line* zu finden.

Um den Verlust der gemachten Fortschritte weitestgehend zu vermeiden, wird einige Tage nach dem Strategieseminar, das den Start in jedes ÜFA-Semester darstellt, die Übergabe durchgeführt, bei der die bisherigen ÜFA-MitarbeiterInnen den neuen Üflingen die ÜFA offiziell übergeben.⁵⁰ Nach einer allgemeinen Einführung werden die einzelnen Prozesse und Abteilungen

⁴⁸ Die Bezeichnung *Üfling* als Abkürzung für die ÜFA-MitarbeiterInnen hat sich ab dem SS 2000 in der ÜFA eingebürgert und wird in diversen Schriftstücken und Protokollen sowie im täglichen Sprachgebrauch der KFUN*line* verwendet.

⁴⁹ Vgl. Berchtold/Trummer (2000), S. 126ff.

⁵⁰ Vgl. dazu im Detail die Ausführungen in Kapitel 3.6.1.

geblockt den jeweiligen neuen MitarbeiterInnen übergeben. Dabei erhalten sie von den ehemaligen MitarbeiterInnen eine umfassende Einschulung in die Tätigkeiten ihres Prozesses bzw. ihrer Abteilung. Unterstützung hierbei bietet ein Übergabe-Handbuch, in dem die Abteilungen und Prozesse genau beschrieben sind. Die ehemaligen MitarbeiterInnen stehen bei Bedarf dann noch ca. 14 Tage mit Rat und Tat den neuen Üflingen bei. Mit dieser Form der Übergabe soll auch der Informationsverlust möglichst gering gehalten werden.

3.4. Was ist das Potential der KFUNline?

Die Frage nach dem Potential lässt sich aus zwei verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Einerseits ist die KFUNline als Lernort zu sehen, wo die Studierenden das Potential der KFUNline für ihrer Ausbildung nutzen können, andererseits ist die KFUNline auch als Betrieb zu sehen, dem die Studierenden ihr persönliches Potential zur Verfügung stellen.

3.4.1. Das Potential der KFUNline für die Studierenden

Viele Studierende freuen sich, endlich einmal ihre im Rahmen ihres Studiums erlernten theoretischen Kenntnisse praktisch anwenden zu können. Es gilt die Theorie in die Praxis umzusetzen. Hier liegt das Potential der KFUNline als Betrieb zur Sammlung von praktischen Erfahrungen, wie es vergleichsweise auch in einem realen Betrieb möglich wäre. Es liegt nun an den Studierenden, ihre Kenntnisse zu ihrem eigenen Vorteil und auch zum Vorteil der Übungsfirma einzusetzen. Darüber hinaus bietet die KFUNline beispielsweise durch die Pflichtteilnahme an den regelmäßigen ÜFA-Sitzungen⁵¹ einen Einblick in Bereiche, in die MitarbeiterInnen von realen Unternehmen – vor allem wenn sie größer sind – meist gar nie Einblick bekommen. Den MitarbeiterInnen kann so die Komplexität und Vernetzung bewusst gemacht werden. Folgender Ausspruch ehemaliger ÜFA-MitarbeiterInnen soll dies verdeutlichen:

Alle ÜFA-MitarbeiterInnen sind ein Teil eines Puzzles und die KFUNline ist das gesamte Puzzle.

Diese Erkenntnis ist insofern wichtig, da den MitarbeiterInnen sehr viel Eigenverantwortung obliegt. Sie werden angehalten, sich innerhalb eines Rahmens (Leitbild) selbst Ziele zu setzen, Maßnahmen zur Zielerreichung

⁵¹ Vgl. dazu im Detail die Ausführungen in Kapitel 3.6.1.

festzulegen, Messgrößen dafür zu definieren und die Verantwortung für die Zielerreichung zu tragen. Reflexion und Review spielen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Für ein optimales Ergebnis sind allerdings nicht nur Motivation, Verantwortungsbewusstsein und Engagement der Studierenden erforderlich; ein wesentlicher Bestandteil ist hierbei auch der Rahmen, der durch die Geschäftsführung geschaffen wird.

Einerseits profitieren die Studierenden zusätzlich von gezielten Weiterbildungsmaßnahmen für die MitarbeiterInnen der KFUNI*line*. Schon seit dem Gründungssemester kommen die Üflinge in den Genuss der firmeninternen Weiterbildung, die sie auch selbst mitgestalten und -bestimmen können. Im Rahmen von pädagogischen Tagen werden Vorträge und Schulungen von ExpertInnen aus Wirtschaft, Schule und Wissenschaft organisiert. So boten die Grazer Stadtwerke beispielsweise den Üflingen in einem Semester die Möglichkeit der Teilnahme an einem Assessment Center für die Auswahl zweier fiktiver Führungskräfte der KFUNI*line*.

Andererseits bietet die KFUNI*line* den Studierenden die Möglichkeit, sich Schlüsselqualifikationen anzueignen, denen in der heutigen Zeit für ein erfolgreiches Bewähren in der Berufswelt besondere Bedeutung beigemessen wird. Bedingt durch den raschen Wandel der Wirtschaft und Gesellschaft ändert sich auch das Anforderungsprofil der (zukünftigen) ArbeitnehmerInnen. Die Vermittlung von reiner, kognitiver Bildung reicht nicht mehr aus, um dauerhaft in der heutigen Zeit am Arbeitsmarkt bestehen zu können. Der zusätzliche Erwerb/Ausbau von Schlüsselqualifikationen ist die Voraussetzung für das Schaffen einer guten Startbasis ins Berufsleben. In der Broschüre *Qualifikation 2012* der Industriellenvereinigung werden wesentliche Veränderungen der Arbeitsbedingungen der Unternehmungen genannt und entsprechend die erforderlichen Schlüsselqualifikationen aufgezählt. Sie sind in der auf der nächsten Seite folgenden Abbildung dargestellt.

Veränderungen der Arbeitsbedingungen	Erforderliche Schlüsselqualifikationen
Von der Produktorientierung zum Kundendenken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verantwortungsbewusstsein ▪ Urteilsfähigkeit ▪ Kommunikationsfähigkeit ▪ Initiative
Von der Hierarchie zur Prozessorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachkompetenz ▪ Entscheidungskompetenz ▪ Verantwortungsbewusstsein
Von der Einzelleistung zum Teamerfolg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikations- und Teamfähigkeit ▪ Informationskompetenz
Von den Anweisungen zur Selbständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vernetztes, logisches Denken ▪ Selbständiges Arbeiten ▪ Initiative ▪ Kreativität ▪ Lernbereitschaft ▪ Eigenverantwortung ▪ Veränderungsfreudigkeit
Von der Endkontrolle zur Selbstüberwachung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verantwortungsbewusstsein ▪ Genauigkeit ▪ Selbststeuerung
Vom Abteilungsdenken zur Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikationsfähigkeit ▪ Teamfähigkeit ▪ Initiative ▪ Lernbereitschaft
Von der Routine zum Funktionswechsel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferfähigkeit ▪ Methodenkompetenz ▪ Logisches, vernetztes Denken ▪ Veränderungsfreudigkeit
Vom Heimmarkt zum Weltmarkt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikationsfähigkeit, interkulturelle Kompetenzen ▪ Medien- und Informationskompetenz
Von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medienkompetenz ▪ Informationskompetenz

Abb 7: Veränderungen der Arbeitswelt und Schlüsselqualifikationen⁵²

In der oben angeführten Auflistung finden sich eine Reihe aktueller Trends in der Wirtschaft, wobei in der daneben liegenden Spalte jene Schlüsselqualifikationen angeführt werden, die ArbeitnehmerInnen mitbringen sollten, um sich in diesen Trendbewegungen behaupten zu können.

⁵² Qualifikation 2012 (1997), S.17f.

In der *KFUNIline* wird den Studierenden der Ausbau/Erwerb dieser Schlüsselqualifikationen wie beispielsweise Urteilsfähigkeit, Kommunikation, Medienkompetenz, vernetztes und logisches Denken, Teamfähigkeit, Initiative, Kreativität, Lernbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Zielstrebigkeit, Genauigkeit, Selbststeuerung und Methodenkompetenz ermöglicht.

3.4.2. *Das Potential der Studierenden für die KFUNIline*

Im Vergleich zu realen Unternehmen liegt die Besonderheit der *KFUNIline* darin, dass die Belegschaft mit Ausnahme der Geschäftsführung einem rasanten Wechsel unterliegt, da das ÜFA-Team jedes Semester neu zusammengestellt wird. Durch diesen häufigen Wechsel werden aber in die *KFUNIline* laufend neue Ideen durch die Studierenden eingebracht, sodass der Übungsfirma ein ungeahntes Potential an Kreativität und Ideenreichtum zur Verfügung steht. Natürlich könnte dem entgegengesetzt werden, dass ein zu häufiger Wechsel der Belegschaft eher bremsend auf die Entfaltung eines Unternehmens wirken könnte; dies trifft auf die *KFUNIline* aber nicht zu, da Studierende gemeinsam mit der Geschäftsführung mit Engagement und Innovationsgeist viel zur Gestaltung, Lenkung und vor allem Weiterentwicklung der *KFUNIline* beitragen. Ebenfalls wird durch eine gut organisierte Übergabe der Wissensverlust minimiert.

3.5. *Welche Meilensteine prägten die KFUNIline?*

Die *KFUNIline* blickt nun als Übungsfirma schon auf einige Semester ihres Bestehens zurück. Seit ihrer Gründung im Wintersemester 1996/97 hat sie sich laufend weiterentwickelt und die Geschäftsführung, die MitarbeiterInnen sowie der unterstützende Berater setzten alles daran, so viel wie möglich zu ihrer kontinuierlichen Verbesserung beizutragen. Rückblickend betrachtet, entstand eine Vielzahl an Meilensteinen, die sowohl für die *KFUNIline*, als auch für ihre Geschäftsführung und MitarbeiterInnen bedeutsam sind.

Im Folgenden sind, nach Semestern geordnet, die wichtigsten Ereignisse dargestellt. Da die *KFUNIline* auch darauf abzielt, den Studierenden einen möglichst umfassenden Erfahrungs- und Lernraum zu bieten, finden sich in der folgenden Aufstellung ebenso die für die *KFUNIline* bedeutsamen Meilensteine, als auch Exkursionen, Vorträge und Maßnahmen, deren Nutznießer eigentlich nur die Studierenden waren.

Die folgenden Semesterbeschreibungen sollen somit einen Überblick über die Highlights der einzelnen Semester geben, sowie einen generellen Einblick in die Entwicklungsgeschichte der *KFUNIline* ermöglichen.

Das Wintersemester 1996/97

In diesem Semester wurde die *KFUNIline* als *KFUNIline* Übungsfirma-BeratungsGmbH durch die Lehrveranstaltungsleiterin/Geschäftsführerin, Frau Dr. Trummer, gemeinsam mit 14 Studierenden gegründet. Der Schwerpunkt lag natürlich darauf, alle Vorbereitungsarbeiten zu treffen, um einen dynamischen Übungsfirmenablauf garantieren zu können. Im Vordergrund standen dafür Marktforschung, Wahl des Unternehmensgegenstandes – WINLine-Beratung – Namensfindung, Aufbau der Organisationsform und vieles mehr. Zum damaligen Zeitpunkt stand der Übungsfirma weder ein geeigneter Raum, noch eine geeignete Ausstattung zur Verfügung. Als Arbeitsstätte diente ein Seminarraum. Bestimmt durch die Gründung, waren in diesem Semester folgende Schritte prägend:

- Gründung der *KFUNIline* als Übungsfirma-BeratungsGmbH mit 14 Studierenden als Gründungsmitglieder
- Kreation des Namens *KFUNIline*
- Festlegung des Unternehmensgegenstandes nach erfolgter Marktforschung
- Entwicklung von Unternehmensleitlinien
- Der Gründungsvertrag wird im Dezember 1996 an die ACT geschickt
- Aufbau eines Liniensystems mit den vier Abteilungen: Rechnungswesen, Beratung, Marketing und Sekretariat
- Festlegen von Schwerpunkten und Kernkompetenzen
- Ausarbeiten der zentralen Abläufe
- Erste Kontakte mit anderen Übungsfirmen
- Aufbau eines Rechnungswesens
- Ausarbeitung eines Bewerbungsmodus für die Mitarbeit in der *KFUNIline*
- Abschlussberichte der Abteilungen und Reflexionsbericht über das Semester
- Drei Gründungsmitglieder bleiben über mehrere Semester als Tutoren in der *KFUNIline* zur Betreuung der WINLine-Info-Box und der WINLine im Speziellen.

Das Sommersemester 1997

Im auf die Gründung folgenden Sommersemester beschäftigten sich die MitarbeiterInnen hauptsächlich damit, die laufenden Arbeiten in der ÜFA zu optimieren. Ein wesentlicher Fortschritt lag darin, dass die *KFUNIline* nach

vielen Bemühungen einen eigenen Raum zur Verfügung gestellt bekam. Dieser Raum misst ca. 18 m² und ist auch heute noch die Arbeitsstätte der *KFUNIline*. In diesem Semester wurden auch die ersten Unterlagen für WINLine 5.5 fertiggestellt. Einen wichtigen Punkt in der Geschichte der *KFUNIline* stellt die Einführung der pädagogischen Tage dar, in deren Rahmen das Lernen der Studierenden im Vordergrund steht, und welche bis heute fortgeführt werden. Die wichtigsten Ereignisse des Semesters im Detail:

- Zuteilung eines eigenen Raums von der SOWI-Fakultät
- Fertigstellung der ersten WINLine-INFO-BOX für die WINLine-Version 5.5
- Einführung von schriftlichen Bewerbungen
- Ausarbeitung der Stellenbeschreibungen für die vier Abteilungen Beratung, Rechnungswesen, Marketing und Organisation
- Fertigstellung der Homepage, die im WS 1996/97 begonnen wurde
- Erste Kunden- und MitarbeiterInnenbefragung
- Erste Ausarbeitung eines Marketingkonzeptes
- Erstmalige Durchführung von Kunden- und MitarbeiterInnenbefragung
- Erste ELBA-Einschulungen für den Zahlungsverkehr werden durchgeführt
- Einführung der wöchentlichen Sitzungen, die jeden Dienstag stattfinden
- Einführung der schriftlichen Agenda für diese Sitzungen
- Erstellung von Schlussberichten in jeder Abteilung, Abfassen von Erfahrungsberichten über ein Semester ÜFA
- Beginn des Sponsorings der *KFUNIline* durch die Steiermärkische Sparkasse
- Pädagogische Tage:
 - Besuch des Rechenzentrums der Raiffeisenlandesbank Steiermark in Raaba und individuelle Rückmeldung des Personalchefs von Raiffeisen zu den schriftlichen Bewerbungen
 - Einladung eines Unternehmensgründungsberaters
 - Einladung eines ELBA-Fachmannes

Das Wintersemester 1997/98

Die Gründung der *KFUNIline* jährt sich zum ersten Mal. Als Geburtstagsgeschenk wurde das Liniensystem um eine Stabstelle für TQM (Total Quality Management) erweitert. Dies war der Startschuss für TQM in der *KFUNIline*. Auch dieses Semester stand im Zeichen von Neuerungen, so wurde beispielsweise in diesem Semester der erste Versuch eines Jahresabschlusses unternommen. Generell umfassten die Neuerungen in diesem Semester:

- Einrichtung einer Stabstelle für TQM
- Erstmaliger Versuch der Einführung von Job-Rotation

- Umstellung der Bewerbung auf Internet
- Weitere Ausarbeitung der WINLine-INFO-BOXEN
- ÜFA-Besuche an Schulen von allen MitarbeiterInnen der KFUNIl*ine*
- Erstellung des ersten Jahresabschlusses
- Einführung von Tagesordnungen, Reflexionsberichten und Protokollen
- Start von TQM in der KFUNIl*ine*
- Ausstellung von Dienstzeugnissen an die MitarbeiterInnen
- Pädagogische Tage:
 - EDV-Schulungen durch die TutorInnen
 - ELBA-Schulungen
 - Rückmeldung eines Personalverantwortlichen aus der Praxis auf die Bewerbungsunterlagen
 - Besuch bei der Steiermärkischen Sparkasse

Das Sommersemester 1998

Das Sommersemester 1998 war gekennzeichnet durch die offizielle Einführung von Total Quality Management (TQM) in der KFUNIl*ine*.⁵³ Nachdem im Wintersemester 1997/98 bereits eine Stabstelle für TQM eingerichtet worden war, begann die Zusammenarbeit im darauffolgenden Sommersemester mit Herrn Mag. Stephan Berchtold⁵⁴. Ebenso wurden die Neuerungen des letzten Semesters verstärkt fortgeführt. Das Hauptaugenmerk wurde auf folgende Punkte gelegt:

- Umgestaltung der Bewerbungen
- Verfeinerung von Reflexionsbericht, Agenda und Protokoll zur wöchentlichen Sitzung
- Abschluss-, Reflexions- und Beurteilungsgespräche
- Einführung des Informationstages für die potentiellen MitarbeiterInnen im nächsten Semester
- Besuche der schulischen ÜFA für alle MitarbeiterInnen mit Bericht
- Pädagogischen Tage:
 - Besuch der Winterheller Consulting
 - Exkursion zur Steiermärkischen Sparkasse
 - TQM-Praktiker-Tage mit Herrn Mag. Berchtold

⁵³ Vgl.dazu Kapitel 4.

⁵⁴ Diese Zusammenarbeit mit Herrn Mag. Berchtold ist bis heute aufrecht. Es entstanden in der langjährigen Zusammenarbeit gemeinsame Forschungsarbeiten und zahlreiche Publikationen.

Das Wintersemester 1998/99

In diesem Semester wurde eine eigene Lehrveranstaltung zum Thema *Qualitätsmanagement* eingeführt. Die *KFUNIline* bekam außerdem ihr erstes Unternehmensleitbild. Ebenso wurde TQM in der *KFUNIline* weiter ausgebaut, so wurde beispielsweise das Regelkreisdanken eingeführt. Aus kaufmännischer Sicht entscheidend war die erstmalige Erstellung einer vollständigen Bilanz per 31.12.1998. Zusammenfassend prägten folgende Ereignisse dieses Wintersemester:

- Einführung von Prozess- und Regelkreisdanken
- Umarbeitung der WINLine-INFO-BOXEN auf die Version 6.3
- Erstellung der ersten Bilanz per 31.12.1998
- Aufnahme von Weiterbildungsseminaren in das Angebot der *KFUNIline*
- Erste Auseinandersetzung mit der EURO-Umstellung
- Grundlegende Umgestaltung der Organisationsform – erstes Darstellen der Prozesse in der *KFUNIline*
- Ausarbeitung des ersten Unternehmensleitbildes für die *KFUNIline*
- Pädagogische Tage
 - Exkursion zur Firma Berglandmilch – Gewinner des Austrian Quality Award 1998
 - TQM-Praktiker-Tage mit Herrn Mag. Berchtold

Das Sommersemester 1999

Ganz im Zeichen von Klaus Kobjoll stand das Sommersemester 1999. Die MitarbeiterInnen wurden von Herrn Kobjoll zu seinen Seminaren nach Nürnberg eingeladen. Der Kontakt zu Klaus Kobjoll wurde auf der Winners Conference im März 1999 in Fürstenfeld, auf der Herr Kobjoll einen Vortrag hielt, geknüpft. Klaus Kobjoll ist eine Koryphäe auf dem TQM Gebiet und legte schon mit 22 Jahren, als er sich selbständig machte, den Grundstein für seine Karriere. Inzwischen umfasst sein Imperium zehn Firmen, neben vielen anderen Auszeichnungen ist er Gewinner des European Quality Award. Sein Wissen über TQM vermittelt er in Form von Seminaren in seinem Hauptbetrieb, dem Seminarhotel Schindlerhof in Nürnberg, welches 2002 zum besten Tagungshotel in der Kategorie Seminarhotel gekürt wurde.⁵⁵ Die Einladung an die MitarbeiterInnen war der Auftakt zu regelmäßigen Besuchen der Kobjoll-Seminare in den jeweiligen kommenden Sommersemestern. Im Sommersemester 1999 wurde die Organisationsform der *KFUNIline* auf eine reine Prozessorganisation umgestellt. Die Schwerpunkte des Semesters waren:

⁵⁵ Nähere Informationen zu Klaus Kobjoll und seinen Seminaren sind auf seiner Homepage unter www.kobjoll.de (Stand: März 2003) abrufbar.

- TQM-Praktiker-Tage mit Herrn Mag. Berchtold
- Änderung der Organisationsform von Abteilungsgliederung auf eine reine Prozessorganisation
- Vollständiges Auflösen der WINLine-INFO-BOXEN, endgültige Aufgabe des Geschäftsfeldes Beratung und Umstellung auf Schulung
- Durchführung einer weiteren Kundenbefragung – Straffung des Seminarangebotes und Schwerpunktsetzung auf WINLine-Seminare als Konsequenz
- Umarbeitung der WINLine-Unterlagen auf die Version 6.4
- Beenden der Tutorentätigkeit von zwei der drei Tutoren aus dem Gründungssemester
- Pädagogische Tage:
 - Besuch der *Winners Conference* in Fürstenfeld
 - Assessment Center bei den Grazer Stadtwerken
 - Aufbau/Gründung einer Übungsfirma mit schulischem ÜFA-Leiter aus Wien
 - Gruppendynamik
 - Erstmaler Besuch eines Kobjoll-Seminars in Nürnberg
 - Besuch des AUDI-Werkes in Ingolstadt

Das Wintersemester 1999/00

Die Kostenrechnung hält Einzug in die *KFUNI/line*. Die Einführung umfasst sowohl Voll- als auch Teilkostenrechnung. Obwohl die Organisationsform der reinen Prozessorganisation beibehalten wurde, beschloss man auf dem ersten zweitägigen Seminar, welches während des Semesters im Lachtal zum Thema TQM stattfand, dass in diesem Semester erstmals die Geschäftsführung kollektiv durch alle MitarbeiterInnen der *KFUNI/line* ausgeübt werden soll. Die Highlights des Semesters im Detail:

- Erstmaler zweitägiges Seminar während des Semesters im Lachtal mit Herrn Mag. Berchtold und der Geschäftsführerin
- Erstmals Erstellung des Portfolios (Erstellung einer ÜFA-Mappe im Laufe des Semesters) für alle verpflichtend
- Kollektive Geschäftsführung durch alle MitarbeiterInnen
- Weiterentwicklung der reinen Prozessorganisation
- Schriftliche Festhaltung der Modellierung der Übungsfirma
- Erstellung eines Pressespiegels
- Ausarbeitung des neuen Bestellformulars und Layoutentwicklung (dieses wird in den Grundzügen mit einigen Modifikationen bis heute beibehalten)
- Erstmaler Verwendung des Kooshballs bei den Sitzungen

- Durchführen einer ABC-Analyse
- Ausscheiden des dritten Tutors aus dem Gründungssemester
- Neue Tutorin für den Bereich Rechnungswesen aus dem Vorsemester
- Erstellung des Jahresabschlusses per 31.12.1999
- Pädagogische Tage:
 - Kreativworkshop mit Helmut Weyh
 - Business Excellence in Leoben – Vortrag in Zusammenhang mit TQM
 - EDV – Schulungen für die MitarbeiterInnen durch den Tutor
 - Praxis in der ÜFA – mit schulischem ÜFA-Leiter (Arbeitsgruppenleiter der ÜFAs in der Steiermark)
 - Referat über Personalangelegenheiten der Chefpersonalbeauftragten von Steyr-Daimler-Puch

Das Sommersemester 2000

Der Unternehmensgegenstand der *KFUNI/ine* wurde von *KFUNI/ine* Übungsfirma-BeratungsGmbH in *KFUNI/ine* Übungsfirma-WeiterbildungsGmbH geändert, da das Hauptaugenmerk schon seit einigen Semestern nicht mehr auf Beratung, sondern auf Weiterbildung gelegt wird. In diesem Semester steigt die MitarbeiterInnenanzahl auf 27. Dies ist die bisher höchste je erreichte MitarbeiterInnenanzahl in der gesamten Geschichte der *KFUNI/ine*. Folgende Punkte zeigen die Highlights des Sommersemesters 2000 sehr treffend auf:

- Änderung des Unternehmensgegenstandes
- Änderung des Firmenwortlautes auf *KFUNI/ine* Übungsfirma-WeiterbildungsGmbH
- Höchste MitarbeiterInnenanzahl in der Geschichte – 27 MitarbeiterInnen
- Umwandlung der Organisationsform in eine Kombination von Abteilungen und Prozessen
- Übernahme der Geschäftsführung durch einen Mitarbeiter zur Mitte des Semesters
- Einführen einer Lobbox und einer Beschwerdebox (diese wurden in den kommenden Semestern aber wieder abgeschafft)
- Ausarbeitung der *KFUNI/ine*-Websites in Englisch, Spanisch und Italienisch
- Benchmarking-Praxisprojekt mit der Jungen Wirtschaft Steiermark (Leitung: Herr Mag. Berchtold)
- Zweiter Platz beim Übungsfirmenwettbewerb des Magazins *Gewinn*
- Personalentwicklung durch neu durchgeführte Maßnahmen im Prozess Personal
- Begleitung von zwei Tutorinnen (Mitarbeiterinnen aus den Vorsemestern) für externes Rechnungswesen und Kostenrechnung

- Externe Jahresabschlussprüfung durch eine Assistentin des Instituts für Revisions-, Treuhand- und Rechnungswesen
- Neugestaltung des Weiterbildungsangebotes
- Einführung eines MitarbeiterInnenstammtisches, der inzwischen aus Mangel an Beteiligung seitens der Studierenden wieder eingestellt wurde
- Pädagogische Tage:
 - Ganztägiges TQM-Seminar
 - Vortrag über Graphologie einschließlich Möglichkeiten zur graphologischen Auswertung
 - Tag der offenen Tür der KFUNIl*ine*
 - Teilnahme am Kobjoll-Seminar in Nürnberg

Das Wintersemester 2000/01

Das Wissen über Strategie und Struktur in der ÜFA war bisher bei den MitarbeiterInnen noch nicht so stark verankert, daher kam es in diesem Semester zur Strategieklausur der KFUNIl*ine* im Sablatnig-Hof im Kärnten. Dies war der Start für die Strategieklausuren der KFUNIl*ine*, die von nun an in jedem Semester zu Beginn stattfinden. Ein weiterer Schwerpunkt des Semesters war der Ausbau des E-Commerce, im Zuge dessen die Informationen im Internet ausgebaut und Seminarbestellungen im Internet möglich gemacht wurden. Die prägenden Eckpfeiler des Semesters waren:

- Vorbereitung für das Strategieseminar anhand des Buchs: Auf dem Weg zur Lernenden Übungsfirma, von Berchtold/Trummer (2000)
- Erstmalige Strategieklausur in Kärnten
- Einführung monatlicher Controllingberichte
- Einführung der Zielblätter
- Begleitung des Semesters durch eine neue Tutorin für den Bereich externes Rechnungswesen
- Erstellung des Jahresabschlusses für 2000
- Ausarbeitung eines Handbuchs für die Tätigkeiten des Rechnungswesens
- Einführung des E-Commerce sowie Bestellmöglichkeiten via Internet
- Reduktion der Websites auf Deutsch und Englisch
- Strategische Planung der Science Week
- Aktualisierung der Seminarunterlagen
- Aufnahme eines GründerInnenseminars ins Seminarangebot
- Pädagogische Tage:
 - Abhaltung eines GründerInnenseminars
 - Schulpsychologischer Dienstag
 - Konfliktmanagement

Das Sommersemester 2001

Das allumfassende Thema war die Teilnahme an der *Science Week*, die allen MitarbeiterInnen der *KFUNline* Höchstleistungen abverlangte. In diesem Ausmaß war es erstmalig, dass sich die *KFUNline* daran beteiligte. Die *Science Week* hat den Zweck, die Wissenschaft der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Die *KFUNline* beschloss, das WIPÄD-Studium mit einem Stand in der Herrengasse in Graz zu präsentieren. TQM betreffend stellte die erneute Einladung zu einem Seminar mit Klaus Kobjoll einen weiteren Höhepunkt dar. Darüber hinaus wurden folgende Semesterschwerpunkte gesetzt:

- Strategieseminar in Maria Lankowitz
- Bestellmöglichkeiten über Internet wurden überarbeitet
- Verbesserung des Mahnwesens
- Monatliche Controllingberichte und Zielblattbesprechungen
- Überarbeitung des Bestellscheins und Ausarbeitung in englischer Sprache
- Übernahme der ÜFA-Rechner in die Verwaltung des Ausbildungsrechenzentrums der Fakultät
- Einführung von Richtlinien für Protokollführung
- Übernahme der Moderation/Sitzungsvorbereitung und -leitung durch die Studierenden ab dem zweiten Monat im Semester
- Ausarbeitung der WINLohn-Unterlagen auf die Version 7.2
- Weitere Betreuung des Rechnungswesens durch die Tutorin
- Pädagogischen Tage:
 - Teilnahme am Kobjoll-Seminar
 - Seminar zu Supervision
 - Seminar über Mediation

Das Wintersemester 2001/02

Ein wesentlicher Schwerpunkt in diesem Semester umfasste das Rechnungswesen. Die MitarbeiterInnen entschieden sich für den Aufbau eines qualitätsgesicherten Rechnungswesens und die Unterstützung der internen Belegsimulation. Ebenso wurde auf die weitere Erschließung des Internets seitens der *KFUNline* großen Wert gelegt, Seminarbeschreibungen wurden erstellt und im Internet präsentiert. Darüber hinaus wurde die Homepage mit den Downloadmöglichkeiten der Seminarunterlagen aktualisiert. Die detaillierten Semesterprogrammpunkte umfassen:

- Strategieseminar in Judenburg
- Erstellung der Seminarbeschreibungen und deren Präsentation im Internet
- Schriftliches Festlegen der General Agreements zu Beginn des Semesters
- Errichtung von Downloadmöglichkeiten für WINLine-Seminarunterlagen

- Neue Tutorin für den Bereich Rechnungswesen – sie steht bis zum Ende des WS 2002/03 der ÜFA zur Verfügung
- EURO-Umstellung im Rechnungswesen
- Erstellung des Jahresabschlusses für 2001
- Abschluss der vollständigen Aktualisierung der WINLine-Seminarunterlagen auf die Version 7.1 (WINLohn wurde schon im Vorsemester auf Version 7.2 ausgearbeitet)
- Beendigung des Sponsorings der KFUNI*line* durch die Steiermärkischen Sparkassen AG
- Pädagogische Tage:
 - Teilnahme am Beer-Game (ein Spiel über Systemdenken)
 - Assessment-Center Training
 - Einführung ins Konfliktmanagement

Das Sommersemester 2002

Im Sommersemester 2002 wurden die pädagogischen Sitzungen eingeführt. Bei diesen pädagogischen Sitzungen wurde das Hauptaugenmerk auf die LehrerInnensichtweise in der Übungsfirma gelegt. Dies war bisher immer Bestandteil der laufenden ÜFA-Sitzungen gewesen. Ebenso wurde in diesem Semester mit der Erstellung eines Handbuches für die Übergabe der KFUNI*line* begonnen. Dieses Handbuch enthält u.a. auch aktuelle Beschreibung und Darstellung aller Prozesse und Abteilungen. Mit der Raiffeisenlandesbank Steiermark konnte für die kommenden vier Semester ein neuer Sponsor für die KFUNI*line* gewonnen werden.

Die zentralen, in diesem Semester durchgeführten, Vorhaben waren:

- Strategieseminar in Bruck/Mur
- Einführung der pädagogischen Sitzungen (u.a. mit einem ÜFA-Leiter aus dem Erwachsenenbildungsbereich und HospitantInnen, ÜFA-Besuchsberichte der Studierenden)
- Präsentation eines ÜFA-bezogenen Links in jeder ÜFA-Sitzung sowie dessen Angabe auf der Agenda
- Ausarbeitung eines Handbuches zur Übergabe der ÜFA
- Einführung von Bewerbungsgesprächen – inzwischen wurden diese wieder abgeschafft, da der Zeitaufwand zu groß und der Nutzen zu klein waren
- Umgestaltung des Infoabends
- Raiffeisenlandesbank Steiermark als neuer Sponsor der KFUNI*line*
- Pädagogische Tage:
 - Assessment Center – Übungen

- Teilnahme am Kobjoll – Seminar
- Besuch eines ÜFA-Lehrers aus der Erwachsenenbildung und zweier Hospitantinnen

3.6. Wo steht die KFUNline heute?

Mittlerweile sind seit der Gründung der KFUNline schon 13 Semester vergangen und es hat zahlreiche Entwicklungsschritte gegeben. In den folgenden Ausführungen wird der Ablauf eines Semesters in der KFUNline anhand des WS 2002/03 exemplarisch dargestellt, damit ein detaillierter Einblick in die Zusammenhänge, Tätigkeiten und Abläufe der KFUNline gegeben werden kann.

3.6.1. Ablauf eines Semesters dargestellt anhand des WS 2002/03

Der erste Kontakt zu den potentiellen zukünftigen ÜFA-MitarbeiterInnen wird in den beiden Lehrveranstaltungen *Rechnungswesen unter didaktischem Aspekt* und *Wirtschaftsinformatik unter didaktischem Aspekt* geknüpft. Die aktuellen ÜFA-MitarbeiterInnen stellen erstmals die ÜFA vor und informieren ihre NachfolgerInnen.

Die Studierenden besuchen im vorangehenden Semester, bevor sie die Mitarbeit in der ÜFA beabsichtigten, den Infoabend der KFUNline, der von aktuellen MitarbeiterInnen organisiert wird. An diesem Infoabend werden die ÜFA selbst und die Abteilungen und Prozesse vorgestellt. Ferner werden Termine für einen Tag der offenen Tür der einzelnen Abteilungen/Prozesse bekannt gegeben. Am Tag der offenen Tür haben alle interessierten Personen die Möglichkeit, in den zukünftigen Arbeitsplatz *hineinschnuppern* zu können. Dieser Tag der offenen Tür sollte auch dazu dienen, den zukünftigen Üflingen durch einen detaillierteren Einblick in den realen Ablauf der einzelnen Abteilungen/Prozesse die Entscheidung für die persönlichen Arbeitspräferenzen zu erleichtern.

Anschließend erfolgt die Phase der schriftlichen Bewerbung an die KFUNline mit Bekanntgabe der/des bevorzugten Abteilung/Prozesses sowie einer zweiten Priorität, in der man tätig werden möchte. Diese Bewerbungsphase endete Mitte Dezember 2002, wobei die schriftliche Bewerbung an die zuständigen MitarbeiterInnen der KFUNline zu mailen war.

Nach Beendigung des Auswahlverfahrens und erfolgter Aufnahme in die Übungsfirma, startete das ÜFA-WS 2002/03, wie schon die Semester davor, mit einem Strategieseminar, das diesmal in Kindberg abgehalten wurde. Diese **Strategieseminare** finden immer außerhalb von Graz statt, damit die Entwicklung der Gruppendynamik auch am Abend des ersten Seminartages möglich ist.

Hinter diesem Strategieseminar steht somit auch ein Sozialisationsgedanke. Ziel ist es, die zukünftigen ArbeitskollegInnen näher kennen zu lernen und mit ihnen in Kontakt zu treten.



Abb 8: Strategieseminar

Primäres Ziel des Strategieseminars ist die Einführung der Studierenden in die Welt der *KFUNIline* und ebenso die Auseinandersetzung mit Themen wie Organisation, Führung, Kommunikation und Qualitätsmanagement u.v.a.



Ein Schwerpunkt des Strategieseminars bildet die Fragestellung der Organisation. Es wurde auf Begriffe wie Strategie und Struktur eingegangen und gleichzeitig ein Bezug zur *KFUNIline* hergestellt. In weiterer Folge wurden die Unterschiede zwischen Übungsfirma als Betrieb und Übungsfirma als Lernort herausgearbeitet.

Abb 9: Strategieseminar (Zuteilungen zu den Prozessen/Abteilungen)

Ein zweiter Schwerpunkt dieses Strategieseminars war der theoretische Hintergrund zu Qualitätsmanagement allgemein und Qualitätsmanagement in der Übungsfirma und der Fragestellung, wie TQM in der *KFUNIline* gelebt werden kann. In diesem Zusammenhang wurde auch auf das Leitbild der *KFUNIline* eingegangen.

Anschließend an dieses Strategieseminar erfolgte eine Übergabe der Übungsfirma der Alt-Üflinge aus dem SS 2002 an die Neu-Üflinge im WS 2002/03.

In diesem WS 2002/03 waren 20 MitarbeiterInnen in der KFUNLine in folgenden zwei Prozessen und drei Abteilungen beschäftigt:

- Seminar (4 Personen)
- Human Resources (4 Personen)
- Rechnungswesen (5 Personen)⁵⁶
- Marketing (4 Personen)
- Systemerhaltung (3 Personen)

Im Folgenden werden die einzelnen Aufgabenbereiche der zwei Prozesse und drei Abteilungen im Detail für das abgelaufene WS 2002/03 dargestellt.

Seminar

Im Prozess Seminar waren im WS 2002/03 vier MitarbeiterInnen beschäftigt. Die zwei wesentlichen Hauptaufgabenbereiche des Prozesses Seminar umfassten einerseits den Seminarverkauf sowie die Erstellung eines neuen Seminarprogramms und andererseits die Gestaltung der **Übergabe** der Übungsfirma an die neuen ÜFA-MitarbeiterInnen gemeinsam mit dem Prozess Human Resources sowie der Unterstützung durch die Abteilungen. Verbunden mit der gesamten Übergabe war auch die Organisation des Strategieseminars für die MitarbeiterInnen des SS 2003 in Schielleiten. Ebenso war in diesem Zusammenhang auch die Planung, Organisation und Durchführung des Infoabends für den Prozess Seminar ein wichtiger Aufgabenbereich.

Zur Verringerung des Informationsverlustes durch die Übergabe an die neuen MitarbeiterInnen wurden in Zusammenarbeit mit allen anderen Abteilungen und Prozessen die im Vorsemester entwickelten Übergabe-Handbücher verfeinert.

Die Überarbeitung der WINLine-Seminarunterlagen auf die Version 7.2 war ein weiterer Kompetenzbereich des Seminars. In diesem Semester wurde die Bearbeitung der Seminarunterlagen auf alle MitarbeiterInnen der KFUNLine aufgeteilt und die Stabstelle⁵⁷ hatte die Gesamtverantwortung für die Endfertigung und Qualitätssicherung dieser Unterlagen.

⁵⁶ Der Bereich Rechnungswesen wird bewusst jedes Semester mit einem anscheinenden Überhang an MitarbeiterInnen besetzt. Das Rechnungswesen bietet besonders viele praxisorientierte Lernanlässe und der Arbeitsaufwand ist dort auch verhältnismäßig groß im Vergleich zu den anderen Bereichen.

⁵⁷ Aufgrund persönlicher Inkompatibilitäten wurde erstmals für den Prozess Seminar eine Stabstelle eingerichtet. Die Agenden der Stabstelle waren einerseits die Gesamtkoordination für die Erstellung der Übergabe-Handbücher und andererseits die Gesamtverantwortung für die überarbeiteten WINLine-Seminarunterlagen. Diese Stabstelle wurde mit Ende des Wintersemesters 2002/03 wieder aufgelöst.

Im Rahmen der **Seminarorganisation** waren die MitarbeiterInnen im Seminar für die gesamte Bearbeitung der Kundenbestellungen inkl. der Ausstellung von Buchungsbestätigungen verantwortlich. Ebenso lag die Koordination und Organisation der ReferentInnen und der erforderlichen Räume in ihrem Kompetenzbereich. Eine weitere Aufgabe war die Erstellung eines neuen Seminarprogramms für das kommende Semester.

Human Ressources

Im Prozess Human Ressources waren vier MitarbeiterInnen beschäftigt. Die Hauptaufgabe dieses Prozesses war es, den Lernzuwachs der ÜFA-MitarbeiterInnen insbesondere im Bereich der Schlüsselqualifikationen zu optimieren sowie den Gedanken des Total Quality Managements und das Denken in Regelkreisen bei den MitarbeiterInnen zu unterstützen und zu verankern. Im Prozess Human Ressources ergaben sich laufend Schnittstellen zu anderen Prozessen und Abteilungen, da die Hauptaufgabe in der Weiterbildung, Förderung und Motivation der MitarbeiterInnen lag.

In diesem Zusammenhang wurden für das WS 2002/03 drei **pädagogische Tage** organisiert, die aufgrund der Bedürfnisse und Wünsche der jeweiligen MitarbeiterInnen durchgeführt wurden. In diesem Semester haben sich die Üflinge für folgende Weiterbildungsseminare entschieden:

- Krisenmanagementseminar
- Assessment Center
- Gruppendynamik mit gemütlichem Beisammensein

Diese Weiterbildungsseminare für die MitarbeiterInnen wurden im Anschluss auch evaluiert, um für die Zukunft zu lernen.

In den Aufgabenbereich des Prozesses Human Ressources fiel auch die **Einführung in die Protokollführung und Moderation**, die für die wöchentlichen Sitzungen benötigt wurden, sowie die Fertigstellung der Leitbilderarbeitung aus dem Strategieseminar und die kontinuierliche Abstimmung des Fortschritts der Zielerreichung aller Prozesse und Abteilungen, die einmal pro Monat durchgeführt wurden.

Auch in diesem Semester wurden vom Prozess Human Ressources **pädagogische Sitzungen** organisiert und durchgeführt, in denen das Hauptaugenmerk auf die ÜFA aus LehrerInnensicht gelegt war. Diese sollen eine Vorbereitung auf das Tätigkeitsfeld einer Lehrperson in schulischen ÜFAs darstellen. In diesem Zusammenhang wurden auch LeiterInnen und HospitantInnen schulischer ÜFAs eingeladen, um mit ihnen einen Erfahrungsaustausch durchführen zu können.

Zu den Obliegenheiten des Prozesses Human Resources zählte unter anderem auch die **Auswahl der neuen MitarbeiterInnen**, die gemeinsam mit dem Prozess Seminar durchgeführt wurde.

Wie schon seit Gründung der KFUN*line* fand auch in diesem Semester jeden Dienstag von 15:00 – 18:00 Uhr die ÜFA-Sitzung statt, in die gemeinsame Ausrichtung, Zielfindung, Abstimmung und Vernetzung der Bereiche aber auch organisatorische Punkte, Änderungsvorschläge, Beschwerden und Anregungen behandelt wurden. Die Reflexion war ein zentrales Element der Sitzungen. Als roter Faden für diese Sitzungen wurde an alle MitarbeiterInnen vorab schriftlich eine Agenda für den Programmablauf verschickt; spätestens 48 Stunden nach der jeweiligen Sitzung wurde das Protokoll ausgeschickt. Ab dem zweiten Monat im Semester übernahm jeden Dienstag ein/e andere/r MitarbeiterIn die Moderation bzw. die Protokollführung.

Rechnungswesen

Im WS 2002/03 waren fünf MitarbeiterInnen in dieser Abteilung beschäftigt. Die laufenden Aufgaben des Rechnungswesens waren:

Personalverrechnung:

- Monatliche Abrechnung der einzelnen MitarbeiterInnen in der WINLohn
- Monatlicher Belegdruck bzw. Übernahme in die FIBU
- Monatliche Beitragsnachweisung mittels KKSPico
- Monatliche Überweisung der Nettogehälter, SV, LSt, DB, DZ, KommSt

Laufende Buchungen und Zahlungsverkehr:

- Fakturierung, Verbuchung und Versendung der Ausgangsrechnungen
- Vorkontierung, Verbuchung und Überweisung der Eingangsrechnungen und sonstiger Belege
- Telebanking auf der ganzen Linie (via ELBA und ACT): Überweisung der Eingangsrechnungen, Abrufen der Kontoauszüge usw.
- Behördenkommunikation: Umsatzsteuervoranmeldung, KÖSt-Vorauszahlung, gehaltsabhängige Abgaben
- Allgemeiner Schriftverkehr mit Behörden, Banken, Kunden usw.

Kostenrechnung/Controlling:

- Monatliche Controlling-Berichte
- Kostenrechnung – Kalkulation der Seminare

Jahresabschluss:

- Erstellung des Jahresabschlusses für 2002
- Erstellung der Steuererklärungen für 2002

Mahnwesen:

Es wurde ein Mahnlauf, der alle Offenen Posten beinhaltet hat, mit der WINLine durchgeführt und die Rückmeldungen auf die Mahnungen bearbeitet. Hierbei wurde erkannt, dass ein automatischer WINLine-Mahnlauf für den ÜFA-Markt nicht besonders gut geeignet ist.

Ein besonderes Augenmerk wird immer auf die Datensicherung gelegt, damit Datenverluste möglichst verhindert werden. Die Umstellung auf die neue WINLine-Version 7.2 wurde vollständig realisiert.

Die zentralen, monatlich wiederkehrenden Aufgaben der Abteilung Rechnungswesen können anhand eines Terminplans wie folgt dargestellt werden:

Laufend	Fakturieren
	Übernahme FAKT-FIBU
	div. Zahlungen und Verwaltung der Bankkonten
	Buchen Raiba, ACT, simulierte und sonstige Belege
1. des Monats	Überweisung der Gehälter
7.	Überweisung GKK
10.	Buchungs-Check für Umsatzsteuervoranmeldung
12.	Erstellung der Umsatzsteuervoranmeldung
15.	Überweisung Ust Überweisung L, DB, DZ Überweisung KommSt Überweisung KÖSt (15.2., 15.5, 16.8., 15.11.) Sichern
30.	Durchführung der Lohnverrechnung Beitragsnachweisung KKSPico erstellen und senden Übernahme LOHN-FIBU Inventur Seminarunterlagen Sichern Controlling-Berichte

Abb 10: Übersicht der laufenden Tätigkeiten in der RW-Abteilung⁵⁸

⁵⁸ Dieser Terminplan wurde bereits im SS 2001 entwickelt.

Marketing

Die vier MitarbeiterInnen der Marketingabteilung hatten sich zuerst ein Konzept für die Außenvisualisierung überlegt. Es sollten Fotos der MitarbeiterInnen der jeweiligen Prozesse, Abteilungen und der Geschäftsführung abgebildet werden. Im Gebäudekomplex F1 der Karl-Franzens-Universität Graz sind zwei Präsentationswände für die ÜFA vorgesehen. Eine davon diente dem Außenvisualisierungsplakat. Die zweite Wand wurde für Fotos vom Strategieseminar in Kindberg verwendet.

Bereits im SS 2002 wurde im Rahmen der **Innenvisualisierung** auf den Pinwänden in der ÜFA für jeden Prozess bzw. jede Abteilung ein eigener Bereich eingerichtet. Somit konnte eine bessere Übersichtlichkeit erreicht werden. Weiters wurde eine gemeinsame Plattform an der Tür angebracht, wo Informationen, welche alle MitarbeiterInnen betreffen, angebracht werden konnten. Eine weitere Aufgabe der Marketingabteilung war die Gestaltung des ÜFA-Büros.

Wie im vorangegangenen Semester war der weitere Ausbau der **Internationalisierung** ein zentraler Aufgabenbereich des Marketing. Im laufenden Semester wurde ein Schwerpunkt auf die Erschließung des deutschen Marktes gelegt.

Das bereits bestehende **Marketingkonzept** wurde überarbeitet und an die aktuellen Anforderungen und Gegebenheiten angepasst.

Die Marketingabteilung war gemeinsam mit dem Prozess Seminar für den **Infoabend** verantwortlich.

Ein Ziel der *KFUNline* ist ein einheitliches Auftreten nach außen. Dies sollte durch Verwendung des einheitlichen **Logos** auf allen Schriftstücken und Unterlagen erreicht werden. Aufgabe des Marketings war es, dafür zu sorgen, dass alle Abteilungen und Prozesse das neue Logo auf all ihren Unterlagen verwenden. Ebenso galt es, das Logo des neuen Sponsors auf allen Schriftstücken, Druckwerken und auf der Homepage zu platzieren.

Die **Kundenbetreuung** ist Kerngeschäft des Marketings, wobei im Besonderen hierbei Anfragen der Kunden zu bearbeiten waren.

Jede/r ÜFA-MitarbeiterIn besucht im Laufe des Semesters eine schulische ÜFA und verfasst darüber einen Kurzbericht. Diese **ÜFA-Besuche** dienen pädagogischen Zwecken, um neben der universitären ÜFA auch eine schulische ÜFA kennen zu lernen. Die Marketingabteilung hatte die Aufgabe, die dafür bereits bestehenden Präsentationsunterlagen sowie den unterstützenden Frageleitfaden für diesen ÜFA-Besuch zu adaptieren, zu präsentieren und bereitzustellen.

Ziel des Marketings war es in diesem Semester wieder eine Marktforschung inkl. Kundenbefragung durchzuführen. Nachdem das Seminarprogramm ausgesandt wurde, wurde eine webbasierende **Kundenzufriedenheitsanalyse** ausgearbeitet und den Kunden bereitgestellt.

Systemerhaltung

Die Abteilung Systemerhaltung hatte drei MitarbeiterInnen. Die Systemerhaltung ist im Rahmen der ÜFA als wichtige unterstützende Tätigkeit für alle anderen Prozesse und Abteilungen zu sehen und stellt den *Sockel* der ÜFA dar.

Die Aufgaben umfassten in diesem Semester neben der **Belegsimulation** das Einrichten der E-Mail-Konten der Üflinge im ÜFA-Raum, die Unterstützung der MitarbeiterInnen bei technischen Problemen, die **Wartung** der Hardware sowie die **Koordination** mit dem Ausbildungsrechenzentrum bezüglich Einführung/Wartung neuer Programme und Geräte. Die Gestaltung und Wartung der Websites wurde auch von den MitarbeiterInnen dieser Abteilung wahrgenommen. **Postbearbeitung** sowie Erstellung und **Verwaltung** sämtlicher Listen für die *KFUNIline* lagen im Kompetenzbereich der Systemerhaltung. Die Organisation und Verwaltung des **Personaleinkaufes** war eine weitere Aufgabe dieser Abteilung. Das Aufgabenfeld der Modellierung, d.h. die Weiterentwicklung des Modells *KFUNIline* wurde in diesem Semester vernachlässigt.

Abschluss des Semesters

Die Leistungsbeurteilung in diesem Semester erfolgte aus einer Kombination von Beurteilung durch die Lehrveranstaltungsleiterin, Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung durch die ÜFA-MitarbeiterInnen.

Den Abschluss des ÜFA-Semesters bildete einerseits die Abgabe des Portfolios und die Möglichkeit eines Reflexionsgespräches mit der Geschäftsführerin. Die Abgabe des Portfolios war verpflichtend, das Reflexionsgespräch frei wählbar. Andererseits fand das ÜFA-Semester mit einem gemütlichen Beisammensein einen krönenden Abschluss.

3.6.2. Innovationen in der Übungsfirma im WS 2002/03

WINLine 7.2

Alle WINLine-Seminarunterlagen wurden auf die aktuelle Version 7.2 umgestellt und stehen als Download im Internet unter www.uni-graz.at/kfuniline beim Kauf eines WINLine-Seminars zur Verfügung.

Übergabe-Handbuch

Um die Übergabe und damit den Einstieg der Neu-Üflinge in die KFUNI*line* zu erleichtern, wurde im Sommersemester 2002 bereits ein Handbuch gestaltet, das einen Überblick u.a. über Tätigkeiten, Zusammenhänge, Abläufe und Aufgaben liefert. Dieses wurde im WS 2002/03 weiter ausgebaut und verbessert.

Kundenzufriedenheit online

Nach dem Motto *paperless* wurde die Kundenzufriedenheitsanalyse als Online-Formular auf der Website der KFUNI*line* für die Kunden bereitgestellt.

Quer-Semester-ÜFA

Aufgrund des hohen Andrangs der Studierenden, die im SS 2003 die ÜFA besuchen wollten, wurde auf Initiative von Frau Dr. Trummer der Start eines Quer-Semesters für die ÜFA ermöglicht, welches als *ÜFA Sonderprojekt* zu sehen ist. Aufgaben dieser Sonderprojekt-Gruppe sind:

1. Präsentation der KFUNI*line* auf der ÜFA-Messe in Salzburg⁵⁹
2. Präsentation der vier Wipäd-Standorte in Österreich (Graz, Wien, Linz und Innsbruck) am Bildungskongress in Salzburg⁶⁰
3. Erstellung dieser ÜFA-Chronik für die KFUNI*line*
4. Projektmanagement für das gesamte ÜFA Sonderprojekt

Dieses *ÜFA Sonderprojekt* startete bereits im WS 2002/03 und läuft über die Semesterferien bis ca. zur Mitte des SS 2003. Es wird nach der Teilnahme am Bildungskongress und an der ÜFA-Messe sowie nach anschließender Evaluation des gesamten Projektes und Reflexion abgeschlossen werden.

⁵⁹ Von 26. - 28. März 2003, erstmalige Teilnahme der KFUNI*line* an einer ÜFA-Messe

⁶⁰ Von 26. - 28. März 2003

3.6.3. Highlights im Studienjahr 2002/03

Strategieseminar Bruck/Mur

2./3. März 2002

Inhalt: TQM, Kommunikation,
Organisation, Strategie/Struktur
und die KFUNline

Leitung: Mag. Berchtold,
Dr. Trummer

Kobjoll-Fahrt nach Nürnberg

7./8. Mai 2002

Thema: „Abenteuer European Quality
Award“

Pädagogische Tage im SS 2002:

Accessmentcenter MLP
Bewerbungsführungstraining
Kobjoll-Fahrt

Strategieseminar Kindberg

5./6. Okt. 2002

Inhalt: Organisation, Strategie/Struktur,
TQM, Kommunikation, Führung, ÜFA
und die KFUNline

Leitung: Mag. Berchtold, Dr. Trummer

Pädagogische Tage im WS 2002/03:

Accessmentcenter MLP
Krisenmanagement IFS
Gruppendynamik

SS 2002 und WS 2002/03

Tag der offenen Tür
Infoabend
ÜFA-Besuch
Pädagogische Sitzungen
Übergabehandbuch

3.7. Wohin geht die KFUNLine?

Von Unternehmen wird heute verlangt, dass sie ständig am Ball bleiben und Veränderungen gegenüber aufgeschlossen sind. Ziel der KFUNLine als Betrieb wird es sein, die Marktführerschaft auch in Zukunft zu halten sowie auszubauen und eine aktuelle sowie qualitätsvolle Weiterbildung am ÜFA-Markt anzubieten. Die Anstrengungen der KFUNLine stehen voll im Zeichen der Optimierung der bestehenden Aktivitäten, um der Zielsetzung eines Marktführers auch gerecht zu werden. Ziel der KFUNLine als Lernort ist die Aufrechterhaltung des erforderlichen Freiraums, um eigenverantwortliches und selbstgesteuertes Lernen zu ermöglichen. Die Vorhaben der KFUNLine, die in Planung stehen, betreffen folgende Bereiche:

- Erweiterung der Geschäftsführung
- Überarbeiten der Ablauforganisation
- Weiterentwicklungen im Qualitätsmanagement
- Erweiterungen im Rechnungswesen
- Ausbau der Erschließung des internationalen ÜFA-Marktes
- Teilnahme an der ÜFA-Messe in Salzburg

Diese Vorhaben werden in den folgenden Ausführungen näher erläutert.

Erweiterung der Geschäftsführung

Mit der einjährigen Gastprofessur in den USA von Frau Dr. Trummer ab Sommer 2003, wird es bei der KFUNLine zu einem Wechsel in der Geschäftsführung kommen. Frau Mag. Wutzl, ehemalige Mitarbeiterin und spätere Tutorin der KFUNLine, steigt ab dem Sommersemester 2003 in die Geschäftsführung der KFUNLine mit ein und übernimmt ab dem Wintersemester 2003/04 die alleinige Geschäftsführung.

Überarbeitung der Ablauforganisation

Die Prozessorganisation begann im Wintersemester 1998/99, als man sich die Frage stellte, wofür die KFUNLine überhaupt stehe, und man begonnen hat, sich intensiv mit TQM und Prozessdenken auseinander zu setzen. Aus diesen Ergebnissen wurden dann Hauptprozesse und unterstützende Prozesse definiert. In einem weiteren Entwicklungsschritt wurden die zwei wertschöpfenden Prozesse Seminar und Human Resources herausgearbeitet, die derzeit von drei Abteilungen unterstützt werden. Ziel für die kommenden Semester wird es sein, eine Aktualisierung des Übergabe-Handbuches in Bezug auf die Darstellung der Abläufe in allen Bereichen vorzunehmen und zwar insofern, als dass die Prozessdarstellung des jeweils laufenden Semesters grafisch ausführlicher als bisher erfolgt.

Weiterentwicklungen im Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement ist heute wichtiger denn je. TQM ist für die KFUNIIline kein Schlagwort und auch keine statische Angelegenheit, sondern Qualitätsmanagement ist ein dynamischer Vorgang, der auch in den nächsten Semestern in der KFUNIIline einen großen Stellenwert einnehmen wird. Die enge und sehr gute Zusammenarbeit mit Herrn Mag. Stephan Berchtold als Berater der KFUNIIline soll weiter aufrecht erhalten werden. Auf die ständige Weiterentwicklung des gesamten TQM Bereiches in der KFUNIIline wird in den nächsten Semestern weiterhin großer Wert gelegt werden.

Erweiterungen im Rechnungswesen

Für die nächsten Semester sind im Rechnungswesen vor allem drei zusätzliche Aktivitäten geplant:

- Wiederaufnahme der Controlling-Berichte
- Zwischenabschluss per 30. Juni
- Relaunch der Kostenrechnung

Ein gut ausgearbeiteter Controllingbericht ist für eine betriebswirtschaftliche Entscheidung unumgänglich, durch Analyse der Bilanzposten kann eine genaue wirtschaftliche Standortanalyse des Unternehmens bestimmt werden. Die ersten Controllingbereiche in der KFUNIIline wurden zwar schon erstmals im Wintersemester 2000/01 erstellt, für die Zukunft sollen Controllingberichte aber wieder eine größere Rolle für die KFUNIIline spielen. Hier sind in den nächsten Semestern vermehrt Anstrengungen geplant und es soll eine *Institutionalisierung* der Controllingberichte geschafft werden.

In der Praxis findet man sehr häufig Zwischenbilanzen. Einen Zwischenabschluss dieser Art soll es künftig auch in der KFUNIIline geben. Ziel dieses Vorhaben ist, das Erstellen von Abschlüssen jedes Semester als Lernanlass zu ermöglichen. Da vorerst nur eine Bilanz zum Jahresende erstellt wurde, kamen nur Studierende, die im Wintersemester in der KFUNIIline arbeiteten, in den Genuss eines Jahresabschlusses. Dies soll durch den Zwischenabschluss nun auch den Studierenden des jeweiligen Sommersemesters zugute kommen.

Nachdem im Wintersemester 1999/00 erstmals die Kostenrechnung in die KFUNIIline Einzug gehalten hat, wurden die Bemühungen jedoch schon bald darauf – aufgrund der fehlenden Vollständigkeit der Aufwandsseite und der daraus resultierenden mangelnden Aussagekraft – nicht mehr weitergeführt.

Für die Zukunft ist die Wiederaufnahme der Kostenrechnung geplant, sobald die Aufwandsseite der Gewinn- und Verlustrechnung wirklich stimmig ist.

Erschließung des internationalen ÜFA-Marktes

Eine Herausforderung in den kommenden Semestern wird die Erschließung des internationalen ÜFA-Marktes sein, wobei bisher ein besonderes Augenmerk auf den deutschen Markt gelegt wurde und nun auch der nicht-deutschsprachige Raum erschlossen werden soll. Durch den Auslandsaufenthalt der aktuellen Geschäftsführerin ab dem Sommer 2003 in den USA wird auch die Gründung einer Zweigniederlassung in den Vereinigten Staaten erwogen. Mit den Vorbereitungen dazu wird bereits im SS 2003 begonnen.

Teilnahme an der ÜFA-Messe

Im SS 2003 nimmt die *KFUNIline* erstmals an einer Übungsfirmenmesse teil. Diese internationale Übungsfirmenmesse, die vom 26. bis 28. März 2003 in Salzburg stattfindet und an der Übungsfirmen aus ganz Österreich und anderen Staaten teilnehmen, bietet der *KFUNIline* die Gelegenheit, ihre Dienstleistungen auf einer ÜFA-Messe zu präsentieren. Zu diesem Zweck ist ein Messestand geplant, der von den Studierenden aus dem *ÜFA Sonderprojekt* betreut wird. Auch die vorliegende Chronik über die *KFUNIline* ist mit der Vorbereitung zu dieser Übungsfirmenmesse eng verknüpft.

4. TQM – Total Quality Management

Die KFUNIl*ine* ist entsprechend ihrer Strategie ein Betrieb, der nach TQM-Prinzipien geführt wird. Somit ist es großes Anliegen der Geschäftsführung, eine Basis zu schaffen, damit das TQM-Gedankengut in der KFUNIl*ine* umgesetzt bzw. verankert werden kann. Dieses Kapitel gibt einen Überblick zum Thema TQM (Total Quality Management) und soll den Studierenden diese Philosophie näher bringen.

4.1. Theoretische Grundlagen des TQM

Die folgenden Ausführungen sollen einen allgemeinen Einblick in das TQM ermöglichen, wobei in einem ersten Schritt auf die Geschichte sowie auf die Entwicklung des TQM eingegangen wird und in einem zweiten Schritt das EFQM-Modell vorgestellt wird.

4.1.1. Geschichte und Entwicklung des TQM⁶¹

Die grundlegenden Entwicklungen für das umfassende Qualitätsmanagement in der Industrie hatten in den 20er Jahren in den USA ihren Beginn. Die Amerikaner Shewhart und Deming waren zwei der Pioniere dieses Gedankengutes. Durch den Wiederaufbau Japans verlagerten sich ihre Arbeiten und diesbezüglichen Weiterentwicklungen nach Japan.

1950 wurde Deming nach Japan eingeladen, um eine Reihe von Kursen und Seminaren zum Thema *Quality Control* abzuhalten. Shewhart und Deming lehrten den Japanern das Prinzip des systemischen Denkens, den Regelkreis der kontinuierlichen Verbesserung, wobei Deming den PDCA-Kreis (Plan-Do-Check-Act) entwickelte – sie erzielten große Erfolge damit. **1951** wurde der Deming Prize zu Ehren Demings in Japan ins Leben gerufen.

Erst in den **80er** Jahren erfolgte – durch die Erfolge in Japan – wieder der Einzug des schon fast in Vergessenheit geratenen Gedankengutes der kontinuierlichen Verbesserung in den USA. Es erhielt in Amerika aber sehr bald

⁶¹ Vgl. zu den Ausführung in diesem Kapitel Berchtold/Trummer (2000), S. 28ff. und Jäger/Seitschek/Smida (1996), S. 130ff. Als Unterlage für die Darstellungen in diesem Kapitel dienten auch die schriftlichen Aufzeichnungen über die Ausführungen von Herrn Mag. Berchtold zu diesem Thema bei den einzelnen Strategieseminaren für die ÜFA-MitarbeiterInnen.

einen negativen Touch, da die Amerikaner sofort Ergebnisse sehen wollten, kontinuierliche Verbesserung in kurzer Zeit aber nicht realisierbar ist.

1985 wurde dafür erstmals der Begriff Total Quality Management (TQM) vom amerikanischen Verteidigungsministerium verwendet. Deming, der dieses dahinterliegende Gedankengut über 30 Jahre in Japan entwickelt hatte, weigerte sich Zeit seines Lebens, den Begriff *TQM* für seine Arbeit zu verwenden. Im Jahr **1983** wurde in Washington beschlossen, einen National Quality Award (ähnlich dem Deming Prize in Japan) in den USA einzuführen. **1985** wurde in den USA eine nationale Stiftung zur Förderung des Wettbewerbs gegründet. Der Preis wurde **1987** zu Ehren des bei einem Unfall verstorbenen Malcolm Baldrige benannt. Der MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) wird seit 1988 vom US-Präsidenten jährlich verliehen. 1994 versuchte man in den USA das MBNQA-Modell auch im Erziehungs- und Gesundheitswesen anzuwenden.⁶²

1987 wurde von 14 führenden europäischen Unternehmen die EFQM (European Foundation for Quality Management) gegründet. „Die EFQM hat seit Bestehen dieses Modells den Europäischen Qualitätspreis als Mittel gesehen, die Organisationen in Europa dazu zu bewegen, sich nach diesem Modell auszurichten und sich die im Modell enthaltenen Regelkreise zunutze zu machen.“⁶³ 1992 wurde der Europäische Qualitätspreis (European Quality Award) das erste Mal durch den Spanischen König in Madrid verliehen. Seit **1996** wird in Österreich der beste Repräsentant für das Gedankengut des TQM mit dem AQA (Austrian Quality Award) ausgezeichnet.



Abb 11: AQA – Der Österreichische Qualitätspreis⁶⁴

Der PDCA-Kreis nach Deming symbolisiert den Regelkreis der kontinuierlichen Verbesserung, wobei die Entwicklungslinien hin zum TQM im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung schematisch in den folgenden vier Phasen dargestellt werden können.

⁶² Vgl. auch www.qis.at (Stand: März 2003)

⁶³ Jäger/Seitschek/Smida (1996), S. 135f.

⁶⁴ www.afqm.at (Stand: März 2003)

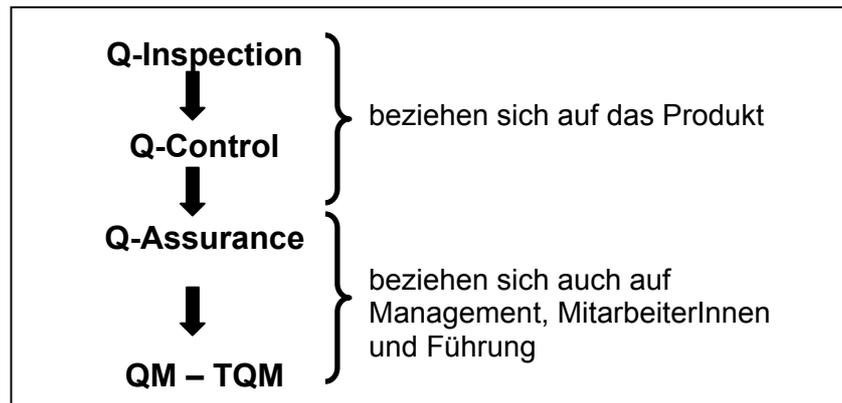


Abb 12: Phasen des TQM

Die Entwicklung⁶⁵ ging von der **Quality-Inspection (Qualitätskontrolle)** aus, in der nur dazu kontrolliert wurde, um die Produktqualität am Ende des Produktionsprozesses sicherzustellen. Mit Ansteigen der Produktionsmengen konnte aus ökonomischen Gründen nicht mehr jedes einzelne Produkt überprüft werden. Man bediente sich daher statistischer Methoden, die es ermöglichten, von einer Stichprobe auf die Grundgesamtheit zu schließen.

Um Ressourcen (durch Ausschuss) nicht zu verschwenden, wurde versucht, mittels der **Quality-Control (Qualitätssteuerung)** die Inputgrößen, die in den Prozess einfließen, und den Produktionsprozess selbst zu berücksichtigen.

Nicht nur das Tun stand im Mittelpunkt, sondern es wurde auch das Ergebnis kritisch betrachtet und Rückkoppelungen integriert. Daraus sollte gelernt werden, Verbesserungen vorzunehmen, um rationeller zu produzieren. Der Schwerpunkt lag auf der Prozesssteuerung.

Bei der nachfolgenden **Quality-Assurance (Qualitätssicherung)** wurden auch andere Bereiche, die nicht unmittelbar mit den einzelnen Produktionsprozessen verbunden waren, wie etwa die administrativen Bereiche, in die Betrachtungen einbezogen. Man erkannte, dass das Management und die Organisation die Steuerung der Prozesse wesentlich beeinflussen. Ziel der Q-Assurance war – wie auch bei der Q-Control – die Prozessverbesserung.

Die vierte Phase – das **TQM** – kann folgend charakterisiert werden:

- TQM ist ein ganzheitlicher Management-Ansatz.
- Grundlage des TQM ist der Regelkreis der kontinuierlichen Verbesserung.
- Jede/r Einzelne ist wichtig. Jede/r weiß, dass er/sie seinen/ihren Teil zum Gesamtprodukt beiträgt und was sein/ihr Beitrag bewirkt.

⁶⁵ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Berchtold/Trummer (2000), S. 27ff.

- Kunden und Lieferanten werden einbezogen.
- Es steht das gesamte Tun einer Organisation im Mittelpunkt der Betrachtungen.

Zusammenfassend kann die Entwicklung des TQM wie folgt dargestellt werden: In der Phase der Qualitätskontrolle wurde die Qualität von Experten wahrgenommen. Eine eigens eingerichtete Abteilung beschäftigte sich ausschließlich mit der Produktqualität, die durch umfangreiche Kontrollen gesichert werden sollte. Die statistische Qualitätskontrolle bzw. -sicherung begann sich mit der Beherrschbarkeit und Regelung der Prozesse zu beschäftigen. Mit Total Quality Management wurde schließlich ein allumfassendes Qualitätsmanagement eingeführt, das insbesondere auch die MitarbeiterInnen voll einbezieht.⁶⁶

4.1.2. Das EFQM-Modell⁶⁷

Weltweit wurden für die Umsetzung der Philosophie des TQM unterschiedliche Modelle und Konzepte entwickelt. In Europa ist das EFQM-Modell vorherrschend. Die EFQM (European Foundation for Quality Management) kennzeichnet TQM durch folgende Elemente:

- Kundenorientierung
- Partnerschaften mit Lieferanten
- Entwicklung und Einbeziehung der MitarbeiterInnen
- Prozesse und Fakten
- Kontinuierliche Verbesserung und Innovation
- Leadership und Übereinstimmung der Handlungen mit den Zielen
- Verantwortung auch gegenüber der Öffentlichkeit
- Ergebnisorientierung

Alle Modelle bzw. Konzepte haben letztendlich aber die gleiche Zielsetzung: Die Unterstützung der Umsetzung der TQM-Philosophie und damit die *kontinuierliche Verbesserung* einer Organisation.

In der Folge wird nun, stellvertretend für andere Modelle, auf das EFQM-Modell genauer eingegangen.

⁶⁶ Vgl. Jöbstl (1999), S. 14ff.

⁶⁷ Vgl. Trummer/Seebacher/Gmoser (1997), S. 2ff. und www.afqm.at bzw. www.efqm.org (Stand: März 2003)

Dieses Modell wurde 1988 von der Europäischen Kommission entwickelt und wird laufend überarbeitet. Das EFQM-Modell beinhaltet einen strukturierten Ansatz für die Unternehmensführung, um Bestleistungen erreichen zu können. Der Faktor Mensch und die Kundenzufriedenheit sind hier von großer Bedeutung.

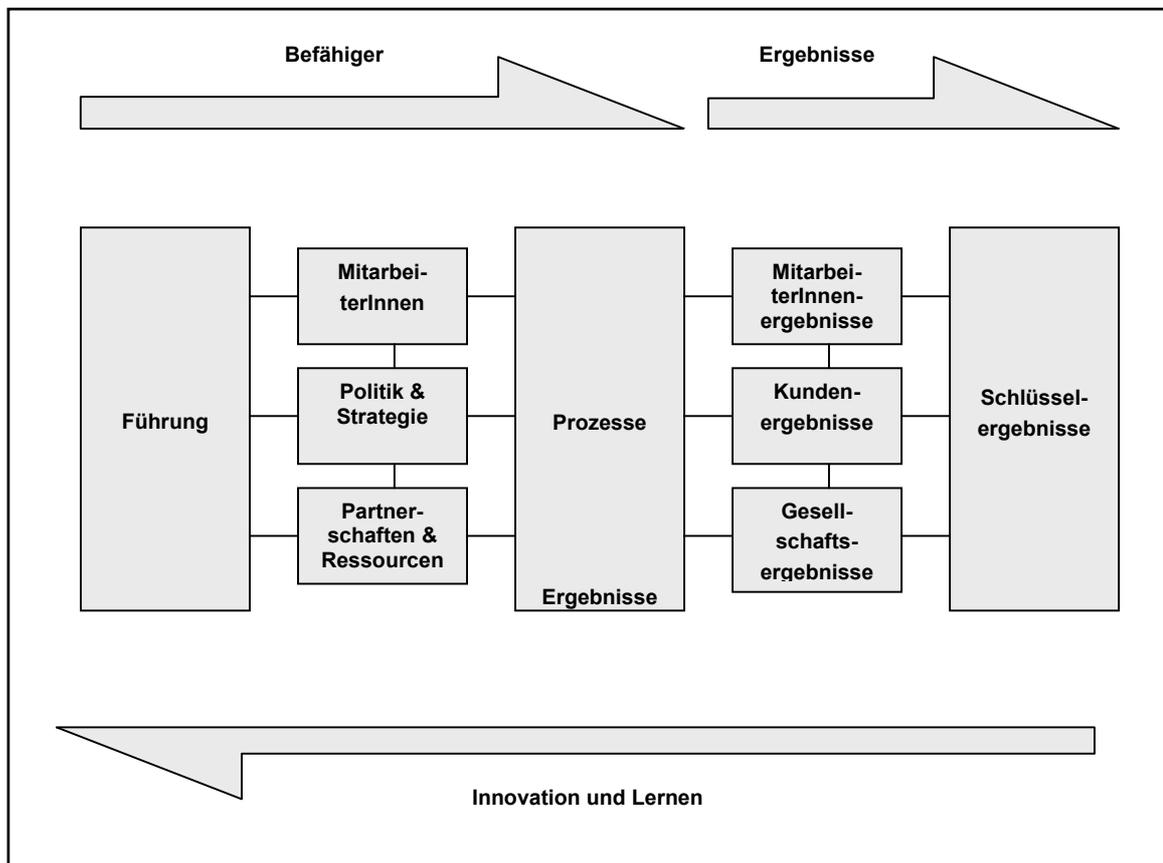


Abb 13: EFQM-Modell⁶⁸

Das EFQM-Modell besteht aus folgenden neun Kriterien: Fünf Befähiger- und vier Ergebniskriterien, die zueinander in engem Zusammenhang stehen. Bei den Befähigerkriterien steht das *WIE* im Mittelpunkt der Betrachtung bzw. Bewertung. Sie zeigen, wie ein Unternehmen in den Bereichen Führung, Politik & Strategie, MitarbeiterInnen, Partnerschaften & Ressourcen und bei Prozessen vorgeht. Hier werden Maßnahmen und Methoden der Zielerreichung betrachtet/bewertet. Bei den Ergebniskriterien steht hingegen das *WAS* im Mittelpunkt der Betrachtung/Bewertung. Mit dem Aufzeigen von MitarbeiterInnen-, Kunden-, Gesellschafts- und Schlüsselergebnissen wird gemessen, was ein Unternehmen erreicht hat.⁶⁹

⁶⁸ www.afqm.at (Stand: März 2003)

⁶⁹ Vgl. Trummer/Seebacher/Gmoser (1997), S. 2ff.

Innovation und Lernen schließt den Regelkreis der kontinuierlichen Verbesserung der Organisation. Kernstück des Modells ist die sogenannte RADAR-Logik. RADAR setzt sich aus den vier Elementen **R**esults (Ergebnisse), **A**pproach (Vorgehen), **D**eployment (Umsetzung), **A**ssessment and **R**eview (Bewertung und Überprüfung) zusammen. Diese RADAR-Logik beschreibt, was eine Organisation tun muss:⁷⁰

- Sie muss die Ergebnisse bestimmen, die sie mit ihrer Strategie erreichen möchte.
- Sie muss fundierte Vorgehensweisen zur Ergebniserzielung entwickeln.
- Sie muss die systematische Umsetzung dieser Vorgehensweisen gewährleisten.
- Sie muss die Vorgehensweisen und deren Umsetzung schließlich einer Bewertung und Überprüfung unterziehen.

Die folgende Graphik soll das Zusammenspiel der RADAR-Logik verdeutlichen.

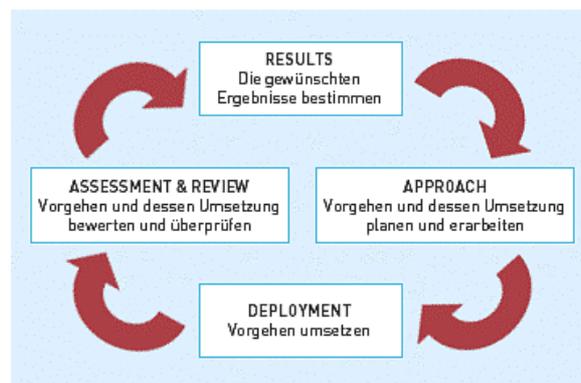


Abb 14: RADAR-Logik⁷¹

Das EFQM-Modell ist grundsätzlich ein Instrument der Bewertung, wobei die *Selbstbewertung* im Mittelpunkt steht. Dadurch werden die vom Unternehmen eigenen Leistungen sowie der eigene Qualitätsstandard evaluiert. Stärken und Schwächen werden so erkannt und Verbesserungsmaßnahmen geplant, umgesetzt und überwacht. Auch ein Vergleich mit Konkurrenzunternehmen kann angestellt werden (Benchmarking). Die Durchführung der Selbstevaluation ist aber nicht als einmalige Maßnahme zu sehen, sondern als sich wiederholender, in Regelkreisschleifen ablaufender Prozess.

⁷⁰ Vgl. www.afqm.at (Stand: März 2003)

⁷¹ www.afqm.at (Stand: März 2003)

Die Selbstbewertung ist eine umfassende Managementaufgabe und zeigt einer Organisation auf:⁷²

- Wie sie funktioniert.
- Wie gut sie überhaupt ist.
- Wie gut sie im Vergleich zu anderen Organisationen ist.
- Wie gut sie sein will/muss.
- Was sie zu verändern / verbessern / weiterzuentwickeln hat.
- Wo sie am wirkungsvollsten anfangen kann.

Durch die Selbstbewertung werden also die Tätigkeiten und Ergebnisse eines Unternehmens umfassend, regelmäßig und systematisch überprüft. Dadurch wird es der Organisation ermöglicht, ihre Stärken und Verbesserungspotentiale festzustellen.

Der Ausgangspunkt für die kontinuierliche Verbesserung einer Organisation wird mit der erstmaligen Ist-Erhebung gesetzt. Wenn die Ergebnisse dieser Ersterhebung umgesetzt werden – d.h. durch das Planen und Durchführen von den daraus abgeleiteten Maßnahmen – wird der Prozess im Sinne des Regelkreises der kontinuierlichen Verbesserung eingeleitet und ständig wiederholt. Dieser Regelkreis der kontinuierlichen Verbesserung wird auch als Deming-Kreis bezeichnet und kann folgendermaßen dargestellt werden:

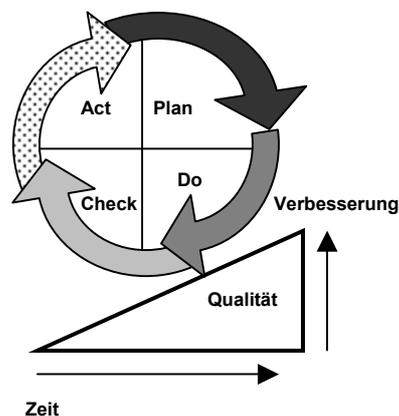


Abb 15: Deming-Kreis und Qualitätsverbesserung⁷³

⁷² Vgl. www.afgm.at (Stand: März 2003)

⁷³ Trummer/Seebacher/Gmoser (1997), S. 3 (Band 2)

4.2. TQM in der ÜFA

Dieses Kapitel soll die Möglichkeiten der Umsetzung des TQM-Gedankengutes in der ÜFA verdeutlichen. Bei der *Einführung* von TQM in der ÜFA muss aber immer beachtet werden, dass TQM kein einmaliges Projekt, sondern ein fortlaufender Prozess ist.

4.2.1. EFQM-Modell und ÜFA⁷⁴

Zentrales Element des TQM ist auch in der ÜFA die permanente Weiterentwicklung. Nicht das momentane *Am-Laufen-Halten* darf im Vordergrund stehen, sondern die kontinuierliche Verbesserung der Qualität des gesamten ÜFA-Ablaufes. Die Implementierung ist aufgrund der erforderlichen Struktur- und Verhaltensänderungen letztendlich aber nur langfristig möglich.

Um den Aufwand in der ÜFA angemessen und leistbar zu gestalten, wurde das EFQM-Modell modifiziert bzw. wurde auf zentrale Elemente davon fokussiert. Anstelle der neun Kriterien werden folgende drei Kriterien herausgehoben, welche den großen Regelkreis widerspiegeln:

- Politik & Strategie
- Prozesse
- Ergebnisse

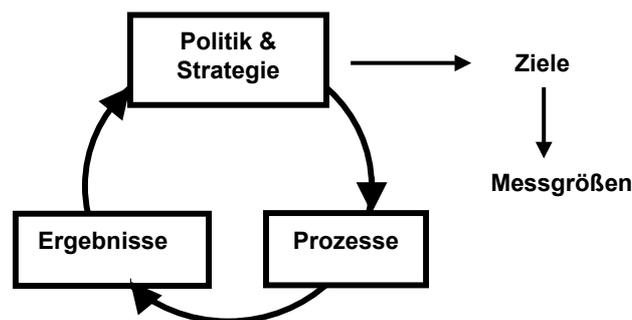


Abb 16: Der große Regelkreis⁷⁵

Diese drei Elemente werden in der Folge nun genauer erläutert, wobei die allgemeine Erklärung des großen Regelkreises den Beginn der Darstellungen bildet und dann auf die Prozesse im Speziellen eingegangen wird.

⁷⁴ Vgl. Berchtold/Trummer (2000), S. 43ff.

⁷⁵ Vgl. in Anlehnung an Berchtold/Trummer (2000), S. 68

Den Ausgang bildet die Formulierung von *Politik & Strategie* (Leitbild), wobei bei der Leitbildformulierung die Erwartungen der Interessentpartnern (Kunden, Lieferanten, MitarbeiterInnen, AnteilseignerInnen, Gesellschaft) einzubinden sind. Daraus werden dann die Unternehmensziele abgeleitet. Um diese Ziele zu erreichen, werden erforderliche Aktivitäten/Prozesse und Messgrößen definiert. Die Aktivitäten/Prozesse führen zu *Ergebnissen*, die in einem Review mit den Unternehmenszielen verglichen werden. Sind Ergebnis und Ziel stimmig, gibt es keinen Änderungsbedarf. Klaffen sie jedoch auseinander, muss hinterfragt werden, warum das Ergebnis nicht oder nicht ausreichend zur Zielerreichung beiträgt. Entweder müssen dann die Prozesse oder gar die Strategie geändert werden. Im Regelkreis ist die *kontinuierliche Verbesserung* inhärent.

Der Regelkreis soll sich somit zwischen Ergebnissen und Politik & Strategie wieder schließen und dadurch ein *Review* ermöglichen. „Der Regelkreis stellt also den *Zusammenhang* von

- Politik & Strategie (Leitbild) mit den daraus abgeleiteten Zielen,
 - den zur Zielerreichung nötigen Prozessen und
 - den zur Kontrolle der Zielerreichung nötigen Ergebnissen
- dar.“⁷⁶

Um die Unternehmensziele zu erreichen, ist es erforderlich, vom Abteilungsdenken zum *Prozessdenken*⁷⁷ überzugehen. Ein Prozess umfasst mehrere Arbeitsschritte, wobei daran auch mehrere Abteilungen beteiligt sein können. Jede/r MitarbeiterIn weiß, was der/die andere macht. Für TQM ist es wichtig, dass die Prozesse und nicht die Abteilungen im Vordergrund stehen. Wesentlich ist, dass man das Gesamtziel des Unternehmens erreicht und nicht Ziele zum Wohle der Abteilung. Die folgende Graphik soll dies verdeutlichen.

⁷⁶ Berchtold/Trummer (2000), S. 43

⁷⁷ Vgl. Berchtold/Trummer (2000), S. 71

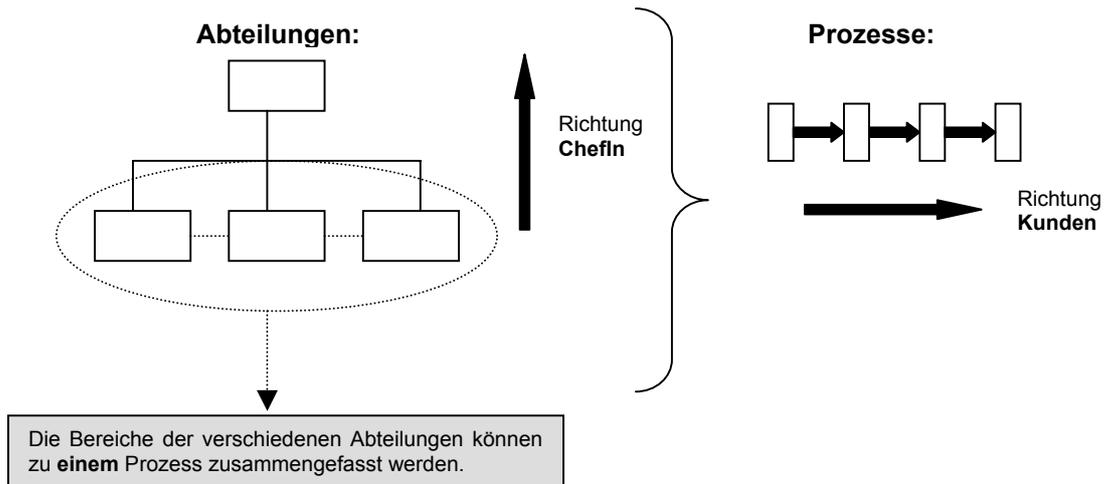


Abb 17: Vom Abteilungs- zum Prozessdenken

Prozesse sind also Abläufe mit flexibel angeordneten und miteinander verknüpften Tätigkeiten. Sie *durchqueren* die ganze Organisation und sind immer auf die Zielerreichung der Organisation ausgerichtet.

Abteilungen hingegen sind Ansammlungen von getrennten Einheiten mit wohldefinierten Grenzen.

Um vom Abteilungs- zum Prozessdenken überzugehen, müssen sich die MitarbeiterInnen an der Ablauforganisation (und nicht an der Aufbauorganisation) orientieren.

4.2.2. ÜFA als Betrieb und als Lernort⁷⁸

Es ist wichtig, die ÜFA sowohl als Betrieb als auch als Lernort zu sehen. In der ÜFA geht es nicht ausschließlich darum, über viele Jahre als Betrieb zu bestehen und die Ergebnisse des Betriebes zu messen und zu verbessern. Wesentlicher ist es, aus den gemachten Erfahrungen zu lernen. Das Feststellen, was und wie gelernt wurde, tritt in den Vordergrund. Das charakterisiert die ÜFA als Lernort und nicht *nur* als Betrieb.

Während der Betrieb ÜFA viele Jahre bestehen bleibt, setzen sich die MitarbeiterInnen einer ÜFA jedes Semester neu zusammen. Daher ergeben sich immer wieder neue Konstellationen für die ÜFA als Lernort. Die MitarbeiterInnen stecken sich in jeder Periode andere Ziele als ihre VorgängerInnen; dies manifestiert sich u.a. auch im Leitbild, das jedes Semester überarbeitet wird. Eine weitere Dimension ergibt sich hierbei noch,

⁷⁸ Vgl. Trummer/Berchtold (2002), S. 186ff.

wenn sich die Lernenden in einer ÜFA auch individuelle Lernziele stecken. Die folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang der gemeinsamen Strategie als Grundvoraussetzung für die Weiterentwicklung der ÜFA als Betrieb und als Lernort bzw. der unterschiedlichen Ebenen für diese.

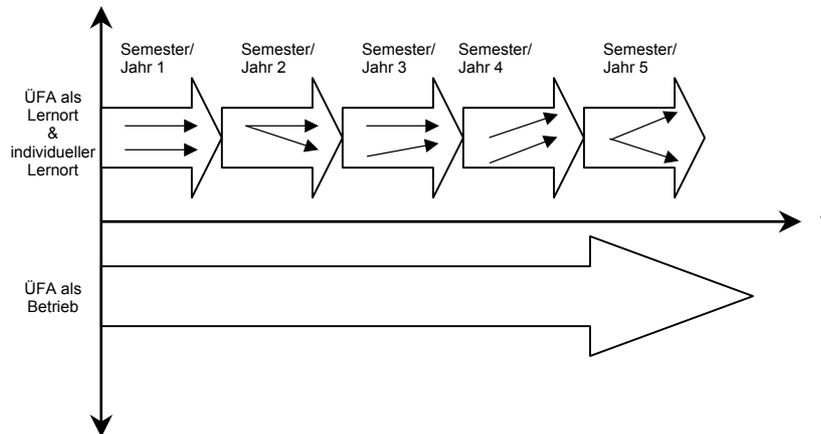


Abb 18: ÜFA als Betrieb und Lernort; gemeinsamer und individueller Lernort⁷⁹

Eine neue Perspektive erhält der große Regelkreis der ÜFA, wenn in diesem Zusammenhang auch die ÜFA als Lernort betrachtet wird. In der ÜFA darf keine Trennung von Lernort und Betrieb erfolgen. Vielmehr müssen beide Bereiche vernetzt betrachtet werden – es soll ein Nebeneinander und Miteinander gegeben sein, welches im *dualen Regelkreis*⁸⁰ zum Ausdruck kommt. Folgende Darstellung verdeutlicht diesen Zusammenhang:

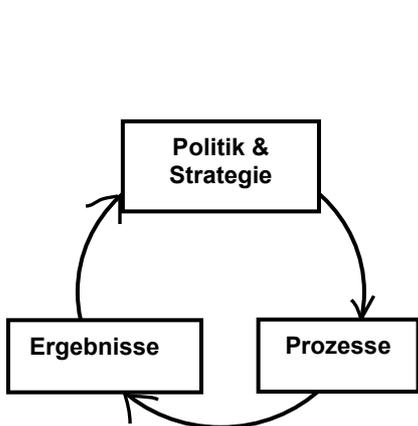


Abb 19: Der große Regelkreis⁸¹

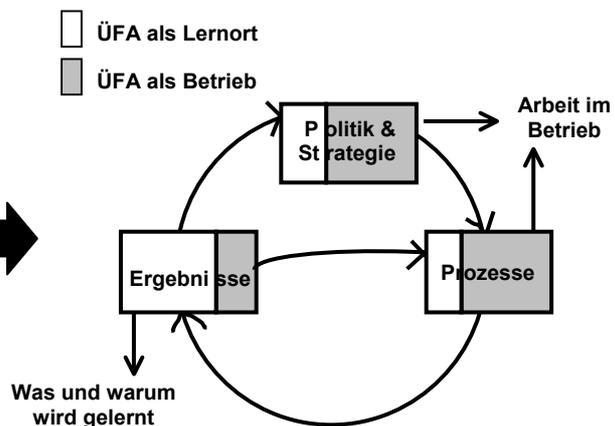


Abb 20: Der duale Regelkreis⁸²

⁷⁹ Vgl. Trummer/Berchtold (2002), S. 187

⁸⁰ Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 3.

⁸¹ Trummer/Berchtold (2002), S. 189

⁸² Trummer/Berchtold (2002), S. 186

Der duale Regelkreis verdeutlicht die Einführung von TQM in der Übungsfirma als Lernort und der Übungsfirma als Betrieb. „Für die ÜFA als Betrieb wird eine Strategie erarbeitet, womit es zu einer Ausrichtung der ÜFA kommt und die dafür erforderlichen Strukturen erarbeitet werden können. Es können Ziele für die ÜFA als Betrieb und für die ÜFA als Lernort abgeleitet werden. Aus den Zielsetzungen der ÜFA lassen sich die Prozesse ableiten und es können die Ergebnisse ermittelt werden. Bei den Ergebnissen ist es aber wesentlich, sowohl die Ergebnisse des Betriebes als auch die Ergebnisse des Lernortes zu betrachten.“⁸³

4.2.3. TQM und ÜFA in der Praxis

Im Juni 2002 wurde von der ACT eine Online-Befragung⁸⁴ zum Thema Qualität in der Übungsfirma durchgeführt. 341 von 820 Übungsfirmen, das sind 43 % aller österreichischen ÜFAs, haben an dieser Befragung teilgenommen. Folgendes Ergebnis wurde ermittelt:

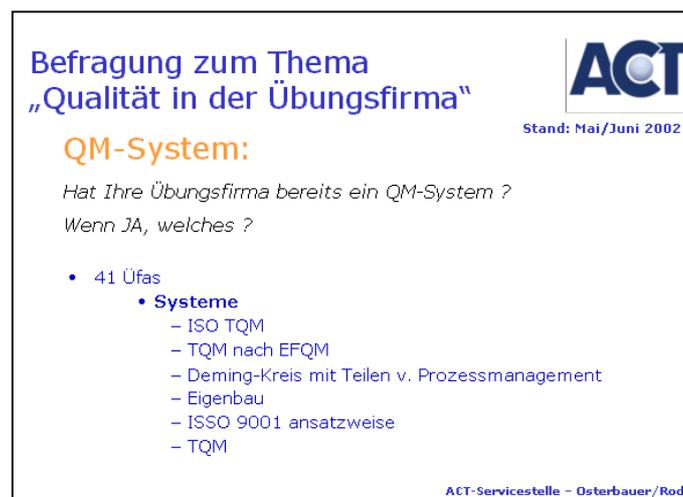


Abb 21: Auszug aus der Online-Befragung der ACT

Lediglich 41 ÜFAs, das sind ca. 12 % der befragten ÜFAs, verwenden QM-Systeme. Ein ähnliches Bild ergab auch die Auswertung der ÜFA-Besuchsberichte vom SS 2002. Es ist offensichtlich, dass bei österreichischen Übungsfirmen ein großer Nachholbedarf im Qualitätsmanagementbereich besteht.

⁸³ Trummer/Berchtold (2002), S. 190

⁸⁴ Vgl. www.act.at (Stand: März 2000)

Um diese Situation zu verbessern, startete das bm:bwk, Abteilung 23, gemeinsam in Absprache mit den LandesschulinspektorInnen und der ARGE ÜFA Österreich im Schuljahr 2002/03 eine große Qualitätsoffensive für schulische Übungsfirmen: Den Wettbewerb QÜ – Qualitätsmarke Übungsfirma.

„Ziele dieses österreichweiten Wettbewerbs sind:

- Sicherung und Steigerung der Qualität der Übungsfirmenarbeit
- Dokumentation und Präsentation der Übungsfirmenarbeit nach außen (Wirtschaft, Schulpartner)
- Einbindung aller Unterrichtsgegenstände in die Übungsfirmenarbeit entsprechend den Lehrplanintentionen
- Verleihung⁸⁵ des Zertifikats Qualitätsmarke ÜFA“⁸⁶

4.3. TQM in der KFUNIl ine

Im WS 1997/98 wurde mit der nachhaltigen und umfassenden Umsetzung des TQM-Gedankengutes in der KFUNIl ine begonnen. TQM in der KFUNIl ine für sich darf nicht als Projekt gesehen werden, sondern als Art und Weise, wie Dinge in der ÜFA gemacht werden, d.h. wie in der KFUNIl ine gearbeitet und gelernt wird. TQM soll somit von jeder/m einzelnen MitarbeiterIn gelebt werden. Im Folgenden wird im Semesterablauf die Entwicklung des TQM in der KFUNIl ine dargestellt.⁸⁷

TQM war bei Gründung der KFUNIl ine (**WS 1996/97**) noch kein direktes Thema. Frau Dr. Trummer startete aber parallel zur Gründung der KFUNIl ine gemeinsam mit 12 ÜFA-LeiterInnen und dem Pädagogischen Institut des Bundes in Steiermark das Forschungsprojekt *TQM in der kaufmännischen ÜFA*. Ziel dieses Projektes war, den Qualitätsgedanken in der ÜFA zu verankern. Das in der Unternehmenspraxis angewandte TQM-Modell (basierend auf dem EFQM-Modell) wurde von den ProjektteilnehmerInnen für die ÜFA adaptiert. Für die Einführung des TQM wurde für die Ist-Analyse in den ÜFAs mittels Standardformularen entsprechende Unterlagen erarbeitet.

Mit dem Begriff *Qualitätsmanagement* setzte sich die KFUNIl ine im **SS 1997** erstmalig auseinander. Es wurde eine MitarbeiterInnenbefragung und eine

⁸⁵ Die Verleihung der Zertifikate erfolgt im Rahmen der internationalen Übungsfirmenmesse mit Bildungskongress (28. März 2003) in Salzburg.

⁸⁶ www.gis.at und www.act.at (Stand: März 2003)

⁸⁷ Vgl. dazu auch die Darstellungen zu den Meilensteinen der KFUNIl ine in Kapitel 3.5..

Kundenbefragung durchgeführt. Der auslösende Grund für die Befragung lag in der Feststellung eines fehlenden Verantwortungsbewusstseins für die ausgeführten Arbeiten, in einer ungenügenden Qualität der Arbeiten und in einer mangelnden Identifikation mit der ÜFA. Dies kam u.a. in fehlerhaften Rechnungen, in unhöflichen E-Mails, in unübersichtlichen Ablagen, in unvollständigen E-Mail-Listen, in grundlosen Änderungen der Homepage usw. zum Ausdruck.

Im **WS 1997/98** wurde die *Stabstelle TQM* eingerichtet, die den Qualitätsgedanken in der *KFUNI/line* forcierte und folgende Aufgaben übernommen hatte: Analyse der TQM-Unterlagen (aus dem Forschungsprojekt), Dienstzeugnisse, Handling der MitarbeiterInnen-Agenden, Jobrotation, Abteilungsberichte, Tagesprotokolle für Sitzungen und Durchführung einer Ist-Analyse⁸⁸. Weiters befassten sich alle ÜFA-MitarbeiterInnen mit dem Gedankengut des TQM und in diesem Zusammenhang auch mit den Standardformularen. Sie wollten auch die Abläufe in jeder Abteilung dokumentieren und die Zusammenhänge nach gemeinsamer Erarbeitung darstellen.

Das im **SS 1998** abgehaltene TQM-Seminar war der Startschuss für die nachhaltige und umfassende Einführung von TQM in der *KFUNI/line*. In diesem Semester begann auch die bis heute bestehende Zusammenarbeit zwischen Herrn Mag. Berchtold und der *KFUNI/line*.

Im **WS 1998/99** gab es erstmalig eine eigene Lehrveranstaltung zum Thema Qualitätsmanagement, die in Kombination mit der ÜFA zu besuchen war. Davor waren die TQM-Veranstaltungen/Seminare in die ÜFA integriert. Diese eigene Lehrveranstaltung ist bis heute aufrechterhalten.

Im **SS 1999** standen neben TQM-Tagen mit Herrn Mag. Berchtold der erstmalige Besuch der *Winners Conference* in Fürstenfeld am Programm. Dabei wurden die Gewinner des European und des Austrian Quality Award vorgestellt. Darunter auch Klaus Kobjoll⁸⁹, mit dem Frau Dr. Trummer Kontakt aufnahm. Es folgte eine Einladung zu einem TQM-Seminar mit Klaus Kobjoll nach Nürnberg. Im Rahmen dieser Exkursion wurde auch das AUDI-Werk in Ingolstadt besucht.

⁸⁸ Diese Ist-Analyse wurde mittels Standardformulare durchgeführt.

⁸⁹ Klaus Kobjoll ist Gewinner des europäischen Qualitätspreises 1998 für Klein- und Mittelbetriebe. Siehe dazu auch www.kobjoll.de (Stand: März 2003)

Im **WS 1999/00** war TQM für die KFUNI/line wieder richtungsweisend. Sie war, so wie im Vorsemester schon, nicht mehr auf Abteilungen, sondern auf Prozesse ausgerichtet. Dies nahm Einfluss auf die Denkweise und das Handeln in der ÜFA und in der Folge auch auf die Organisationsstruktur.

Es wurde zur Mitte des Semesters gemeinsam mit Herrn Mag. Berchtold und der Geschäftsführerin eine zweitägige *Klausur in Lachtal* abgehalten bei der u.a. Leitbild, Geschäftsführung, Verwirklichung des Prozessdenkens, Optimierung der Informationskanäle, Messgrößen, Kompetenzsteigerungen und Mitarbeiter-Innenauswahl Thema waren. In der Folge wurde dann für den Rest des Semesters die Geschäftsführung – einschließlich Leistungsbeurteilung – erstmalig (und einmalig) durch eine kollektive Geschäftsführung aller MitarbeiterInnen der KFUNI/line wahrgenommen. Die Geschäftsführerin Fr. Dr. Trummer hatte für den verbleibenden Semesterverlauf die Rolle eines *Aufsichtsrates*.

Im **SS 2000** wurde die Funktion einer/eines Qualitätsbeauftragten in der ÜFA geschaffen. Die ausgewählte Studierende war für den Transfer des TQM-Gedankenguts in die KFUNI/line in diesem Semester verantwortlich und somit auch für das Einrichten und Ausbauen des Qualitätssystems zuständig. *ProzessownerInnen* wurden festgelegt.

Die *Winners Conference* fand in diesem Semester an der Donau-Universität in Krems statt, an der drei ÜFA-MitarbeiterInnen teilnahmen. Zum zweiten Mal wurde ein *Seminar bei Herrn Kobjoll* in Nürnberg im Juni besucht. Das zentrale Thema dafür lautete: *Wie lebt man ein ganzheitliches Managementkonzept?*

Im Rahmen der pädagogischen Tage in diesem Semester wurde auch das *Business Excellence am IWBW* (Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften) der Montan-Uni Leoben vorgestellt. Der TQM-Manager Herr Dr. Jöbstl von der Montan-Uni Leoben berichtete über die Aktivitäten in Sachen *Business Excellence* des BWL-Institutes. Im Mittelpunkt seiner Ausführungen stand, wie es dieses Institut geschafft hat, den *Austrian Quality Award* zu erhalten. Herr Dr. Jöbstl gab den Üflingen auch Tipps, wie sie den Qualitätsgedanken in der KFUNI/line noch besser umsetzen könnten.

Im **WS 2000/01** gab es zum Thema TQM mit Herrn Mag. Berchtold wieder ein Strategieseminar, das zum ersten Mal zu Semesterbeginn abgehalten wurde. Dieser Modus wird bis heute beibehalten.

WS 2000/01 – WS 2002/03⁹⁰

Der Inhalt und Ablauf der seit dem WS 2000/01 immer zu Beginn des Semesters stattfindenden Strategieklausuren variiert zwar über die Semester, aber folgende zentrale Elemente stehen bei jeder Strategieklausur mit Herrn Mag. Berchtold und der Geschäftsführerin der KFUNIl^{ine} mit unterschiedlicher Gewichtung im Mittelpunkt: Strategie/Struktur, Organisation, TQM, Leitbild und Interessenpartner, Führung und Kommunikation, Ziele und Messgrößen, der duale Regelkreis, Übungsfirma allgemein und KFUNIl^{ine} im Speziellen.

Seit dem WS 2000/01 ist die Organisationsform der KFUNIl^{ine} eine Prozessorganisation mit zwei Prozessen, in der aber auch Abteilungen zur Unterstützung der Prozesse eingerichtet sind. Diese Form der Prozessorganisation soll zu starkes Abteilungsdenken verhindern. Beide Prozesse und alle Abteilungen arbeiten gemeinsam für die Zielerreichung der KFUNIl^{ine}.

Die Leitbildarbeit, regelmäßige Zielbesprechung, Regelkreisdanken und Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung in der KFUNIl^{ine} prägen seit dem WS 2000/01 auch die laufende Übungsfirmenarbeit.

Im Juni 2001 wurden die MitarbeiterInnen der KFUNIl^{ine} zum dritten Mal zu einem *Qualitätsmanagement-Seminar* mit Herrn Kobjoll nach Nürnberg eingeladen und es nahmen 20 Üflinge daran teil. Im Mai 2002 nahmen die MitarbeiterInnen der KFUNIl^{ine} zum vierten Mal an diesem *Qualitätsmanagement-Seminar* mit Herrn Kobjoll im Schindlerhof teil.

Für das **SS 2003** fand das Strategieseminar am 1. und 2. März in *Schielleiten* statt. Neu in diesem Semester ist einerseits, dass Herr Mag. Berchtold und die Geschäftsführerin durch Frau Mag. Wutzl⁹¹ unterstützt wurden. Andererseits hat sich der Ablauf des Seminars dahingehend verändert, dass die KFUNIl^{ine} den Ausgangspunkt für alle zu erarbeitenden Themen bildete und Sport ein wichtiges Element auf diesem Strategieseminar darstellte. Für den 30. April 2003 gibt es bereits eine Einladung zum *Qualitätsmanagement-Seminar* mit Herrn Kobjoll, das mit MitarbeiterInnen der ÜFA zum fünften Mal besucht werden wird.

⁹⁰ Da es ab dem WS 2000/01 zur Institutionalisierung einzelner TQM-bezogener *Maßnahmen* gekommen ist, die bis heute aufrecht erhalten geblieben sind und bei den Meilensteinen im Kapitel 3.5. eine sehr ausführliche Darstellung der einzelnen Semester bereits erfolgt, wird an dieser Stelle nur mehr zusammenfassend der TQM-relevante Teil der Arbeit in und an der KFUNIl^{ine} über mehrer Semester dargestellt.

⁹¹ Frau Mag. Wutzl hat im SS 2003 gemeinsam mit Frau Dr. Trummer die Geschäftsführung der ÜFA übernommen.

TQM-Philosophie der Üflinge aus dem WS 2002/03

Die KFUNI/line wird als soziales System verstanden – ein System, in dem Menschen miteinander arbeiten, und die Beziehungen untereinander wichtig sind. Dieses System lässt sich anhand eines Zahnrades sehr gut darstellen. Wir Üflinge bekennen daher:



1. *Wir gleichen einem Zahnrad -*
2. *unser Tun fließt ineinander.*
3. *Ein Rädchen treibt das andere an -*
4. *nimmt man uns eins,*
5. *fällt unser Werk auseinander.*

Abb 22: TQM-Philosophie der MitarbeiterInnen der KFUNI/line im WS 2002/03

5. Schlusswort

*You can dream, create, design and build
the most wonderful place in the world.
But it takes people to make the dream a reality.
Walt Disney*

Einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren von Unternehmen ist der Faktor Mensch. Auch wenn das Management vor neuen und kreativen Ideen nur so strotzt, die Resultate hängen letztlich von der Motivation, der Leistungskapazität und dem Entwicklungspotential ihres Personals ab. In der *KFUNIline* ist das nicht anders. Die Geschäftsführung schafft hier einen Rahmen, in dem genügend Freiraum für eigenverantwortliches und selbstgesteuertes Tun/Lernen gegeben ist. So kann auch die Übungsfirma von ihren motivierten und engagierten MitarbeiterInnen leben.

Ziel einer Übungsfirma ist nicht nur das Erreichen gesetzter Semesterziele. Es geht um den laufenden Prozess des Auffindens von neuen Lösungen, Wegen und Strategien, die eine Weiterentwicklung der bestehenden ÜFA ermöglichen.

Nach Abschluss des Semesters übergeben die bisherigen MitarbeiterInnen die *KFUNIline* an neu eintretende Studierende. Um den Wissenstransfer zu erleichtern und eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen, muss dieser Übergabeprozess gut organisiert sein. Zur weiteren Unterstützung der Übergabe dient diese im Rahmen eines Sonderprojektes der Lehrveranstaltung *Übungsfirma – fachdidaktische Übung* im WS 2002/03 entwickelte Chronik. Den neuen Üflingen soll dadurch der Einstieg erleichtert werden, so dass ihre ÜFA so schnell wie möglich zu ihrem handlungsorientierten Lernort wird.

Die Chronik beginnt mit einem Einblick in die Besonderheiten der Lehr- und Lernform Übungsfirma. Im Hauptteil stellt sich die ÜFA *KFUNIline* vor. Es wird dargelegt, warum die *KFUNIline* entstanden ist, wie sie sich entwickelt hat, wo sie heute steht und wohin es in Zukunft gehen soll. Das vierte Kapitel ist dem Gedankengut *Total Quality Management* gewidmet. Am Beispiel der *KFUNIline* werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie TQM in einer ÜFA gelebt werden kann.

Die AutorInnen hoffen, Studierende der Wirtschaftspädagogik mit der Chronik einen Schritt näher an die *KFUNIline* gebracht zu haben. Diese Arbeit hat hoffentlich auch anderen Interessierten eine Gelegenheit geboten, zu verstehen, wie und weshalb die *KFUNIline* zu dem geworden ist, was sie heute ist.

Die AutorInnen

6. Abbildungsverzeichnis

Abb 1: Gegenüberstellung von Lernbüro, Übungsfirma und Juniorfirma anhand von Waren- und Dienstleistung sowie Außenkontakten	8
Abb 2: Logo der KFUNI <i>line</i>	19
Abb 3: Leitsprüche der KFUNI <i>line</i>	24
Abb 4: Der duale Regelkreis.....	27
Abb 5: Organisationsstruktur der KFUNI <i>line</i>	29
Abb 6: Prozesse und Abteilungen der KFUNI <i>line</i>	31
Abb 7: Veränderungen der Arbeitswelt und Schlüsselqualifikationen.....	38
Abb 8: Strategieseminar	50
Abb 9: Strategieseminar (Zuteilungen zu den Prozessen/Abteilungen)	50
Abb 10: Übersicht der laufenden Tätigkeiten in der RW-Abteilung.....	54
Abb 11: AQA – Der Österreichische Qualitätspreis	64
Abb 12: Phasen des TQM	65
Abb 13: EFQM-Modell	67
Abb 14: RADAR-Logik.....	68
Abb 15: Deming-Kreis und Qualitätsverbesserung.....	69
Abb 16: Der große Regelkreis	70
Abb 17: Vom Abteilungs- zum Prozessdenken	72
Abb 18: ÜFA als Betrieb und Lernort; gemeinsamer und individueller Lernort .	73
Abb 19: Der große Regelkreis	73
Abb 20: Der duale Regelkreis.....	73
Abb 21: Auszug aus der Online-Befragung der ACT	74
Abb 22: TQM-Philosophie der MitarbeiterInnen der KFUNI <i>line</i> im WS 2002/03	79

7. Literaturverzeichnis

- Achtenhagen/Tramm (1993): Übungsfirmenarbeit als Beispiel handlungsorientierten Lernens in der kaufmännischen Berufsbildung. in: Friede/Sonntag (Hrsg.), Berufliche Kompetenz durch Training, Schriftenreihe Moderne Berufsbildung, Band 14., Heidelberg, S. 161 – 184
- ACT: Austrian Center for Training Firms, www.act.at (Stand: März 2003)
- Aebli (1978): Grundformen des Lehrens: Eine allgemeine Didaktik auf kognitionspsychologischer Grundlage, 11. Auflage, Stuttgart
- AFQM: Austrian Foundation for Quality Management, www.afqm.at (Stand: März 2003)
- Berchtold/Trummer (2000): Auf dem Weg zur lernenden Übungsfirma: Weiterentwicklung der kaufmännischen Übungsfirma mit TQM; Wien
- EFQM: European Foundation for Quality Management, www.efqm.org (Stand: März 2003)
- Gramlinger (1997): Was macht Übungsfirmenarbeit zu guter Übungsfirmenarbeit? Darstellung anhand zweier Portraits schulischer Übungsfirmen, Linz
- Gudjons (1998): Didaktik zum Anfassen: Lehrer/in-Persönlichkeit und lebendiger Unterricht, 2. Auflage, Bad Heilbrunn
- Jäger/Seitschek/Smida (1996): Chefsache Qualitätsmanagement Umweltmanagement Hrsg. Brunner, Braunschweig/Wiesbaden
- Jöbstl (1999): Einsatz von Qualitätsinstrumenten und -methoden: Ein Anwendungsbeispiel für Dienstleistungen am Beispiel der Instandhaltung, Wiesbaden
- Kaiser/Kaminski (1994): Methodik des Ökonomie-Unterrichts. Grundlagen eines handlungsorientierten Lernkonzepts mit Beispielen, Bad Heilbronn
- Kobjoll-Homepage, www.kobjoll.de (Stand: März 2003)
- OLEV-Leitbild, Online-Verwaltungslexikon, www.olev.de (Stand: Feber 2003)
- Phillip (1996): Die Idee der Übungsfirma, ACT – die Servicestelle österreichischer Übungsfirmen (Hrsg.), Wien
- Phillip (1998): Die Idee der Übungsfirma, ACT – die Servicestelle österreichischer Übungsfirmen (Hrsg.), Wien
- Qualifikation 2012 (1997). Bildungsanforderungen für eine Berufswelt im Wandel. Herausgeber: Volkswirtschaftliche Gesellschaft, Industriellenvereinigung, Wien
- QIS: Qualität in Schulen, www.qis.at (Stand: März 2003)
- Reetz (1977): Die Übungsfirma in der kaufmännischen Berufsausbildung, Vortrag zur Übungsfirmenmesse am 21.10.1977 in Hamburg, Hamburg

- Reetz/Seyd (1995): Curriculare Strukturen beruflicher Bildung, in: Arnold/Lipsmeier (Hrsg.), Handbuch der Berufsbildung, Opladen S. 203 - 219
- Studienplan 2002 für das Diplomstudium Wirtschaftspädagogik, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kunst
- Tramm (1992): Konzeption und theoretische Grundlagen einer evaluativ-konstruktiven Curriculumstrategie – Entwurf eines Forschungsprogramms unter der Perspektive des Lernhandelns, Dissertation, Göttingen
- Tramm (1996): Lernprozesse in der Übungsfirma. Rekonstruktion und Weiterentwicklung schulischer Übungsfirmenarbeit als Anwendungsfall einer evaluativ-konstruktiven und handlungsorientierten Curriculumstrategie, Göttingen
- Trummer/Berchtold (1998): Erfahrungsbericht TQM in der ÜFA, in: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen, 92. Jahrgang, Heft 6, S. 433 - 444
- Trummer/Berchtold (2002): Die Übungsfirma – Ein Betrieb ohne jede Strategie?, in: Fortmüller (Hrsg.): Komplexe Methoden – Neue Medien: Festschrift Wilfried Schneider, Wien, S. 183 - 192
- Trummer/Seebacher (1997): Umfassendes Qualitätsmanagement in der kaufmännischen ÜFA – stellt das die ÜFA-Führung auf den Prüfstand?, in: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen, 91. Jahrgang, Heft 6, S. 412 – 424
- Trummer/Seebacher/Gmoser (1997): TQM in der kaufmännischen Übungsfirma, Band 1 und 2, Eigenverlag PI Steiermark

8. Verzeichnis der AutorInnen

	<p>Trummer Michaela, Mag. Dr. 18.01.1964, Graz Außerordentliche Universitätsprofessorin am Institut für Wirtschaftspädagogik, Gründerin der KFUNI<i>line</i> und Lehrveranstaltungsleiterin, Geschäftsführerin</p>
	<p>Kohlweg Martina, MMag. 18.08.1957, Villach Studium der Betriebswirtschaft in Klagenfurt, Studium der Wirtschaftspädagogik in Graz, Mitarbeiterin der KFUNI<i>line</i> im SS 2001</p>
	<p>Wutzl Elisabeth, Mag. 13.02.1974, Hartberg Studium der Wirtschaftspädagogik in Graz, Mitarbeiterin der KFUNI<i>line</i> im SS 2001, Tutorin WS 2001/02 – WS 2002/03, Geschäftsführerin der KFUNI<i>line</i> ab SS 2003</p>
	<p>Buchmayr Florian 26.01.1981, Klagenfurt Studium der Wirtschaftspädagogik in Graz seit 2000</p>
	<p>Fantur Manfred 20.12.1979, Klagenfurt Studium der Wirtschaftspädagogik in Graz seit 2000</p>
	<p>Graf Alexandra 24.05.1978, Leoben Studium der Wirtschaftspädagogik in Graz seit 1999</p>
	<p>Oschina Christine 8.07.1978, Klagenfurt Abschluss der PÄDAK für Volksschulen Studium der Wirtschaftspädagogik in Graz seit 1999</p>