

**Betriebliche Weiterbildung
in Österreich**

Band I:

**Empirische Ergebnisse und
Schlußfolgerungen**

Dr. Norbert Kailer

Forschungsbericht 67



Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

**Betriebliche Weiterbildung
in Österreich**

Band I:

**Empirische Ergebnisse und
Schlußfolgerungen**

VON

Dr. Norbert Kailer

EDV-Auswertung: Mag. Manfred Steiner

Wien 1990

2. überarbeitete Auflage 1990

ISBN 3 900671 27 3

© 1989 by Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien

**Medieninhaber und Herausgeber: ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft
(Dr. Johann Steinringer), 1010 Wien
Satz und Layout: Andreas Marchesani, 1130 Wien
Hersteller: Offset-Schnelldruck Anton Riegelnik, 1080 Wien**

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	6
I. Projektübersicht	11
1. Hauptziele des Projekts und Projektablaufplanes	11
2. Besonderheiten des Forschungsdesigns	13
3. Übersicht über die schriftliche Unternehmensbefragung	16
3.1 Das Fragenprogramm	16
3.2 Die Durchführung der Erhebung	17
3.3 Zum Rücklauf	18
II. Ergebnisse der Unternehmensbefragung	23
1. Häufigkeit betrieblicher Weiterbildung durch Unternehmen	23
1.1 Arten der Weiterbildung	23
1.2 Weiterbildungshäufigkeit bei "weiter" Begriffsdefinition	25
1.3 Weiterbildungshäufigkeit bei "enger" Begriffsdefinition	26
2. Formen der Weiterbildung	28
2.1 Weiterbildungsformen nach Unternehmensgröße	29
2.2 Weiterbildungsformen nach Sektionen und Branchen	31
3. Durchführende firmeninterne Weiterbildungsmaßnahmen	33
3.1 Hauptamtliche Trainer	34
3.2 Führungskräfte als Trainer	34
3.3 Externe Trainer	34
3.4 Schulungsinstitute	35
4. Ziele der Weiterbildung	35
4.1 Anzahl der verfolgten Weiterbildungsziele	36
4.2 Weiterbildungsziele nach Unternehmensgröße	36
4.3 "Zielbündel" in der Weiterbildung	42
4.4 Ist- und Soll-Ziele der Weiterbildung	45
5. Weiterbildung nach Unternehmensbereichen	47
5.1 Weiterbildung in den Unternehmensbereichen nach Unternehmensgröße	48
5.2 Weiterbildung in den Unternehmensbereichen nach Sektionen	49
5.3 Typen betrieblicher Bildungsarbeit	51
6. Inhalte der Weiterbildung	52
6.1 Zur Themenvielfalt pro Mitarbeitergruppe	53
6.2 Themenschwerpunkte	53
6.3 Weiterbildungsinhalte nach Mitarbeitergruppen	55

6.4	Weiterbildungsinhalte nach Sektionen	60
6.5	Kundenschulung	63
6.6	Teilnahme an längeren Lehrgängen	64
7.	Probleme der Weiterbildung im Unternehmen	65
7.1	Weiterbildungsprobleme nach Unternehmensgröße	65
7.2	Weiterbildungsprobleme nach Sektionen	67
7.3	"Problembündel" der Weiterbildung	68
8.	Änderungen in der Weiterbildungsarbeit innerhalb der letzten drei Jahre	70
8.1	Änderungen nach Unternehmensgröße	70
8.2	Änderungen nach Sektionen und Branchen	71
8.3	Änderungstypen	72
9.	Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes im Unternehmen	74
9.1	Erhebungsmethoden nach Unternehmensgröße	74
9.2	Erhebungsmethoden nach Sektionen	75
9.3	Typen der Bedarfserhebung	76
10.	Erfahrungen mit Organisationsentwicklung	78
11.	Entwicklungen der betrieblichen Weiterbildung in den nächsten drei Jahren	82
11.1	Entwicklung nach Unternehmensgröße	83
11.2	Entwicklung nach Sektionen	83
12.	Förderung der überbetrieblichen Weiterbildung der Mitarbeiter	85
12.1	Förderung nach Unternehmensgröße	85
12.2	Förderung nach Sektionen	86
12.3	Förderungstypen	86
13.	Kosten der betrieblichen Weiterbildung	88
13.1	Zum Problem der Antwortverweigerung	89
13.2	Weiterbildungskosten nach Unternehmensgröße	90
13.3	Weiterbildungskosten nach Sektionen und Branchen	91
13.4	Schätzung der Gesamt-Weiterbildungskosten der Unternehmer	93
13.5	Weiterbildungsaufwendungen bezogen auf den Personalaufwand	94
13.6	Einige Vergleichsdaten aus in- und ausländischen Erhebungen	95
14.	Ausbildungsniveau und Weiterbildungsaktivitäten	97
15.	Einschätzung des Unternehmensumfeldes und Weiterbildungsaktivität	99
15.1	Umfeldeinschätzung nach Unternehmensgröße	101
15.2	Umfeldeinschätzung nach Wirtschaftsbereichen	101
16.	Verbreitung von Bildungskonzepten und -plänen	104
16.1	Planerstellung nach Unternehmensgröße	105
16.2	Planerstellung nach Wirtschaftsbereichen	106
17.	Aufgaben von Weiterbildungsverantwortlichen in Unternehmen	107

17.1	Unternehmen mit Weiterbildungsverantwortlichen	111
17.2	Unternehmen ohne Weiterbildungsverantwortliche	112
17.3	Zur Ausbildung der Weiterbildungsverantwortlichen	113
17.4	Zur Dauer der Tätigkeit im Bildungsbereich	114
17.5	Hierarchische Eingliederung des Weiterbildungsleiters	115
17.6	Zuständigkeiten und Aufgaben der Weiterbildung	116
17.7	Anzahl der Mitarbeiter in der Weiterbildungsabteilung	123
18.	Entwicklungen in der Kooperation zwischen Unternehmen und Weiterbildungsanbietern	125
18.1	Ausmaß der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und externen Anbietern	126
18.2	Zielgruppenspezifische Kundenzuwächse bei den Weiterbildungsanbietern	128
18.3	Marktüberblick und Kooperationsverhalten	129
18.4	Ein "Entwicklungspfad" in der Zusammenarbeit mit externen Anbietern	131
18.5	Qualitative Veränderungen in den Lern- und Kooperationsformen	131
III.	Zusammenfassende Betrachtung	134
1.	Der Entwicklungspfad der Weiterbildung	134
2.	Weiterbildung im Kleinbetrieb	136
3.	Weiterbildung im Mittelbetrieb	137
4.	Weiterbildung im Großbetrieb	138
5.	Ansatzpunkte zur Förderung der Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen	139
5.1	Ansatzpunkte bei Kleinbetrieben	139
5.2	Ansatzpunkte bei Mittelbetrieben	141
5.3	Ansatzpunkte bei Großbetrieben	141
IV.	Zusammenfassung	145
V.	Summary	159
VI.	Literaturverzeichnis	167
VII.	Anhang	179
1.	Ein Aktionskatalog für Unternehmen zur Förderung der Weiterbildungsmotivation	179
2.	Internationale Vergleichserhebungen	182
2.1	Verzeichnis von Erhebungen zum Themenbereich betriebliche Weiterbildung	184
3.	Ausgewählte Tabellen	191

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

I.	Projektübersicht	
Abb. I-1.1	Projektablaufplan	12
Tab. I-1.1	Rücklaufverteilung nach Unternehmensgröße	18
Tab. I-1.2	Rücklaufquote nach Unternehmensgröße	18
Tab. I-1.3	Beteiligung der Unternehmen nach Sektionen	19
Tab. I-1.4	Rücklaufquote nach Sektionen	19
Tab. I-1.5	Beteiligung nach Sektionen und Unternehmensgröße	20
Tab. I-1.6	Rücklauf nach Branchen	21
Tab. I-1.7	Rücklauf nach Bundesländern	22
Tab. I-1.8	Merkmale der antwortenden Unternehmen	22
II.	Ergebnisse der Unternehmensbefragung	
Abb. II-1.1	Zuordnung der Weiterbildungsformen	24
Tab. II-1.1	Weiterbildungshäufigkeit bei "weiter" Begriffsdefinition	25
Tab. II-1.2	Weiterbildungshäufigkeit bei "enger" Begriffsdefinition	26
Tab. II-2.1	Weiterbildungsmöglichkeiten in Unternehmen	29
Tab. II-2.2	Weiterbildungsformen nach Unternehmensgröße (Extremgruppenvergleich)	30
Abb. II-2.1	Weiterbildungsmöglichkeiten in Großunternehmen	32
Tab. II-3.1	Durchführende interner Weiterbildungsmaßnahmen (Extremgruppenvergleich)	33
Tab. II-4.1	Weiterbildungsziele nach Unternehmensgröße	37
Tab. II-4.2	Weiterbildungsziele nach Unternehmensgröße (Extremgruppenvergleich)	38
Tab. II-4.3	Weiterbildungsziele (Extremgruppenvergleich)	39
Abb. II-4.1	Weiterbildungsziele im Großunternehmen	43
Tab. II-4.4	Ist- und Soll-Ziele der betrieblichen Weiterbildung	46
Tab. II-5.1	Betriebliche Weiterbildung nach Bereichen	47
Tab. II-5.2	Weiterbildung nach Bereichen und Unternehmensgröße (Extremgruppenvergleich)	49
Abb. II-5.1	Betriebliche Weiterbildung nach Bereichen	51
Tab. II-6.1	Weiterbildung 1986 nach Mitarbeitergruppen	53
Tab. II-6.2	Weiterbildungsinhalte 1986 nach Mitarbeitergruppen (Nennungen insgesamt)	54
Tab. II-6.3	Weiterbildungsinhalte für die Unternehmensleitung (Extremgruppenvergleich)	56
Tab. II-6.4	Weiterbildungsinhalte für Führungskräfte (Extremgruppenvergleich)	57
Tab. II-6.5	Weiterbildung von Unternehmensleitung und Führungskräften in Großunternehmen	58

Tab. II-6.6	Weberbildungsinhalte für einfache Angestellte und Facharbeiter (Extremgruppenvergleich)	60
Tab. II-6.7	Kundenschulung nach Unternehmensgröße	63
Tab. II-7.1	Weberbildungsprobleme nach Unternehmensgröße (Extremgruppenvergleich)	66
Abb. II-7.1	Weberbildungsprobleme in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern	69
Tab. II-8.1	Änderungen in der Weiterbildung nach Unternehmensgröße	70
Tab. II-8.2	Änderungen in der betrieblichen Bildungsarbeit der letzten drei Jahre (Extremgruppenvergleich)	71
Abb. II-8.1	Änderungstypen in der betrieblichen Bildungsarbeit	73
Tab. II-9.1	Methoden der Bildungsbedarfserhebung (Extremgruppenvergleich)	75
Abb. II-9.1	Typen der Weiterbildungsbedarfserhebung bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern	76
Tab. II-10.1	Erfahrungen der Unternehmen mit Organisationsentwicklung	78
Tab. II-10.2	Erfahrungen mit Organisationsentwicklung nach Unternehmensgröße	79
Tab. II-10.3	Erfahrungen mit Organisationsentwicklung nach Sektionen	80
Tab. II-10.4	Zusammenhang von Erfahrung mit Organisationsentwicklung und Weiterbildung	81
Tab. II-11.1	Entwicklung von interner und externer Weiterbildung	82
Tab. II-12.1	Maßnahmen zur Förderung externer Weiterbildung (Extremgruppenvergleich)	86
Abb. II-12.1	Typen der Förderung externer Weiterbildung	87
Tab. II-13.1	Weberbildungskosten nach Unternehmensgröße (Antwortquoten)	89
Tab. II-13.2	Durchschnittliche Gesamt-Weiterbildungsausgaben pro Mitarbeiter und Unternehmen	90
Tab. II-13.3	Gesamt-Weiterbildungskosten nach Sektionen	91
Tab. II-13.4	Weberbildungsaufwendungen österreichischer Unternehmen 1986	93
Tab. II-13.5	Weberbildungsaufwendungen bezogen auf den Personalaufwand österreichischer Unternehmen (nach Sektionen)	94
Abb. II-14.1	Unternehmenstypen nach dem Ausbildungsniveau der Mitarbeiter	98
Abb. II-15.1	Umfeldeinschätzung durch die Unternehmen	100
Abb. II-16.1	Vorhandensein schriftlicher Unternehmenskonzepte	104
Abb. II-17.1	Zuständigkeiten für die betriebliche Weiterbildung	109
Tab. II-17.1	Unternehmen mit Weiterbildungsverantwortlichen nach Unternehmensgröße	110
Tab. II-17.2	Unternehmen ohne Weiterbildungsverantwortliche nach Unternehmensgröße	110
Tab. II-17.3	Weberbildungsverantwortliche in Klein- und Mittelbetrieben (Extremgruppenvergleich)	111

Tab. II-17.4	Höchste abgeschlossene Ausbildung des Weiterbildungsverantwortlichen	114
Tab. II-17.5	Weiterbildungsverantwortliche nach Tätigkeitsdauer und Zuständigkeit für Weiterbildung	115
Tab. II-17.6	Hierarchische Unterstellung des Weiterbildungsleiters	116
Tab. II-17.7	Aufgaben und Zuständigkeiten des Weiterbildungsleiters	117
Tab. II-17.8	Aufgabengebiete der Weiterbildungsverantwortlichen im Mittel- und Großbetrieb	119
Abb. II-17.2	Arbeitsfelder der Weiterbildungsverantwortlichen in Großunternehmen	121
Tab. II-17.9	Anzahl der hauptamtlichen Trainer	123
Tab. II-17.10	Anzahl der Schulungsorganisatoren	124
Tab. II-17.11	Anzahl der Sekretariatskräfte	124
Tab. II-17.12	Anzahl der nebenamtlichen Trainer	125
Tab. II-18.1	Von Unternehmen für interne und externe Weiterbildung herangezogene Weiterbildungsträger	127
Tab. II-18.2	Kundenzuwächse bei Weiterbildungsträgern	128
Tab. II-18.3	Zusammenarbeit mit Weiterbildungsträgern nach Ausmaß des Marktüberblicks	130

III. Zusammenfassende Betrachtung

Abb. III-1.1	Entwicklungspfad der Weiterbildung	135
--------------	--	-----

VII. Anhang

Anmerkung: Zur leichteren Zuordnung zu den Fragestellungen im Fragebogen erfolgt eine Numerierung entsprechend dem Fragebogen.

Tab. A-1.1	Anzahl der genannten Weiterbildungsmöglichkeiten pro Unternehmen	191
Tab. A-1.2	Weitbildungsmöglichkeiten nach Unternehmensgröße	192
Tab. A-1.3	Weitbildungsmöglichkeiten nach Sektionen	193
Tab. A-1.4	Weitbildungsmöglichkeiten nach Branchen	194
Tab. A-1.5	Weitbildungsmöglichkeiten insgesamt (Cramer's V)	195
Tab. A-1.6	Weitbildungsmöglichkeiten bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (Cramer's V)	196
Tab. A-3.1	Anzahl der Weiterbildungsziele nach Unternehmensgröße	197
Tab. A-3.2	Weitbildungsziele nach Sektionen	198
Tab. A-3.3	Soll-Ziele der Weiterbildung	199
Tab. A-3.4	Weitbildungsziele in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (Cramer's V)	200
Tab. A-4.1	Teilnahme an Weiterbildung nach Bereichen und Unternehmensgröße	201
Tab. A-4.2	Teilnahme an Weiterbildung nach Bereichen und Sektionen	202
Tab. A-4.3	Teilnahme an Weiterbildung nach Bereichen und Branchen	203
Tab. A-4.4	Teilnahme an Weiterbildung nach Bereichen (Spearman)	204
Tab. A-5.1	Kundenschulung nach Branchen	205

Tab. A-6.1	Teilnahme an längeren Lehrgängen nach Unternehmensgröße	206
Tab. A-7.1	Inhalte der Weiterbildung der Unternehmensleitung nach Unternehmensgröße	207
Tab. A-7.2	Inhalte der Weiterbildung der qualifizierten Angestellten nach Unternehmensgröße	208
Tab. A-7.3	Inhalte der Weiterbildung der einfachen Angestellten nach Unternehmensgröße	209
Tab. A-7.4	Inhalte der Weiterbildung der angelernten Kräfte nach Unternehmensgröße	210
Tab. A-7.5	Inhalte der Weiterbildung der Unternehmensleitung nach Sektionen	211
Tab. A-7.6	Inhalte der Weiterbildung der qualifizierten Angestellten nach Sektionen	212
Tab. A-7.7	Inhalte der Weiterbildung der einfachen Angestellten nach Sektionen	213
Tab. A-7.8	Inhalte der Weiterbildung der angelernten Kräfte nach Sektionen	214
Tab. A-8.1	Probleme in der Weiterbildung nach Unternehmensgröße	215
Tab. A-8.2	Probleme in der Weiterbildung nach Sektionen	216
Tab. A-8.3	Probleme in der Weiterbildung in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (Cramer's V)	217
Tab. A-9.1	Änderungen in der Weiterbildung (Cramer's V)	218
Tab. A-9.2	Änderungen in der Weiterbildung nach Sektionen	219
Tab. A-10.1	Methoden der Erhebung des Weiterbildungsbedarfes in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (Cramer's V)	220
Tab. A-12.1	Entwicklung der internen Weiterbildung nach Unternehmensgröße	221
Tab. A-12.2	Entwicklung der externen Weiterbildung nach Unternehmensgröße	222
Tab. A-14.1	Förderung externer Weiterbildung nach Sektionen	223
Tab. A-14.2	Förderung externer Weiterbildung (Spearman)	224
Tab. A-16.1	Weiterbildungsverantwortliche nach Sektionen	225
Tab. A-16.2	Weiterbildungsverantwortliche nach Branchen	226
Tab. A-24.1	Zuständigkeiten des Weiterbildungsleiters nach Unternehmensgröße	227
Tab. A-24.2	Aufgaben des Weiterbildungsleiters nach Unternehmensgröße	228
Tab. A-24.3	Arbeitsfelder der Weiterbildungsverantwortlichen (Spearman)	229
Tab. A-25.1	Umfeldeinschätzung (Cramer's V)	230
Tab. A-25.2	Umfeldeinschätzung nach Sektionen	231
Tab. A-25.3	Umfeldeinschätzung nach Branchen	232
Tab. A-25.4	Umfeldeinschätzung nach Unternehmensgröße	233
Tab. A-26.1	Unternehmenspläne (Cramer's V)	234
Tab. A-26.2	Unternehmenspläne nach Unternehmensgröße	235
Tab. A-26.3	Unternehmenspläne nach Sektionen	236

Tab. A-26.4	Unternehmenspläne nach Branchen	237
Tab. A-29.1	Ausbildung der Mitarbeiter nach Sektionen	238
Tab. A-29.2	Ausbildung der Mitarbeiter nach Branchen	239
Tab. A-29.3	Ausbildung der Mitarbeiter (Spearman)	240

Teil I

Projektübersicht

Seit 1986 wird am Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft mit Förderung durch den Jubiläumsfonds der Oesterreichischen Nationalbank das Forschungsprojekt "Betriebliche Weiterbildung in Österreich" bearbeitet.

1. Hauptziele des Projektes und Projektablaufplan

Mit der Bearbeitung dieses Projektes werden folgende Hauptziele verfolgt:

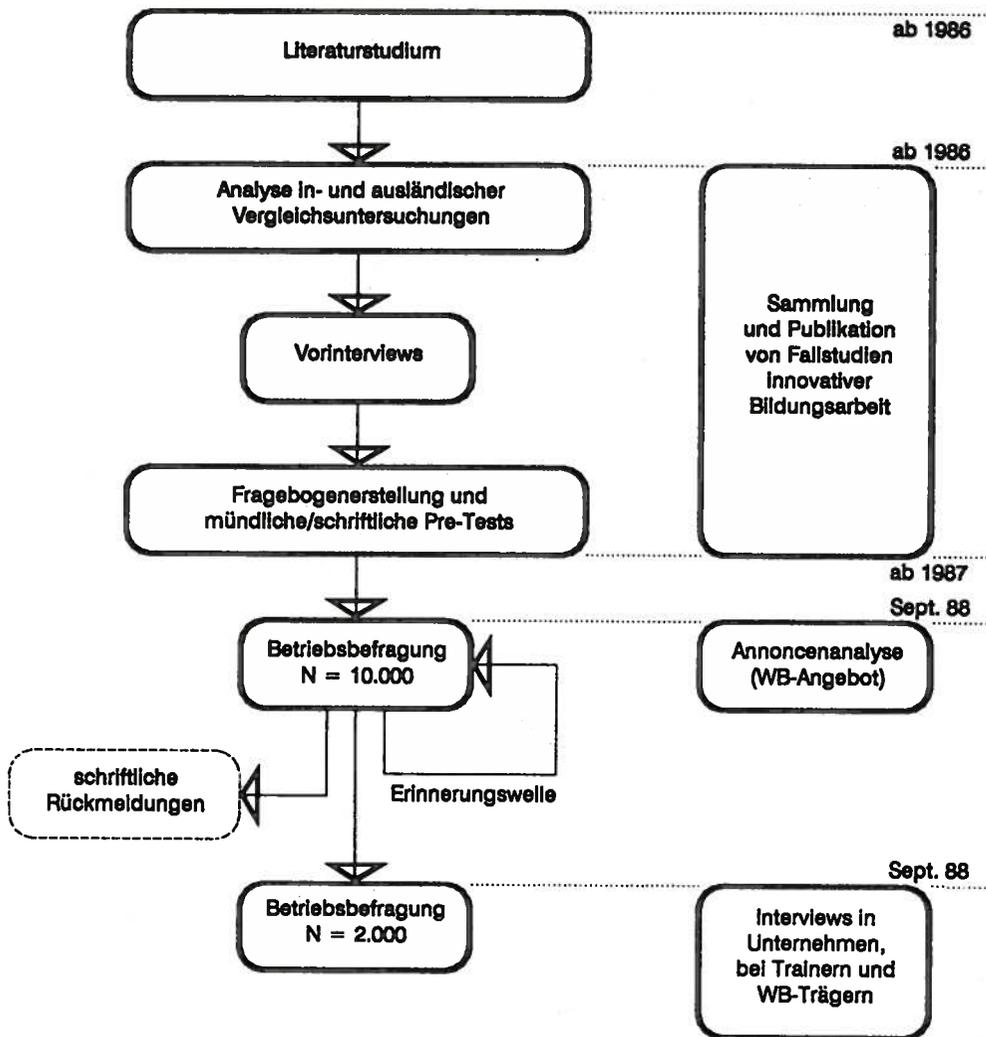
- Analyse der Strukturen und Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildung in Österreich
- Darstellung der verschiedenen Organisationsformen betrieblicher Weiterbildung
- Analyse des überbetrieblichen Weiterbildungsmarktes und der Kooperationsformen zwischen Unternehmen und Weiterbildungsträgern
- Analyse von Entwicklungstrends in der inner- und überbetrieblichen Bildungsarbeit
- Vergleich der Weiterbildungsformen in verschiedenen Unternehmensgrößen und Branchen und Ableitung von Schlußfolgerungen zur Gestaltung der Bildungsarbeit

Das Forschungsprojekt wird in Form einer Reihe aufeinander aufbauender und einander ergänzender Teilerhebungen durchgeführt (Abb. I-1.1).

Ausgangspunkt war eine Analyse der einschlägigen Fachliteratur insbesondere aus dem deutsch- und englischsprachigen Raum und eine vergleichende Analyse einschlägiger in- und ausländischer Forschungsergebnisse (siehe dazu Teil VII, Kap. 2: "Internationale Vergleichserhebungen").

Begleitend wurden Beispiele innovativer Weiterbildungsarbeit von Unternehmen und Weiterbildungsträgern erhoben und veröffentlicht, welche die gesamte Palette der Gestaltungsformen von der Bildungsbedarfserhebung über Kooperation mit externen Trägern bis hin zur Integration von Unternehmensberatung und Training illustrieren sollten (KAILER 1988 a,b).

**Abbildung I-1.1:
Projektlaufplan**



Als Kernstück des Forschungsprojektes wurde eine österreichweite Fragebogenerhebung bei den 10.000 größten Unternehmen Österreichs durchgeführt. Die Ergebnisse dieses Erhebungsteiles bilden den Schwerpunkt des vorliegenden Forschungsberichtes.

Die durch diese Unternehmensbefragung gewonnenen Informationen wurden durch zusätzliche Erhebungen ergänzt:

- eine weitere schriftliche Befragung von 2.000 österreichischen Unternehmen speziell zum Thema Kostenermittlung/Evaluierung in der Weiterbildung
- eine Erhebung von Weiterbildungsanbietern

- eine Analyse der Kooperationsformen von Weiterbildungsträgern und Unternehmen aufgrund einer Annoncenanalyse

Zusätzlich wurde eine Reihe von Experteninterviews (mit Bildungsverantwortlichen von Weiterbildungsträgern und Unternehmen, firmeninternen und externen Trainern und Beratern sowie Personalleitern) durchgeführt.

Die Projektergebnisse werden weiters durch Informationen ergänzt, die aus parallel zum Projekt durchgeführten empirischen Erhebungen zu Spezialthemen der betrieblichen Weiterbildung durchgeführt wurden (Themen dieser Erhebungen waren z. B.: Integration selbstgesteuerten Lernens bzw. von Fernstudien in die betriebliche Bildungsarbeit (KAILER / BALLNIK 1989), strategische Ausrichtung der Weiterbildung und Personalentwicklung, Einstellung zur Organisationsentwicklung, Einsatz von Selbstlernunterlagen in Klein- und Mittelbetrieben, Lern- und Bildungsberatung), ferner auch durch die Ergebnisse von Diplomarbeiten, in denen (meist in Form von Interviews in Unternehmen) Spezialprobleme der betrieblichen Weiterbildung untersucht wurden (z. B. BALLNIK 1986, HABITZL 1987, KARALL 1988, JÄGER 1988, GASSER 1989).

2. Besonderheiten des Forschungsdesigns

Von vorliegenden Studien zur beruflichen Weiterbildung im In- und Ausland (siehe Teil VII, Kap. 2: "Internationale Vergleichserhebungen") unterscheidet sich das vorliegende Forschungsprojekt "Betriebliche Weiterbildung in Österreich" vor allem in folgenden Punkten:

- Einbeziehung nicht nur der seminar- und kursmäßigen, sondern auch der nicht-organisierten Lernformen (z. B. Selbstlernmaterialien, Fernstudien, Computergestützter Unterricht, selbstgesteuertes Lernen)

Eine alleinige Erhebung von Weiterbildungsveranstaltungen (in Form von Kursen, Lehrgängen und Seminaren) bietet zwar auswertungstechnisch erhebliche Vorteile, deckt aber das gesamte Spektrum der Weiterbildung nur unzureichend ab. Gerade in den letzten Jahren haben nicht veranstaltungsmäßig organisierte Formen des Lernens zunehmend an Bedeutung gewonnen. Ebenso wird auch zunehmend die Bedeutung "natürlicher" Lernformen (GARAVAN 1987, STUART 1984), des Einsatzes arbeitsplatznaher Lernformen, der Beachtung der lernfördernden Organisation von Arbeitsplätzen und -bereichen, der aktiven Gestaltung des "Bildungsumfeldes" erkannt und in den Konzepten für die Gestaltung der betriebspädagogischen Maßnahmen beachtet. Es sei in diesem Zusammenhang auf ständig an Bedeutung gewinnende Ansätze in der betrieblichen Weiterbildung verwiesen, wie z. B.:

- die Integration der vielfältigen Formen von "Self-Development"-Aktivitäten in die betriebliche Bildungsarbeit (PEDLER / BURGOYNE / BOYDELL 1986, BLOCK 1987, CUNNINGHAM 1986, HEIDACK 1989)

- die Entwicklung und der Einsatz von "Open/Distance Learning"-Programmen (SNELL / BINSTED 1986, BINSTED 1986, MANN 1987), (ergänzender) Einsatz von Fernstudien und Selbstlernmaterialien (BALLNIK / KAILER 1989) sowie computergestützter individualisierter Lernformen
- ein unterstützender Einsatz individueller Hilfen, wie z. B. Lern- und Bildungsberatung (KLEWENOV 1980, WACK 1980, GARRATT 1983), Lernstilanalysen (KOLB 1979, SNELL 1987 a,b), Laufbahnberatung (SCHEIN 1978, GERMAIN / BURGOYNE 1984, DERR / MILLER 1985, ARROBA / JAMES 1987) usw.
- die Förderung des Lernens an der und durch die Arbeit (RICHARDSON / BENNETT 1984, STUART 1984, SNELL 1987 c, 1989, GARAVAN 1987)
- die Förderung des Ausbaues der Beratungsfunktionen, z. B. durch Coaching, Tutoring, Mentoring usw. (BINSTED / SNELL 1978).
- die Einführung von Aktions-Lern-Programmen (z. B. PEDLER u. a. 1985, REVANS 1978)
- Evaluierungsprojekte, Lerntransferuntersuchungen, Durchführung von Trainings-Audits inner- und überbetrieblicher Bildungsprogramme (STIEFEL 1980, 1988, BUCKLEY / CAPLE 1984, KUBR 1984, EASTERBY-SMITH u. a. 1986, SPENCER 1986)

Die Entwicklung der betriebspädagogischen Überlegungen zeigt sich auch deutlich in der Verlagerung von der Diskussion der Transferproblematik bei off-the-job-Trainings (z. B. STIEFEL / MÜHLHOFF 1979) über den Einsatz von betriebspädagogischen Maßnahmen als Instrument der Organisationsentwicklung bis hin zu Fragen der strategischen Integration der Weiterbildung und Personalentwicklung in die Unternehmensplanung (ASHTON 1987, STIEFEL / BELZ 1987 a,b) und zur Untersuchung der Frage, wie eine "lernende Organisation" beschaffen ist und gestaltet werden kann (z. B. PEDLER u. a. 1988).

● Einbeziehung auch von Kleinbetrieben in die Untersuchung

Aus erhebungstechnischen und/oder budgetären Gründen erfolgt in den meisten Studien eine Beschränkung auf größere Unternehmen. Damit können die Weiterbildungsaktivitäten der – tendenziell sicherlich am weiterbildungsaktivsten – großen Unternehmen erhoben werden. Jedoch bleibt die zahlenmäßig weitaus größere Gruppe der Kleinbetriebe außer Betracht. So verfügen laut der Nichtlandwirtschaftlichen Bereichszählung 1983 nur ca. 2.500 der über 183.000 österreichischen Unternehmen über mehr als 100 Mitarbeiter.

Explizites Anliegen der vorliegenden Studie ist es aber, sowohl die Weiterbildungsarbeit der Klein- als auch der Großbetriebe darzustellen und damit die unterschiedlichen Gestaltungs- und Organisationsformen der Weiterbildung, unterschiedliche Auffassungen von Weiterbildung und damit zusammenhängende hemmende und fördernde Faktoren des Lernens in Organisationen herauszuarbeiten.

Unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße als einer der zentralen Einflussfaktoren für Weiterbildungsaktivitäten soll daraus auch ein Entwicklungspfad der Weiterbildung abgeleitet werden: Je nach Unternehmensgröße treten unterschied-

liche Probleme in den Vordergrund und es werden andere Gestaltungsformen der betrieblichen Weiterbildung präferiert.

Im Unterschied zu Vergleichsstudien basiert die vorliegende Unternehmensbefragung auf einer Vollerhebung bei den 10.000 größten österreichischen Unternehmen, wobei auch der Rücklauf absolut zu den höchsten aller untersuchten in- und ausländischen Vergleichserhebungen zählt.

Die Studie trifft Aussagen für Unternehmen ab 20 Mitarbeiter. Zusätzlich wurden die Ergebnisse zweier ergänzender Studien, die sich speziell mit der Bildungsarbeit von Kleinbetrieben bzw. der Weiterbildungs- und Informationstätigkeit von Jungunternehmern und Unternehmensgründern befaßten und kurz vor dieser Erhebung durchgeführt wurden, miteingearbeitet (KAILER u. a. 1985 a,b).

- Spezielle Untersuchung von Aufgabenbereich, Rolle und Person der Weiterbildungsbeauftragten

Ein spezieller Fokus liegt bei dieser Studie auch auf der Person des für die Weiterbildungsplanung zuständigen Mitarbeiters, seiner Probleme und Aufgabenbereiche. Diese Weiterbildungsverantwortlichen beeinflussen die Art und Weise, wie Weiterbildung im Unternehmen verstanden und gestaltet wird, in erheblichem Ausmaß.

Abgesehen von Studien, die sich im anglo-amerikanischen Raum mit Fragen von Trainerstilen und der Steigerung der Effizienz von Trainern (z. B. BENNET / LEDUCHOWICZ 1983) sowie mit Aufgaben von "training officers" (zumeist Trainer und Schulungsorganisatoren im Rahmen technischer Fachschulung) befassen (als Überblick vgl. DONELLY 1985), gibt es aber kaum Untersuchungen, die sich gezielt mit der Person des Weiterbildungsmanagers beschäftigen (z. B. PETTIGREW u. a. 1981, im deutschsprachigen Raum Daten der SCS-Erhebung 1985).

- Vergleich über einen längeren Zeitraum

Die betriebliche Weiterbildung ist von Ausmaß und Gestaltungsform her starken Änderungen unterworfen. In dieser Untersuchung wird deshalb versucht, die Dynamik der Innovation und des Wandels im Bildungsbereich, der in den sich ändernden Gestaltungsformen der Weiterbildungsarbeit sichtbar wird, zumindest durch auf Änderungen in der Vergangenheit und auf zukünftige Bildungspläne bezogene Fragen sichtbar zu machen. Dies kann natürlich die Beschränkungen einer Erhebung zu einem einzigen Zeitpunkt nicht wettmachen. Jedoch wird in der vorliegenden Studie auf frühere Betriebsbefragungen des ibw bei zum Teil derselben Zielgruppe zurückgegriffen (JEDINA-PALOMBINI / PISKATY 1974, HARTL / THUM / SCHEDLER 1980, KAILER u. a. 1985 a,b). Damit ist zumindest tendenziell eine Abschätzung der (quantitativen) Entwicklung der betrieblichen Bildungsarbeit in Österreich innerhalb der letzten 15 Jahre möglich. Weiters liegen aus den einzelnen Teilerhebungen Daten über betriebliche Bildungsaktivitäten der Jahre 1986, 1987 und 1988 vor.

Zukünftigen Entwicklungen der Weiterbildung wird durch eine Herausarbeitung von Entwicklungstrends insbesondere in der anglo-amerikanischen Fachliteratur und Interviews ausländischer Experten nachgegangen.

- **Berücksichtigung des "Bildungsumfeldes"**

Weiterbildungsaktivitäten können nicht isoliert untersucht und interpretiert werden. Sie müssen immer vor dem Hintergrund der jeweiligen "Bildungskultur", des Umfeldes, das die Weiterbildungsabteilung im Unternehmen vorfindet, der Einflüsse des Umfeldes des Unternehmens gesehen werden.

In dieser Erhebung wird deshalb versucht, die Weiterbildungsaktivitäten mit soziodemografischen Unternehmensdaten, Änderungen der letzten Jahre, Zukunftsplänen, wahrgenommenen Problemen der Weiterbildungsarbeit im Unternehmen sowie der Sichtweise des "Umfeldes" des Unternehmens aus dem Blickwinkel der Weiterbildungsverantwortlichen in Beziehung zu setzen.

3. Übersicht über die schriftliche Unternehmensbefragung

Ein Kernstück des Forschungsprojektes bildet die österreichweite schriftliche Erhebung bei Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern. Dieser Projektteil soll im folgenden kurz dargestellt werden.

3.1 Das Fragenprogramm

Aufbauend auf die im Rahmen des Projektes durchgeführte internationale Literaturrecherche wurde ein erstes Fragenprogramm entwickelt.

Dieses Programm wurde als pre-test insgesamt über 20 Fachexperten von Weiterbildungsträgern, Forschungsinstitutionen und Unternehmen vorgelegt und mehrfach überarbeitet und gekürzt.

In mehreren Versionen wurden mit diesem Fragenprogramm weiteren 20 Unternehmen schriftlich bzw. mündlich befragt, die Änderungsvorschläge wurden ebenfalls eingearbeitet.

Das Fragenprogramm umfaßte in der Endfassung 33 multiple-choice-Fragen zu folgenden Themen (Fragebogen siehe Anhang):

- Angebotene Weiterbildungsformen ("Bildungspalette")
- Ist- und Soll-Ziele der Weiterbildung
- Weiterbildungsteilnahme nach Unternehmensbereichen, Themen und Mitarbeitergruppen
- Probleme der Weiterbildung im Unternehmen
- Änderungen in der Weiterbildungsarbeit in den letzten drei Jahren und zukünftige Entwicklung der Weiterbildung
- Methoden der Bildungsbedarfserhebung
- Weiterbildungskosten

- In Anspruch genommene Weiterbildungsinstitutionen
- Person und Aufgaben des Weiterbildungsverantwortlichen (Alter, Tätigkeitsdauer, Ausbildung, hierarchische Stellung, Zuständigkeiten usw.)
- Einschätzung des Umfeldes (Konkurrenz, Branchenentwicklung, technische Innovationen)
- Vorhandensein von Planungen (z. B. Bildungskonzept)
- Ausbildungsstand der Mitarbeiter
- Unternehmensdaten

Bei der Fragegestaltung wurde darauf Rücksicht genommen, daß sich der Fragebogen sowohl an Großunternehmen (meist mit einschlägig geschulten Weiterbildungsverantwortlichen) als auch an kleinere Unternehmen richtete.

Ein Block von acht Fragen bezog sich auf Person und Aufgaben der Weiterbildungsverantwortlichen und sollte nur von den Unternehmen, die über solche Mitarbeiter verfügen, beantwortet werden.

3.2 Die Durchführung der Erhebung

Die schriftliche Erhebung wurde in Form einer Vollerhebung bei den 10.000 größten Unternehmen Österreichs durchgeführt. Die Aussendeadressen wurden entnommen aus: "Die 10.000 größten Unternehmen Österreichs" (D & B-Schimmelpfeng Verlag, Wien 1987).

Befragt wurden alle österreichischen Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern (ca. 5.000 Unternehmen) und zusätzlich ca. 60 % der Unternehmen mit 20 bis 50 Mitarbeitern.

Im September 1987 wurden 10.577 Fragebögen ausgesandt, ein Erinnerungsschreiben (mit Fragebogen) im November 1987.

Es wurde auch versucht, den Rücklauf zusätzlich durch das Angebot der Zusendung einer Dokumentation der Befragungsergebnisse (KAILER 1988 c) zu erhöhen. Diese Serviceleistung wurde in der Folge auch von ca. drei Viertel der Antwortenden in Anspruch genommen, was ebenso wie zahlreiche telefonische Anfragen auch als Indikator für das Interesse an Vergleichsdaten in diesem Bereich angesehen werden kann.

3.3 Zum Rücklauf

Bis zum Ende des Jahres 1987 waren 1.109 auswertbare Fragebögen eingelangt. Bezogen auf die Aussendung von 10.577 Bögen ergibt dies eine Rücklaufquote von 10,5 %.

*Tabelle I-1.1:
Rücklaufverteilung nach der Unternehmensgröße*

Anzahl der Mitarbeiter	Unternehmen insgesamt		angeschriebene Unternehmen		Rücklauf	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
20 – 49	8.646	62 %	5.200	49 %	445	41 %
50 – 99	2.865	20 %	2.865	27 %	210	19 %
100 – 499	2.192	16 %	2.192	21 %	285	26 %
500 – 999	197	1 %	197	2 %	85	8 %
1.000 und mehr	123	1 %	123	1 %	66	6 %
Insgesamt	14.023	100 %	10.577	100 %	1.091	100 %

Quellen: ibw-Erhebung 1988, NLBZ 1983
Insgesamt 1.091 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

Eine Aufschlüsselung des Rücklaufes nach Unternehmensgrößen zeigt, daß Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeiter überdurchschnittlich häufig antworteten (Tab. I-1.2):

*Tabelle I-1.2:
Rücklaufquote nach der Unternehmensgröße*

Anzahl der Mitarbeiter	angeschriebene Unternehmen	Rücklauf	Rücklaufquote
20 – 49	5.200	445	9 %
50 – 99	2.865	210	7 %
100 – 499	2.192	285	13 %
500 – 999	197	85	43 %
1.000 und mehr	123	85	54 %
Insgesamt	10.577	1.109	10,5 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.109 Unternehmen

An der Erhebung beteiligte sich insgesamt etwa jedes vierzehnte Unternehmen mit 20 bis 99 Mitarbeitern, jedes achte Unternehmen mit 100 bis 499 Mitarbeitern, über 40 % der Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitern und über die Hälfte der größten Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (Tab. I-1.2).

Tabelle I-1.3:
Beteiligung der Unternehmen nach Sektionen

Sektion	Unternehmen insgesamt		angeschriebene Unternehmen		Rücklauf	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Industrie	3.617	26 %	6.271	59 %	353	32 %
Gewerbe	5.196	37 %			287	26 %
Handel	3.002	21 %	3.053	29 %	296	27 %
GKV	674	5 %	230	2 %	36	3 %
Fremdenverkehr	965	7 %	387	4 %	25	2 %
Verkehr	569	4 %	469	4 %	43	4 %
Nicht-Kammer	—	—	167	2 %	59	5 %
Insgesamt	14.023	100 %	10.577	100 %	1.099	100 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.099 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)
(Anmerkung: In der Aussendefdatei konnte nicht nach den Sektionen Gewerbe und Industrie unterschieden werden)

Tabelle I-1.4:
Rücklaufquote nach Sektionen

Sektion	angeschriebene Unternehmen	Rücklauf	Rücklaufquote
Industrie / Gewerbe	6.271	640	10 %
Handel	3.053	296	10 %
GKV	230	36	16 %
Verkehr	469	43	9 %
Fremdenverkehr	387	25	6 %
Nicht-Kammer	167	59	35 %
Insgesamt	10.577	1.099	10 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.099 Unternehmen

Die untersuchten Unternehmen – österreichische Betriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern – beschäftigen in ca. 14.000 Betrieben mehr als 1,3 Millionen unselbständig Beschäftigte.

Ein Vergleich der Beteiligung an der Befragung nach Sektionen zeigt eine überdurchschnittliche Beteiligung von Industrie- und Handelsunternehmen sowie Banken und Versicherungen, während die in der Regel kleineren Betriebe des Gewerbes und des Fremdenverkehrs sich seltener beteiligten (Tab. I-1.3 und I-1.4).

Tabelle I-1.5:
Beteiligung nach Sektion und Unternehmensgröße

Sektion	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Industrie	1.473 63 4 %	912 50 5 %	1.013 141 14 %	138 56 41 %	81 38 47 %	3.617 348 10 %
Gewerbe	3.729 148 4 %	970 78 8 %	486 51 11 %	9 4 44 %	2 1 50 %	5.196 282 5 %
Handel	1.963 175 9 %	589 55 9 %	413 51 12 %	24 7 29 %	13 6 50 %	3.002 294 10 %
Geld, Kredit, Versicherung	355 9 3 %	146 3 2 %	146 12 8 %	14 6 43 %	13 6 50 %	674 36 5 %
Fremdenverkehr	748 13 2 %	151 2 1 %	62 7 11 %	4 2 50 %	— 1 —	965 25 3 %
Verkehr	378 15 4 %	97 8 8 %	72 15 21 %	8 — —	14 5 36 %	569 43 8 %
Nicht-Kammer	— 20 —	— 13 —	— 7 —	— 9 —	— 9 —	— 58 —
Insgesamt	8.646 443 5 %	2.865 209 7 %	2.192 284 13 %	197 84 43 %	123 66 54 %	14.081 1.086 8 %

Quellen: ibw-Erhebung 1988, NLBZ 1983
Insgesamt 1.109 Unternehmen
Angabe sind jeweils (v. o. n. u.):
Anzahl der Unternehmen, Rücklauf, Beteiligungsquote

Der in Tabelle I-1.2 aufgezeigte Effekt der mit der Unternehmensgröße zusammenhängenden Beteiligung an der Umfrage zeigt sich durchgehend in allen Sektionen (Tab. I-1.5). Bei Tabelle I-1.5 ist zu berücksichtigen, daß sich die Beteiligungsquoten auf die Grundgesamtheit laut Nichtlandwirtschaftlicher Bereichszählung 1983 beziehen. Von den Betrieben bis 50 Mitarbeitern wurden nur ca. 60 % angeschrieben, d. h. die Rücklaufquote im engeren Sinne liegt für diese Unternehmen höher als 5 %.

Auch die Verteilung des Rücklaufes nach Branchen (Tab. I-1.6) zeigt die hohe Beteiligung von Industrieunternehmen.

*Tabelle I-1.6:
Rücklauf nach Branchen*

Branche	Rücklauf	
	absolut	In Prozent
Energieversorgung	34	3 %
Nahrungs- und Genußmittel	56	5 %
Leder, Textil	97	9 %
Papier, Holz	94	9 %
Chemie	73	7 %
Waren aus Stein und Erden	28	3 %
Metalle, Metallwaren	121	11 %
Maschinenerzeugung	76	7 %
Elektrotechnik	66	6 %
Bauwesen	90	9 %
Dienstleistungen	136	13 %
Sonstige Gewerbe	153	14 %
Sonstige Industrie	38	4 %
Insgesamt	1.062	100 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.062 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

Nach Bundesländern ergaben sich keine auffälligen Unterschiede im Rücksendeverhalten (Tab. I-1.7). Unternehmen aus Wien und Oberösterreich beteiligten sich überdurchschnittlich häufig.

Tabelle I-1.7:
Rücklauf nach Bundesländern

Bundesland	Rücklauf		Arbeitsstätten		Kammermitglieder	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Wien	295	27 %	66.127	23 %	67.500	24 %
Niederösterreich	151	14 %	46.823	17 %	45.800	16 %
Oberösterreich	201	18 %	41.058	15 %	38.400	14 %
Salzburg	101	9 %	21.491	8 %	24.200	9 %
Tirol	89	8 %	28.881	10 %	29.000	10 %
Vorarlberg	67	6 %	11.783	4 %	13.500	5 %
Burgenland	27	3 %	9.176	3 %	8.200	3 %
Steiermark	110	10 %	35.875	13 %	34.200	12 %
Kärnten	50	5 %	21.828	8 %	20.000	7 %
Insgesamt	1.091	100 %	283.042	100 %	280.800	100 %

Quellen:

Rücklauf: ibw-Erhebung 1988 (Insgesamt 1.091 Unternehmen)

Arbeitsstätten: Statistisches Handbuch 1988, S. 301, Tab. 2102

Kammermitglieder: Jahrbuch der österreichischen Wirtschaft 1988, Bundeswirtschaftskammer (Hrsg.)
(100 % = Spaltensumme)

Tabelle I-1.8 faßt weitere Merkmale der antwortenden Unternehmen zusammen:

Tabelle I-1.8:
Von den antwortenden Unternehmen ...

sind Filialen anderer Unternehmen	1 %
sind Töchter inländischer Unternehmen	11 %
sind Töchter ausländischer Unternehmen	19 %
haben selbst Filialen	33 %
haben selbst Tochtergesellschaften	22 %
bilden Lehrlinge aus	76 %
sind im Export tätig	48 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.023 Unternehmen

Teil II

Ergebnisse der Unternehmensbefragung

1. Häufigkeit betrieblicher Weiterbildung durch Unternehmen

1.1 Arten der Weiterbildung

Der Vergleich von Forschungsergebnissen wird gerade im Weiterbildungsbereich durch unpräzise und von den Beantwortern oft unterschiedlich verstandene Frageformulierungen und Zuordnungen erschwert. Dies trifft insbesondere auf die unklare Zuordnung zu "firmeninternen" und "externen" Weiterbildungsmaßnahmen zu:

Ist das Zuordnungskriterium – wie hier verwendet – die inhaltliche Ausrichtung auf ein bestimmtes Unternehmen und die Entsendung von Teilnehmern nur eines Unternehmens oder legt man nur auf den tatsächlichen Veranstaltungsort bezogene Unterscheidungskriterien an?

In der vorliegenden Erhebung wird von folgender Definition ausgegangen:

- **"Externe" Weiterbildung:** Alle von überbetrieblichen Weiterbildungsträgern durchgeführten Weiterbildungsaktivitäten, an denen Teilnehmer verschiedener Unternehmen teilnehmen
- **"Interne" Weiterbildung:** Von einem Unternehmen (bzw. Unternehmensverbund) für seine Unternehmensangehörigen durchgeführte Weiterbildungsaktivitäten, unabhängig davon, ob diese örtlich im Unternehmen selbst oder außerhalb, z. B. in Kooperation mit einem Trainingsinstitut in dessen Seminarräumlichkeiten, durchgeführt werden bzw. ob die Trainer Firmenangehörige oder Externe sind.

Eine weitere – und noch bedeutsamere – Unklarheit besteht oft bezüglich des begrifflichen Umfangs von Weiterbildung.

In den meisten bisherigen Forschungsprojekten wurde betriebliche Weiterbildung in einer *"engen" Begriffsfassung* erhoben. Das heißt, es wurde gefragt, inwieweit überbetriebliche Kurse und Lehrgänge besucht oder innerbetriebliche Seminare abgehalten wurden.

"Weite" *Begriffsfassungen*, die neben organisierten Kursen und Lehrgängen auch andere organisierte Veranstaltungsformen (z. B. Qualitätszirkel, Lernstatt, Lerngruppen am Arbeitsplatz), nicht organisierte bzw. informelle Weiterbildungsformen (Bibliotheken, Besuch von Fachmessen, on-the-job-Training, Fern- und Selbststudienmaterialien) oder andere lernfördernde Organisationsformen der Arbeit (z. B. job-rotation-Programme, Trainee-Programme) einschließen, wurden bisher nur den britischen Untersuchungen von IFF Research (1985) und DELOITTE / HASKINS / SELLS & IFF (PELL 1989) sowie einigen Fragestellungen bei MANGHAM / SILVER (1986), allerdings eingeschränkt auf Management-Training, zugrundegelegt.

Die zunehmende Bedeutung einer "weiten Betrachtungsweise" wird durch die Tatsache, daß neue Lernorte in der betrieblichen Weiterbildung zunehmend an Bedeutung gewinnen (HEIDACK 1989) unterstrichen.

Die vorliegende Erhebung geht von einer "weiten" Begriffsfassung von Weiterbildung aus, insbesondere auch um die unterschiedlichen Weiterbildungsformen in Groß- und Kleinbetrieben besser erfassen zu können.

Für die vorliegende Erhebung wurde folgende Zuordnung der Weiterbildungsformen vorgenommen:

*Abbildung II-1.1:
Zuordnung der Weiterbildungsformen*

	extern	intern
traditionell organisierte Veranstaltungen (Lehrgänge, Kurse)	Bildungsveranstaltungen außerhalb des Unternehmens	interne Seminare
nicht organisierte bzw. informelle Lernformen	Besuch von Fachmessen	Lerngruppen am Arbeitsplatz, Qualitätszirkel, Bereichsseminare, train-the-trainer Ausbildung, Fernstudien, Selbststudienunterlagen, Fachzeitschriften, Fachbibliotheken
lernfördernde Organisationsformen der Arbeit		on-the-job-Training, job-rotation-Programme

Auch im Fragenprogramm dieser Erhebung mußte eine Beschränkung der untersuchten Lernformen getroffen werden (vgl. Abb. II-1.1), einerseits um das Fragenprogramm nicht allzusehr zu verlängern, andererseits aus der Erkenntnis aus früheren Erhebungen und den pre-tests, daß in der betrieblichen Praxis (insbesondere in Kleinbetrieben) bestimmte Lernformen erst sehr eingeschränkt eingesetzt werden bzw. als Fachtermini noch weitgehend unbekannt sind (z. B. "Selbstenwicklung", "Aktionslernen"). Dies wurde auch "dadurch bestätigt, daß kaum Antworten auf die Frage nach sonstigen eingesetzten Lernformen" kamen.

1.2 Weiterbildungshäufigkeit bei "weiter" Begriffsdefinition

Untersucht man Weiterbildung im "weiten" Sinne, ergibt sich, daß praktisch alle antwortenden Unternehmen in organisierter oder informeller Form Weiterbildung betreiben.

Die Erhebung ergab folgende Zuordnung bezüglich der Weiterbildungsart (Tab. II-1.1):

*Tabelle II-1.1:
Weiterbildungshäufigkeit bei "weiter" Begriffsdefinition*

Art der Weiterbildung	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
nur extern	23 %	14 %	7 %	4 %	—	14 %
nur intern	5 %	—	—	—	2 %	2 %
extern und intern	69 %	85 %	93 %	96 %	98 %	82 %
keine	3 %	1 %	—	—	—	2 %
Insgesamt	442	206	229	68	45	990

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 990 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

Für die ersten drei Arten der Weiterbildung zeichnen überwiegend Kleinst- und Kleinbetriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern verantwortlich.

82 % der Unternehmen kombinieren interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen, wobei diese Kategorie ab 100 Mitarbeitern praktisch ausschließlich vorhanden ist.

1.3 Weiterbildungshäufigkeit bei "enger" Begriffsdefinition

Wenn man – zwecks besserer Vergleichbarkeit mit anderen Untersuchungen – die Auswertung lediglich auf die Antwortmöglichkeiten "Besuch von Bildungsveranstaltungen außerhalb des Unternehmens" und "Seminare im Unternehmen" beschränkt, ergibt sich folgendes Resultat (Tab. II-1.2):

*Tabelle II-1.2:
Weiterbildungshäufigkeit bei "enger" Begriffsdefinition*

Art der Weiterbildung	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
nur extern	54 %	55 %	38 %	14 %	5 %	44 %
nur intern	5 %	1 %	2 %	1 %	2 %	3 %
extern und intern	28 %	38 %	59 %	85 %	94 %	46 %
keine	13 %	6 %	1 %	–	–	7 %
Insgesamt	442	206	229	68	45	990

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 990 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

Auch diese "enge" Betrachtungsweise, bei der nur ein kleiner Ausschnitt möglicher Lernformen betrachtet wird, zeigt, daß die Kombination von externen und internen Weiterbildungsaktivitäten mit der Unternehmensgröße stark zunimmt, während die Beschränkung auf nur externe Seminarbesuche bzw. nur firmeninterne Weiterbildung stark abnimmt.

Diese Ergebnisse sagen jedoch noch nichts über die jeweils gewählten Weiterbildungsformen aus.

Es gibt aber auch bei dieser Betrachtungsweise nur wenige (kleine) Unternehmen, die überhaupt keine Seminaraktivitäten entfalten (die Ergebnisse beziehen sich auf konkrete Weiterbildungsteilnahmen von Mitarbeitern der Unternehmen im Jahre 1986).

Ebenso gibt es nur wenige Unternehmen, die nur interne Seminare durchführen, d. h. interne und externe Weiterbildung wird praktisch immer gekoppelt.

Auch wenn man die vorliegende Untersuchung lediglich unter Berücksichtigung einer "engen" Weiterbildungsdefinition auswertet, d. h. explizit nur den Besuch von Seminaren und Lehrgängen berücksichtigt, liegen die Ergebnisse deutlich höher als bei einer 1979 durchgeführten österreichweiten Befragung von Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern.

Dort lautete das Ergebnis auf diese Frage: 40 % nur externe Veranstaltungen, 5 % nur interne, 37 % kombiniert und 18 % ohne Weiterbildung (HARTL / SCHEDLER / THUM 1980, S. 14, Tabellenband S. 18).

Bereits dieses erste Ergebnis weist auf eine durchgängig in der Erhebung festgestellte Tendenz hin: Den Ausbau betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten innerhalb der letzten Jahre.

Dieser Trend wird auch durch andere ausländische Erhebungen untermauert. So zeigte sich in einer bundesweiten Unternehmensbefragung in der Bundesrepublik, daß 90 % der antwortenden Unternehmen an externen Veranstaltungen teilnehmen (DIHT 1982, S. 71).

Ähnlich auch die Ergebnisse der Erhebung von WINTER / THOLEN (1982): Externe und interne Weiterbildung kombinieren 38 % der Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern, 31 % der Unternehmen von 100 bis 200 Mitarbeitern, 52 % der Betriebe zwischen 200 und 500 Mitarbeitern, 63 % der Unternehmen von 500 bis 1.000 Mitarbeitern und 88 % der Großbetriebe mit mehr als 1.000 Mitarbeitern.

Die Studie von MANGHAM / SILVER (1986, S. 1) bezieht sich nur auf Management-Training in britischen Unternehmen mit mehr als 25 Mitarbeitern, kommt aber trotzdem auch zum Ergebnis, daß ca. die Hälfte der antwortenden Unternehmen Führungskräfte weiterbildet.

Alle Forschungsergebnisse zeigen übereinstimmend, daß die Weiterbildungsaktivität der Unternehmen mit der Unternehmensgröße zunimmt (in der BRD z. B. WEBER 1985, S. 79; in Großbritannien MANGHAM / SILVER 1986, S. 1 und PELL 1989; in der Schweiz: BIGA 1988; in Frankreich: GEHIN 1988, 1989).

Zu beachten ist die Unterscheidung zwischen Unternehmen "mit" und "ohne" Weiterbildungsaktivitäten: Meist genügt z. B. die Tatsache, daß ein Unternehmensangehöriger sich weiterbildet. Das heißt, die zunehmende Teilnahmehäufigkeit von Betrieben mit mehr Mitarbeitern ist bei dieser häufig verwendeten Definition keineswegs überraschend. Es muß also in einem weiteren Schritt das Ausmaß der Weiterbildung (insgesamt und pro Mitarbeiter) untersucht werden, um detailliertere Aussagen treffen zu können und der nächste – und schriftlich kaum mehr durchführbare – Schritt wäre folgerichtig auch die Einbeziehung der qualitativen Komponente der Weiterbildung.

Insgesamt zeigen jedoch alle Erhebungen dieselben Trends:

- Die Teilnahmehäufigkeit der Unternehmen an Weiterbildung nimmt mit der Unternehmensgröße zu
- Ausschließlich interne oder externe Weiterbildung wird nur von einem kleinen Teil der Unternehmen betrieben, wobei dieser Anteil mit der Unternehmensgröße stark abnimmt

- Der größte Anteil entfällt (spätestens ab einer Unternehmensgröße von 100 Mitarbeitern) auf eine Kombination von externen und internen Weiterbildungsaktivitäten.
- Die Teilnahmehäufigkeit der Unternehmen an Weiterbildung ist innerhalb der letzten Jahre gestiegen.

2. Formen der Weiterbildung

Der Umfang des Dienstleistungsangebotes der betrieblichen Weiterbildung ist ein wichtiger Indikator für die Art der Weiterbildungsaktivitäten eines Unternehmens.

Externe Seminare, Kurse und Lehrgänge sind als Formen der Weiterbildung traditionell sehr verbreitet und auch "vertraut". Intern abgehaltene Veranstaltungen setzen, da sie ausschließlich mit Firmenangehörigen besetzt werden und auch Fragen wie Bedarfserhebung, Trainerauswahl und Organisation stärker aufwerfen, bereits eine verstärkte Befassung mit Weiterbildung voraus. Dies gilt sinngemäß in verstärktem Ausmaß für die Durchführung von Lerngruppen am Arbeitsplatz. Auch das Angebot von erst in den letzten Jahren entwickelten neuen Lernformen, wie z. B. Selbstlernmaterialien, Fernstudien oder computergestützte Unterweisung (CUU) ist – da diese meist bereits eingeführte Lernformen wie z. B. Seminare durch pre-work entlasten sollen oder überhaupt als Alternative dazu angesehen werden – als weiterer Entwicklungsschritt beim Ausbau bzw. der Umgestaltung der Bildungsarbeit zu sehen.

Natürlich sind auch innerhalb der in dieser Erhebung vorgenommenen groben Kategorisierung von Weiterbildungsaktivitäten verschiedene Gestaltungsformen mit höchst unterschiedlicher Effizienz möglich. So sei z. B. nur auf die verschiedensten Möglichkeiten der Transferförderung durch unterschiedliche Programmdesigns hingewiesen.

Trotzdem kann davon ausgegangen werden, daß mit der Breite der Angebotspalette die Identifikation der Unternehmen mit dem Weiterbildungsgedanken steigt, u. a. deswegen, weil damit auch ein verstärkter Arbeits- und Betreuungsaufwand nicht nur seitens der Weiterbildungsverantwortlichen selbst, sondern auch durch andere Personen im Unternehmen verbunden ist. Erwähnt sei hier z. B. der Einsatz von Führungskräften als nebenamtliche Trainer oder von Vorgesetzten im Rahmen von Bedarfserhebungen und Transferförderungsgesprächen.

Ein erster Blick auf die Häufigkeit der von den Unternehmen eingesetzten Weiterbildungsformen zeigt eine eindeutige Schwerpunktsetzung (Tab. II-2.1).

Externe Seminare, Fachmessen werden vom Großteil der befragten Unternehmen genutzt, auch Fachbibliotheken, -zeitschriften, on-the-job-Training und interne Seminare werden vom überwiegenden Teil der Unternehmen eingesetzt. Die anderen Weiterbildungsformen folgen mit großem Abstand.

Tabelle II-2.1:
Weiterbildungsmöglichkeiten in Unternehmen

externe Seminare	92 %
Fachmessen	81 %
Fachbibliotheken und -zeitschriften	60 %
unternehmensinterne Seminare	50 %
on-the-job-Training	49 %
Lerngruppen am Arbeitsplatz	18 %
Selbststudienmaterial, Fernstudien	16 %
job-rotation-Programme	11 %
computergestützte Unterweisungen (CUU)	11 %
Train-the-Trainer-Ausbildung	10 %
Sonstiges	5 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.077 Unternehmen (Mehrfachnennungen)

Drei Viertel der antwortenden Unternehmen setzen zwischen zwei und fünf unterschiedliche Weiterbildungsformen ein (vgl. Anhang, Tab. A-1.1).

2.1 Weiterbildungsformen nach Unternehmensgröße

Nach Unternehmensgröße differenziert gibt es deutliche Unterschiede in den Organisationsformen der Weiterbildung (Tab. II-2.2 und Anhang, Tab. A-1.2).

Insgesamt werden externe Seminare und der Besuch von Fachmessen am häufigsten genannt.

Im Kleinbetrieb werden vornehmlich externe Seminare, Fachmessen und Weiterbildung über Fachliteratur und -bücher eingesetzt, in größeren Unternehmen kommen insbesondere die verschiedenen Formen firmeninterner Weiterbildung sowie der Einsatz neuer Lehr- und Lernformen hinzu.

Die Palette der Organisationsformen der Weiterbildung erweitert sich jedoch mit der Unternehmensgröße. Auffällig ist die in einem Extremgruppenvergleich deutliche Zunahme der Weiterbildungsmöglichkeiten in Zusammenhang mit der unternehmensinternen Weiterbildung, insbesondere auch den Formen selbstgesteuerten Lernens (Tab. II-2.2):

Tabelle II-2.2:
Weiterbildungsformen nach Unternehmensgröße
(Extremgruppenvergleich)

Weiterbildungsform	Anzahl der Mitarbeiter		Differenz
	20 bis 49	über 1.000	
unternehmensinterne Seminare	34 %	96 %	+ 62 %
Train-the-Trainer-Ausbildung	4 %	46 %	+ 42 %
on-the-job-Training	37 %	76 %	+ 39 %
job-rotation-Programme	4 %	41 %	+ 37 %
Lerngruppen am Arbeitsplatz	9 %	46 %	+ 35 %
Fachbibliotheken und -zeitschriften	47 %	76 %	+ 29 %
computergestützte Unterweisungen (CUU)	7 %	33 %	+ 26 %
Selbststudienmaterial, Fernstudien	12 %	38 %	+ 26 %
externe Seminare	84 %	99 %	+ 15 %
Fachmessen	73 %	85 %	+ 12 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 433 bzw. 66 Unternehmen (Mehrfachnennungen)

Zieht man zur Erklärung auch die Ergebnisse der ibw-Erhebung bei Kleinbetrieben (KAILER u. a., 1985 a) heran, so läßt sich feststellen, daß die Weiterbildung in Kleinbetrieben eher kurzfristig und informell – und meist gar nicht explizit als Weiterbildung oder "Lernakt" ausgeschildert – erfolgt. Es dominieren z. B. Mitarbeitergespräche, Studium von Prospekten, Gebrauchsanleitungen und Fachzeitschriften, informelle Gespräche bei auftretenden Problemen im Zuge der Arbeitstätigkeit, Lernen durch Zusammenarbeit mit erfahrenen Kollegen, Produktschulungen sowie "trial and error"-learning. Einen weiteren Schwerpunkt nimmt die Teilnahme an Kundens Schulungen, z. B. die Einschulung durch Hersteller und Händler an Maschinen und Geräten, ein.

Mit steigender Unternehmensgröße gewinnen zusätzlich externe Veranstaltungen (Seminare, Fachmessen) an Bedeutung.

Größere Unternehmen setzen im Rahmen ihrer betrieblichen Weiterbildung – ebenfalls zusätzlich – verstärkt organisierte Formen des Lernens in Veranstaltungen (bzw. entsprechende Alternativangebote) ein.

Betriebliche Weiterbildung wird jedoch oft nur im Zusammenhang mit diesen Formen des "Lernens in Veranstaltungen" gesehen und untersucht, das Lernen im Rahmen laufender Arbeitstätigkeiten gerät dadurch ins Hintertreffen (vgl. z. B. HEIDACK 1989).

In den letzten Jahren wird jedoch die lernfördernde Gestaltung von Arbeitssituationen, die Förderung des Lernens am Arbeitsplatz und "natürlicher Lernaktivitäten" (GARAVAN 1987) – nicht zuletzt in Zusammenhang mit der Diskussion um Fragen der Organisationsentwicklung und des organisationalen Lernens – verstärkt als Bestandteil und zukünftiger Schwerpunkt betrieblicher Bildungsarbeit gesehen.

2.2 Weiterbildungsformen nach Sektionen und Branchen

Bei einer Betrachtung der eingesetzten Weiterbildungsformen nach Sektionen (Anhang, Tab. A-1.3) zeigt sich eine Reihe auffälliger Unterschiede:

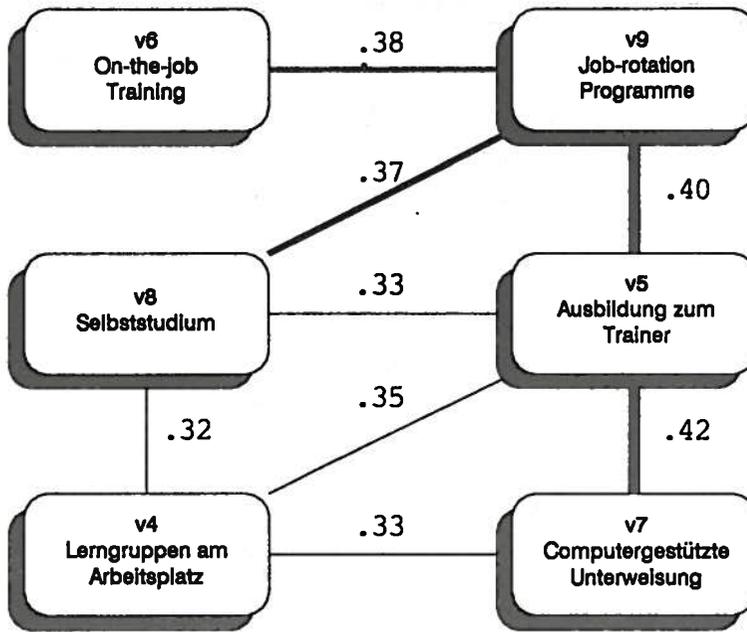
- Das Gewerbe konzentriert sich – aus der Unternehmensgrößenstruktur erklärbar – auf externe Seminare, Fachmessen und Fachliteratur.
- In der Sektion Industrie liegen die Nennungshäufigkeiten praktisch aller Weiterbildungsformen über dem Gesamtdurchschnitt, was auf ausgebaute Weiterbildungsangebote der Unternehmen hinweist. Dieses differenzierte Angebot hängt auch mit der sektionsspezifischen Unternehmensgrößenstruktur zusammen.
- Noch deutlicher zeigt sich dies bei Banken und Versicherungen. Diese weisen – mit Ausnahme einer unterdurchschnittlichen Inanspruchnahme von Fachmessen – bei allen Weiterbildungsmöglichkeiten die höchste Anzahl der Nennungen auf. Besonders auffällig ist die im Vergleich mit den anderen Sektionen äußerst häufige Anzahl von Nennungen von on-the-job-Training (92 %), internen Seminaren (81 %), Train-the-Trainer-Ausbildung (50 %), job-rotation-Programmen (50 %), Lerngruppen am Arbeitsplatz (42 %), Einsatz von Selbst- und Fernstudienunterlagen (33 %) und computergestützter Unterweisung (25 %).
- Der Handel liegt dagegen etwa im Gesamtdurchschnitt: Der Einzelhandel liegt darunter, der Großhandel leicht darüber. Bemerkenswert ist, daß immerhin 18 % der Großhandelsunternehmen computergestützte Unterweisung einsetzen (gegenüber 4 % im Einzelhandel) und daß 60 % on-the-job-Training durchführen.

Ein Vergleich der Weiterbildungsformen nach Branchen (Anhang, Tab. A-1.4) ermöglicht eine weitere Differenzierung: Besonders viele verschiedene Weiterbildungsformen weisen die Bereiche Energieversorgung, Metalle und Metallwaren, Maschinenerzeugung, Elektrotechnische Produkte, Chemie und Dienstleistungen auf.

Insbesondere große Unternehmen bestimmter Branchen bieten – über Seminare und Fachmessen hinaus – eine breite Palette von Weiterbildungsformen an. Diese breite Palette kann als Indikator für ein ausgebautes Weiterbildungssystem angesehen werden. Es gibt aber auch unter den Kleinbetrieben eine Reihe von Unternehmen mit ähnlich hoher Weiterbildungsaktivität.

Dies zeigt sich insbesondere, wenn untersucht wird, welche Methoden von den Unternehmen kombiniert werden (Anhang, Tab. A-1.5), wobei diese Zusammenhänge gerade bei Großunternehmen noch deutlicher hervortreten (Anhang, Tab. A-1.6 und Abb. II-2.1).

Abbildung II-2.1:
Weiterbildungsmöglichkeiten in Unternehmen
mit mehr als 500 Mitarbeitern



Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Dargestellt: Assoziationskoeffizient Cramer's V (nur Werte über .30)
 Die Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau
 (Quelle: Anhang, Tab. A-1.6)

Unternehmen, die job-rotation-Programme eingeführt haben (v 9), setzen auch häufig on-the-job-Trainingsmaßnahmen sowie begleitend eine Ausbildung der Vorgesetzten als nebenamtliche Trainer (v 5) ein, wobei die Ausbildungsmaßnahmen durch Einsatz von Selbststudienmaterialien (v 8) ergänzt werden.

Gerade Unternehmen mit ausgebauten Trainee-Programmen setzen auch ergänzend computergestützte Unterweisung (v 7) ein.

Unternehmen, die arbeitsplatznahe Bildungsarbeit mit Lerngruppen betreiben (v 4), bilden zur effizienten Gestaltung dieser Trainingsmaßnahmen ebenfalls die Vorgesetzten weiter und bieten selbstgesteuerte Lernformen an (Selbststudienmaterialien, Fernstudium und computergestützte Unterweisung).

Viele Unternehmen führen firmeninterne und externe Seminare durch und informieren sich auch auf Fachmessen. Darüberhinaus gibt es aber Unternehmen, die on-the-job-Weiterbildung planmäßig betreiben (z. B. eingebettet in ein System der job-rotation mit gleichzeitiger Ausbildung von Mitarbeitern zum nebenamtlichen Trainer), die über eine Bildungsplanung in Form von Kursteilnahmen hinaus individuell steuerbare Weiterbildungsformen wie computergestützte Unterweisung (CUU) fördern und die auch Selbststudienmaterial zur Entlastung des Kursbetriebes einsetzen.

Bei den kleineren Unternehmen dagegen sind die Zusammenhänge weitaus schwächer. Es zeigt sich kein globales typisches Muster von Lernformen in Kleinbetrieben. Dieses sehr unterschiedliche Verhalten der Kleinbetriebe im Weiterbildungsbereich wird auch durch die von KAILER u. a. (1985 a) ermittelten "Weiterbildungstypen von Kleinbetrieben" untermauert.

3. Durchführende interne Weiterbildungsmaßnahmen

Von hoher Bedeutung gerade für die Umsetzung der Weiterbildungsergebnisse am Arbeitsplatz ist die Frage, wer die interne Weiterbildung organisiert, plant und durchführt. Die Transferwahrscheinlichkeit steigt mit

- der pädagogischen und fachlichen Qualifikation der Trainer bzw. der Qualität der Lehrprogramme oder Selbstlernmaterialien und
- der Arbeitsplatz- und Problemnähe der Weiterbildungsinhalte und -formen.

Die Erhebung zeigt, daß die Führungskräfte des Unternehmens (71 %) und externe Trainer/Berater (64 %) bei der firmeninternen Weiterbildung die bedeutendste Rolle spielen.

Erwartungsgemäß werden alle Personengruppen, welche betriebsinterne Weiterbildung in der Praxis durchführen, mit steigender Unternehmensgröße öfter genannt (Tab. II-3.1):

*Tabelle II-3.1:
Durchführende interner Weiterbildungsmaßnahmen
(Extremgruppenvergleich)*

Durchführende	Anzahl der Mitarbeiter		Differenz
	20 bis 49	über 1.000	
hauptamtliche Trainer	8 %	58 %	+ 50 %
externe Trainer	51 %	89 %	+ 38 %
Führungskräfte	66 %	85 %	+ 19 %
zentrales Schulungsinstitut	11 %	17 %	+ 6 %
Insgesamt	314	66	

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 314 bzw. 66 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

3.1 Hauptamtliche Trainer

Es ist wegen der notwendigen "Auslastung" eines hauptamtlichen Mitarbeiters im Trainingsbereich nicht verwunderlich, daß hauptamtliche interne Trainer vor allem in Großunternehmen konzentriert sind. Erwartungsgemäß werden sie (gemeinsam mit internen Schulungsinstituten) von Banken und Versicherungen sehr häufig genannt).

In Kleinbetrieben werden hauptamtliche Trainer am ehesten im Rahmen der Kunden-schulung bei beratungsintensiven Produkten eingesetzt werden.

3.2 Führungskräfte als Trainer

Bereits in Kleinbetrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern geben zwei von drei Unternehmen an, daß bei ihnen die eigenen Führungskräfte die interne Weiterbildung (Unterweisung am Arbeitsplatz) durchführen.

Diese wird im Kleinbetrieb jedoch eher unsystematisch betrieben, oft auch, ohne daß sich die Beteiligten überhaupt den "Weiterbildungsaspekt" ihrer Tätigkeit klarmachen. Gerade in einer bewußteren Gestaltung und Effizienzsteigerung dieser arbeitsplatzna-hen Unterweisungsformen ist einer der wichtigsten Ansatzpunkte für die Verbesserung der Weiterbildung insbesondere in Kleinbetrieben zu sehen.

Es zeigt sich jedoch angesichts der hohen Bedeutung der Vorgesetzten bei der Durch-führung von internen Weiterbildungsmaßnahmen ein latenter Trainingsbedarf für diese pädagogische Führungsaufgabe: Train-the-Trainer-Seminare werden überbetrieblich nur sehr selten angeboten (wenn man von den Vorbereitungskursen auf die Lehrlings-ausbilderprüfung absieht).

In Großbetrieben dagegen wird der pädagogischen Führungsaufgabe der Vorgesetzten vergleichsweise mehr Bedeutung zugemessen, was sich auch im Angebot von Train-the-Trainer-Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter der Unternehmen ausdrückt (fast die Hälfte der Großunternehmen über 1.000 Mitarbeitern bietet entsprechende Kurse an).

Die möglichen Einsatzbereiche von Führungskräften sind sehr breit: Führungskräfte werden z. B. für Einführungsseminare (Induktionsprogramme) für neue Mitarbeiter, zur Einführung in neue Arbeitsgebiete im Rahmen von job-rotation-Programmen (Trainee-Programme), als Moderatoren bereichsinterner Klausuren und Besprechun-gen, bei Präsentationen und als nebenamtliche Vortragende im Rahmen interner Fach-schulungen eingesetzt.

3.3 Externe Trainer

Zwei von drei Unternehmen setzen auch in ihrer firmeninternen Weiterbildung externe Trainer/Berater ein. Dieser Prozentsatz steigt von 51 % in den Kleinstbetrieben bis 89 % in den Großunternehmen an.

In kleineren Unternehmen dürften diese Ergebnisse auch den Einsatz von Betriebsberatern im Unternehmen an der Schnittstelle von Beratung und Training (z. B. Workshops mit Mitarbeitern) oder Einschulungen an neuen Maschinen und Geräten mit einschließen.

Der hohe Wert bei Großunternehmen zeigt deutlich, wie diese externe Trainer zur Kapazitätserweiterung der internen Weiterbildungsabteilung einsetzen, denn fast 60 % der Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern verfügen gleichzeitig auch über hauptamtliche firmeninterne Trainer.

3.4 Schulungsinstitute

Zentrale Schulungsinstitute werden von 10 % aller Unternehmen genannt.

Darunter sind z. B. zentrale Bildungseinrichtungen von Unternehmensgruppen (z. B. Banken, Versicherungen, Handelsketten) oder Verbänden, bei Großunternehmen auch Schulungseinrichtungen der Muttergesellschaft im Ausland o. ä. zu verstehen.

4. Ziele der Weiterbildung

Eine – insbesondere nur schriftliche – Abfrage von angestrebten Weiterbildungszielen unterliegt immer der Gefahr, daß einfach "Paradeziele" (WESTERLUND / SJÖSTRAND 1981, S. 63) angegeben werden.

Es lassen sich jedoch trotzdem aus der Frage nach Ist- und Soll-Weiterbildungszielen Hinweise auf die Einstellung zur Weiterbildung und die Gestaltung der Weiterbildungsaktivitäten ableiten, z. B.

- Werden mehrere Ziele mit der Weiterbildung verfolgt?
- Wie ist das Schwergewicht der Weiterbildung verteilt zwischen fachlicher Qualifikation und nicht-fachspezifischen Zielen wie z. B. Persönlichkeitsbildung und Verhaltenstraining im weiteren Sinne? Orientiert sich Weiterbildung ausschließlich an der Vermittlung von Fachqualifikationen?
- Ist Weiterbildung auf ein einziges Ziel hin ausgerichtet oder wird gleichzeitig ein ganzes Bündel von Zielen verfolgt?
- Inwieweit wird Weiterbildung als Qualifikationsinstrument gesehen, und inwieweit werden damit andere Ziele verfolgt (z. B. Belohnung für gute Leistungen)?
- Inwieweit ist die Weiterbildung in das Unternehmensgeschehen einbezogen? Wird sie als Instrument zur Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen und zur Einführung neuer Technologien eingesetzt oder sieht man keine Verbindung zwischen Organisationsänderungen, Einführung neuer Technologien und Weiterbildung?

- Damit ist auch die Frage nach der langfristigen Zielsetzung der Weiterbildung gestellt: Wird sie eher als Instrument zur reaktiven Behebung kurzfristig auftretender Qualifikationsdefizite gesehen, oder sind mit ihr langfristige Zielsetzungen verbunden, wie Vorbereitung von Mitarbeitern auf beruflichen Aufstieg, die Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen oder eine generelle Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen? Wird als langfristiges Ziel eine Verbesserung des Lernens auf Organisationsebene angestrebt? Wie integriert sind Weiterbildung, Laufbahnplanung und Unternehmensplanung?

4.1 Anzahl der verfolgten Weiterbildungsziele

Mit steigender Unternehmensgröße werden auch mehr Weiterbildungsziele verfolgt (vgl. Anhang, Tab. A-3.1). Dies reicht von durchschnittlich 3,7 genannten Weiterbildungszielen im Kleinbetrieb bis zu durchschnittlich sieben genannten Weiterbildungszielen im Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern.

Mehr als fünf verschiedene Weiterbildungsziele nennen z. B.:

- 72 % der Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern
- 62 % der Unternehmen von 500 bis 999 Mitarbeitern
- 39 % der Unternehmen von 100 bis 499 Mitarbeitern
- 26 % der Unternehmen von 50 bis 99 Mitarbeitern
- 17 % der Unternehmen von 20 bis 49 Mitarbeitern

Dies zeigt bereits, daß in kleineren Unternehmen Weiterbildung stärker auf die Behebung fachlicher Qualifikationsdefizite ausgerichtet ist, während in größeren Unternehmen zusätzliche Ziele damit verfolgt werden.

4.2 Weiterbildungsziele nach Unternehmensgröße

Erwartungsgemäß wird die Behebung aktueller und zukünftiger Qualifikationsdefizite am häufigsten genannt. Über die Hälfte der Unternehmen nennt die Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien als Ziele der betrieblichen Weiterbildung (Tab. II-4.1).

Mit steigender Unternehmensgröße nehmen – da mehr Ziele genannt werden – die Nennungshäufigkeiten aller Weiterbildungsziele zu, es kommt jedoch zu markanten Änderungen in der Rangfolge der Ziele.

Diese Entwicklungen zeigt ein Extremgruppenvergleich besonders deutlich (Tab. II-4.2).

Tabelle II-4.1:
Weiterbildungsziele nach Unternehmensgröße

Ziele der Weiterbildung	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Anpassung an künftige fachliche Erfordernisse	- 4 %	-	+ 3 %	+ 6 %	+ 11 %	78 %
Behebung von Qualifikationsdefiziten	- 7 %	- 3 %	+ 4 %	+ 15 %	+ 15 %	77 %
Steigerung der Identifikation mit Unternehmen	- 6 %	- 3 %	+ 6 %	+ 8 %	+ 14 %	53 %
Unterstützung bei Einführung neuer Technologien	- 12 %	- 7 %	+ 8 %	+ 23 %	+ 29 %	51 %
Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung	- 10 %	- 1 %	+ 6 %	+ 13 %	+ 32 %	42 %
Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg	- 16 %	- 3 %	+ 7 %	+ 34 %	+ 33 %	41 %
Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander	- 10 %	- 2 %	+ 5 %	+ 18 %	+ 27 %	35 %
Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen	- 7 %	+ 4 %	+ 2 %	+ 8 %	+ 11 %	31 %
Umschulung auf andere Aufgaben im Betrieb	- 7 %	- 6 %	-	+ 24 %	+ 29 %	27 %
Verminderung von Personalfluktuation	- 1 %	+ 2 %	- 2 %	+ 4 %	-	17 %
Belohnung für gute Leistung	-	+ 2 %	+ 1 %	- 3 %	- 4 %	10 %
Training sozialer Fertigkeiten	- 6 %	- 5 %	-	+ 15 %	+ 37 %	10 %
Andere Ziele	+ 1 %	- 1 %	- 1 %	-	+ 4 %	4 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988

Insgesamt 1.065 Unternehmen (Mehrfachnennungen)

%-Werte = % der Unternehmensgrößenklasse - % der Grundgesamtheit (gerundet)

Aus den Tabellen II-4.1 und II-4.2 läßt sich die je nach Unternehmensgröße unterschiedliche Gewichtung der Weiterbildungsziele deutlich ablesen:

- Weiterbildung zum Abbau von Qualifikationsdefiziten

Die Behebung aktueller und zukünftiger Qualifikationsdefizite liegt bei allen Unternehmensgrößen erwartungsgemäß als "traditionelle" Weiterbildungsaufgabe an erster Stelle, ihre absolute Nennungshäufigkeit steigt jedoch mit der Unternehmensgröße noch deutlich an (von ca. 70 % auf 90 %).

Tabelle II-4.2:
Weiterbildungsziele nach Unternehmensgröße
(Extremgruppenvergleich)

Ziele der Weiterbildung	Anzahl der Mitarbeiter				Differenz
	20 bis 49		über 1.000		
	Prozent	Rangung	Prozent	Rangung	
Behebung aktueller Qualifikationsdefizite	70 %	2	92 %	1	+ 15 %
Anpassung an künftige fachliche Erfordernisse	74 %	1	89 %	2	+ 15 %
Unterstützung bei Einführung neuer Technologien	39 %	4	80 %	3	+ 41 %
Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung	32 %	5	74 %	4	+ 42 %
Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg	25 %	6	74 %	5	+ 49 %
Steigerung der Identifikation mit Unternehmen	47 %	3	67 %	6	+ 20 %
Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander	25 %	7	62 %	7	+ 37 %
Umschulung auf andere Aufgaben im Betrieb	20 %	9	56 %	8	+ 36 %
Training sozialer Fertigkeiten	4 %	13	47 %	9	+ 43 %
Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen	24 %	8	42 %	10	+ 18 %
Verminderung von Personalfuktuation	16 %	10	17 %	11	+ 1 %
Andere Ziele	5 %	12	8 %	12	+ 3 %
Belohnung für gute Leistung	10 %	11	6 %	13	- 4 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 445 bzw. 66 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)
(Mehrfachnennungen)

● **Weiterbildung zur Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen**

Mit zunehmender Unternehmensgröße, insbesondere ab 500 Mitarbeitern, gewinnen die Vorbereitung auf den beruflichen Aufstieg sowie nicht-fachspezifische Weiterbildungsziele (wie Training sozialer Fertigkeiten und Persönlichkeitsentwicklung) äußerst deutlich an Bedeutung. Dadurch fällt auch das Ziel der "Identifikation mit dem Unternehmen" bei Großunternehmen auf den 6. Rangplatz zurück,

wobei allerdings anzumerken ist, daß gerade dieses Ziel implizit oft in den stark ansteigenden nicht-fachspezifischen Trainingsmaßnahmen mitverfolgt wird.

Die Bedeutung der Förderung der Identifikation der Mitarbeiter für Großunternehmen wird dadurch unterstrichen, daß das Ziel der "Verbesserung der Kontakte der Mitarbeiter untereinander" nur von 25 % der Kleinbetriebe, aber von 62 % der Großunternehmen genannt wird.

Daraus zeigt sich deutlich, wie die Weiterbildung zur Bekämpfung von Schwierigkeiten der "Organisationsphase" (GLASL 1984, v. SASSEN 1987) durch Abbau von Kommunikationsstörungen zwischen Abteilungen, Erarbeitung bzw. Verbreitung von Leitbildern, durch Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsflusses zwischen Hierarchien und Bereichen usw. eingesetzt wird.

● Weiterbildung zur Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien

Ein weiteres wichtiges Ziel der Weiterbildung im Betrieb ist die Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien (51 %). Auch dieses Ziel ist stark größenabhängig (Kleinbetriebe 39 %, Großunternehmen 80 %).

Es zeigt sich eine eher re-aktive Haltung der Weiterbildung: Änderungen in der technischen Ausstattung der Unternehmen hängen nicht nur mit geänderten Qualifikationsbedarfen zusammen, sondern führen meist auch zu organisatorischen Änderungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation bzw. setzen diese bereits voraus. Der Bereitschaft zu solchen Umstellungen, dem Abbau des "Widerstandes gegen Veränderungen", der Schnelligkeit, mit der solche Änderungen durchgeführt werden können, kommt zentrale Bedeutung für die Anpassung der Unternehmen an Änderungen in ihrem Umfeld zu.

Bei Betrachtung der verfolgten Weiterbildungsziele zeigt sich eine Zieldiskrepanz, die sich mit steigender Unternehmensgröße noch deutlich verstärkt (Tab. II-4.3).

*Tabelle II-4.3:
Weiterbildungsziele
(Extremgruppenvergleich)*

Weiterbildungsziele	Anzahl der Mitarbeiter	
	20 bis 49	über 1.000
Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien	39 %	80 %
Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen	24 %	42 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 445 bzw. 66 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

Das heißt, die Erhöhung der generellen Bereitschaft für Veränderungen (als langfristig angelegtes Ziel und damit Beispiel pro-aktiven Handelns der Weiterbildung)

wird von Unternehmensseite seltener genannt als die eher re-aktive Begleitschulung bei der Einführung neuer Technologien im Unternehmen.

Es bieten sich dafür drei Erklärungen an:

- 1) Infolge weitgediehener Spezialisierung existieren in Großunternehmen neben der Bildungsabteilung auch Personal- und Organisations- bzw. Organisationsentwicklungsabteilungen, d. h. die Weiterbildung spezialisiert (oder besser: beschränkt) sich auf "reine" Schulungsaufgaben, die sie z. B. auf Anforderung durch einen Unternehmensbereich entwickelt und durchführt.
- 2) In Unternehmen herrscht eine traditionellere Sichtweise von Weiterbildung vor, bei der die Mitwirkung bei Organisationsänderungen nicht als Ziel der Weiterbildung angesehen wird. Die Weiterbildungsabteilung ist nur für die Behebung individueller Qualifikationsdefizite zuständig.
- 3) Proaktives Handeln, d. h. der Verfolgung des langfristigen Zieles der Erhöhung der Änderungsbereitschaft als übergeordnetem strategischen Ziel der Weiterbildung wird weniger Bedeutung zugemessen als dem kurzfristigen Reagieren auf Weiterbildungsdefizite. Diese Einstellung wird häufig mit dem Hinweis auf die beschränkten personellen Kapazitäten der Weiterbildungsabteilung begründet. Die Weiterbildungsverantwortlichen werden nicht bereits bei Planungs- und Strategieüberlegungen einbezogen, sondern haben aufgrund geplanter oder bereits durchgeführter technischer oder organisatorischer Änderungen Schulungsprogramme zu erstellen.

Dies deutet jedoch darauf hin, daß die Weiterbildungsarbeit vom Unternehmensgeschehen isoliert betrieben wird. Auf diesen Aspekt wird später bei der Diskussion der Aufgabenbereiche der Weiterbildungsverantwortlichen näher eingegangen.

● Weiterbildung als Aufstiegsvorbereitung

Die Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg spielt erwartungsgemäß bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern eine deutlich bedeutendere Rolle (Kleinbetrieb 25 %, Großunternehmen 74 %), was mit der geringeren Aufstiegsmöglichkeit im Kleinbetrieb zusammenhängt.

Bei der Vorbereitung auf die Übernahme höherer Positionen spielt neben der Vermittlung notwendiger fachspezifischer Kenntnisse auch die Vorbereitung auf die Vorgesetztenfunktion eine Rolle. Weiterbildung wird auch zur Entwicklung von Führungsfähigkeiten eingesetzt. Dies zeigt sich z. B. darin, daß die Förderung der Persönlichkeitsbildung und das Training sozialer Fertigkeiten gerade in Großunternehmen deutlich öfter genannt werden als in kleineren Unternehmen.

Auch die Umschulung auf andere Aufgaben im Betrieb ist stark von der Unternehmensgröße abhängig (Kleinbetriebe 20 %, Großbetriebe 56 %).

- **Weiterbildung als Belohnung**

Nur ca. 10 % der Unternehmen setzen Weiterbildung explizit als Belohnung ein, wobei es sich vorwiegend um Klein- und Mittelbetriebe handelt.

Eine Erklärung wäre, daß gerade in kleinen Unternehmen der Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung (meist mit Kostenübernahme durch das Unternehmen und in der Arbeitszeit) eine viel stärkere Belastung bzw. ein außergewöhnlicheres Ereignis als in Großbetrieben darstellt und nur bestimmten Personen in Anerkennung erbrachter Leistungen gewährt wird.

Dieses Weiterbildungsziel wird tendenziell häufiger in Bereichen mit geringer Weiterbildungsaktivität genannt.

- **Weiterbildungsziele nach Sektoren**

Auch bei der Frage nach den verfolgten Weiterbildungszielen zeigen sich nach Sektoren deutliche Unterschiede (Anhang, Tab. A-2.3).

Die Unternehmen der Sektion Geld-, Kredit- und Versicherungswesen haben bei fast allen Weiterbildungszielen die häufigsten Nennungen zu verzeichnen. Besonders deutlich zeigt sich dies bei den nicht-fachspezifischen Qualifikationen (Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung 83 %, Training sozialer Fertigkeiten 28 %), der Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen (78 %) sowie der Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Änderungen (50 %).

In der Industrie liegt das Schwergewicht auf der Behebung von Qualifikationsdefiziten, der Einführung neuer Technologien, der Aufstiegsvorbereitung, der Identifikation mit dem Unternehmen und der Förderung der Persönlichkeitsentwicklung und weist damit die typischen Weiterbildungsziele größerer Betriebe auf. Bemerkenswert häufig wird auch Umschulung genannt (39 %).

Im vornehmlich kleinbetrieblichen Gewerbe stehen ebenfalls die Behebung von Qualifikationsdefiziten, die Einführung neuer Technologien und die Identifikation mit dem Unternehmen im Vordergrund – wenn auch gegenüber der Industrie die Nennungshäufigkeit abfällt. Deutlich seltener genannt werden dagegen das Training sozialer Fertigkeiten und Persönlichkeitsbildung. Dies weist auf die stark fachbezogene Weiterbildung im Kleinbetrieb hin (vgl. AIGINGER / TICHY 1985, KRAUS u. a. 1985).

Ein Vergleich mit anderen Forschungsergebnissen – auch wenn dieser aufgrund unterschiedlicher Frageformulierungen und Antwortvorgaben meist nur beschränkt möglich ist – zeigt tendenziell dasselbe Bild:

Im Vordergrund steht die Behebung von Qualifikationsdefiziten, ein weiteres wichtiges Ziel ist insbesondere in größeren Unternehmen die Nachwuchssicherung.

So nannten bei HARTL / SCHEDLER / THUM (1980, S. 30) 90 % der Unternehmen als erstes Weiterbildungsziel die bessere Erfüllung gegenwärtiger Arbeitsaufgaben, zwei Drittel die Vorbereitung auf veränderte, schwierigere oder erweiterte Aufgaben im bisherigen Wirkungskreis.

Nach WEBER (1985, S. 95) stufen deutsche Unternehmen folgende Weiterbildungsziele als "sehr wichtig" ein: Vermittlung von Qualifikationen (81 %), Nachwuchssicherung (44 %), Motivation der Mitarbeiter (39 %) und die Förderung der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter (35 %).

Die SCS-Erhebung (1985) ergab folgende Reihenfolge: Anpassungsweiterbildung (85 %), Entwicklung von Führungsnachwuchs (68 %), Verbesserung des Leistungsverhaltens (59 %), Vorbereitung auf den beruflichen Aufstieg (50 %), Sicherung der gegenwärtigen Qualifikation (45 %), Erhöhung der Bereitschaft für Änderungen (44 %).

Auch bei WINTER / THOLEN (1982, S. 6) rangiert die funktionsbezogene/fachspezifische Weiterbildung vor der verhaltensbezogenen/nicht-fachlichen Weiterbildung.

Es zeigt sich also auch, daß im Vordergrund der Qualifizierungsaspekt für gegenwärtige und zukünftige Anforderungen steht, daß jedoch in weiterer Folge auch Ziele wie Identifikation mit dem Unternehmen, Förderung der Innovationsfähigkeit und der Änderungsbereitschaft von Mitarbeitern sowie (beim Großunternehmen) auch die Nachwuchssicherung bzw. Vorbereitung auf den Aufstieg deutlich an Bedeutung gewinnen. Der Frage der Hebung der Innovationsbereitschaft bzw. Bereitschaft für Änderungen kommt demgegenüber untergeordnete Bedeutung zu.

4.3 "Zielbündel" in der Weiterbildung

Eine Analyse der zusammen verfolgten Weiterbildungsziele zeigt folgende Zielbündel:

Ziele wie Kontaktverbesserung (v 22), Steigerung der Identifikation (v 18) und Förderung der Persönlichkeitsbildung hängen eng miteinander zusammen.

Dasselbe gilt für die Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien (v 27) und die Anpassung an zukünftige Erfordernisse (v 23).

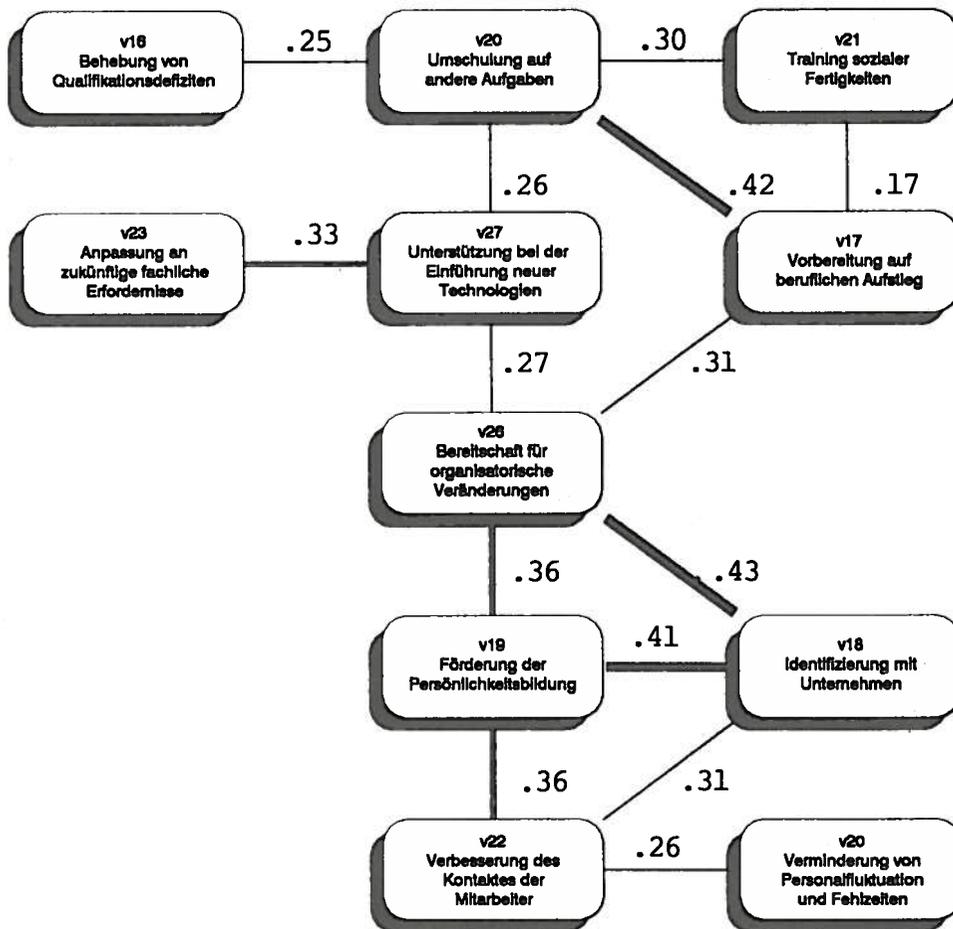
Ein dritter Klumpen (v 17) umfaßt Umschulung (v 25), Vorbereitung auf den beruflichen Aufstieg und Training sozialer Fertigkeiten (v 21). Er hängt mit den beiden anderen Zielbündeln ebenfalls zusammen.

Diese Zusammenhänge werden deutlicher, wenn man die Weiterbildungsziele nach Groß- und Kleinunternehmen getrennt betrachtet (vgl. Tab. II-4.2).

4.3.1 Weiterbildungsziele in Großunternehmen

Betrachtet man nur die Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, treten neben der Behebung von Qualifikationsdefiziten die erwähnten Zielbündel noch deutlicher hervor (Abb. II-4.1).

*Abbildung II-4.1:
Weiterbildungsziele in Unternehmen
mit mehr als 500 Mitarbeitern*



Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 150 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern
Dargestellt: Assoziationskoeffizient Cramer's V (nur Werte über .14)
Die Werte über .20 sind signifikant auf dem 1 %-Niveau
(Quelle: Anhang, Tab. A-3.4)

- "Innovationsorientierte Anpassung"

Dieses Zielbündel umfaßt die Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien (v 27) und die Anpassung an zukünftige fachliche Erfordernisse (v 23). Die Einführung neuer Technologien macht es auch notwendig, daß als weitere Ziele der Weiterbildung die Bereitschaft für organisatorische Änderungen (v 26) gefördert wird bzw. daß Mitarbeiter umgeschult werden (v 25).

- "Vorbereitung auf Arbeitsplatzwechsel"

Mehr als die Hälfte der Unternehmen verfolgt mit Weiterbildung auch das Ziel der Vorbereitung auf einen Arbeitsplatzwechsel. Das Ziel der Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg (v 17) wird häufig zusammen mit der Umschulung auf andere Aufgaben im Unternehmen (v 25), insbesondere im Zuge der Einführung neuer Technologien (v 27) genannt. Umschulung hängt nicht nur mit der Behebung von Wissensdefiziten (v 16) zusammen, sondern auch mit dem Training sozialer Fertigkeiten (v 21). Auch in der Aufstiegsfortbildung (v 17), die eng mit organisatorischen Änderungen (v 26) zusammenhängt, tritt Training im Verhaltensbereich (v 21) in den Vordergrund.

- "Identifikationssteigerung"

Das Ziel der Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung (v 19) hängt eng mit einer Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen (v 18) sowie der Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Änderungen (v 26) zusammen. Eine hohe Identifikation wird offensichtlich als wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Organisationsänderungen angesehen. Ebenso wird die Förderung der Persönlichkeitsbildung (v 19) als Voraussetzung für eine Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander (v 22) angesehen. Dieses Zielbündel trifft auf mehr als die Hälfte der Unternehmen zu.

Gerade in Großunternehmen hängen alle drei genannten Zielbündel untereinander über das Ziel der Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Änderungen (v 27) zusammen.

Dieser Zusammenhang ist in Kleinbetrieben deutlich geringer, d. h. diesem eher längerfristigen Ziel, das im wesentlichen motivationale Komponenten umfaßt, kommt in größeren Unternehmen zentrale Bedeutung zu.

Berücksichtigt man zusätzlich, daß mit steigender Unternehmensgröße die Zieldiskrepanz zwischen "Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Änderungen" und "Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien" eher noch verstärkt wird (42 % der Großbetriebe mit mehr als 1.000 Mitarbeitern nennen das erste, dagegen 80 % das zweite Ziel), so deutet dies darauf hin, daß auch bei den größeren Unternehmen zwei unterschiedliche Ausrichtungen von Weiterbildung existieren:

- Unternehmen, bei denen durch Weiterbildung auf längere Frist gesehen die Bereitschaft für organisatorische Änderungen erhöht werden soll und bei denen dieses Ziel einen zentralen Stellenwert aufweist, und

- Unternehmen mit traditionellerer Auffassung von Schulung als Instrument zur Behebung von meist fachlichen Qualifikationsdefiziten

4.3.2 Weiterbildungsziele in Kleinbetrieben

In Kleinbetrieben (mit weniger als 100 Mitarbeitern) lassen sich neben der Behebung von Qualifikationsdefiziten zwei ähnliche Zielbündel wie bei den Großunternehmen erkennen, die allerdings miteinander nur schwach zusammenhängen.

- "Identifikationssteigerung und Verbesserung der Zusammenarbeit"

Dieses Zielbündel umfaßt die Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen, die Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung, das Training sozialer Fertigkeiten und die Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander. Es trifft auf ca. jedes dritte Unternehmen zu.

- "Innovationsorientierte Anpassung"

Dieses Zielbündel umfaßt die Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien und die Anpassung an zukünftige Anforderungen. Es trifft auf ca. die Hälfte der Unternehmen zu.

4.4 Ist- und Soll-Ziele der Weiterbildung

Neben der oben behandelten Frage nach Ist-Zielen der Weiterbildung wurde noch die Frage nach den drei wichtigsten Soll-Zielen gestellt.

Durch diese Beschränkung der Nennungen wurden deutlich weniger Ziele genannt (2.718 gegenüber 4.487 bei der unbeschränkten Abfrage).

Es zeigt sich jedoch sowohl bei den Soll- als auch den Ist-Zielen eine durchaus ähnliche Rangreihe der Ziele (Tab. II-4.4).

Als einzige deutliche Veränderung ergibt sich, daß die Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen als wichtiges Soll-Weiterbildungsziel erkannt wird und vom achten auf den fünften Rangplatz vorrückt.

Interpretiert man die Reihenfolge der Nennungen der Sollziele durch die Befragten als Reihenfolge ihrer Wichtigkeit aus Unternehmenssicht (siehe Anhang, Tab. A-3.3), zeigt sich, daß als erstes und wichtigstes Ziel die Behebung aktueller Qualifikationsdefizite von über einem Drittel der Unternehmen genannt wurde, gefolgt von der Anpassung an zukünftige Erfordernisse (24 %) und mit weiterem Abstand der Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen mit 15 %.

Die beiden letztgenannten Ziele werden häufig als "Zweit-Ziele" der Weiterbildung genannt. Nach diesen Zielen werden insbesondere die Unterstützung bei der Einführung

neuer Technologien und die Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen als gleichsam "Dritt-Ziele" der Weiterbildung genannt. Alle anderen Weiterbildungsziele weisen eine deutlich geringere Nennungsanzahl auf. Es zeigt sich also ein deutliches Schwergewicht der Soll-Weiterbildungsziele bei Qualifikation, Identifikation und Innovation.

*Tabelle II-4.4:
Ist- und Soll-Ziele der betrieblichen Weiterbildung*

Weiterbildungsziel	Ist-Ziel		Soll-Ziel		Differenz
	Prozent	Reihung	Prozent	Reihung	
Anpassung an künftige fachliche Erfordernisse	78 %	1	65 %	1	0
Behebung aktueller Qualifikationsdefizite	77 %	2	59 %	2	0
Steigerung der Identifikation mit Unternehmen	53 %	3	47 %	3	0
Unterstützung bei Einführung neuer Technologien	51 %	4	27 %	4	0
Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung	42 %	5	20 %	6	- 1
Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg	41 %	6	19 %	7	- 1
Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander	35 %	7	16 %	8	- 1
Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen	31 %	8	22 %	5	+ 3
Umschulung auf andere Aufgaben im Betrieb	27 %	9	8 %	9	0
Verminderung von Personalfluktuation	17 %	10	6 %	10	0
Belohnung für gute Leistung	10 %	11	3 %	11	0
Training sozialer Fertigkeiten	10 %	12	5 %	12	0
Andere Ziele	4 %	13	4 %	13	0

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 1.042 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)
 (Mehrfachnennungen, bei Soll-Zielen max. 3)

5. Weiterbildung nach Unternehmensbereichen

Bei einer Untersuchung der Weiterbildungsteilnahme nach "Bereichen" ist zu berücksichtigen, daß diese Bezeichnung sehr unterschiedlich aufgefaßt wird: Im Kleinbetrieb betreut eine Person mehrere Arbeits-"Bereiche". Ein typisches Beispiel dafür ist z. B. der Kleinstbetrieb, wo der Unternehmensinhaber außer den an den Steuerberater delegierten Buchführungsaufgaben praktisch alle Agenden, wie Ein- und Verkauf und Organisation, oft auch noch einen Teil der fachspezifisch-handwerklichen Arbeit, selbst wahrnimmt. In Großbetrieben kann ein Bereich jedoch eine Stabsstelle oder eine oder mehrere Abteilungen mit spezialisierten Mitarbeitern umfassen.

Trotz dieser Einschränkung lassen sich typische Bildungsschwerpunkte von Unternehmen erkennen (vgl. Tab. II-5.1):

*Tabelle II-5.1:
Betriebliche Weiterbildung nach Bereichen*

Organisation, EDV	53 %
Verkauf, Außendienst	47 %
Marketing, Werbung	28 %
Produktion, Fertigung	27 %
Rechnungswesen, Buchhaltung	26 %
Kundendienst, Service, Reparatur	23 %
Aus- und Weiterbildung	22 %
Einkauf	21 %
Forschung, Entwicklung	17 %
Personal- und Rechtswesen	16 %
Betriebsrat	15 %
Arbeitsvorbereitung	12 %
Verwaltung, Innendienst	10 %
Lagerhaltung, Materialwirtschaft	8 %
Transport, Fuhrpark	4 %
Andere Bereiche	3 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 806 Unternehmen (Mehrfachnennungen)
(Anmerkung: Nur "oft"-Angaben wurden berücksichtigt)
Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen 1986

Nach Bereichen liegen die Schwerpunkte bei der Weiterbildung von EDV- und Organisations-Personal sowie von mit Marketing und Verkauf befaßten Personen (Marketing-spezialisten, Außen- und Innendienst-Verkäufer, im weiteren Sinne auch Kundendienst, Service und Reparatur).

Dieses Ergebnis ist nicht überraschend: Gerade EDV-Fachschulungen (Einschulungen auf Programmpakete und Geräte usw.) sind weit verbreitet, insbesondere auch in der Form von "Kundenschulungen".

Das Verkaufspersonal bzw. Mitarbeiter mit Kundenkontakt werden ebenfalls relativ häufig trainiert. Gerade kleinere Unternehmen steigen mit Trainings ihrer Verkaufsmannschaft häufig erstmals in die firmeninterne Weiterbildung ein: Eine abgrenzbare Zielgruppe, Hoffnung auf unmittelbaren Nutzen und (scheinbar) relativ leichte Meßbarkeit über die Umsatzzahlen erleichtern diesen "Sprung ins kalte Wasser".

5.1 Weiterbildung in den Unternehmensbereichen nach Unternehmensgröße

Bei der Betrachtung nach Unternehmensgrößen zeigen sich deutlich unterschiedliche Bereichsschwerpunkte (Anhang, Tab. A-4.1 und Tab. II-5.2).

Bereits jedes dritte Unternehmen mit 20 bis 50 Mitarbeitern bildet seine Mitarbeiter im EDV- und Organisationsbereich oft weiter. Dennoch weist gerade dieser Bereich beim Extremgruppenvergleich den höchsten Zuwachs auf: 80 % der Großunternehmen bilden diese Mitarbeitergruppe ebenfalls häufig weiter.

Dieser über die Unternehmensgrößenklassen hinweg stetige Zuwachs ist auf die wachsende Bedeutung dieser Bereiche gerade für Unternehmen in ihrer Bürokratiephase (GLASL 1984) zurückzuführen, was sich auch in der Einrichtung eigener Organisations- und EDV-Abteilungen niederschlägt.

Ein sehr starker Zuwachs ist auch für den Produktions- und Fertigungsbereich zu verzeichnen: Mit zunehmender Unternehmensgröße gewinnt die interne Qualifizierung fachlich-technischer Spitzenkräfte an Bedeutung.

Bereiche wie Verkauf, Kundendienst, Rechnungswesen und Buchhaltung weisen dagegen nur geringere Unterschiede über die Unternehmensgrößen hinweg auf, da auch in Kleinbetrieben hier die Notwendigkeit zur Weiterbildung besteht, um z. B. bezüglich gesetzlicher Änderungen auf dem laufenden zu bleiben.

Tabelle II-5.2:
Weiterbildung in den Unternehmensbereichen nach Unternehmensgröße
(Extremgruppenvergleich)

Unternehmensbereich	Anzahl der Mitarbeiter		Differenz
	20 bis 49	über 1.000	
Organisation, EDV	32 %	79 %	+ 37 %
Produktion, Fertigung	17 %	54 %	+ 37 %
Forschung, Entwicklung	6 %	40 %	+ 34 %
Aus- und Weiterbildung	19 %	48 %	+ 29 %
Personal- und Rechtswesen	5 %	32 %	+ 27 %
Arbeitsvorbereitung	6 %	27 %	+ 21 %
Betriebsrat	4 %	18 %	+ 16 %
Marketing, Werbung	21 %	37 %	+ 16 %
Verkauf, Außendienst	49 %	59 %	+ 10 %
Verwaltung, Innendienst	12 %	22 %	+ 10 %
Lagerhaltung, Materialwirtschaft	6 %	11 %	+ 5 %
Transport, Fuhrpark	3 %	8 %	+ 5 %
Kundendienst, Service, Reparatur	27 %	30 %	+ 3 %
Rechnungswesen, Buchhaltung	21 %	21 %	0
Einkauf	24 %	22 %	- 2 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 270 bzw. 63 Unternehmen
(Anmerkung: Nur "oft"-Angaben wurden berücksichtigt)

5.2 Weiterbildung in den Unternehmensbereichen nach Sektionen

Bei einem Vergleich von Gesamt- und Sektionsergebnissen (siehe Anhang, Tab. A-4.2) bzw. nach Branchen (Anhang, Tab. A-4.3) zeigt sich,

- daß gerade der Sektor Geld-, Kredit- und Versicherungswesen sehr hohe Nennungen im Marketing- und Verkaufsbereich aufweist, äußerst hoch sind im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt die Nennungen des Organisations- und EDV-Bereichs, des Innendienstes und der Aus- und Weiterbildung bzw. des Personalwesens.
- daß in der Industrie überdurchschnittlich häufig im Produktions-, Fertigungs- und Arbeitsvorbereitungsbereich sowie in Forschung/Entwicklung und Organisation/EDV weitergebildet wird, dagegen unterdurchschnittlich oft in Kundendienst, Service und Verkauf. Dies deutet auf eine gewisse "Produktionsorientierung" hin.

- daß im Handel der Schwerpunkt bei Verkauf/Außendienst/Marketing liegt.
- daß im Gewerbe am relativ häufigsten in den Bereichen Organisation/EDV, Produktion und Verkauf/Außendienst weitergebildet wird.

Diese Resultate werden von anderen Forschungsergebnissen gestützt, obwohl auch hier wieder unterschiedliche Fragestellungen den Vergleich erschweren: Insgesamt zeigt sich, daß in den Bereichen Organisation, EDV und Vertrieb am häufigsten weitergebildet wird. Bei eher größeren Unternehmen wird auch oft im Produktionsbereich, im Personalwesen und in Forschung und Entwicklung häufig weitergebildet.

So zeigen z. B. einige bei weiterbildungsintensiven deutschen Großunternehmen durchgeführte Studien folgende Ergebnisse:

In der Umfrage von SCS (1985) führen die Bereiche Organisation/EDV mit 76 %, Vertrieb 75 % und Personal 71 %.

Bei WINTER / THOLEN (1982, S. 9) zeigt sich, daß am öftesten im Vertriebsbereich weitergebildet wird, gefolgt von produktionsbezogener Weiterbildung und Weiterbildung des Forschungs- und Entwicklungs-Personals.

Auch die Erhebung des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT 1982, S. 68) ergab eine ähnliche Gewichtung: Es führen Absatz- und Marketing-Themen.

In einigen Erhebungen wird grob zwischen kaufmännischem und technischem Bereich unterschieden. Es zeigen sich durchgängig zwei Tendenzen:

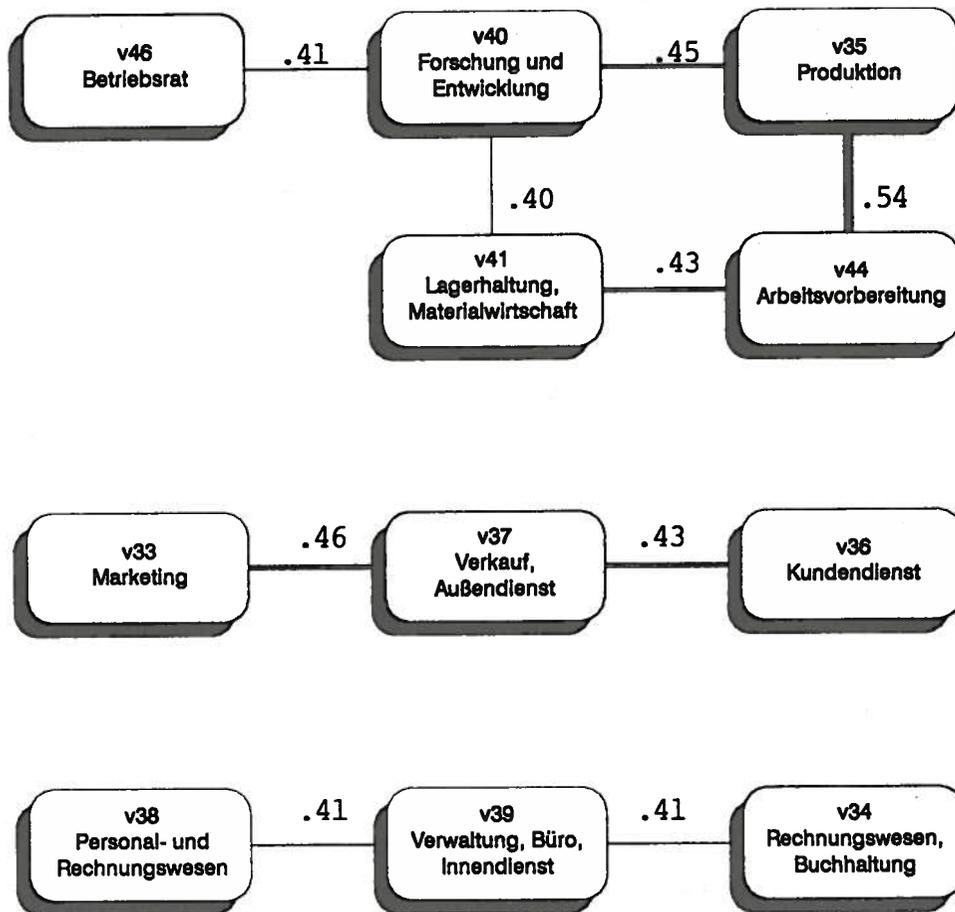
- Der kaufmännische Bereich wird häufiger weitergebildet als der technische, und
- in jedem Bereich steigt die Weiterbildungsteilnahme wiederum mit der hierarchischen Stellung.

Die Erhebung des DIHT (1982, S. 75) ergab z. B., daß zwei Drittel der antwortenden Unternehmen in ihrem kaufmännischen, dagegen nur ein Drittel im technischen Bereich Weiterbildung betreiben. Weiters wird in jedem Bereich am häufigsten jeweils das Mittelmanagement, die qualifizierten Angestellten, weitergebildet, gefolgt von der obersten Führungsebene, den Fachkräften und mit weitem Abstand den an- und ungelehrten Kräften.

5.3 Typen betrieblicher Bildungsarbeit

Bei einer Analyse, in welchen Unternehmensbereichen weitergebildet wird, können folgende drei Cluster gebildet werden (Abb. II-5.1):

*Abbildung II-5.1:
Betriebliche Weiterbildung nach Bereichen*



Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Dargestellt: Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman $r(s)$ (nur Werte über .40)
 Die Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau
 (Quelle: Anhang, Tab. A-4.4)

Es können drei Typen unterschieden werden:

- Typ "Verkaufsschulung"

Die Weiterbildung der Bereiche mit Kundenkontakt, das sind Service und Reparatur (v 36), Verkauf und Außendienst (v 37), von Marketing und Werbung (v 33) hängt miteinander eng zusammen. Dieser Typ umfaßt ca. die Hälfte der Unternehmen.

- Typ "Verwaltungs- und Innendienst-Schulung"

Die Nennung der Bereiche Verwaltung und Innendienst (v 39), Personal und Recht (v 38) sowie Rechnungswesen und Buchhaltung (v 34) hängt ebenfalls eng zusammen. Dieser Typ umfaßt ca. jedes vierte Unternehmen, tendenziell aber größere Betriebe.

- Typ "Produktionsschulung"

Die Bereiche Produktion und Fertigung (v 35) und Arbeitsvorbereitung (v 44) werden oft miteinander genannt; der Zusammenhang mit den Bereichen Forschung und Entwicklung (v 40) sowie der Betriebsrats-Weiterbildung (v 46) deutet darauf hin, daß dieser Typ vor allem in Großbetrieben auftritt. Er umfaßt insgesamt ca. jedes dritte Unternehmen.

Eine Differenzierung nach Unternehmensgrößenklassen zeigt folgendes Bild:

In Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeitern lassen sich vor allem zwei Gruppen unterscheiden: Die Weiterbildung des Innendienst- und Verwaltungspersonals (inkl. Buchhaltung, Kostenrechnung, EDV) – wobei dieses gerade in Kleinstunternehmen oft mit dem Unternehmer und den mithelfenden Familienangehörigen ident ist – sowie die Verkaufsschulung. Dies ist gleichzeitig auch ein Hinweis darauf, daß gerade Verkaufstraining im weitesten Sinne ein häufiger Weiterbildungseinstieg für kleinere Unternehmen ist.

In Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern tritt darüberhinaus neben den oben angeführten drei Typen noch ein weiterer eigenständiger Typ "Lagerhaltung/Materialwirtschaft und Einkauf" auf.

6. Inhalte der Weiterbildung

Ausmaß und Inhalte der betrieblichen Weiterbildung werden stark nach Zielgruppen differenziert. Dies zeigt sich in einer Reihe einschlägiger Erhebungen aus dem In- und Ausland (z. B. HARTL / SCHEDLER / THUM 1980, DIHT 1982, WEBER 1985, ÖAF 1988, GEHN 1988, BIGA 1988, PELL 1989).

In der vorliegenden Untersuchung wurde erhoben, welche Mitarbeitergruppen im Jahre 1986 weitergebildet wurden.

6.1 Zur Themenvielfalt pro Mitarbeitergruppe

Angesichts oft fehlender Weiterbildungsstatistiken, insbesondere in kleinen Unternehmen, wurde nicht direkt nach dem Ausmaß der Weiterbildung selbst (Teilnehmer, Weiterbildungsstunden o. ä.) gefragt.

Aus der Häufigkeit genannter Weiterbildungsthemen läßt sich jedoch die Themenbreite pro Mitarbeitergruppe ablesen.

Generell zeigte sich, daß die Gruppe der qualifizierten Angestellten (entspricht im Kleinbetrieb ca. der Meisterebene, bei Großunternehmen dem Mittelmanagement) nicht nur am weitaus häufigsten, sondern auch mit der größten Themenvielfalt weitergebildet wird (Tab. II-6.1).

*Tabelle II-6.1:
Weiterbildung 1986 nach Mitarbeitergruppen*

Weiterbildungsgruppe	Unternehmen		Anzahl der WB-Themen
	absolut	Prozent	
Unternehmensleitung	719	65 %	2,5
Qualifizierte Angestellte, Meister	980	88 %	3,2
Einfache Angestellte, Facharbeiter	791	71 %	2,0
Angelernte Kräfte	310	28 %	1,4

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.100 Unternehmen (Mehrfachnennungen)

6.2 Themenschwerpunkte

Bereits ein globaler Vergleich der von den antwortenden Unternehmen für das Jahr 1986 abgegebenen Nennungen zeigt einige Grundtendenzen auf (Tab. II-6.2).

Die Tabelle II-6.2 zeigt die Nennungshäufigkeiten von Themen nach Mitarbeitergruppen. Diese Darstellung berücksichtigt noch nicht das tatsächliche quantitative Ausmaß der Weiterbildung (wie viele Teilnehmer, Dauer der Weiterbildung), zeigt aber trotzdem bereits eine Reihe deutlicher Schwerpunkte auf:

- Nach der Nennungshäufigkeit führt mit Abstand das technische Fachwissen, das vor allem qualifizierten und einfachen Angestellten und Facharbeitern vermittelt wird. Technisches Fachwissen stellt auch für angelernte Kräfte das wichtigste Weiterbildungsthema dar. In jedem vierten Unternehmen wird auch die Unternehmensleitung fachspezifisch weitergebildet. Dies trifft vor allem auf kleinere Unternehmen zu.

- Am zweithäufigsten wurde das Themengebiet der Elektronischen Datenverarbeitung genannt. Es werden ebenfalls vor allem qualifizierte Angestellte weitergebildet, aber in einem hohen Ausmaß auch einfache Angestellte und in jedem vierten Unternehmen auch die Unternehmensleitung.
- Im kaufmännisch-rechtlichen Gebiet werden vor allem Führungskräfte und die Unternehmensleitung weitergebildet. Dies gilt auch für das Thema Mitarbeiterführung.
- Fremdsprachen werden weniger häufig genannt, es werden vor allem qualifizierte und einfache Angestellte weitergebildet.
- Persönlichkeitsbildende Maßnahmen gibt es vor allem für qualifizierte Angestellte und die Unternehmensleitungsebene. Dies gilt auch – mit einer etwas breiteren Streuung – für den Themenbereich Kommunikation.
- Allgemeinwissen ist über alle Ebenen hinweg nur mit geringen Prozentsätzen vertreten.

*Tabelle II-6.2:
Weiterbildungsinhalte 1986 nach Mitarbeitergruppen*

Themengebiet	UL	QA	EA	AK	Insges.
technisches Fachwissen	23 %	60 %	43 %	17 %	22 %
EDV	25 %	55 %	30 %	5 %	18 %
kfm.-rechtl. Fachwissen	31 %	46 %	20 %	5 %	16 %
Mitarbeiterführung	30 %	40 %	7 %	1 %	12 %
Verhaltenstraining, Kommunikation	22 %	32 %	15 %	4 %	11 %
Persönlichkeitsbildung	18 %	26 %	12 %	2 %	9 %
Fremdsprachen	11 %	23 %	14 %	3 %	8 %
Allgemeinwissen	4 %	6 %	6 %	2 %	3 %
andere Inhalte	2 %	3 %	3 %	1 %	1 %
Nennungen absolut	1.826	3.241	1.678	447	7.192

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 1.109 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)
 (Mehrfachnennungen)
 UL = Unternehmensleitung, QA = Qualifizierte Angestellte/Meister,
 EA = Einfache Angestellte/Facharbeiter, AK = Angelernte Kräfte

Diese grobe Schwerpunktsetzung bei den Themenbereichen berücksichtigt noch nicht, welche Inhalte aus dem Fachgebiet tatsächlich Inhalt der Weiterbildung sind, wie lange die Weiterbildungsmaßnahmen dauern und welche Unterschiede auf methodisch-di-

daktischem Gebiet bestehen. Bezüglich der Dauer von Weiterbildungsveranstaltungen zeigte z. B. die Erhebung von BARDELEBEN u. a. (1986), daß diesbezüglich eher geringe Unterschiede zwischen einzelnen Mitarbeitergruppen bestehen. Das heißt, die Unterschiede ergeben sich aus der unterschiedlich hohen Teilnahmequote. Dies beträgt bei Führungskräften ca. 50 %, bei angelernten Kräften ca. 13 % (KAILER 1989 a). Insgesamt dominieren sowohl im inner- als auch überbetrieblichen Angebot kürzere, mehrstündige bis mehrtägige Kurse (vgl. z. B. ÖStZA 1985), wenn man von AMV geförderten Maßnahmen absieht.

Der reinen Produktschulung bzw. Einschulung an einem bestimmten Gerät oder einem Softwarepaket stehen z. B. im Verhaltens- und Führungsbereich ebenfalls eher auf Rezeptvermittlung hin orientierte Kurzseminare gegenüber.

Längerdauernde Veranstaltungen und Lehrgänge, die meist in Sandwichform berufsbegleitend absolviert werden, sind ebenfalls fast ausschließlich fachspezifisch orientiert (Sprachkurse, prüfungsorientierte Lehrgänge, wie z. B. Vorbereitungskurse auf Meisterprüfungen, Lehrabschlußprüfungen, Konzessionsprüfungen, usw.), stärker wissenschaftlich orientierte Angebote – wie z. B. universitäre Weiterbildung – sind in nur geringem Umfang vertreten.

6.3 Weiterbildungsinhalte nach Mitarbeitergruppen

Die Tabelle II-6.2 zeigte bereits eine nach Mitarbeitergruppen unterschiedliche thematische Ausrichtung:

- Bei der Unternehmensleitung werden am häufigsten kaufmännisch-rechtliches Wissen und Mitarbeiterführung genannt.
- Bei den qualifizierten Angestellten führen die Nennungen von technischem Fachwissen, EDV, kaufmännisch/rechtlichem Wissen, Mitarbeiterführung und Kommunikation.
- Auf der Ebene der einfachen Angestellten wird mit Abstand technisches Fachwissen am häufigsten genannt, gefolgt von EDV und kaufmännisch/rechtlichem Wissen.
- Bei angelernten Kräften konzentrieren sich die Nennungen vor allem auf kaufmännisch-rechtliches Fachwissen und mit weitem Abstand auf EDV.

Im folgenden werden die Themen je Mitarbeitergruppe detaillierter aufgeschlüsselt.

6.3.1 Unternehmensleitung

Insgesamt führen zwei Drittel der Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Unternehmensleitung durch (Anhang, Tab. A-7.1).

Von den Themen her wurde von den Unternehmen für die Unternehmensleitung am häufigsten kaufmännisch-rechtliches Fachwissen (48 % der Unternehmen mit Weiterbildung der Leitungsebene) sowie Mitarbeiterführung (46 %) angeboten. Danach fol-

gen EDV, technisches Fachwissen und Verhaltenstraining sowie Persönlichkeitsbildung. Fremdsprachen werden von 16 % genannt.

Nach der Unternehmensgröße ergeben sich jedoch deutliche Unterschiede (Tab. II-6.3):

Tabelle II-6.3:
Weiterbildungsinhalte für die Unternehmensleitung
(Extremgruppenvergleich)

Themenbereich	Anzahl der Mitarbeiter		Differenz
	20 bis 49	über 1.000	
Persönlichkeitsbildung	19 %	55 %	+ 36 %
Verhaltenstraining, Kommunikation	28 %	57 %	+ 29 %
Fremdsprachen	10 %	38 %	+ 28 %
Mitarbeiterführung	45 %	60 %	+ 15 %
EDV	34 %	48 %	+ 14 %
andere Inhalte	2 %	7 %	+ 5 %
Allgemeinwissen	5 %	7 %	+ 2 %
kfm.-rechtl. Fachwissen	48 %	38 %	- 10 %
technisches Fachwissen	38 %	17 %	- 21 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 276 bzw. 42 Unternehmen (Mehrfachnennungen)

Besonders deutlich ist mit zunehmender Unternehmensgröße der Anstieg in den Bereichen Persönlichkeitsbildung, Kommunikation und Verhaltenstraining sowie auch bei Fremdsprachen.

So steigen die Nennungen von Persönlichkeitsbildung von 19 % auf 55 %, Mitarbeiterführung von 45 % auf 60 %, Verhaltenstraining von 28 % auf 57 %.

Das heißt, insbesondere in den Großunternehmen über 500 Mitarbeitern liegen diese Inhalte – zusammen mit Mitarbeiterführung – deutlich an der Spitze und werden sogar häufiger als fachliche Inhalte genannt.

Die Nennungshäufigkeit der Weiterbildung im Bereich des kaufmännischen Fachwissens nimmt dagegen mit der Unternehmensgröße leicht, beim technischen Fachwissen sogar sehr deutlich ab. Das heißt, technisches Fachwissen ist insbesondere bei Kleinunternehmen bis 100 Mitarbeitern wichtig. Dies spiegelt deutlich die oft anzutreffende Einstellung "Der Inhaber ist auch der beste Fachmann in Betrieb", wieder.

Die Bedeutung der Vermittlung von Fremdsprachenkenntnissen für die Unternehmensspitze steigt mit der Unternehmensgröße, was sich auf Exporttätigkeit und internationale Vernetzung (z. B. internationaler Konzern) zurückführen läßt.

6.3.2 Führungskräfte

Qualifizierte Angestellte werden mit Abstand am häufigsten – nämlich von fast 90 % der antwortenden Unternehmen – weitergebildet, wobei diese Gruppe auch über die breiteste Themenvielfalt verfügt.

Überlegen an der Spitze stehen technisches (67 % der Unternehmen mit Führungskräfteweiterbildung) sowie kaufmännisch-rechtliches Fachwissen (52 %) und EDV (59 %) (Anhang, Tab. A-7.2).

Mit Abstand folgen die Themenbereiche Mitarbeiterführung (44 %), Persönlichkeitsbildung (30 %) und Verhaltenstraining (36 %). Seltener genannt wurden Fremdsprachen mit 26 %.

*Tabelle II-6.4:
Weiterbildungsinhalte für Führungskräfte
(Extremgruppenvergleich)*

Themenbereich	Anzahl der Mitarbeiter		Differenz
	20 bis 49	über 1.000	
Verhaltenstraining, Kommunikation	22 %	80 %	+ 58 %
Mitarbeiterführung	28 %	85 %	+ 57 %
Persönlichkeitsbildung	16 %	68 %	+ 52 %
Fremdsprachen	12 %	62 %	+ 50 %
EDV	44 %	85 %	+ 41 %
kfm.-rechtl. Fachwissen	43 %	76 %	+ 33 %
technisches Fachwissen	58 %	80 %	+ 22 %
Allgemeinwissen	5 %	9 %	+ 4 %
andere Inhalte	3 %	5 %	+ 2 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 365 bzw. 66 Unternehmen (Mehrfachnennungen)
Weiterbildungsteilnahme 1986

Mit der Unternehmensgröße steigen die Nennungen vieler Themenbereiche äußerst stark an (siehe Tab. II-6.4): So liegt z. B. im Bereich der Persönlichkeitsbildung, Ver-

haltenstraining und Mitarbeiterführung sowie bei Fremdsprachen der Zuwachs bei jeweils über 50 Prozentpunkten!

Dieser enorme Zuwachs über die Unternehmensgrößen hinweg ist auch aus der unterschiedlichen Position dieser Mitarbeiterebene zu erklären:

Im Kleinbetrieb handelt es sich oft um die Ebene von Meistern, wobei die Unternehmensleitung (einschließlich mithelfender Familienangehöriger) die kaufmännisch-administrativen Belange, unter Umständen auch handwerkliche Arbeiten und die Bearbeitung technischer Fachfragen noch selbst wahrnimmt. Im Großunternehmen wird darunter die Mittelmanagement-Ebene verstanden.

Jedoch zeigte eine weitere Erhebung (KALER 1989 a) auch innerhalb von Unternehmen vergleichbarer Größe und derselben Branche unterschiedliche Zuordnungen der Mitarbeiter, insbesondere für die Gruppe der Führungskräfte. Teils verstanden die Unternehmen darunter nur eine "erweiterte Geschäftsleitung", teils wurden bis zu 10 % der Belegschaft dieser Ebene zugeordnet. Es können aber die Unterschiede zwischen dem Unternehmensgrößen nicht allein auf einen Positionseffekt zurückgeführt werden: Dieser deutliche Anstieg zeigt sich auch, wenn man nur Mittel- und Großbetriebe vergleicht.

*Tabelle II-6.5:
Weiterbildungsinhalte von Unternehmensleitung und Führungskräften
in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern*

Themenbereich	Unternehmensleitung	Führungskräfte
Mitarbeiterführung	60 %	85 %
EDV	48 %	85 %
Verhaltenstraining, Kommunikation	57 %	80 %
technisches Fachwissen	17 %	80 %
kfm.-rechtl. Fachwissen	38 %	76 %
Persönlichkeitsbildung	55 %	68 %
Fremdsprachen	38 %	62 %
Allgemeinwissen	7 %	9 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 42 bzw. 66 Unternehmen (Mehrfachnennungen)

Insgesamt zeigt sich auch bei den Führungskräften ein starkes Zunehmen der Weiterbildung in den Bereichen Persönlichkeitsbildung, Verhaltenstraining und Mitarbeiterführung mit steigender Mitarbeiterzahl.

Dieser Zuwachs ist bei den Führungskräften noch weitaus deutlicher als bei der Unternehmensleitung.

Weiters nimmt – im Gegensatz zur Unternehmensleitung – auch die Weiterbildung in technischem, kaufmännischem Fachwissen sowie in EDV und Fremdsprachen mit der Unternehmensgröße deutlich zu.

Im direkten Vergleich zwischen Unternehmensleitungsebene und Führungskräften kann ein relatives "Top-Management-Weiterbildungsdefizit" festgestellt werden:

Betrachtet man nur die Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern, ergeben sich beim direkten Vergleich von oberster Unternehmensleitung und Führungskräften – wobei für beide Gruppen der "Zeitmangel" ein gleichermaßen bedeutsames wie oft genanntes Weiterbildungshindernis darstellt – deutliche Unterschiede in der Weiterbildungshäufigkeit (Tab. II-6.5).

Die Gruppe der Führungskräfte bildet sich deutlich öfter weiter als das Top-Management, wobei besonders deutliche Unterschiede im Bereich des Fachwissens (technisches, kaufmännisches, rechtliches und EDV-Wissen) auftreten. Beide Ebenen legen jedoch den Schwerpunkt ihrer Weiterbildung auf den sozial-kommunikativen Bereich. Dieses Ergebnis wird durch eine Reihe von in- und ausländischen Erhebungen untermauert (z. B. ÖAF 1988, MANGHAM / SILVER 1986, DIHT 1982, BIGA 1988).

6.3.3 Einfache Angestellte und Facharbeiter

Etwas weniger Unternehmen, nämlich ca. 71 %, bilden einfache Angestellte bzw. Facharbeiter weiter. Die Weiterbildung konzentriert sich also etwas stärker auf fachspezifisches, technisches und kaufmännisches Wissen (Anhang, Tab. A-7.3). Dies zeigt sich auch darin, daß im Durchschnitt nur zwei Themenbereiche genannt wurden.

Bei den einfachen Angestellten und Facharbeitern wird mit Abstand am häufigsten die Vermittlung technischen Fachwissens genannt (59 % der Unternehmen mit Weiterbildung einfacher Angestellter), gefolgt von EDV (41 %) und kaufmännisch-rechtlichem Wissen (30 %). Mit Abstand folgen Verhaltenstraining (21 %) und Persönlichkeitsbildung (17 %) sowie Fremdsprachen (19 %).

Mitarbeiterführung spielt mit 9 % ebenso wie Allgemeinwissen eine untergeordnete Rolle. Hier wird die weitverbreitete Annahme sichtbar, daß einfache Angestellte und Facharbeiter keine Führungsaufgaben hätten.

Auch bei einfachen Angestellten und Facharbeitern ist – wie bei ihren Vorgesetzten – über alle Unternehmensgrößen hinweg ein (allerdings etwas abgeschwächter) Anstieg der Nennungen bei den einzelnen Themen zu verzeichnen (Tab. II-6.6).

Auffällig sind besonders die hohen Zuwächse bei EDV und Fremdsprachen über die Unternehmensgrößen hinweg.

Ebenso sind bei kaufmännisch-rechtlichem und technischem Fachwissen sowie – etwas abgeschwächter – im Verhaltens- und Persönlichkeitsbildungsbereich Zuwächse zu verzeichnen.

Tabelle II-6.6:
Weiterbildungsinhalte für einfache Angestellte/Facharbeiter
(Extremgruppenvergleich)

Themenbereich	Anzahl der Mitarbeiter		Differenz
	20 bis 49	über 1.000	
EDV	29 %	75 %	+ 46 %
Fremdsprachen	9 %	46 %	+ 37 %
Verhaltenstraining, Kommunikation	14 %	49 %	+ 35 %
Persönlichkeitsbildung	11 %	41 %	+ 30 %
kfm.-rechtl. Fachwissen	26 %	56 %	+ 30 %
technisches Fachwissen	52 %	81 %	+ 29 %
Mitarbeiterführung	6 %	21 %	+ 15 %
Allgemeinwissen	6 %	14 %	+ 8 %
andere Inhalte	4 %	3 %	- 1 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 265 bzw. 63 Unternehmen (Mehrfachnennungen)
Weiterbildungsteilnahme 1986

6.3.4 Angelernte Kräfte

Nur jedes vierte Unternehmen (28 %) führt Weiterbildungsmaßnahmen für angelernte Kräfte durch (Anhang, Tab. A-7.4).

Es führt mit Abstand technisches Fachwissen (59 % der Unternehmen, die angelernte Kräfte weiterbilden), es folgen mit großem Abstand EDV (19 %) und kaufmännisch-rechtliches Fachwissen (18 %).

Die Zunahme von EDV von 12 % im Kleinbetrieb auf 32 % im Großunternehmen weist insbesondere auf die Einführung moderner computergesteuerter Produktionsanlagen hin. Einen ähnlichen Anstieg weisen auch Fremdsprachen von null auf 17 % auf.

6.4 Weiterbildungsinhalte nach Sektionen

Bei der Betrachtung nach Sektionen zeigen sich in den Themenhäufigkeiten einige deutliche Unterschiede:

- Bei der *Unternehmensleitung* (Anhang, Tab. A-7.5) zeigt sich, daß in Banken und Versicherungen wenig Wert auf technisches Fachwissen gelegt wird, aber übertra-

schenderweise auch auf EDV-Wissen. Ein deutlicher Schwerpunkt liegt bei Mitarbeiterführung, mit Abstand gefolgt von kaufmännisch-rechtlichem Wissen.

Im Gewerbe fällt eine unterdurchschnittliche Anzahl von Nennungen in den Bereichen Persönlichkeitsbildung und Verhaltenstraining auf, dagegen wird technisches Fachwissen überdurchschnittlich oft genannt. Dies weist wieder auf die verbreitete Einstellung "Der Inhaber ist auch gleichzeitig der beste Fachmann" hin, ist aber auch als Ergebnis der allgemein eher auf Fachinhalte konzentrierten Weiterbildungsaktivitäten der Kleinbetriebe zu sehen.

In der Industrie liegt das Schwergewicht bei fachlichen, insbesondere kaufmännisch-rechtlichen Inhalten und Mitarbeiterführung.

Im Fremdenverkehr liegt der Schwerpunkt bei Mitarbeiterführung, im Handel zusätzlich bei kaufmännischem Wissen, im Verkehr zusätzlich auf EDV.

- Bei den *Führungskräften* (Anhang, Tab. A-7.6) werden in der Industrie technisches Fachwissen, EDV, Fremdsprachen und Mitarbeiterführung überdurchschnittlich oft genannt.

Im Gewerbe wird erwartungsgemäß technisches Fachwissen überdurchschnittlich oft, dagegen Fremdsprachen, Persönlichkeitsbildung, Kommunikation und Mitarbeiterführung weniger häufig als im Gesamtdurchschnitt genannt.

In Banken und Versicherungen spielt technisches Fachwissen eine geringe Rolle. Sehr ausgeprägt über dem Durchschnitt liegen dagegen Nennungen von kaufmännisch-rechtlichem Fachwissen, Fremdsprachen, Allgemeinwissen, Persönlichkeitsbildung, Mitarbeiterführung und Verhaltenstraining. Es zeigt sich deutlich, daß bei den Banken und Versicherungen – an sich bereits der weiterbildungsintensivste Wirtschaftsbereich – die Weiterbildung der Ebene der qualifizierten Angestellten nochmals am intensivsten betrieben wird (was auch damit zusammenhängt, daß gerade diese Unternehmen prozentuell am meisten Mitarbeiter der Führungsebene zuordnen).

- Bei den *einfachen Angestellten und Facharbeitern* (Anhang, Tab. A-7.7) zeigen sich in der Industrie überdurchschnittlich häufige Nennungen von technischem Fachwissen und Fremdsprachen (z. B. Fremdsprachenkorrespondenz, Auslandseinsatz von Monteuren usw.).

Im Gewerbe dominiert das technische Fachwissen.

Banken und Versicherungen wiederum weisen äußerst hohe Nennungen bei kaufmännisch-rechtlichem Fachwissen, EDV, Allgemeinwissen, Persönlichkeitsbildung, Verhaltenstraining und Mitarbeiterführung auf. Es zeigt sich also auch hier, daß, wie bei den qualifizierten Angestellten, nur in leicht abgeschwächter Form, diese Ebene sehr intensiv weitergebildet wird.

- Bei den *angelernten Kräften* (Anhang, Tab. A-7.8) in der Industrie dominiert technisches Fachwissen, es wird aber auch EDV überdurchschnittlich oft genannt. Auch im Handel führt technisches Fachwissen, es gibt aber einen überdurchschnittlich

hohen Nennungsanteil an kaufmännischem Wissen. Im Gewerbe dominiert ebenfalls technisches Fachwissen.

Vergleiche mit anderen in- oder ausländischen Erhebungen sind nur bedingt möglich, da oft unterschiedliche Kennwerte aus den Basisinformationen errechnet werden, z. B.

- Teilnahmequote von Betrieben an Weiterbildung
- Teilnahmequote von Mitarbeitergruppen an Weiterbildung
- Teilnahmehäufigkeit (d. h. Berücksichtigung von Mehrfachteilnahmen)
- durchschnittliche Teilnahmedauer (d. h. Berücksichtigung der Länge der Weiterbildungsmaßnahmen)
- Weiterbildungsausgaben je Mitarbeitergruppe bzw. Teilnehmer

Welch unterschiedliche – bildungspolitisch relevante – Aussagen aus der Errechnung mehrerer Kennwerte (aus demselben Datensatz) abgeleitet werden könnten, zeigt sich anschaulich (z. B. in BARDELEBEN u. a. 1986).

Jedoch zeigen sich bei einem Vergleich mit anderen Erhebungen auch bei Berücksichtigung dieser Einschränkungen ähnliche Grundtendenzen in den Aussagen:

Die Betriebsbefragung der Österreichischen Akademie für Führungskräfte (ÖAF 1988, S. 3) ergab z. B. folgende thematische Schwerpunkte der Management-Weiterbildung für die nächsten drei Jahre: Führungsverhalten, Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation (insgesamt 31 % aller Nennungen), gefolgt von Marketing und Verkauf (15 %) und EDV (11 %). Insbesondere bei Banken und Versicherungen wurden die Themen Persönlichkeitsentwicklung und Verkauf nochmals deutlich öfter genannt als im Gesamtdurchschnitt, was – bezogen auf die Führungskräfteebene – auch mit den Ergebnissen der vorliegenden Erhebung übereinstimmt.

Die Weiterbildungsbeteiligung der Unternehmen ist in der vorliegenden ibw-Erhebung tendenziell höher in einer von der Zielgruppe etwa vergleichbaren, aber älteren Betriebsbefragung des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT 1982, S. 69): Dort führten die Absatz/Marketing und Arbeits- und Führungstechniken mit weitem Abstand vor Planungs-, Organisations- und Personalthemen.

Jedes dritte Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten führte Veranstaltungen zum Thema Absatz/Marketing, nahezu jedes vierte zu Arbeits- und Führungstechnik und etwa jedes fünfte zu Planung/Organisation und Personalwesen durch.

Von den größeren Unternehmen führte über die Hälfte Veranstaltungen zu Arbeits- und Führungstechnik betriebsintern durch, 40 % zum Thema Absatz/Marketing; in etwa jedem dritten Großunternehmen wurden Veranstaltungen mit fachtechnischen Inhalten durchgeführt.

In dieser bundesdeutschen Erhebung (DIHT 1982, S. 70) zeigten sich, wie auch in anderen Studien und in der vorliegenden Erhebung folgende Tendenzen:

- Es dominiert fachlich-orientierte Weiterbildung (z. B. SCS 1985)

- Der Themenbereich Marketing, Verkauf und Absatz liegt auch bei kleinen Unternehmen an vorderster Stelle; Verkaufstrainings stellen oft einen wichtigen Einstieg in interne Weiterbildung dar.
- Mit zunehmender Unternehmensgröße gibt es geradezu eine "Explosion" von führungs- und persönlichkeitsentwicklungsbezogenen Themen. Bei Großunternehmen wird in neun von zehn Unternehmen Arbeits- und Führungstechnik innerbetrieblich angeboten, bei den überbetrieblichen Angeboten stehen sie dagegen erst an siebenter Stelle der Themenliste (DIHT 1982, S. 72).

6.5 Kundens Schulung

Einen wichtigen Aktivitätsbereich stellt die Schulung von Mitarbeitern anderer Unternehmen (insb. Kunden) dar.

Es ist zu beachten, daß der Begriff der "Kundenschulung" einen unterschiedlichen Umfang aufweisen kann:

Kundenschulung umfaßt nicht nur Produktschulung durch Außendienstverkäufer oder die Abhaltung von Kurzkursen zur Einschulung an neuen Maschinen, sondern geht bis hin zur Entwicklung maßgeschneiderter Schulungsprogramme, zur Einschulung von Mitarbeitern des Kunden als Trainer (Multiplikatorenprogramme) oder zum Aufbau kompletter Weiterbildungseinrichtungen beim Kunden (im Rahmen von umfassenden "turn-key-Projekten", bei denen z. B. nicht nur Großanlagen oder ganze Fabriken installiert werden, sondern auch das Schulungs-know-how Bestandteil des Projektes ist).

Insgesamt geben 22 % aller antwortenden Unternehmen an, Weiterbildungsaktivitäten für Dritte durchzuführen.

Erwartungsgemäß steigt dieser Prozentsatz mit der Unternehmensgröße deutlich an:

*Tabelle II-6.7:
Kundenschulung nach Unternehmensgröße*

bis 49 Mitarbeiter	14 %
50 bis 99 Mitarbeiter	21 %
100 bis 499 Mitarbeiter	29 %
500 bis 999 Mitarbeiter	33 %
über 1.000 Mitarbeiter	42 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 236 Unternehmen mit Kundens Schulung
(Anmerkung: Die Prozentangaben beziehen sich auf die jeweilige Größenklasse)

Nach Branchen konzentriert sich die Schulung von Mitarbeitern anderer Unternehmen vor allem auf Banken und Versicherungen, die Maschinenerzeugung (43 %) und Elektrotechnische Produkte (39 %) (Anhang, Tab. A-5.1).

In den letzten Jahren zeichnet sich auch der Trend ab, daß interne Bildungsabteilungen auch als Weiterbildungsanbieter am externen Markt auftreten bzw. daß spezielle Kundenschulungsabteilungen eingerichtet werden.

Die Programme umfassen nicht nur rein fach- und produktspezifische Seminare (z. B. Einführung in ein bestimmtes EDV-Programmpaket), sondern auch Themen wie Kommunikation, Präsentationstechnik usw. Dabei steht oft nicht so sehr der Aspekt der Auslastung der internen Weiterbildungsabteilung als vielmehr der Einsatz von Weiterbildung als PR- und Marketinginstrument (Schulung als Zusatznutzen) im Vordergrund.

Da die Kosten für Einschulung immer mehr steigen, gehen größere Unternehmen, insbesondere im EDV-Bereich, auch dazu über, anstatt von Seminaren (mit Trainern) "Lernzentren" mit Tutoren einzurichten, in denen selbstgesteuert mit computergestütztem Unterricht Wissen erworben werden kann, bzw. sie setzen verstärkt Videocassetten oder Selbstlernmaterialien ein (KAILER / BALLNIK 1989).

6.6 Teilnahme an längeren Lehrgängen

Ein wichtiges Teilgebiet der betrieblichen Weiterbildung stellt – neben der Teilnahme an Kurzveranstaltungen zur Abdeckung aktueller Bedarfe – die Teilnahme an länger dauernden Veranstaltungen dar, wo in einem längerfristigen Curriculum individuelle Qualifikationen erworben werden.

In fast zwei von drei Unternehmen nehmen Mitarbeiter auch an länger dauernden Lehrgängen außerhalb des Betriebes teil (Anhang, Tab. A-6.1).

Von diesen Unternehmen mit länger dauernden externen Kursen entsenden jeweils fast die Hälfte Mitarbeiter auf Vorbereitungskurse für Lehrabschlußprüfungen bzw. auf Meisterprüfungsvorbereitungskurse.

Jedes dritte Unternehmen entsendet Teilnehmer auch in Werkmeisterschulen (insbesondere Großunternehmen: Nur 15 % der Unternehmen unter 50 Mitarbeitern, aber 62 % der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern).

Jedes vierte Unternehmen beschickt auch Universitätslehrgänge, wobei diese Häufigkeit ebenfalls mit der Unternehmensgröße deutlich steigt (10 % der Kleinunternehmen, 47 % der Großunternehmen).

Post-graduate-Studien an ausländischen Universitäten werden dagegen nur von 3 % der Unternehmen zur Weiterbildung ihrer Führungskräfte eingesetzt.

Die Entsendung von Mitarbeitern auf externe Lehrgänge unterscheidet sich nach Sektionen: Vorbereitungskurse auf Lehrabschlußprüfungen werden überdurchschnittlich oft im Einzelhandel, Meisterprüfungsvorbereitungskurse in der Industrie und im Gewerbe besucht. Beim Besuch von Werkmeisterschulen liegen die Industrieunterneh-

men mit 62 % sehr deutlich an der Spitze. Bei den Universitätslehrgängen liegt der Bereich Geld-, Kredit- und Versicherung mit 62 % an der Spitze, gefolgt von der Industrie mit 31 %.

Wenn man sich weiters vergegenwärtigt, daß interne längere Kurse vor allem in Banken und Versicherungen (abgesehen von den Dienstprüfungskursen der öffentlichen Verwaltung) und in der Großindustrie durchgeführt werden, zeigt sich, daß insgesamt längerdauernde – meist prüfungsorientierte – Lehrgänge als Zielgruppe vor allem weiterbildungsintensive Unternehmen haben. Eine Ausnahme bilden Vorbereitungskurse auf Lehrabschluß- und Meisterprüfungen, deren Inanspruchnahme weitgehend unabhängig von der Unternehmensgröße erfolgt.

7. Probleme der Weiterbildung im Unternehmen

Je nach der Ausrichtung, Gestaltungsform und Intensität der betrieblichen Weiterbildung treten unterschiedliche Probleme und Bedarfe in den Vordergrund. Ein typisches Beispiel wären z. B. Probleme, die aus einem rein fachlich orientierten Schulungsbetrieb herrühren.

Ebenso beeinflußt auch die Wahrnehmung bestimmter Probleme im "Bildungsumfeld" wiederum die Gestaltung der Weiterbildung.

Insgesamt nannten die meisten antwortenden Unternehmen (83 % von 959) Zeitmangel und Arbeitsüberlastung der Teilnehmer als sehr großes Problem. Dieses Oberflächensyndrom müßte sicherlich noch genauer analysiert werden, deutet aber darauf hin, daß Weiterbildung im Verhältnis zum Tagesgeschäft doch ein geringerer Stellenwert eingeräumt wird. Danach folgen mit weiten Abstand personelle Engpässe in der Weiterbildungsabteilung selbst, finanzielle Beschränkungen und Transferprobleme.

7.1 Weiterbildungsprobleme nach Unternehmensgröße

Je nach Unternehmensgröße treten unterschiedliche Probleme in den Vordergrund (Anhang, Tab. A-8.1). Dies zeigt deutlich ein Extremgruppenvergleich (vgl. Tab. II-7.1):

Die gerade für Kleinbetriebe typischen Informationsdefizite über das externe Angebot nehmen mit der Unternehmensgröße deutlich ab (von 17 % auf 8 %). Ebenso verhält es sich mit dem Problem der mangelnden Bildungsmotivation der Teilnehmer (von 22 % auf 5 %).

In größeren Betrieben treten andere Probleme in den Vordergrund:

Große Probleme mit personellen Engpässen in der Trainingsabteilung nennt fast jeder dritte Großbetrieb mit mehr als 500 Mitarbeitern. Dies zeigt die Kapazitätsgrenzen der Weiterbildung – meist "Ein-Mann-Abteilungen im Unternehmen" – deutlich auf.

Mit der Unternehmensgröße steigen auch Transferprobleme aufgrund mangelnder Unterstützung durch Vorgesetzte der Teilnehmer (insbesondere bei Großbetrieben mit mehr als 1000 Mitarbeitern) deutlich an; von 7 % auf 21 %. Diese Transfer- und Umsetzungsprobleme sind typisch gerade für Weiterbildungsarbeit in Unternehmen in der "Organisationsphase" (GLASL 1984), sie zeigen auch die Gefahr auf, daß die Weiterbildungsarbeit nicht ins Unternehmensgeschehen integriert erlebt wird und deshalb unternehmensintern Akzeptanzprobleme hat.

*Tabelle II-7.1:
Weiterbildungsprobleme nach Unternehmensgröße
(Extremgruppenvergleich)*

Problemfeld	Anzahl der Mitarbeiter		Differenz
	20 bis 49	über 1.000	
mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte der Teilnehmer	7 %	21 %	+ 14 %
personelle Engpässe der Weiterbildungsabteilung	20 %	32 %	+ 12 %
Erfolg schwer nachweisbar	15 %	19 %	+ 4 %
wenig Umsetzung	22 %	24 %	+ 2 %
finanzielle Beschränkungen	26 %	27 %	+ 1 %
Zeitmangel und Arbeitsüberlastung	80 %	81 %	+ 1 %
mangelnde Unterstützung durch Unternehmensleitung	6 %	7 %	+ 1 %
andere Schwierigkeiten	5 %	3 %	- 2 %
zuwenig Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen	10 %	7 %	- 3 %
mangelnde Motivation	22 %	17 %	- 5 %
kein externes fachliches Angebot	17 %	8 %	- 9 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 385 bzw. 62 Unternehmen (Mehrfachnennungen)
(Anmerkung: Berücksichtigt sind nur "eher große" Schwierigkeiten)

Der Zusammenhang zwischen Weiterbildungsangebot und -motivation wird auch in einer Reihe anderer Erhebungen untermauert:

Je größer das Weiterbildungsangebot, je ausgebauter die Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen sind, desto höher wird – aus Unternehmenssicht – auch die Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter eingeschätzt: Zu diesem Ergebnis kommen auch HARTL / SCHEDLER / THUM (1980, S. 29).

Auch in der Untersuchung WEBER (1985, S. 76) zeigt sich, daß das Interesse der Mitarbeiter an Weiterbildung desto höher eingeschätzt wird, je höher die Weiterbildungs-

aktivitäten des Unternehmens sind. In einer weiteren Erhebung von KAILER (1989 a) zeigte sich, daß gestiegene Weiterbildungsausgaben einhergehen mit der Einschätzung gesteigerter Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter.

Damit korrespondiert z. B. auch das Ergebnis einer Erhebung von FESSEL (1986): Arbeitnehmer schätzen den Wert beruflicher Weiterbildung desto höher ein, je öfter sie bereits an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben.

Die Probleme mit der Akzeptanz der Weiterbildung durch die Vorgesetzten werden in einer Erhebung der SCS (1985) bei deutschen Großunternehmen weiter aufgeschlüsselt: Das Management bestimmt, wer Weiterbildung besucht (68 %), es bestimmt das Weiterbildungsbudget (54 %) bzw. das Management hat Vorurteile gegen bestimmte Themen (40 %).

7.2 Weiterbildungsprobleme nach Sektionen

In den einzelnen Sektionen zeigen sich unterschiedliche Problemschwerpunkte (vgl. Anhang, Tab. A-8.2):

Im Gewerbe werden am häufigsten Probleme mit mangelnder Bildungsmotivation, finanziellen Beschränkungen und mangelnder Umsetzung genannt.

Dies gilt auch, sogar noch stärker ausgeprägt, für den Einzelhandel (30 % der Unternehmen nennen z. B. große Transferschwierigkeiten).

Beim Großhandel treten die kapazitiven Engpässe in der Weiterbildungsabteilung in den Vordergrund.

Im Fremdenverkehr werden vor allem finanzielle Beschränkungen gesehen.

Verkehrsbetriebe nennen am häufigsten Probleme mit fehlenden externen Angeboten und finanziellen Beschränkungen.

In der Industrie werden am häufigsten personelle Engpässe der Weiterbildung und finanzielle Beschränkungen genannt. Probleme mit der Weiterbildungsmotivation werden dagegen unterdurchschnittlich häufig gesehen.

Banken und Versicherungen verfügen über die best ausgebauten Weiterbildungssysteme, sie haben erwartungsgemäß relativ selten Probleme mit finanziellen Problemen, der Weiterbildungsmotivation oder Zeitmangel der Teilnehmer.

Andererseits gibt es hier die häufigsten Nennungen bei Schwierigkeiten mit Unterstützung seitens der Unternehmensführung, bei personellen Engpässen in der Weiterbildungsabteilung und bei Fragen der Evaluierung und insbesondere des Lerntransfers (ein Drittel der befragten Unternehmen).

Betrachtet man die Weiterbildungsprobleme nach Branchen, so lassen sich typische Probleme gerade im Zusammenhang mit der Weiterbildungsintensität erkennen.

Betriebe mit geringer Weiterbildungsaktivität nennen vor allem mangelnde Bildungsmotivation, finanzielle Beschränkungen, Transferprobleme und fehlende externe Angebote als Hindernisse für einen Ausbau der Weiterbildung.

Bei Unternehmen, die über systematisch ausgebaute Weiterbildung verfügen, verlieren Motivationsprobleme an Bedeutung. Auch das Informationsproblem bezüglich des externen Angebotes wird mit steigender Unternehmensgröße weniger oft genannt.

Es treten dagegen kapazitative Engpässe in der Weiterbildungsabteilung selbst in den Vordergrund. Sie stoßen auch an finanzielle Grenzen (z. B. durch ein vorgegebenes Weiterbildungsbudget). Gerade bei weiterbildungsintensiven Unternehmen zeigen sich zunehmend Transferprobleme. Diese können auf eine Diskrepanz zwischen Weiterbildungsnachfrage und der personellen Ausstattung der Weiterbildungsabteilung, auf Akzeptanzprobleme einer isoliert vom Unternehmensgeschehen ablaufenden Weiterbildung, aber auch auf typische Probleme der "Bürokratiephase" von Großunternehmen (GLASL 1984), wie Kommunikationsschwierigkeiten, zurückgeführt werden. Bei sehr hoher Weiterbildungsaktivität tritt auch das Problem des Erfolgsnachweises in den Vordergrund.

7.3 "Problembündel" der Weiterbildung

Eine Analyse der zusammen genannten Weiterbildungsprobleme zeigt folgende drei Problembündel:

- Probleme mit mangelnder firmeninterner Unterstützung

Dazu gehören vor allem Probleme mit der mangelnden Unterstützung durch Vorgesetzte (v 95) bzw. durch die Unternehmensleitung.

Dieser Problemtyp trifft auf ca. jede zehnte Unternehmung, insbesondere auf größere Betriebe zu.

- Probleme mit Umsetzung und Erfolgsnachweis

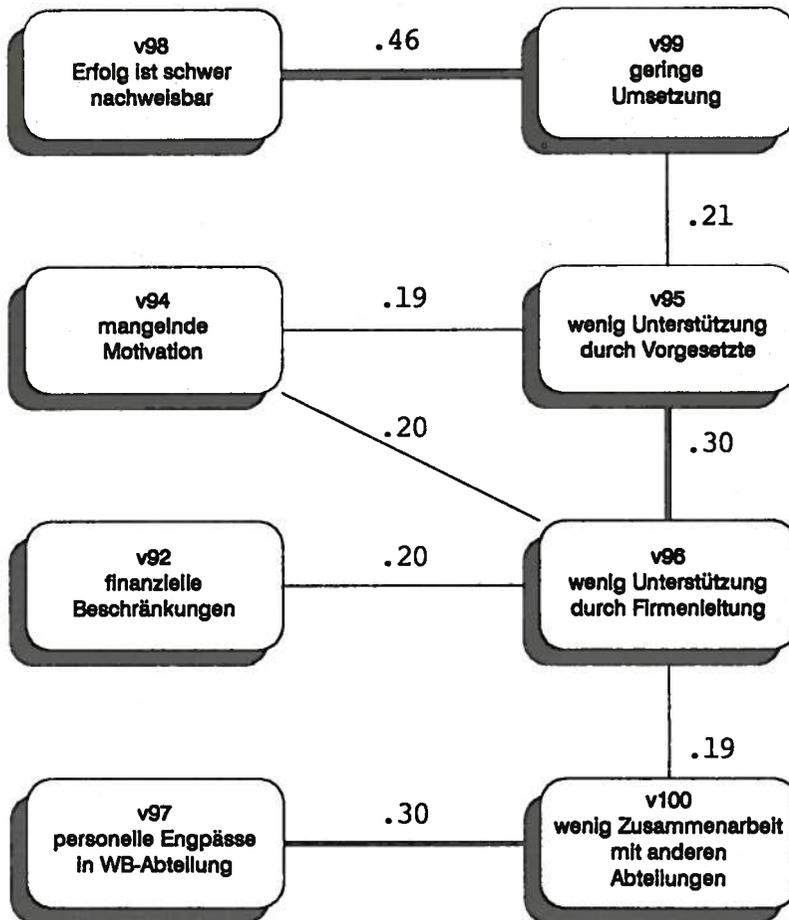
Dieser Typ umfaßt Schwierigkeiten beim Nachweis des Erfolges der Weiterbildung (v 98) und bei der Umsetzung des Gelernten (v 99).

Probleme in diesen Bereichen nennt ca. jede fünfte Unternehmung. Insbesondere bei kleineren Unternehmen hängt dies auch mit dem Problem(syndrom) "mangelnde Bildungsmotivation" der Mitarbeiter zusammen.

- Kapazitätsprobleme

Dieser dritte Typ umfaßt vor allem personelle Engpässe in der Weiterbildungsabteilung (v 97) und mangelnde Zusammenarbeit mit anderen Bereichen (v 100) und tritt vor allem bei der Betrachtung der Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern deutlich hervor (Abb. II-7.1):

Abbildung II-7.1:
Weiterbildungsprobleme in Unternehmen
mit mehr als 500 Mitarbeitern



Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 150 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern
 Dargestellt: Assoziationskoeffizient Cramer's V (nur Werte über .18)
 Die Werte über .21 sind signifikant auf dem 1 %-Niveau
 (Quelle: Anhang, Tab. A-8.3)

8. Änderungen in der Weiterbildungsarbeit innerhalb der letzten drei Jahre

Insgesamt gaben über drei Viertel aller antwortenden Unternehmen an, daß es in ihrer betrieblichen Weiterbildung innerhalb der letzten drei Jahre Änderungen gegeben habe. Da nur 3 % aller antwortenden Unternehmen für die nächsten drei Jahre eine Einschätzung ihrer Weiterbildung planten, kann davon ausgegangen werden, daß es sich bei diesen Änderungen um Ausweitungen der Aktivitäten handelte.

Die meisten Änderungen beziehen sich auf die Anzahl der Teilnehmer (63 % der insgesamt 837 Unternehmen mit Änderungen) und – damit eng zusammenhängend – auf Weiterbildungsausgaben (60 %) sowie neue Themenbereiche (50 %).

Jeweils ein Drittel der Unternehmen hat die Personalanzahl in der Weiterbildung erhöht sowie neue Trainer eingesetzt.

Immerhin ca. jede zehnte Unternehmung hat Änderungen didaktisch-methodischer Art und personelle Umbesetzungen im Weiterbildungsreferat durchgeführt.

8.1 Änderungen nach Unternehmensgröße

Je größer das Unternehmen, von desto mehr Änderungen in der Weiterbildung wird berichtet (Tab. II-8.1):

*Tabelle II-8.1:
Änderungen in der betrieblichen Bildungsarbeit
nach Unternehmensgröße*

Anzahl der Mitarbeiter	antwortende Unternehmen	davon mit WB-Änderung	
		absolut	Prozent
20 – 49	445	300	67 %
50 – 99	210	157	75 %
100 – 499	285	236	83 %
500 – 999	85	81	95 %
1.000 und mehr	66	63	95 %
Insgesamt	1.091	837	77 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.091 Unternehmen

Je nach der Unternehmensgröße stehen verschiedene Änderungen der Weiterbildungsarbeit im Vordergrund. Dies zeigt ein Extremgruppenvergleich deutlich:

Tabelle II-8.2:
Änderungen in der betrieblichen Bildungsarbeit der letzten drei Jahre
(Extremgruppenvergleich)

Art der Änderung	Anzahl der Mitarbeiter		Differenz
	20 bis 49	über 1.000	
neue Zielgruppen	12 %	51 %	+ 39 %
neue externe Trainer	20 %	56 %	+ 36 %
neue Themen	40 %	75 %	+ 35 %
methodisch-didaktische Änderungen	4 %	38 %	+ 34 %
personelle Umsetzungen im WB-Referat	6 %	33 %	+ 27 %
Ausgaben für WB	54 %	73 %	+ 19 %
Anzahl der Teilnehmer	59 %	73 %	+ 14 %
andere wesentliche Änderungen	1 %	10 %	+ 9 %
Personalanzahl in der WB	36 %	44 %	+ 8 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 300 bzw. 63 Unternehmen (Mehrfachnennungen)

Die Tabelle II-8.2 zeigt, daß sowohl bei Klein- als auch bei Großunternehmen Änderungen (in fast allen Fällen Zuwächse) bei der Höhe der Weiterbildungsaufwendungen und der Teilnehmerzahl an vorderster Stelle stehen.

Betriebspädagogische Innovationen (z. B. neue Zielgruppen und Themen, neue externe Trainer, personelle Umbesetzungen in der Weiterbildungsabteilung) konzentrieren sich jedoch deutlich auf die Großunternehmen.

Dies stimmt auch mit anderen Ergebnissen der Erhebung überein: Gerade in den größeren Unternehmen gewinnen neue Themen (wie z. B. Persönlichkeitsbildung, Verhaltenstraining usw.) und neue Lernformen (computergestützter Unterricht, Lerngruppen am Arbeitsplatz, Selbststudienmaterialien) stark an Bedeutung.

8.2 Änderungen nach Sektionen

Bei einer Betrachtung nach Sektionen (Anhang, Tab. A-9.2) zeigt sich in der Industrie eine überdurchschnittlich häufige Zahl der Nennungen bei neuen Zielgruppen und Themenbereichen. Dies deutet vor allem auf die steigende Bedeutung fachspezifischer Schulungen im technischen Bereich, z. B. EDV, Mikroelektronik, CNC-Maschinen, CAD (MAI / STEININGER 1987), sowie die Einbeziehung neuer Zielgruppen im Unternehmen (z. B. in Form von Qualitätszirkeln) hin. Dies wird auch dadurch untermauert

ert, daß fast zwei Drittel der Industriebetriebe erhöhte Weiterbildungsausgaben nennen.

Im Gewerbe wurden am relativ häufigsten Änderungen bei den Ausgaben und der Anzahl der Teilnehmer genannt, allerdings wurde in allen Bereichen verglichen mit dem Gesamtdurchschnitt unterdurchschnittlich häufig von Änderungen berichtet.

Im Handel wurden ebenfalls am häufigsten Änderungen bei den Ausgaben und der Teilnehmeranzahl genannt. Auffällig ist im Einzelhandel die überdurchschnittlich hohe Zahl der Nennungen bei der Ausweitung der Anzahl des Weiterbildungspersonals.

Erwartungsgemäß gibt es die meisten Änderungen im Geld-, Kredit- und Versicherungswesen: Auffällig sind die überdurchschnittlich hohen Nennungshäufigkeiten von neuen Themenbereichen und Weiterbildungsausgaben (jeweils über 75 %), personelle Umbesetzungen (in einem Drittel der Unternehmen) und der Einsatz neuer externer Trainer und methodisch-didaktischer Änderungen.

Die miteinander eng zusammenhängenden methodisch-didaktischen Änderungen und Umbesetzungen im Weiterbildungsbereich zeigen, daß in einem beträchtlichen Teil der Banken und Versicherungen eine Umorientierung der Weiterbildungsarbeit stattgefunden hat (dazu gehören z. B. die Trends zur Dezentralisierung der Weiterbildung, die Einführung neuer Medien und Lernformen und die Intensivierung der Zusammenarbeit von Weiterbildungsabteilung und Personalentwicklung).

Auch nach Branchen differenziert zeigt sich, daß vor allem in den weiterbildungsintensiven Branchen (Energieversorgung, Elektrotechnische Produkte und Dienstleistungen (inkl. Banken und Versicherungen) überdurchschnittlich häufig Änderungen bei den Ausgaben für Weiterbildung, neuen externen Trainern, Zielgruppen und Themenbereichen sowie bei methodisch-didaktischen Änderungen genannt wurden.

Überdurchschnittlich häufig werden neue Themenbereiche in der Chemie und bei Metallen und Metallwaren sowie neue Zielgruppen bei der Maschinenerzeugung und der Nahrungs- und Genußmittelbranche genannt.

8.3 Änderungstypen

Analysiert man, welche Änderungen miteinander genannt werden, können drei – miteinander zusammenhängende – "Änderungstypen" gebildet werden (Abb. II-8.1):

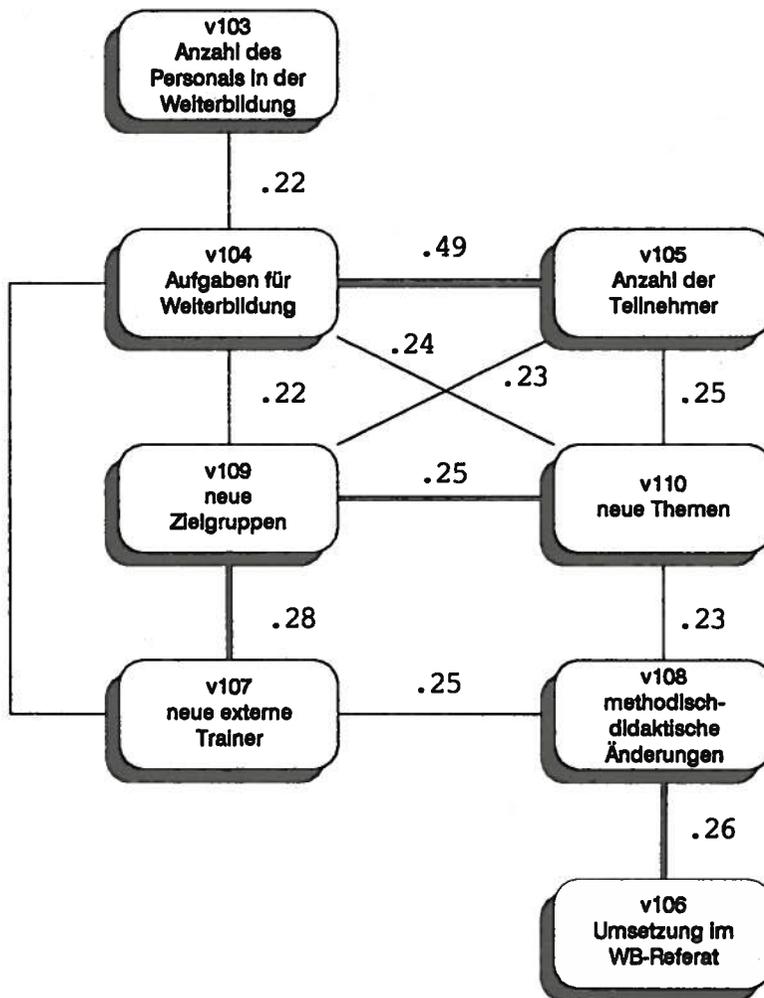
- Änderungstyp "Weiterbildungsexpansion"

Dieser Cluster umfaßt Änderungen bei Weiterbildungsausgaben (v 104) und der Anzahl der Teilnehmer (v 105). Dies trifft auf etwa zwei Drittel der antwortenden Unternehmen zu und wird mit zunehmender Unternehmensgröße häufiger.

- Änderungstyp "neue Bereiche und Zielgruppen"

Dieser Änderungstyp umfaßt neue externe Trainer (v 107), neue Themen (v 110) und neue Zielgruppen (v 109). Er trifft für ca. ein Drittel der Unternehmen zu und wird ebenfalls mit zunehmender Unternehmensgröße häufiger.

Abbildung II-8.1:
Änderungstypen in der betrieblichen Bildungsarbeit



Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 1.100 Unternehmen
 Dargestellt: Assoziationskoeffizient Cramer's V (nur Werte über .21)
 Die Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau
 (Quelle: Anhang, Tab A-9.1)

- **Änderungstyp "qualitative Änderung der Bildungsarbeit"**

Dieser Typ umfaßt methodisch-didaktische Änderungen (v 108), die mit Umbesetzungen in der Weiterbildungsabteilung (v 106) und neuen externen Trainern (v 107) zusammen genannt werden. Er umfaßt ca. jedes zehnte Unternehmen, steigt aber mit der Unternehmensgröße sehr stark an (ca. ein Drittel der Großunternehmen ist diesem Typ zuzurechnen).

Insgesamt ist aber dieser dritte Typ etwas schwächer ausgeprägt als die ersten beiden. Selbstverständlich sind alle drei genannten Cluster nicht unabhängig voneinander zu sehen.

Von zentraler Bedeutung scheint die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten für neue Zielgruppen im Unternehmen zu sein, die mit allen anderen Änderungsmöglichkeiten eng zusammenhängt.

Werden neue Zielgruppen im Unternehmen bzw. von außerhalb (z. B. Kundens Schulung) in die Bildungsarbeit miteinbezogen, erhöht dies die Anzahl der Teilnehmer sowie die Aufwendungen für Weiterbildung. Gerade bei neuen Themengebieten bzw. beim Einsatz neuer Lernformen werden aber auch öfters neue externe Trainer mit entsprechenden Qualifikationen eingesetzt: Als Beispiele seien die Einführung von Qualitätszirkeln im Produktions- oder Verwaltungsbereich, Organisationsentwicklungsberatung, Superlearning oder der Einsatz verschiedener Kommunikationstrainings genannt.

9. Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs im Unternehmen

Insgesamt fast die Hälfte der antwortenden Unternehmen gibt an, daß bei ihnen der Weiterbildungsbedarf erhoben wird. Dieser überraschend hohe Wert, der informelle Formen der Bedarfserhebung mit einschließt, kann zumindest als Anzeichen für vorhandenes Problembewußtsein interpretiert werden ("kein Training ohne vorherige Bedarfserhebung").

Als häufigste Erhebungsmethoden und -instrumente werden Einzelgespräche mit Mitarbeitern (72 % aller Unternehmen mit Bedarfserhebung), die Befragung von Vorgesetzten (65 %) sowie die Meldung durch die Mitarbeiter selbst (61 %) genannt.

9.1 Erhebungsmethoden nach Unternehmensgröße

Nach Unternehmensgröße differenziert ergibt sich eine unterschiedliche Nutzung der verschiedenen Bedarfserhebungsmethoden und -instrumente.

Im Kleinbetrieb dominiert das (eher informelle) Einzelgespräch mit dem Mitarbeiter; seine Bedeutung nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße ab (von 80 % auf 55 %).

Die Nennungshäufigkeit aller anderen Methoden nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße zu, d. h. in größeren Unternehmen werden nebeneinander mehrere Erhebungsmethoden eingesetzt, Bedarfserhebungen werden institutionalisiert (Tab. II-9.1).

Im Großunternehmen dominieren die Befragung von Vorgesetzten (86 %) und die Meldung durch den Mitarbeiter selbst (76 %). In ca. jedem dritten Großunternehmen werden auch Fragebögen bzw. Erhebungen in den Veranstaltungen selbst für die Be-

darfsermittlung eingesetzt. Darunter sind allerdings, wie eine ergänzende Erhebung (KAILER 1989 a) zeigte, in den meisten Fällen Evaluierungsfragebögen am Ende von Seminarveranstaltungen zu verstehen, sowie auch in (oft aperiodischen) Abständen durchgeführte schriftliche Mitarbeiterbefragungen.

In ebenfalls jedem dritten Großunternehmen werden zusätzlich Bildungsausschüsse eingesetzt.

Dabei handelt es sich meist um Gremien, die mit Vertretern von Geschäftsführung, Personalvertretung, Bildungsverantwortlichen der einzelnen Bereiche und dem Weiterbildungsleiter besetzt sind und denen vor allem eine Koordinierungs- und Richtlinienfunktion zukommt.

Tabelle II-9.1:
Methoden der Bildungsbedarfserhebung
(Extremgruppenvergleich)

Erhebungsmethode	Anzahl der Mitarbeiter		Differenz
	20 bis 49	über 1.000	
Befragung von Vorgesetzten	44 %	86 %	+ 42 %
laufende Befragungserhebung in Seminaren	12 %	44 %	+ 32 %
Bildungsausschuß	1 %	33 %	+ 32 %
Fragebogenerhebung bei Mitarbeitern	4 %	35 %	+ 31 %
Meldung durch Mitarbeiter selbst	49 %	76 %	+ 27 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 154 bzw. 55 Unternehmen (Mehrfachnennungen)

Die starke Verbreitung von Weiterbildungsbedarfserhebung im Großunternehmen bestätigen z. B. auch die Resultate der Erhebung der ÖAF (1988, S. 5), bei der 81 % angeben, Bildungsbedarf zu erheben, oder die Erhebung von GMELIN (1984) bei bundesdeutschen Großbetrieben.

9.2 Erhebungsmethoden nach Sektionen

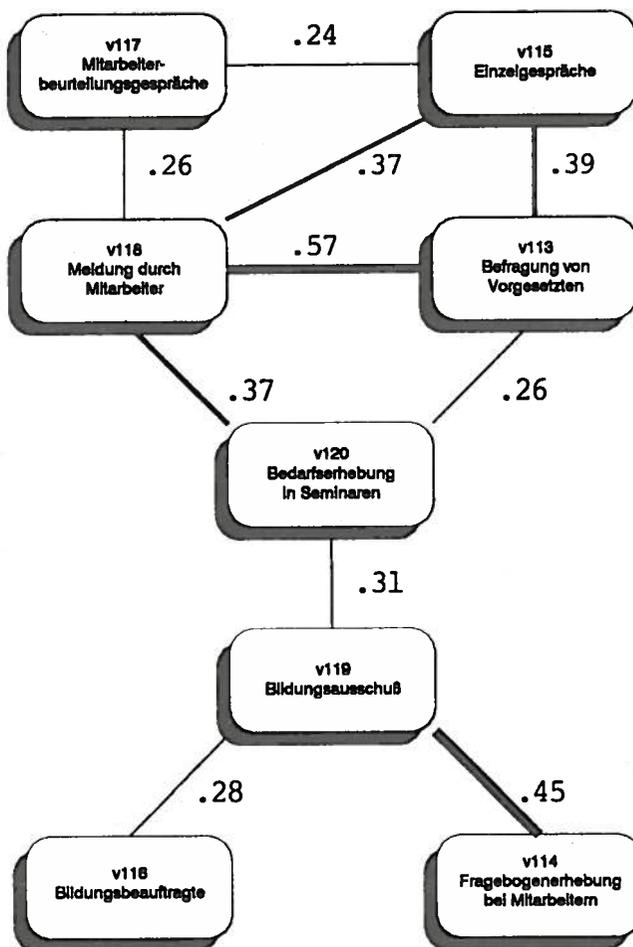
Im Gewerbe wird überwiegend (aufgrund der Betriebsgrößenstruktur) das informelle Einzelgespräch mit dem Mitarbeiter eingesetzt (d. h. Typ "informelle Bedarfserhebung").

Industrieunternehmen nennen überdurchschnittlich häufig die Befragung von Vorgesetzten sowie Meldungen durch den Mitarbeiter selbst. Sie sind also oft dem Typ "Bedarfserhebung durch Bildungsabteilung" zuzuordnen.

Banken und Versicherungen setzen überdurchschnittlich häufig Bildungsbeauftragte ein, führen Fragebogenerhebungen durch, erheben Bildungsbedarfe aus Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen und durch Seminar-Feedback. Sie sind häufig dem Typ "Bildungsabteilung als Berater" zuzuordnen.

9.3 Typen der Bedarfserhebung

*Abbildung II-9.1:
Typen der Weiterbildungsbedarfs-Erhebung
bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern*



Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 118 Unternehmen
Dargestellt: Assoziationskoeffizient Cramer's V (nur Werte über .22)
Die Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau
(Quelle: Anhang, Tab A-10.1)

Aus den miteinander eingesetzten Bedarfserhebungsmethoden können grob drei Vorgehenstypen bei der Bildungsbedarfserhebung skizziert werden (vgl. z. B. PULLIG 1987, HÖLTERHOFF / BECKER 1986), obwohl zu berücksichtigen ist, daß ein- und dasselbe Instrument, z. B. ein Fragebogen, sowohl von seiner inhaltlichen Gestaltung als auch von der strategischen Vorgangsweise (Form des Einsatzes und des Feedbacks) sehr unterschiedlich eingesetzt werden kann (Abb. II-9.1).

9.3.1 Informelle Bedarfserhebung

Dieses informelle Gespräch von Vorgesetzten bzw. der Unternehmensleitung mit dem einzelnen Mitarbeiter (v 115) dominiert in Kleinbetrieben, insbesondere in Gewerbe, Handel, Fremdenverkehr und Verkehr.

9.3.2 Bedarfserhebung durch Bildungsabteilung

Dieser Typ umfaßt persönliche Befragungen von Vorgesetzten (v 113), Einzelgespräche mit den Mitarbeitern (v 115) respektive eine von diesen selbst initiierte Bedarfsmeldung (v 118); unter Umständen auch im Rahmen von institutionalisierten jährlichen Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen (v 117).

Kennzeichen dieses Typs ist die zentrale Stellung des Bildungsverantwortlichen im Prozeß der Bildungsbedarfserhebung: Er erhebt den Bedarf direkt durch Gespräche mit Mitarbeitern, indirekt durch Gespräche mit Vorgesetzten, bzw. die Wünsche werden direkt an ihn herangetragen.

In diese Programmplanung fließen meist auch aus der Beobachtung des überbetrieblichen Angebots sowie aus Gesprächen mit Fachexperten herrührende Überlegungen mit ein. Unter Umständen muß der Programmvorschlag im Zuge der Weiterbildungsbudgetierung der jeweiligen Geschäfts- oder Bereichsleitung bzw. dem Bildungsausschuß zur Genehmigung vorgelegt werden.

Dieser Typ von Bildungsbedarfserhebung ist bei den meisten Unternehmen, insbesondere den größeren Industriebetrieben, verbreitet.

9.3.3 Bildungsabteilung als Berater bei der Bildungsbedarfserhebung

Dieser Typ ist wesentlich weniger verbreitet und kommt vorwiegend in größeren Unternehmen vor. Etwa in jedem dritten Großunternehmen, insbesondere in Banken und Versicherungen, ist die Bedarfserhebung in dieser Form institutionalisiert.

Kennzeichnend ist, daß die Bildungsabteilung beratend tätig wird: Die Bildungsbedarfserhebung erfolgt z. B. durch einen Bildungsausschuß (v 119), durch (nebenamtliche) Bildungsbeauftragte in den Abteilungen (v 116) oder die Vorgesetzten selbst, wobei als Erhebungsinstrument oft auch Fragebögen eingesetzt werden (v 114) ("Wissens- und Bedarfsinventuren"). Der Bedarf wird hier also im Prinzip durch die Betroffenen selbst erhoben, die Bildungsverantwortlichen stehen beratend sowohl bei der Datensammlung als auch bei einer Auswertung und Umsetzung in einen Bildungsplan zur Verfügung.

Bei diesem Modell werden oft Bildungsaufgaben zwischen einer zentralen Bildungsabteilung, die für fachübergreifende Schulung zuständig ist, sowie dezentralen Bildungsstellen, die für Fachtrainings zuständig sind, aufgeteilt.

10. Erfahrungen mit Organisationsentwicklung

Im Zusammenhang mit der Art der Gestaltung der Weiterbildungsaktivitäten stellt sich auch die Frage, ob und inwieweit Weiterbildung rein als Mittel der Abdeckung individueller Wissens- und Qualifikationsdefizite angesehen oder gezielt als Instrument der Personal- bzw. Organisationsentwicklung eingesetzt wird.

Es wurde deswegen erhoben, ob und inwieweit die antwortenden Unternehmen über Erfahrungen mit Projekten im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung verfügen.

Insgesamt gibt über ein Viertel der Unternehmen an, mit Organisationsentwicklung bereits in Berührung gekommen zu sein (d. h. Organisationsentwicklungs-Projekte zu planen, in einem abgegrenzten Bereich des Unternehmens, z. B. einer Abteilung, oder unternehmensweit bereits durchzuführen).

*Tabelle II-10.1:
Erfahrungen mit Organisationsentwicklung*

keine Erfahrung	71 %
OE-Projekte in Planung	9 %
OE-Projekte in abgegrenztem Bereich durchgeführt	12 %
OE-Projekte unternehmensweit durchgeführt	9 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.025 Unternehmen

Dieses auf den ersten Blick erstaunliche Ergebnis ist allerdings zu relativieren: Nicht nur in Unternehmen, sondern oft auch bei Beratern und Trainern herrscht keineswegs Klarheit oder Einigkeit darüber, was denn nun genau die Besonderheiten von Organisationsentwicklungsberatung seien, was unter Prozeß-Beratung zu verstehen ist usw. Eine Befragung österreichischer Manager zeigte ein beträchtliches Wissensdefizit über Organisationsentwicklung (wenn auch vermutet werden kann, daß der Wissensstand bei einschlägig vorgebildeten Weiterbildungsverantwortlichen etwas besser sein dürfte). Die begriffliche Unklarheit setzt sich auch in den überbetrieblichen Seminarangeboten zum Thema Organisationsentwicklung fort, wo ähnlich wie bei früheren Modellen im Trainingsbereich ebenfalls ein Trittbrettfahrer-Effekt sichtbar wird.

Jedoch können diese Ergebnisse als Indikator dafür angesehen werden, daß in einem doch beträchtlichen Teil der österreichischen Unternehmen Weiterbildungsaktivitäten

zumindest in einem Zusammenhang mit Maßnahmen zur Entwicklung des Unternehmens gesehen werden.

Die Daten zeigen auch die Bereiche und Unternehmensgrößen auf, in denen Weiterbildung verstärkt als Instrument der Unternehmensentwicklung eingesetzt wird: Die Organisationsentwicklungs-Erfahrung (wie erwähnt eine Selbsteinschätzung der Unternehmen) nimmt mit der Unternehmensgröße zu (Tab. II-10.2; Anhang, Tab. A-11.1):

*Tabelle II-10.2:
Erfahrung mit Organisationsentwicklung nach Unternehmensgröße*

Anzahl der Mitarbeiter	antwortende Unternehmen	unternehmensweite Organisationserfahrung	OE in abgegrenzten Unternehmensbereich
20 - 49	413	4 %	8 %
50 - 99	193	7 %	6 %
100 - 499	273	14 %	12 %
500 - 999	81	20 %	21 %
1.000 und mehr	65	12 %	37 %
Insgesamt	1.025	9 %	12 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.025 Unternehmen (100 % = Zeilensumme)
(Anmerkung: Nur eine Antwort möglich)

Jedes zweite Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern gibt an, über Praxiserfahrungen im Gebiete der Organisationsentwicklung zu verfügen.

Dies wird auch dadurch untermauert, daß gerade größere Unternehmen überdurchschnittlich häufig mit in- und ausländischen privaten Trainer- und Beratergruppen sowie auf Führungskräfte spezialisierten Instituten kooperieren, in deren Trainerstab am ehesten einschlägige Organisationsentwicklungs-Erfahrung vorhanden sein dürfte.

Nach Sektoren führt mit Abstand das Geld-, Kredit- und Versicherungswesen, wo jedes zweite Unternehmen angibt, über Erfahrung mit Organisationsentwicklung zu verfügen, mit weitem Abstand gefolgt von der Industrie (Tab. II-10.3).

Es zeigt sich ein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Erfahrung mit Organisationsentwicklung und der Intensität der betrieblichen Weiterbildung:

Je mehr ein Unternehmen für Weiterbildung ausgibt, je mehr Mitarbeiter weitergebildet werden, je mehr Methoden der Bedarfserhebung kombiniert werden, je größer die Palette der Organisationsformen der Weiterbildung, je vielfältiger die Themenberei-

che, je größer die Weiterbildungsabteilung selbst, desto eher werden auch "Organisationsentwicklungsprojekte" durchgeführt.

Tabelle II-10.3:
Erfahrung mit Organisationsentwicklung nach Sektion

Sektion	Ausmaß an OE-Erfahrung				Insges.
	keine	in Planung	begrenzt	untern. welt	
Industrie	51 %	15 %	16 %	17 %	225
Gewerbe	72 %	7 %	9 %	11 %	54
Geld, Kredit, Versicherung	29 %	13 %	38 %	21 %	24

Quelle: ibw-Erhebung 1988
100 % = Zeilensumme, nur eine Antwort möglich
(Anmerkung: Nur Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern wurden berücksichtigt)

Die Tabelle II-10.4 zeigt weitere hochsignifikante Zusammenhänge zwischen Organisationsentwicklungs-Erfahrung und verfolgten Weiterbildungszielen, wie z. B. der Erhöhung der Bereitschaft für Organisationsänderungen. Unternehmen mit OE-Erfahrung forcieren auch eher den weiteren Ausbau der internen als der externen Weiterbildung und setzen häufiger Lerngruppen am Arbeitsplatz ein. Sie verfügen auch häufiger über schriftliche Konzepte und Planungen für Personalentwicklung und Weiterbildung. Sie berichten auch deutlich seltener von Problemen mit der Weiterbildungsmotivation ihrer Mitarbeiter.

Dieser Zusammenhang zwischen Organisationsentwicklungs-Erfahrung und Weiterbildung erscheint einleuchtend. Wird Weiterbildung betrieben, läßt sich daraus tendenziell eine erhöhte Lern-, Änderungs- und Innovationsbereitschaft ableiten: Einerseits ist eine erste "Lernhemmschwelle" überwunden, andererseits tauchen im Zuge von Bedarfsanalysen, der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen und der Umsetzung am Arbeitsplatz auch Probleme auf, die nicht allein durch Weiterbildung gelöst werden können und umfassendere Lösungsansätze nahelegen. Sind in einem Unternehmen Weiterbildungsverantwortliche oder Personalentwickler tätig, ist auch die Wahrscheinlichkeit des Vorhandenseins interner "change agents" höher. Dies bildet wiederum eine günstige Ausgangslage nicht nur für Änderungen im Rahmen der Weiterbildungsarbeit selbst (neue Themen, Zielgruppen, Veranstaltungsformen usw.), sondern auch für darüber hinausgehende Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen, da gerade im Zuge der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen diese Zusammenhänge zunehmend stärker bewußt werden.

Allerdings kann man nicht von vorherein davon ausgehen, daß Weiterbildungsverantwortliche die Organisationsentwicklungs-Projekte in ihrem Unternehmen betreiben. Nur jeder sechste Weiterbildungsverantwortliche ist für die Begleitung von Organisa-

tionsentwicklungs-Projekten verantwortlich, ca. 40 % bezeichnen sich als "Mitwirkende". Etwa jede dritte Unternehmung mit Weiterbildungsverantwortlichen führt keine Organisationsentwicklungs-Projekte durch (Anhang, Tab. A-17.7).

Gerade in Großunternehmen, die tendenziell über die meiste Organisationsentwicklungs-Erfahrung verfügen, ist auch die Tendenz zu einer Isolierung der Weiterbildungsarbeit von anderen Aufgaben am größten (Anhang, Tab. A-17.8), da z. B. auch eigene für Personal- oder Organisationsentwicklung zuständige Abteilungen eingerichtet sind.

*Tabelle II-10.4:
Zusammenhang von Erfahrung mit Organisationsentwicklung
und Weiterbildung*

	Ausmaß an OE-Erfahrung				Insges.
	keine	in Planung	begrenzt	untern. weit	
Ziel der Weiterbildung ist die Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen	26 %	54 %	44 %	46 %	36 %
Ziel der Weiterbildung ist Unterstützung neuer Technologien	53 %	82 %	76 %	79 %	65 %
die externe Weiterbildung wird zunehmen	53 %	61 %	53 %	42 %	52 %
die interne Weiterbildung wird zunehmen	58 %	76 %	70 %	74 %	65 %
Einsatz von Lerngruppen am Arbeitsplatz	17 %	26 %	43 %	51 %	28 %
es gibt hauptamtliche Weiterbildungsverantwortliche	5 %	22 %	20 %	19 %	12 %
es gibt in der Branche ständige Produktinnovation	28 %	33 %	48 %	32 %	33 %
es gibt ein schriftliches Personalentwicklungskonzept	23 %	37 %	45 %	49 %	33 %
es gibt ein schriftliches Bildungskonzept	27 %	50 %	58 %	48 %	39 %
es gibt eher große Probleme mit der Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter	15 %	8 %	6 %	7 %	11 %
Anzahl der Unternehmen	228	54	74	63	419

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 419 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)
(Anmerkung: Nur Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern wurden berücksichtigt)

11. Entwicklungen der betrieblichen Weiterbildung in den nächsten drei Jahren

Die Frage nach den geplanten Entwicklungen der betrieblichen Weiterbildung läßt Rückschlüsse auf ihren Stellenwert zu. Sicherlich ist bei genannten Ausbauplänen auch ein verzerrender Effekt bei der Fragebeantwortung zu bedenken. Jedoch zeigte sich beim Vergleich mit einer früheren Befragung der österreichischen Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern, daß deren 1979 geäußerte Ausbaupläne in den Folgejahren auch konsequent umgesetzt wurden (HARTL / SCHEDLER / THUM 1980, Tabellenband S. 38).

Aus der Beantwortung dieser Frage läßt sich aber erkennen, wie die Entwicklungsüberlegungen bezüglich externer und firmeninterner Weiterbildung zusammenhängen. Bestätigt sich die häufig anzutreffende Vermutung, daß durch einen verstärkten Ausbau interner Weiterbildungsaktivitäten externe Trainings substituiert werden? Machen sich auf lange Frist gesehen externe Weiterbildungsträger quasi überflüssig?

Die Frage nach der beabsichtigten Entwicklung der internen respektive externen Weiterbildung des Unternehmens erbrachte generell einen Trend zur Ausweitung, eine Kürzung der betrieblichen Weiterbildung wurde praktisch nicht erwogen (Tab. II-11.1).

*Tabelle II-11.1:
Entwicklung von interner und externer Weiterbildung*

externe Weiterbildung	interne Weiterbildung			Insges.
	nimmt zu	bleibt gleich	nimmt ab	
nimmt zu	34 %	15 %	1 %	50 %
bleibt gleich	22 %	25 %	1 %	48 %
nimmt ab	1 %	1 %	—	2 %
Insgesamt	57 %	41 %	2 %	100 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 987 Unternehmen (100 % = Zeilensumme)

Die Tabelle II-11.1 zeigt auch, daß die Entwicklungsabsichten miteinander positiv korrelieren, d. h. daß nicht die Zunahme der externen Weiterbildung auf Kosten der internen geht oder umgekehrt. Mit anderen Worten: es findet keine reine Verlagerung der Aktivitäten bzw. Substitution statt, sondern es handelt sich um einen echten Ausbau.

11.1 Entwicklung nach Unternehmensgröße

Ein Ausbau der externen Weiterbildung wird unabhängig von der Unternehmensgröße von ca. der Hälfte der antwortenden Unternehmen erwogen, bei den Mittelbetrieben von 100 bis 500 Mitarbeitern sogar von 55 %.

Ein anderes Bild ergibt sich bei der Betrachtung der internen Weiterbildung: Weit mehr als die Hälfte der Unternehmen erwägt eine Ausweitung der firmeninternen Weiterbildung. Es zeigt sich jedoch ein starkes Ansteigen mit der Unternehmensgröße: Die Hälfte der Betriebe bis 50 Mitarbeiter, aber 80 % der Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern planen einen Ausbau des firmeninternen Trainings (siehe Anhang, Tab. A-12.1 und A-12.2).

11.2 Entwicklung nach Sektionen

Dieses Bild kann bei einer Betrachtung nach Wirtschaftsbereichen noch weiter differenziert werden:

Bei der Frage nach der Entwicklung der externen Weiterbildung weisen die weiterbildungsintensiven Banken und Versicherungen die verglichen mit anderen Sektionen – relativ gesehen – geringste Bereitschaft zum Ausbau auf: "Nur" 44 % der Unternehmen planen einen Ausbau externer Weiterbildung.

Dasselbe gilt für die weiterbildungsintensiven Unternehmen der Bereiche Energieversorgung, Chemie und Elektrotechnische Produkte. Bei der Frage nach der Entwicklung der internen Weiterbildung ist die Tendenz wiederum umgekehrt: Der Geld-, Kredit- und Versicherungssektor wird in 72 % der Fälle die interne Weiterbildung ausbauen, auch die Bereiche Energieversorgung und Elektrotechnik bauen firmeninternes Training überdurchschnittlich oft aus.

Insgesamt zeigt sich also, daß der Großteil der Unternehmen sowohl die externe als auch die interne Weiterbildung ausbauen will. Bei den bereits jetzt sehr weiterbildungsintensiven Unternehmen liegt aber der Schwerpunkt eher auf einem weiteren Ausbau ihrer firmeninternen Aktivitäten. Die externe Weiterbildung wollen vor allem Mittelbetriebe zwischen 100 und 500 Mitarbeitern ausbauen.

Unter Bezugnahme auf den in einem späteren Abschnitt detaillierter ausgeführten "Entwicklungspfad der Weiterbildung" (vgl. Teil III) sowie die Ergebnisse der Analyse des externen Weiterbildungsangebotes (vgl. Teil II, Kap. 18: "Entwicklung in der Kooperation zwischen Unternehmen und externen Weiterbildungsanbietern" bzw. im Detail KAILER 1989 b) erscheinen diese Ergebnisse plausibel:

In den meisten Fällen erfolgt ein erster Einstieg in Weiterbildungsaktivitäten vor allem durch den Besuch von Kundenschulungen bei Händlern und Herstellern, von WIFI-Kursen und Fachmessen.

Das heißt, es wird meist zuerst die externe Weiterbildung verstärkt, es werden mehr Mitarbeiter auf externe Veranstaltungen entsendet. Erst im Zuge der Ausweitung dieser Weiterbildungsaktivitäten kommt es, teils aus Kostenüberlegungen, teils auch dadurch, daß die Transferproblematik stärker in das Bewußtsein der entsendenden Unternehmen rückt, zu Überlegungen bezüglich eines Ausbaues firmeninterner Weiterbildung.

In dieser Situation befinden viele Mittelbetriebe. Während in den Großunternehmen meist bereits seit langer Zeit Weiterbildungsabteilungen installiert sind, werden diese in Mittelbetrieben erst aufgebaut. Gerade diese mittleren Unternehmen zeichnen für den starken Zuwachs an Weiterbildungsverantwortlichen in den letzten Jahren verantwortlich (siehe Teil II, Kap. 17: "Aufgaben von Weiterbildungsverantwortlichen in Unternehmen").

Ist eine firmeninterne Weiterbildungsstruktur erst einmal geschaffen, d. h. sind Weiterbildungsverantwortliche ernannt oder hauptamtliche Trainer eingestellt worden, ist für firmeninterne Weiterbildung bereits quasi gewohnheitsmäßig ein Budget vorhanden, sind Medien und Lehrmaterialien angeschafft oder Seminarräumlichkeiten adaptiert worden, besteht die verständliche Tendenz, diese auch verstärkt zu nutzen.

Diese Bestrebungen, die aufgebauten Kapazitäten auch zu nutzen, stammen sicherlich nicht nur von seiten der Geschäftsleitung, sondern werden durch eine gewisse Eigendynamik des Weiterbildungsbereiches verstärkt, der an einer Ausweitung seiner Tätigkeiten und damit auch einem Ausbau seiner Position im Unternehmen interessiert ist, die in dieser ersten Aufbauphase am ehesten durch hohe interne Seminaraktivität gesichert werden soll.

Die Mehrzahl der Mittelbetriebe besitzt aber – trotz des starken Zuwachses in den letzten Jahren – noch keine Weiterbildungsverantwortlichen und richtet deshalb ihr Hauptaugenmerk auf den Ausbau der überbetrieblichen Weiterbildungsaktivitäten.

Jedoch wird auch bei denjenigen Unternehmen, die ihre firmeninterne Weiterbildung ausbauen, auch meist die externe Weiterbildung beibehalten oder ausgebaut. Externe Veranstaltungen kommen vor allem in Betracht, wenn neue Spezialthemen angeboten werden, wenn bestimmte Zielgruppen – aus welchen Gründen immer – "außer Haus" weitergebildet werden sollen, bzw. wenn ein Bedarf nur bei einem oder wenigen Mitarbeitern besteht.

Ein weiterer wichtiger Grund ist auch die Beiziehung externer Träger aus Gründen einer Kapazitätserweiterung der Weiterbildungsarbeit.

Die insgesamt steigende Weiterbildungsaktivität der Unternehmen zeigte sich auch in einer Reihe weiterer Erhebungen.

So ergab z. B. die ibw-Betriebsbefragung 1979 sowohl in der Rückschau auf die Vorjahre als auch in der Vorschau auf die kommenden Jahre ein Ausbau der Weiterbildungsaktivitäten bei ca. der Hälfte der antwortenden Unternehmen (HARTL / SCHEDLER / THUM 1980, S. 41 ff.).

Eine ähnliche Entwicklung stellte für Deutschland auch WEBER (1985, S. 12) sowohl in Form einer Rückschau auf den Zeitraum 1974 bis 1979 als auch in einer Vorschau auf 1980 bis 1984 fest; ebenso plante in der Erhebung von WINTER / THOLEN (1982, S. 30) der Großteil der Unternehmen einen "Ausbau ihres Weiterbildungs Konzeptes".

Ähnliche Ergebnisse wie in der hier vorliegenden ibw-Betriebsbefragung lassen sich auch aus der Untersuchung der ÖAF (1988) ableiten, wonach der beabsichtigte Ausbau der Weiterbildungsaktivitäten in den nächsten Jahren sich vornehmlich auf den Bereich des Mittel-Managements und auf die Themen Führungsverhalten, Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation, Marketing und EDV konzentrieren wird.

12. Förderung der überbetrieblichen Weiterbildung der Mitarbeiter

Praktisch alle Unternehmen entsenden im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung Mitarbeiter auf überbetriebliche Veranstaltungen.

Wie und in welchem Ausmaß fördern die Unternehmen diese Form der Weiterbildung, die in den meisten Fällen die innerbetriebliche Weiterbildung ergänzt?

Bei der Förderung der Inanspruchnahme externer Bildungsmaßnahmen durch das Unternehmen steht die gänzliche Kostenübernahme mit 74 % der Nennungen an erster Stelle, gefolgt von Information und Beratung mit 58 % und gänzlicher Freistellung, für Weiterbildung während der Arbeitszeit mit 53 %.

Mit beträchtlichem Abstand folgen die teilweise Kostenübernahme mit 37 % und die teilweise Freistellung mit 31 %. 22 % der Unternehmen bieten eine auf die Weiterbildungsmaßnahme abgestimmte Arbeitszeitregelung an.

12.1 Förderung nach Unternehmensgröße

Die Art der Förderung der Weiterbildung unterscheidet sich nach der Unternehmensgröße deutlich (Tab. II-12.1).

Gerade in Großunternehmen sind sowohl gänzliche Kostenübernahme als auch gänzliche Freistellung für überbetriebliche Weiterbildung weit verbreitet.

Innerbetriebliche Weiterbildung wird in den meisten Fällen in der Arbeitszeit durchgeführt, wobei die Kosten vom Arbeitgeber übernommen werden.

Je größer das Unternehmen, desto häufiger werden beim Besuch externer Weiterbildungsmaßnahmen die anfallenden Kosten zur Gänze übernommen bzw. desto öfter wird die Veranstaltung in der Arbeitszeit besucht.

Jedoch ist die Bereitschaft zur gänzlichen Kostenübernahme durchgehend deutlich stärker ausgeprägt als zur gänzlichen Freistellung der Mitarbeiter. Dies trifft insbesondere für Kleinbetriebe zu, bei denen die Stellvertretungsprobleme häufiger auftreten.

*Tabelle II-12.1:
Maßnahmen zur Förderung externer Weiterbildung
(Extremgruppenvergleich)*

Förderungsart	Anzahl der Mitarbeiter		Differenz
	20 bis 49	über 1.000	
volle Freistellung	48 %	82 %	+ 34 %
volle Kostenübernahme	68 %	91 %	+ 23 %
Information und Beratung	53 %	68 %	+ 15 %
entsprechende Arbeitszeitregelung	24 %	29 %	+ 5 %
teilweise Freistellung	31 %	32 %	+ 1 %
teilweise Kostenübernahme	39 %	32 %	- 7 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 369 bzw. 66 Unternehmen (Mehrfachnennungen)
(Anmerkung: Nur "häufig"-Antworten wurden berücksichtigt)

12.2 Förderung nach Sektionen

Insbesondere Industrieunternehmen, Großhandelsunternehmen, Banken und Versicherungen übernehmen sehr häufig die gesamten Aufwendungen für externe Weiterbildungsmaßnahmen.

In Banken und Versicherungen wird auch weitaus am öftesten (80 %) zur Gänze innerhalb der Arbeitszeit weitergebildet. Dies ist mit dem ausgebauten internen Weiterbildungssystem dieses Bereiches zu erklären (Anhang, Tab. A-14.1).

12.3 Förderungstypen

Bei der Untersuchung, welche Förderungsformen gemeinsam genannt werden, können zwei – miteinander zusammenhängende – Typen der Förderung externer Weiterbildung unterschieden werden (Abb. II-12.1):

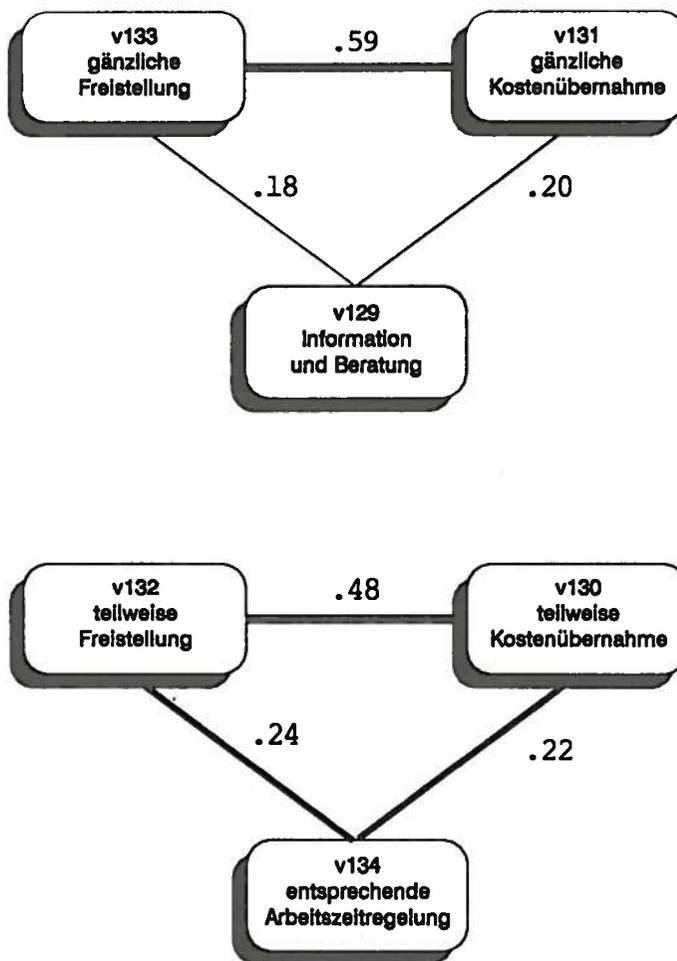
- Förderungstyp "gänzliche Kostenübernahme und Freistellung"

Zu den Unternehmen dieses Types gehören ca. die Hälfte der Unternehmen unter 1.000 Mitarbeitern, sowie der überwiegende Teil der Großunternehmen über 1.000 Mitarbeitern.

Die Mitarbeiter besuchen auch überbetrieblich abgehaltene Seminare während der

Arbeitszeit (v 133) und auf Kosten der Unternehmen (v 131), wobei die betrieblichen Weiterbildungsverantwortlichen über das externe Angebot informieren und bezüglich der Auswahl externer Kurse beraten (v 129).

Abbildung II-12.1:
Typen der Förderung externer Weiterbildung



Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Dargestellt: Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman $r(s)$ (nur Werte über .12)
 Die Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau
 (Quelle: Anhang, Tab. A-14.2)

- Förderungstyp "teilweise Kostenübernahme und Freistellung"

Zu diesem Typ gehört – über alle Unternehmensgrößen hinweg – ca. jedes dritte antwortende Unternehmen.

Diese Unternehmen stellen die Mitarbeiter für externe Kursbesuche teilweise frei (v 132) bzw. es werden Kursangebote ausgewählt, die teils in der Arbeitszeit und teils in der Freizeit abgehalten werden (z. B. Freitag-Samstag-Blockseminare), bzw. es wird mit dem betreffenden Mitarbeiter eine entsprechende Arbeitszeitregelung vereinbart (v 134). Zusätzlich werden auch teilweise die Weiterbildungskosten vom Unternehmen getragen (v 130).

Gerade die größeren Unternehmenseinheiten sind meist nicht eindeutig einem der beiden Förderungstypen zuzuordnen. Dies zeigt auch, daß – je nach Relevanz des Weiterbildungsangebotes für das Unternehmen – unterschiedliche Regelungen getroffen werden:

Interne Weiterbildung sowie eindeutig fachspezifische externe Veranstaltungen werden auf Kosten des Unternehmens und in der Arbeitszeit besucht, bei nicht eindeutig betriebsrelevanten Weiterbildungsmaßnahmen werden z. B. die Kosten vom Unternehmen übernommen (unter Umständen Rückvergütung nach bestandener Abschlußprüfung o. ä.), während der Besuch teils in der Freizeit, teils in der Arbeitszeit, oder überhaupt in der Freizeit erfolgt (z. B. externe Abend-Fremdsprachenlehrgänge).

13. Kosten der betrieblichen Weiterbildung¹

Eine von Weiterbildungspraktikern häufig gestellte Frage bezieht sich auf Vergleichsdaten zum Thema der Weiterbildungsaufwendungen: "Wieviel Prozent von den Personalkosten, vom Umsatz gibt man in unserer Branche/Unternehmensgröße durchschnittlich für Weiterbildung aus? Wieviel sollte man ausgeben usw.?"

Aber gerade diese Frage nach den Weiterbildungskosten verzeichnet in Betriebsbefragungen regelmäßig die weitaus höchsten Verweigerungsquoten. Die sich dadurch der Bildungsforschung stellenden Probleme werden z. B. ausführlich von BARDELEBEN u. a. (1986, S. 25 ff.) beschrieben.

Der Problemlage bei der Ermittlung der Kosten der Weiterbildung (die Ermittlung erfolgt nur in einem Teil der Unternehmen und umfaßt meist nur einige Kostenbestandteile) entspricht – sozusagen spiegelbildlich – eine ähnliche Problemlage bei der Ermittlung des Nutzens der Weiterbildung (zum Stand der Evaluierung in österreichischen Unternehmen vgl. die Erhebungen von HANIKA 1985, FÜRST 1985, S. 95 ff., JÄGER 1988, KAILER 1989 a; für die BRD die Umfrageergebnisse des MBF 1981 und 1985 sowie WEBER / MARTIN 1981).

¹ Probleme der Kostenermittlung in der betrieblichen Weiterbildung werden, ergänzt um die Ergebnisse einer zusätzlichen Betriebsbefragung zu den Themen Kostenermittlung und Evaluierung, in einem Folgebund (KAILER 1989 a) detailliert behandelt.

So liegen zwar umfassende Evaluierungskonzepte und reichhaltige Literatur über Evaluierungsinstrumente vor (z. B. HESSELING 1966, DÖRING 1973, STIEFEL 1974, BRONNER / SCHRÖDER 1986, EASTERBY-SMITH 1986, STIEFEL / BRAUNSBURGER 1983, KURTZ u. a. 1984, MÜNCH / MÜLLER 1988); diese werden aber in der betrieblichen Praxis relativ selten eingesetzt.

Es überrascht deshalb nicht, daß sich in einschlägigen Lehrbüchern allgemein gehaltene Aussagen über Kosten-Nutzen-Ermittlung finden, daß es jedoch (außer z. B. SABEL 1978, S. 79 ff., HÖLTERHOFF / BECKER 1986, S. 291 ff. FLAMHOLTZ 1986, S. 311 ff.) kaum ausführlichere Darstellungen der Gestaltungsmöglichkeiten der Weiterbildungskostenrechnung gibt. Auch Praxisleitfäden zur Gestaltung der Weiterbildungskostenrechnung sind relativ selten und eher auf große und größte Unternehmen zugeschnitten (ZVEI 1982, KEARSLEY 1982, HEAD 1985, SPENCER 1986).

Die geringe Antwortbereitschaft bei diesem Fragenbereich, die damit zusammenhängenden Probleme bei Hochrechnungen (EDDING 1984, FALK / SCHLAPFKE 1984), die unterschiedlich ausgefeilten Erhebungsformen in den Unternehmen selbst, verbunden mit dem Fehlen aussagekräftiger Vergleichsstatistiken für den Weiterbildungsbereich überhaupt (so ist z. B. der Weiterbildungsbereich im Statistischen Handbuch der Republik Österreich überhaupt nicht vertreten) führen dazu, daß auf diesem Gebiet bisher nur wenige Forschungsprojekte durchgeführt wurden und entsprechend wenige Vergleichsdaten vorliegen (z. B. für Österreich: HARTL / SCHEDLER / THUM 1980, KAILER u. a. 1985 a, HANIKA 1985, ÖAF 1988, KAILER 1989 a; für die BRD: FALK / BÖNISCH 1982, BARDELEBEN u. a. 1986, JESERICH 1987, 1988; für Großbritannien: MANGHAM / SILVER 1986, PELL 1989; für Frankreich: GEHIN 1988, 1989).

13.1 Zum Problem der Antwortverweigerung

*Tabelle II-13.1:
Weiterbildungskosten nach Unternehmensgröße
(Antwortquoten)*

Anzahl der Mitarbeiter	Antworten insgesamt	Antworten auf Kostenfrage	Prozent mit Weiterbildungskosten
20 - 49	445	111	25 %
50 - 99	210	76	36 %
100 - 499	285	118	41 %
500 - 999	85	50	59 %
1.000 und mehr	66	40	61 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 395 Unternehmen mit Kostenangabe
(100 % = Zeilensumme)

In der vorliegenden Erhebung gaben 46 % der antwortenden 1.100 Unternehmen an, daß sie die Weiterbildungskosten ermitteln, insgesamt nannten nur 395 (= 36 %) konkret ihre Weiterbildungsaufwendungen. Die Frage nach den Kosten verzeichnete damit in der vorliegenden Erhebung die bei weitem höchste Ausfallquote des gesamten Fragenprogrammes.

Die Verweigerungsquote differiert deutlich nach Unternehmensgrößenklassen (Tab. II-13.1).

Der Anteil der Unternehmen mit konkreter Angabe der Weiterbildungsaufwendungen steigt mit der Unternehmensgröße: Nur jeder vierte Kleinbetrieb, aber zwei von drei Großunternehmen geben konkrete Auskünfte..

Dies ist u. a. damit zu erklären, daß in Kleinbetrieben Kostenrechnung an sich und Bildungskostenrechnung im speziellen kaum eingeführt sind (vgl. KAILER u. a., 1985 a), sodaß es sich bei den Werten dieser Unternehmen eher um aus dem Gedächtnis reproduzierte Gebühren für externe Kurse handelt. Großunternehmen verfügen dagegen über Weiterbildungsreferate und Weiterbildungsbudgets (KAILER 1988 c, ÖAF 1988).

13.2 Weiterbildungskosten nach Unternehmensgröße

Insgesamt antworteten 395 Unternehmen und nannten Weiterbildungsaufwendungen in der Höhe von 507 Mio. öS.

Größere Unternehmen geben tendenziell mehr für Weiterbildung aus (Tab. II-13.2).

*Tabelle II-13.2:
Durchschnittliche Gesamt-Weiterbildungsausgaben
pro Mitarbeiter und Unternehmen*

Anzahl der Mitarbeiter	Gesamt-Weiterbildungskosten		Anzahl der Betriebe
	pro Betrieb	pro Mitarbeiter	
20 – 49	96.797,-	2.938,-	94
50 – 99	135.645,-	1.970,-	76
100 – 499	554.427,-	2.209,-	118
500 – 999	1.305.140,-	2.016,-	50
1.000 und mehr	8.991.025,-	3.261,-	40
Durchschnitt	1.283.088,-	2.834,-	378

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 378 Unternehmen mit Kostenangabe

Dies trifft nicht nur für die durchschnittlichen Weiterbildungskosten pro Betrieb zu, sondern auch für die durchschnittlichen Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter. Das

heißt, Mitarbeiter werden öfter oder in teureren Kursen weitergebildet oder mehr Kostenbestandteile (z. B. auch anteilige Lohn- und Gehaltskosten) werden berücksichtigt.

Besonders deutlich ist ein Sprung bei den Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern festzustellen.

Auf der Basis der vorliegenden Daten ergibt sich allerdings nicht ein kontinuierlicher Anstieg mit der Unternehmensgröße, sondern tendenziell eher das Bild einer U-förmigen Verteilung, d. h. daß die Unternehmen unter 100 Mitarbeitern und die Unternehmen über 1.000 Mitarbeitern jeweils mehr pro Mitarbeiter ausgeben als die Mittelbetriebe.

Dieses ist auf den ersten Blick überraschende Ergebnis kann wie folgt erklärt werden: Die durchschnittlichen Weiterbildungsaufwendungen pro Mitarbeiter steigen mit der Unternehmensgröße, jedoch kommt mit abnehmender Unternehmensgröße tendenziell ein Rücksendeffekt zum Tragen, d. h. es beteiligten sich eher weiterbildungsinensive Kleinbetriebe an der Erhebung.

Dasselbe Bild zeigte auch eine weitere Unternehmensbefragung (KAILER 1989 a).

13.3 Weiterbildungskosten nach Sektionen und Branchen

Die Weiterbildungsaufwendungen sind in den einzelnen Sektionen unterschiedlich (Tab. II-13.3).

*Tabelle II-13.3:
Gesamt-Weiterbildungskosten nach Sektionen*

Sektion	Gesamt-Weiterbildungskosten in öS (Durchschnitt)		Anzahl der Betriebe
	pro Betrieb	pro Mitarbeiter	
Industrie	1.657.588,-	2.267,-	153
Gewerbe	180.477,-	1.510,-	65
Handel	783.860,-	5.399,-	100
Geld, Kredit, Versicherung	5.175.500,-	5.607,-	24

Quelle: ibw-Erhebung 1988
(Anmerkung: Nur Sektionen mit mehr als 20 antwortenden
Unternehmen wurden dargestellt)

Die Tabelle II-13.3 zeigt eine deutlich unterschiedliche Verteilung der Weiterbildungsaufwendungen.

Insgesamt zeigt sich aus den Ergebnissen deutlich eine dominierende Stellung der Industrieunternehmen, die für ca. die Hälfte aller Weiterbildungsaufwendungen verant-

wortlich zeichnen.

Der zweite dominierende Bereich ist das Geld-, Kredit- und Versicherungswesen. Dieses weist die bei weitem höchsten Pro-Kopf-Weiterbildungsaufwendungen auf (ca. öS 5.600,- verglichen mit dem Gesamtdurchschnitt von öS 2.800,- pro Mitarbeiter und Jahr). Insgesamt zeichnet dieser Bereich für ein weiteres Viertel aller Weiterbildungsausgaben verantwortlich.

Zu berücksichtigen ist dabei, daß der durchschnittliche Anteil der firmeninternen Weiterbildungsaufwendungen ca. 40 % beträgt; er steigt allerdings mit der Unternehmensgröße und Weiterbildungsintensität beträchtlich und beträgt z. B. bei Banken und Versicherungen fast 80 % (KAILER 1989 a).

Dies wird auch durch die anderen im Laufe der Untersuchung erhobenen Resultate bestätigt: Insbesondere Banken, Versicherungen und Großunternehmen des Industriebereichs bestreiten einen Großteil der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten und weisen auch die am breitesten ausgebauten Weiterbildungsaktivitäten auf.

Auch der Handel verzeichnet hohe Aufwendungen. Hier ist allerdings zu berücksichtigen, daß fast zwei Drittel auf nur zwei sehr weiterbildungsintensive Großunternehmen (Handelsketten) entfallen. Ähnliches gilt auch für die Sektion Verkehr mit durchschnittlichen Aufwendungen von knapp öS 2.000,- pro Mitarbeiter (allerdings bei einem relativ geringen Rücklauf).

Bei Gewerbebetrieben ist aufgrund der kleinbetrieblichen Größenstruktur die Höhe der Aufwendungen pro Unternehmen deutlich geringer, die Pro-Kopf-Ausgaben betragen ca. öS 1.500,-.

Dasselbe gilt für die vorwiegend aus Kleinst- und Kleinbetrieben bestehende Sektion Fremdenverkehr (wobei die Ergebnisse auf den Antworten von nur elf Betrieben basieren).

Auch nach Branchen differenziert ergeben sich sehr unterschiedliche Weiterbildungsausgaben:

Weiterbildungsintensive Bereiche sind – wie sich auch bei den anderen Fragen ergab – Energieversorgung, Metallwaren- und Maschinenerzeugung, Elektrotechnische Produkte, Sonstige Industrie und Dienstleistungen (inklusive Banken und Versicherungen).

Ähnliche Trends zeigten sich in einer ergänzenden Erhebung (KAILER 1989 a).

Bei einer Interpretation von Kostendaten sind allerdings zwei wesentliche Einflüsse zu berücksichtigen: Einerseits Probleme mit dem Rücksende- und Antwortverhalten gerade bei der Kostenfrage, andererseits das Problem, daß auch die antwortenden Unternehmen nur einen Teil aller anfallenden Kostenbestandteile berücksichtigen (meist Teilnahmegebühren, Trainerhonorare sowie Reise- und Aufenthaltskosten). Dies trifft auch für viele Großbetriebe zu, d. h. die tatsächlichen Weiterbildungsaufwendungen liegen beträchtlich höher (vgl. dazu im Detail KAILER 1989 a).

13.4 Schätzung der Gesamt-Weiterbildungskosten der Unternehmen

Um eine erste grobe Schätzung der Weiterbildungsaufwendungen österreichischer Unternehmen durchzuführen, erfolgt eine Gewichtung der Ergebnisse der Betriebsbefragung anhand der Nichtlandwirtschaftlichen Bereichszählung 1983 nach Sektionen und Unternehmensgrößen. Aufgrund teilweise doch geringer Zellenbesetzungen wird diese Schätzung nur für Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern der Sektionen Industrie, Gewerbe, Handel und Geld-, Kredit- und Versicherungswesen durchgeführt (diese repräsentieren aber immer noch über 90 % aller österreichischen Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern) (Tab. II-13.4).

Da die Weiterbildungsaufwendungen mit der Unternehmensgröße tendenziell steigen (vgl. Tab. II-13.2), sind diese Werte höher als in Tab. II-13.3, in der auch Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern aufgenommen wurden.

*Tabelle II-13.4:
Weiterbildungsaufwendungen österreichischer Unternehmen
(Hochrechnung)*

	Sektion				Insges.
	Industrie	Gewerbe	Handel	GKV	
Anzahl der Betriebe	1.232	497	450	173	2.352
Anzahl der Mitarbeiter	474.320	83.502	112.831	65.155	735.808
Weiterbildungsausgaben pro Sektion (in Mio. öS)	1.210	140	577	473	2.400
Weiterbildungsausgaben pro Betrieb (in 1.000 öS)	982	282	1.282	2.734	1.020
Weiterbildungsausgaben pro Mitarbeiter (in öS)	2.551,-	1.677,-	5.113,-	7.260,-	3.262,-

Quellen:

Anzahl der Betriebe und Mitarbeiter lt. Nichtlandwirtschaftlicher Bereichszählung 1983,
Weiterbildungsaufwendungen lt. ibw-Erhebung 1988
(Anmerkung: Insgesamt 185 Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern der Sektionen Industrie, Gewerbe, Handel und GKV für das Jahr 1986 wurden berücksichtigt)

Die Weiterbildungsaufwendungen der kleineren Unternehmen wurden zusätzlich grob auf der Basis des Mikrozensus 1982 (ÖStZA 1985, S. 180) – über die von Unternehmen bei externen Weiterbildungsträgern entrichteten Kursgebühren für externe Seminare – geschätzt.

Insgesamt ergab sich daraus ein Richtwert von ca. 2,5 Milliarden Schilling Weiterbildungsausgaben der Unternehmen pro Jahr.

Berücksichtigt man jedoch, daß – wie in KAILER (1989 a) näher ausgeführt – in die von den Unternehmen genannten Beträge nur ein Teil der tatsächlichen Aufwendungen

eingeht, weil auch die antwortenden Unternehmen nur wenige Kostenbestandteile berücksichtigen, ist dieser Betrag lediglich als vorsichtig geschätzte Untergrenze zu verstehen.

In einer vergleichbaren Untersuchung der Weiterbildungskosten in 1.700 britischen Unternehmen kamen z. B. die Autoren aufgrund einer ähnlich rudimentären Berücksichtigung von Kostenbestandteilen zum Schluß, daß die Unternehmen nur ca. 30 % der tatsächlichen Aufwendungen berücksichtigten (PELL 1989).

13.5 Weiterbildungsaufwendungen bezogen auf den Personalaufwand bzw. Umsatz

Gestützt auf eine grobe Hochrechnung wenden österreichische Unternehmen ca. 1,2 % ihres Personalaufwandes für Weiterbildung auf (Tab. II-13.5). Bei Banken und Versicherungen ist dieser Prozentsatz deutlich höher, für den Handel ist die Schätzung aufgrund der erwähnten zwei weiterbildungsintensiven Großunternehmen problematischer.

Im Handel ist zu berücksichtigen, daß die Hochrechnungsergebnisse durch einige antwortende weiterbildungsintensive Großunternehmen verzerrt erscheinen.

*Tabelle II-13.5:
Weiterbildungsaufwendungen bezogen auf den Personalaufwand
österreichischer Unternehmen*

	Sektion				Insges.
	Industrie	Gewerbe	Handel	GKV	
Weiterbildungsausgaben pro Sektion (in Mio. öS)	1.210	140	577	473	2.400
Personalaufwand 1983 pro Sektion (in Mio. öS)	171.154	95.357	75.735	33.183	375.429
Anteil an Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern	77 %	17 %	32 %	68 %	49 %
anteiliger Personalaufwand (in Mio. öS)	131.789	16.211	24.235	22.564	194.799
Weiterbildungsausgaben in Prozent des anteiligen Personalaufwandes	0,92 %	0,86 %	2,4 %	2,1 %	1,2 %

Quellen:

Hochrechnung der Weiterbildungsaufwendungen (für das Jahr 1986) aufgrund der ibw-Erhebung 1988 (nur Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern der Sektionen Industrie, Gewerbe, Handel und GKV). Personalaufwand pro Sektion lt. Wirtschaftsdaten 1983 (enthalten sind: Brutto-Gehälter, -Löhne und -Lehrlingsentschädigungen, alle gesetzlichen Pflichtbeiträge des Arbeitgebers sowie freiwilliger Sozialaufwand in Form von Barzuwendungen). Angabe der Beschäftigten in Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern lt. Wirtschaftsdaten 1983.

13.6 Einige Vergleichsdaten aus in- und ausländischen Erhebungen

Aufgrund der bereits erwähnten Probleme bei der Informationsbeschaffung und Hochrechnung der Daten sind (insbesondere internationale) Vergleiche sehr schwierig durchzuführen.

Auch Unternehmen derselben Größenordnung und Branche weisen sehr unterschiedliche Weiterbildungsaufwendungen auf.

● Zur Erhebung von Weiterbildungskosten

In einer vergleichbaren ibw-Betriebsbefragung gaben 1979 über 60 % der Unternehmen an, Weiterbildungskosten zu ermitteln (HARTL / SCHEDLER / THUM 1980, Tabellenband, S. 27).

Auch bei der ÖAF-Erhebung (1988, S. 6) gaben insgesamt zwei von drei Unternehmen an, Weiterbildungskosten in irgendeiner Form zu budgetieren und zu planen. Nach Branchen gesehen ist dies am öftesten in Banken, Versicherungen und der Industrie der Fall.

Diese Werte entsprechen – bezogen auf die untersuchten Unternehmensgrößenklassen – den Ergebnissen der vorliegenden Erhebung relativ gut.

● Zur Höhe der Weiterbildungsaufwendungen

1979 wurde vom ibw ebenfalls eine österreichweite Betriebsbefragung bei Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern durchgeführt. Damals ergaben sich bei ca. 350 antwortenden Unternehmen Gesamt-Weiterbildungskosten von 800 Millionen Schilling bzw. pro Mitarbeiter durchschnittlich öS 1.000,- pro Jahr (HARTL / SCHEDLER / THUM-KRAFT 1980, S. 34 ff.).

Da von 1979 auf 1987 der Verbraucherpreisindex des Österreichischen Statistischen Zentralamtes für den Bereich Bildung/Unterricht/Erholung von 113,8 auf 156,8 (ÖStZA 1988, S. 211) gestiegen ist, ist für einen Vergleich allerdings eine entsprechende Bereinigung vorzunehmen (wobei die Seminargebühren externer Weiterbildungsträger eher noch stärker gestiegen sind).

Trotzdem können die Unterschiede in den Weiterbildungskosten nicht allein aus diesen beiden Einflußgrößen erklärt werden. Es handelt sich also um eine deutliche Zunahme der Weiterbildungsausgaben innerhalb der letzten zehn Jahre. Dies wird auch durch andere Befunde der Erhebung bestätigt: So haben z. B. fast zwei Drittel der Unternehmen in den letzten drei Jahren ihre Ausgaben für Weiterbildung erhöht.

1988 führte die ÖAF eine Befragung ihrer Kunden durch Unternehmensbefragung durch (Rücklauf 216 Unternehmen):

Etwa die Hälfte der Unternehmen gibt unter 0,3 % ihres Umsatzes (bzw. in der öffentlichen Verwaltung des Ressortbudgets) für Weiterbildung aus; über 80 % geben weniger als 1 % ihres Umsatzes für Weiterbildung aus (ÖAF 1988, S. 7).

FALK / BÖNISCH (1982) errechneten für Bayern durchschnittliche Gesamt-Weiterbildungskosten von ca. 1,1 % der Brutto-Lohnsumme der bayerischen Unternehmen.

MANGHAM / SILVER (1986, S. 13) kamen bei ihrer Untersuchung des Managementtrainings in Großbritannien auf durchschnittliche Aufwendungen von 1,8 % des Personalaufwandes (inkl. geschätzter Aufwendungen für on-the-job-Training).

Natürlich stellt sich gerade bei internationalen Vergleichen immer die Frage, was nun in den Personalaufwand als Bestandteile einfließt.

Ebenso bedeutsam ist z. B. der explizite, mit Zahlen belegte Hinweis von MANGHAM / SILVER (1986, S. 14), daß gerade ein Vergleich von Gesamtsummen und Mittelwerten irreführen kann, da einer großen Anzahl von Unternehmen mit eher geringen Weiterbildungsausgaben einige wenige Unternehmen mit sehr hohen Weiterbildungsausgaben gegenüberstehen. Diese Problematik zeigt sich auch in der vorliegenden Erhebung (vor allem in den Sektionen Handel und Verkehr) sehr deutlich.

● Weiterbildungsaufwendungen bezogen auf den Personalaufwand

Die bereits erwähnte Schwankungsbreite der Weiterbildungsaufwendungen auch zwischen nach Branche und Unternehmensgröße vergleichbaren Unternehmen zeigt sich z. B. auch deutlich in der Erhebung von HANIKA (1985). Sie befragte 28 österreichische Großunternehmen, wobei die Weiterbildungsaufwendungen gemessen an den gesamten Personalkosten zwischen 0,6 % und 3 % lagen.

BARDELEBEN u. a. (1986, S. 118) befragten 119 bildungsintensive deutsche Unternehmen und kamen auf einen durchschnittlichen Weiterbildungsaufwand von ca. 0,54 % der Lohn- und Gehaltssumme, in der Elektroindustrie 1,6 %.

Der Firmenvergleich des Institutes für Andragogik bei ca. 100 deutschen Unternehmen zeigte ebenfalls sehr große Unterschiede zwischen den Betrieben und kam bei Berücksichtigung nur der direkten Kosten auf einen Durchschnittswert von 0,71 % bezogen auf die Gesamt-Personalkosten 1985 (JESERICH 1987, 1988).

● Weiterbildungsaufwendungen nach Bereichen

Wenn auch die Brancheneinteilungen differieren, zeigen sich doch in allen Erhebungen eindeutige Weiterbildungsschwerpunkte.

Bei HARTL / SCHEDLER / THUM (1980, S. 22) waren die weiterbildungsintensivsten Sektionen Geld-, Kredit- und Versicherungswesen, der Nichtkammerbereich, Handel und Industrie.

Auch in der ÖAF-Erhebung (1988) lassen sich Banken, Versicherungen und Industrie als weiterbildungsintensive Bereiche erkennen.

Überdurchschnittlich hohe Weiterbildungskosten gaben auch in der bayrischen Untersuchung von FALK / BÖNISCH (1982, S. 43) die Bereiche Elektrotechnik, Metall, Banken und Versicherungen an.

Auch in der Erhebung des BIBB (BARDELEBEN u. a., 1986) zeigt sich bezogen auf die durchschnittlichen Gesamt-Weiterbildungskosten je Beschäftigtem eine eindeu-

tige Dominanz des Elektrobereiches (insbesondere durch die Weiterbildung der technischen Angestellten), mit weitem Abstand gefolgt von den Bereichen Chemie, Metall und Maschinenbau.

Diese Resultate stimmen tendenziell mit den vorliegenden Ergebnissen gut überein.

14. Ausbildungsniveau und Weiterbildungsaktivität

Eine Reihe von Erhebungen zeigt enge Zusammenhänge zwischen dem Ausbildungsniveau und der Weiterbildungsintensität auf.

Diese Zusammenhänge zeigen sich sowohl bezogen auf das Weiterbildungsverhalten von Einzelpersonen als auch auf der Ebene von Unternehmen bzw. Wirtschaftsbereichen.

So zeigt eine Reihe von repräsentativen Umfragen, daß sich Einzelpersonen desto öfter weiterbilden, je höher ihr Ausbildungsniveau ist (für Österreich: ÖStZA 1985, S. 98; für die BRD: BMBW 1987, S. 7; für die Schweiz: BIGA 1988, S. 12 ff.).

Dies gilt nicht nur für die Teilnahme an – privat oder durch das Unternehmen finanzierten – Seminaren, Kursen und Lehrgängen, sondern z. B. auch für die Teilnahme an Vorträgen (z. B. FESSEL 1986) oder das Lesen von Fachliteratur (REITTERER 1988).

Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch eine Studie in der Bundesrepublik Deutschland: Je höher der Anteil der Akademiker bzw. nichtgewerblichen Arbeitnehmer, desto höher ist auch die Weiterbildungsaktivität (WEBER 1985, S. 75).

Auch bei den Weiterbildungsmaßnahmen der Unternehmen zeigt sich, daß die Weiterbildungshäufigkeit nach Zielgruppen unterschiedlich ist: Am häufigsten bilden Unternehmen Führungskräfte sowie qualifizierte Mitarbeiter z. B. auf Sachbearbeiterebene oder Spitzenfacharbeiter weiter (siehe Teil II, Kap. 6: "Inhalte der Weiterbildung" bzw. KAILER 1989 a).

Auch in der vorliegenden Erhebung zeigte sich, daß gerade die weiterbildungsintensivsten Branchen, nämlich Dienstleistungen (inklusive Banken, Versicherungen), Energieversorgung, elektrotechnische Produkte, Maschinenerzeugung und Chemie viele Akademiker, AHS-, BHS- und BMS-Absolventen sowie (ausgenommen Banken und Versicherungen) auch Meister und Facharbeiter aufweisen (Anhang, Tab. A-29.1 und A-29.2).

Nach der Struktur des Ausbildungsniveaus der antwortenden Unternehmen können zwei Typen unterschieden werden (Abb. II-14.1):

- Bildungstyp "höhere Ausbildung"

Das sind Unternehmen mit relativ vielen Akademikern (v 207), Maturanten (v 208) und BMS-Absolventen (v 209). Dieser Typ umfaßt ca. ein Viertel der Unternehmen. Typische Vertreter dieser Gruppe sind Banken und Versicherungen, bei denen ein großer Teil der Mitarbeiter zumindest über Maturaniveau verfügt, während praktisch keine Facharbeiter oder angelernte Kräfte beschäftigt werden.

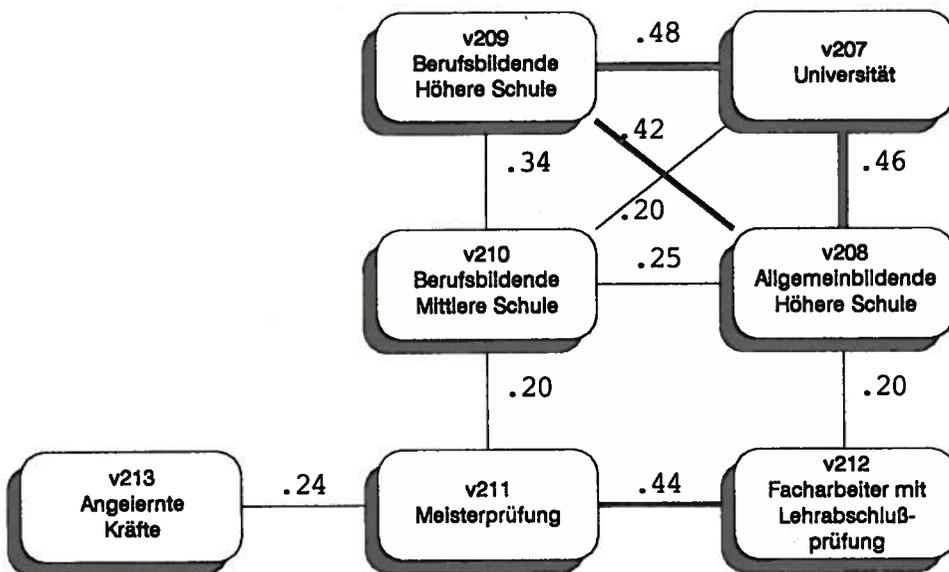
- Bildungstyp "handwerklich-praktische Ausbildung"

Diese Unternehmen verfügen über relativ viele Facharbeiter (v 212) und Meister (v 211) sowie damit zusammenhängend auch angelernte Kräfte (v 213), dagegen über relativ wenige AHS-Absolventen (v 208). Dieser Typ umfaßt ca. die Hälfte der Unternehmen, Gewerbe, Einzelhandel, Fremdenverkehr, Verkehr und Industriebetriebe der Bereiche wie Steine/Erden/Glas, Leder, Bauwesen und Metallverarbeitung.

- Mischtypen

Mischtypen mit vielen Mitarbeitern sowohl auf Maturaniveau als auch im Facharbeiterbereich sind vor allem die Großunternehmen der Bereiche Energieversorgung, Chemie, Maschinenbau und Elektrotechnik.

Abbildung II-14.1:
Unternehmenstypen nach dem Ausbildungsniveau
der Mitarbeiter



Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 955 Unternehmen
Dargestellt: Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman $r(s)$ (nur Werte über .19)
Die Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau
(Quelle: Anhang, Tab. A-29.3)

Diese Ergebnisse legen einen Zusammenhang zwischen der Höhe des Ausbildungsniveaus und dem Ausmaß der Weiterbildungsaktivitäten nahe.

Die Struktur des Ausbildungsniveaus der Belegschaft eines Unternehmens ist natürlich nur einer von mehreren Bestimmungsfaktoren für die Weiterbildungsaktivitäten. So stellt z. B. auch WEBER (1985, S. 76) fest, daß die Weiterbildungsaktivität stark mit der Anzahl organisatorischer Änderungen, oder umfassender gesehen mit der Änderungsdynamik, zusammenhängt (vgl. Teil II, Kap. 15: "Einschätzung des Unternehmensumfeldes und Weiterbildungsaktivität").

Auch die Erhebung von KAILER (1989 a) zeigt signifikante Zusammenhänge zwischen Weiterbildungsaktivität und der geschäftlichen Entwicklung, dem Ausmaß an organisatorischen Änderungen, Produktentwicklungen und Investitionen in neue Technologien auf.

Auch diese Ergebnisse untermauern den Zusammenhang von Weiterbildungsaktivität und Ausbildungsniveau: Gerade Unternehmen mit hoher Innovationsintensität, die in einem "turbulenten" Umfeld stehen (Konkurrenz, technische Entwicklung usw.) setzen in der Entwicklung, in Produktion und Verkauf meist höherqualifizierte Fachkräfte ein. Dies kann auch kleinere Betriebe charakterisieren, trifft vor allem aber für Großbetriebe zu. Eine sich ständig wandelnde Produktpalette, Produktneuentwicklungen, aber z. B. auch neue Erkenntnisse der Grundlagenforschung und die Notwendigkeit einer hochqualifizierten Verkaufsberatung führen dazu, daß von Unternehmensseite her die Notwendigkeit ständiger Weiterbildung erkannt und hervorgehoben wird. Ebenso fallen bei hochqualifizierten Fachkräften Weiterbildungshemmschwellen weg, es besteht eine positive Einstellung gegenüber Weiterbildung, insbesondere wenn sie mit dem Ziel beruflichen Aufstieges verknüpft werden kann, was ja gerade in größeren Unternehmen auch bewußt forciert wird (vgl. z. B. Tab. II-4.1).

15. Einschätzung des Unternehmensumfeldes und der Weiterbildungsaktivität

Es wurde auch der Zusammenhang zwischen der Einschätzung des "Unternehmensumfeldes" und der Weiterbildungsaktivität untersucht.

Zu diesem Zweck wurden sechs Skalen-Fragen vorgegeben, nach denen das Unternehmensumfeld eingeschätzt werden sollte:

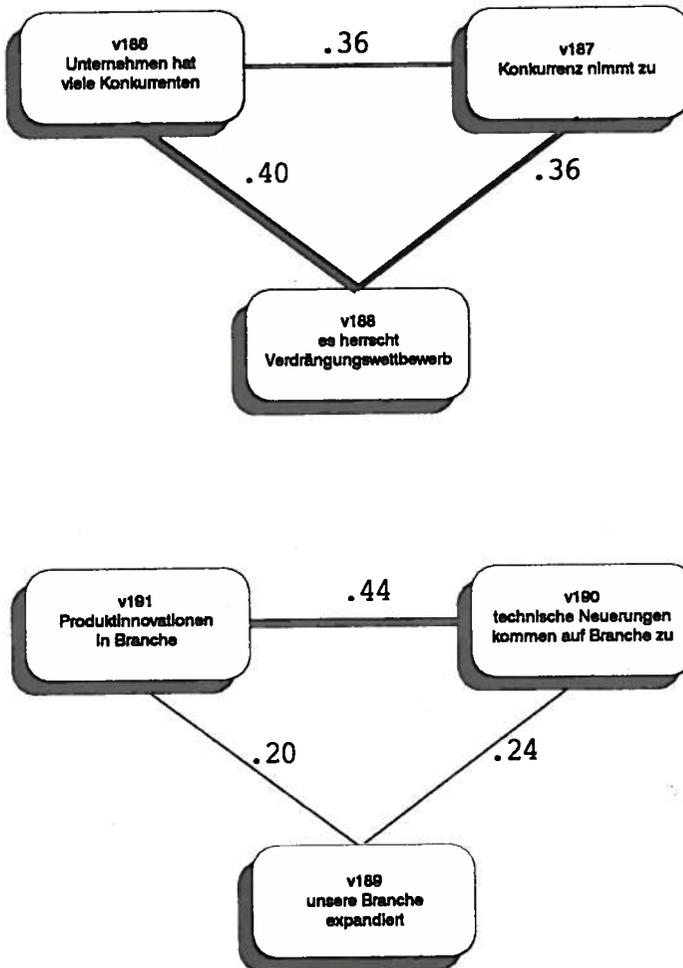
- Anzahl der Konkurrenten
- Zu- bzw. Abnahme der Konkurrenz
- Intensität der Konkurrenz (Verdrängungswettbewerb)
- Branchenentwicklung (-expansion)
- Ausmaß der grundlegenden technischen Neuentwicklungen in der Branche
- Ausmaß der Produktinnovationen in der Branche

Die Unternehmen differenzierten bei der Beantwortung kaum zwischen den verschiedenen Aspekten der Konkurrenzsituation (Anhang, Tab. A-25.4).

Die Errechnung eines Assoziationsmaßes zeigt zwei in sich stark zusammenhängende Antwortkomplexe (Abb. II-15.1):

- die Einschätzung der Konkurrenzsituation und
- die Einschätzung der Innovationsintensität.

Abbildung II-15.1:
Umfeldeinschätzung durch die Unternehmen



Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.100 Unternehmen
Dargestellt: Assoziationskoeffizient Cramer's V (nur Werte über .17)
Die Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau
(Quelle: Anhang, Tab. A-25.1)

Unternehmen, die sich starker Konkurrenz ausgesetzt sehen (v 186), betonen auch den Aspekt des Verdrängungswettbewerbes (v 188) und nehmen oft auch zunehmende Konkurrenz wahr (v 187).

Der stärkste Zusammenhang besteht zwischen der Erkenntnis, daß grundlegende technische Neuerungen auf die Branche zukommen (v 190) und ständigen Produktinnovationen in der Branche (v 191). Dieser Antwortcluster, der den Innovationsaspekt hervorhebt, hängt auch – schwächer – mit der Einschätzung zusammen, daß die Branche insgesamt expandiert (v 189).

15.1 Umfeld einschätzung nach Unternehmensgröße

Bei einer Betrachtung der Umfeld einschätzungen nach der Unternehmensgröße zeigt sich, daß am häufigsten die verschiedenen Aspekte der Konkurrenz hervorgehoben wurden (Anhang, Tab. A-25.4), wobei es keine größeren Unterschiede nach der Unternehmensgröße gibt:

Mehr als zwei Drittel aller Unternehmen sehen sich einer starken Konkurrenz ausgesetzt. Etwa ein Drittel der antwortenden Unternehmen schildert ihr Umfeld als innovativ und durch laufende Produktentwicklungen geprägt. Dies wird mit steigender Unternehmensgröße häufiger betont (Anhang, Tab. A-25.4). Etwa jede fünfte Unternehmung ist in ihrer Auffassung nach in einer stark expandierenden Branche tätig, wobei die Zustimmungsraten mit der Unternehmensgröße von 17 % auf 27 % steigen.

15.2 Umfeld einschätzung nach Wirtschaftsbereichen

Nach Wirtschaftsbereichen zeigen sich beträchtliche Unterschiede in der Einschätzung des Umfeldes (Anhang, Tab. A-25.2 und A-25.3).

Banken und Versicherungen charakterisieren ihr Umfeld mit überdurchschnittlich hoher und zunehmender Konkurrenz und Verdrängungswettbewerb. Die Branche wird als expandierend erlebt, technische Neuentwicklungen (z. B. EDV-Einsatz) werden sehr häufig genannt. Im Einzelhandel wird überdurchschnittlich häufig starke Konkurrenz wahrgenommen. Industrieunternehmen berichten weniger häufig von Konkurrenzproblemen und erleben die Branche nur selten als expandierend (Anhang, Tab. A-25.2).

Das Umfeld der energiever sorgenden Unternehmen ist geprägt durch unterdurchschnittliche Konkurrenz und Branchenexpansion, dagegen werden sehr häufig Produktinnovation und technische Neuentwicklung genannt.

Eher überdurchschnittlich viel Konkurrenz, dagegen wenig technische Innovationen gibt es im Bereich Nahrungs- und Genußmittel. Dies trifft auch für Leder/Textil und Bekleidung zu.

Der Bereich Papier/Holz berichtet von vergleichsweise mehr technischen Innovationen.

Der Chemiebereich ist durch sehr hohe Konkurrenz, aber auch viele Produktinnovationen

nen gekennzeichnet.

Metalle und Metallwaren sind hohe Merkmale der Bereiche Konkurrenz und Verdrängungswettbewerb sowie hoher technischer Innovationsgrad bei eher gleichbleibender Konkurrenz. In der Maschinenerzeugung werden im Vergleich unterdurchschnittlich häufig Konkurrenz, dafür deutlich überdurchschnittlich oft technische und Produktinnovationen genannt.

Sehr stark ausgeprägt ist die Betonung technischer Neuentwicklungen im elektrotechnischen Sektor.

Bauwesen und Baunebengewerbe heben vor allem eine äußerst überdurchschnittlich hohe Konkurrenz und Verdrängungswettbewerb hervor, nennen aber eher selten technische Neuentwicklungen.

Der Bereich der Dienstleistungen (inklusive Banken und Versicherungen) hebt vor allem die Branchenexpansion und technische Neuentwicklungen hervor (Anhang, Tab. A-25.3).

Insgesamt beschreibt ca. jedes vierte Unternehmen sein Umfeld als rasch expandierende Branche mit ständigen technischen Neuentwicklungen und Produktinnovationen.

Diese Unternehmen finden sich vor allem in den Wirtschaftsbereichen Energieversorgung, Chemie, Metalle und Metallwaren, Maschinenerzeugung, Elektrotechnik und Dienstleistungen (inkl. Banken und Versicherungen).

Dagegen sind Unternehmen, die ihr Umfeld von starker Konkurrenz, aber eher selten von technischen Neuentwicklungen und Produktinnovationen in der Branche geprägt sehen, vor allem in den Bereichen Nahrungsmittel, Leder, Steine/Erden und Bauwirtschaft zu finden.

Insgesamt lassen sich folgende Zusammenhänge zwischen der Umfeldeinschätzung und der Weiterbildungsaktivität erkennen:

Gerade Unternehmen aus Wirtschaftsbereichen mit geringer Weiterbildungsaktivität betonen bei ihrer Umfeldeinschätzung den hohen Konkurrenzdruck, nehmen aber seltener technische Neuentwicklungen und Produktinnovationen in ihrer Branche wahr, die Einfluß auf ihr Unternehmen ausüben könnten (Anhang, Tab. A-25.3). Weiterbildung wird von diesen Unternehmen offensichtlich nicht als strategisches Wettbewerbsinstrument, mit dem ein Konkurrenzvorteil erzielt werden kann, angesehen und eingesetzt.

Gleichzeitig sehen sich diese Unternehmen auch eher selten Innovationsdruck ausgesetzt, wodurch dieser wichtige Weiterbildungsauslöser ebenfalls wegfällt.

Ein anderes Bild bietet der Geld, Kredit- und Versicherungssektor: Diese Unternehmen sehen sich einem Umfeld mit viel Konkurrenz und ständigen Innovationen ausgesetzt. Banken und Versicherungen forcieren die Weiterbildung, um durch höhere und ständig aktualisierte Mitarbeiterqualifikation mit den Umfeldänderungen Schritt zu halten bzw. um sich – bei einer weitgehend vergleichbaren Produktpalette – durch die Qualifikation der Mitarbeiter von den Mitbewerbern abzusetzen.

Die anderen weiterbildungsintensiven Branchen (insbesondere größere Industrieunternehmen) betonen bei der Umfeldeinschätzung weniger den Konkurrenzaspekt als die technologischen Neuerungen und Produktinnovationen in der Branche (Anhang, Tab. A-25.2). Sie sehen offensichtlich Weiterbildung als geeignetes Mittel zum Umgang mit den geänderten Umfeldbedingungen an.

Daraus läßt sich insgesamt ableiten, daß das Erkennen unternehmensrelevanter technischer Neuentwicklungen bzw. Produktinnovationen in der Branche bzw. im Unternehmen selbst einen der wesentlichsten Auslöser für Weiterbildungsaktivitäten darstellt. Dies zeigte sich bereits bei der Frage nach den verfolgten Weiterbildungszielen, wo der Behebung fachlicher Qualifikationsdefizite und der Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien Priorität zukam (vgl. Tab. II-4.2).

Das Wahrnehmen eines Konkurrenzdruckes – wie es bei einem großen Teil der antwortenden Unternehmen der Fall ist – allein löst dagegen eher nur dann Weiterbildungsaktivitäten aus, wenn auch die Überzeugung hinzukommt, daß durch eine Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation oder z. B. eine verstärkte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ein strategischer Vorteil gegenüber der Konkurrenz erreichbar ist.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch mehrere andere Studien:

WINTER / THOLEN (1982, S. 25 ff.) erhoben für die Bundesrepublik als wichtigste Weiterbildungsauslöser der letzten fünf Jahre: neue Produkte, organisatorische Änderungen bzw. Änderungen bei den Produkten und in der Produktion selbst. Die wichtigsten außerbetrieblichen Einflüsse auf die Weiterbildung waren: Steigender Wettbewerbsdruck (insbesondere im Handel, Banken und Versicherungen) Arbeitsteilung, Marktausdehnung und internationale Zusammenarbeit (insbesondere Maschinenbau, Elektrotechnik, KFZ und Feinmechanik), weiters auch Kostendruck und Konjunkturlage.

HARTL / SCHEDLER / THUM (1980, S. 31) ermittelten als wichtigste Auslöser von Weiterbildung in österreichischen Unternehmen Veränderungen durch die EDV, verstärkten Konkurrenzdruck, Rationalisierung und wachsende Betriebsgröße, Automatisierung und Anwendung neuer Erkenntnisse.

Auch eine weitere Betriebsbefragung von KAILER (1989 a) zeigt hochsignifikante Zusammenhänge zwischen der Entwicklung der betrieblichen Weiterbildungsaufwendungen einerseits und z. B. dem Ausmaß an Investitionen in neue Techniken, an Produktneuentwicklungen und organisatorischen Änderungen im Unternehmen andererseits.

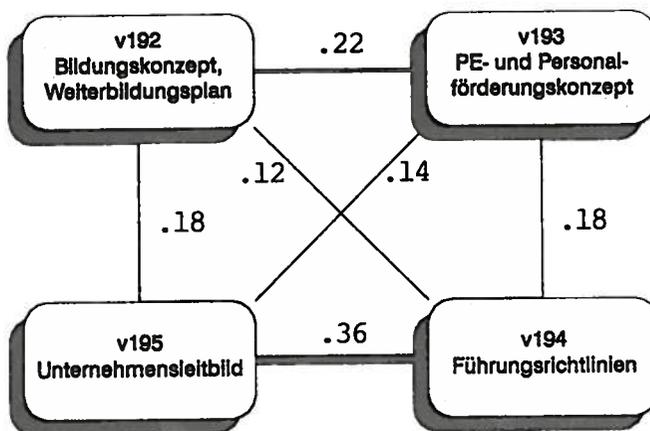
Nach der Unternehmensgröße betrachtet zeigt sich, daß Kleinbetriebe tendenziell seltener unternehmensrelevante Entwicklungen technischer Art oder Produktinnovationen im Umfeld wahrnehmen als größere Unternehmen und auch seltener von einer Branchenexpansion berichten. Dagegen gibt es bei den die Konkurrenzsituation betreffenden Fragen kaum größenspezifische Unterschiede (Anhang, Tab. A-25.4).

Dies wird auch durch Befunde anderer Erhebungen erhärtet: Kleinbetriebe haben tendenziell einen geringeren Überblick über ihr Umfeld und haben Informationsdefizite über neueste technische Entwicklungen (vgl. z. B. BORNETT 1985, KRAUS u. a. 1985, TREBAG 1985) bzw. sind eher der Meinung, ohne Neuentwicklungen und Anpassun-

gen an das sich ändernde Umfeld auskommen zu können (vgl. WINTER/THOLEN 1982, S. 30).

16. Verbreitung von Bildungskonzepten und -plänen

Abbildung II-16.1:
Vorhandensein schriftlicher Unternehmenskonzepte



Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.100 Unternehmen
Dargestellt: Assoziationsmaß Cramer's V (nur Werte über .17)
Die Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau
(Quelle: Anhang, Tab. A-26.1)

Ein wichtiger Indikator für den Stellenwert der Weiterbildung im Unternehmen und die Integration der Weiterbildungsaktivitäten ins Unternehmensgeschehen ist das Vorhandensein entsprechender Planungen, wobei schriftliche – und allgemein kommunizierte – Planungen einen höheren Verbindlichkeitsgrad aufweisen als ad-hoc-Regelungen.

In der vorliegenden Untersuchung wurde erhoben, ob im Unternehmen schriftliche Teilpläne für den Personalbereich vorliegen. Dazu gehören neben Führungsrichtlinien, Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzept auch umfassendere Unternehmensleitbilder.

Zwar sagt die bloße Tatsache, daß ein schriftlicher Plan vorhanden ist, noch nichts über den tatsächlichen Umfang, die Qualität der Ausarbeitung, die gegenseitige Abstimmung der einzelnen Pläne und vor allem ihre tatsächliche Umsetzung und Anwendung in der Praxis aus.

Bezüglich des Umfanges und des Detaillierungsgrades der einzelnen Pläne wird man davon ausgehen können, daß der Umfang der schriftlichen Planung mit der Unternehmensgröße steigt (was aber noch nicht notwendigerweise eine höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit bedeutet).

Insgesamt gaben zwei von drei antwortenden Unternehmen an, über schriftliche Konzepte oder Pläne im Personalbereich (Leitbild, Personalentwicklungskonzept, Führungsrichtlinien, Unternehmensleitbild) zu verfügen (Anhang, Tab. A-26.2).

Dabei zeigte sich, daß Leitbild und Führungsrichtlinien bzw. Personalentwicklungskonzept und Weiterbildungsplan häufig miteinander genannt wurden: Dies läßt darauf schließen, daß diese Teilpläne oft miteinander integriert sind – bzw. daß diese Bezeichnungen in der Praxis nicht allzu klar auseinandergelassen werden (Abb. II-16.1).

16.1 Planerstellung nach Unternehmensgröße

Erwartungsgemäß sind schriftliche Bildungs- und Personalentwicklungskonzepte mit steigender Unternehmensgröße deutlich öfter vorhanden. Es werden aber in allen Unternehmensgrößen Personalentwicklungskonzepte im direkten Vergleich weniger häufig genannt als Bildungskonzepte (Anhang, Tab. A-26.2).

Dies heißt mit anderen Worten, daß in einer Reihe von Unternehmen Weiterbildungspläne vorhanden sind, aber kein Plan für den Einsatz des gesamten Personalentwicklungsinstrumentariums, in den der Sub-Plan für die Weiterbildung eigentlich eingebettet zu sehen wäre. Dies deutet auf eine "Verkürzung" der Auffassung von Personalentwicklung auf Weiterbildungsmaßnahmen (ohne flankierende Abstützung der Bildungsarbeit z. B. durch Laufbahn- und Nachfolgeplanung) hin.

Es ist auch zu berücksichtigen, daß darüberhinaus eine große Anzahl von Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen ad hoc durchführt, ohne über ein entsprechendes längerfristiges Konzept zu verfügen (vgl. Anhang, Tab. A-1.2). So zeigte sich z. B. auch in der britischen Untersuchung von MANGHAM / SILVER (1986, S. 22), daß nur jeder zweite Betrieb mit Weiterbildungsaktivitäten über entsprechende Weiterbildungsrichtlinien verfügt.

Während Bildungs- und Personalentwicklungskonzeptionen erst ab Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern deutlich an Bedeutung gewinnen, sind Führungsrichtlinien und Unternehmensleitbild auch in den kleineren Einheiten bereits recht häufig vorhanden (Anhang, Tab. A-26.3).

Abgesehen von der Frage, was die einzelnen Unternehmen konkret unter diesen Begriffen verstehen, zeigt dies, daß zumindest die Überlegung, daß Leitbilder und Führungsrichtlinien wichtige Instrumente der Unternehmens- und Mitarbeiterführung sind, auch in kleineren Unternehmen bereits Fuß gefaßt hat. Bezüglich der Notwendigkeit der Planung von Personalentwicklung und Weiterbildung ist im Vergleich noch deutlich mehr "Überzeugungsarbeit" insbesondere bei der Unternehmensspitze zu leisten.

Dies wird auch durch eine Reihe von Studien belegt, die bei Klein- und Mittelbetrie-

ben Defizite in den Bereichen Management und Bildungsplanung bzw. überhaupt in der Einstellung zur Weiterbildung orten (z. B. KAILER u. a. 1985, KRAUS u. a. 1985, AILINGER / TICHY 1985, TREBAG 1985, MANGHAM / SILVER 1986).

So zeigt auch WEBER (1985, S. 13) für die Bundesrepublik, daß das Ausmaß an Weiterbildungsplanung an schriftlich fixierter Weiterbildungsplanung stark von der Unternehmensgröße abhängt: Während in Kleinbetrieben bis 100 Beschäftigten nur ca. 7 % eine schriftlich fixierte Weiterbildungsplanung aufweisen, sind es in Großbetrieben über 500 Beschäftigten 44 %. Ebenso fixieren in allen Unternehmensgrößen die Unternehmen weniger oft Personalentwicklungspläne als Weiterbildungspläne schriftlich. Für Industriebetriebe stellte WEBER (1985, S. 108) fest, daß knapp über die Hälfte über Weiterbildungspläne, ca. ein Drittel über Personalentwicklungspläne verfügen. Die geringe Verbreitung von Personalplanung in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern bestätigen auch die Ergebnisse einer deutschen Erhebung für das Produzierende Gewerbe; es zeigt sich in dieser Studie allerdings über die letzten zehn Jahre hinweg doch ein deutlicher Anstieg in der Planungshäufigkeit (SEMLINGER / MENDIUS 1988, S. 3 ff., insb. Schaubild 1).

16.2 Schriftliche Pläne nach Wirtschaftsbereichen

Es zeigt sich ein enger Zusammenhang zwischen der Weiterbildungsintensität des Bereiches und der Häufigkeit der Erstellung schriftlicher Weiterbildungskonzepte. Nach Sektionen (Anhang, Tab. A-26.3) verfügen Banken und Versicherungen, gefolgt von der Industrie, am häufigsten über schriftliche Planungskonzepte verfügen. Nach Branchen (Anhang, Tab. A-26.4) zeigt sich ein ähnliches Bild: Es führen Dienstleistungen (inkl. Banken und Versicherungen) und Energieversorgung, gefolgt von Elektrotechnischen Produkten, Metallen und Metallwaren und Chemie.

Diese Ergebnisse sind mit Vorsicht zu interpretieren.

So zeigte z. B. die ergänzende Erhebung von KAILER (1989 a), daß der Planungs- und Budgetierungszeitraum in fast allen Fällen ein Jahr beträgt und daß Kosten-Nutzen-Aspekte in den Planungen relativ selten berücksichtigt werden, das "Konzept" beschränkt sich z. B. auf die Erstellung eines internen Kursprogrammes oder eines Teilnahmeplanes an Weiterbildungsveranstaltungen für das nächste Jahr.

Als weitere Einschränkung ist zu beachten, daß es sich oft nicht um ein umfassendes Konzept, sondern um Weiterbildungspläne für bestimmte Gruppen von Unternehmensangehörigen (insbesondere Angestellte, Führungskräfte) handelt.

So zeigte bereits die Erhebung von HARTL / SCHEDLER / THUM (1980, S. 27), daß Bildungsrichtlinien in österreichischen Unternehmen vor allem für Management und kaufmännische Angestellte vorhanden sind. Auch die bundesdeutsche Umfrage von WINTER / THOLEN (1982, S. 13) ergab, daß von den vorhandenen Personalentwicklungsplänen ein Drittel, von den vorhandenen Weiterbildungsplänen die Hälfte eine Fristigkeit von weniger als einem Jahr aufweist. Auch hier zeigte sich, daß Weiterbildungsrichtlinien meist nur für bestimmte Gruppen, insbesondere Angestellte bzw.

Führungskräfte, erstellt werden (WINTER / THOLEN 1982, S. 18, Abb. 8).

Bildungs- bzw. Personalentwicklungs-"Konzepte" beschränken sich angesichts der österreichischen Unternehmensgrößenstruktur oft – im Gegensatz zum umfassenden Begriff in der Literatur (z. B. KURTZ 1980, STIEFEL 1982) – auf Teilgebiete, wie z. B. die Erstellung eines internen Kursprogrammes oder eines Teilnahmeplanes der Mitarbeiter an Weiterbildungsveranstaltungen für das nächste Jahr oder die Erstellung von Weiterbildungsplänen für bestimmte Mitarbeitergruppen.

17. Aufgaben von Weiterbildungsverantwortlichen in Unternehmen

Die Tatsache, ob im Unternehmen eine bestimmte Person für die Planung bzw. Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zuständig ist oder nicht, stellt bereits einen wichtigen Hinweis auf den Stellenwert der Weiterbildung im Unternehmen dar.

Denn – wie auch bei der Einrichtung anderer spezialisierter Stellen im Unternehmen – zeigt sich die Tendenz, daß dem Stelleninhaber relativ viel Freiraum bei der konkreten Ausgestaltung seiner Rolle und der Definition seines Aufgabenbereiches gewährt wird. Dies wird insbesondere dann der Fall sein, wenn diese Stelle bzw. der Arbeitsbereich erstmals eingerichtet wird.

Gerade der Erfahrungshintergrund des Weiterbildungsverantwortlichen, seine einschlägige Qualifikation in diesem Bereich und seine Praxiserfahrungen üben einen wesentlichen Einfluß auf seine Auffassung von Rolle und Aufgabenbereich der Weiterbildung im Unternehmen aus.

So wird z. B. die Entscheidung, welche konkreten Weiterbildungsmaßnahmen aus dem Bildungsbudget finanziert werden, vor allem vom "Pädagogik-Experten" beeinflusst werden (dies gilt vor allem für die methodisch-didaktische Gestaltung der Weiterbildung, geringer ist der Einfluß bei der Themen- und Teilnehmerwahl).

Darüberhinaus lassen sich aus der hierarchischen Eingliederung und Unterstellung sowie Breite des Aufgabenbereiches wichtige Hinweise auf die Bedeutung der Weiterbildung im Unternehmen ableiten. Ein zentraler Aspekt dabei ist die Frage der Zusammenarbeit zwischen Personal- und Weiterbildungsabteilung, im weiteren Sinn auch das Ausmaß der Integration der Weiterbildung in die Unternehmensplanung (BURGOYNE 1988)

Trotz ihrer Bedeutung für die Weiterbildungspraxis wurde bisher der Person der Weiterbildungsverantwortlichen relativ wenig Augenmerk geschenkt (als Überblick vgl. DONELLY 1985).

Abgesehen von Studien über Aufgabenbereiche von training officers in der technischen Fachschulung in Unternehmen (RODGER u. a. 1970) oder Studien über Faktoren der Trainereffizienz (BENNET / LEDUCHOWICZ 1983) bzw. Handbüchern, die die Arbeitsbereiche und -instrumente von Trainingsmanagern, beschreiben (PEPPER 1987, HÖLTERHOFF / BECKER 1986) gibt es kaum Untersuchungen über Weiterbildungsverantwortliche selbst. Zu erwähnen sind eine Längsschnittstudie von Trainingsmanagern

in britischen Chemieunternehmen (PETTIGREW u. a., 1981) mit einer interessanten Typenbildung sowie Daten zur Rolle und Stellung von Weiterbildungsverantwortlichen in deutschen Großunternehmen (SCS 1985).

Als wichtigste Einflußfaktoren zeigten sich

- die Unternehmensgröße
- die Unternehmenskultur, insbesondere die "Bildungskultur", d. h. die Einstellung gegenüber Weiterbildung im Unternehmen sowie
- die Qualifikation und Praxiserfahrung der Trainingsmanager und ihrer Mitarbeiter.

Es zeigte sich auch, daß sinnvolle Aussagen nur bei einer zumindest groben Untergliederung der verschiedenen Funktionen im Weiterbildungsbereich getroffen werden können. So unterscheiden z. B. RODGERS u. a. (1970) nach dem Umfang der Bereichszuständigkeit nach group, company und establishment training officers sowie assistant training officers.

Ein Fokus der vorliegenden Studie liegt auf der Person des Weiterbildungsverantwortlichen, der haupt- oder nebenamtlich mit der Planung und Organisation von Weiterbildungsaktivitäten betraut ist bzw. in größeren Unternehmen mit eigener Weiterbildungsabteilung auf dem Leiter/der Leiterin dieser Abteilung.

Von den antwortenden 1.100 Unternehmen verfügen 30 % über einen Mitarbeiter, der haupt- oder nebenamtlich für Weiterbildung zuständig ist.

Ein Vergleich mit früheren Erhebungen bei österreichischen Unternehmen zeigt einen deutlichen Anstieg der Zahl der Weiterbildungsverantwortlichen (Abb. II-17.1).

Zu berücksichtigen sind Unterschiede bei den Fragestellungen und der Zielgruppe:

- JEDINA-PALOMBINI / PISKATY 1974: "Wer ist mit Aus- und Weiterbildungsfragen verantwortlich betraut?" (schriftliche Befragung österr. Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern)
- HARTL / SCHEDLER / THUM 1980: "Wer ist mit Bildungsaufgaben (ausg. Lehrlingsausbildung) betraut?" (schriftliche Befragung österr. Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern)
- KAILER 1988 c: "Gibt es einen Mitarbeiter, der für die Planung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen verantwortlich ist?" (schriftliche Befragung österreichischer Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern)

**Abbildung II-17.1:
Zuständigkeiten für die betriebliche Weiterbildung**

JEDINA-PALOMBINI / PISKATY	HARTL / SCHEDLER / THUM	KAILER
Ausbildungsabteilung 9 %	Bildungsreferent, Ausbildungsleiter 16 %	hauptamtlicher Weiterbildungsleiter 6 %
haupt-/nebenamtlicher Sachberater 11 %	haupt-/nebenamtlicher Ausbilder 11 %	
	Personalchef 35 %	Personalwesen 17 %
	Abteilung Personalentwicklung 4 %	Leiter der Personalentwicklung 4 %
		andere Person 7 %
Unternehmer selbst 35 %		Unternehmer selbst 39 %
	jeweils Vorgesetzter 36 %	Vorgesetzter 16 %
von Fall zu Fall verschieden 36 %		von Fall zu Fall verschieden 21 %

Die Summe der Prozentsätze liegt teilweise über 100, was auf Mehrfachnennungen zurückzuführen ist.

Ähnliche Ergebnisse zeigen auch zwei Untersuchungen aus der Bundesrepublik. In der SCS-Erhebung (1985) hatten fast drei Viertel der Großbetriebe hauptamtliche Weiterbildungsleiter. Bei WINTER / THOLEN (1982, S. 19) verfügten 50 % der untersuchten Unternehmen über Weiterbildungsleiter.

In der vorliegenden Erhebung wird wie erwähnt davon ausgegangen, daß dem (Nicht)-Vorhandensein einer für die Weiterbildungsplanung zuständigen Person im Unternehmen eine hohe Bedeutung zukommt, da durch solche Koordinatoren die Art der Gestaltung der Weiterbildung entscheidend beeinflusst wird. Deswegen wird im folgenden zwischen Unternehmen mit und ohne Weiterbildungsleitern unterschieden, wobei durch eine zusätzliche Differenzierung nach der Unternehmensgröße die unterschiedlichen Entwicklungsstände der Weiterbildung aufgezeigt werden (Tab. II-17.1, II-17.2 und II-17.3).

Tabelle II-17.1:
Unternehmen mit Weiterbildungsverantwortlichen
nach Unternehmensgröße

Zuständigkeit	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
hauptamtlicher WB-Beauftragter	3 6 %	3 9 %	11 9 %	13 22 %	28 47 %	58 18 %
Leiter/Mitarbeiter des Personalwesens	23 49 %	12 36 %	34 69 %	40 67 %	21 35 %	180 56 %
Leiter der Personal- entwicklung	6 13 %	6 18 %	10 8 %	7 12 %	14 23 %	43 13 %
andere Person	15 32 %	13 39 %	30 25 %	8 13 %	9 15 %	75 23 %
Insgesamt	47	33	122	60	60	322

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 322 Unternehmen mit haupt- oder
 nebenamtlichen Weiterbildungsverantwortlichen (Mehrfachnennungen)
 (100 % = Spaltensumme)

Tabelle II-17.2:
Unternehmen ohne Weiterbildungsverantwortliche
nach Unternehmensgröße

Zuständigkeit	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Unternehmens- leiter selbst	253 68 %	100 60 %	57 35 %	3 12 %	1 14 %	414 57 %
jeweilige Vorgesetzte	46 12 %	37 22 %	66 40 %	19 76 %	5 71 %	173 24 %
von Fall zu Fall verschieden	98 27 %	53 32 %	63 38 %	9 36 %	3 43 %	226 31 %
Insgesamt	370	166	164	25	7	732

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 732 Unternehmen ohne Weiterbildungsverantwortliche (Mehrfachnennungen)
 (100 % = Spaltensumme)

17.1 Unternehmen mit Weiterbildungsverantwortlichen

Insgesamt gaben 30 % der Unternehmen an, daß sie über einen für Weiterbildung zuständigen Mitarbeiter verfügen (Tab. II-17.2). In weit über der Hälfte der Fälle wird diese Aufgabe dem Personalbereich übertragen, wobei aber nach der Unternehmensgröße erhebliche Unterschiede bestehen (Tab. II-17.3).

*Tabelle II-17.3:
Weiterbildungsverantwortliche in Klein- und Großbetrieben
(Extremgruppenvergleich)*

Weiterbildungszuständigkeit	Anzahl der Mitarbeiter	
	20 bis 49	über 1.000
hauptamtlicher WB-Beauftragter	6 %	47 %
Leiter/Mitarbeiter des Personalwesens	49 %	35 %
Leiter der Personalentwicklung	13 %	23 %
andere Person	32 %	15 %
Insgesamt ¹⁾	47	60

Unternehmensleiter selbst	68 %	14 %
jeweilige Vorgesetzte	12 %	71 %
von Fall zu Fall verschieden	27 %	43 %
Insgesamt ²⁾	370	7

Quelle: ibw-Erhebung 1988

Insgesamt 1.100 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

- 1) Unternehmen mit Weiterbildungs-Verantwortlichen (vgl. Tab. II-17.1)
- 2) Unternehmen ohne Weiterbildungs-Verantwortliche (vgl. Tab. II-17.2)

In Kleinbetrieben erfolgt eine eher person- als funktionszentrierte Zuweisung der Weiterbildungsaufgabe (z. B. an die Chefsekretärin, den Juniorchef, einen Meister). Diese Aufgabe wird typischerweise nebenamtlich wahrgenommen und beschränkt sich meist auf eher administrative Teilaufgaben wie Sammlung und Weitergabe von Seminarprospekten, Buchung und Abrechnung externer Kurse usw.

Für mittlere Unternehmen von 100 bis 1.000 Mitarbeitern ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Personalwesen typisch: für die Weiterbildung zuständig ist in zwei von drei Fällen der Leiter oder ein Mitarbeiter der Personalabteilung. Eine häufige anzutreffende Stellenbezeichnung ist dafür "stellvertretender Personalleiter und Leiter der Weiterbildung". Das heißt, der Weiterbildungsverantwortliche übernimmt neben den Weiterbildungsaufgaben auch Teilgebiete des Personalwesens, z. B. die Personalrekrutierung und -auswahl.

Vor allem in Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern wird die Weiterbildung oft aus der Personalabteilung ausgegliedert und an Spezialisten in eigenen Abteilungen delegiert: Fast die Hälfte der Großunternehmen verfügt über einen hauptamtlichen Weiterbildungsbeauftragten, in jeder vierten Großunternehmung gibt es einen Leiter der Personalentwicklung, der auch für die Weiterbildung zuständig ist.

Gerade in den weiterbildungsintensiven Wirtschaftsbereichen Energieversorgung, Dienstleistungen (inkl. Banken und Versicherungen und Maschinenerzeugung wird die Weiterbildungsfunktion am häufigsten aus dem Personalwesen ausgegliedert und in Form einer eigenen Weiterbildungsabteilung geführt (Anhang, Tab. A-16.1 und A-16.2): Zwei von drei energieversorgenden Unternehmen und mehr als die Hälfte der Banken und Versicherungen verfügen über eigene Weiterbildungsabteilungen.

17.2 Unternehmen ohne Weiterbildungsverantwortliche

Bei 70 % der Unternehmen wurde dagegen die Weiterbildungsfunktion keiner bestimmten Person übertragen (Tab. II-17.1). Auch hier ergeben sich Unterschiede nach der Unternehmensgröße.

In über der Hälfte dieser Unternehmen nimmt die Unternehmensleitung selbst die Weiterbildungsagenden wahr, in jeder dritten Unternehmung gibt es lediglich ad-hoc-Regelungen, d. h. es wird von Fall zu Fall ohne klare Kompetenzregelung entschieden, in jeder vierten dieser Unternehmen wird diese Aufgabe an den jeweiligen Vorgesetzten delegiert.

In der Literatur werden die letztgenannten beiden Formen oft eher euphemistisch als "ad-hoc-Planungsmodell" bezeichnet. In der Realität wird aber insbesondere in kleinen Unternehmen der Organisation von Weiterbildungsaufgabe aufgrund der anderweitigen Aufgabenüberlastung eher geringe Priorität zukommen ("das Tagesgeschäft hat Vorrang"). Weiterbildung wird dann eher unkoordiniert und nicht an langfristigen Zielsetzungen orientiert betrieben.

In Kleinbetrieben mit weniger als 100 Mitarbeitern übt der Unternehmensleiter die Weiterbildungsfunktion überwiegend selbst aus (68 %) bzw. diese ist nicht klar definiert (27 %). Die anderweitige Aufgabenbelastung (bzw. -überlastung) erklärt auch, warum eher ad hoc ohne langfristige Bildungsplanung trainiert wird bzw. warum gerade Kleinbetriebe von Informationsmängeln bezüglich Weiterbildungsangeboten berichten (vgl. KAILER u. a. 1985, KAILER 1989 b).

In Mittelbetrieben von 100 bis 500 Mitarbeitern tritt die Unternehmensleitung die Planung und Organisation der Weiterbildung zunehmend an die jeweiligen Vorgesetzten ab (40 %), d. h. die Weiterbildung wird jeweils für einen bestimmten Bereich (Abteilung, Filiale usw.) vom Vorgesetzten autonom ohne unternehmensweite Koordination betrieben. Einzelne Unternehmensbereiche betreiben oft, je nach der Einstellung des Bereichsvorgesetzten zu Weiterbildung, unterschiedlich intensiv Weiterbildung.

Im Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern nimmt die Unternehmensleitung die Weiterbildungsorganisation nur mehr in wenigen Fällen selbst wahr. Sie wird in drei von vier Fällen an die jeweiligen Vorgesetzten delegiert, womit sich der Trend aus den Mittelbetrieben fortsetzt.

Insgesamt zeigt sich bei einer Reihe von Unternehmen ein deutliches Defizit in der Bildungsplanung: Immerhin ein Drittel der Unternehmen ohne Bildungsverantwortlichen – damit jede fünfte antwortende Unternehmung insgesamt – gibt an, die Verantwortlichkeit für die Weiterbildung sei "von Fall zu Fall verschieden".

Diese Unternehmen mit fehlender Kompetenzregelung in der Weiterbildung sind in allen Unternehmensgrößen anzutreffen: In jedem vierten Unternehmen, auch bei den Großbetrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern noch in jedem zwölften, wird Weiterbildung nicht koordiniert betrieben.

Insgesamt zeigt sich in der vorliegenden Erhebung, daß die Weiterbildungsintensität quantitativ (Pro-Kopf-Aufwendungen) mit der Unternehmensgröße wächst. Es zeigen sich aber auch deutliche Unterschiede in der Klein- bzw. Großunternehmen eingesetzten Lernformen (Tab. II-2.2).

Es unterscheiden sich auch die Aufgabengebiete von Trainingsverantwortlichen nach der Unternehmensgröße. Dies legt den Gedanken eines "Entwicklungspfades der Weiterbildung" nahe. Dieser Gedanke wird später im Zuge der zusammenfassenden Betrachtung der Ergebnisse noch genauer ausgeführt werden (siehe Teil III: "Zusammenfassende Betrachtung").

Im folgenden Kapitel wird näher auf Person und Stellung der Weiterbildungsverantwortlichen eingegangen.

17.3 Zur Ausbildung der Weiterbildungsverantwortlichen

Weiterbildungsverantwortliche mit Lehrabschluß- bzw. Meisterprüfung sind vor allem in den kleineren Unternehmen vertreten.

Die größte Gruppe unter den Weiterbildungsverantwortlichen in Unternehmen verfügt über akademische Ausbildung (45 %) (Tab. II-17.4).

Die – aus der engen Verknüpfung mit Aufgaben des Personalwesens stammende – Bedeutung der juristischen Vorbildung nimmt, wenn man die Altersverteilung betrachtet, zugunsten der Wirtschaftswissenschaftler ab: Das Durchschnittsalter der Wirtschaftswissenschaftler liegt unter dem der Juristen, mit anderen Worten: diese Positionen werden zunehmend mit Wirtschaftswissenschaftlern (nach)besetzt.

Tabelle II-17.4:
Höchste abgeschlossene Ausbildung
des Weiterbildungsverantwortlichen

Hochschulstudium Wirtschaftswissenschaften	18 %
Berufsbildende Höhere Schule mit Matura	16 %
Hochschulstudium Rechts- und Staatswissenschaften	15 %
Allgemeinbildende Höhere Schule mit Matura	12 %
Berufsbildende Mittlere Schule	11 %
Meisterprüfung	6 %
Lehrabschlußprüfung	5 %
Hochschulstudium Pädagogik und Psychologie	5 %
andere Ausbildung	5 %
Technisches Hochschulstudium	4 %
Hochschulstudium Wirtschaftspädagogik	3 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 316 Unternehmen mit haupt- oder nebenberuflichen
Weiterbildungsverantwortlichen

17.4 Zur Dauer der Tätigkeit im Bildungsbereich

Gerade die Gegenüberstellung zwischen Dauer der Unternehmensangehörigkeit und der Zuständigkeit für Weiterbildung belegt eindrucksvoll den starken Ausbau betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten in den letzten Jahren: Jeder dritte Weiterbildungsverantwortliche ist erst seit fünf Jahren im Unternehmen tätig.

Daß dies nicht einfach nur auf hohe Fluktuation von Weiterbildungsexperten zurückzuführen ist, zeigt ein weiteres Ergebnis: 60 % der Weiterbildungsverantwortlichen erhielten diese Funktion erst innerhalb der letzten fünf Jahre übertragen (Tab. II-17.5).

Die Tabelle II-17.5 zeigt zwei Typen von Weiterbildungsverantwortlichen: Eine Gruppe wurde von vornherein als Bildungsexperte im Unternehmen eingestellt, der zweiten wurde diese Zuständigkeit erst nach längerer Betriebszugehörigkeit (meist zwei bis zehn Jahre) übertragen.

Tendenziell kann man davon ausgehen, daß als Bildungsexperten aufgenommene Mitarbeiter vollamtlich in der Weiterbildung tätig sind, während bereits langjährigen Mitarbeitern diese Funktion eher nebenamtlich übertragen wird.

Tabelle II-17.5:
*Weiterbildungsverantwortliche nach Tätigkeitsdauer
und Zuständigkeit für Weiterbildung*

Tätigkeits- dauer	Zuständigkeitsdauer						Insges.
	bis 3	4 - 5	6 - 10	11 - 20	21 - 30	über 30	
bis 3	56	—	—	—	—	—	22 %
4 - 5	10	15	—	—	—	—	10 %
6 - 10	18	7	29	—	—	—	22 %
11 - 20	10	16	22	17	1	—	27 %
21 - 30	4	7	8	9	3	—	12 %
über 30	4	—	5	4	2	3	7 %
Insgesamt	102	45	64	30	6	3	100 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 250 Unternehmen mit haupt- oder nebenamtlichen Weiterbildungsverantwortlichen

17.5 Hierarchische Eingliederung des Weiterbildungsleiters

Ein Indikator für den Stellenwert der betrieblichen Weiterbildung im Unternehmen ist die hierarchische Eingliederung des Weiterbildungsleiters im Unternehmen (Tab. II-17.6).

In fast jeder zweiten Unternehmung mit Weiterbildungsverantwortlichen wird diese Aufgabe durch die Personalabteilung wahrgenommen, die direkt der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand Personal unterstellt ist.

Es sind jedoch auch zwei von drei hauptamtlichen Weiterbildungsleitern direkt unter der obersten Leitungsebene angesiedelt.

Dies gilt auch, wenn Weiterbildung durch den Leiter der Personalentwicklung betrieben wird: Nur jeder vierte PE-Leiter ist dem Leiter der Personalabteilung unterstellt.

Insgesamt sind die Leiter der Weiterbildung in über 80 % der Fälle direkt dem Topmanagement unterstellt und verfügen somit über einen relativ direkten Zugang zur Unternehmensspitze. Eine Berichtsebene tiefer, nämlich dem Leiter des Personalbereiches oder der Personalentwicklung unterstellt, sind nur ca. 15 % aller Weiterbildungsverantwortlichen angesiedelt (Tab. II-17.6).

Tabelle II-17.6:
Hierarchische Unterstellung des Weiterbildungsleiters

	Geschäfts- führung	Vorstands- direktor Personal- bereich	Personal- chef	Leiter des Personal- wesens	andere Person	Insges.
hauptamtlicher WB-Beauftragter	27 11,8	10 28,6	13 35,1	7 63,6	0	57 18,0
Leiter (Mitarbeiter) des Personalwesens	138 60,3	18 51,4	17 45,9	4 36,4	2 40,0	179 56,5
Leiter der Personal- entwicklung	23 10,0	8 22,9	10 27,0	1 9,1	0	42 13,2
andere Person	61 26,6	3 8,6	3 8,1	3 27,3	3 60,0	73 23,0
Insgesamt	229	35	37	11	5	317

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 317 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)
(Anmerkung: Es wurden jeweils die Absolutwerte und
darunter die Prozentwerte angegeben)

17.6 Zuständigkeiten und Aufgaben der Weiterbildung

Die Zuständigkeiten und Aufgabengebiete der Weiterbildungsabteilung bzw. des Weiterbildungsverantwortlichen stellen wichtige Indikatoren für Stellenwert und Rolle der Weiterbildung im Unternehmen dar: Wie breit ist die "Dienstleistungspalette", wofür ist die Weiterbildungsabteilung verantwortlich, woran wirkt sie mit, woran nicht? In welchem Ausmaß arbeitet sie mit der Personal- bzw. Organisationsabteilung zusammen? Wie integriert ist die "pädagogische Funktion" ins Unternehmensgeschehen?

Die Ergebnisse dieser Frage nach Zuständigkeiten und Kompetenzen müssen von zwei Richtungen her betrachtet und interpretiert werden: Einerseits von Zuständigkeitsrahmen aus der Sicht der Unternehmung ("Was soll oder darf im Rahmen der Weiterbildung in unserem Unternehmen geschehen"), andererseits aus der Sicht des Weiterbildungsverantwortlichen selbst ("welche Tätigkeiten sollen meiner Meinung nach von einem Weiterbildner ausgeführt werden und welche nicht, zu welchen Tätigkeiten verfüge ich über die notwendige Qualifikation") usw. (Tab. II-17.7).

Verantwortlich zeichnen Weiterbildungsverantwortliche in jeweils ca. der Hälfte der Fälle für "typische Bildungsaufgaben": Planung des Seminarangebotes, Durchführung von Veranstaltungen und Bildungsbedarfserhebungen. Jeder zweite Weiterbildungsleiter ist auch für die Auswahl neuer Mitarbeiter verantwortlich. Dies hängt mit der "Zweit-Funktion" im Rahmen anderer Aufgaben im Personalwesen zusammen.

Überwiegend nur mitwirkend tätig sind Weiterbildungsverantwortliche bei der Auswahl der Teilnehmer oder externer Seminare.

*Tabelle II-17.7:
Aufgaben und Zuständigkeiten des Weiterbildungsleiters*

	verant- wortlich	mit- wirkend	nicht mit- wirkend	gibt es nicht	insges.
Planung des Seminar- angebotes	53 %	36 %	3 %	8 %	362
Auswahl neuer Mitarbeiter	52 %	34 %	13 %	1 %	391
Durchführung von Bildungsveranstaltungen	50 %	33 %	6 %	11 %	364
Bildungsbedarfserhebung	48 %	39 %	2 %	12 %	372
Auswahl externer Trainer	41 %	37 %	8 %	14 %	364
andere Aufgaben	48 %	13 %	11 %	28 %	54
Auswahl externer Seminare	36 %	54%	7 %	3 %	360
Planung und Durchführung von PE-Maßnahmen	34 %	47 %	8 %	10 %	355
Auswahl von Beratern und Trainern	30 %	45 %	11 %	15 %	353
Auswahl der Teilnehmer	29 %	64 %	5 %	2 %	378
Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation	22 %	51 %	20 %	7 %	354
strategische Unternehmensplanung	20 %	44 %	28 %	8 %	365
Begleitung von OE-Projekten	17 %	39 %	12 %	33 %	331

Quelle: ibw-Erhebung 1988

(Anmerkung: Berücksichtigt sind nur Unternehmen mit haupt- oder nebenamtlich für Weiterbildung eingesetzten Mitarbeitern)

100 % = Zeilensumme

Bei Maßnahmen, die über Bildungsaufgaben im engeren Sinne hinausgehen, wird ebenfalls überwiegend nur "mitgewirkt" – in Zusammenarbeit mit anderen Fachspezialisten: Während immerhin noch ein Drittel der Antwortenden für Personalentwicklungs-Maßnahmen zuständig ist, sind dies z. B. bei Organisationsentwicklungs-Projekten oder organisatorischen Änderungen nur mehr jeder fünfte. Daß jeder dritte Weiterbildungsverantwortliche angibt, bei der Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten nur mitzuwirken, deutet auf einen verbreiteten Typus eines "Schulungsadministrators" hin.

Auch bei der Auswahl externer Berater wird überwiegend nur mitgewirkt. Ein Drittel der Weiterbildungsverantwortlichen ist auch mit Fragen der strategischen Unternehmensplanung in keiner Weise befaßt.

Für Weiterbildner hat sich offensichtlich noch kein einheitliches oder typisches Aufgaben- und Kompetenzprofil herausgebildet. Dies zeigte sich auch bei Interviews: Auf die Frage, wer nun im Endeffekt wirklich die Entsendung von Teilnehmern auf Weiterbildungskurse anordnet, bewilligt usw., wird "im Zweifel" die Kompetenz oft eine oder mehrere Hierarchiestufen über dem Befragten selbst angesiedelt.

Zu diesem Schluß kamen auch bereits (HARTL / SCHEDLER / THUM 1980, S. 26): "Bemerkenswert ist, daß offenbar mit der Betriebsgröße und mit der damit verbundenen differenzierten Beschäftigtenstruktur die Anzahl der Entscheidungsträger zunimmt. Das heißt, je größer der Betrieb, desto mehr Personen oder Abteilungen sind für die Bildungsarbeit verantwortlich."

17.6.1 Zuständigkeiten des Weiterbildungsverantwortlichen nach Unternehmensgrößen

Je nach Unternehmensgröße ergeben sich bedeutsame Unterschiede in den Zuständigkeiten (Anhang, Tab. A-24.1 und A-24.2):

In den kleineren Unternehmen sind die Weiterbildungsverantwortlichen sehr häufig für eine breite Palette von Aufgaben direkt zuständig. Es ist allerdings zu bedenken, daß es sich vor allem um Personen auf Geschäftsleitungsebene handelt, die diese Funktion nur nebenamtlich ausüben. Außerdem sind gerade in Kleinbetrieben Funktionen voneinander schwer abgrenzbar. Dies mag erklären, warum gerade in Kleinbetrieben die Weiterbildungsverantwortlichen häufig auch für Ablauforganisation, Unternehmensplanung und Auswahl neuer Mitarbeiter zuständig sind.

Mit steigender Unternehmensgröße nimmt die Verantwortlichkeit – sowie auch die bloße Mitwirkung – bei Aufgaben wie Auswahl neuer Mitarbeiter, Begleitung von Organisationsentwicklungs-Projekten, Änderungen der Ablauf- und Aufbauorganisation sowie Beteiligung bei der strategischen Unternehmensplanung eher ab. Dies zeigt eine zunehmende Kompetenzaufsplitterung durch Einführung von Spezialaufgaben und -positionen (z. B. für Weiterbildung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Unternehmensplanung).

Gerade in mittleren Unternehmen wird die Personal- und Weiterbildungsfunktion meist kombiniert. Dies zeigt sich deutlich bei der Frage nach der Zuständigkeit für Personalentwicklungsmaßnahmen: In Mittelbetrieben von 100 bis 500 Mitarbeitern sind fast 40 % der Weiterbildungsverantwortlichen für Personalentwicklungs-Maßnahmen verantwortlich, in Groß- und Kleinbetrieben dagegen nur ca. ein Viertel (Anhang, Tab. A-24.1).

Die Zuständigkeit für die "eigentlichen Bildungsaufgaben" im engeren Sinne nimmt dagegen mit steigender Unternehmensgröße deutlich zu. Dies ist darauf zurückzuführen, daß bei den Kleinbetrieben die meisten dieser Funktionen ja von einem Externen wahrgenommen werden ("WIFT"-Effekt). Das heißt, der Kleinbetrieb wählt Teilnehmer aus und sendet sie auf einen bestimmten Kurs; die Planung, Organisation und Durchführung des Kurses sowie die Auswahl des Trainers bleibt in der Zuständigkeit der externen Weiterbildungsträger. Mit steigender Unternehmensgröße wird zunehmend häufiger ein Weiterbildungsverantwortlicher eingesetzt, der auch diese Aufgaben verantwortlich übernimmt bzw. intern koordiniert.

Gerade in Großbetrieben mit eigenen Weiterbildungsabteilungen kann es aber zu einer gewissen Isolierung der Weiterbildungsarbeit vom Unternehmensgeschehen kommen (Tab. II-17.8):

*Tabelle II-17.8:
Aufgabengebiete der Weiterbildungsverantwortlichen
im Mittel- und Großbetrieb*

Aufgabengebiet	Anzahl der Mitarbeiter		Differenz
	500 - 999	über 1.000	
Aufgaben im "Bildungsumfeld":			
strategische Unternehmensplanung	58 %	27 %	- 21 %
Änderungen in Ablauf/Aufbauorganisation	73 %	51 %	- 22 %
Auswahl neuer Mitarbeiter	78 %	56 %	- 22 %
Planung und Durchführung von PE-Maßnahmen	88 %	78 %	- 10 %
Begleitung OE-Projekte	63 %	58 %	- 5 %
Bildungsaufgaben im engeren Sinne:			
Auswahl externer Trainer	88 %	97 %	+ 11 %
Planung Seminarangebot	95 %	97 %	+ 2 %
Durchführung von Veranstaltungen	92 %	97 %	+ 5 %
Insgesamt	60	59	

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 60 bzw. 59 Unternehmen mit Weiterbildungsverantwortlichen

Insgesamt können grob zwei Arbeitsfelder, nämlich die "eigentliche Bildungsarbeit" und andererseits die "Arbeit im Bildungsumfeld" (Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, strategische Unternehmensplanung) als Aufgabengebiete des Weiterbildungsverantwortlichen unterschieden werden.

Mit steigender Unternehmensgröße ist der Weiterbildungsverantwortliche in praktisch allen Fällen für Bildungsaufgaben im engeren Sinne zuständig. Jedoch nimmt seine Zuständigkeit bzw. auch nur die Mitwirkung an Aufgaben im "Bildungsumfeld" – das bedeutet aber: an den Kernaktivitäten des Unternehmens – allein beim Vergleich zwischen Mittel- und Großunternehmen stark ab.

Dies heißt aber auch, daß der Weiterbildung trotz oder eben durch ihre Spezialisierung auf Trainingsaufgaben wertvolle Informationsquellen verlorengehen können bzw. daß sie unter Umständen die Möglichkeit einer aktiven Einflußnahme auf ihr eigenes Umfeld zuwenig ausnützt (STUART / LONG 1985). Dadurch besteht tendenziell die Gefahr, sich "durch Überspezialisierung zu isolieren". Ein Indiz dafür ist auch, daß in Großunternehmen öfter von Umsetzungs- und Akzeptanzproblemen berichtet wird.

17.6.2 Arbeitsfelder "Bildungsarbeit" und "Arbeit im Bildungsumfeld"

Diese zwei Arbeitsfelder treten gerade bei Großunternehmen deutlich hervor, wenn man die von Weiterbildungsverantwortlichen genannten Aufgabenbündel (d. h. miteinander genannte Teilaufgaben) betrachtet (vgl. Abb. II-17.2).

Das erste Aufgabenfeld, die "eigentliche Bildungsarbeit", umfaßt einige miteinander sehr eng zusammenhängende Teilaufgaben, die besonders die Aspekte der Auswahl Externer und der Bedarfserhebung und Planung umfassen.

Der Weiterbildungsverantwortliche erhebt den Bildungsbedarf (v 174) und plant darauf aufbauend das Seminarangebot (v 175), wobei je nach Bedarf auch externe Kurse für Mitarbeiter ausgewählt werden (v 179) sowie externe Trainer für die firmeninterne Durchführung spezifischer Maßnahmen herangezogen werden (v 176). Eng damit zusammen hängt auch die Auswahl externer Berater (v 177), was auch darauf zurückzuführen ist, daß Trainer- und Beraterleistungen nur sehr schwer trennbar und oft vom selben Personenkreis angeboten werden.

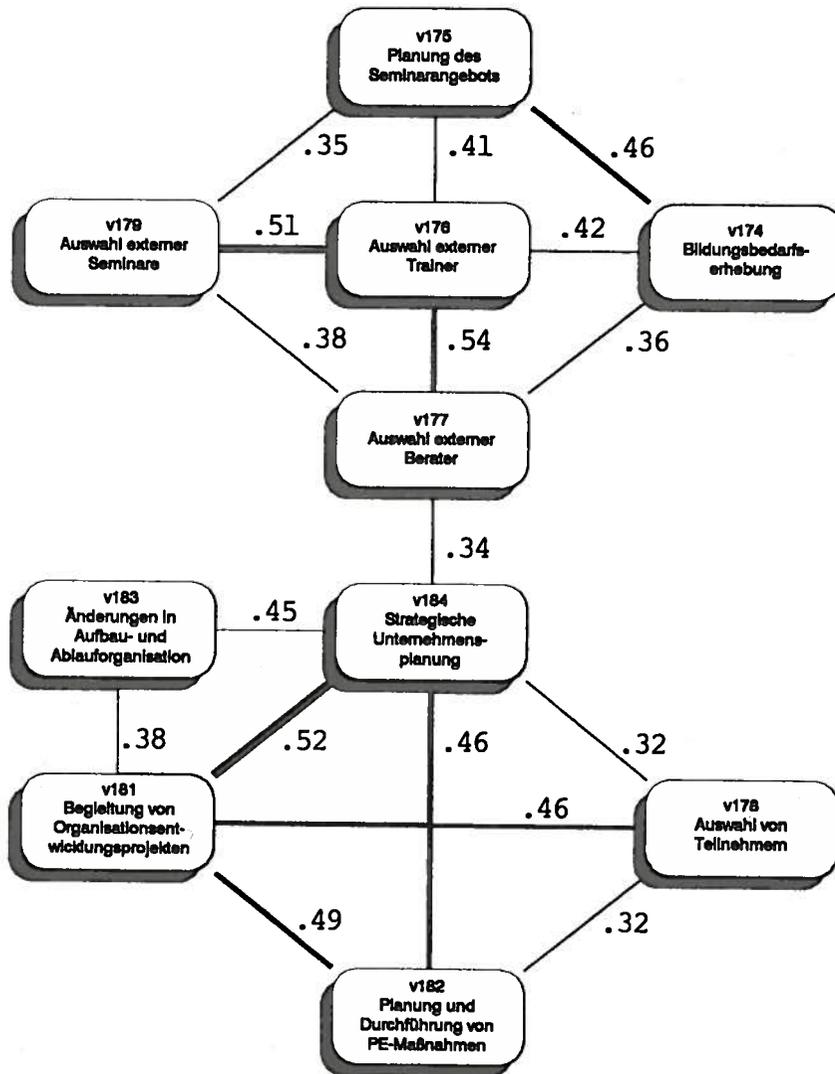
Das zweite Aufgabenfeld umfaßt die Tätigkeiten im "Bildungsumfeld", d. h. Organisation und Durchführung von bzw. Mitarbeit bei Projekten im Zuge organisatorischer Änderungen, der Entwicklung der Mitarbeiter und strategischer Planungen.

Der Weiterbildungsverantwortliche plant Personalentwicklungsmaßnahmen und führt sie durch (v 182), begleitet OE-Projekte (v 181) bzw. wirkt bei der Entwicklung strategischer Pläne mit (v 184). Mit OE-Projekten und strategischer Unternehmensplanung in engem Zusammenhang stehen auch Vorhaben, welche Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation (v 183) zum Ziel haben. Mit all diesen Projekten, die aus der Sicht der Weiterbildung als flankierende Maßnahmen angesehen werden können, steht wiederum die Auswahl von Teilnehmern (v 178) in Verbindung.

Dies erklärt auch, warum gerade bei der Auswahl von Teilnehmern für Weiterbildung die Weiterbildungsleiter zwar in fast allen Fällen beteiligt, aber nur in 29 % dafür verantwortlich sind: Die pädagogischen Entscheidungen, von der Bedarfserhebung bis zur Angebotsplanung und Auswahl der Trainer werden an den Spezialisten delegiert; die

Entscheidung, wer bzw. welche Mitarbeitergruppen weitergebildet werden bzw. in organisationsverändernden Projekten mitarbeiten, fällt oft auf anderer Ebene.

Abbildung II-17.2:
Aufgaben der Weiterbildungsverantwortlichen in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern



Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 120 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern
 Dargestellt: Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman $r(s)$ (nur Werte über .31)
 Die Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau
 (Quelle: Anhang, Tab. A-24.3)

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, daß es im Rahmen der Weiterbildungsarbeit verschiedene "Schulen" oder Weiterbildungsmodelle (SCHÄFFTER 1980, STIEFEL / KAILER 1982) gibt:

Ein Teil der Weiterbildungsabteilungen ist offensichtlich nach dem "Rekrutierungsmodell" aufgebaut, d. h. die Planung des Kursangebotes, die Auswahl der Trainer und die Auswahl oder zumindest zeitliche Einteilung der Teilnehmer erfolgt durch die Weiterbildungsverantwortlichen. Dieses Modell ist z. B. in der öffentlichen Verwaltung im Rahmen der Verwaltungsakademien oder in Fortbildungsinstituten von Banken und Versicherungen anzutreffen.

Andere Weiterbildungsabteilungen agieren nach dem "Marktmodell". Sie erstellen z. B. aufgrund von Anforderungen der Leitungsebene, der Vorgesetzten oder anderer Bedarfserhebungen firmeninterne Kursprogramme, die von den einzelnen Abteilungen je nach Relevanz beschickt werden.

Weiters ist auch die Weiterbildungsarbeit in Form eines dezentral organisierten "Beratungsmodells" anzutreffen, d. h. die Weiterbildungsverantwortung liegt bei den einzelnen Bereichen und Bereichsvorgesetzten, eine (kleine) zentrale Weiterbildungsabteilung bietet Hilfestellung durch Beratung bei der Durchführung von Bildungsbedarfserhebung, durch Information über externe Kursangebote, durch "Multiplikatoren-ausbildung" (Train-the-trainer-Kurse), durch Aufbau von Ressourcen-Zentren (Selbstlernmaterialien, Bibliotheken) usw.. Dies schließt nicht aus, daß die hauptamtlichen Trainer auf Anforderung in den einzelnen Unternehmensbereichen als Moderatoren (z. B. für PE- und OE-Projekte) tätig werden, individuelle Beratungsgespräche führen bzw. fachspezifische Kurse entwickeln.

Die SCS-Betriebsbefragung (1985) bei deutschen Großunternehmen kam z. B. bezüglich der Kompetenzregelungen zu folgenden (ähnlichen) Ergebnissen: 81 % der Weiterbildungsleiter haben Überwachungs- und Durchführungsfunktionen, 74 % sind für die Budgetplanung und Kontrolle verantwortlich. 66 % führen eine Rahmenplanung durch, 61 % wählen externe Veranstaltungen aus. 33 % erlassen verbindliche Richtlinien, nur 24 % haben direkte Weisungsbefugnisse, 12 % haben nur Beratungsfunktion. Immerhin 7 % der Weiterbildungsverantwortlichen sind ihre eigenen Befugnisse unklar!

WINTER / THOLEN (1982, S. 20, Abb. S. 21) weisen darauf hin, daß an erster Stelle vor allem die didaktischen Weiterbildungsaufgaben stehen. Auch sie meinen, daß die Verbindlichkeiten oft nicht völlig klar definiert sind, bzw. daß es sich in den meisten Fällen eher um die organisatorische Leistung (Organisation und Planung der Veranstaltungen) sowie für alle weiteren Aufgaben eher um eine Beratungsfunktion handelt (z. B. bezüglich der Auswahl der Teilnehmer).

Dies zeigt, daß der Großteil der Weiterbildungsleiter in Großunternehmen speziell für die Administration von Weiterbildung im Unternehmen – von der Planung bis zur Budgetierung – zuständig ist, darüber hinaus auch für die Erarbeitung von (unterschiedlich verbindlichen) Weiterbildungsrichtlinien. Bezüglich der Auswahl von Themen, Teilneh-

mern oder externen Seminaren hat aber nur eine Minderheit direkte Weisungsbefugnisse.

17.7 Anzahl der Mitarbeiter in der Weiterbildungsabteilung

Ein weiterer wichtiger Indikator für den Stellenwert der Weiterbildung und das Ausmaß der (firmeninternen) Weiterbildungsaktivitäten ist die Anzahl der Mitarbeiter in der Weiterbildungsabteilung. Das Weiterbildungspersonal kann grob in vier Gruppen eingeteilt werden:

- Hauptamtliche Trainer bzw. interne Berater, die Veranstaltungen, Trainings, Bedarfserhebungen, Beratungen und Moderationen durchführen
- Schulungsorganisatoren, die hauptamtlich in der Weiterbildungsabteilung tätig sind, jedoch hauptsächlich schulungsadministrative Arbeiten übernehmen und selbst als Trainer nicht eingesetzt werden
- Sekretariatskräfte (die in den meisten Fällen auch die Aufgaben eines Schulungsorganitors übernehmen)
- Nebenamtliche Trainer, also Führungskräfte aus anderen Abteilungen, die aber zeitweise (entweder eine bestimmte Zeit im Jahr oder laufend neben ihrer Arbeit) Trainingsaufgaben in der innerbetrieblichen Bildungsarbeit (meist Fachvorträge usw.) übernehmen

Aufgrund der geringen Personalanzahl in der betrieblichen Weiterbildung übernimmt der Leiter überwiegend auch selbst Trainingstätigkeiten. Aus Gründen der Kapazitätserweiterung werden häufig Sekretariatskräfte für Sachbearbeiteraufgaben qualifiziert und übernehmen eigenständig Fachaufgaben, wie z. B. die Planung und organisatorische Betreuung von Kursen.

Die Frage "Über wieviel Personal verfügt das Weiterbildungsreferat inklusive Leiter?" erbrachte folgende Ergebnisse (Tab. II-17.9 bis II-17.12)

*Tabelle II-17.9:
Anzahl der hauptamtlichen Trainer*

ein hauptamtlicher Trainer	61 %
zwei hauptamtliche Trainer	15 %
drei hauptamtliche Trainer	5 %
vier hauptamtliche Trainer und mehr	19 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 62 Unternehmen mit hauptamtlichen Trainern
(100 % = Spaltensumme)

Die meisten Unternehmen mit mehreren hauptamtlichen Trainern sind Banken, Versicherungen bzw. große Industriebetriebe.

*Tabelle II-17.10:
Anzahl der Schulungsorganisatoren*

ein Schulungsorganisator	65 %
zwei Schulungsorganisator	23 %
drei Schulungsorganisatoren und mehr	13 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 71 Unternehmen mit Schulungsorganisatoren
(100 % = Spaltensumme)

Es überwiegen Bildungsabteilungen mit einem Schulungsorganisator. Dies sind oft Weiterbildungsstellen, die sich auf die Organisation externer Veranstaltungen beschränken, bzw. es erfolgte eine Aufgabenteilung in Administration externer Kurse und Durchführung innerbetrieblicher Trainings.

*Tabelle II-17.11:
Anzahl der Sekretariatskräfte*

eine Sekretärin	78 %
zwei Sekretärinnen	18 %
drei Sekretärinnen und mehr	4 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 94 Unternehmen mit Sekretariatskräften
(100 % = Spaltensumme)

Die Weiterbildungsabteilungen sind relativ klein und verfügen über eine, max. zwei Sekretärinnen. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß oft die Funktionen Weiterbildungsleiter/Trainer bzw. Schulungsorganisation/Sekretariat gekoppelt vorkommen.

Das Konzept der Weiterbildung unter Beiziehung eines ganzen Stabes nebenamtlicher Führungskräfte, das vor allem aus Akzeptanz- und Transferaspekten forciert wird, wurde bisher vor allem in Banken, Versicherungen, energievorsorgenden Unternehmen und größeren Industriebetrieben eingeführt.

Daraus ergibt sich, daß die Weiterbildungsabteilungen österreichischer Unternehmen – die vor allem in Großunternehmen anzutreffen sind – eher klein sind. Es dominiert der Typ der Ein-Mann-Abteilung mit einer Ganz- oder Halbtagskraft als Sekretärin, wobei der Weiterbildungsverantwortliche entweder nur für die Organisation von inter-

nen Veranstaltungen und die Entsendung auf externe Seminare verantwortlich ist oder auch selbst Trainings veranstaltet.

*Tabelle II-17.12:
Anzahl der nebenamtlichen Trainer
(in anderen Unternehmensbereichen tätig)*

ein nebenamtlicher Trainer	24 %
zwei nebenamtliche Trainer	10 %
drei bis fünf nebenamtliche Trainer	25 %
sechs bis zehn nebenamtliche Trainer	16 %
mehr als zehn nebenamtliche Trainer	24 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 109 Unternehmen mit nebenamtlichen Trainern
(100 % = Spaltensumme)

Die SCS-Erhebung (1985) zeigte aufgrund ihrer Konzentration auf deutsche Groß- und Größtunternehmen erwartungsgemäß viel größere Weiterbildungsabteilungen (54 % haben bis zu fünf Mitarbeiter, 6 % mehr als 20 Mitarbeiter).

Einen wichtigen Kennwert liefert die Erhebung von WEBER (1985, S. 117): Er ermittelte einen Medianwert von 0,6 hauptamtlichen Weiterbildungsmitarbeitern pro 1.000 Beschäftigten. Dies dürfte auch der österreichischen Situation entsprechen.

18. Entwicklungen in der Kooperation zwischen Unternehmen und Weiterbildungsanbietern¹

Parallel zur steigenden Nachfrage nach externen Weiterbildungsangeboten ist in den letzten Jahren auch die Zahl der Anbieter beträchtlich gestiegen. Dies ist vor allem auf folgende Ursachen zurückzuführen:

- neue Einzelanbieter (Ein-Mann-Institute)
- Beratergruppen übernehmen auch Trainings
- Zunehmen der Kundens Schulung durch Händler/Hersteller

¹ Die Struktur des externen Weiterbildungsmarktes und Entwicklungstendenzen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen werden im ibw-Forschungsbericht Nr. 68 (KAILER 1989 b) im Detail dargestellt. Das folgende Kapitel bringt deshalb nur eine Übersicht über die Ergebnisse.

- Organisationen und Unternehmen bieten "nebenbei" auch Seminare an (Seminarangebot unter PR-Aspekten usw.)

Aus den Antworten auf die Frage, mit welchen Weiterbildungsträgern die Unternehmen in ihrer firmeninternen bzw. überbetrieblichen Weiterbildung zusammenarbeiten, ergaben sich zwei große Gruppen von Anbietern:

- Anbieter beruflich orientierter Weiterbildung (insbesondere für Lehrlinge und Fachkräfte), das sind die großen Erwachsenenbildungseinrichtungen, deren Angebote durch Händler- und Herstellerschulungen ergänzt werden, und
- Institute zur Fortbildung von Spitzenkräften. Dazu gehören insbesondere die Mitglieder der ARGE Management-Institute, Universitätsinstitute, Sprachinstitute sowie private Berater- und Trainergruppen.

18.1 Ausmaß der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und externen Anbietern

In der Gruppe der beruflich orientierten Weiterbildungsträger dominieren mit weitem Abstand die Wirtschaftsförderungsinstitute. Dies läßt sich schon daran erkennen, daß über 90 % der Unternehmen bereits mit den WIFIs kooperiert haben (Tab. II-18.1).

Die Ergebnisse von Tab. II-18.1 beziehen sich darauf, ob mit einem bestimmten Weiterbildungsträger zusammengearbeitet wird oder wurde. Das heißt, es handelt sich um einen "Marktdurchdringungsgrad". Aussagen über die Quantität (z. B. Anzahl der entsandten Teilnehmer) oder Qualität (d. h. eingesetzte Organisationsform und Art der Kooperation) werden damit nicht getroffen.

Eine weitere, hier nicht berücksichtigte, Gruppe von Anbietern, deren Marktanteil nur sehr schwer zu quantifizieren ist, sind die Hersteller und Lieferanten selbst. Insgesamt führt bereits jedes vierte Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter anderer Firmen ("Kundenschulungen") durch, bei den Großunternehmen sind es bereits 42 % (vgl. Teil II, Kap. 6.5: "Kundenschulung").

Bei einer Betrachtung der Gruppe der Management-Institute fällt auf, daß diese (unter Berücksichtigung des hohen Anteils von Kleinbetrieben unter den antwortenden Unternehmen) relativ häufig genannt werden. Führungskräftefortbildung wird nicht nur von Großunternehmen betrieben: So entfallen z. B. bei Hernstein fast ein Drittel, bei den Management-Instituten ÖAF, ÖPWZ und MDI fast ein Viertel ihrer Nennungen auf Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern. Das heißt, auf Führungskräfte spezialisierte Weiterbildungsträger haben auch bei kleineren Unternehmen einen beachtlichen Marktdurchdringungsgrad erreicht.

Die Änderungen der letzten Jahre in der Anbieterlandschaft zeigen sich nachdrücklich im hohen Anteil ausländischer Anbieter (Weiterbildungsträger 8 %, Trainer- und Beratergruppen 24 %).

Ebenso markant ist der hohe Anteil an privaten Trainer- und Beratergruppen: 41 % der Unternehmen arbeiten mit inländischen, 24 % mit ausländischen privaten Trainer- und Beratergruppen zusammen.

*Tabelle II-18.1:
Von Unternehmen für interne oder externe Weiterbildung
herangezogene Weiterbildungsträger*

Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI)	91 %
inländische Berater-/Trainer(gruppen)	41 %
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	35 %
Berufsförderungsinstitut (BFI)	32 %
Hernstein Institut für Unternehmensführung	29 %
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	29 %
ausländische Berater-/Trainer(gruppen)	24 %
Arbeiterkammer / Österr. Gewerkschaftsbund	20 %
andere Weiterbildungsträger	17 %
Sprachinstitute	17 %
Universitätsinstitute, Uni-Außeninstitute	17 %
Management-Institut der Industrie (MDI)	14 %
Volkswirtschaftliche Gesellschaften	13 %
Sprachinstitut / Bildungswerk der Industrie (SPID/BWI)	12 %
ausländische Institutionen	8 %
Management Club Vorarlberg (MCV)	5 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.109 Unternehmen (Mehrfachnennungen)

Die Frage nach der Zusammenarbeit mit bestimmten Weiterbildungsinstituten wurde in vergleichbaren Erhebungen zwar nicht gestellt, aber der hier skizzierte Trend kann zumindest durch zwei Erhebungen aus der Bundesrepublik grob bestätigt werden: Die Betriebsbefragung des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT 1982, S. 74) ergab, daß ca. 65 % der Unternehmen mit der IHK, ca. 50 % mit Bildungswerken der Arbeitgeberverbände, ca. 56 % mit privaten Einrichtungen und ca. 15 % mit Hochschulen kooperieren. Diese Werte steigen, insbesondere für private Einrichtungen, mit der Unternehmensgröße sehr stark an: So kooperieren z. B. von den Unternehmen über 2000 Beschäftigten 70 % mit der IHK, 71 % mit Bildungswerken der Arbeitgeberverbände, 81 % mit privaten Einrichtungen und 38 % mit Universitäten.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch die Untersuchung von WINTER/THOLEN (1982, S. 6): 94 % der befragten deutschen Großbetriebe kooperieren mit Weiterbildungseinrichtungen von Verbänden der Wirtschaft, 90 % mit kommerziellen Trägern, 40 % mit öffentlichen Trägern.

Auch OSBALDESTON / BARHAM (1989) stellten für Großbritannien einen deutlichen Zuwachs privater Anbieter im Bereich des Management Development fest.

18.2 Zielgruppenspezifische Kundenzuwächse bei den Weiterbildungsanbietern

*Tabelle II-18.2:
Kundenzuwächse bei Weiterbildungsträgern*

Institution	kooperieren mit % der Unternehmen	Differenz zu Grundgesamtheit
inländische Berater-/Trainer(gruppen)	76 %	+ 35 %
ausländische Berater-/Trainer(gruppen)	44 %	+ 21 %
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	48 %	+ 18 %
Hemstein Institut für Unternehmensführung	46 %	+ 16 %
Management-Institut der Industrie (MDI)	28 %	+ 15 %
Univeritätsinstitute, Uni-Außeninstitute	31 %	+ 14 %
Sprachinstitut / Bildungswerk der Industrie (SPIDI/BWI)	23 %	+ 11 %
Sprachinstitute	28 %	+ 11 %
Volkswirtschaftliche Gesellschaften	20 %	+ 7 %
ausländische Institutionen	12 %	+ 4 %
Berufsförderungsinstitut (BFI)	41 %	+ 4 %
Management Club Vorarlberg (MCV)	8 %	+ 3 %
Arbeiterkammer / Österr. Gewerkschaftsbund	23 %	+ 2 %
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	58 %	+ 2 %
Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI)	91 %	- 1 %
andere Weiterbildungsträger	15 %	- 3 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 256 Unternehmen, die in den letzten drei Jahren neue externe Trainer und Berater eingesetzt haben (Mehrfachnennungen)
%-Differenz = % der Nennungen in der Grundgesamtheit (1.109 Unternehmen) - % der Nennungen in dieser Subgruppe (gerundet)

Analysiert man die Ergebnisse nach ausgewählten Subgruppen von Unternehmen, zeigen sich weitere markante Entwicklungstendenzen: Unternehmen, die in den letzten drei Jahren wesentliche Änderungen in ihrer Weiterbildungsarbeit verzeichneten, kooperieren – neben dem WIFI und bei Großunternehmen dem BFI – überdurchschnittlich häufig mit Management-Instituten (z. B. Hernstein, ÖAF, ÖPWZ, MDI, Universitäten, MCV, Sprachinstitute) sowie mit in- und ausländischen Berater- und Trainergruppen.

Diese bemerkenswerten "Zuwachsströme" seien im folgenden anhand derjenigen Unternehmen gezeigt, die in den letzten drei Jahren neue externe Trainer und Berater eingesetzt haben (Tab. II-18.2).

18.3 Marktüberblick und Kooperationsverhalten

Inwieweit hängen nun das Ausmaß an Marktüberblick und an Kooperationserfahrungen in der Weiterbildung (Indikator: Anzahl der Kooperationspartner des Unternehmens in der Weiterbildung) mit der Nachfrage nach bestimmten Weiterbildungsanbietern zusammen?

Bei dieser Fragestellung zeigte sich folgendes Bild (Tab. II-18.3):

Bei den "institutstreuen Unternehmen" (die nur mit einem Weiterbildungsträger kooperieren), zeigt sich quasi ein Monopol der WIFIs. Diese "institutstreuen" (bzw. "WIFI-treuen") Unternehmen sind vor allem Kleinstunternehmen (3/4 der Nennungen entfallen auf Unternehmen bis 50 Mitarbeiter!).

Mit steigender Unternehmensgröße werden mehr Weiterbildungsangebote nachgefragt, diese Nachfrage verteilt sich jedoch auf eine zunehmende Anzahl von Anbietern.

Dies zeigt eine zielgruppenspezifische und problemorientierte Inanspruchnahme von Weiterbildungsanbietern seitens der Unternehmen:

So werden z. B. mit steigender Unternehmensgröße und Weiterbildungsintensität immer häufiger Lehrlinge und Fachkräfte – insbesondere in den WIFIs bzw. im BFI – geschult, während für Führungskräfte- und verhaltensorientierte Trainings, interne Workshops oder Fragen der Unternehmensentwicklung zusätzlich Management-Institute oder private Trainer- und Beratergruppen herangezogen werden.

Tabelle II-18.3:
Zusammenarbeit mit Weiterbildungsträgern
nach Ausmaß des Marktüberblicks

von den Unternehmen kooperieren mit ...	Institutstreue ¹⁾	wenig informiert ²⁾	breit informiert ³⁾
Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI)	77 %	88 %	98 %
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	1 %	8 %	87 %
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	—	5 %	76 %
Hernstein Institut für Unternehmensführung	—	14 %	70 %
inländische Berater-/Trainer(gruppen)	6 %	24 %	70 %
Berufsförderungsinstitut (BFI)	1 %	18 %	61 %
Management-Institut der Industrie (MDI)	—	1 %	52 %
ausländische Berater-/Trainer(gruppen)	2 %	10 %	50 %
Universitätsinstitute, Uni-Außeninstitute	1 %	4 %	44 %
Sprachinstitute	—	4 %	41 %
Sprachinstitut / Bildungswerk der Industrie (SPIDI/BWI)	—	1 %	38 %
Arbeiterkammer / Österr. Gewerkschaftsbund	1 %	10 %	38 %
Volkswirtschaftliche Gesellschaften	—	3 %	36 %
ausländische Institutionen	3 %	4 %	19 %
andere Weiterbildungsträger	9 %	17 %	18 %
Management Club Vorarlberg (MCV)	—	1 %	11 %
Anzahl der Unternehmen	149	556	260

Quelle: ibw-Erhebung 1988

100 % = Anzahl der Unternehmen je Spalte (Mehrfachnennungen)

1) Unternehmen, die nur mit einem Weiterbildungsträger zusammenarbeiten

2) Unternehmen, die mit zwei oder drei Weiterbildungsträgern zusammenarbeiten (Ø 2,1 Nennungen)

3) Unternehmen, die mit vier oder mehr Weiterbildungsträgern zusammenarbeiten (Ø 8,1 Nennungen)

18.4 Ein "Entwicklungspfad" in der Zusammenarbeit mit externen Anbietern

Zusammengefaßt läßt sich mit steigender Unternehmensgröße und Weiterbildungsaktivität folgender Entwicklungspfad in der Zusammenarbeit mit externen Anbietern zeichnen:

- **Beginnt ein Unternehmen mit Weiterbildung, arbeitet es in den allermeisten Fällen mit den Wirtschaftsförderungsinstituten zusammen bzw. besucht Kundenschulungen von Lieferanten.**
- **Wird die Weiterbildung intensiviert, z. B. durch vermehrten Besuch externer Seminare, durch Einführung innerbetrieblicher Veranstaltungen, durch Erweiterung der Themenpalette über Fachtraining hinaus zu Führungsthemen usw., werden meist zusätzlich Management-Institute in Anspruch genommen und/oder Trainer- und Beratergruppen eingesetzt.**
- **Unternehmen mit bereits ausgebauter Weiterbildung arbeiten mit mehreren Weiterbildungsinstitutionen sowohl für die Fach- als auch die Führungskräftebildung zusammen; mit anderen Worten: die Entsendungen auf externe Kurse werden breit gestreut. Zusätzlich wird der Ausbau firmeninterner Weiterbildung forciert, wobei verstärkt externe Trainer- und Beratergruppen eingesetzt werden.**

18.5 Qualitative Veränderungen in den Lern- und Kooperationsformen

Grundsätzlich ist eine Reihe von Kooperationsfeldern zwischen Weiterbildungsinstituten und Unternehmen denkbar (STIEFEL 1980, KAILER 1987, 1988 d):

- Seminare, Kurse, Lehrgänge
- von Design und Organisation her flexible Formen wie Workshops, Lernstatt und Qualitätszirkel
- Selbststudienmaterialien, Fernstudiengänge
- computergestützter Unterricht
- Lern- und Bildungsberatung
- Transferunterstützung
- Einzelberatungsgespräche
- Organisationsentwicklungs-Beratung usw.

Es zeigt sich in der Erhebung, daß quantitativ gesehen der Schwerpunkt erwartungsgemäß nach wie vor auf kursmäßigen Veranstaltungen liegt.

Jedoch ist, insbesondere in größeren Unternehmen und weiterbildungsintensiven Branchen, bereits eine Reihe von Veränderungen in der Methodik und Didaktik und der gewählten Organisationsform des Lernens zu beobachten: So wird z. B. in jedem zweiten Großunternehmen on-the-job-Training durchgeführt, jeweils vier von zehn organisieren Lerngruppen am Arbeitsplatz, erstellen Selbststudienmaterialien oder füh-

ren job-rotation durch. Jeder dritte Großbetrieb setzt auch bereits computergestützte Unterweisung ein.

Ergänzend durchgeführte Inhaltsanalysen von Weiterbildungsangeboten in Fachzeitschriften und Tageszeitungen zeigen folgende Trends im überbetrieblichen, beruflich orientierten Weiterbildungsangebot:

- **Neue Veranstaltungsformen**

Nach wie vor überwiegen einphasige Veranstaltungen ohne Vor- und Nachbereitungsteil. Es werden jedoch zunehmend methodisch-didaktische Änderungen eingeführt, die eine erhöhte Transfer- und Problemorientierung zum Ziel haben (STIEFEL / KAILER 1982). Dazu gehören z. B. vorgeschaltete Informationstage, individuelle Interessentenberatung und Bedarfserhebung bei angemeldeten Teilnehmern, Planung von "Transferseminaren" und "Umsetzungskonferenzen", moderierte Klausuren, oder mehrteilige Beratungsseminare, in denen Wissensvermittlung und individuelle firmenspezifische Beratung kombiniert werden.

- **Computerunterstützte Unterweisung**

Es werden Lernprogramme entwickelt, die inner- und überbetriebliche Standardseminare ersetzen können bzw. zur individuellen Bearbeitung von Wissensdefiziten vor Besuch eines bestimmten Kurses eingesetzt werden (vgl. z. B. PETERMANDL 1988, BINSTED 1986, 1987).

- **Fernunterricht und Selbststudienmaterialien**

Fernunterricht mit Lehrbriefen, tutorieller Betreuung, unter Umständen auch mit zwischenzeitlichen Präsenzphasen gewinnt langsam an Bedeutung. Innerbetrieblich werden vor allem Selbststudienpakete für Spezialprobleme, oft als pre-work für Präsenzveranstaltungen entwickelt (KAILER / BALLNIK 1989).

- **Einzelberatung**

Diese Beratungsleistungen umfassen z. B. Coaching und Supervisionsstunden) für Führungskräfte (SOHM 1988) oder Weiterbildungs- und Lernberatung (KARALL 1988).

- **Schaffung von Kontaktplattformen**

Dazu gehören z. B. Kontaktveranstaltungen für fachlichen Informationsaustausch oder regionale Erfahrungsaustauschgruppen.

- **Integration von Beratung und Weiterbildung**

Diese Angebote kombinieren Trainings- und Beratungsleistungen, und zwar in Form überbetrieblicher Entwicklungsprogramme (PIBER 1988) oder innerbetrieblicher Organisationsentwicklungs-Beratung.

- **Studienreisen werden mit Vorbereitungs- und Nachbereitungsphasen kombiniert, wobei aufgrund von Bedarfserhebungen die Besuchsprogramme individuell abgestimmt werden.**
- **Workshops zur Gestaltung von Unternehmensleitbildern oder Branchenszenarien**

Zusammenfassende Betrachtung: Der "Entwicklungspferbildung" als Ansatzpunkt zur Förderung der Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen

1. Der Entwicklungspfad der Weiterbildung

Aus den vorliegenden Ergebnissen lassen sich unterschiedliche Entwicklungsstufen der betrieblichen Weiterbildung erkennen.

Dies zeigt sich auch, wenn man die unterschiedlichen Formen der Bildungsorganisation im Zusammenhang mit der Mitarbeiterzahl der Unternehmen betrachtet (siehe Abb. III-1.1, Tab. II-17.1 und II-17.2):

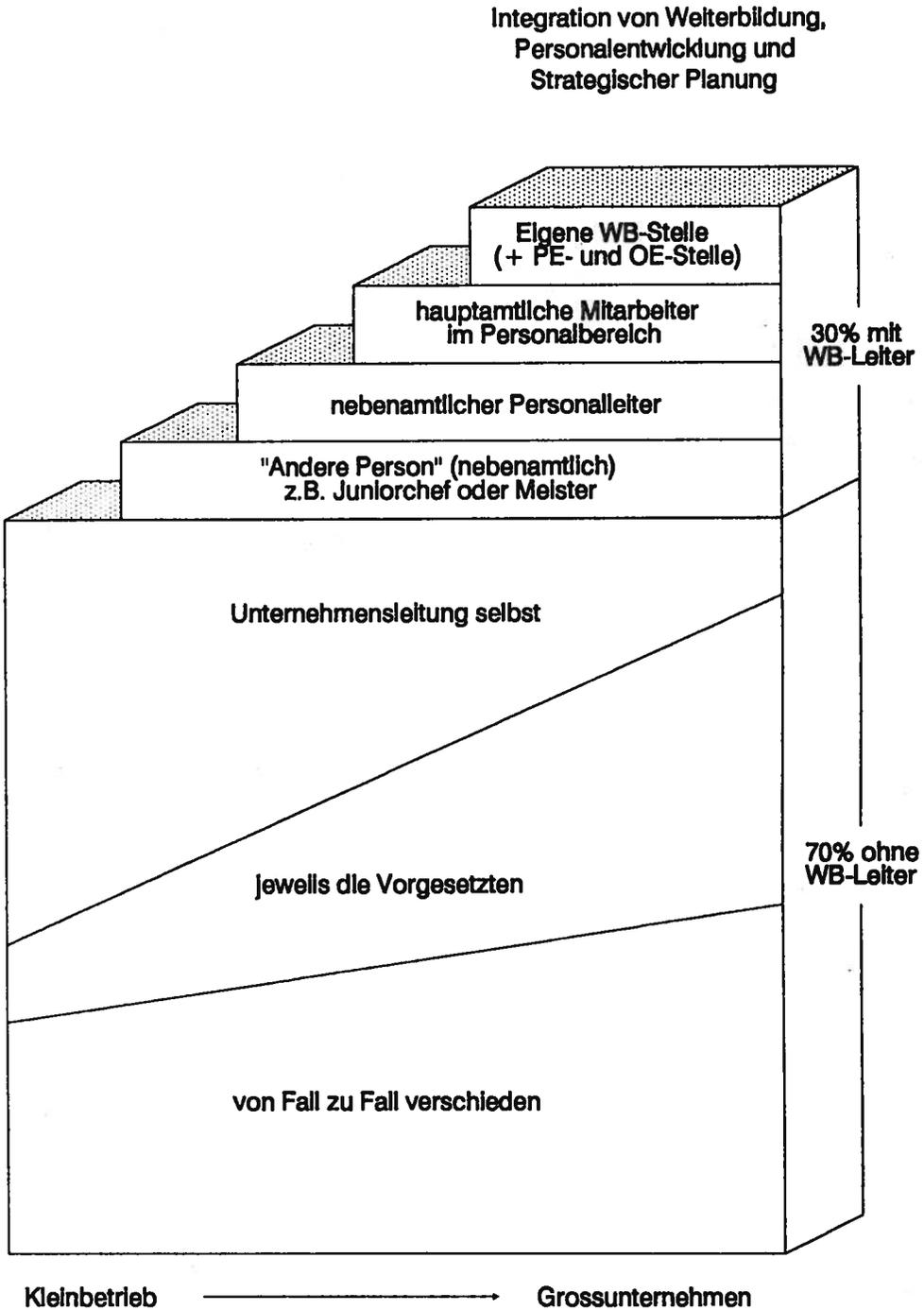
Die jeweilige Gestaltungsform hängt offensichtlich mit der Anzahl der Unternehmensangehörigen zusammen, das heißt mit anderen Worten: mit der Anzahl der potentiellen oder tatsächlichen Weiterbildungsteilnehmer. Mit steigender Anzahl der Lerninteressenten werden stärker organisierte Formen der Weiterbildungsadministration als notwendig erachtet.

Weiters zeigen sich aufgrund der unterschiedlichen Beteiligungsquoten der einzelnen Mitarbeitergruppen (zusammenhängend mit dem Qualifikations- und Ausbildungsniveau) je nach Belegschaftsstruktur Unterschiede in der Weiterbildungsintensität. Als Extrembeispiele seien ein hochspezialisierter Kleinbetrieb des Elektronikbereiches oder ein Mittelbetrieb genannt, der mit vorwiegend angelernten Kräften in Serienproduktion einen einfachen Massenartikel herstellt.

Die Idee eines "Entwicklungspfades", einer allmählichen Höherentwicklung bzw. stärkeren Strukturierung der Weiterbildungsarbeit im Unternehmen ist nicht zwingend mit einer Veränderung der Zahl der Mitarbeiter oder der Lernenden im Unternehmen verbunden.

Ein Rückfall auf eine frühere Stufe ist genauso möglich wie ein Verbleiben auf einem bestimmten Entwicklungsstand. So gibt es z. B. auch Großbetriebe, deren Weiterbildung ohne unternehmensweite Koordination allein durch die jeweiligen Bereichsvorgesetzten bestimmt wird, oder Unternehmen, die im Zuge von Kostensenkungs-Programmen oder Reorganisationen ihre Weiterbildungsabteilung auflösen.

**Abbildung III-1.1:
Entwicklungspfad der Weiterbildung**



Die jeweilige Entwicklungsstufe des Pfades umfaßt nicht nur eine bestimmte Form der Bildungsorganisation und -planung als Folge einer Vermehrung der zu organisierenden Kurse und zu trainierenden Teilnehmer, sondern auch Änderungen qualitativer Art, z. B. in den eingesetzten Lernformen oder der Auswahl externer Weiterbildungspartner, sowie letztlich Unterschiede in der gesamten Trainingsphilosophie, der Einstellung gegenüber Lernen und Weiterbildung im allgemeinen.

Gerade die Frage der Einstellung zur Weiterbildung im Unternehmen an sich bezieht sich nicht nur auf die Weiterbildungsabteilung, sondern auf alle im Unternehmen mit Weiterbildung aktiv befaßten Personen (z. B. Bildungsverantwortliche in den einzelnen Betrieben) und die davon als Teilnehmer (bzw. Nicht-Teilnehmer) Betroffenen.

2. Weiterbildung im Kleinbetrieb

Im Kleinst- und Kleinbetrieb dominiert – neben informellem on-the-job-Training und Lernen am Arbeitsplatz – die Entsendung von Teilnehmern auf externe Fachseminare. Das heißt, Ziel ist hauptsächlich der Abbau von individuellen, oft kurzfristig auftretenden Qualifikationsdefiziten.

Bildungsplanung auf längere Frist wird kaum durchgeführt, die Entscheidungen über die Teilnahme an Weiterbildung werden eher ad hoc gefällt. Ein großer Teil des Lernens findet arbeitsplatznahe statt und wird oft gar nicht explizit als Lernakt angesehen.

Neben fachlicher Ausbildung und Vorbereitung auf Prüfungen (z. B. Lehrabschluß- oder Meisterprüfungen, Konzessionsprüfungen usw.) erfreuen sich vor allem Verkaufstrainings (z. B. für die Außendienstmitarbeiter) größerer Beliebtheit und dienen öfters als Einstieg in nicht-fachorientierte Weiterbildung bzw. überhaupt in organisierte Weiterbildung. Gerade kleinere Unternehmen sammeln mit Verkaufstrainings mit externen Trainern oft ihre ersten (innerbetrieblichen) Weiterbildungserfahrungen. Die Zielgruppe scheint klar, ein unmittelbarer Nutzen wird erwartet, der auch scheinbar leicht (an steigenden Umsatzzahlen) zu messen ist: Gründe genug, "den Sprung ins kalte Wasser" zu wagen.

In Kleinbetrieben ist die Haltung "der Chef ist auch der beste Fachmann" weit verbreitet, was sich auch darin zeigt, daß die Unternehmensleitung selbst sich vor allem fachlich-technisch weiterbildet.

Bei Kleinbetrieben verfügen die Wirtschaftsförderungsinstitute – abgesehen von Schulungen von Händlern und Produzenten – fast über ein "Bildungsmonopol". Daneben gewinnen in den letzten Jahren bei größeren Kleinbetrieben auch in- und ausländische Trainer- und Beratergruppen sowie Management-Institute an Bedeutung.

Das eher geringe Ausmaß an Weiterbildungsplanung zeigt sich auch bei der Frage nach der Verantwortlichkeit für Weiterbildungsagenden. In den meisten Fällen ist diese ungeklärt ("von Fall zu Fall verschieden") bzw. die Unternehmensleitung behält sich die Weiterbildungsfunktion selbst vor. Dies führt durch die Überlastung mit anderen

Aufgaben meist dazu, daß der Weiterbildung eher weniger Aufmerksamkeit gewidmet wird: Das Tagesgeschäft hat Vorrang. Symptomatisch dafür sind die Probleme der Kleinbetriebe mit der mangelnden Information und Übersicht über Weiterbildungsangebote ("für uns gibt es kein geeignetes fachliches Angebot") bzw. Klagen über die mangelnde Bildungsmotivation der Mitarbeiter. Auch bei der Gruppe der weiterbildungsintensiven Kleinbetriebe ist die Weiterbildungscoordination meist nicht stärker ausgeprägt.

3. Weiterbildung im Mittelbetrieb

Mit steigender Unternehmensgröße haben die Unternehmen bereits häufiger Erfahrungen mit Weiterbildung gemacht. Es werden am häufigsten Fachmessen sowie externe Seminare besucht, jedoch werden zunehmend auch unternehmensintern Veranstaltungen abgehalten. Aufgrund der Mitarbeiterzahl gibt es in diesen Unternehmen bereits für Personalangelegenheiten zuständige Sachbearbeiter, die meist "nebenbei" auch die Organisation der Weiterbildung übernehmen.

Ein Problem liegt einerseits in der meist geringen Zeit für diese Weiterbildungsaufgabe, andererseits im betriebspädagogischen Qualifikationsdefizit der Weiterbildungsverantwortlichen.

Dieses kann auch als Grund dafür angesehen werden, daß oft auf konventionelle Formen der Weiterbildung zurückgegriffen wird, die der Weiterbildungsverantwortliche aus seiner eigenen Erfahrung kennt: Er definiert seine Rolle z. B. als Administrator von externen Schulungsmaßnahmen, setzt seine gesamte zur Verfügung stehende Zeit dazu ein, selbst bestimmte Themen vorzutragen, konzentriert sich auf "bewährte" Themen und Institute usw.

Bei größeren Mittelbetrieben erhöht sich auch der Personalstand der Personalabteilung. Ein Mitarbeiter des Personalwesens übernimmt hauptamtlich die Weiterbildungsaufgabe, oft verbunden mit weiteren Personalaufgaben wie z. B. Personalrekrutierung. Typisch wäre z. B. eine Stellung als "Leiter der Weiterbildung und stellvertretender Personalleiter".

Diese Kombination beider Funktionen und Aufgabenbereiche bietet an sich sehr breite Ansatzmöglichkeiten für umfassende Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzepte. Es können jedoch auch in dieser Unternehmensgröße einerseits pädagogische Qualifikationsdefizite, andererseits Kapazitätsprobleme beträchtliche Hindernisse für den Ausbau der Weiterbildung darstellen, da allein die Organisation von externen oder internen Trainingsmaßnahmen für eine größere Anzahl von Mitarbeitern einen Großteil der Arbeitskapazität der Weiterbildungsverantwortlichen bindet.

Dies trifft umso mehr zu, wenn unternehmensintern keine Multiplikatorenkonzepte eingeführt wurden, d. h. wenn die Weiterbildung als Aufgabe des Weiterbildners angesehen wird.

4. Weiterbildung im Großbetrieb

Bei Großunternehmen wird meist eine eigene Weiterbildungsabteilung installiert. Diese ist in den meisten Fällen direkt der Geschäftsleitung unterstellt und steht hierarchisch neben der Personalabteilung. Die Ausgliederung der Weiterbildungsfunktion aus dem Personalwesen ist gerade in Großunternehmen bzw. den weiterbildungsintensiven Bereichen Energieversorgung, Dienstleistungen (inkl. Banken und Versicherungen), Maschinenerzeugung und Elektrotechnische Produkte am weitesten fortgeschritten.

In Unternehmen diese Größenordnung wird meist viel Weiterbildung betrieben, und die Mitarbeiter der Weiterbildungsabteilungen sind meist einschlägig aus- oder weitergebildet und verfügen über Trainingserfahrung.

Jedoch treten zunehmend Transferprobleme auf. Dies ist nicht nur auf die typischen Probleme der "Organisationsphase" von Unternehmen zurückzuführen, sondern auch darauf, daß zunehmend eine Spezialisierung auf Weiterbildungsaufgaben (z. B. Planung und Abhaltung von Veranstaltungen) erfolgt. Dies heißt aber auch, daß an anderen Aufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung und Unternehmensplanung mitgewirkt wird, d. h. die Weiterbildung läuft Gefahr, sich gerade durch ihre Spezialisierung und die kompetenzmäßige Abgrenzung vom Unternehmensgeschehen allmählich zu entfernen.

Dies wird in einer Reihe von Unternehmen durch die Tendenz der Weiterbildungsabteilung verstärkt, durch die Maximierung von abgehaltenen Kursen, Teilnehmerstunden usw. die Existenzberechtigung nachzuweisen, wodurch wenig Zeit für die (in Statistiken und Sozialbilanzen wenig faßbaren) Kooperationsprojekte mit anderen Abteilungen, individuelle Beratungen der Mitarbeiter, Begleitung von Arbeitsprojekten, die Weiterentwicklung von neuen Lernformen bleibt.

Führt man die Idee des Entwicklungspfades konsequent weiter, so tritt auch die Weiterbildungsarbeit nach ihrer "Pionierphase" – (mit einer Person, welche den Weiterbildungsgedanken im Unternehmen entscheidend fördert und die oft auch die Art der Weiterbildung prägt) – über die "Bürokratiephase" (Einrichtung zentraler Weiterbildungsabteilungen und eines breit angelegten Kursprogrammes bei wachsenden Kommunikations- und Transferproblemen) ebenfalls in ihre "Integrationsphase" (Dezentralisierung, wieder verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen) ein (GLASL 1984, v. SASSEN 1988).

Als Ideal angestrebt wird ein Zusammenarbeiten der – unter Umständen im Organigramm getrennten – Funktionen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Weiterbildung und Strategische Planung in Form gemeinsamer Projektgruppen, Task forces und regelmäßiger Konsultationen. Weiterbildung wird dezentralisiert, die Weiterbildungsverantwortung wird den einzelnen Abteilungen, Vorgesetzten und Unternehmensangehörigen rückdelegiert. Weiterbildung wird zunehmend als strategischer Erfolgsfaktor des Unternehmens gesehen (ASHTON 1987, STIEFEL / BELZ 1987 a,b). Das langfristige Ziel ist der Übergang von der "Unternehmung mit Weiterbildungsaktivität"

ten" hin zur "lernenden Organisation" (GARRATT 1987, BURGOYNE / PEDLER / BOYDELL 1988, KAILER 1988 a).

5. Ansatzpunkte zur Förderung der Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen

Aus dieser Skizze eines Entwicklungspfades der Weiterbildung läßt sich ableiten, daß unterschiedliche Hemmnisse für die Weiterbildung je nach Unternehmensgröße und "Bildungstyp" bestehen.

Dies bedeutet für die – auf unterschiedliche Marktsegmente spezialisierten – externen Weiterbildungsträger, daß je nach dem Entwicklungsstand unterschiedliche Probleme und Weiterbildungshemmnisse, aber auch Erwartungen der Unternehmen an Inhalt und Gestaltungsform der Weiterbildungsangebote bestehen und daß deshalb eine breite Dienstleistungspalette entwickelt und angeboten werden muß.

Die verschiedenen Anforderungen der Unternehmen – hinter denen wiederum sehr unterschiedliche Anforderungen an die benötigte Trainer- und Beraterqualifikation stehen – zeigen eine sehr breite nachgefragte Dienstleistungspalette auf, die von einem Weiterbildungsträger allein kaum realistisch abgedeckt werden kann. Weiters ist auch die Nachfrage nach einzelnen Dienstleistungen ungleichgewichtig verteilt: Es dominieren nach wie vor Seminarveranstaltungen. Dies führte dazu, daß sich einzelne Anbieter thematisch, von der Zielgruppe, der Lernform her oder nach regionalen Gesichtspunkten spezialisieren. Dies erklärt auch den Anbieter-Boom der letzten Jahre, der zu einem großen Teil auf Marktnischen-Anbieter zurückzuführen ist.

Ebenso wie bei den Unternehmen ist auch bei den Weiterbildungsträgern von verschiedenen Entwicklungsstufen auszugehen, welche einen wesentlichen Einfluß auf die Art der Kooperation mit Unternehmen und die Kernangebote ausüben.

5.1 Ansatzpunkte bei Kleinbetrieben

Gerade bei den kleineren Unternehmen tritt äußerst unterschiedliches Weiterbildungsverhalten auf, das vom Typus "ohne Weiterbildung" über "unregelmäßige Weiterbildungsveranstaltungen" bis hin zu "integrierter Weiterbildung und Organisationsentwicklung" reichen kann (KAILER 1985 a).

Die größte Gruppe der Kleinst- und Kleinbetriebe stellen jedoch Unternehmen mit wenigen, unsystematischen und unregelmäßigen Weiterbildungsaktivitäten (im Sinne geplanter Lernakte) dar.

Das heißt, es stellt sich vor allem das Problem, eine Hemmschwelle der Weiterbildung an sich zu überwinden bzw. Weiterbildungsaktivitäten effizienter zu gestalten. Eine

zentrale Rolle kommt insbesondere bei kleineren Unternehmen den Weiterbildungsträgern selbst zu.

Im folgenden sollen beispielhaft einige Ansatzpunkte zum Abbau von Weiterbildungshemmschwellen aus der Sicht von Weiterbildungsträgern aufgezeigt werden:

- Informationen über Weiterbildung bereitstellen, um Informationsdefizite der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter abzubauen
- Angebotsformen entwickeln, die den besonderen Gegebenheiten der Kleinbetriebe entgegenkommen
- Versuch, die (negative) Einstellung zu Weiterbildung und Lernen zu verändern, indem bewußt gemacht wird, daß auch bisher gelernt und weitergebildet wurde, daß dies nur noch systematischer durchgeführt werden sollte
- Systematisches Einbringen der Weiterbildungsproblematik in andere Aktivitäten ohne ausgeprägt sichtbaren Weiterbildungscharakter, wie z. B. Angebot von Erfahrungsaustauschtreffen, Kooperations- und Informationsbörse, "Stammtischen" usw.

Als zentral wichtig erweist sich jedoch die Einstellung der Unternehmensleitung gegenüber Weiterbildung, verbunden mit der Einstellung gegenüber Unternehmensplanung und Beratung.

Diese Einstellung kann am effizientesten in Form persönlicher Kontakte beeinflusst werden, z. B. in Form "aktivierender Bedarfserhebungsgespräche" durch Bildungsberatungsstellen.

Ein typisches Beispiel für uneffiziente Weiterbildungsarbeit wären z. B. Kleinbetriebe, die hin und wieder für die gesamte Verkaufsmannschaft "zur Aufmunterung" ein Verkaufstraining durchführen, ohne aber auf die betriebsspezifische Bedarfslage oder die Umsetzung besonders viel Wert zu legen.

Abhilfemöglichkeiten bestehen hier z. B. in

- der Erstellung von unterstützenden Praxishilfen und Handbüchern
- einem Angebot von Beratung zur effizienteren Gestaltung der Weiterbildung auch bei einem geringen Weiterbildungsbudget
- einem Angebot von Beratungshilfen, z. B. auch von regionalen Gruppenberatungsgesprächen

Zu beachten ist gerade aus Sicht von Weiterbildungsträgern, daß die Behebung von Qualifikationsdefiziten nur Teil einer umfassenden Problemlösung im Unternehmen sein kann.

Aus- und Weiterbildung sind gerade in Kleinbetrieben kaum trennbar. Sinnvoll wäre deshalb die Vorgangsweise, gezielt die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung auf systematische Lernförderung am Arbeitsplatz und eine Verbesserung des on-the-job-Trainings zu lenken.

5.2 Ansatzpunkte bei Mittelbetrieben

Mittelbetriebe verfügen meist bereits über Weiterbildungserfahrungen aus der Zusammenarbeit mit mehreren Weiterbildungsträgern und Trainern und über eine für die Weiterbildung und ihre Organisation zuständige Person.

Bei dieser Unternehmensgröße liegt das Problem meist nicht mehr in der Überwindung einer ersten Weiterbildungs-Hemmschwelle, sondern für diese Betriebe stellt sich noch stärker das Problem, die – oft zahlreichen – durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen effizienter zu gestalten.

Ein bedeutender Ansatzpunkt liegt darin, daß neben den Besuchen externer Kurse von Weiterbildungsträgern und Lieferanten sowie von Fachmessen das Augenmerk des Unternehmens auch auf andere Weiterbildungsformen gelenkt wird, z. B.

- systematische Bedarfserhebung
- Abhaltung firmeninterner Kurse
- gezielte Förderung der Umsetzung des Gelernten aus Kursen am Arbeitsplatz (z. B. Einführung von Umsetzungsgesprächen)
- neben fachspezifischen Themen auch Weiterbildung in anderen Bereichen (z. B. Kommunikation, Zusammenarbeit)
- Weiterbildung nicht nur einzelner Mitarbeiter, sondern auch von Mitarbeiterteams (z. B. durch Abteilungsworkshops)
- systematische Einbindung vereinzelter Weiterbildungsaktivitäten in ein Personalentwicklungskonzept unter Abstimmung mit den Unternehmenszielen
- Abstimmung von Weiterbildung und Unternehmensberatung

Wichtig erscheint neben der bei der Unternehmensleitung noch zu leistenden "Überzeugungsarbeit" über den Nutzen langfristig und laufend betriebener Weiterbildung die Konzentration auf die Weiterbildung der Weiterbildungsverantwortlichen selbst, d. h. eine "Multiplikatorenschulung", um die Kapazitätsschranke (meist nur eine Person nebenamtlich!) zu überwinden.

Als geeignete Angebote wären kurze bzw. in Form von Aktionslernprojekten durchgeführte längere Sandwichkurse, die Einrichtung von Seminardatenbanken und gezielte Informationen über neue Lehr- und Lernformen von Bedeutung.

5.3 Ansatzpunkte bei Großbetrieben

Großbetriebe verfügen meist bereits über hauptamtlichen Weiterbildungsverantwortliche bzw. eine eigene Weiterbildungsabteilung sowie über ausgedehnte Weiterbildungserfahrungen durch die Kooperation mit einer Reihe von Weiterbildungsträgern.

Jedoch tritt gerade bei großer Weiterbildungsnachfrage im Unternehmen verstärkt das Kapazitätsproblem in den Vordergrund. Dies führt oft auch dazu, daß die Weiterbildungsverantwortlichen über wenig Zeit verfügen, sich um pädagogische Innovation bzw. um die Entwicklung neuer Lernformen in Unternehmen zu kümmern. Oft wird auch eher schulungszentriert, mit einem Schwergewicht auf der Durchführung von Trainingskursen, unter Abkoppelung von Personalentwicklungsaufgaben, gearbeitet.

Im folgenden sind einige Ansatzpunkte zur Steigerung der Effizienz der Weiterbildungsarbeit angeführt, wobei die Anstöße sowohl von Externen als auch aus dem Unternehmen selbst kommen können:

- Information über neue Entwicklungstendenzen und Innovationen im Bereich der Weiterbildung sowie über inhaltliche Innovationen ("Monitor-Funktion")
- Bereitstellung von Vergleichsdaten quantitativer und qualitativer Art, um die eigene Weiterbildungsarbeit realistisch einschätzen zu können
- Beratung der Weiterbildner bezüglich der Organisation und Gestaltung der Weiterbildungsaktivitäten, um eine "Abkoppelung" und "Isolierung" der an sich umfangreichen Weiterbildungsaktivitäten vom Unternehmensgeschehen – und damit eine Effizienzminderung – zu verhindern.
- Dezentralisierung der Weiterbildungsfunktionen, um Beschränkungen kapazitätsmäßiger Art sowie auch Transferhemmnisse abzubauen, wobei insbesondere auch der Einbau neuer Lehr- und Lernformen (z. B. computergestütztes individualisiertes Lernen, selbstgesteuertes Lernen) in die betriebliche Angebotspalette eine bedeutende Rolle spielen kann
- Entwicklung und Propagierung arbeitsplatznaher Weiterbildungsformen. Dies umfaßt nicht nur eine systematischere Ausbildung für Unterweisung am Arbeitsplatz, sondern auch den verstärkten Einsatz von selbstgesteuerten Weiterbildungsformen, mit denen zeitliche und organisatorische Rahmenbedingungen abgebaut werden (z. B. Computergestützter Unterricht, Fernstudien, Selbstlernpakete).
- Förderung der Konzeptualisierung der Weiterbildung, insbesondere des planmäßigen Ausbaues innerbetrieblicher Weiterbildung
- Entwicklung neuer Lernformen für Zielgruppen mit meist geringer Weiterbildungserfahrung, die ihren bisherigen Lernerfahrungen angemessen sind. Dazu gehören auch Stütz- und Vorbereitungsmaßnahmen individueller Art vor dem Besuch höherqualifizierender Kurse.

Darüberhinaus könnten auch von staatlicher Seite bzw. von Weiterbildungsträgern weitere Maßnahmen zur Förderung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten gesetzt werden, z. B. durch Förderung von Modellversuchen und -projekten in Unternehmen bzw. bei Weiterbildungsträgern, wobei begleitende Evaluierung und Publikation der Ergebnisse Voraussetzung wären.

Einen ähnlichen Effekt könnte auch die systematische Suche nach Neuentwicklungen im Weiterbildungsbereich im In- und Ausland und eine entsprechende Vorbereitung

dieser gesammelten Informationen haben. Als geeignete Formen erscheinen z. B. Publikationen, Fallbeschreibungen, Symposien, Einrichtung von Fachdatenbanken und Beratungsstellen.

Ein motivierender Effekt wäre auch von der Einrichtung eines Staatspreises für innovative Weiterbildung in Unternehmen zu erwarten.

Ebenso müßte dem Abbau des Engpaßfaktors "fachliche Qualifikation" im Weiterbildungsbereich erhöhte Bedeutung zugemessen werden. Zur Vermittlung der notwendigen Qualifikationen für die verschiedensten Berater- und Trainerrollen wäre die Entwicklung einer breiten Palette von Weiterbildungsformen von fachlich orientierten Kursen über längerdauernde Supervisionsgruppen bis hin zum universitären Zusatzstudium sinnvoll.

Zusammenfassung

Das Forschungsprojekt "Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich" wird seit 1986 vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft mit Förderung durch den Jubiläumsfonds der Oesterreichischen Nationalbank bearbeitet.

Hauptziele der Untersuchung

- Analyse der Strukturen und Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildung in Österreich
- Analyse der Entwicklungstrends in der betrieblichen Weiterbildung und am überbetrieblichen Weiterbildungsmarkt
- Vergleich der Weiterbildungsformen in verschiedenen Unternehmensgrößen und Branchen und Ableitung von Schlußfolgerungen zur Gestaltung der Weiterbildungsarbeit

Kernstück ist eine schriftliche Erhebung bei den 10.000 größten Unternehmen Österreichs (Rücklauf 1.100 Fragebögen). Daraus können Informationen über die Weiterbildungsaktivitäten der österreichischen Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern (das sind etwa 14.000 Unternehmen mit 1,3 Millionen unselbständig Beschäftigten) abgeleitet werden.

Untersucht wird nicht nur Weiterbildung durch Kurse und Seminare, sondern auch der Einsatz trainerunabhängiger, selbstgesteuerter bzw. arbeitsplatznaher Lernformen (z. B. Selbstlernmaterialien, computergestützter Unterricht, selbstgesteuertes Lernen, on-the-job-Training und job-rotation).

Schwerpunkte der schriftlichen Unternehmensbefragung

- Weiterbildungsformen ("Bildungspalette")
- Ist- und Soll-Ziele der Weiterbildung
- Weiterbildungsteilnahme nach Unternehmensbereichen, Themen und Mitarbeitergruppen
- Probleme der Weiterbildung im Unternehmen
- Änderungen in den letzten Jahren und zukünftige Entwicklung der Weiterbildung

- Methoden der Bildungsbedarfserhebung
- Weiterbildungskosten
- In Anspruch genommene Weiterbildungsinstitute
- Person und Aufgaben des Weiterbildungsverantwortlichen
- Einschätzung des Umfeldes (Konkurrenz, Branchenentwicklung, technische Innovation)
- Vorhandensein von Planungen (z. B. Bildungskonzept)

Eingesetzte Formen der Weiterbildung

In Kleinunternehmen dominieren die vielfältigen Formen informeller Weiterbildung im Zuge des Arbeitsprozesses (on-the-job-training im weiteren Sinne), der Besuch von Fachmessen, individuelle Weiterbildung durch Einzelstudium von Unterlagen sowie der Besuch unternehmensexterner Seminare, insbesondere bei Händlern, Herstellern und den Wirtschaftsförderungsinstituten).

Mit steigender Unternehmensgröße werden immer mehr verschiedene Weiterbildungsformen eingesetzt. Besonders deutlich zeigt sich dieser Trend im Zuwachs des Einsatzes von

- unternehmensinternen Veranstaltungen (interne Seminare, Kurse, Train-the-Trainer-Aktivitäten zur pädagogischen Ausbildung von Vorgesetzten) und
- Formen selbstorganisierten und -gesteuerten trainer-unabhängigen Lernens (z. B. computergestützte Unterweisung, Selbststudienmaterial, Fernstudien, Lerngruppen am Arbeitsplatz usw.).

Gerade der Einsatz neuer Lehr- und Lernformen ist stark auf Großunternehmen konzentriert: So wird z. B. in jedem zweiten Großunternehmen on-the-job-Training durchgeführt, jeweils vier von zehn organisieren Lerngruppen am Arbeitsplatz, erstellen eigene Selbststudienmaterialien oder führen job-rotation durch. Jeder dritte Großbetrieb setzt auch bereits computergestützte Unterweisung ein.

Durchführung firmeninterner Weiterbildung

Am häufigsten werden für die Durchführung der internen Weiterbildung eigene Führungskräfte und externe Trainer/Berater eingesetzt. Dies zeigt die zentrale Bedeutung der Führungskräfte für die Weiterbildung der Unternehmensangehörigen, wobei der Verbesserung der Qualifikationen zur Wahrnehmung dieser pädagogischen Führungsaufgabe besondere Bedeutung bezüglich einer Effizienzsteigerung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten zukommt. Hauptamtliche interne Trainer werden vor allem in Großbetrieben eingesetzt.

Ziele betrieblicher Weiterbildung

Die Behebung aktueller und zukünftiger Qualifikationsdefizite sind die am häufigsten verfolgten Weiterbildungsziele. Sie werden von jeweils drei von vier Unternehmen genannt.

Über die Hälfte der Unternehmen nennt auch die Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien als Ziele der betrieblichen Weiterbildung.

Es lassen sich je nach Unternehmensgröße unterschiedliche Zielschwerpunkte erkennen: In kleinen Unternehmen werden eher fachlich orientierte Weiterbildungsziele verfolgt. Insbesondere bei den größeren Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern gewinnen zusätzlich zu fachlichen Zielen die Vorbereitung auf den beruflichen Aufstieg sowie nicht-fachspezifische Weiterbildungsziele (sozial-kommunikative Fertigkeiten und Persönlichkeitsentwicklung) äußerst stark an Bedeutung (besonders häufig in Banken und Versicherungen). Gerade in größeren Unternehmen soll durch Weiterbildung auch die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung gefördert werden.

Bezüglich der Einführung neuer Technologien zeigt sich aber eine bemerkenswerte Zieldiskrepanz: Eine langfristige Erhöhung der Bereitschaft für Veränderungen wird deutlich seltener verfolgt als das Ziel der Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien. Diese Unterschiede nehmen mit steigender Unternehmensgröße sogar noch zu.

Diese Diskrepanz in den Zielvorstellungen wird von den Unternehmen klar erkannt: Als Soll-Ziel gewinnt die Erhöhung der Bereitschaft für Veränderungen deutlich an Bedeutung.

Weiterbildung in einzelnen Unternehmensbereichen

Am häufigsten werden Mitarbeiter der Bereiche EDV, Organisation und Verkauf/Außendienst weitergebildet. Bei Großunternehmen gewinnt die Weiterbildung in den Bereichen Produktion/Fertigung, Forschung und Entwicklung, Aus- und Weiterbildung und Personalwesen ebenfalls stark an Bedeutung.

Weiters gewinnt Kundenschulung als strategischer Wettbewerbsfaktor an Bedeutung: Mehr als jedes fünfte Unternehmen insgesamt bzw. über 40 % der Großbetriebe führen Schulungen für Mitarbeiter anderer Unternehmen durch.

Teilnahme an längeren externen Kursen

In fast zwei Drittel der antwortenden Unternehmen werden im Rahmen der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten Mitarbeiter auch auf längerdauernde externe Kurse entsendet. Jeweils fast die Hälfte der Unternehmen belegt Vorbereitungskurse zur Lehrabschluss- und Meisterprüfung (unabhängig von der Unternehmensgröße). Dage-

gen ist die Teilnahme an Werkmeisterkursen und Universitätslehrgängen stark von der Unternehmensgröße abhängig. Längere Kurse sind meist prüfungsorientiert und werden vor allem von weiterbildungsintensiven Unternehmen in Anspruch genommen.

Kostenübernahme und Zeitregelung bei externen Seminaren

Insgesamt übernehmen die Unternehmen meist die vollen Kosten und stellen die Mitarbeiter für den Besuch der Weiterbildungsmaßnahme zur Gänze frei, wobei der Trend bei der Kostenübernahme noch stärker ausgeprägt ist als bei der Freistellung. Drei von vier Unternehmen übernehmen die Kosten zur Gänze. Die Häufigkeit von Freistellung und Kostenübernahme steigt zusätzlich mit der Unternehmensgröße deutlich an.

Kosten der Weiterbildung

1986 haben die österreichischen Unternehmen – grob geschätzt – ca. 2,5 Milliarden öS für Weiterbildung aufgewendet, dies entspricht ca. öS 2.600,- pro Mitarbeiter und Jahr. Dieser Betrag beinhaltet jedoch bei den meisten Unternehmen nur Seminargebühren, Trainerhonorare und Reise- und Aufenthaltskosten. Andere Positionen, wie z. B. anteilige Lohn- und Gehaltskosten der Teilnehmer, werden jedoch nur in wenigen Fällen berücksichtigt. Mit steigender Unternehmensgröße wird mehr für Weiterbildung aufgewendet, insbesondere bei Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Mehr als 50 % der gesamten Weiterbildungsaufwendungen entfallen auf Industriebetriebe. Banken und Versicherungen zeichnen für ein weiteres Viertel der Ausgaben verantwortlich und weisen die bei weitem höchsten Weiterbildungsausgaben pro Mitarbeiter auf (ca. öS 5.600,-). Weiterbildungsintensiv sind weiters die Bereiche Energieversorgung, Maschinenerzeugung, Elektrotechnik, Chemie und Großhandel.

Inhalte der Weiterbildung

Ausmaß und Inhalte der betrieblichen Weiterbildung werden deutlich nach Zielgruppen und Unternehmensbereichen differenziert.

Die Weiterbildungsinhalte variieren jedoch für die einzelnen Mitarbeitergruppen deutlich nach der Unternehmensgröße. Generell steht im Kleinbetrieb technisches und kaufmännisches Fachwissen im Vordergrund, während in größeren Unternehmen Fragen der Mitarbeiterführung, der Persönlichkeitsentwicklung und der sozial-kommunikativen Kompetenz äußerst deutlich an Bedeutung gewinnen.

Insgesamt bieten zwei Drittel der Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Unternehmensleitung an. Themenschwerpunkte sind kaufmännisch-rechtliche Inhalte sowie Mitarbeiterführung.

Besonders deutlich nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße Weiterbildung im

sozial-kommunikativen Bereich (Persönlichkeitsbildung, Kommunikation) sowie bei Fremdsprachen zu.

Führungskräftefortbildung betreiben mit Abstand die meisten Unternehmen (ca. 90 %), wobei auch die breiteste Themenpalette eingesetzt wird. Fachinhalte wie technisches, kaufmännisches, rechtliches und EDV-Wissen stehen überlegen an der Spitze. Mit Abstand folgen Mitarbeiterführung, Persönlichkeitsbildung und Verhaltenstraining. Mit zunehmender Unternehmensgröße werden Führungskräfte in allen Themenbereichen häufiger weitergebildet.

Äußerst markant ist die Zunahme der Weiterbildung in den Bereichen Persönlichkeitsbildung, sozial-kommunikative Kompetenz und Mitarbeiterführung sowie bei Fremdsprachen. Im Gegensatz zur Unternehmensleitung nimmt auch die Weiterbildung in technischem, kaufmännischem sowie EDV-Fachwissen mit zunehmender Unternehmensgröße deutlich zu.

Fast drei von vier Unternehmen bilden einfache Angestellte bzw. Facharbeiter weiter, wobei eine Konzentration auf fachspezifische Themen zu beobachten ist. Mit Abstand am öftesten wird technisches Fachwissen genannt, gefolgt von EDV und kaufmännisch-rechtlichem Wissen.

Jedes vierte Unternehmen (28 %) gab an, Weiterbildung für angelernte Kräfte zu betreiben. Thematisch ist diese sehr stark auf technisches Fachwissen konzentriert, danach folgen mit großem Abstand EDV und kaufmännisch-rechtliches Fachwissen.

Probleme der Weiterbildung

Am häufigsten nennen Unternehmen das Oberflächensyndrom "Zeitmangel und Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter/Teilnehmer" als wichtigstes Problem der Weiterbildung.

Im Kleinbetrieb tritt das relativ diffuse Problem der mangelnden Bildungsmotivation, zusammen mit Problemen bei Umsetzung und Erfolgsmessung, stärker in den Vordergrund. Dies zeigt, daß bei diesen relativ große Unklarheit über die mit Weiterbildung verfolgten Ziele, die Möglichkeiten (und Notwendigkeit) von Umsetzungsförderung und den für das Unternehmen konkret erwarteten Nutzen besteht.

Im Großunternehmen begegnet die Weiterbildung vor allem typischen Problemen der Organisations- bzw. Bürokratiephase von Unternehmung: Unterstützung bzw. Akzeptanz durch die Führungskräfte fehlt, der Erfolg der Weiterbildung kann nicht klar nachgewiesen werden, es gibt Transferprobleme bei der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz, bei großer (Seminar)-Nachfrage kommt es zu personellen Engpässen in der Weiterbildungsabteilung selbst; die Weiterbildungsabteilung hat mit den Schwierigkeiten ihrer eigenen "Bürokratiephase" zu kämpfen.

Änderungen in der Weiterbildung in den letzten fünf Jahren

Insgesamt berichteten über drei Viertel der Befragten über Änderungen in ihrer Weiterbildungsarbeit. Diese Änderungen können in drei Typen zusammengefaßt werden: Am häufigsten vertreten ist der Typ "Weiterbildungsexpansion", d. h. Erhöhung von Ausgaben und Teilnehmerzahl.

Der zweite Typ umfaßt die Einbeziehung neuer Zielgruppen und Themen in die Weiterbildung, wobei es sich tendenziell eher um größere Betriebe handelt.

Qualitative Änderungen, d. h. methodisch-didaktische Veränderungen (oft im Zusammenhang mit personellen Umbesetzungen in der Weiterbildungsabteilung), gibt es in ca. jedem zehnten Unternehmen.

Gewerbe- und Handelsbetriebe nennen vor allem Änderungen in Richtung Expansion.

In Industrieunternehmen wurden nicht nur mehr Personen weitergebildet, sondern die Weiterbildung konzentriert sich auch besonders auf neue Personengruppen, was auch den Einsatz neuer didaktischer Konzepte (Qualitätszirkel, Workshops) miteinschließt.

Banken und Versicherungen, die vor allem über Mitarbeiter mit hohem Erstausbildungsniveau verfügen, bilden im Rahmen ihrer internen Weiterbildungsprogramme bereits alle Mitarbeitergruppen weiter und nennen besonders häufig neue Themen sowie neue didaktische Ansätze als wichtige Änderungen in ihren Bildungsaktivitäten.

Erfahrungen mit Organisationsentwicklung (OE)

Jedes fünfte Unternehmen gibt an, bereits über praktische Erfahrungen mit Organisationsentwicklungsprozessen zu verfügen, von den Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern bereits jedes zweite. Es besteht auch ein ausgeprägter Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Erfahrung mit OE und der Intensität der Weiterbildungsaktivitäten. Dabei sind allerdings die begriffliche Unschärfe und das uneinheitliche Begriffsverständnis von "Organisationsentwicklung" zu berücksichtigen.

Entwicklungsabsichten der Unternehmen

Der Großteil aller Betriebe will sowohl die externe als auch die interne Weiterbildung ausbauen. Eine Kürzung der Weiterbildung wird praktisch nicht erwogen. Die bereits jetzt sehr weiterbildungsintensiven Unternehmen legen den Schwerpunkt eher auf den weiteren Ausbau ihrer internen Aktivitäten. Die externe Weiterbildung wird vornehmlich von den Mittelbetrieben weiter ausgebaut und systematisiert.

Verbreitung schriftlicher Planungskonzepte

Führungsrichtlinien und Unternehmensleitbilder werden auch von Kleinunternehmen fast genauso häufig genannt wie von Großunternehmen. Zwei von drei Unternehmen geben an, über ein Unternehmensleitbild zu verfügen, in mehr als der Hälfte gibt es Führungsrichtlinien. Dagegen verfügt nur jeder dritte Betrieb über Personalentwicklungs- bzw. Bildungskonzepte. Erwartungsgemäß sind diese Planungen in weiterbildungsintensiven Bereichen am häufigsten vertreten, insbesondere bei Banken und Versicherungen.

Einsatz von Weiterbildungsverantwortlichen

30 % der antwortenden Unternehmen verfügen über einen Mitarbeiter, der haupt- oder nebenamtlich für Weiterbildung zuständig ist.

In Kleinbetrieben erfolgt eine eher person- als funktionszentrierte Zuweisung der – nebenamtlich wahrgenommenen – Weiterbildungsaufgabe.

Für mittlere Unternehmen von 100 bis 500 Mitarbeitern ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Personalwesen typisch: für die Weiterbildung zuständig ist in zwei von drei Fällen der Leiter oder ein Mitarbeiter der Personalabteilung.

Vor allem in Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern wird die Weiterbildung oft aus der Personalabteilung ausgegliedert und an Spezialisten in eigenen Abteilungen delegiert: Fast die Hälfte der Großunternehmen verfügt über einen hauptamtlichen Weiterbildungsbeauftragten, jede vierte Großunternehmung verfügt auch über eine eigene Personalentwicklungs-Stelle.

Bei 70 % der Unternehmen ist dagegen keine bestimmte Person für die Koordination der Weiterbildung zuständig:

In Kleinbetrieben mit weniger als 100 Mitarbeitern übt bei diesen Unternehmen der Unternehmensleiter die Weiterbildungsfunktion überwiegend selbst aus bzw. diese ist nicht klar definiert.

In Mittelbetrieben von 100 bis 500 Mitarbeitern tritt die Unternehmensleitung die Bildungsaufgabe zunehmend an die jeweiligen Vorgesetzten ab, d. h. die Weiterbildung wird jeweils für einen bestimmten Bereich (Abteilung, Filiale usw.) vom Vorgesetzten autonom ohne unternehmensweite Koordination betrieben.

Im Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern wird die Bildungsaufgabe in drei von vier Fällen an die jeweiligen Vorgesetzten delegiert, womit sich der Trend aus den Mittelbetrieben fortsetzt.

Insgesamt betrachtet zeigt sich bei einer Reihe von Unternehmen ein deutliches Defizit in der Bildungsplanung. Diese Unternehmen mit fehlender Kompetenzregelung in der Weiterbildung sind in allen Unternehmensgrößen anzutreffen. Jedes vierte Unternehmen, auch bei den Großbetrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern noch jeder zwölfte, hat keine unternehmensweite Bildungsplanung eingeführt.

Zur Ausbildung der Weiterbildungsverantwortlichen

Weiterbildungsverantwortliche mit Lehrabschluß- bzw. Meisterprüfung sind vor allem in den kleineren Unternehmen vertreten.

Die größte Gruppe unter den Weiterbildungsverantwortlichen verfügt über akademische Ausbildung (45 %), wobei insbesondere die Zahl der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler zunimmt.

Zuständigkeitsdauer für Weiterbildung

Gerade die Gegenüberstellung zwischen Dauer der Unternehmensangehörigkeit und der Zuständigkeit für Weiterbildung belegt den starken Ausbau betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten in den letzten Jahren: 60 % der Weiterbildungsverantwortlichen erhielten diese Funktion erst innerhalb der letzten fünf Jahre übertragen.

Hierarchische Stellung der Weiterbildungsleiter

Der häufigste Fall (60 %) ist, daß Weiterbildung durch die Personalabteilung mitbetreut wird, die direkt der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand Personal unterstellt ist. Es sind jedoch auch zwei von drei hauptamtlichen Weiterbildungsleitern direkt unter der obersten Leitungsebene angesiedelt. Insgesamt sind die Weiterbildungsverantwortlichen in über 80 % der Fälle direkt dem Topmanagement unterstellt.

Zuständigkeiten und Aufgaben

Die Ergebnisse zeigen, daß sich für Weiterbildner noch kein einheitliches oder typisches Kompetenzprofil herausgebildet hat.

Verantwortlich zeichnet der Weiterbildungsverantwortliche in über der Hälfte der Fälle vor allem für "typische Bildungsaufgaben", wie die Planung des Seminarangebotes, Durchführung von Veranstaltungen und Bildungsbedarfserhebungen; die sehr häufig genannte Auswahl neuer Mitarbeiter hängt mit der "Zweit-Funktion" im Rahmen anderer Aufgaben im Personalwesen zusammen.

Mit steigender Unternehmensgröße nimmt die (Mit)-Betreuung von Aufgaben wie Auswahl neuer Mitarbeiter, Begleitung von Organisationsentwicklungs-Projekten, Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen, Änderungen der Ab-

lauf- und Aufbauorganisation sowie Beteiligung bei der strategischen Unternehmensplanung eher ab.

Die Zuständigkeit für die "eigentlichen Bildungsaufgaben" im engeren Sinne nimmt dagegen mit steigender Unternehmensgröße deutlich zu.

Gerade in Großbetrieben mit eigenen Weiterbildungsabteilungen kann es durch diese Spezialisierung auf Trainingsmaßnahmen im engeren Sinne zu einer gewissen Isolierung der Weiterbildungsarbeit vom Unternehmensgeschehen kommen.

Die Größe der Weiterbildungsabteilung

Die Weiterbildungsabteilungen österreichischer Unternehmen sind eher klein. Es dominiert der Typ der Ein-Mann-Abteilung mit einer Ganz- oder Halbtagskraft als Sekretärin.

In Mittelbetrieben ist dieser Bildungsverantwortliche meist im Personalwesen angesiedelt und übernimmt zusätzlich noch Personalagenden, wie z. B. Auswahl neuer Mitarbeiter (unter Umständen in einer Funktion als stellvertretender Personalchef).

Entwicklungen in der Kooperation mit externen WB-Trägern

Der österreichische beruflich orientierte Weiterbildungsmarkt wird von eher wenigen großen Anbietern dominiert.

Die berufsorientierte Weiterbildung für Fachkräfte und Lehrlinge erfolgt vor allem in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsförderungsinstituten (über 90 % der befragten Unternehmen kooperieren mit WIFIs), im Rahmen von Händler- und Herstellerschulungen (jedes vierte Unternehmen bietet selbst entsprechende Trainings und Schulungsmaßnahmen an) sowie mit dem Berufsförderungsinstitut, mit dem jedes dritte Unternehmen zusammenarbeitet.

Eine zweite große Gruppe von Anbietern konzentriert sich eher auf die Fortbildung von Spitzenkräften. Dazu zählen insbesondere die im Rahmen der ARGE Management-Institute zusammenarbeitenden Institutionen sowie in- und ausländische private Berater- und Trainergruppen.

Insgesamt nehmen in den letzten Jahren sowohl die Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen und die Nachfrage nach externen Weiterbildungsangeboten als auch die Zahl der Anbieter zu.

Mit steigender Weiterbildungsaktivität arbeiten die Unternehmen auch mit mehr Weiterbildungsträgern zusammen. Diese Inanspruchnahme von mehreren Weiterbildungsträgern ist besonders ausgeprägt bei Unternehmen, die methodisch-didaktische Änderungen oder personelle Umbesetzungen in den letzten drei Jahren durchgeführt ha-

ben, die Erfahrungen mit Organisationsentwicklung gemacht haben oder Weiterbildungsabteilungen eingerichtet haben.

Die Weiterbildungsträger werden von den Unternehmen zielgruppenspezifisch und problemorientiert ausgewählt: Insgesamt kooperiert der weitaus überwiegende Teil der Unternehmen im Rahmen der Fachkräftefortbildung mit WIFIs, Händlern und Herstellern und dem BFI. Gerade bei Kleinbetrieben gibt es praktisch eine "WIFI-Monopol". Mit steigender Weiterbildungsaktivität werden von den Unternehmen zusätzlich Management-Institute und Berater- und Trainergruppen (für neue Zielgruppen wie z. B. Führungskräfte, für neue Themenbereiche wie z. B. Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation, für integrierte Trainings- und Beratungsansätze im Sinne der Organisationsentwicklung, für strategische Klausuren und moderierte Workshops usw.) herangezogen.

Während von der Organisationsform her nach wie vor die seminar- und kursmäßige Form der Weiterbildung überwiegt, gibt es eine Reihe von Unternehmen, die mit neuen Lehr- und Lernformen Erfahrungen gesammelt haben: So organisieren z. B. vier von zehn Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern Lerngruppen am Arbeitsplatz, jeder dritte Großbetrieb setzt auch computergestützte Unterweisung ein.

Auch bei den überbetrieblichen Angeboten konnte im Rahmen einer Annoncenanalyse eine Reihe von didaktischen Neuerungen festgestellt werden, die sich insbesondere auf neue Veranstaltungsformen bzw. neue Organisationsformen des Lernens, wie z. B. Einzelberatung, computergestützten Unterricht, Studienreisen, Integration von Training und Beratung bezogen.

Ausbildungsniveau und Weiterbildung

Die Ergebnisse der Erhebung legen einen Zusammenhang zwischen der Höhe des Ausbildungsniveaus der Mitarbeiter und dem Ausmaß der Weiterbildungsaktivitäten nahe.

Die weiterbildungsintensivsten Branchen, nämlich Dienstleistungen (inklusive Banken, Versicherungen), Energieversorgung, elektrotechnische Produkte, Maschinenerzeugung und Chemie, weisen auch überdurchschnittlich viele Akademiker, AHS-Absolventen, BHS-Absolventen, BMS-Absolventen sowie (ausgenommen Banken und Versicherungen) auch Meister und Facharbeiter auf.

Umfeldeinschätzung und Weiterbildung

Insgesamt ist ca. jedes vierte Unternehmen in einem Umfeld tätig, das von ihm als rasch expandierend, mit ständigen technischen Neuentwicklungen und Produktinnovationen beschrieben wird. Diese Unternehmen finden sich vor allem in den (weiterbildungsintensiven) Wirtschaftsbereichen Energieversorgung, Chemie, Metalle und Me-

tallwaren, Maschinenerzeugung, Elektrotechnik und Dienstleistungen (inkl. Banken und Versicherungen).

Dagegen sind Unternehmen, die ihr Umfeld häufig von starker Konkurrenz, aber gleichzeitig eher selten von technischen Neuentwicklungen und Produktinnovationen in der Branche geprägt sehen, vor allem in den Bereichen Nahrungsmittel, Leder, Steine/Erden und Bauwirtschaft zu finden.

Daraus läßt sich ableiten, daß Auslöser für Weiterbildungsaktivitäten einerseits das Erkennen unternehmensrelevanter technischer Änderungen im Umfeld, andererseits Produktinnovationen in der Branche bzw. im Unternehmen sind. Die Wahrnehmung starker Konkurrenz allein wirkt kaum als Auslöser für Weiterbildung. Vielmehr muß auch die Überzeugung hinzukommen, daß durch eine Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation ein strategischer Wettbewerbsvorteil erreichbar ist.

Der "Entwicklungspfad der Weiterbildung"

Insgesamt lassen sich aus den vorliegenden Ergebnissen mehrere Entwicklungsstufen der betrieblichen Weiterbildung erkennen.

Diese unterscheiden sich deutlich z. B. in der jeweiligen Sichtweise von Weiterbildung im Unternehmen, in der gewählten Form der Organisation und Konzeptualisierung der Weiterbildung, in den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen und den Aufgabenstellungen und Kompetenzen der Weiterbildner.

Die Gestaltungsform der Weiterbildung hängt offensichtlich mit der Zahl der Unternehmensangehörigen (und Weiterbildungsinteressenten) zusammen, wird aber auch von anderen Faktoren, wie z. B. dem betrieblichem Umfeld und den Marktgegebenheiten, stark beeinflusst.

In *Kleinst- und Kleinbetrieben* dominiert – neben informellem on-the-job-Training und Lernen am Arbeitsplatz – die Entsendung von Teilnehmern auf externe Fachseminare (Kundenschulungen, WIFI-Kurse). Hauptsächliches Ziel ist der Abbau individueller fachlicher Qualifikationsdefizite. Eine längerfristige (schriftliche) Bildungsplanung wird kaum durchgeführt. Ein großer Teil des Lernens findet arbeitsplatznahe bzw. im Arbeitsvollzug statt und wird oft gar nicht explizit als Lernakt angesehen. Neben fachlicher Ausbildung und prüfungsvorbereitenden Kursen werden häufig Verkaufstrainings durchgeführt und bilden unter Umständen auch den ersten Einstieg in firmeninterne Weiterbildung unter Heranziehung externer Fachleute.

Auf dieser Entwicklungsstufe liegen oft große Probleme in der anderweitigen Aufgabenüberlastung der Weiterbildungskoordinatoren, in der Überwindung einer ersten Weiterbildungshemmschwelle bei den Unternehmensangehörigen, beim Gewinnen eines Überblickes über das Weiterbildungsangebot und der Auswahl geeigneter externer Weiterbildungspartner.

Bezüglich der Förderung der Weiterbildungsaktivitäten bzw. deren effizienterer Gestaltung kommt externen Weiterbildungsträgern eine wichtige Rolle zu.

Wesentliche Ansatzpunkte bilden Weiterbildungsberatung (persönliche oder schriftliche Bildungsberatung, der Aufbau von Weiterbildungsdatenbanken, das Angebot einer Bildungsberatung und -bedarfserhebung im Unternehmen, regionale Gruppenberatungsgespräche) und ein systematisches Einbringen der Weiterbildungsproblematik in andere Aktivitäten (z. B. Information über Branchenentwicklungen). Auch die Erstellung einschlägiger Praxishilfen ist zielführend, es wird jedoch davon auszugehen sein, daß zumindest die Aktivitäten im Rahmen organisierter Weiterbildungsmaßnahmen von der Bedarfsanalyse über die Trainerauswahl bis zur Organisation und Durchführung zu einem großen Teil mit Unterstützung externer Weiterbildungsträger erfolgen müssen. Ein wichtiger Aspekt besteht auch in einer terminlichen und inhaltlichen Anpassung externer Weiterbildungsangebote an die Bedürfnisse von Kleinst- und Kleinbetrieben.

Mittelbetriebe verfügen vergleichsweise bereits häufiger über Erfahrungen mit Weiterbildung. Es werden Fachmessen und externe Seminare besucht, zunehmend auch unternehmensintern Veranstaltungen abgehalten. Die Weiterbildungshemmschwelle ist meist bereits überwunden.

Aufgrund der Mitarbeiterzahl verfügen diese Unternehmen meist auch über für Personalangelegenheiten zuständige Sachbearbeiter, die "nebenbei" auch die Organisation der Weiterbildung übernehmen. Ein Problem liegt jedoch in der geringen Zeit, die für diese zusätzliche Aufgabe aufgewendet werden kann, sowie im betriebspädagogischen Qualifikationsdefizit der Weiterbildungsverantwortlichen. Dies ist auch oft der Grund dafür, daß eher auf die bekannten konventionellen Formen der Weiterbildung zurückgegriffen wird: Der Weiterbildungsverantwortliche definiert seine Rolle z. B. als Administrator externer Schulungsmaßnahmen, wählt vorwiegend "bewährte" Themen und Anbieter aus oder konzentriert sich auf eine Tätigkeit als interner Trainer. Der Aufbau interner Multiplikatoren und die Gestaltung eines längerfristigen Konzeptes werden dagegen nicht als vordringlich erachtet.

Bei *größeren Mittelbetrieben* wird oft ein zusätzlicher Mitarbeiter im Personalwesen eingestellt, der hauptamtlich die Weiterbildungsfunktion übernimmt, oft verbunden mit weiteren Personalaufgaben wie z. B. die Personalrekrutierung. Eine solche Kombination der beiden Aufgabenbereiche bietet an sich einen günstigen Ausgangspunkt für integrierte Maßnahmen der Weiterbildung und Personalentwicklung. Obwohl oft betriebspädagogisch vorgebildet, bilden Kapazitätsprobleme ein beträchtliches Hindernis für den Ausbau (bzw. die Umgestaltung) des Weiterbildungskonzeptes, da allein die Organisation externer und interner Trainingsmaßnahmen für eine große Anzahl von Mitarbeitern einen Großteil der Arbeitskapazität der Weiterbildungsverantwortlichen bindet.

Neben den bereits genannten Aktivitäten von Weiterbildungsträgern gewinnen deshalb externe Angebote an Bedeutung, die einerseits auf eine effizientere Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen, andererseits auf eine kapazitätsmäßige Entlastung der Bildungsverantwortlichen in den Unternehmen abzielen. Dazu gehören z. B. das Angebot von Bildungsbedarfserhebungen, die Entwicklung firmenspezifischer interner Trainingsprogramme, Train-the-Trainer-Maßnahmen zur Qualifizierung firmeninterner Trainer oder integrierte Angebote von Unternehmensberatung und Weiterbildung. Ne-

ben der Abdeckung individueller fachlicher Defizite gewinnen auch geeignete Angebote zur Arbeit an für diese Unternehmensgröße spezifischen Problemen (wie z. B. Kommunikationsprobleme, unklare Ziele, fehlendes Leitbild) an Bedeutung, z. B. Maßnahmen zur Teamentwicklung oder umfassende Unternehmensdiagnosen.

Großbetriebe (ab ca. 1.000 Mitarbeiter) verfügen dagegen meist bereits über hauptamtliche Weiterbildungsverantwortliche bzw. eine eigene (kleine) Weiterbildungsabteilung, die oft hierarchisch neben der Personalabteilung angesiedelt ist. Gerade bei weiterbildungsintensiven Großunternehmen ist diese Ausgliederung der Weiterbildungsfunktion am weitesten fortgeschritten.

Jedoch kann gerade eine "Delegation" der Weiterbildungsfunktion an Fachspezialisten und die Einrichtung getrennter Fachabteilungen für Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung auch dysfunktionale Effekte zeigen, wenn nämlich die Spezialisierung zu Kompetenzproblemen sowie einer Beschränkung auf reine Trainingstätigkeit führt. Dann besteht die Gefahr, daß eine Isolation der Weiterbildung vom Unternehmensgeschehen deren Effizienz mindert: Gerade in Großbetrieben wird häufiger von Transfer- und Umsetzungsproblemen in der Weiterbildung berichtet.

Es zeigt sich angesichts der meist hohen Weiterbildungsintensität dieser Unternehmen nach wie vor ein Kapazitätsproblem in der Weiterbildung. Dies führt auch oft dazu, daß für die Entwicklung neuer Lernformen und für die Information über pädagogische Innovationen wenig Zeit bleibt.

Dies zeigt weitere wichtige Aufgaben für externe Weiterbildungsstellen auf: Sammlung und Aufbereitung von Informationen über Entwicklungstendenzen und Innovationen im Bereich der Weiterbildung (Monitor-Funktion), das Bereitstellen von Vergleichsdaten qualitativer und quantitativer Art (auch zur Unterstützung interner Argumentationslinien von Weiterbildungsverantwortlichen in Unternehmen) sowie die Propagierung arbeitsplatznaher und selbstgesteuerter Weiterbildungsformen. Auch der Aufbau einer Angebotspalette, die neben Seminaren und Kursen auch neue Lernformen wie z. B. computergestützte Trainingsprogramme, Fernunterricht, Selbststudienmaterialien umfaßt, spielt eine bedeutende Rolle. Ebenso wichtig erscheint angesichts der Explosion des international verfügbaren Weiterbildungsangebotes der Aufbau von Weiterbildungsdatenbanken sowie das Angebot von Beratungsleistungen für Weiterbildner bezüglich der Organisation, Gestaltung und Konzeptualisierung von Weiterbildungsaktivitäten im weiteren Sinne, um die erwähnten effizienzmindernden Entwicklungen zu verhindern.

Eine wichtige Entwicklung stellt gerade in größeren Unternehmen die strategische Ausrichtung der Weiterbildung, eine Integration von Personalentwicklung und Weiterbildung, eine Dezentralisierung der Weiterbildungsaufgabe (mit Wiedereinbindung der Führungskräfte, wobei eine zentrale Koordinierungs- und Beratungsfunktion erhalten bleibt), dar. Eine Vision für diese Entwicklung bildet das Konzept der "lernenden Organisation" – eine Vorstellung, die über einen reinen Ausbau von Trainingsmaßnahmen weit hinausgeht.

Summary

"Educational work by companies in Austria"

The research project "Educational Work by Companies in Austria" has been conducted by the ibw (Institute of Educational Research for the Economy) with support of the "Jubilee Fund" of the Austrian National Bank since 1986.

Main targets of the project:

- analysis of the structures and framework conditions of further educational activities in Austria
- analysis of the trends and developments in this field and on the external market
- comparison of the different forms of further education varying depending on the company's size and branch, and conclusions for planning further education.

For the survey, questionnaires were sent to Austrian's 10.000 largest companies, 1.100 of them returned at the end of 1987.

The results obtained are representative for further education in Austrian companies with more than 20 employees (i. e. for approx. 14.000 companies with approx. 1,3 million employees).

Object of the study are not only courses and seminars on further education, but also informal activities, like materials for self-study, open and distance learning, computer-assisted instruction, self-directed learning, on-the-job-training and job-rotation methods.

Points of emphasis of the survey

- forms of further educational activities offered ("range of activities")
- actual aims of these programs and aims that should be pursued
- participation in further educational activities as depending on the company's branch, the topics of programs, and groups of staff
- problems with further education in the companies

- changes having taken place over the past few years and future development of further education
- methods of determination of the demand for further education in the company
- costs of further education
- institutes for further education providing training to staff members
- person responsible for further education and his specific tasks
- the company's opinion about its "environment" (i. e. competitors, its branch's development, technological innovations)
- existence of plans or concepts drafted by the company (e. g. concept for further education)

Some of the results obtained

- Mostly, internal and external further training methods are combined

More than four out of five companies combine internal and external activities (among them are nearly all enterprises with more than 100 employees).

- Predominance of seminars, but number of new forms of activities is increasing

In most of the small companies, staff members receive further education by being instructed on the job, by reading technical literature, by visiting trade fairs, and by attending seminars (at the Wirtschaftsförderungsinstitut, i. e. the Institute for Economic Promotion of the Chamber of Commerce) and trader's courses.

Out of 100 large companies with more than 1.000 employees ...	is/are used by
in-house seminars	98
on-the-job-training measures	76
learning groups on the working place	46
formation of part-time trainers	46
job-rotation programs	41
self-study material	38
computer-assisted instruction	33

Practically all large enterprises use internal as well as external seminars, three out of four provide on-the-job-training, and in half of them there are in-house learning groups on the working place.

Development and use of new teaching and learning methods can mostly be observed in large companies.

- **Superiors as part-time trainers**

Generally speaking, executives (71 %) and external trainers and consultants (64 %) play the most important role with regard to in-house further training activities.

Nearly nine out of ten large enterprises employ superiors as part-time trainers and more than 50 % have a full-time trainer as well.

- **Most important: to overcome current lack of qualification, but as the size of the company increases, the socio-communicative aspect becomes equally significant**

As can be expected, the elimination of current and future qualification deficits is a point of main concern and is listed on top by three out of four companies.

More than half of the companies regard it as their aims with further education also to enhance the identification of the staff with the company and to support the introduction of new technologies.

In larger companies it becomes extremely important to prepare the employees for a job promotion as well as to pursue aims of a non-technical nature (esp. to train socio-communicative skills and to develop the personality) with the help of further training.

It is mainly the large companies of all companies that use further training in order to improve the identification of the staff members with the company and the communication between them.

- **Departments which receive training most often are EDP/organisation and marketing/promotion**

The departments within the enterprises which receive training most often are EDP/organisation and marketing/promotion (marketing specialists, sales personnel working in the company and in the field, and – in the broadest sense – also employees from the service and repair department).

- **Courses by traders as competitive factor: every second large company trains its customers**

The training of customers and their staff is becoming a competitive factor of increasing importance: of all companies one out of five and every second large company with more than 1.000 employees carries out further educational activities for external staff.

- **Further education is most often provided to qualified staff members and to the top management**

The number and contents of further educational programs are differentiated clearly according to target groups and to the departments the employees belong to. The

percentages of staff members participating in further educational activities are the following:

executives	88 %
skilled workers and specialists	71 %
top management	65 %
semi-skilled workmen	28 %

In small enterprises, a predominance of technical and commercial knowledge can be observed, whereas in larger ones problems like personnel administration, personality development, and socio-communicative qualifications are noticeably more important.

On the top management level, the emphasis is on commercial and legal knowledge and personnel administration. In small companies, technical and job-oriented knowledge is more predominant and in larger ones the socio-communicative skills. Top managers, though, participate far less frequently in further educational activities than executives.

On the executive level, the emphasis is on job-oriented knowledge with technical, commercial, legal, or EDP contents. In larger companies, a sheer explosive increase can be observed, however, in activities with topics like personality formation, socio-communicative skills and personnel administration as well as in foreign language courses.

In nearly three out of four companies, skilled workers and specialists participate in further training activities that concentrate largely on job-oriented topics.

In 25 % of all companies, semi-skilled workmen attend further educational courses, which concentrate mainly on providing technical knowledge.

- **Connection of further education with organisational development**

One out of four companies declares to have made experience with organisational development, a fact that is strongly connected with its intensity of using further education.

- **Further educational activities are mainly financed by the companies themselves and take place during working-hours**

The larger the company is (becomes), the more it is prepared to take over the costs incurring through attendance of external further educational activities completely and to make possible that employees are able to participate in them during their working-hours. Three out of four companies pay all the costs.

Companies spend AS 2.500 million p.a. on further education, i. e. they spend approx. AS 2.800.- for each staff member annually. The larger the company is (becomes), the higher are the expenses of the whole company in general and for the individual

employees in particular, a tendency that is very pronounced in large companies with more than 1.000 employees.

More than 50 % of all the money spent on further education in Austria falls to the industrial enterprises.

Banks and insurance companies spend another 25 % of the sum mentioned above and show the by far highest amount of expenses for each individual staff member. (approx. AS 5,800.-). Crafts, trades, and tourism are the branches that spend least on further education.

"Educationally-active" economic fields are mainly the service sector (incl. banks and insurance companies), energy supply, the machine production, the electro-technical production, the chemical industries and the wholesalers.

- Educational planning increases – nearly every third enterprise has a person employed especially for further educational purposes

Every fifth company carries out further educational activities on an ad-hoc basis. But every third company drafts a written training concept and three out of ten have a part-time or even a full-time position for somebody who is responsible for further education in the company.

It was mainly in the course of the last few years that further education has expanded strongly especially in medium-sized enterprises; every third employee of a firm who is responsible for further education there has been working for it for only five years. 60 % of these persons have held this position for less than five years.

The largest group among them has an academic degree (45 %). The trend goes toward replacing jurists by economists.

In two out of three large enterprises with more than 1.000 employees, the training function is taken over by an internal training department or a personnel development department.

- Motives for participation in further education: technological development and product innovations

Enterprises which often participate in further educational activities consider new technological developments as well as possible product innovations as being the most important motives for their participation. Especially if they have strong competitors or competitors offering a similar range of products or services (as in the case of banks and insurance companies), further educational programs are promoted because they are seen as a strategic competitive factor.

- Demand for further education increases – and the number of institutes offering such activities increases as well

The majority of job-oriented further educational measures for skilled workers and apprentices is provided by the institutes of economic promotion of the chambers of commerce ("WIFI") (in more than 90 % of all companies), through courses offered by traders and producers (one out of four companies offers such training and

schooling measures itself) as well as by the Institute for Occupational Promotion ("Berufsförderungsinstitut").

A second group of institutes offering further education concentrates more on training the top management – their greatest part being management institutes as well as groups of consultants and trainers from Austria and abroad, whose number has risen sharply over the last few years.

The activities of these institutes are used not only for job-oriented purposes, but also by companies (incl. small ones) which have carried out changes of a methodological and didactic nature, which have had changes in their personnel in the training department, and by those which have made experience with projects of organisational development.

As a result of the changes having occurred in terms of demand for further education, a series of new forms of cooperation between companies and institutes are now being offered, e. g. counselling seminars, organized study tours, coaching, creation of groups where professional experience is exchanged, integration of training and counselling, and development of packages for self-instruction.

- Training problems in small enterprises: deficit of information and "lack of motivation for further education"

Problems emerging in smaller and less active companies (as far as further education is concerned) are their increasing deficit of information regarding external programs offered and "lack of motivation for further education".

As the companies intensify their participation in them, however, problems with the motivation of staff members are observed much less frequently.

- Training problems in larger enterprises: lack of trainers and of support from the management

Nearly every third larger company with more than 500 employees sees a big problem in the fact that there are too few persons in the training department. Compared to small companies, big ones more often have to face the problem that participation in training activities is not supported enough by the management (7 % as opposed to 21 % respectively).

- Most important changes of the last three years: expansion of training activities in all companies regardless of their size, and didactic innovations mainly in larger ones

In the course of the last three years, nearly two thirds of all companies have seen an increase in the number of their staff members participating in activities of further education and/or have spent more money on such activities than in the years before. Every other company has opened itself to new topics. An expansion of further education could be observed in all company sizes.

Approximately every tenth enterprise has carried out changes of a methodological-didactic nature, a development which has often been accompanied by a change in

the management of the training department. This could most often be seen in large companies.

- Development of further education: half the companies are going to expand their activities in the next three years

On the whole it can be said that the majority of companies intends to expand both internal and external activities. Practically no mention was made of an intention to reduce them. Those companies which already now intensively make use of further education will rather put their emphasis on a further expansion of their internal programs. External activities are going to be used more intensively by medium-sized enterprises mainly.

Teil VI

Literaturverzeichnis

Anmerkung: Ins Literaturverzeichnis wurden nur diejenigen Forschungsberichte aufgenommen, auf die im Text direkt Bezug genommen wird. Eine vollständige Aufstellung der einschlägigen Forschungsberichte findet sich getrennt im Anhang, Teil VII, Kap. 2.1: "Verzeichnis von Erhebungen zum Themenbereich betriebliche Weiterbildung".

ARROBA T. / JAMES K., *Pressure at Work*, Maidenhead 1987.

ASHTON D. (Hrsg.), *Strategic Aspects of Management Education and Development*, Journal of the Association for Management Education and Development, M.E.A.D. Special Issue, Autumn 1987.

AIGINGER K. / TICHY G., *Die Größe der Kleinen – Die überraschenden Erfolge kleiner und mittlerer Unternehmungen in den achtziger Jahren*, Wien 1985.

ARGE MANAGEMENT-INSTITUTE, *Aus- und Weiterbildung von Führungskräften*, Untersuchung von FESSEL + GfK, Wien 1981.

BAETHGE M., *Finanzierung der Weiterbildung*, in: *Deutscher Industrie- und Handelstag (Hrsg.), Die Zukunft gestalten – Dynamik durch Weiterbildung*, Kongreßbericht, Köln 1985, S. 122 ff.

BALLNIK P., *Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb*, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1986.

BARDELEBEN v. R. / BÖLL G. / KÜHN H., *Strukturen betrieblicher Weiterbildung – Ergebnisse einer empirischen Kostenuntersuchung*, Berichte zur beruflichen Bildung Nr. 83, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1986.

BENNETT R./LEDUCHOWICZ T., *What Makes for an Effective Trainer*, in: *Journal of European Industrial Training*, Vol. 7, No. 2, 1983.

BINSTED D., *New Ways of Learning*, in: MUMFORD A., *Handbook of Management Development*, Aldershot 1986, S. 163 ff.

BINSTED D., *Design for Learning: The key to the use of interactive video for management education*, CSML working paper, Lancaster 1987.

BINSTED D. / SNELL R., *The Tutor/Learner Interaction and its Effect on Management Learning*, in: *Management Education and Development*, 9/1978, S. 3 ff.

- BLOCK P., *The empowered manager – positive political skills at work*, San Francisco 1987.
- BORNETT W. / NEUBAUER H., *Innovationshemmnisse in Klein- und Mittelbetrieben – Die österreichische Situation aus der Sicht der Unternehmer*, Wien 1985.
- BMBW – Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), *Berichtssystem Weiterbildungsverhalten 1985, Repräsentative Untersuchung zur Entwicklung der Weiterbildungsbeteiligung 1979–1985, durchgeführt von Infratest Sozialforschung, Reihe Bildung – Wissenschaft – Aktuell 7/1987*, Bonn, Juli 1987.
- BIGA – Bundesamt für Bildung und Wissenschaft/Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (Hrsg.), *Weiterbildung in der Schweiz – Auswertung einer Umfrage*, Bern 1988 (Manuskript).
- BRONNER R., *Erfolgsermittlung der Weiterbildung*, in: WEBER W. (Hrsg.), *Betriebliche Aus- und Weiterbildung*, Paderborn 1983, S. 191 ff.
- BRONNER R. / SCHRÖDER W., *Weiterbildungserfolg – Modelle und Beispiele systematischer Erfolgssteuerung*, München 1983.
- BUCKLEY R. / CAPLE J., *The Training Audit*, in: *Journal of European Industrial Training*, Vol. 8, No. 7, 1984, S. 3 ff.
- BK – Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (Hrsg.), *Die gewerbliche Wirtschaft 1983 – Ausgewählte Resultate der Nichtlandwirtschaftlichen Bereichszählungen 1983 (= Wirtschaftsdaten 1983)*, Wien o. J.
- BURGOYNE J., *Management Development for the individual and the organisation*, in: *Personnel Management*, Juni 1988, S. 40 ff.
- CUNNINGHAM I., *Self-Managed Learning in Action*, in: MUMFORD A., *Handbook of Management Development*, Aldershot 1986, S. 145 ff.
- DERR C. / MILLER S., *Career Anchor Assessment*, in: KURTZ H.-J. / STIEFEL R., *Laufbahn und Laufbahngestaltung*, München 1985, S. 95 ff.
- DIHT – Deutscher Industrie- und Handelstag, *Weiterbildung für die Wirtschaft – Unternehmer sagen ihre Meinung, Ergebnisse der IHK-Umfrage*, in: DIHT 218, *Berufs- und Weiterbildung 1983/84*, S. 65 ff.
- DÖRING P., *Erfolgskontrolle betrieblicher Bildungsarbeit*, RKW (Hrsg.), Frankfurt/Main 1973.
- DONELLY E., *Tomorrows Industrial Training Officer – The Challenge of Change*, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 9., Number 5/1985.
- EASTERBY-SMITH M., *Evaluation of Management Education, Training & Development*, Aldershot 1986.
- EASTERBY-SMITH M. / BRAIDEN E. / ASHTON D., *Auditing Management Development*, Aldershot 1986 (2. Auflage).

- EASTERBY-SMITH M. / TANTON M., *Strategies and Faculty Development in Business Schools and Management Development Institutes: An International Study*, Lancaster, März 1988.
- EDDING F., *Bemerkungen zur Erfassung der Kosten betrieblicher Bildungsarbeit und zur Verbesserung solcher Kostenberechnungen*, in: BRAUN H. / KNAPP I. (Hrsg.), *Ohne Geld – Keine Bildung*, Wien 1984.
- FALK R. / BÖNISCH W., *Betriebliche Weiterbildung in Bayern, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik des Instituts der Deutschen Wirtschaft Nr. 67*, Köln 1981.
- FALK R. / SCHLAFFKE W., *Kosten betrieblicher Weiterbildung im IHK-Bereich*, in: WOORTMANN G. (Hrsg.), *Weiterbildungsmodelle und Weiterbildungspraxis in Industrie, Handel, Banken, Versicherungen und Fremdenverkehr*, München 1984, S. 41 ff.
- FESSEL + GfK, *Wirtschaftsfragen II/86, Kapitel 4: Berufliche Bildung*, Wien, Juli 1986 (unveröffentlichter Tabellenband).
- FESSEL + GfK, *WIFI-Teilnehmerbefragung im Auftrag des Wirtschaftsförderungsinstitutes der Bundeswirtschaftskammer*, Wien, Juli 1988 (unveröffentlichter Tabellenband).
- FÜRST G., *Weiterbildungsentscheidungen – Empirische Untersuchung über innerbetriebliche Weiterbildungsentscheidungen in österreichischen Großunternehmen*, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1985.
- GARAVAN T., *Promoting Natural Learning Activities within the Organisation*, in: *Journal of European Industrial Training*, Vol. 11, Number 7/1987, S. 15 ff.
- GARRATT B., *The Role of the Learning Group Adviser: A Process of Phased Redundancy?* in: *Management Education and Development*, Vol. 14, Pt. 3, 1983, S. 201 ff.
- GARRATT B., *The Learning Organization*, London 1987.
- GARRY A. / COWAN J., *Continuing Professional Development: A learner centred Strategy*, Project Report, Further Education Unit (FEU) (Hrsg.), London, March 1986.
- GASSER U., *Die Rolle der Führungskraft in der betrieblichen Bildungsarbeit unter besonderer Berücksichtigung von Trainee-Programmen*, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1989.
- GAUGLER E. / WEBER W. (Hrsg.), *Methodische Probleme bei der Untersuchung von Arbeitnehmerverhalten*, Materialien zur Arbeitsmigration und Ausländerbeschäftigung, Band 12, Frankfurt/Main 1987.
- GAUGLER E. / WEBER W., *Methodische Probleme bei der Untersuchung von Arbeitnehmerverhalten*, Frankfurt/Main 1987.
- GEHIN J.-P., *Où en est l'effort de formation continue des entreprises?*, CEREP-Bref, Bulletin de Recherche Nr. 32, Mai 1988, Paris 1988.

- GEHIN J.-P., La formation continue dans les transformations d'entreprises, CEREQ-Bref, Bulletin de Recherche Nr. 39, Jan. 1989, Paris 1989.
- GERMAIN C. / BURGOYNE J., Self-development and career planning: an exercise in mutual benefit, in: Personnel Management, April 1984, S. 21 ff.
- GLASL F., Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen, in: ASG-Dokumentation 3/84, Wien 1984.
- GMELIN V., Methoden des Bildungscontrolling, in: Personal, Heft 3/1984, S. 105 ff.
- GOLDEN K. / RAMANUJAM V., Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes, in: Human Resource Management, Winter 1985, Vol. 24, Nr. 4, S. 429 ff.
- GROCHLA E. / THOM N. / STROMBACH M., Personalentwicklung in Mittelbetrieben, Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e. V. (Hrsg.), Köln 1983.
- HABITZL G., Der "Abbruch" als erwachsenenpädagogisches Problem in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1987.
- HALE A. / TUMSTRA J., European Management Education, ILO (Hrsg.), Genf 1989.
- HANDY C., The Making of Managers, MSC / NEDO / BIM (Hrsg.), London 1987.
- HANIKA J., Kontrolle betrieblicher Weiterbildung, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1985.
- HARTL G., Lerntransfer in der beruflichen Erwachsenenbildung – Eine empirische Untersuchung an WIFI-Seminarabsolventen, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1983 (unveröffentlichtes Manuskript).
- HARTL G. / SCHEDLER K. / THUM-KRAFT M., Betriebliche Bildungsarbeit, Forschungsbericht Nr. 26 (Tabellenband: Nr. 26 a) des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1981.
- HEAD G., Training Cost Analysis, San Francisco 1987.
- HEIDACK C. (Hrsg.), Lernen der Zukunft – Kooperative Selbstqualifikation, München 1989.
- HESSELING P., Strategy of evaluation research in the field of supervisory and management training, Assen 1966.
- HOFSTETTER H. / LÜNENDONK T. / STREICHER H., Betriebliche Weiterbildung in Deutschland – Ergebnisse und Konsequenzen einer Enquete der SCS, Scientific Control Systems GmbH (Hrsg.), Köln 1986.
- HODGSON V., The Relevance and Effectiveness of Distance Learning for Management Education, CSML-Working paper, Lancaster, May 1986.
- HODGSON V. / MANN S. / SNELL R. (Hrsg.), Beyond Distance Teaching – Towards Open Learning, Milton Keynes 1987.

- HOLZER A., Neue Wege der Aus- und Weiterbildung – Dezentrales Lernen, in: KAILER N. (Hrsg.), a. a. O., Band II, Wien 1988, S. 17 ff.
- HÖLTERHOFF H. / BECKER M., Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung, Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, Band 3, München 1986.
- IFF Research Ltd., Adult Training in Britain, A survey carried out by IFF Research Ltd. for MSC, Manpower Services Commission (Hrsg.), Sheffield 1985.
- INSTITUT FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG, Ergebnisse der Bedarfserhebung für Train-the-Trainer-Seminare '84, Graz 1983 (vervielfältigtes Manuskript).
- JÄGER M., Evaluierung in der betrieblichen Weiterbildung, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1988.
- JEDINA-PALOMBINI A. / PISKATY G., Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich – Ein Beitrag zu Fragen der Erwachsenenbildung, Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1974.
- JESERICH W., Firmenvergleich Weiterbildung 1983–1985, IFA-80 Institut für Andragogik, Bergisch Gladbach 1987.
- JESERICH W., Firmenvergleich Weiterbildung 1987, IFA-80 Institut für Andragogik, Bergisch Gladbach 1988.
- KAILER N., Kostenermittlung in der betrieblichen Weiterbildung, in: *ibw-Mitteilungen*, April 1986, S. 1 ff.
- KAILER N., Neue Kooperationsformen zwischen Unternehmen und überbetrieblichen Bildungsträgern, unveröffentlichte Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft im Auftrag des Wirtschaftsförderungsinstituts der Bundeswirtschaftskammer, Wien 1987.
- KAILER N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band I: Organisationslernen, Forschungsbericht Nr. 53 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1988 (a) (3. Auflage), Band II: Neue Organisationsformen des Lehrens und Lernens, Forschungsbericht Nr. 54 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1988 (b) (2. Auflage).
- KAILER N., Betriebliche Weiterbildung – Entwicklungstendenzen in österreichischen Unternehmen, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1988 (c) (2. Auflage).
- KAILER N., Möglichkeiten der Kooperation zwischen Weiterbildungsinstitutionen und Unternehmen, in: ders. (Hrsg.), a. a. O., Band II, S. 123 ff., Wien 1988 (d).
- KAILER N., Weiterbildungsanbieter in österreichischen Printmedien, Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), (vervielfältigtes Manuskript), Wien, März 1988 (e).
- KAILER N., Kosten-Nutzen-Ermittlung in der betrieblichen Weiterbildung, Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1989 (a) (erscheint 1989).

- KAILER N., Strukturen und Entwicklungstendenzen des überbetrieblichen berufsorientierten Weiterbildungsmarktes in Österreich, Forschungsbericht Nr. 68 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1989 (b)
- KAILER N. / BIEHAL E. / KALCHER W. / PIBER H. / SCHNEDLITZ P., Hemmende und fördernde Faktoren des Selbständigwerdens, Forschungsbericht Nr. 35 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1985 (a).
- KAILER N. / BALLNIK P. / BIEHAL E. / HAUSER H.-G., Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb, Forschungsbericht Nr. 39 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1985 (b).
- KAILER N. / BALLNIK P., Einsatzmöglichkeiten des Fernstudiums in der betrieblichen Bildungsarbeit, Forschungsbericht Nr. 66 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1989.
- KARALL T., Lernberatung: Eine zusätzliche Anforderung für die betriebliche Bildungspraxis, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1988.
- KEARSLEY G., Costs, Benefits & Productivity in Training Systems, Reading/Mass. 1982
- KLEVENOW U., SESTMAT-Studieneinheit "Weiterbildungsberatung", Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschulverbandes (Hrsg.), Bonn 1980.
- KOLB D. / RUBIN I. / McINTYRE J., Organizational Psychology – An Experiential Approach, Englewood Cliffs 1979 (3. Auflage).
- KRAUS H. / PIBER H. / TICHY G. / SASSEN v. H., Schrumpfende Märkte – Eine neue Herausforderung für den Unternehmer, Wien 1985.
- KRONEGEN-GRENIER B., Trainee-Programme, Köln 1989.
- KUBR M., Managing a management development institution, ILO (Hrsg.), Genf 1982.
- KURTZ H.-J., Anregungen zur Konzipierung einer Bildungspolitik, in: KURTZ H.-J. / SATTELBERGER T. (Hrsg.), Organisationsentwicklung in der betrieblichen Ausbildung, München 1980.
- KURTZ H.-J. / MARCOTTY A. / STIEFEL R., Neue Evaluierungskonzepte in der Management-Andragogik, München 1984.
- KURTZ H.-J. / STIEFEL R., Laufbahn und Laufbahngestaltung, München 1985.
- LENSKE W. (Hrsg.), Qualified in Germany – Ein Standortvorteil für die Bundesrepublik Deutschland, Köln 1988.
- MAI H. / STEINRINGER H., CNC-Ausbildung in Österreich, Forschungsbericht Nr. 52 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1987.
- MANGHAM I. / SILVER M., Management Training in Great Britain – Context and Practice, Bath 1986.
- MANN S., The effective design and delivery of open learning packages for management education, CSML (Hrsg.), Lancaster 1987.

- MUMFORD A. (Hrsg.), Handbook of Management Development, Aldershot 1986 (2. Auflage).
- MÜNCH J. / MÜLLER H.-J., Evaluation in der betrieblichen Weiterbildung als Aufgabe und Problem, in: DÜRR W. / LIEPMANN D. / MERKENS H. / SCHMIDT F. (Hrsg.), Personalentwicklung und Weiterbildung in der Unternehmenskultur, Schriftenreihe Wirtschaftsdidaktik Band 13, Baltmannsweiler 1988.
- LANDSBERG G. v., Trainee-Programme, Köln 1980.
- LENZ W., Grundbegriffe der Weiterbildung, Stuttgart 1982
- MBF – Münchener Bildungsforum (Hrsg.), Erfolgskontrollsysteme – Erhebung 81, München 1981.
- MBF – Münchener Bildungsforum (Hrsg.), Praxis der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung – Ergebnisse einer Befragung, München 1985.
- MUMFORD A. (Hrsg.), Handbook of Management Development, Aldershot 1986 (2. Aufl.).
- ÖAF – Österreichische Akademie für Führungskräfte (Hrsg.), Vorläufiges Ergebnis der Umfrage "Betriebliche Bildungspraxis" – ÖAF-Kunden fragen und beantworten, Graz, Mai 1988 (vervielfältigtes Manuskript).
- OLESCH G., Kostenbewußte Weiterbildung im Unternehmen, in: Personal Report 1985, S. 10 ff.
- OSBALDESTON M./BARHAM K., Developing Managers for the future: Current provision and future needs, in: Journal of European Industrial Training, Vol 13., No. 4, 1989, S. 5 ff.
- ÖStZA – Österreichisches Statistisches Zentralamt, Berufliche Fortbildung und Umschulung – Ergebnisse des Mikrozensus 1982, Heft 753, Wien 1985.
- ÖStZA – Österreichisches Statistisches Zentralamt, Statistisches Handbuch für die Republik Österreich 1988, Wien 1988.
- PEDLER M. (Hrsg.), Action Learning in Practice, Aldershot 1985.
- PEDLER M. / BOYDELL T. / BURGOYNE J., Learning Company Project – A report on work undertaken Oct. 1987 to April 1988, Lancaster, Mai 1988 (vervielfältigtes Manuskript).
- PEDLER M. / BURGOYNE J. / BOYDELL T., A Manager's Guide to Self-Development, London 1986 (2. Auflage).
- PELL C., Forward planning is the way through the funding jungle, in: Transition, Heft Jan. 1989, S. 10 ff.
- PEPPER A., Managing the training & development function, Aldershot 1987.
- PETERMANDL M., Aus- und Weiterbildung durch computerunterstützten Unterricht, in: KAILER N. (Hrsg.), a. a. O., Band II, 1988, S. 161 ff.

- PETERS T. / AUSTIN N., *Leistung aus Leidenschaft – Über Management und Führung*, Hamburg 1986.
- PETTIGREW A. / JONES G. / REASON P., *Organisational and Behavioural Aspects of the Role of the Training Officer in the UK Chemical Industry: A Research Study in two Phases in the Chemical Industry – Commissioned by the Chemical and Allied Products Industry Training Board, CAP-ITP Research Paper, Coventry 1981.*
- PIBER H., *Innovation im Klein- und Mittelbetrieb*, in: KAILER N. (Hrsg.), a. a. O., Band I, 1988, S. 145 ff.
- PRIDEAUX G. / FORD J., *Management Development: Competencies, Contracts, Teams and Work-Based Learning*, in: *Journal of Management Development*, Vol. 7., Number 1/1988, Bradford 1988, S. 56 ff.
- PULLIG K., *Weiterbildung im Wandel – Ergebnisse einer Befragung*, in: PULLIG K. / SCHÄKEL U., *Weiterbildung im Wandel, Konzeptionelle und methodische Innovationen, Reihe Betriebliche Weiterbildung Nr. 9*, Hamburg 1987, S. 7 ff.
- RACKHAM N. / MORGAN T., *Behaviour Analysis in Training*, McGraw-Hill Book Company, Maidenhead 1977
- REITTERER A., *Kultur- und Freizeittätigkeiten verschiedener Bevölkerungsgruppen, Mikrozensus Dez. 1985 (1. Teil)*, in: *Statistische Nachrichten 1988/1*, Wien 1988, S. 20 ff.
- REVANS R., *The A.B.C. of Action Learning*, London 1978.
- RICHARDSON J. / BENNET B., *Applying Learning Techniques to On-the-job-Development*, *Journal of European Industrial Training* 8,1, 1984, S. 3 ff.
- RISAK J., *Einführung und Entwicklung der Personalplanung*, Habilitationsschrift, Wirtschaftsuniversität Wien 1980.
- RISAK J., *Anspruch, Realität und Entwicklungspotential des Personalwesens in Österreich*, in: *Journal für Betriebswirtschaft* 3/1978, S. 128 ff.
- RODGER A. u. a., *A Study of the Work of Industrial Training Officers*, Air Transport and Travel Industry Training Board, 1970, zit. in: DONELLY, a. a. O. 1985.
- SABEL H., *Erfolgreiche Mitarbeiterbildung*, *Arbeitstexte zur Betriebswirtschaft*, Offenbach/Main 1978, S. 79 ff.
- SADOWSKI D., *Planungsdefizite und Akademikerbedarf kleiner und mittlerer Unternehmen*, in: WEBER W. (Hrsg.), *Betriebliche Aus- und Weiterbildung*, München 1983.
- SASSEN v. H., *Von der Personalbildung zur Organisationsentwicklung*, in: *Trigon Themen* 4/87, S 1 ff., Wien 1987.
- SCHÄFFTER O., *Zielgruppenorientierung in der Erwachsenenbildung*, Braunschweig 1981.
- SCHEIN E., *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, Reading (Mass.) 1969.

- SCHEIN E., *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Reading (Mass.) 1978.
- SCS – Scientific Control Systems (Hrsg.), *Weiterbildung in Deutschland – Ergebnisse der Personal/SCS-Weiterbildungs-Enquete*, in: *Personal*, Heft 1/1985 (Sonderbeilage, Autoren: Hofstetter H., Lünendonk T., Streicher H.).
- SEMLINGER K. / MENDIUS H., *Personalplanung und Personalpolitik im Produzierenden Gewerbe*, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung im Auftrag des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V., RKW (Hrsg.), München 1988.
- SKIPTON M. D., *Self-Development in a Changing Organisation, or Who Pays and Who Gets the Benefit?*, in: *Personnel Review*, 12,4, 1983, S. 14 ff.
- SNELL R. / BINSTED D., *Issues in Management Development and their implications for Open and Distance Learning*, CSML working paper, Lancaster 1985.
- SNELL R., *Tackling Organisational Disillusionment Through Management Development*, CSML working paper, Lancaster, September 1987 (a).
- SNELL R., *The Challenge of painful and unpleasant emotions*, in: HODGSON V. u. a., (Hrsg.), *Beyond Distance Teaching – Towards Open Learning*, Milton Keynes 1987 (b), S. 59 ff.
- SNELL R., *Patterns and Outcomes of Managerial Learning at Work*, CSML working paper, Lancaster 1987 (c).
- SNELL R., *The emotional cost of managerial learning at work*, in: *M.E.A.D.* Vol. 19, Part 4/88, S. 322 ff.
- SNELL R., *Learning to work in a peer learning community*, CSML working paper, Lancaster 1989.
- SOHM K., *Einzelberatung von Führungskräften*, in: KAILER N. (Hrsg.), Band I, 1988, S. 184 ff.
- SPENCER L., *Calculating Human Resource Costs and Benefits*, New York 1986.
- STAGEL W., *Arbeitskräftenachfrage und Qualifikationsdefizite – Ergebnisse einer Betriebsbefragung*, Erhebung des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1986 (Manuskript).
- STAGEL W., *Stand und Struktur der Arbeitskräftenachfrage in der österreichischen Wirtschaft*, in: SCHEDLER K. / GEISTLINGER M. / STAGEL W., *Arbeitskräftenachfrage und Qualifikationsdefizite*, ibw-Beiträge zur Arbeitsmarktforschung I, Forschungsbericht Nr. 56 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1987, S. 9 ff.
- STIEFEL R., *Grundfragen der Evaluierung in der Management-Schulung*, RKW (Hrsg.), Frankfurt/Main 1974.

- STIEFEL R., Neue Kooperationsformen zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Management-Schulung, in: ders., Betriebliche Weiterbildung, München 1980, S. 73 ff.
- STIEFEL R., Entwicklung und Realisierung einer Weiterbildungskonzeption, in: Harvard Manager 1982/I, S. 80 ff.
- STIEFEL R., Management Training Audit, in: io – Management Zeitschrift 1988/3, S. 133 ff.
- STIEFEL R. / MÜHLHOFF W. R. u. a., Überbetriebliche Weiterbildung besser nutzen – Schnellerer Lerntransfer in den Betrieb, Berlin und Köln 1979.
- STIEFEL R. / KAILER N., Problemorientierte Management-Andragogik, München 1982.
- STIEFEL R. / BRAUNSBURGER C., Konzipierung eines Evaluierungssystems in der betrieblichen Weiterbildung, in: STIEFEL R. / KAILER N. (Hrsg.), Jahrbuch 1983 – Entwicklungstendenzen als Herausforderung an die Praxis, Schriftenreihe zur Management-Andragogik und Organisationsentwicklung Nr. 12, München 1983.
- STIEFEL R. / BELZ O., Lernen als strategischer Erfolgsfaktor, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, GfK Nürnberg (Hrsg.), Heft 1/1987, S. 47 ff., Berlin 1987 (a).
- STIEFEL R. / BELZ O., Strategische Managemententwicklung, in: Harvard Manager 3/1987 (b), S. 119 ff.
- STREICHER H., Bundesdeutsche Weiterbildner: unterbelichtet? – Kommentar zu den Ergebnissen einer Weiterbildungs-Enquete der SCS Personalberatung, in: Congress & Seminar, Heft 6/1985, S. 8 ff.
- STUART R., Using Others to Learn: Some Everyday Practice, in: Personnel Review, Vol. 13., Number 4/1984, S. 13 ff.
- STUART R. / LONG G., Towards Marketing the Training Function, Part I: Adopting a Marketing Perspective, in: Personnel Review, 14,2,1985, S. 33 ff., Part II: Making Marketing Decisions, in: Personnel Review, 14,3,1985, S. 29 ff.
- TAYLOR B. / LIPPIT G., Management Development and Training Handbook, London 1975.
- THOM N., Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart 1987.
- TREBAG-MARKTFORSCHUNG SALZBURG, INSTITUT FÜR HANDEL, ABSATZ UND MARKETING DER UNIVERSITÄT INNSBRUCK, Veränderungen der Gegenwart fordern Lösungen für die Zukunft – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der österreichischen mittelständischen Industrie über Fragen der Marktorientierung, der Führung und Mitarbeitermotivation und der Innovation, Salzburg 1985 (Eigenverlag).

- WACK O., Weiterbildungsberatung – Aufbau und Entwicklung von Weiterbildungsberatungsstellen, WB-Praxis Heft 6, Landesinstitut für Curriculumentwicklung, Lehrerfortbildung und Weiterbildung (Hrsg.), Neuss 1980.
- WALLAND G., Managerkompensation und -kontrolle in Österreich, Abschlußbericht, Institut für Industrie und Fertigungswirtschaft an der Universität Graz, Graz 1987.
- WEBER W., Betriebliche Bildungsarbeit, Stuttgart 1985.
- WEBER W. (Hrsg.), Personal – Management, Wien 1985
- WEBER W., Individuelles Weiterbildungsverhalten – Erklärungsansätze und Schlußfolgerungen für Gestaltungsmaßnahmen, NIW-Workshop 1986 (vervielfältigtes Manuskript).
- WEBER W., Das Weiterbildungsverhalten von Arbeitnehmern – Motor oder Bremse betrieblicher Anpassungsprozesse?, in: GAUGLER E. (Hrsg.), Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1987, S. 119 ff.
- WEBER W. / MARTIN A., Betriebliche Entscheidungen über Weiterbildung – Ergebnisse eines DFG-geförderten Forschungsprojekts, Universität Paderborn, 1981 (Manuskript)
- WEDORN F. / RIEMER G., Betriebliche Bildungsarbeit – kein Vorrecht der "Großen", Schriftenreihe der Vereinigung Österr. Industrieller (Hrsg.), Wien 1984
- WEISS C., Evaluierungsforschung, Studienbücher zur Sozialwissenschaft 10, Opladen 1974.
- WEIMER S., Arbeitsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Eschborn 1983.
- WENZEL R. und G., Zur Situation der Weiterbildung im Unternehmen, Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr (Hrsg.), Stuttgart 1972.
- WESTERLUND G. / SJÖSTRAND S.-E., Organisationsmythen, Stuttgart 1981.
- WIFI – Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeswirtschaftskammer (Hrsg.), Berufliche Weiterbildung der Wirtschaftsförderungsinstitute der Handelskammern – Gesamtstatistik Bildungsaktivitäten (unveröffentlichte Jahresstatistiken).
- WIFI – Wirtschaftsförderungsinstitut der Handelskammer Oberösterreich, Teilnehmerbefragung 1987, Linz 1987 (vervielfältigtes Manuskript).
- WINTER H. / THOLEN H., Konzepte praxisnaher Weiterbildung zur Förderung der beruflichen Mobilität, Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 1982.
- ZVEI – Zentralverband der elektrotechnischen Industrie, Leitfaden zur Ermittlung der Weiterbildungsleistungen – Struktur und Kosten, Frankfurt/M. 1982.

- WACK O., Weiterbildungsberatung – Aufbau und Entwicklung von Weiterbildungsberatungsstellen, WB-Praxis Heft 6, Landesinstitut für Curriculumentwicklung, Lehrerfortbildung und Weiterbildung (Hrsg.), Neuss 1980.
- WALLAND G., Managerkompensation und -kontrolle in Österreich, Abschlußbericht, Institut für Industrie und Fertigungswirtschaft an der Universität Graz, Graz 1987.
- WEBER W., Betriebliche Bildungsarbeit, Stuttgart 1985.
- WEBER W. (Hrsg.), Personal – Management, Wien 1985
- WEBER W., Individuelles Weiterbildungsverhalten – Erklärungsansätze und Schlußfolgerungen für Gestaltungsmaßnahmen, NIW-Workshop 1986 (vielfältiges Manuskript).
- WEBER W., Das Weiterbildungsverhalten von Arbeitnehmern – Motor oder Bremse betrieblicher Anpassungsprozesse?, in: GAUGLER E. (Hrsg.), Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1987, S. 119 ff.
- WEBER W. / MARTIN A., Betriebliche Entscheidungen über Weiterbildung – Ergebnisse eines DFG-geförderten Forschungsprojekts, Universität Paderborn, 1981 (Manuskript)
- WEDORN F. / RIEMER G., Betriebliche Bildungsarbeit – kein Vorrecht der "Großen", Schriftenreihe der Vereinigung Österr. Industrieller (Hrsg.), Wien 1984
- WEISS C., Evaluierungsforschung, Studienbücher zur Sozialwissenschaft 10, Opladen 1974.
- WEIMER S., Arbeitsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Eschborn 1983.
- WENZEL R. und G., Zur Situation der Weiterbildung im Unternehmen, Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr (Hrsg.), Stuttgart 1972.
- WESTERLUND G. / SJÖSTRAND S.-E., Organisationsmythen, Stuttgart 1981.
- WIFI – Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeswirtschaftskammer (Hrsg.), Berufliche Weiterbildung der Wirtschaftsförderungsinstitute der Handelskammern – Gesamtstatistik Bildungsaktivitäten (unveröffentlichte Jahresstatistiken).
- WIFI – Wirtschaftsförderungsinstitut der Handelskammer Oberösterreich, Teilnehmerbefragung 1987, Linz 1987 (vielfältiges Manuskript).
- WINTER H. / THOLEN H., Konzepte praxisnaher Weiterbildung zur Förderung der beruflichen Mobilität, Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 1982.
- ZVEI – Zentralverband der elektrotechnischen Industrie, Leitfaden zur Ermittlung der Weiterbildungsleistungen – Struktur und Kosten, Frankfurt/M. 1982.

Anhang

1. Aktionskatalog für Unternehmen zur Förderung der Weiterbildungsmotivation

- Vorbildwirkung des Vorgesetzten ausnützen

Eine der wichtigsten Einflußgrößen auf das Weiterbildungsverhalten ist die Einstellung des Vorgesetzten und der Geschäftsführung zur Weiterbildung. Das "Imitationslernen" ist auch im Bereich des Weiterbildungsverhaltens von besonderer Bedeutung. Wenn die Vorgesetzten keine Zeit für ihre Weiterbildung aufbringen können, wenn sie nicht gemeinsam mit ihrem Mitarbeitern an firmeninternen Aufgabenstellungen (z. B. in Form moderierter Klausuren) arbeiten, wenn sie Seminare als "Belohnung" und "Sozialleistung" besuchen bzw. Teilnehmer entsenden, wird auch deren Lern- und Umsetzungsmotivation sehr gering sein.

In diesem Zusammenhang erscheint das auch in der vorliegenden Studie nachgewiesene Weiterbildungsdefizit des Top-Management von Bedeutung: Das Top-Management wird deutlich seltener weitergebildet als die anderen Führungskräfte (KAILER 1988), ein Resultat, das auch in anderen Ländern nachgewiesen wurde (MANGHAM / SILVER 1986, DIHT 1984).

- Vorgesetzte als nebenamtliche Trainer

Dazu gehört z. B. die Einschulung neuer Mitarbeiter am Arbeitsplatz, das Moderieren von Arbeitsklausuren, die individuelle Beratung der Mitarbeiter oder eine Tätigkeit als nebenamtlicher Referent in der innerbetrieblichen Weiterbildung.

- Stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter in die Gestaltung der Weiterbildungsarbeit

Dazu gehören z. B. die Institutionalisierung von Mitarbeitergesprächen, um diese über Unternehmensziele, langfristige Planungen, Umfeldänderungen usw. zu informieren. Aus Diskussionen darüber kann auch der individuelle zukünftige Weiterbildungsbedarf abgeschätzt werden.

Eine andere Möglichkeit wäre die Gestaltung eines "Bildungsausschusses", der die Programmplanung übernimmt, wobei ihm die zentrale Weiterbildungsabteilung als Berater zur Verfügung steht.

Ein weiterer Weg ist die Installierung von Bildungsverantwortlichen in den einzelnen Abteilungen (für Abteilungstrainings, zur Bildungsinformation oder zur Bildungsbedarfserhebung).

- **Kontinuierliche Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten**

Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Weiterbildungsmotivation und dem Angebot an Weiterbildung. Es ist deshalb wichtig, Weiterbildung nicht nur fallweise oder "bei Bedarf", sondern regelmäßig anzubieten.

Dazu gehören z. B. die Einführung regelmäßiger Besprechungen, von Lernstattrunden oder ähnliche Erfahrungsaustauschkreise, die Entsendung von Mitarbeitern auf Messen, externe Vorträge oder überbetriebliche Erfahrungsaustauschkreise (mit der Verpflichtung, im Unternehmen darüber zu berichten) sowie generell das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten für die Unternehmensangehörigen ab dem Eintritt ins Unternehmen, wobei möglichst keine Gruppe ausgeschlossen werden sollte (d. h. auch für Lehrlinge, ungelernte und ältere Arbeitnehmer).

- **Abbau bildungshemmender Rahmenbedingungen**

Dazu gehören z. B.

- die Übernahme von Kurskosten (unter Umständen auch bei Beteiligung an nicht direkt unternehmensrelevanten Kursen).
- Klare Zeitregelungen (Freizeit, Überstunden usw.) für Kursbesuch, Weiterbildung am Arbeitsplatz, Studium von Selbstlernpaketen am Arbeitsplatz usw.) ("Darf auch am Arbeitsplatz gelernt werden?")

- **Verbesserung der Information über Weiterbildungsangebote**

Dazu gehören die Sammlung externer Bildungsangebote und die Weitergabe der Informationen über Umlauf, "Schwarzes Brett" oder durch gezieltes Ansprechen von Mitarbeitern. Beim internen Kursangebot beinhaltet dies auch die Erstellung von Bildungsprogrammen sowie die genaue Information über Zielgruppe, Inhalt und Ziele. Insbesondere bei bildungsungewohnten Zielgruppen erscheint auch eine "aktivierende Bedarfserhebung" als notwendig.

- **Individuelle Mitarbeiterförderung**

Dazu gehören z. B. regelmäßige Mitarbeitergespräche unter Einbeziehung von Laufbahnabsichten und erkannten Qualifikationsdefiziten.

Besonders wichtig erscheint das persönliche Gespräch mit Mitarbeitern, um eventuell vorhandene Befürchtungen usw. zu erkennen und abzubauen.

- Förderung auch von individuellen Weiterbildungszielen, die sich (auf den ersten Blick) nicht unbedingt mit den Unternehmensbedarfen decken (z. B. freiwillige Höherqualifizierung von Mitarbeitern).

- **Positive Auswirkungen aufzeigen**

Dazu gehört z. B., (zukünftige) Anforderungen am bestehenden Arbeitsplatz bzw. das Anforderungsprofil des angestrebten Arbeitsplatzes aufzuzeigen und damit auch Weiterbildungsdefizite deutlich zu machen.

Ebenso müssen bestehende Zusammenhänge zwischen dem Erwerb bestimmter Kenntnisse und dem Erreichen einer bestimmten Position, eines Gehaltsniveaus oder einer inhaltlichen Umgestaltung des jeweiligen Arbeitsbereiches transparent gemacht werden. Dazu gehören auch verbindliche Absprachen im Rahmen einer individuellen Laufbahnplanung).

- **Förderung der Umsetzung des Gelernten**

Dem Mitarbeiter muß deutlich gezeigt werden, daß eine Anwendung des Gelernten auch erwartet und gewünscht wird.

Dazu dienen z. B.

- Gespräche mit dem Mitarbeiter vor und nach der Kursteilnahme.
- Weiterbildung als "Multiplikatoreffekt":
Mitarbeiter berichten nach ihrer Rückkehr den Kollegen über die Weiterbildungsveranstaltung.

- **Verbesserung der pädagogischen Leistungen des Unternehmens**

Das inner- und überbetriebliche Weiterbildungsangebot muß ständig aktualisiert und weiterentwickelt werden, z. B. durch

- Überprüfung des Erfolges inner- und überbetrieblicher Weiterbildungsveranstaltungen (zumindest durch Gespräche mit den Mitarbeitern)
- Ermittlung von Bildungsbedürfnissen im Unternehmen und problemorientierte Gestaltung der Veranstaltungen
- Einführung von Fachbibliotheken, Fachzeitschriften usw. für die selbständige Nutzung durch die Mitarbeiter
- Organisation von Erfahrungsaustauschtreffen auch mit Mitarbeitern anderer Unternehmen, Durchführung von Betriebsbesichtigungen
- Aufbau internationaler Netzwerke zum Informationsaustausch, insbesondere auch mit Konkurrenten, Kunden und Lieferanten
- Systematische Einbeziehung neuer Zielgruppen im Unternehmen in die Weiterbildung
- Einführung von "Bildungsdatenbanken", Programmbibliotheken und anderen Selbststudienmaterialien im Unternehmen (verbunden mit Regelungen über Lernen in der Arbeitszeit)
- Einsatz von Mitarbeitern als Trainer bzw. in der Einschulung von Neueintretenden

- Durchführung von "Wissensinventuren", um bisher nicht betrieblich genutzte Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erfassen: Wer kann was im Unternehmen?
- Schaffung lernfördernder Arbeitsstrukturen
- Einführen von job-rotation-Programmen, Ausbildung von Springern
- Einführung von Verantwortlichen für Neueintretende, die alle auftretenden Fragen beantworten ("Patensystem")
- Spezialaufträge an Mitarbeiter vergeben, welche den systematischen (selbstgesteuerten) Erwerb von zusätzlichem Wissen erfordern Einführung regelmäßiger Arbeitsbesprechungen über betriebliche Probleme
- Einführung von selbstgesteuerten autonomen Arbeitsgruppen
- Aufgabenerweiterung und -anreicherung, die auf individuelle Fähigkeiten und Neigungen abgestimmt ist

2. Internationale Vergleichserhebungen

In der vorliegenden Erhebung wurde versucht, die Ergebnisse mit anderen in- und ausländischen Erhebungen zu vergleichen. Obwohl bereits bei der Erstellung des Frageprogrammes auf ein möglichst hohes Ausmaß an Übereinstimmung bezüglich der Frageformulierung Bedacht genommen wurde, kann sich ein solcher Vergleich natürlich nur auf grundlegende Tendenzen und Strukturen der Weiterbildungsarbeit der Unternehmen beziehen.

Unbestritten ist ein Vergleich von Untersuchungen in diesem Bereich, insbesondere ein internationaler Vergleich, sehr problematisch. Neben den auftauchenden Problemen wie unterschiedliche Frageformulierungen, unterschiedliche Fragestellungen, verschieden große Stichproben, unterschiedliche Zielgruppen, fehlende Weiterbildungsstatistiken, den bei Fragebogenerhebung auftretenden Verzerrungseffekten usw. kommen bei internationalen Vergleichen noch Probleme mit unterschiedlichen "Weiterbildungskulturen" und damit zusammenhängend auch unterschiedliche Definitionen und Aufgaben von Weiterbildung zum Tragen. Ausmaß, Ziel und Art der Weiterbildungsaktivitäten dieses Landes müssen vor dem Hintergrund des bestehenden Ausbildungssystems gesehen werden (siehe dazu z. B. die Ausführungen bei HALE / TUMSTRA 1989, LENSKE 1988, HANDY 1987).

Von den analysierten Erhebungen zu Weiterbildungsthemen (siehe Übersicht unten) wurden vor allem folgende Daten aus folgenden Untersuchungen zum Vergleich herangezogen:

In die Untersuchung einbezogen werden:

- Für Österreich

Die ibw-Betriebsbefragung aus 1979 (HARTL / SCHEDLER / THUM 1980)

Die Betriebsbefragung der Österreichischen Akademie für Führungskräfte (ÖAF 1988)

Die ibw-Betriebsbefragung von 1989 (KAILER 1989 a)

- Für die Bundesrepublik Deutschland

Die Betriebsbefragung des DIHT 1982

Die Betriebsbefragung der Scientific Control Systems (SCS 1985, HOPSTETTER u. a. 1986)

Die von Professor Weber durchgeführten Betriebserhebungen (WEBER 1985)

Die Betriebsbefragung des Instituts der Deutschen Wirtschaft 1982 (WINTER / THOLEN 1982)

Die Betriebsbefragung in Bayern von FALK / BÖNISCH (1981)

- Für Großbritannien

Die Betriebsbefragung von IFF Research Limited 1984

Die Betriebsbefragung von MANGHAM/SILVER 1986 ("Bath-Studie")

Die Betriebsbefragung von DELOITTE, HASKINS AND SELLS & IFF (PELL 1989)

Zu den Erhebungen

Die Untersuchung von WINTER / THOLEN (1982) umfaßte 300 Interviews mit Firmen in der BRD mit insgesamt 1,8 Millionen Beschäftigten, die selektiv aus der Datei des IDW ausgewählt wurden und eher weiterbildungsintensive Unternehmen umfaßt.

Der SCS-Fragebogen wurde von 127 deutschen Großunternehmen beantwortet.

Bei der Studie des IFF (1984) handelt es sich um eine telefonische Umfrage bei 500 britischen Unternehmen mit mehr als 25 Mitarbeitern.

Die an der Universität von Bath durchgeführte Untersuchung von MANGHAM / SILVER (1986) umfaßte eine Fragenbogenerhebung mit telefonischen Nachfaßinterviews bei britischen Unternehmen über 20 Mitarbeitern, wobei ein Rücklauf von insgesamt 2.300 Fragebögen erzielt werden konnte, gekoppelt mit 250 zusätzlichen Interviews.

In der Erhebung von DELOITTE, HASKINS AND SELLS & IFF Research wurden 1.700 britische Unternehmen schriftlich befragt (PELL 1989).

Die Untersuchung der Österreichischen Akademie für Führungskräfte (ÖAF 1988) umfaßte eine schriftliche Befragung ihrer Kunden, wobei ein Rücklauf von 216 Unternehmen (50 % davon Großbetriebe über 500 Mitarbeitern) erzielt werden konnte.

Die vorliegende Untersuchung umfaßt österreichische Unternehmen über 20 Mitarbeitern und erzielte einen Rücklauf von 1.100 Fragebögen.

Die DIHT-Untersuchung umfaßte eine schriftliche Umfrage durch die Industrie und Handelskammern in der Bundesrepublik Deutschland, wobei von den 1.500 zurückgesandten Fragebögen fast zwei Drittel auf Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern entfielen.

Die von WEBER (1985) durchgeführten Erhebungen beinhalten eine Unternehmensumfrage bei 113, eine weitere bei 222 Unternehmen sowie die Auswertung einer schriftlichen Befragung von insgesamt über 2.600 Arbeitnehmern.

Die Untersuchung von HARTL / SCHEDLER / THUM (1980) umfaßte eine schriftliche Erhebung bei österreichischen Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern, wobei ein Rücklauf von knapp 900 Fragebögen erzielt wurde.

KAILER (1989 a) befragte die 2.000 größten österreichischen Unternehmen (Rücklauf ca. 200).

2.1 Verzeichnis von Erhebungen zum Themenbereich betriebliche Weiterbildung

AIGINGER K. / TICHY G., Die Größe der Kleinen – Die überraschenden Erfolge kleiner und mittlerer Unternehmungen in den achtziger Jahren, Wien 1985.

ARGE MANAGEMENT-INSTITUT, Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, (durchgeführt von FESSEL + GfK und IFES), Wien 1981.

BALLNIK P., Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1986.

BARDELEBEN v. R. / BÖLL G. / KÜHN H., Strukturen betrieblicher Weiterbildung – Ergebnisse einer empirischen Kostenuntersuchung, Berichte zur beruflichen Bildung Nr. 83, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1986.

BORNETT W. / NEUBAUER H., Innovationshemmnisse in Klein- und Mittelbetrieben – Die österreichische Situation aus der Sicht der Unternehmer, Wien 1985.

BMBW – Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Stand und Perspektiven der beruflichen Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland, Studien zu Bildung und Wissenschaft 1, Bad Honnef 1984.

BMBW – Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Berichtssystem Weiterbildungsverhalten 1985, Repräsentative Untersuchung zur Entwicklung der Weiterbildungsbeteiligung 1979–1985, durchgeführt von Infratest Sozialforschung, Reihe Bildung – Wissenschaft – Aktuell 7/1987, Bonn, Juli 1987.

- BIGA – Bundesamt für Bildung und Wissenschaft/Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (Hrsg.), Weiterbildung in der Schweiz – Auswertung einer Umfrage, Bern 1988 (Manuskript).**
- COOPERS & LYBRANDS ASSOCIATES, A Challenge to Complacency: Changing Attitudes to Training – A report to the Manpower Services Commission and the National Economic Development Office, Moorfoot 1985.**
- DIHT – Deutscher Industrie- und Handelstag, Weiterbildung für die Wirtschaft – Unternehmer sagen ihre Meinung, Ergebnisse der IHK-Umfrage, in: DIHT 218, Berufs- und Weiterbildung 1983/84, S. 65 ff.**
- EASTERBY-SMITH M. / TANTON M., Strategies and Faculty Development in Business Schools and Management Development Institutes: An International Study, Lancaster, März 1988.**
- FALK R. / BÖNISCH W., Betriebliche Weiterbildung in Bayern, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik des Instituts der Deutschen Wirtschaft Nr. 67, Köln 1981.**
- FALK R. / SCHLAPFKE W., Kosten betrieblicher Weiterbildung im IHK-Bereich, in: WOORTMANN G. (Hrsg.), Weiterbildungsmodelle und Weiterbildungspraxis in Industrie, Handel, Banken, Versicherungen und Fremdenverkehr, München 1984, S. 41 ff.**
- FESSEL + GfK, Wirtschaftsfragen II/86, Kapitel 4: Berufliche Bildung, Wien, Juli 1986 (unveröffentlichter Tabellenband).**
- FESSEL + GfK, WIFI-Teilnehmerbefragung im Auftrag des Wirtschaftsförderungsinstitutes der Bundeswirtschaftskammer, Wien, Juli 1988 (unveröffentlichter Tabellenband).**
- FÜRST G., Weiterbildungsentscheidungen – Empirische Untersuchung über innerbetriebliche Weiterbildungsentscheidungen in österreichischen Großunternehmen, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1985.**
- GASSER U., Die Rolle der Führungskraft in der betrieblichen Bildungsarbeit unter besonderer Berücksichtigung von Trainee-Programmen, unveröffentlichte Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1989.**
- GAUGLER E. / WEBER W. (Hrsg.), Methodische Probleme bei der Untersuchung von Arbeitnehmerverhalten, Materialien zur Arbeitsmigration und Ausländerbeschäftigung, Band 12, Frankfurt/Main 1987.**
- GARRY A. / COWAN J., Continuing Professional Development: A learner centred Strategy, Project Report, Further Education Unit (FEU) (Hrsg.), London, March 1986.**
- GAUGLER E. / WEBER W., Methodische Probleme bei der Untersuchung von Arbeitnehmerverhalten, Frankfurt/Main 1987.**
- GEHIN J.-P., Où en est l'effort de formation continue des entreprises?, CEREQ-Bref, Bulletin de Recherche Nr. 32, Mai 1988, Paris 1988.**

- GEHIN J.-P., La formation continue dans les transformations d'entreprises, CEREO-Bref, Bulletin de Recherche Nr. 39, Jan. 1989, Paris 1989.
- GMELIN V., Methoden des Bildungscontrolling, in: Personal, Heft 3/1984, S. 105 ff.
- GOLDEN K. / RAMANUJAM V., Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes, in: Human Resource Management, Winter 1985, Vol. 24, Nr. 4, S. 429 ff.
- GROCHLA E. / THOM N. / STROMBACH M., Personalentwicklung in Mittelbetrieben, Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e. V. (Hrsg.), Köln 1983.
- HABITZL G., Der "Abbruch" als erwachsenenpädagogisches Problem in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, Diplomarbeit WU Wien 1987.
- HALE A. / TUMSTRA J., European Management Education, ILO (Hrsg.), Genf 1989.
- HANDY C., The Making of Managers, MSC / NEDO / BIM (Hrsg.), London 1987.
- HANIKA J., Kontrolle betrieblicher Weiterbildung, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien 1985.
- HARTL G., Lerntransfer in der beruflichen Erwachsenenbildung – Eine empirische Untersuchung an WIFI-Seminarabsolventen, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1983 (unveröffentlichtes Manuskript).
- HARTL G. / SCHEDLER K. / THUM-KRAFT M., Betriebliche Bildungsarbeit, Forschungsbericht Nr. 26 (Tabellenband: Nr. 26a) des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1981.
- HENNING E. / RESKE W., Schulungs- und Beratungsmaßnahmen zur Förderung der Leistungsfähigkeit mittelständischer Unternehmer, Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Abhandlungen zur Mittelstandsforschung Nr. 49, Köln 1971.
- HOFSTETTER H. / LÜNENDONK T. / STREICHER H., Betriebliche Weiterbildung in Deutschland – Ergebnisse und Konsequenzen einer Enquete der SCS, Scientific Control Systems GmbH (Hrsg.), Köln 1986.
- HODGSON V., The Relevance and Effectiveness of Distance Learning for Management Education, CSML-Working paper, Lancaster, Mai 1986.
- IFF Research Ltd., Adult Training in Britain, A survey carried out by IFF Research Ltd. for MSC, Manpower Services Commission (Hrsg.), Sheffield 1985.
- INSTITUT FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG, Ergebnisse der Bedarfserhebung für Train-the-Trainer-Seminare '84, Graz 1983 (vervielfältigtes Manuskript).
- JÄGER M., Evaluierung in der betrieblichen Weiterbildung, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1988.
- JEDINA-PALOMBINI A. / PISKATY G., Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich – Ein Beitrag zu Fragen der Erwachsenenbildung, Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1974.

- JESERICH W., Firmenvergleich Weiterbildung 1983–1985, IFA-80 Institut für Andragogik, Bergisch Gladbach 1987.
- JESERICH W., Firmenvergleich Weiterbildung 1987, IFA-80 Institut für Andragogik, Bergisch Gladbach 1988.
- KAILER N., Neue Kooperationsformen zwischen Unternehmen und überbetrieblichen Bildungsträgern, unveröffentlichte Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft im Auftrag des Wirtschaftsförderungsinstituts der Bundeswirtschaftskammer, Wien 1987.
- KAILER N., Betriebliche Weiterbildung – Entwicklungstendenzen in österreichischen Unternehmen, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1988 (c) (2. Auflage).
- KAILER N., Weiterbildungsanbieter in österreichischen Printmedien, Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), (vervielfältigtes Manuskript), Wien, März 1988 (e).
- KAILER N., Kosten-Nutzen-Ermittlung in der betrieblichen Weiterbildung, Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1989 (a) (erscheint 1989).
- KAILER N., Strukturen und Entwicklungstendenzen des überbetrieblichen berufsorientierten Weiterbildungsmarktes in Österreich, Forschungsbericht Nr. 68 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1989 (b)
- KAILER N. / BIEHAL E. / KALCHER W. / PIBER H. / SCHNEDLITZ P., Hemmende und fördernde Faktoren des Selbständigwerdens, Forschungsbericht Nr. 35 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1985 (a).
- KAILER N. / BALLNIK P. / BIEHAL E. / HAUSER H.-G., Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb, Forschungsbericht Nr. 39 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1985 (b).
- KAILER N. / BALLNIK P., Einsatzmöglichkeiten des Fernstudiums in der betrieblichen Bildungsarbeit, Forschungsbericht Nr. 66 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1989.
- KARALL T., Lernberatung: Eine zusätzliche Anforderung für die betriebliche Bildungspraxis, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1988.
- KRAUS H. / PIBER H. / TICHY G. / SASSEN v. H., Schrumpfende Märkte – Eine neue Herausforderung für den Unternehmer, Wien 1985.
- KRONEGEN-GRENIER B., Trainee-Programme, Köln 1989.
- LANDSBERG G. v., Trainee-Programme, Köln 1980.
- LENSKE W. (Hrsg.), Qualified in Germany – Ein Standortvorteil für die Bundesrepublik Deutschland, Köln 1988.

- LEOPOLD-WILDBURGER U., *Ökonomie und Ökologie im Test der Meinungen*, Heft 10 der Sozialwissenschaftlichen Schriftenreihe des Instituts für politische Grundlagenforschung und des Boltzmann-Instituts für politische Soziologie, Wien 1987.
- MAI H. / STEINRINGER H., *CNC-Ausbildung in Österreich*, Forschungsbericht Nr. 52 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1987.
- MANGHAM I. / SILVER M., *Management Training in Great Britain – Context and Practice*, Bath 1986.
- MANN S., *The effective design and delivery of open learning packages for management education*, CSML (Hrsg.), Lancaster 1987.
- MATIS H. / STIEFEL D., *Unternehmenskultur in Österreich*, Wien 1987.
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, MITTELSTAND UND VERKEHR (Hrsg.), *Weiterbildung im Unternehmen*, Stuttgart 1977.
- MBF – Münchener Bildungsforum (Hrsg.), *Erfolgskontrollsysteme – Erhebung 81*, München 1981.
- MBF – Münchener Bildungsforum (Hrsg.), *Praxis der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung – Ergebnisse einer Befragung*, München 1985.
- ÖAF – Österreichische Akademie für Führungskräfte (Hrsg.), *Vorläufiges Ergebnis der Umfrage "Betriebliche Bildungspraxis" – ÖAF-Kunden fragen und beantworten*, Graz, Mai 1988 (vervielfältigtes Manuskript).
- OLESCH G., *Kostenbewußte Weiterbildung im Unternehmen*, in: *Personal Report 1985*, S. 10 ff.
- OSBALDESTON M. / BARHAM K., *Developing Managers for the future: Current provision and future needs*, in: *Journal of European Industrial Training*, Vol 13., No. 4, 1989, S. 5 ff.
- ÖSTERREICHISCHES INSTITUT FÜR BERUFSBILDUNGSFORSCHUNG, *Betriebliche Weiterbildung von Facharbeitern im Gewerbe*, Wien 1982.
- ÖSTERREICHISCHES INSTITUT FÜR BERUFSBILDUNGSFORSCHUNG, *Betriebliche Weiterbildung von Facharbeitern in der Industrie*, Wien 1983.
- ÖStZA – Österreichisches Statistisches Zentralamt (Hrsg.), *Berufliche Fortbildung und Umschulung – Ergebnisse des Mikrozensus 1982*, Heft 753, Wien 1985.
- PEDLER M. / BOYDELL T. / BURGOYNE J., *Learning Company Project – A report on work undertaken October 1987 to April 1988*, Lancaster, Mai 1988 (vervielfältigtes Manuskript).
- PELL C., *Forward planning is the way through the funding jungle*, in: *Transition*, Heft Jan. 1989, S. 10 ff.
- PETTIGREW A. / JONES G. / REASON P., *Organisational and Behavioural Aspects of the Role of the Training Officer in the UK Chemical Industry: A Research Study in two Phases in the Chemical Industry – Commissioned by the Chemical and Allied Products Industry Training Board*, CAP-ITP Research Paper, Coventry 1981.

- PULLIG K., Weiterbildung im Wandel – Ergebnisse einer Befragung, in: PULLIG K. / SCHÄKEL U., Weiterbildung im Wandel, Konzeptionelle und methodische Innovationen, Reihe Betriebliche Weiterbildung Nr. 9, Hamburg 1987, S. 7 ff.
- RALPHS L. T. / STEPHAN E., HRD in the Fortune 500, in: Training and Development Journal, Oktober 1986, S. 69 ff.
- REITTERER A., Kultur- und Freizeittätigkeiten verschiedener Bevölkerungsgruppen, Mikrozensus Dez. 1985 (1. Teil), in: Statistische Nachrichten 1988/1, Wien 1988, S. 20 ff.
- RESKE W., Unternehmerseminare als Instrument zur Verbesserung der Betriebsführung mittelständischer Unternehmen, Beiträge zur Mittelstandsforschung 13, Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Göttingen 1975.
- RISAK J., Einführung und Entwicklung der Personalplanung, Habilitationsschrift, Wirtschaftsuniversität Wien 1980.
- RISAK J., Anspruch, Realität und Entwicklungspotential des Personalwesens in Österreich, in: Journal für Betriebswirtschaft 3/1978, S. 128 ff.
- RODGER A. u. a., A Study of the Work of Industrial Training Officers, Air Transport and Travel Industry Training Board, 1970, zit. in: DONELLY, a. a. O. 1985.
- SCS – Scientific Control Systems (Hrsg.), Weiterbildung in Deutschland – Ergebnisse der Personal/SCS-Weiterbildungs-Enquete, in: Personal, Heft 1/1985 (Sonderbeilage, Autoren: Hofstetter H., Lünendonk T., Streicher H.).
- SEMLINGER K. / MENDIUS H., Personalplanung und Personalpolitik im Produzierenden Gewerbe, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung im Auftrag des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V., RKW (Hrsg.), München 1988.
- SNELL R. / BINSTED D., Issues in Management Development and their implications for Open and Distance Learning, CSML working paper, Lancaster 1985.
- SNELL R., Patterns and Outcomes of Managerial Learning at Work, CSML working paper, Lancaster 1987 (c).
- SNELL R., The emotional cost of managerial learning at work, in: M.E.A.D. Vol. 19, pt. 4/88, S. 322 ff.
- STAGEL W., Arbeitskräftenachfrage und Qualifikationsdefizite – Ergebnisse einer Betriebsbefragung, Erhebung des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1986 (unveröffentlichtes Manuskript).
- STAGEL W., Stand und Struktur der Arbeitskräftenachfrage in der österreichischen Wirtschaft, in: SCHEDLER K. / GEISTLINGER M. / STAGEL W., Arbeitskräftenachfrage und Qualifikationsdefizite, ibw-Beiträge zur Arbeitsmarktforschung I, Forschungsbericht Nr. 56 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1987, S. 9 ff.
- STEPAN A. / WAGENHÖFER A., Kosten der Berufsausbildung, Bundeswirtschaftskammer (Hrsg.), Wien 1984.

- STIEFEL R. / MÜHLHOFF W. R. u. a., Überbetriebliche Weiterbildung besser nutzen – Schnellerer Lerntransfer in den Betrieb, Berlin und Köln 1979.
- STREICHER H., Bundesdeutsche Weiterbildner: unterbelichtet? – Kommentar zu den Ergebnissen einer Weiterbildungs-Enquete der SCS Personalberatung, in: Congress & Seminar, Heft 6/1985, S. 8 ff.
- STUART R., Using Others to Learn: Some Everyday Practice, in: Personnel Review, Vol. 13., Number 4/1984, S. 13 ff.
- THOM N., Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart 1987.
- TREBAG-MARKTFORSCHUNG SALZBURG, INSTITUT FÜR HANDEL, ABSATZ UND MARKETING DER UNIVERSITÄT INNSBRUCK, Veränderungen der Gegenwart fordern Lösungen für die Zukunft – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der österreichischen mittelständischen Industrie über Fragen der Marktorientierung, der Führung und Mitarbeitermotivation und der Innovation, Salzburg 1985 (Eigenverlag).
- WALLAND G., Managerkompensation und -kontrolle in Österreich, Abschlußbericht, Institut für Industrie und Fertigungswirtschaft an der Universität Graz, Graz 1987.
- WEBER W., Betriebliche Bildungsarbeit, Stuttgart 1985.
- WEBER W., Individuelles Weiterbildungsverhalten – Erklärungsansätze und Schlußfolgerungen für Gestaltungsmaßnahmen, NIW-Workshop 1986 (vervielfältigtes Manuskript).
- WEBER W. / MARTIN A., Betriebliche Entscheidungen über Weiterbildung – Ergebnisse eines DFG-geförderten Forschungsprojekts, Universität Paderborn, 1981 (Manuskript).
- WEIMER S., Arbeitsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Eschborn 1983.
- WENZEL R. und G., Zur Situation der Weiterbildung im Unternehmen, Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr (Hrsg.), Stuttgart 1972.
- WIFI – Wirtschaftsförderungsinstitut der Handelskammer Oberösterreich, Teilnehmerbefragung 1987, Linz 1987 (vervielfältigtes Manuskript).
- WINTER H. / THOLEN H., Konzepte praxisnaher Weiterbildung zur Förderung der beruflichen Mobilität, Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 1982.
- ZVEI – Zentralverband der elektrotechnischen Industrie, Leitfaden zur Ermittlung der Weiterbildungsleistungen – Struktur und Kosten, Frankfurt/M. 1982.
- o. V., MW-Umfrage: Führung im Vordergrund, in: Management Wissen 9/1987, S. 116 f.

3. Ausgewählte Tabellen

*Tabelle A-1.1:
Anzahl der genannten Weiterbildungsmöglichkeiten
pro Unternehmen*

Genannte Weiterbildungs- möglichkeiten	Anzahl	
	absolut	In Prozent
0	14	1 %
1	72	7 %
2	171	16 %
3	237	22 %
4	210	19 %
5	180	17 %
6	105	10 %
7	46	4 %
8	29	3 %
9	16	2 %
10	9	1 %
11	2	—
Insgesamt	1.091	100 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.091 Unternehmen

Tabelle A-1.2:
Weiterbildungsmöglichkeiten nach Unternehmensgröße

	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Besuch von Bildungs- veranstaltungen außerhalb des Unternehmens	365 84 %	195 94 %	276 97 %	84 99 %	65 99 %	985 92 %
Besuch von Fachmessen	315 73 %	177 85 %	250 88 %	72 85 %	56 85 %	870 81 %
Seminare im Unternehmen	145 34 %	83 40 %	174 61 %	73 86 %	63 96 %	538 50 %
Lerngruppen am Arbeitsplatz	40 9 %	25 12 %	59 21 %	37 44 %	30 46 %	191 18 %
Ausbildung zum Trainer für die interne Weiterbildung	15 4 %	13 6 %	17 10 %	19 22 %	30 46 %	104 10 %
On-the-job-Training	159 37 %	97 47 %	161 57 %	59 69 %	50 76 %	526 49 %
Computergesteuerte Unterweisung	28 7 %	18 9 %	33 12 %	13 15 %	22 33 %	114 11 %
Selbststudienunter- lagen, Fernstudien	53 12 %	30 14 %	39 14 %	22 26 %	25 38 %	169 16 %
Job-rotation Programme	17 4 %	9 4 %	38 13 %	24 28 %	27 41 %	115 11 %
Benutzung von Fachbibliotheken, Fachzeitschriften	204 47 %	130 63 %	198 70 %	62 73 %	50 76 %	644 60 %
Etwas anderes	19 4 %	7 3 %	12 4 %	5 6 %	6 9 %	49 5 %
Insgesamt	433	208	285	85	66	1.077

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.077 Unternehmen (Mehrfachnennungen)
(100 % = Spaltensumme)

*Tabelle A-1.3:
Weiterbildungsmöglichkeiten nach Sektoren*

	Industrie	Gewerbe	Großhandel	Einzelhandel	GKV	Fremdenverkehr	Verkehr	Öffentl. Verwaltung	Andere
Besuch von Bildungsveranstaltungen außerhalb des Unternehmens	338 96 %	235 85 %	137 93 %	131 90 %	35 97 %	21 84 %	40 93 %	54 92 %	991 91 %
Besuch von Fachmessen	312 89 %	226 81 %	125 85 %	113 78 %	14 39 %	18 72 %	27 63 %	43 73 %	878 81 %
Seminare im Unternehmen	203 58 %	87 31 %	83 56 %	67 46 %	29 81 %	11 44 %	19 44 %	42 71 %	541 50 %
Lerngruppen am Arbeitsplatz	86 25 %	33 12 %	23 16 %	14 10 %	15 42 %	7 28 %	1 2 %	13 22 %	192 18 %
Ausbildung zum Trainer für die interne Weiterbildung	33 9 %	16 6 %	14 10 %	11 8 %	18 50 %	1 4 %	5 12 %	6 10 %	104 10 %
On-the-job-Training	181 52 %	90 32 %	88 60 %	66 48 %	33 92 %	16 64 %	20 47 %	34 58 %	528 49 %
Computergestützte Unterweisung	43 12 %	19 7 %	26 18 %	6 4 %	9 25 %	1 4 %	4 9 %	7 12 %	115 11 %
Selbststudienunterlagen, Fernstudien	54 15 %	33 12 %	25 17 %	28 18 %	12 33 %	2 8 %	4 9 %	15 25 %	171 16 %
Job-rotation-Programme	49 14 %	7 3 %	15 10 %	5 3 %	18 50 %	4 16 %	7 16 %	12 20 %	117 11 %
Benutzung von Fachbibliotheken, Fachzeitschriften	235 67 %	141 51 %	87 58 %	72 50 %	25 69 %	14 56 %	25 58 %	47 80 %	646 60 %
Etwas anderes	14 4 %	13 5 %	9 6 %	7 5 %	3 8 %	—	1 2 %	2 3 %	49 5 %
Insgesamt	351	278	148	145	36	25	43	59	1.085

Quelle: Ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.085 Unternehmen (Mehrfachnennungen)
(100 % = Spaltensumme)

Tab. A 1-5: Weiterbildungsmöglichkeiten insgesamt

	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11
v1		.17	.13	.07	.08	.11	.05	.06	.10	.14	.03
v2			.10	.05	.02	.07	.06	.07	.01	.22	.01
v3				.23	.24	.27	.16	.16	.24	.20	.04
v4					.26	.18	.22	.22	.20	.13	.06
v5						.22	.26	.18	.32	.08	.07
v6							.17	.21	.29	.18	.05
v7								.14	.20	.14	.01
v8									.23	.17	.10
v9										.11	.07
v10											.02

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 1100 Unternehmen
 Dargestellt ist der Assoziationskoeffizient Cramer's V

Erläuterungen:

- v1 = Besuch von Bildungsveranstaltungen außerhalb des Unternehmens
- v2 = Besuch von Fachmessen
- v3 = Seminare im Unternehmen
- v4 = Lerngruppen am Arbeitsplatz
- v5 = Ausbildung zum Trainer für die interne Weiterbildung
- v6 = On-the-job-Training
- v7 = Computergestützte Unterweisung
- v8 = Selbststudienunterlagen, Fernstudien
- v9 = Job-rotation-Programme
- v10 = Benutzung von Fachbibliotheken, Fachzeitschriften
- v11 = Etwas anderes

Tab. A 1-6: Weiterbildungsmöglichkeiten in Unternehmen
mit mehr als 500 Mitarbeitern

	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11
v1											
v2	.11										
v3	.04	.10									
v4	.08	.04	.18								
v5		.12	.23	.24							
v6			.35	.05	.27						
v7				.42	.33	.40					
v8				.13	.23	.38	.11	.12			
v9					.27	.27	.11	.09	.14		
v10						.37	.20	.14	.01		
v11							.20	.01	.05		

Qu.: ibw-Erhebung 1988, 150 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern
Dargestellt ist der Assoziationskoeffizient Cramer's V
Werte über .22 sind signifikant auf dem 1 %-Niveau

Erläuterungen:

- v1 = Besuch von Bildungsveranstaltungen außerhalb des Unternehmens
- v2 = Besuch von Fachmessen
- v3 = Seminare im Unternehmen
- v4 = Lerngruppen am Arbeitsplatz
- v5 = Ausbildung zum Trainer für die interne Weiterbildung
- v6 = On-the-job-Training
- v7 = Computergestützte Unterweisung
- v8 = Selbststudienunterlagen, Fernstudien
- v9 = Job-rotation-Programme
- v10 = Benutzung von Fachbibliotheken, Fachzeitschriften
- v11 = Etwas anderes

Tab. A 3-1: Anzahl der Weiterbildungsziele nach Unternehmensgröße

Anzahl der Nennungen	Anzahl der Mitarbeiter						Gesamt
	bis 50	51-100	101-500	501-1000	über 1000		
keine Nennung	19	7	-	-	-	-	26
1 Nennung	4%	3%	-	-	-	-	2%
2 Nennungen	30	7	6	-	-	-	43
3 Nennungen	7%	3%	2%	-	-	-	4%
4 Nennungen	57	16	21	-	1	2%	95
5 Nennungen	13%	8%	7%	-	2	9%	240
6 Nennungen	131	52	44	11	22%	3%	22%
7 Nennungen	29%	25%	15%	13%	6	6	191
8 Nennungen	83	44	52	6	9%	9%	18%
9 Nennungen	19%	21%	18%	7%	10	10	156
10 Nennungen	50	28	52	16	15%	15%	14%
11 Nennungen	11%	13%	18%	19%	8	8	112
12 Nennungen	35	20	34	15	12%	12%	10%
	8%	10%	12%	18%	9	9	85
	18	19	29	10	12%	14%	8%
	4%	9%	10%	12%	10	10	67
	11	7	27	12	15%	15%	6%
	3%	3%	10%	14%	7	7	30
	2	5	10	6	11%	11%	3%
	-	2%	4%	7%	7	7	24
	4	3	6	4	11%	11%	2%
	1%	1%	2%	5%	6	6	14
	2	2	1	3	4%	4%	1%
	-	1%	-	2	2	2	8
	3	-	3	2	-	-	1%
	1%	-	1%	2%	-	-	1%
Gesamt	445	210	285	85	66	66	1091

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 1091 Unternehmen, 100 % = Spaltensumme

Tab. A 3-2: Weiterbildungsziele im Unternehmen nach Sektionen

COUNT COL PCT	Industrie	Gewerbe	Grosshandel		Einzelhandel		Geld/Kredit/ Vorsorge	Fremdenverkehr	Verkehr/ Transport	andere	ROW TOTAL
			del	del	ndel	ndel					
	11	21	31	41	51	51	71	81			
V15	295	182	114	106	31	22	23	52			825
BLANKE AKTUELLER U	85.3	66.7	78.1	72.6	86.1	80.0	53.5	89.1			76.8
V17	171	87	55	37	24	5	23	31			433
VORBEREITUNG AUF BER	49.4	31.9	37.7	25.3	66.7	20.0	53.5	52.5			40.3
V18	188	122	76	88	28	17	23	30			572
STEUERUNG D IDENTIF	54.3	44.7	52.1	60.3	77.8	68.0	53.5	50.8			53.3
V19	150	79	72	71	30	10	19	24			455
FORDERUNG D ALLG PE	43.4	28.9	47.3	48.6	93.3	40.0	44.2	40.7			42.4
V20	58	44	22	26	6	11	4	8			179
MINDERUNG V PERSONAL	16.8	16.1	15.1	17.8	16.7	44.0	9.3	13.6			16.7
V21	41	10	15	13	10	3	5	8			105
TRAINING SOZIALER FE	11.8	3.7	10.3	8.9	27.8	12.0	11.6	13.6			9.3
V22	131	76	51	45	25	8	15	25			376
BESS D KONTAKTE D MI	37.9	27.8	34.9	30.8	69.4	32.0	34.9	42.4			35.0
V23	202	206	117	109	31	15	34	48			842
ANPASSUNG AN KUEFNFT	81.5	75.5	80.1	74.7	86.1	60.0	79.1	81.4			78.4
V24	23	27	13	21	2	7	5	7			105
BELOHNUNG F GUTE LEI	6.6	9.9	8.9	14.4	5.6	28.0	11.6	11.9			9.8
V25	135	50	31	27	16	3	7	17			286
UMSCHULUNG AUF ANDER	39.0	18.3	21.2	10.5	44.4	12.0	16.3	28.8			26.6
V26	119	79	41	41	18	5	14	16			333
ERHOEH D BEREITSCHEIT	34.4	20.9	28.1	28.1	50.0	20.0	32.6	27.1			31.0
V27	222	126	71	47	23	4	17	33			543
UNTERSTUETZUNG D EIN	64.2	46.2	48.6	32.2	63.9	16.0	39.5	55.9			50.6
V29	15	8	7	9	2	1	1	1			44
ANDERE ZIELE	4.3	2.9	4.8	6.2	5.6	4.0	2.3	1.7			4.1
COLUMN TOTAL	346	273	146	146	36	25	43	59			1074
	32.2	25.4	13.6	13.6	3.4	2.3	4.0	5.5			100.0

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 1074 Unternehmen (100 Z = Spaltensumme)

Tabelle A-3.3:
Soll-Ziele der Weiterbildung

Ziele der Weiterbildung	1. Ziel		2. Ziel		3. Ziel		Insgesamt	
	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent
Anpassung an künftige Erfordernisse	254	24 %	231	23 %	168	18 %	653	65 %
Behebung aktueller Qualifikationsdefizite	400	38 %	124	12 %	87	9 %	611	59 %
Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen	151	15 %	173	17 %	144	15 %	468	47 %
Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien	50	5 %	100	10 %	116	12 %	266	27 %
Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen	12	2 %	81	8 %	111	12 %	217	22 %
Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung	45	4 %	85	8 %	79	8 %	209	20 %
Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg	47	5 %	66	7 %	69	7 %	202	19 %
Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander	23	2 %	65	6 %	77	8 %	165	16 %
Umschulung auf andere Aufgaben im Betrieb	8	1 %	28	3 %	36	4 %	72	8 %
Verminderung der Personalfluktuation/Fehlzeiten	8	1 %	23	2 %	28	3 %	59	6 %
Training sozialer Fertigkeiten	10	1 %	21	2 %	21	2 %	52	5 %
Andere Ziele	17	2 %	7	1 %	5	1 %	29	4 %
Belohnung für gute Leistungen	4	-	11	1 %	15	2 %	30	3 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
100 % = 1.042 Unternehmen (maximal 3 Mehrfachnennungen)

Tab. A 3-4: Weiterbildungsziele in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern

	v17	v18	v19	v20	v21	v22	v23	v24	v25	v26	v27	v28
v16	.00	.07	.03	.04	.11	.04	.02	.02	.21	.04	.13	.07
v17		.07	.10	.01	.16	.05	.21	.03	.40	.26	.22	.07
v18			.40	.26	.23	.37	.11	.04	.00	.37	.07	.12
v19				.09	.23	.37	.01	.02	.06	.37	.07	.06
v20					.04	.25	.10	.21	.02	.11	.05	.03
v21						.26	.00	.14	.16	.17	.17	.14
v22							.16	.02	.04	.20	.03	.03
v23								.11	.16	.21	.37	.01
v24									.07	.05	.02	.06
v25										.13	.24	.01
v26											.23	.11
v27												.13
v28												

Qu.: ibw-Erhebung 1988, 150 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern
 Dargestellt ist das Assoziationsmaß Cramer's V.
 Werte über .20 sind signifikant auf dem 1 %-Niveau.

Tabelle A-4.1:
Teilnahme an Weiterbildung nach Unternehmensbereichen und -größe

Unternehmensbereich	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Einkauf	64 24 %	29 20 %	47 19 %	11 13 %	14 22 %	165 21 %
Marketing, Werbung	57 21 %	41 28 %	73 30 %	34 41 %	23 37 %	228 28 %
Rechnungswesen, Buchhaltung	66 24 %	45 30 %	62 26 %	20 24 %	15 24 %	208 26 %
Produktion, Fertigung	47 17 %	39 26 %	77 32 %	39 47 %	34 54 %	236 29 %
Kundendienst, Service, Reparatur	74 27 %	28 19 %	49 20 %	15 18 %	19 30 %	185 23 %
Verkauf, Außendienst	132 49 %	58 39 %	112 46 %	41 49 %	37 59 %	380 47 %
Personal- und Rechnungswesen	14 5 %	16 11 %	55 23 %	23 28 %	20 32 %	128 16 %
Verwaltung, Innendienst, Büro	32 12 %	17 12 %	13 5 %	5 6 %	14 22 %	81 10 %
Forschung und Entwicklung	15 6 %	21 14 %	49 20 %	26 31 %	25 40 %	136 17 %
Lagerhaltung, Materialwirtschaft	15 6 %	5 3 %	23 10 %	14 17 %	7 11 %	64 8 %
Transport, Fuhrpark	9 3 %	4 3 %	8 3 %	4 5 %	5 8 %	30 4 %
Organisation, EDV	87 32 %	70 47 %	150 62 %	68 82 %	50 79 %	425 53 %
Arbeitsvorbereitung	17 6 %	22 15 %	30 12 %	9 11 %	17 27 %	95 12 %
Aus- und Weiterbildung	50 19 %	26 18 %	51 21 %	22 27 %	30 48 %	179 22 %
Betriebsrat	10 4 %	12 8 %	61 25 %	30 36 %	11 18 %	124 15 %
Andere Bereiche	5 2 %	3 2 %	8 3 %	3 4 %	5 8 %	24 3 %
Insgesamt	270	148	242	83	63	806

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 806 Unternehmen (Mehrfachnennungen)
 Anmerkung: Berücksichtigt sind nur "oft"-Angaben
 (100 % = Spaltensumme)

Tab. A 4-2: Weiterbildung nach Unternehmensbereichen und Sektionen

V214

VFADFI	Count Col pct	Industrie Handwerk	Gewerbe/ Handwerk	Handel	Geld/Kr. dlt/Vers	Fr.- nsh-hr	Verkehr/ Transpor	andere	Total
V32	50	35	60	1	1	1	1	1	168
	20.3	20.0	27.5	3.2	2.2	15.2	6.4	20.6	
V33	57	30	62	15	7	10	16	227	
	29.5	17.1	28.6	49.6	18.9	30.3	34.0	27.4	
V34	72	44	53	10	2	12	16	209	
	26.4	25.1	24.4	32.3	11.1	36.4	34.0	25.6	
V35	147	59	15	3	2	4	8	238	
	49.8	33.7	6.9	9.7	11.1	12.1	17.0	29.2	
V36	55	42	61	7	3	9	11	188	
	18.6	24.0	28.1	22.6	15.7	27.3	23.4	23.0	
V37	117	64	143	33	5	12	18	382	
	39.7	36.6	65.9	74.2	27.8	36.4	38.3	46.8	
V38	54	22	19	10	1	5	6	129	
	21.7	12.6	8.8	32.3	5.6	15.2	17.0	15.8	
V39	24	21	16	9	4	6	7	84	
	8.1	12.0	6.5	25.5	22.2	18.2	14.9	10.3	
V40	138	16	7	2	0	0	5	138	
	36.6	9.1	3.2	6.5	0	0	10.6	16.7	
V41	34	6	18	0	0	3	3	64	
	11.5	3.4	8.3	0	0	9.1	6.4	7.9	
V42	12	5	3	1	0	8	1	30	
	4.1	2.9	1.4	3.2	0	26.2	2.1	3.7	
V43	180	67	98	29	8	19	27	429	
	61.0	38.3	45.2	93.5	44.4	57.6	57.4	52.5	
V44	50	24	7	2	0	0	3	96	
	20.3	13.7	3.2	6.5	0	0	6.4	11.8	
V45	58	41	38	15	2	9	17	180	
	19.7	23.4	17.5	48.4	11.1	27.3	36.2	22.1	
V46	73	18	15	3	2	5	7	123	
	24.7	10.3	6.9	9.7	11.1	15.2	14.9	15.1	
V47	8	2	6	3	1	2	4	24	
	2.7	1.1	1.8	9.7	5.6	6.1	8.5	2.9	
Column Total	275	175	217	31	18	33	47	816	
Total	36.2	21.4	26.6	3.8	2.2	4.0	5.8	100.0	

ibw-Erhebung 1988, insgesamt 816 Unternehmen, Mehrfachnennungen, 100 % = Spaltensumme

Tab. A 4-3: Teilnahme an Weiterbildung nach Unternehmensbereichen und Branchen

COUNT	COL	PCT	Energie, Nahrungs Leder, Te, Papier u Chemikal Waren, A, Metalle, Maschinerie, Elektro, u. Baunewesen, Dienstleistungen, Sonstige Gewerbe, Industrie																			ROW				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		20	TOTAL		
V32	11	21	31	41	51	61	71	81	91	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	161					
ETIKKAUF	27.6	12.5	29.0	30.0	9.6	9.5	26.3	19.7	19.6	18.6	5.8	23.9	31.0	1	2	3	4	5	6	7	8	20.2				
V33	6	18	15	18	24	7	21	12	15	8	38	25	14	27.8	20.7	45.0	21.7	30.0	46.2	33.3	29.4	13.6	21.4	48.3		
MARKETING, WERBUNG	9	25.0	24.6	41.7	25.0	23.0	23.2	25.8	11.8	6	14	30	24.7	202	31.0	35.0	33.3	45.0	25.0	33.3	37.4	35.3	18.6	14.5	34.5	
RECHNUNGSWESEN, BUCH	9	14	23	27	13	33	37	37	18	11	11	17	10	234	31.0	35.0	33.3	45.0	25.0	33.3	37.4	35.3	18.6	14.5	34.5	
PRODUKTION, FERTIGUNG	8	6	9	7	6	1	23	21	16	5	28	46	6	182	27.6	15.0	13.0	11.7	11.5	6.8	31.0	31.4	6.5	26.9	20.7	
KUNDEDIENST, SERVIC	8	24	28	27	36	6	43	30	31	15	51	65	9	373	27.6	60.0	40.5	45.0	69.2	28.6	43.4	45.5	60.8	25.4	49.0	55.6
VERKAUF, AUSSENDIENS	11	8	8	4	12	4	13	14	7	15	16	11	2	125	37.9	20.0	11.5	6.7	23.1	19.0	13.1	21.2	13.7	25.4	15.4	9.4
PERSONAL- U RECHTSWE	5	4	5	11	4	2	8	5	1	8	17	4	2	76	17.2	10.0	7.2	18.3	7.7	9.5	8.1	7.6	2.0	13.6	16.3	3.4
VERWALTUNG, INHENDIE	7	7	9	10	12	4	19	29	17	5	7	6	7	138	24.1	17.5	11.5	16.7	23.1	19.0	19.2	43.9	33.3	9.5	6.7	5.1
FORSCHUNG U ENTWICKL	6	2	9	5	3	0	10	7	3	1	6	6	3	60	20.7	5.0	11.5	8.3	5.8	0.0	10.1	10.6	5.9	1.7	5.8	5.1
LAGERHALTUNG, MATERI	2	3	1	2	1	0	0	5	1	2	9	2	1	29	6.9	7.5	1.4	3.3	1.9	0.0	0.0	7.6	2.0	3.4	8.7	1.7
TRANSPORT, FUHRPARR	20	21	31	33	27	11	54	38	27	31	66	47	15	421	59.0	52.5	44.9	55.0	51.9	52.4	54.5	57.6	52.9	52.5	63.5	40.2
ORGANISATION, EDV	3	2	11	13	3	1	16	17	7	8	4	5	2	95	10.2	5.0	15.4	21.7	5.8	4.0	16.2	25.9	13.7	13.6	3.8	4.3
ARBEITSVORBEREITUNG	14	7	14	10	8	3	14	15	12	15	36	24	2	174	48.3	17.5	20.3	16.7	15.4	16.3	14.1	22.7	23.5	25.4	34.6	20.5
AUS- U WEITERBILDUNG	6	6	5	10	6	2	17	15	10	10	11	10	10	121	20.7	15.0	11.5	16.7	11.5	9.5	17.2	22.7	19.6	16.4	10.4	8.5
BEIETREBERAT	1	1	0	2	1	0	0	2	2	0	8	3	2	27	3.4	2.5	0.0	3.3	1.9	0.0	0.0	3.0	3.9	0.0	7.7	2.6
ANDERE BEREIFE	29	40	69	60	52	21	99	66	51	59	104	117	29	796	3.6	5.0	6.7	7.5	6.5	2.6	12.4	8.3	6.4	7.4	13.1	
TOTAL	3.6	5.0	6.7	7.5	6.5	2.6	12.4	8.3	6.4	7.4	13.1	14.7	3.6	100.0												

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 796 Unternehmen, 100 Z = Spaltensumme

Tabelle A-5.1:
Kundenschulung nach Branchen

Branche	Nennungen	
	absolut	In Prozent
Energieversorgung	5	15 %
Nahrungs- und Genußmittel	8	14 %
Leder, Textil	5	5 %
Papier, Holz	12	13 %
Chemikalien	19	26 %
Waren aus Stein, Erden	4	14 %
Metalle, Metallwaren	30	25 %
Maschinenerzeugung	32	43 %
Bauwesen	6	7 %
Dienstleistungen	41	31 %
Sonstige Gewerbe	36	25 %
Sonstige Industrie	10	27 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.047 Unternehmen, davon 236 mit Kundenschulung
(100 % = Unternehmen je Branche)

Tabelle A-6.1:
Teilnahme an längeren Lehrgängen nach Unternehmensgröße

Lehrgangsart	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Vorbereitung auf Lehrabschlussprüfung	109 50 %	53 45 %	100 47 %	34 49 %	31 52 %	327 48 %
Vorbereitung auf Meisterprüfung	84 39 %	54 45 %	110 52 %	41 60 %	29 48 %	318 47 %
Werkmeisterschulen	33 15 %	30 25 %	91 43 %	45 65 %	37 62 %	236 35 %
Universitätslehrgang	22 10 %	18 15 %	57 27 %	35 51 %	28 47 %	160 24 %
Post-Graduate- Studien	1 1 %	—	7 3 %	2 3 %	7 12 %	17 3 %
Andere Lehrgänge	101 47 %	52 44 %	77 36 %	32 46 %	34 57 %	296 44 %
Insgesamt	217	119	213	69	60	678

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 678 Unternehmen mit Entsendung zu längeren
 externen Lehrgängen (Mehrfachnennungen)
 (100 % = Spaltensumme)

Tabelle A-7.1:
Inhalte der Weiterbildung der Unternehmensleitung
nach Unternehmensgröße

Inhalte der Weiterbildung	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
technisches Fachwissen	105 38 %	53 41 %	68 33 %	18 29 %	7 17 %	251 35 %
kaufmännisch-rechtliches Wissen	132 48 %	64 49 %	107 51 %	24 39 %	16 38 %	343 48 %
EDV	93 34 %	52 40 %	81 39 %	22 36 %	20 48 %	268 37 %
Fremdsprachen	28 10 %	22 17 %	37 18 %	11 18 %	16 38 %	114 16 %
Allgemeinwissen	14 5 %	12 9 %	13 6 %	3 5 %	3 7 %	45 6 %
Persönlichkeitsbildung	53 19 %	26 20 %	69 33 %	23 37 %	23 55 %	194 27 %
Mitarbeiterführung	123 45 %	58 44 %	95 46 %	29 47 %	25 60 %	330 46 %
Verhaltenstraining, Kommunikation	78 28 %	31 24 %	78 38 %	29 47 %	24 57 %	240 33 %
Andere Inhalte	5 2 %	3 2 %	5 2 %	5 8 %	3 7 %	21 3 %
Insgesamt	276	131	208	62	42	719

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 719 Unternehmen mit Weiterbildung
 der Unternehmensleitung (Mehrfachnennungen)
 Anmerkung: Angaben für 1986
 (100 % = Spaltensumme)

Tabelle A-7.2:
**Inhalte der Weiterbildung der qualifizierten Angestellten/Meister
nach Unternehmensgröße**

	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
technisches Fachwissen	210 58 %	130 69 %	197 71 %	64 76 %	53 80 %	654 67 %
kaufmännisch- rechtliches Wissen	157 43 %	89 47 %	165 60 %	64 76 %	50 76 %	525 54 %
EDV	159 44 %	111 59 %	202 73 %	74 88 %	56 85 %	602 61 %
Fremdsprachen	42 12 %	34 18 %	91 33 %	44 52 %	41 62 %	252 26 %
Allgemeinwissen	18 5 %	12 6 %	22 8 %	6 7 %	6 9 %	64 7 %
Persönlichkeits- bildung	59 16 %	36 19 %	108 39 %	42 50 %	45 68 %	290 30 %
Mitarbeiterführung	103 28 %	65 34 %	147 53 %	63 75 %	56 85 %	434 44 %
Verhaltenstraining, Kommunikation	81 22 %	49 26 %	116 42 %	55 66 %	53 80 %	354 36 %
Andere Inhalte	10 3 %	5 3 %	9 3 %	4 5 %	3 5 %	31 3 %
Insgesamt	365	189	276	84	66	980

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 980 Unternehmen mit Weiterbildung der
qualifizierten Kräfte (Mehrfachnennungen)
Anmerkung: Angaben für 1986
(100 % = Spaltensumme)

Tabelle A-7.3:
Inhalte der Weiterbildung der einfachen Angestellten/Facharbeiter
nach Unternehmensgröße

	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
technisches Fachwissen	137 52 %	92 60 %	141 61 %	50 65 %	51 81 %	471 60 %
kaufmännisch- rechtliches Wissen	69 26 %	35 23 %	68 29 %	33 43 %	35 56 %	240 30 %
EDV	76 29 %	51 33 %	101 43 %	48 62 %	47 75 %	323 41 %
Fremdsprachen	23 9 %	23 15 %	53 23 %	25 33 %	29 46 %	153 19 %
Allgemeinwissen	16 6 %	17 11 %	16 7 %	8 10 %	9 14 %	66 8 %
Persönlichkeits- bildung	29 11 %	21 14 %	36 16 %	20 26 %	26 41 %	132 17 %
Mitarbeiterführung	17 6 %	10 7 %	29 12 %	12 16 %	13 21 %	81 10 %
Verhaltenstraining, Kommunikation	36 14 %	25 16 %	52 22 %	20 26 %	31 49 %	164 21 %
Andere Inhalte	10 4 %	6 4 %	8 3 %	3 4 %	2 3 %	29 4 %
Insgesamt	265	153	233	77	63	791

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 791 Unternehmen mit Weiterbildung der einfachen
Angestellten/Facharbeiter (Mehrfachnennungen)
Anmerkung: Angaben für 1986
(100 % = Spaltensumme)

Tabelle A-7.4:
Inhalte der Weiterbildung der angelernten Kräfte nach Unternehmensgröße

	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
technisches Fachwissen	56 61 %	35 56 %	43 54 %	25 74 %	23 56 %	182 59 %
kaufmännisch- rechtliches Wissen	16 17 %	11 18 %	16 20 %	4 12 %	8 20 %	55 18 %
EDV	11 12 %	8 13 %	16 20 %	11 32 %	13 32 %	59 19 %
Fremdsprachen	—	4 6 %	12 15 %	4 12 %	7 17 %	27 9 %
Allgemeinwissen	8 9 %	4 6 %	7 9 %	2 6 %	6 15 %	27 9 %
Persönlichkeits- bildung	8 9 %	8 13 %	5 6 %	1 3 %	4 10 %	26 8 %
Mitarbeiterführung	3 3 %	2 3 %	3 4 %	1 3 %	—	9 3 %
Verhaltenstraining, Kommunikation	13 14 %	8 13 %	14 18 %	3 9 %	5 12 %	43 14 %
Andere Inhalte	4 4 %	2 3 %	5 6 %	2 6 %	—	13 4 %
Insgesamt	92	63	80	34	41	310

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 310 Unternehmen mit Weiterbildung der
angelernten Kräfte (Mehrfachnennungen)
Anmerkung: Angaben für 1986
(100 % = Spaltensumme)

Tab. A 7-5: Inhalte der Weiterbildung der Unternehmensleitung nach Sektionen

COUNT COL PCT	I								ROW TOTAL
	Industrie Ie	Gewerbe de	Grosshan del	Einzelha ndel	Geld/Kre dit/Vers	Fremdanv erkehr	Verkehr/ Tränspor	andere 71	
	11	21	31	41	51	61	71	81	
V56	88	85	37	27	2	5	6	4	254
UL-TECHNISCHES FACHW	35.9	48.9	31.9	27.8	9.1	35.7	22.2	12.9	35.0
V57	117	80	53	52	10	5	12	17	346
UL-KAUFMAENNISCH-REC	47.8	46.0	45.7	53.6	45.5	35.7	44.4	54.8	47.7
V58	92	67	43	36	5	4	14	11	272
UL-EDV	37.6	38.5	37.1	37.1	22.7	28.6	51.9	35.5	37.5
V59	48	25	17	12	4	4	3	3	116
UL-FREMDSPRACHEN	19.6	14.4	14.7	12.4	18.2	28.6	11.1	9.7	16.0
V60	14	12	5	4	3	3	3	2	46
UL-ALLGEMEINWISSEN	5.7	6.9	4.3	4.1	13.6	21.4	11.1	6.5	6.3
V61	69	30	37	23	7	7	10	12	195
UL-PERSONENLICHKEITSB	28.2	17.2	31.9	23.7	31.8	50.0	37.0	38.7	26.9
V62	108	77	54	46	14	9	14	9	331
UL-MITARBEITERFUEHRU	44.1	44.3	46.6	47.4	63.6	64.3	51.9	29.0	45.6
V63	90	45	42	29	7	7	10	11	241
UL-VERHALTENSTRAININ	36.7	25.9	36.2	29.9	31.8	50.0	37.0	35.5	33.2
V64	9	3	4	2	1	0	0	2	21
UL-ANDERE INHALTE	3.7	1.7	3.4	2.1	4.5	0.0	0.0	6.5	2.9
COLUMN TOTAL	245 33.7	174 24.0	116 16.0	97 13.4	22 3.0	14 1.9	27 3.7	31 4.3	726 100.0

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 726 Unternehmen mit Weiterbildung der Unternehmensleitung (Mehrfachnennungen)
Angaben für 1986, 100 % = Spaltensumme

Tab. A 7-6: Weiterbildung der qualifizierten Angestellten/Meister nach Sektionen

COUNT I	COL PCT I	Industrie	Gewerbe	Grosshan- del	Einzelha- ndel	Geld/Kre- dit/Vers	Fremden- verkehr	Verkehr/ Tränspor	andere	RWK TOTAL								
											11	21	31	41	51	61	71	81
V65	I	270	I	176	I	83	I	62	I	11	I	5	I	22	I	31	I	660
QA-TECHNISCHES FACHW	I	81.1	I	73.9	I	58.9	I	49.2	I	32.4	I	25.0	I	55.0	I	55.4	I	66.8
V66	I	194	I	107	I	74	I	61	I	30	I	7	I	20	I	35	I	528
QA-KAUFMAENNISCH-REC	I	58.3	I	45.0	I	52.5	I	48.4	I	88.2	I	35.0	I	50.0	I	62.5	I	53.4
V67	I	250	I	119	I	84	I	54	I	26	I	14	I	22	I	35	I	604
QA-EDV	I	75.1	I	50.0	I	59.6	I	42.9	I	76.5	I	70.0	I	55.0	I	62.5	I	61.1
V68	I	134	I	20	I	32	I	17	I	12	I	9	I	13	I	16	I	253
QA-FREMDSPRACHEN	I	40.2	I	8.4	I	22.7	I	13.5	I	35.3	I	45.0	I	32.5	I	28.6	I	25.6
V69	I	25	I	12	I	5	I	8	I	8	I	3	I	3	I	1	I	65
QA-ALLGEMEINWISSEN	I	7.5	I	5.0	I	3.5	I	6.3	I	23.5	I	15.0	I	7.5	I	1.8	I	6.6
V70	I	113	I	36	I	45	I	33	I	24	I	7	I	14	I	19	I	291
QA-PERSONLICHKEITSB	I	33.9	I	15.1	I	31.9	I	26.2	I	70.6	I	35.0	I	35.0	I	33.9	I	29.5
V71	I	183	I	74	I	53	I	41	I	28	I	13	I	20	I	24	I	436
QA-MITARBEITERFUEHRU	I	55.0	I	31.1	I	37.6	I	32.5	I	82.4	I	65.0	I	50.0	I	42.9	I	44.1
V72	I	146	I	54	I	52	I	36	I	24	I	10	I	14	I	21	I	357
QA-VERHALTENSTRAININ	I	43.8	I	22.7	I	36.9	I	28.6	I	70.6	I	50.0	I	35.0	I	37.5	I	36.1
V73	I	11	I	5	I	3	I	8	I	0	I	0	I	1	I	5	I	33
QA-ANDERE INHALTE	I	3.3	I	2.1	I	2.1	I	6.3	I	0.0	I	0.0	I	2.5	I	8.9	I	3.3
COLUMN		333		238		141		126		34		20		40		56		988
TOTAL		33.7		24.1		14.3		12.8		3.4		2.0		4.0		5.7		100.0

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 988 Unternehmen mit Weiterbildung der qualifizierten Angestellten und Meister (Mehrfachnennungen)
Angaben für 1986, 100 % = Spaltensumme

Tab. A 7-7: Inhalte der Weiterbildung der einfachen Angestellten/Facharbeiter nach Sektionen

COUNT COL	PCT	I	Industrie	Gewerbe	Grosshandel	Einzelhandel	Geld/Kredit/Versicherung	Krankenkassen	Fremdenverkehr	Verkehr/Transport	andere	ROW TOTAL
V74	196	117	58	52	8	7	16	21	475			
EA-TECHNISCHES FACHW	70.5	66.5	49.2	53.1	29.6	38.9	51.6	41.2	59.6			
V75	84	37	30	31	22	3	9	25	241			
EA-KAUFMAENN-RECHTL	30.2	21.0	25.4	31.6	81.5	16.7	29.0	49.0	30.2			
V76	128	54	57	20	20	6	13	28	326			
EA-EDV	46.0	30.7	48.3	20.4	74.1	33.3	41.9	54.9	40.9			
V77	80	9	21	13	6	9	6	9	153			
EA-FREMDSPRACHEN	28.8	5.1	17.8	13.3	22.2	50.0	19.4	17.6	19.2			
V78	19	16	3	7	10	2	4	5	66			
EA-ALLGEMEINWISSEN	6.8	9.1	2.5	7.1	37.0	11.1	12.9	9.8	8.3			
V79	45	22	18	17	11	3	6	11	133			
EA-PERSONLICHKEITSB	16.2	12.5	15.3	17.3	40.7	16.7	19.4	21.6	16.7			
V80	40	15	9	6	4	0	2	5	81			
EA-MITARBEITERFUEHRU	14.4	8.5	7.6	6.1	14.8	0.0	6.5	9.8	10.2			
V81	50	21	29	22	16	6	9	11	164			
EA-VERHALTENSTRRAININ	18.0	11.9	24.6	22.4	59.3	33.3	29.0	21.6	20.6			
V82	10	5	3	8	1	0	1	3	31			
EA-ANDERE INHALTE	3.6	2.8	2.5	8.2	3.7	0.0	3.2	5.9	3.9			
COLUMN TOTAL	278	176	118	98	27	18	31	51	797			
TOTAL	34.9	22.1	14.8	12.3	3.4	2.3	3.9	6.4	100.0			

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 797 Unternehmen mit Weiterbildung der einfachen Angestellten und Facharbeiter
Angaben für 1986, 100 % = Spaltensumme

Tab. A 7-8: Inhalte der Weiterbildung der angelernten Kräfte nach Sektionen

COUNT COL PCT	Industrie	Gewerbe	Grosshandel	Einzelhandel	Geld/Kreditverkehr	Fremdverkehr	Verkehr/Transport	andere	ROW TOTAL
V83	74	45	23	15	2	5	7	12	183
AK-TECHNISCHES FACHW	62.7	71.4	56.1	41.7	33.3	62.5	38.9	54.5	58.7
V84	13	9	9	12	3	1	3	6	56
AK-KAUFMANNISCH-REC	11.0	14.3	22.0	33.3	50.0	12.5	16.7	27.3	17.9
V85	32	4	8	3	1	3	3	5	59
AK-EDV	27.1	6.3	19.5	8.3	16.7	37.5	16.7	22.7	18.9
V85	15	1	4	3	0	0	3	2	28
AK-FREMDSPRACHEN	12.7	1.6	9.8	8.3	0.0	0.0	16.7	9.1	9.0
V87	13	5	0	5	0	1	1	2	27
AK-ALLGEMEINWISSEN	11.0	7.9	0.0	13.9	0.0	12.5	5.6	9.1	8.7
V88	6	5	2	7	1	2	3	0	26
AK-PERSONLICHKEITSB	5.1	7.9	4.9	19.4	16.7	25.0	16.7	0.0	8.3
V89	4	2	2	1	0	0	0	0	9
AK-MITARBEITERFUEHRU	3.4	3.2	4.9	2.8	0.0	0.0	0.0	0.0	2.9
V90	14	6	4	8	1	3	4	3	43
AK-VERHALTENSTRAININ	11.9	9.5	9.8	22.2	16.7	37.5	22.2	13.6	13.8
V91	6	1	1	3	1	0	1	0	13
AK-ANDERE INHALTE	5.1	1.6	2.4	8.3	16.7	0.0	5.6	0.0	4.2
COLUMN TOTAL	118	63	41	36	1.9	6	8	22	312
TOTAL	37.8	20.2	13.1	11.5	1.9	2.6	5.8	7.1	100.0

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 312 Unternehmen mit Weiterbildung angelernter Kräfte (Mehrfachnennungen)
Angaben für 1986, 100 % = Spaltensumme

Tabelle A-8.1:
Probleme in der Weiterbildung nach Unternehmensgröße

Art der Schwierigkeit	Anzahl der Mitarbeiter					insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Finanzielle Beschränkungen	100 26 %	35 19 %	44 17 %	17 24 %	17 27 %	213 22 %
Zeitmangel, Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter	307 80 %	159 87 %	221 85 %	22 87 %	50 91 %	799 83 %
Mangelnde Motivation	83 22 %	43 24 %	32 12 %	12 17 %	3 5 %	173 18 %
Nicht ausreichende Unterstützung durch Vorgesetzte	26 7 %	11 6 %	30 12 %	8 11 %	13 21 %	88 9 %
Nicht ausreichende Unterstützung durch Unternehmensleitung	23 6 %	12 7 %	24 9 %	5 7 %	4 7 %	68 7 %
Personelle Engpässe	77 20 %	36 20 %	63 24 %	25 35 %	20 32 %	221 23 %
Erfolg der Weiterbildung ist schwer nachweisbar	56 15 %	25 14 %	51 20 %	11 16 %	12 19 %	155 16 %
Nur wenig vom Gelernten wird umgesetzt	83 22 %	32 18 %	56 22 %	17 24 %	15 24 %	203 21 %
Zu wenig Zusammenarbeit der Bildungsabteilung mit anderen Abteilungen	38 10 %	19 10 %	25 10 %	4 6 %	4 7 %	90 9 %
Es gibt kein entsprechendes Angebot	67 17 %	30 17 %	31 12 %	2 3 %	5 8 %	135 14 %
Andere Schwierigkeiten	20 5 %	10 6 %	9 4 %	1 1 %	2 3 %	42 4 %
Insgesamt	385	182	210	259	71	959

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 959 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)
 Anmerkung: Nur als "eher groß" eingeschätzte Schwierigkeiten sind berücksichtigt

Tab. A 8-2: Probleme in der Weiterbildung nach Sektionen

COUNT I	COL PCT I	Industri	Gewerbe	Grosshan	Einzelha	Geld/Kre	Fremden	Verkehr/	andere	ROW
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	TOTAL
		11	21	31	41	51	61	71	81	
V92	I 68	I 56	I 22	I 39	I 3	I 11	I 8	I 10	I 217	
FINANZIELLE	I 21.8	I 22.5	I 15.9	I 30.2	I 10.3	I 47.8	I 20.5	I 20.8	I 22.4	
RESCHRAE	I 272	I 213	I 116	I 96	I 22	I 16	I 32	I 37	I 804	
V93	I 87.2	I 85.5	I 84.1	I 74.4	I 75.9	I 69.6	I 82.1	I 77.1	I 83.1	
ZEITMANGEL, ARB.-UEBE	I 43	I 64	I 21	I 32	I 2	I 3	I 3	I 5	I 173	
V94	I 13.8	I 25.7	I 15.2	I 24.0	I 6.9	I 13.0	I 7.7	I 10.4	I 17.9	
MANGELNDE MOTIVATION	I 27	I 17	I 13	I 11	I 7	I 4	I 2	I 7	I 88	
V95	I 8.7	I 6.8	I 9.4	I 8.5	I 24.1	I 17.4	I 5.1	I 14.6	I 9.1	
NICHT AUSREICH UNT.S	I 20	I 18	I 12	I 7	I 2	I 3	I 2	I 5	I 69	
V96	I 6.4	I 7.2	I 8.7	I 5.4	I 6.9	I 13.0	I 5.1	I 10.4	I 7.1	
NICHT AUSREICH UNT.S	I 82	I 46	I 36	I 25	I 10	I 5	I 6	I 13	I 223	
V97	I 26.3	I 18.5	I 26.1	I 19.4	I 34.5	I 21.7	I 15.4	I 27.1	I 23.1	
PERSONELLE ENGPRESSE	I 56	I 29	I 25	I 24	I 7	I 4	I 4	I 8	I 157	
V98	I 17.9	I 11.6	I 18.1	I 18.6	I 24.1	I 17.4	I 10.3	I 16.7	I 16.2	
ERFOLG O NR IST SCHW	I 60	I 49	I 29	I 38	I 10	I 4	I 3	I 8	I 201	
V99	I 19.2	I 19.7	I 21.0	I 29.5	I 34.5	I 17.4	I 7.7	I 16.7	I 20.8	
MUR WENIG VOM GELERN	I 27	I 18	I 13	I 16	I 4	I 1	I 3	I 7	I 89	
V100	I 8.7	I 7.2	I 9.4	I 12.4	I 13.8	I 4.3	I 7.7	I 14.6	I 9.2	
ZUMENIG ZUS.-ARB D BI	I 30	I 40	I 20	I 23	I 2	I 5	I 10	I 7	I 137	
V101	I 9.6	I 16.1	I 14.5	I 17.8	I 6.9	I 21.7	I 25.6	I 14.6	I 14.2	
ES GIBT KEIN ENTSPR	I 11	I 10	I 7	I 7	I 2	I 1	I 1	I 3	I 42	
V102	I 3.5	I 4.0	I 5.1	I 5.4	I 6.9	I 4.3	I 2.6	I 6.3	I 4.3	
ANDERE SCHWIERIGKEIT	312	249	138	129	29	23	39	48	967	
COLUMN	32.3	25.7	14.3	13.3	3.0	2.4	4.0	5.0	100.0	
TOTAL										

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 967 Unternehmen
 nur "eher grobe" Schwierigkeiten berücksichtigt
 100 % = Spaltensumme

Tab. A 8-3: Probleme in der Weiterbildung in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern

	v92	v93	v94	v95	v96	v97	v98	v99	v100	v101	v102
v92											
v93	.03										
v94	.09	.11									
v95	.01	.02	.19								
v96	.20	.04	.20	.30							
v97	.03	.05	.12	.07	.08						
v98	.12	.00	.04	.10	.11	.01					
v99	.07	.08	.15	.21	.13	.05	.46				
v100	.01	.00	.12	.08	.19	.30	.06	.01	.06		
v101	.12	.01	.07	.09	.06	.07	.01	.06	.11	.04	
									.05	.09	.03
											.03

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 130 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern
 Dargestellt ist der Assoziationskoeffizient Cramer's V.
 Werte über .21 sind signifikant auf dem 1 %-Niveau.

Erläuterungen:

- v92 = Finanzielle Beschränkungen
- v93 = Zeitmangel, Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter/Teilnehmer
- v94 = Mangelnde Motivation der Mitarbeiter
- v95 = Nicht ausreichende Unterstützung durch Vorgesetzte der Teilnehmer
- v96 = Nicht ausreichende Unterstützung durch die Unternehmensleitung
- v97 = Personelle Engpässe in der Bildungsabteilung
- v98 = Erfolg der Weiterbildung ist schwer nachweisbar
- v99 = Es wird nur wenig vom Gelernten umgesetzt
- v100 = Zuwenig Zusammenarbeit des Bildungswesens mit anderen Abteilungen
- v101 = Es gibt für uns kein entsprechendes externes fachliches Angebot
- v102 = Andere Schwierigkeiten

Tab. A 9-1: Änderungen in der Weiterbildung

	v103	v104	v105	v106	v107	v108	v109	v110	v111
v103		.22	.20	.12	.06	.10	.10	.07	.03
v104			.49	.12	.23	.21	.22	.24	.02
v105				.09	.21	.15	.23	.25	.01
v106					.16	.26	.10	.15	.08
v107						.25	.28	.31	.09
v108							.18	.23	.08
v109								.33	.04
v110									.04

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 1100 Unternehmen
 Dargestellt ist der Assoziationskoeffizient Cramer's V
 Werte über .09 sind signifikant auf dem 1 %-Niveau.

Erläuterungen:

- v103 = Anzahl des Personals in der Weiterbildung
- v104 = Ausgaben des Unternehmens für Weiterbildung
- v105 = Anzahl der Teilnehmer
- v106 = Personelle Umbesetzungen im Weiterbildungsreferat
- v107 = Einsatz neuer externer Trainer im Unternehmen
- v108 = Methodisch-didaktische Änderungen in den Seminaren
- v109 = Neue Zielgruppen für die Weiterbildung
- v110 = Neue Themenbereiche
- v111 = Andere wesentliche Änderung

Tab. A 9-2: Änderungen in der Weiterbildung in den letzten 3 Jahren nach Sektionen

COUNT COL PCT	Industrie	Gewerbe	Grosshandel	Einzelhandel	Geld/Kredit/Versicherung	Fremdenverkehr	Transport	Verkehr/andere	TOTAL
V103	86	72	31	52	9	7	14	14	285
ANZAHL PERSONALS	29.4	37.7	26.1	49.1	31.0	33.3	38.9	29.8	33.8
V104	173	108	75	63	22	13	21	28	503
AUSGABEN UNTERNEHM	59.0	56.5	63.0	59.4	75.9	61.9	58.3	59.6	59.7
V105	194	109	76	68	18	10	22	35	532
ANZAHL TEILNEHMER	66.2	57.1	63.9	64.2	62.1	47.6	61.1	74.5	63.2
V106	32	9	8	11	9	1	3	6	79
PERSONELLE UMBSETZU	10.9	4.7	6.7	10.4	31.0	4.8	8.3	12.8	9.4
V107	100	38	40	30	12	8	11	16	255
EINSATZ NEUER EXT TR	34.1	19.9	33.6	28.3	41.4	38.1	30.6	34.0	30.3
V108	30	5	9	10	11	3	2	11	81
METHOD-DIDAKT AENDER	10.2	2.6	7.6	9.4	37.9	14.3	5.6	23.4	9.6
V109	108	30	31	17	8	3	11	13	221
NEUE ZIELGRUPPEN F D	36.9	15.7	26.1	16.0	27.6	14.3	30.6	27.7	26.2
V110	165	71	60	45	22	10	19	28	420
NEUE THEMENBEREICHE	56.3	37.2	50.4	42.5	75.9	47.6	52.8	59.6	49.9
V111	10	5	2	1	2	1	0	2	23
ANDERE WESENTLICHE A	3.4	2.6	1.7	0.9	6.9	4.8	0.0	4.3	2.7
COLUMN TOTAL	293	191	119	106	29	21	36	47	842
TOTAL	34.8	22.7	14.1	12.6	3.4	2.5	4.3	5.6	100.0

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 842 Unternehmen, 100 % = Spaltensumme

Tab. A 10-1: Methoden der Erhebung des Weiterbildungsbedarfes
in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern

	v114	v115	v116	v117	v118	v119	v120	v121
v113	.22	.39	.16	.21	.57	.12	.26	.11
v114		.16	.15	.03	.12	.45	.21	.05
v115			.10	.24	.37	.14	.22	.10
v116				.20	.13	.28	.10	.07
v117					.26	.09	.21	.11
v118						.14	.37	.08
v119							.31	.10
v120								.14

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 150 Unternehmen.
Dargestellt ist der Assoziationskoeffizient Cramer's V.

Erläuterungen

- v113 = Befragung von Vorgesetzten
- v114 = Fragebogenerhebung bei Mitarbeitern
- v115 = Einzelgespräche mit Mitarbeitern
- v116 = Bildungsbeauftragte in den Abteilungen
- v117 = Mitarbeiterbeurteilungsgespräche
- v118 = Meldung durch Mitarbeiter selbst
- v119 = Bildungsausschuß
- v120 = Laufende Bedarfserhebung in Seminaren
- v121 = Etwas anderes

Tabelle A-12.1:
Entwicklung der internen Weiterbildung nach Unternehmensgröße

Die interne Weiterbildung wird ...	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
zunehmen	194 51 %	107 54 %	165 60 %	57 68 %	52 79 %	575 57 %
gleichbleiben	179 47 %	89 45 %	106 39 %	23 27 %	13 20 %	410 41 %
abnehmen	9 2 %	1 1 %	2 1 %	4 5 %	1 2 %	17 2 %
insgesamt	382	197	273	84	66	1.002

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 1.002 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

Tabelle A-12.2:
Entwicklung der externen Weiterbildung nach Unternehmensgröße

Die externe Weiterbildung wird ...	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
zunehmen	198 48 %	97 49 %	152 55 %	38 45 %	32 49 %	517 49 %
gleichbleiben	205 49 %	98 49 %	123 44 %	45 53 %	32 49 %	503 48 %
abnehmen	14 3 %	5 3 %	3 1 %	2 2 %	2 3 %	26 3 %
Insgesamt	417	200	278	85	66	1.046

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 1.046 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

Tab. A 14-1: Förderung externer Weiterbildung nach Sektionen

COUNT	COL	PCT	Industri	Gewerbe	Grosshan	Einzelha	Geld/Kre	Fremdenv	Verkehr/	andere	ROW							
			le	de	del	dit/Vers	erkehr	Transpor		TOTAL								
			11	21	31	41	51	61	71	81								
V129	I	206	I	130	I	65	I	23	I	15	I	31	I	557				
INFORMATION U BERATU	I	63.2	I	55.6	I	50.4	I	65.7	I	65.2	I	53.8	I	57.7				
V130	I	125	I	86	I	42	I	52	I	7	I	12	I	14	I	16	I	354
TEILWEISE KOSTENUEDE	I	38.3	I	36.8	I	33.9	I	40.3	I	20.0	I	52.2	I	35.9	I	29.1	I	36.7
V131	I	246	I	156	I	104	I	86	I	33	I	13	I	31	I	46	I	715
GAENZLICHE KOSTENUEB	I	75.5	I	66.7	I	83.9	I	66.7	I	94.3	I	56.5	I	79.5	I	83.6	I	74.1
V132	I	117	I	62	I	42	I	42	I	3	I	9	I	8	I	16	I	299
TEILWEISE FREISTELLU	I	35.9	I	26.5	I	33.9	I	32.6	I	8.6	I	39.1	I	20.5	I	29.1	I	31.0
V133	I	184	I	101	I	67	I	55	I	28	I	9	I	26	I	38	I	508
GAENZLICHE FREISTELL	I	56.4	I	43.2	I	54.0	I	42.6	I	80.0	I	39.1	I	66.7	I	69.1	I	52.6
V134	I	71	I	47	I	25	I	30	I	6	I	12	I	8	I	9	I	208
ENTSPRECHENDE ARBEIT	I	21.8	I	20.1	I	20.2	I	23.3	I	17.1	I	52.2	I	20.5	I	16.4	I	21.6
COLUMN		326		234		124		129		35		23		39		55		965
TOTAL		33.8		24.2		12.8		13.4		3.6		2.4		4.0		5.7		100.0

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 965 Unternehmen, 100 % = Spaltensumme

Tab. A 14-2: Förderung externer Weiterbildung

V130	.1220 N(707) SIG .001				
V131	.2030 N(807) SIG .000	-.0786 N(697) SIG .019			
V132	.1116 N(711) SIG .001	.4784 N(709) SIG .000	.1319 N(747) SIG .000		
V133	.1810 N(764) SIG .000	-.0650 N(693) SIG .044	.5869 N(844) SIG .000	.1281 N(686) SIG .000	
V134	.1515 N(669) SIG .000	.2175 N(652) SIG .000	-.0245 N(682) SIG .262	.2370 N(669) SIG .000	-.0275 N(664) SIG .239
	V129	V130	V131	V132	V133

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 800 Unternehmen
 Dargestellt ist der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman
 Werte über .10 sind signifikant auf dem 1 %-Niveau.

Erläuterung:

- v129 = Information un Beratung
- v130 = teilweise Kostenübernahme
- v131 = gänzliche Kostenübernahme
- v132 = teilweise Freistellung
- v133 = gänzliche Freistellung
- v134 = entsprechende Arbeitszeitregelung

Tab. A 16-1: Weiterbildungsverantwortliche nach Sektionen

VFIGJA	COUNT	COL PCT										TOTAL
		Industrie	Gewerbe	Grosshan- del	Einzelha- ndel	Geld/Kre- dit/Vors	Fremden- verkehr	Verkehr/	andere	Transpor-	ROW	
V152	19	2	7	8	9	2	3	8	81			58
HAUPTAMTLICHER WR-GE	13.3	5.0	17.5	26.7	33.3	40.0	30.0	27.6	17.9			17.9
V153	99	18	22	10	9	4	7	12	181			181
LEITER (HA) O PERSON	69.2	45.0	55.0	33.3	33.3	80.0	70.0	41.4	55.9			55.9
V154	20	8	4	3	5	0	0	3	43			43
LEITER O PERSONALENT	14.0	20.0	10.0	10.0	18.5	0.0	0.0	10.3	13.3			13.3
V155	18	14	9	14	6	0	5	10	76			76
ANDERE PERSON	12.6	35.0	22.5	46.7	22.2	0.0	50.0	34.5	23.5			23.5
COLUMN	143	40	40	30	27	5	10	29	324			324
TOTAL	44.1	12.3	12.3	9.3	8.3	1.5	3.1	9.0	100.0			100.0

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 324 Unternehmen mit haupt- oder nebenamtlichen Weiterbildungsverantwortlichen, 100 % = Spaltensumme

Tab. 16-2: Weiterbildungsverantwortliche nach Branchen

COUNT COL PCT	I IGas Mass	Energie	Nahrungs u Genus	Leder u Kfz	Papier u Holz	Chemical u ver. ion.	Waren u Stein	Metalle u Metall	Maschine u Werkzeug	Elektro u Pro	Bauwesen u Baue	Dienstle u stungen	Sonstige Gewerbe	Sonstige Industr	ROW TOTAL
V152	5	2	6	0	5	0	0	5	6	4	0	18	6	0	57
HAUPTANTLICHER	35.7	10.5	20.7	0.0	20.0	0.0	0.0	15.6	22.2	14.8	0.0	30.5	18.2	0.0	18.2
V153	6	12	16	15	14	4	18	18	19	14	8	25	16	7	174
LEITER (MA) D PERSON	42.9	63.2	55.2	83.3	56.0	50.0	56.3	70.4	70.4	51.9	57.1	42.4	48.5	87.5	55.6
V154	4	2	4	3	1	1	3	9.4	4	6	1	7	5	1	42
LEITER D PERSONALENT	28.6	10.5	13.8	16.7	4.0	12.5	9.4	14.8	22.2	7.1	11.9	15.2	12.5	1	13.4
V155	2	5	6	1	7	4	8	8	3	4	5	17	11	0	73
ANDERE PERSON	14.3	26.3	20.7	5.6	28.0	50.0	25.0	11.1	11.1	14.8	35.7	28.8	33.3	0.0	23.3
COLUMN	14	19	29	18	25	8	32	27	27	27	14	59	33	8	313
TOTAL	4.5	6.1	9.3	5.8	8.0	2.6	10.2	8.6	8.6	8.6	4.5	18.8	10.5	2.6	100.0

COUNT COL PCT	I IGas Mass	Energie	Nahrungs u Genus	Leder u Kfz	Papier u Holz	Chemical u ver. ion.	Waren u Stein	Metalle u Metall	Maschine u Werkzeug	Elektro u Pro	Bauwesen u Baue	Dienstle u stungen	Sonstige Gewerbe	Sonstige Industr	ROW TOTAL
V157	8	21	41	38	26	8	49	20	22	41	41	41	72	13	600
UNTERN-LEITER BETREU	42.1	56.8	64.1	55.9	55.3	46.4	57.6	44.4	56.4	55.4	55.4	56.7	63.2	50.0	56.3
V158	7	3	11	18	15	4	21	12	13	17	17	16	27	7	171
AUFGABE D JEWELIGEN	36.8	8.1	17.2	26.5	31.9	22.2	24.7	26.7	33.3	23.0	23.0	21.3	23.7	26.9	24.1
V159	8	16	18	16	16	10	24	20	20	9	22	20	29	11	219
VON FALL ZU FALL VER	42.1	43.2	28.1	23.5	34.0	55.6	28.2	44.4	23.1	29.7	26.7	26.7	25.4	42.3	30.8
COLUMN	19	37	64	60	47	18	85	45	39	74	74	75	114	26	711
TOTAL	2.7	5.2	9.0	9.6	6.6	2.5	12.0	6.3	5.5	10.4	10.4	10.5	16.0	3.7	100.0

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 313 Unternehmen mit haupt- oder nebenamtlichen Weiterbildungsverantwortlichen, 100 % = Spaltensumme

Tabelle A-24.1:
Zuständigkeit des Weiterbildungsleiters nach Unternehmensgröße

Weiterbildungsleiter ist verantwortlich für ...	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Auswahl neuer Mitarbeiter	19 58 %	19 73 %	55 57 %	30 52 %	15 26 %	138 51 %
Bildungsbedarfs- erhebung	17 52 %	10 39 %	47 49 %	29 50 %	37 64 %	140 52 %
Planung des Seminarangebotes	16 49 %	14 54 %	50 52 %	38 66 %	46 79 %	164 61 %
Auswahl externer Trainer	8 24 %	9 35 %	38 40 %	32 55 %	34 59 %	121 45 %
Auswahl von Beratern	12 36 %	6 23 %	24 25 %	14 24 %	19 33 %	75 28 %
Auswahl der Teilnehmer	16 49 %	11 42 %	25 26 %	6 10 %	9 16 %	67 25 %
Auswahl externer Seminare	17 52 %	8 31 %	24 25 %	22 38 %	20 35 %	91 34 %
Durchführung von Bildungsveranstal- tungen	10 30 %	11 42 %	46 48 %	39 67 %	46 79 %	152 56 %
Begleitung von Organisationsent- wicklungsprojekten	2 6 %	4 15 %	17 18 %	6 10 %	8 14 %	37 14 %
Planung/Durchführung von Personalent- wicklungsmaßnahmen	8 24 %	5 19 %	37 39 %	21 36 %	14 24 %	85 31 %
Änderungen in Aufbau- und Ablauf- organisation	8 24 %	6 23 %	16 17 %	4 7 %	3 5 %	37 14 %
Strategische Unter- nehmensplanung	12 36 %	4 15 %	8 8 %	2 3 %	—	26 10 %
Andere Aufgaben	3 9 %	3 12 %	4 4 %	3 5 %	5 9 %	18 7 %
Insgesamt	33	26	96	58	58	271

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 271 Unternehmen mit Weiterbildungsleitern (100 % = Spaltensumme)
Anmerkung: Nur Angaben für "ist verantwortlich für ..." sind berücksichtigt

Tabelle A-24.2:
Aufgaben des Weiterbildungsleiters nach Unternehmensgröße

Aufgabengebiet	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Auswahl neuer Mitarbeiter	39 87 %	29 88 %	101 85 %	47 78 %	47 56 %	249 79 %
Bildungsbedarfs- erhebung	33 73 %	22 67 %	78 82 %	58 97 %	55 93 %	266 84 %
Planung des Seminarangebotes	32 71 %	27 82 %	107 90 %	57 95 %	57 97 %	280 89 %
Auswahl externer Trainer	18 40 %	20 61 %	98 82 %	53 88 %	57 97 %	246 78 %
Auswahl von Beratern	27 60 %	17 52 %	85 71 %	44 73 %	46 78 %	219 69 %
Auswahl der Teilnehmer	39 87 %	26 79 %	113 95 %	56 93 %	53 90 %	287 91 %
Auswahl externer Seminare	36 80 %	25 76 %	99 83 %	54 90 %	55 93 %	269 85 %
Durchführung von Bildungsveranstal- tungen	25 56 %	23 70 %	99 83 %	55 92 %	57 97 %	259 82 %
Begleitung von Organisationsent- wicklungsprojekten	12 27 %	18 55 %	57 48 %	38 63 %	34 58 %	159 50 %
Planung/Durchführung von Personalent- wicklungsmaßnahmen	29 65 %	19 53 %	91 77 %	53 88 %	46 78 %	238 75 %
Änderungen in Aufbau- und Ablauf- organisation	30 67 %	19 58 %	79 66 %	44 73 %	30 51 %	202 64 %
Strategische Unter- nehmensplanung	31 69 %	20 61 %	69 58 %	35 58 %	16 27 %	171 54 %
Andere Aufgaben	5 11 %	3 9 %	6 5 %	4 7 %	6 10 %	24 8 %
Insgesamt	45	33	119	60	59	316

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 316 Unternehmen mit haupt- oder nebenamtlichen
Weiterbildungsleitern (100 % = Spaltensumme)
Anmerkung: Nur Angaben für "ist verantwortlich für ..." und
"mitwirkend bei ..." sind berücksichtigt

Tab. A 24-3: Arbeitsfelder der Weiterbildungsverantwortlichen

	v174	v175	v176	v177	v178	v179	v180	v181	v182	v183	v184	v185
v174	.15											
v175	.01	.46										
v176	.03	.42	.41									
v177	.24	.36	.23	.54								
v178	.26	.13	.25	.19	.13							
v179	.04	.28	.35	.51	.38	.13						
v180	.08	.26	.22	.24	.20	.15	.14					
v181	.20	.14	.29	.10	.16	.46	.21	.23				
v182	.19	.15	.22	.22	.12	.34	.18	.05	.49			
v183	.15	.24	.28	.16	.16	.19	.20	.16	.38	.28		
v184	.19	.17	.22	.07	.34	.32	.29	.06	.52	.46	.45	
v185	.10	.01	.09	.04	.05	.05	.02	.06	.11	.02	.01	.11

Qu.: ibw-Erhebung 1988, 120 Unternehmen mit mehr als 500
 Mitarbeitern und mit Weiterbildungsverantwortlichen
 Dargestellt ist der Rangkorrelationskoeffizient nach
 Spearman (rs)
 Werte über .21 sind signifikant auf dem 1 %-Niveau

Tab. A 25-1: Umfeldeinschätzung

	v187	v188	v189	v190	v191
v186	.42	.41	.07	.06	.08
v187		.38	.10	.08	.08
v188			.11	.11	.10
v189				.21	.18
v190					.39

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 1100 Unternehmen
 Dargestellt ist der Assoziationskoeffizient Cramer's V
 Werte über .09 sind signifikant auf dem 1 %-Niveau.

Erläuterungen:

- v186 = Unser Unternehmen hat viele Konkurrenten
- v187 = Die Konkurrenz nimmt eher zu
- v188 = Es herrscht ein Verdrängungswettbewerb
- v189 = Unsere Branche expandiert
- v190 = Grundlegende technische Neuentwicklungen
kommen in der Branche auf uns zu
- v191 = Es gibt in unserer Branche ständig Produktinnovation

Tabelle A-25.2:
Umfeldinschätzung nach Sektoren

	Industrie	Gewerbe	Großhandel	Einzelhandel	GKV	Fremdenverkehr	Verkehr	Öffentl. Verwaltung	Andere
viele Konkurrenten	176 59 %	195 77 %	88 67 %	108 82 %	28 82 %	17 74 %	27 73 %	16 41 %	655 69 %
Konkurrenz nimmt zu	135 46 %	151 60 %	79 60 %	103 78 %	24 71 %	16 70 %	19 51 %	19 49 %	546 58 %
Verdrängungswettbewerb	197 66 %	161 64 %	92 70 %	102 77 %	25 74 %	15 65 %	23 62 %	16 41 %	631 67 %
Branche expandiert	44 15 %	36 14 %	29 22 %	29 22 %	9 27 %	9 39 %	14 38 %	15 39 %	185 20 %
Neuentwicklungen kommen	95 32 %	101 40 %	44 33 %	39 30 %	20 59 %	5 22 %	18 49 %	21 54 %	343 36 %
ständige Produktinnovation	108 36 %	93 37 %	51 39 %	48 36 %	13 38 %	4 17 %	6 16 %	19 49 %	342 36 %
Insgesamt	297	252	132	132	34	23	37	39	946

Quelle: Ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 946 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)
Anmerkung: Berücksichtigt sind nur "stimmt voll"-Antworten

Tab. A 25-3: Umfeldeinschätzung nach Branchen

COUNT COL PCT	VF25VO										Sonstige Gewerbe	Sonstige Industr	TOTAL	
	ENERGIE	NAHRUNGS	LEDER	TEPAPIER	HEM	CHEM	VA	STEIN	ER	METALLE				MASCHINEN
	41	31	41	51	61	71	81	91	101	111	121	131		
VIELE KONKURRENTEN	13	34	66	54	46	10	65	39	65	76	108	15	630	
KONKURRENZ NICHT ZU	48.1	69.4	77.6	70.1	75.4	52.6	66.3	56.5	61.9	83.3	66.1	76.6	68.9	
VERDRAENGUNGSHETTBEW	9	34	55	50	43	10	47	28	33	45	67	87	524	
BRANCHE EXPANDIERT	33.3	69.4	64.7	64.9	70.5	52.6	48.0	40.6	52.4	57.7	58.3	61.7	57.3	
MEUENTWICKLUNGEN KOM	11	41	66	54	41	12	69	35	30	56	70	93	607	
STAENDIG PRODUKTIVNO	40.7	83.7	77.6	70.1	67.2	63.2	70.4	50.7	60.3	71.8	60.9	66.0	66.4	
COLUMN TOTAL	27	49	85	77	61	19	98	69	63	78	115	141	914	
	3.0	5.4	9.3	8.4	6.7	2.1	10.7	7.5	6.9	8.5	12.6	15.4	100.0	

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 914 Unternehmen
 nur Antwort "stimmt voll" berücksichtigt, 100 % = Spaltensumme

Tabelle A-25.4:
Umfeldeinschätzung nach Unternehmensgröße

	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Viele Konkurrenten	274 72 %	134 71 %	159 65 %	43 61 %	40 71 %	650 69 %
Konkurrenz nimmt zu	239 63 %	101 54 %	128 53 %	38 54 %	34 61 %	540 58 %
Verdrängungswettbewerb	255 67 %	119 63 %	164 68 %	49 70 %	37 66 %	624 67 %
Branche expandiert	66 17 %	37 20 %	52 21 %	17 24 %	15 27 %	187 20 %
Neuentwicklungen kommen	136 36 %	69 37 %	89 37 %	25 36 %	22 39 %	341 36 %
Ständige Produktinnovation	130 34 %	72 38 %	86 35 %	27 39 %	23 41 %	338 36 %
Insgesamt	382	188	243	70	56	939

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 939 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)
Anmerkung: Nur Angaben für "stimmt voll" sind berücksichtigt

Tab. A 26-1: Unternehmenspläne

	v192	v193	v194	v195
v192		.22	.12	.18
v193			.18	.14
v194				.36

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 1100 Unternehmen
Dargestellt ist der Assoziationskoeffizient Cramer's V
Die Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau.

Erläuterungen:

- v192 = Bildungskonzept/Weiterbildungsplan
- v193 = Personalentwicklungs- u. förderungskonzept
- v194 = Führungsrichtlinien
- v195 = Unternehmensleitbild

Tabelle A-26.2:
Unternehmenspläne nach Unternehmensgröße

Art des Planes	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Bildungskonzept, Weiterbildungsplan	57 23 %	27 19 %	79 36 %	41 55 %	49 78 %	253 34 %
Personalentwicklungs- u. -förderungskonzept	56 23 %	34 24 %	76 34 %	21 42 %	32 51 %	229 31 %
Führungsrichtlinien	131 53 %	79 56 %	131 59 %	32 43 %	32 51 %	405 54 %
Unternehmensleitbild	161 66 %	95 67 %	153 69 %	49 66 %	45 71 %	503 68 %
Insgesamt	245	141	221	74	63	744

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 744 Unternehmen mit schriftlichen Konzepten
(100 % = Spaltensumme)

Tabelle A-26.3:
Unternehmenspläne nach Sektionen

Art des Planes	Industrie	Gewerbe	Großhandel	Einzelhandel	GKV	Fremdenverkehr	Verkehr	Öffentl. Verwaltung	Andere
Bildungskonzept, Weiterbildungsplan	89 33 %	33 22 %	38 36 %	31 33 %	19 68 %	6 32 %	13 43 %	25 49 %	254 34 %
Personalentwicklungs- und -förderungskonzept	98 37 %	34 23 %	33 31 %	22 23 %	13 46 %	7 37 %	8 27 %	15 29 %	230 31 %
Führungsrichtlinien	146 55 %	84 56 %	60 56 %	55 58 %	17 61 %	8 42 %	15 50 %	21 41 %	406 54 %
Unternehmensleitbild	175 66 %	97 65 %	78 73 %	66 70 %	23 82 %	9 47 %	23 77 %	32 63 %	503 67 %
Insgesamt	267	150	107	95	28	19	30	51	747

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 747 Unternehmen mit schriftlichen Plänen (100 % = Spaltensumme)

Tabelle A-26.4:
Unternehmenspläne nach Branchen

Art des Planes	Energie, Gas, Wasser	Nahrungs- u. Genuss- mittel	Leder, Textil, Bekleidung	Papier, Holz	Chemie, chem. Produkte	Steine, Erden, Glas	Metalle, Metall- waren	Maschinen- erzeugung	elektro- technische Produkte	Bauwesen, Baubeber- gewerbe	Dienst- leistungen	Sonstige	Insgesamt
Bildungskonzept, Weiterbildungsplan	13 50 %	14 33 %	20 29 %	11 19 %	19 38 %	4 20 %	28 34 %	19 38 %	18 38 %	9 18 %	53 51 %	35 25 %	243 34 %
Personalentwicklungs- und -förderungskonzept	10 39 %	12 29 %	23 33 %	15 26 %	8 16 %	8 40 %	30 37 %	15 30 %	18 38 %	10 20 %	39 37 %	35 32 %	223 31 %
Führungsrichtlinien	14 54 %	30 71 %	37 53 %	32 56 %	26 52 %	8 40 %	45 55 %	24 48 %	25 52 %	21 43 %	54 51 %	74 60 %	390 54 %
Unternehmensleitbild	13 50 %	29 69 %	44 63 %	43 75 %	38 76 %	13 65 %	54 66 %	36 72 %	34 71 %	34 69 %	71 68 %	77 64 %	486 67 %
Insgesamt	26	42	70	57	50	20	82	50	48	49	105	124	723

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 723 Unternehmen mit schriftlichen Plänen (100 % = Spaltensumme)

Tab. A 29-1: Ausbildung der Mitarbeiter nach Sektionen

	Count Col	Industrie I	Handwerk H	Handel H	Geld/Kredit/ Versicherung G	Fremdenverkehr F	Verkehr/ Transport V	andere A	Row Total
VF29V	I	1	2	3	4	5	6	7	I
V207	I	28	4	9	10	1	1	18	I
Universitätsabschlu	I	8.3	1.6	3.4	31.3	4.2	2.9	35.3	I
V208	I	24	10	25	19	2	4	18	I
Allg. bildende hoeh.	I	7.1	4.0	11.2	59.4	8.3	11.4	35.3	I
V209	I	101	23	40	26	5	7	24	I
Berufsbildende hoeh.	I	30.1	9.1	17.2	81.3	20.8	20.0	47.1	I
V210	I	95	30	65	22	5	10	20	I
Mittlere berufsausbi	I	28.3	11.9	29.0	68.8	20.8	28.6	39.2	I
V211	I	58	14	9	0	0	0	6	I
Meisterpruefung	I	17.3	5.6	3.9	.0	.0	.0	11.8	I
V212	I	202	182	134	1	17	15	19	I
Facharbeiter mit Leh	I	60.1	72.2	57.8	3.1	70.8	42.9	31.4	I
V213	I	252	122	75	1	15	23	15	I
Anjelernte Kraefte	I	78.0	48.4	32.3	3.1	62.5	55.7	29.4	I
Column Total		336 34.9	252 26.2	232 24.1	32 3.3	24 2.5	35 3.6	51 5.3	962 100.0

Qu.: Ibw-Erhebung 1988

Tab. A 29-2: Ausbildung der Mitarbeiter nach Branchen

COUNT COL PCT	Energie		Mahrungs Leder		Te Papier H		Chemical		Waren a		Metalle		Maschine		Elektrot		Bauwesen		Dienste		Sonstige		ROW TOTAL	
	11	21	31	41	51	61	71	81	91	101	111	121	131	141	151	161	171	181	191	201	211	221		
V207	10	1	2	2	1	1	0	1	9	11	1	23	1	2	1	1	69							
UNIVERSITAETSABSCHLU	32.3	1.9	2.4	2.4	9.0	4.2	0.0	12.9	18.3	1.3	20.2	1.6	2.7	1	7.4									
V208	4	1	3	7	11	1	4	7	6	1	39	9	5	78										
ALLG. BILDENDE HOEH.	12.9	1.9	3.7	8.2	18.0	4.2	3.5	10.0	10.0	1.3	34.2	7.3	13.5	10.5										
V209	16	2	4	9	11	2	25	32	28	12	50	16	10	217										
BERUFSBILDENDE HOEH.	51.6	3.7	4.9	10.6	18.0	8.3	22.1	45.7	46.7	15.8	43.9	13.0	27.0	23.3										
V210	15	14	18	15	14	4	31	15	18	12	45	27	12	240										
MITTLERE BERUFSAUSBI	48.4	25.9	22.0	17.6	23.0	16.7	27.4	21.4	30.0	15.8	39.5	22.0	32.4	25.8										
V211	9	6	9	6	3	2	18	15	5	2	2	5	4	86										
MEISTERPRUEFUNG	29.0	11.1	11.0	7.1	4.9	8.3	15.9	21.4	8.3	2.6	1.8	4.1	10.8	9.2										
V212	26	31	45	56	22	13	81	62	33	55	27	84	18	553										
FACHARBEITER MIT LEH	83.9	57.4	54.9	65.9	36.1	54.2	71.7	88.6	55.0	72.4	23.7	68.3	48.6	59.5										
V213	9	41	55	47	41	21	65	30	27	47	38	46	28	495										
ANGELEHRTE KRAEFTE	29.0	75.9	67.1	55.3	67.2	87.5	57.5	42.9	45.0	61.8	33.3	37.4	75.7	53.2										
COLUHN	31	54	82	85	61	24	113	70	60	76	114	123	37	930										
TOTAL	3.3	5.8	8.8	9.1	6.8	2.6	12.2	7.5	6.5	8.2	12.3	13.2	4.0	100.0										

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 930 Unternehmen
 nur Antworten "viele" berücksichtigt
 nur die jeweils höchste abgeschlossene Ausbildung ist
 berücksichtigt, 100 % = Spaltensumme

Tab. A 29-3: Ausbildung der Mitarbeiter

	v208	v209	v210	v211	v212	v213
v207	.46	.48	.20	.08	-.12	.00
v208		.42	.25	-.03	-.20	.00
v209			.34	.12	-.04	-.02
v210				.21	.08	.00
v211					.44	.24
v212						.04

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 950 Unternehmen
 Dargestellt ist der Rang-Korrelations-
 Koeffizient nach Spearman $r(s)$.
 Werte über .07 sind signifikant auf dem 1 %-Niveau

Anm.: Berücksichtigt ist die jeweils höchste abgeschlossene
 Ausbildung.

Erläuterungen:

- v207 = Universitätsabschluß
- v208 = Allgemeinbildende höhere Schule
- v209 = Berufsbildende höhere Schule
- v210 = Mittlere Berufsausbildung
- v211 = Meisterprüfung
- v212 = Facharbeiter mit Lehrabschlußprüfung
- v213 = Angelernte Kräfte

Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

A-1010 Wien, Judenplatz 3-4, Tel. (0 22 2) 535 17 52

Wien, September 1987

An die für Weiterbildung im Unternehmen zuständige Person

Betreff: Fragebogen über "Betriebliche Weiterbildung in Österreich"

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr !

Das Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft - gegründet von der Bundeswirtschaftskammer und der Industriellenvereinigung - führt mit Förderung durch den Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank eine Untersuchung über **Inhalte und Gestaltungsformen der betrieblichen Weiterbildung in österreichischen Unternehmen** durch.

Selbstverständlich bleiben alle Antworten anonym, d. h. die Ergebnisse unserer Studie lassen keinen Rückschluß auf Einzelaussagen von Unternehmen oder Personen zu.

Bitte beachten Sie bei der Beantwortung der Fragen folgendes:

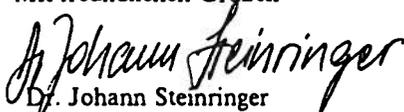
Bitte wählen Sie die zutreffenden Antwortvorgaben aus und kreuzen Sie die danebenstehende(n) Ziffer(n) an.

Da wir Betriebe unterschiedlicher Unternehmensgrößen und Branchenzugehörigkeit befragen, enthält der Fragebogen auch Fragen, die auf Sie nicht zutreffen. In diesem Falle gehen Sie bitte einfach zur nächsten Frage über.

Wir unterscheiden weiters zwischen "externen" und "internen" Bildungsmaßnahmen: Unter "externen" sind Veranstaltungen zu verstehen, die von Weiterbildungsinstitutionen organisiert und für Teilnehmer aus verschiedenen Firmen durchgeführt werden, unter "internen" jene Bildungsmaßnahmen, die von einem Unternehmen selbst durchgeführt werden.

Bitte senden Sie den Fragebogen in den nächsten Tagen an das Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft zurück.

Mit freundlichen Grüßen


Dr. Johann Steinringer
(Geschäftsführer des ibw)

P.S.:

Als "Dankeschön" für Ihre Mitarbeit senden wir Ihnen auf Wunsch gerne die branchenspezifisch aufbereiteten Ergebnisse der Erhebung zu !

<p>1. Welche Weiterbildungsmöglichkeiten werden den Unternehmensangehörigen geboten ? (Zutreffendes bitte ankreuzen - Mehrfachnennungen möglich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Besuch von Bildungsveranstaltungen außerhalb des Unternehmens <input type="checkbox"/> Besuch von Fachmessen <input type="checkbox"/> Seminare im Unternehmen <input type="checkbox"/> Lerngruppen am Arbeitsplatz (z. B. "Qualitätszirkel", Bereichsseminare) <input type="checkbox"/> Ausbildung zum Trainer für die interne Weiterbildung <input type="checkbox"/> On-the-job-Training (Schulung durch Vorgesetzte) <input type="checkbox"/> Computergestützte Unterweisung <input type="checkbox"/> Selbststudienunterlagen, Fernstudien <input type="checkbox"/> Job-rotation-Programme <input type="checkbox"/> Benutzung von Fachbibliotheken, Fachzeitschriften <input type="checkbox"/> Etwas anderes, und zwar: 																																																																				
<p>2. Wer führt in Ihrem Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen durch ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hauptamtliche Trainer (Lehrbeauftragte, Vortragende) aus dem Unternehmen <input type="checkbox"/> Führungskräfte oder Mitarbeiter des Unternehmens, die nebenamtlich als Trainer tätig sind <input type="checkbox"/> Firmensexterne Trainer/Berater <input type="checkbox"/> Ein zentral für die Unternehmens-Gruppe eingerichtetes, u. U. organisatorisch ausgegliedertes Schulungsinstitut 																																																																				
<p>3. Welche Ziele hat die Weiterbildung in Ihrem Betrieb ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <input type="checkbox"/> Behebung aktueller Qualifikationsdefizite 2. <input type="checkbox"/> Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg 3. <input type="checkbox"/> Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen 4. <input type="checkbox"/> Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung 5. <input type="checkbox"/> Verminderung von Personalfuktuation/Fehlzeiten 6. <input type="checkbox"/> Training sozialer Fertigkeiten 7. <input type="checkbox"/> Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander 8. <input type="checkbox"/> Anpassung an zukünftige fachliche Erfordernisse 9. <input type="checkbox"/> Belohnung für gute Leistungen 10. <input type="checkbox"/> Umschulung auf andere Aufgaben im Betrieb 11. <input type="checkbox"/> Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen 12. <input type="checkbox"/> Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien 13. <input type="checkbox"/> Andere Ziele, und zwar: 																																																																				
<p>3 a. Und welche der genannten Ziele sollten Ihrer Meinung nach vorrangig verfolgt werden ? Geben Sie bitte die wichtigsten in einer Rangreihe an (max. 3)</p>	<div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <p style="text-align: center;">(Bitte entsprechende Nummern aus Frage 3 hier eintragen)</p>																																																																				
<p>4. Wie häufig haben Mitarbeiter aus folgenden Bereichen im letzten Jahr an Weiterbildung teilgenommen ? (Bitte für alle vorhandenen Arbeitsbereiche ausfüllen)</p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">oft</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">selten</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">nie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Einkauf</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Marketing, Werbung</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Rechnungswesen, Buchhaltung</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Produktion, Fertigung</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Kundendienst, Service, Reparatur</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Verkauf, Außendienst</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Personal- und Rechtswesen</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Verwaltung, Innendienst, Büro</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Forschung und Entwicklung</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Lagerhaltung, Materialwirtschaft</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Transport, Fuhrpark</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Organisation, EDV</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Arbeitsvorbereitung</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Aus- und Weiterbildung</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Betriebsrat</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Andere Bereiche, und zwar</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>		oft	selten	nie	Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marketing, Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rechnungswesen, Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Produktion, Fertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kundendienst, Service, Reparatur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verkauf, Außendienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personal- und Rechtswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verwaltung, Innendienst, Büro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lagerhaltung, Materialwirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Transport, Fuhrpark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Organisation, EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arbeitsvorbereitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aus- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Betriebsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Andere Bereiche, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	oft	selten	nie																																																																		
Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Marketing, Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Rechnungswesen, Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Produktion, Fertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Kundendienst, Service, Reparatur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Verkauf, Außendienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Personal- und Rechtswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Verwaltung, Innendienst, Büro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Lagerhaltung, Materialwirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Transport, Fuhrpark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Organisation, EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Arbeitsvorbereitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Aus- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Betriebsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Andere Bereiche, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		

<p>5. Bildet Ihr Unternehmen auch Mitarbeiter anderer Unternehmen aus (Kundenschulung) ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>																																																						
<p>6. Nehmen Angehörige des Unternehmens an längerdauernden Lehrgängen außerhalb des Unternehmens teil ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> JA, und zwar</p> <p><input type="checkbox"/> an Lehrabschlussprüfungs-Vorbereitungskursen <input type="checkbox"/> an Meisterprüfungs-Vorbereitungskursen <input type="checkbox"/> an Werkmeisterschulen <input type="checkbox"/> an Universitätslehrgängen und -kursen <input type="checkbox"/> an Post-Graduate-Studien für Führungskräfte an ausländischen Universitäten <input type="checkbox"/> an anderen Lehrgängen, und zwar</p> <p><input type="checkbox"/> NEIN</p>																																																						
<p>7. Was wurde im Rahmen der Weiterbildung im letzten Jahr vermittelt ? (Bitte für alle vorhandenen Mitarbeitergruppen ausfüllen)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Inhalte der Weiterbildung</th> <th colspan="4">Es wurde vermittelt für</th> </tr> <tr> <th>die Unternehmensleitung</th> <th>qualifizierte Angestellte/ Meister</th> <th>einfache Angestellte/ Facharbeiter</th> <th>angelernte Kräfte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>technisches Fachwissen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>kaufmännisch/rechtliches Fachwissen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>EDV</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Fremdsprachen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Allgemeinwissen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Persönlichkeitsbildung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiterführung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Kommunikation, Verhaltenstraining</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Andere Inhalte, und zwar:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Inhalte der Weiterbildung	Es wurde vermittelt für				die Unternehmensleitung	qualifizierte Angestellte/ Meister	einfache Angestellte/ Facharbeiter	angelernte Kräfte	technisches Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kaufmännisch/rechtliches Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fremdsprachen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Allgemeinwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Persönlichkeitsbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mitarbeiterführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kommunikation, Verhaltenstraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Andere Inhalte, und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inhalte der Weiterbildung	Es wurde vermittelt für																																																						
	die Unternehmensleitung	qualifizierte Angestellte/ Meister	einfache Angestellte/ Facharbeiter	angelernte Kräfte																																																			
technisches Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
kaufmännisch/rechtliches Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
Fremdsprachen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
Allgemeinwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
Persönlichkeitsbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
Mitarbeiterführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
Kommunikation, Verhaltenstraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
Andere Inhalte, und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
<p>8. Wo liegen Schwierigkeiten in der Weiterbildung in Ihrem Unternehmen ? (Bitte alle Zeilen ausfüllen)</p>	<p>Die Schwierigkeiten sind</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>eher groß</th> <th>eher gering</th> <th>nicht vorhanden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Finanzielle Beschränkungen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Zeitmangel, Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter/Teilnehmer</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mangelnde Motivation der Mitarbeiter</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Nicht ausreichende Unterstützung durch Vorgesetzte der Teilnehmer</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Nicht ausreichende Unterstützung durch die Unternehmensleitung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Personelle Engpässe in der Bildungsabteilung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Erfolg der Weiterbildung ist schwer nachweisbar</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Es wird nur wenig vom Gelernten umgesetzt</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Zuwenig Zusammenarbeit des Bildungswesens mit anderen Abteilungen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Es gibt für uns kein entsprechendes externes fachliches Angebot</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Andere Schwierigkeiten, und zwar</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		eher groß	eher gering	nicht vorhanden	Finanzielle Beschränkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zeitmangel, Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter/Teilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mangelnde Motivation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nicht ausreichende Unterstützung durch Vorgesetzte der Teilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nicht ausreichende Unterstützung durch die Unternehmensleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personelle Engpässe in der Bildungsabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Erfolg der Weiterbildung ist schwer nachweisbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es wird nur wenig vom Gelernten umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zuwenig Zusammenarbeit des Bildungswesens mit anderen Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es gibt für uns kein entsprechendes externes fachliches Angebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Andere Schwierigkeiten, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
	eher groß	eher gering	nicht vorhanden																																																				
Finanzielle Beschränkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Zeitmangel, Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter/Teilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Mangelnde Motivation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Nicht ausreichende Unterstützung durch Vorgesetzte der Teilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Nicht ausreichende Unterstützung durch die Unternehmensleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Personelle Engpässe in der Bildungsabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Erfolg der Weiterbildung ist schwer nachweisbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Es wird nur wenig vom Gelernten umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Zuwenig Zusammenarbeit des Bildungswesens mit anderen Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Es gibt für uns kein entsprechendes externes fachliches Angebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Andere Schwierigkeiten, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				

<p>9. Was hat sich in den letzten 3 Jahren im Unternehmen in der betrieblichen Weiterbildung geändert ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Anzahl des Personals in der Weiterbildung <input type="checkbox"/> Ausgaben des Unternehmens für Weiterbildung <input type="checkbox"/> Anzahl der Teilnehmer <input type="checkbox"/> Personelle Umbesetzungen im Weiterbildungsreferat <input type="checkbox"/> Einsatz neuer externer Trainer im Unternehmen <input type="checkbox"/> Methodisch-didaktische Änderungen in den Seminaren <input type="checkbox"/> Neue Zielgruppen für die Weiterbildung <input type="checkbox"/> Neue Themenbereiche <input type="checkbox"/> Andere wesentliche Änderung, nämlich 		
<p>10. Wird im Unternehmen der Weiterbildungsbedarf erhoben ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN (--- > Bitte weiter bei Frage 11 !) 		
<p>10 a. Wenn JA: Wie wird der Weiterbildungsbedarf erhoben ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<p>Durch ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ... Befragung von Vorgesetzten <input type="checkbox"/> ... Fragebogenerhebung bei Mitarbeitern <input type="checkbox"/> ... Einzelgespräche mit Mitarbeitern <input type="checkbox"/> ... Bildungsbeauftragte in den Abteilungen <input type="checkbox"/> ... Mitarbeiterbeurteilungsgespräche <input type="checkbox"/> ... Meldung durch Mitarbeiter selbst <input type="checkbox"/> ... einen "Bildungsausschuß" <input type="checkbox"/> ... laufende Bedarfserhebung in Seminaren <input type="checkbox"/> ... etwas anderes, nämlich 		
<p>11. Hat das Unternehmen Erfahrungen mit "Organisationsentwicklung" (OE) gemacht ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nein, bisher nicht <input type="checkbox"/> OE-Projekte sind in Planung oder zukünftig vorgesehen <input type="checkbox"/> OE-Projekte wurden/werden in einem abgegrenzten Unternehmensbereich durchgeführt <input type="checkbox"/> Unternehmensweite OE-Projekte wurden/werden durchgeführt 		
<p>12. Wie wird sich die Weiterbildung in Ihrem Unternehmen in den nächsten 3 Jahren Ihrer Meinung nach entwickeln ?</p>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>a) die <i>externe</i> Weiterbildung wird ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> zunehmen <input type="checkbox"/> gleichbleiben <input type="checkbox"/> abnehmen </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>b) die <i>interne</i> Weiterbildung wird ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> zunehmen <input type="checkbox"/> gleichbleiben <input type="checkbox"/> abnehmen </td> </tr> </table>	<p>a) die <i>externe</i> Weiterbildung wird ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> zunehmen <input type="checkbox"/> gleichbleiben <input type="checkbox"/> abnehmen 	<p>b) die <i>interne</i> Weiterbildung wird ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> zunehmen <input type="checkbox"/> gleichbleiben <input type="checkbox"/> abnehmen
<p>a) die <i>externe</i> Weiterbildung wird ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> zunehmen <input type="checkbox"/> gleichbleiben <input type="checkbox"/> abnehmen 	<p>b) die <i>interne</i> Weiterbildung wird ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> zunehmen <input type="checkbox"/> gleichbleiben <input type="checkbox"/> abnehmen 		

<p>13. Werden im Unternehmen die Weiterbildungskosten ermittelt ?</p>	<p><input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN (---> Bitte weiter bei Frage 14 !)</p>																												
<p>13 a. Wenn JA: Wie hoch waren 1986 die Weiterbildungskosten des Unternehmens ?</p>	<p>Insgesamt ca. öS (BT) dovon entfallen auf firmeninterne Aktivitäten: ca. öS (BT) externe Seminare usw.: ca. öS (BT)</p>																												
<p>14. Wie fördert Ihr Unternehmen die Inanspruchnahme externer Bildungsmaßnahmen ? (Bitte alle Zeilen ausfüllen)</p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: right;"></th> <th style="text-align: center;">häufig</th> <th style="text-align: center;">selten</th> <th style="text-align: center;">nie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: right;">Durch Information und Beratung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Durch teilweise Kostenübernahme</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Durch gänzliche Kostenübernahme</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Durch teilweise Freistellung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Durch gänzliche Freistellung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Durch entsprechende Arbeitszeitregelung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		häufig	selten	nie	Durch Information und Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Durch teilweise Kostenübernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Durch gänzliche Kostenübernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Durch teilweise Freistellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Durch gänzliche Freistellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Durch entsprechende Arbeitszeitregelung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	häufig	selten	nie																										
Durch Information und Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Durch teilweise Kostenübernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Durch gänzliche Kostenübernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Durch teilweise Freistellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Durch gänzliche Freistellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Durch entsprechende Arbeitszeitregelung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
<p>15. Durch welche Weiterbildungsinstitutionen sind Angehörige des Unternehmens intern oder extern weitergebildet worden ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<p>Durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) <input type="checkbox"/> Berufsförderungsinstitut (BFI) <input type="checkbox"/> Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ) <input type="checkbox"/> Herstein Institut für Unternehmensführung <input type="checkbox"/> Management-Institut der Industrie (MDI) <input type="checkbox"/> Management Center Vorarlberg (MCV) <input type="checkbox"/> Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF) <input type="checkbox"/> Spracheninstitut/Bildungswerk der Industrie (SPIDI-BWI) <input type="checkbox"/> Volkswirtschaftliche Gesellschaften <input type="checkbox"/> Arbeiterkammer/Österr. Gewerkschaftsbund <input type="checkbox"/> Universitätsinstitute, Uni-Außeninstitute <input type="checkbox"/> Sprachinstitute <input type="checkbox"/> inländische Berater-/Trainer(gruppen) <input type="checkbox"/> ausländische Berater-/Trainer(gruppen) <input type="checkbox"/> andere ausländische Institutionen <input type="checkbox"/> andere Weiterbildungsträger: 																												
<p>16. Gibt es im Unternehmen eine(n) bestimmte(n) Mitarbeiter(in), der (die) für die Planung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zuständig ist ?</p>	<p><input type="checkbox"/> JA, und zwar</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> einen hauptamtlichen Weiterbildungsbeauftragten (-leiter) <input type="checkbox"/> der Leiter (ein Mitarbeiter) des Personalwesens betreut diese Aufgabe mit <input type="checkbox"/> den Leiter der Personalentwicklung <input type="checkbox"/> eine andere Person, nämlich <p><input type="checkbox"/> NEIN, denn</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> der Unternehmensleiter betreut diese Aufgabe selbst <input type="checkbox"/> das ist Aufgabe der jeweiligen Vorgesetzten <input type="checkbox"/> das ist von Fall zu Fall verschieden <p>Wenn NEIN: --> Bitte gehen Sie weiter zu Frage 25 !</p>																												

Für eine branchenspezifische Auswertung und Rückmeldung der Informationen benötigen wir noch einige Angaben zum Unternehmen:

<p>25. Wie schätzen Sie das "Umfeld" Ihres Unternehmens ein ? (Bitte alle Zeilen ausfüllen)</p>	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th>stimmt voll</th> <th>stimmt eher</th> <th>stimmt eher nicht</th> <th>stimmt überhaupt nicht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Unser Unternehmen hat viele Konkurrenten</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Die Konkurrenz nimmt eher zu</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Es herrscht ein Verdrängungswettbewerb</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Unsere Branche expandiert</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Grundlegende technische Neuentwicklungen kommen in der Branche auf uns zu</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Es gibt in unserer Branche ständig Produktinnovationen</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		stimmt voll	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht	Unser Unternehmen hat viele Konkurrenten	4	3	2	1	Die Konkurrenz nimmt eher zu	4	3	2	1	Es herrscht ein Verdrängungswettbewerb	4	3	2	1	Unsere Branche expandiert	4	3	2	1	Grundlegende technische Neuentwicklungen kommen in der Branche auf uns zu	4	3	2	1	Es gibt in unserer Branche ständig Produktinnovationen	4	3	2	1
	stimmt voll	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht																																
Unser Unternehmen hat viele Konkurrenten	4	3	2	1																																
Die Konkurrenz nimmt eher zu	4	3	2	1																																
Es herrscht ein Verdrängungswettbewerb	4	3	2	1																																
Unsere Branche expandiert	4	3	2	1																																
Grundlegende technische Neuentwicklungen kommen in der Branche auf uns zu	4	3	2	1																																
Es gibt in unserer Branche ständig Produktinnovationen	4	3	2	1																																
<p>26. Welche der folgenden schriftlichen Konzepte oder Pläne wurden in Ihrem Unternehmen erstellt ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1. Bildungskonzept/Weiterbildungsplan <input type="checkbox"/> 1. Personalentwicklungs- und -förderungskonzept <input type="checkbox"/> 1. Führungsrichtlinien <input type="checkbox"/> 1. Unternehmensleitbild</p>																																			
<p>27. Das Unternehmen</p>	<p><input type="checkbox"/> 1. ist eine Filiale eines anderen Unternehmens <input type="checkbox"/> 1. ist eine Tochter eines inländischen Unternehmens <input type="checkbox"/> 1. ist eine Tochter eines ausländischen Unternehmens <input type="checkbox"/> 1. hat selbst Filialen <input type="checkbox"/> 1. hat selbst Tochtergesellschaften <input type="checkbox"/> 1. bildet Lehrlinge aus <input type="checkbox"/> 1. ist im Export tätig <input type="checkbox"/> 1. verfügt über eine Forschungs- und Entwicklungs-Abteilung <input type="checkbox"/> 1. kooperiert mit Universitäten/Forschungsinstituten</p>																																			
<p>28. Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen</p>	<p>.....⁽⁵⁾..... Beschäftigte, davon weiblich ca.⁽⁶⁾.....</p>																																			
<p>29. Die Mitarbeiter setzen sich nach ihrer höchsten abgeschlossenen Ausbildung wie folgt zusammen:</p>	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th>viele</th> <th>einige</th> <th>keine</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Universitätsabschluß</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Allgemeinbildende höhere Schule (AHS)</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Berufsbildende höhere Schule (HTL, HAK)</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Mittlere Berufsausbildung (HASch, Fachschule)</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Meisterprüfung</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Facharbeiter mit Lehrabschlußprüfung</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Angelernte Kräfte</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		viele	einige	keine	Universitätsabschluß	3	2	1	Allgemeinbildende höhere Schule (AHS)	3	2	1	Berufsbildende höhere Schule (HTL, HAK)	3	2	1	Mittlere Berufsausbildung (HASch, Fachschule)	3	2	1	Meisterprüfung	3	2	1	Facharbeiter mit Lehrabschlußprüfung	3	2	1	Angelernte Kräfte	3	2	1			
	viele	einige	keine																																	
Universitätsabschluß	3	2	1																																	
Allgemeinbildende höhere Schule (AHS)	3	2	1																																	
Berufsbildende höhere Schule (HTL, HAK)	3	2	1																																	
Mittlere Berufsausbildung (HASch, Fachschule)	3	2	1																																	
Meisterprüfung	3	2	1																																	
Facharbeiter mit Lehrabschlußprüfung	3	2	1																																	
Angelernte Kräfte	3	2	1																																	

<p>30. Bitte ordnen Sie Ihr Unternehmen zu</p>	<p><input type="checkbox"/> 01 Industrie <input type="checkbox"/> 02 Gewerbe/Handwerk <input type="checkbox"/> 03 Großhandel <input type="checkbox"/> 04 Einzelhandel <input type="checkbox"/> 05 Geld- und Kreditwesen, Versicherung <input type="checkbox"/> 07 Fremdenverkehr <input type="checkbox"/> 08 Verkehr/Transport <input type="checkbox"/> 09 Öffentliche Verwaltung <input type="checkbox"/> 10 Andere, und zwar</p>
<p>31. Branche/Schwerpunkt ihres Unternehmens</p>	<p>.....</p>
<p>32. <i>Nur für Produktionsbetriebe:</i> Wodurch ist die Produktion gekennzeichnet ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Prozeßfertigung <input type="checkbox"/> 1 Großserien- und Massenfertigung <input type="checkbox"/> 1 Einzel- oder Kleinserienfertigung <input type="checkbox"/> 1 Einsatz computergesteuerter Werkzeugmaschinen (z. B. NC, CNC, CAD/CAM)</p>
<p>33. Postleitzahl Ihres Unternehmensstandortes</p>	<p>.....</p>
<p>* * * VIELEN DANK ! * * *</p>	

Diese Erhebung soll durch Interviews mit Betriebspraktikern ergänzt werden. Wären Sie grundsätzlich bereit, sich für ein Interview mit einem ibw-Mitarbeiter (in Ihrem Unternehmen) zur Verfügung zu stellen ?

1 JA 2 NEIN

Sollen wir Ihnen die branchenspezifische Auswertung dieser Untersuchung zusenden ?

1 JA 2 NEIN

Zustelladresse / Zuständiger Sachbearbeiter:

(Firmenstempel)

Bitte hier Adresse eintragen oder die Auswertung gesondert schriftlich beim Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Judenplatz 3-4, 1010 Wien, anfordern

Zum Autor

Mag. Dr. Norbert Kaller

Studium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftspädagogik in Graz; 1981 Promotion mit einer Arbeit über Organisation und Methodik der Führungskräftefortbildung; mehrjährige Tätigkeit als Bereichsleiter und Betriebspädagoge in Management-Instituten; seit 1983 wissenschaftlicher Referent und Projektleiter am Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft; Lehrbeauftragter für Betriebspädagogik an der Universität Klagenfurt.

Hauptarbeitsgebiete

Forschungsprojekte und Entwicklung von Handbüchern und Lernunterlagen für die betriebliche Praxis in den Bereichen

- inner- und überbetriebliche Bildungsarbeit
- Personalentwicklung
- Kosten der Weiterbildung
- Klein- und Mittelbetriebe
- Unternehmensgründungen
- Führungskräfte- und Trainerweiterbildung
- Selbstgesteuertes Lernen
- Fernunterricht
- Hochschulforschung, Kooperation Wirtschaft – Universität
- Bildungsarbeit im internationalen Vergleich