Hartl, G. – Schedler, K. – Thum-Kraft, M.

Betriebliche Bildungsarbeit: Tabellen und Selbstdarstellungen

zum Forschungsbericht **26**

Mag. Georg Hartl, Dr. Klaus Schedler, Dr. Monika Thum-Kraft

BETRIEBLICHE BILDUNGSARBEIT:

TABELLEN UND SELBSTDARSTELLUNGEN ZUM FORSCHUNGSBERICHT 26

Wien, 1981

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
Österreichisches Institut Bildung und Wirtschaft.
Für den Inhalt verantwortlich: Dr. Johann Steinringer.
Alle: 1010 Wien, Judenplatz 3 - 4
Druck: Offset-Schnelldruck, Anton Riegelnik, 1080 Wien,
Piaristengasse 19

INHALTSÜBERSICHT

Seite

TABELLENBAND TEIL A 1
UMFANG, RAHMENBEDINGUNGEN UND STRUKTURELLE MEKRMALE
BETRIEBLICHER BILDUNGSARBEIT
(Dr. Klaus Schedler)

TABELLENBAND TEIL B 53
EINSCHULUNGSAKTIVITÄTEN ÖSTERREICHISCHER BETRIEBE
für Akademiker, Maturanten und Facharbeiter
(Dr. Monika Thum-Kraft)

TEIL C 81
MODELLE BETRIEBLICHER BILDUNGSARBEIT
Selbstdarstellungen
(Mag. Georg Hartl und Mitarbeiter des IBW)

TABELLENBAND - TEIL A

UMFANG, RAHMENBEDINGUNGEN UND STRUKTURELLE MERKMALE BETRIEBLICHER BILDUNGSARBEIT

Dr. Klaus Schedler

VORBEMERKUNG

Der erste Teil des vorliegenden Berichtes beinhaltet eine Auswahl der Auswertungsergebnisse die beim Beitrag "Umfang, Rahmenbedingungen und strukturelle Merkmale betrieblicher Bildungsarbeit" zu grundeliegen und die im Texteil nicht aufgenommen werden konnten. Um die Übersichtlichkeit der Darstellungsweise zu erhöhen sind die Tabellen zu den einzelnen Fragen in der Reihenfolge ihres Auftretens im Fragebogen wiedergegeben worden. Der Fragebogen selbst ist im Anhang beigefügt. Der Wortlaut dieser Fragen ist ferner in kursiver Schrift jeweils vorangestellt. Es ist daher zweckmäßig, bei der Suche einzelner Ergebnisse zunächst anhand des Fragebogens die Fragennummer festzustellen und in der Folge die gewünschte Tabelle nachzuschlagen. In der Anlage finden sich darüber hinaus einige auswertungstechnische Erläuterungen.

(Frage 2)

2. *"Postleitzahl des oder der Betriebsstandorte/s"*

Die Frage wurde in 883 Fällen oder 1oo.o Prozent beantwortet. (Lag keine Angabe vor - dies war in 17 Fällen so - wurde die Anzahl der Betriebsstandorte gleich 1 gesetzt)

Fälle nach Anzahl der Betriebsstandorte

Anzahl der Standorte	Fälle absolut	Fälle relativ
einer	673	76.2
zwei	111	12.6
drei	43	4.9
vier	26	2.9
fünf oder mehr	3O	3.4
Zusammen	883	1oo.o

Bei Nennung bis zu 4 Betriebsstandorten kann innerhalb der mindestens 1278 Betriebe für 1243 Arbeitsstätten (97,3%) die regionale Verteilung angegeben werden.

Betriebe nach Bundesländern

Bundesland	Absolut	Anteil
Wien	316	25.4
Niederösterreich	155	12.5
Oberösterreich	237	19.1
Salzburg	81	6.5
Tirol	1oo	8.o
Vorarlberg	68	5.5
Burgenland	25	2.o
Steiermark	153	12.3
Kärnten	91	7.3
Unbekannt	17	1.4
Zusammen	1243	1oo.o

Für diese 1243 Betriebe lassen sich in analoger Weise auch differenziertere regionale Angaben machen.

Betriebe nach Regionen und Organisationsform der Weiterbildung.

Prozentsätze basieren auf der Anzahl der Betriebsstandorte

Region	Weiterbildung extern	intern	nein	(N)
Wien	77.8	51.6	15.2	316
Nied.Öst.Nordost	68.8	31.3	25.o	16
Nied.Öst.Südöst	8o.o	45.o	16.7	6o
Nied.Öst.Südwest	75.8	51.5	1o.6	66
Nied.Öst.Nordwest	76.9	61.5	15.4	13
Linz	86.5	56.8	9.5	74
Oberöst.Nordost	7o.o	3o.o	3o.o	1o
Oberöst.Südost	54.5	45.5	4o.9	22
Oberöst.Südwest	7o.1	42.9	26.o	77
Oberöst.Nordwest	9o.7	5o.o	3.7	54
Salzburg	84.8	39.1	15.2	46
Salzburg Nord	7o.o	3o.o	3o.o	2o
Salzburg Süd	66.7	4o.o	26.7	15
Innsbruck	72.7	5o.o	15.9	44
Tirol Ost	73.o	43.2	24.3	37
Tirol West	9o.o	4o.o	1o.o	1o
Osttirol	44.4	55.6	22.2	9
Vorarlberg	88.2	39.7	8.8	68
Burgenland Nord	76.9	15.4	15.4	13
Burgenland Süd	75.o	41.7	25.o	12
Graz	84.4	5o.o	12.5	64
Steierm.Nordost	7o.7	36.2	24.1	58
Steierm.Südost	66.7	41.7	33.3	12
Steierm.Südwest	1oo.o	25.o	o	12
Steierm.Nordwest	1oo.o	57.1	o	7

wird fortgesetzt

Weiterbildung

Region	extern	intern	nein	(N)
Kärnten Ost	72.7	47.3	18.2	55
Kärnten West	86.1	36.1	11.1	36
Unbekannt	64.7	41.2	29.4	17
Zusammen	78.o4	46.2	16.4	1243

Die Produktmomentkorrelation zwischen den Anteilen interner und externer Weiterbildung nach der oben dargestellten regionalen Differenzierung beläuft sich auf

$$r = 1.1185o55x1o^{-3}$$

d.h. zwischen dem Ausmaß, in dem interne oder externe Weiterbildung angeboten wird, besteht kein Zusammenhang.

---

3. *"Gesamtzahl der im Unternehmen Beschäftigten" (etc.)*

Anzahl+) der Beschäftigten nach Organisationsform der Weiterbildung und Beschäftigtengruppen

Beschäftigten-gruppe	Weiterbildung extern	intern	nein	Gesamt	(n)
Angest.weibl.	58.o71	49.329	3.392	65.o31	842
Angest.männl.	117.691	92.o88	3.14o	127.295	867
Arbeit.weibl.	64.782	5o.122	3.754	72.5o7	752
Arbeit.männl.	19o.36o	141.943	11.597	21o.676	834
Angestellte	175.798	141.436	6.542	192.376	882
Arbeiter	255.178	192.o84	15.361	283.233	858
Weiblich	112.219	88.8oo	7.156	126.918	846
Männlich	282.377	2o7.7o1	16.495	31o.29o	88o
Gesamt	4o5.318	3o7.2o1	23.664	447.949	862

+) Bei Angaben größer 9.999 ist der Wert 9.999 verarbeitet worden.

Anteile der Beschäftigten nach Organisationsform der Weiterbildung und Beschäftigtengruppen (Anteile bezogen auf Mitarbeiterstand innerhalb einer Beschäftigtengruppe)

Beschäftigtengruppe	Weiterbildung extern	intern	nein	Gesamt
Angest.weibl.	89.3	75.9	5.2	17o.4
Angest.männl.	92.4	72.3	2.5	167.3
Arbeit.weibl.	89.3	69.1	5.2	163.7
Arbeit.männl.	9o.4	67.4	5.5	163.2
Angestellte	91.4	73.5	3.4	168.1
Arbeiter	9o.1	67.8	5.4	163.3
Weiblich	88.4	7o.o	5.6	164.o
Männlich	91.o	66.9	5.3	163.3
Gesamt	9o.5	68.6	5.3	164.3

Beschäftigtenzahlen+) nach Betriebsgrößenklassen

Betriebsgrößenklasse	Gesamtmitarbeiterstand	Anteil Mitarbeiter	Betriebe	Anteil Betriebe
unter 2oo	46.497	1o.4	412	49.5
unter 5oo	72.872	16.3	226	27.1
unter 1.ooo	73.123	16.3	1o8	13.o
1.ooo u.m.	255.486	57.o	87	1o.4
Gesamt	447.978	1oo.o	833	1oo.o

+) Bei Angaben größer 9.999 ist der Wert 9.999 verarbeitet worden.

Betriebsgrößenklassen nach Organisationsform der Weiterbildung (Anteile bezogen auf Betriebe einer Klasse)

Betriebs-größen-klasse	Weiterbildung extern	intern	nein	Gesamt
unter 2oo	64.3	26.9	29.1	12o.4
unter 5oo	85.o	46.9	9.3	141.2
unter 1.ooo	95.4	64.8	1.9	162.o
1.ooo u.m.	96.6	74.7	2.3	173.6
Gesamt	77.3	42.3	17.4	137.o

4. "Sektionszugehörigkeit des Unternehmens"

Sektionszugehörigkeiten nach Organisationsform der Weiterbildung (Anteile bezogen auf Nennungen innerhalb einer Sektion)

Sektion	extern	intern	nein	Gesamt	(N)
Gewerbe	61.3	32.4	31.6	125.3	253
Industrie	83.2	41.7	13.6	138.6	513
Handel	79.7	58.2	12.3	15o.3	153
GKV	92.7	75.6	o	168.3	41
Verkehr	81.8	54.5	18.2	154.5	22
Fr.-Verk.	73.o	4o.5	16.2	129.7	37
Nichtkammer	83.3	66.7	5.6	155.6	18
Gesamt	77.o	42.o	17.6	136.6	883

Verteilung der Sektionszugehörigkeiten nach Nennung und Unternehmen

Sektion	Nennungen	Anteil Betriebe	Anteil Nennungen
Gewerbe	253	28.7	24.4
Industrie	513	58.1	49.5
Handel	153	17.3	14.8
GKV	41	4.6	4.o
Verkehr	22	2.5	2.1
Fr.-Verk.	37	4.2	3.6
Nichtkammer	18	2.o	1.7
Gesamt	1.o37	117.4	1oo.o

Betriebe nach Sektionszugehörigkeiten und Betriebsgrößenklassen

Sektion	unter 2oo	unter 5oo	unter 1ooo	1ooo u.m.	(N)
Gewerbe	75.6	16.o	5.9	2.5	238
Industrie	38.4	32.2	16.4	12.9	487
Handel	52.5	26.6	12.9	7.9	139
GKV	25.6	3o.8	23.1	2o.5	39
Verkehr	55.o	3o.o	1o.o	5.o	2o
Fr.-Verkehr	54.8	25.8	12.9	6.5	31
Nichtkammer	58.8	5.9	o	35.3	17
Gesamt	49.5	27.1	13.o	1o.4	833

---

5. "Fachgruppenzugehörigkeit/en des Unternehmens"

Fachgruppenzugehörigkeiten werden in Produktionsbereiche umgeformt. Die Differenzierung erfolgt ausschließlich unter der Voraussetzung, daß zumindest eine Gewerbe- oder Industriemitgliedschaft vorliegt. (vgl. Anhang I) Dies war bei 714 Unternehmen der Fall, welche insgesamt 844 Industrie- und Gewerbemitgliedschaften aufwiesen.

Produktionsbereiche nach Organisationsform der Weiterbildung (Prozentsätze beziehen sich auf die Gesamtheit der Nennungen im jeweiligen Produktionsbereich)

Produktionsbereich	Weiterbildung extern	intern	nein	Gesamt	(N)
o Rohstoffe -Energie	92.3	69.2	3.8	165.4	26
o Nahrungs-Genußmittel	82.4	45.1	11.8	139.2	51
o Leder-Textil-Bekleidung	69.4	13.3	29.6	112.2	98
o Papier-Holz etc.	76.5	31.8	11.3	128.2	85
o Chemie-Chem.Prod.	92.3	49.2	6.2	147.7	65
o Glas-Steine-Erden	78.8	51.5	21.2	151.5	33
o Metalle-Metallwaren	89.3	51.4	8.4	149.1	214
o Elektro-technik	88.1	62.7	3.4	154.2	59
o Bau-wesen	58.o	26.4	32.8	117.2	174
o Sonstiges Gewerbe	72.2	44.4	25.o	141.7	36
o Sonstige Industrie	66.7	33.3	o	1oo.o	3
Gesamt	77.8	4o.3	17.8	135.9	844

Anzahl der Mitgliedschaften nach Sektionen

Sektion	Mitgliedschaften eine	zwei	drei	vier	5 u.m.	(N)
Gewerbe	61.3	31.2	5.1	2.o	.4	253
Industrie	86.5	1o.7	2.1	.4	.2	513
Handel	41.8	43.8	1o.5	3.3	.7	153
GKV	9o.2	o	2.4	7.3	o	41
Verkehr	45.5	31.8	13.6	4.5	4.5	22
Fr. Verkehr	67.6	21.6	5.4	5.4	o	37
Nichtkammer	94.4	o	5.6	o	o	18
Gesamt	85.2	12.3	1.8	.6	.1	883

6. *"Welche Fertigungsarten werden in ihrem Betrieb vorwiegend verwendet?"*

Die Frage betraf lediglich solche Betriebe, die zumindest eine Industrie- oder Gewerbemitgliedschaft aufwiesen. Dies war in 714 Betrieben der Fall. Beantwortet wurde die Frage von 545 Betrieben bzw. 76.3 Prozent der Fälle

Fertigungsart nach Sektionen

Fertigungsart	Gewerbe	Industrie	(N)	Anteil Gesamt
Einzel- Kleinserienfertigung	3o.9	76.6	265	48.6
Großserien- Massenfertigung	13.9	89.7	33o	6o.6
Prozeßfertigung	16.2	87.5	8o	14.7

Fertigungsart nach Organisationsform der Weiterbildung
(Anteile basieren auf Nennungen innerhalb der jeweiligen Fertigungsart)

Fertigungsart	extern	intern	nein	Gesamt	(N)
Einzel- Kleinserienfertigung	79.6	4o.8	15.5	135.8	265
Großserien- Massenfertigung	85.2	43.6	12.4	141.2	33o
Prozeßfertigung	8o.o	4o.o	15.o	135.o	8o
Gesamt	82.4	42.1	13.9	138.4	675

7. *"Gibt es unter den Mitarbeitern des Unternehmens*

Akademiker

Maturanten

Fachschulabsolventen ?"

Innerhalb dieser Antwortmöglichkeiten wurden einzeln die Hauptvertreter der jeweilig angeführten aufgezählt .

Mitarbeitergruppen nach Sektionen

Sektion	Akademiker	Maturanten	Fachschulabsolventen	(N)
Gewerbe	59.3	88.5	9o.5	243
Industrie	79.o	95.o	96.2	5o4
Handel	77.2	94.5	95.2	145
GKV	95.1	1oo.o	1oo.o	41
Verkehr	72.7	9o.9	1oo.o	22
Fr.-Verk.	7o.6	88.2	91.2	34
Nichtkammer	1oo.o	88.2	88.2	17
Gesamt	74.9	92.6	94.5	854

Mitarbeitergruppen nach Betriebsgrößenklassen

Betriebsgr. -Klasse	Akademiker	Maturanten	Fachschulabsolventen	(N)
unter 2oo	59.o	85.5	91.3	393
unter 5oo	83.9	98.2	98.2	224
unter 1.ooo	97.2	1oo.o	95.3	1o7
1.ooo u.m.	1oo.o	1oo.o	97.6	85
Gesamt	75.3	92.5	94.4	8o9

Mitarbeitergruppen nach Organisationsform der Weiterbildung

Gruppe	Weiterbildung extern	intern	nein	Gesamt	(N)
Juristen	91.6	65.o	5.3	161.9	226
Sowis	89.3	58.5	5.8	153.6	364
Techniker	85.5	49.5	1o.2	145.2	42o
And.Akadem.	88.2	59.7	5.9	153.8	186
AKADEMIKER	84.1	48.9	1o.6	143.6	64o
HAK	85.6	51.o	9.8	146.3	561
HTL	83.o	46.2	12.2	141.3	6oo
AHS	87.9	55.7	7.4	151.o	445
And.Matur.	83.o	6o.o	1o.9	153.9	165
MATURANTEN	8o.9	44.6	13.7	139.2	791
Handelsschul.	8o.5	44.8	14.4	139.7	745
Mittl.Techn.	86.7	47.9	1o.o	144.5	422
And. Fachsch.	81.8	54.7	12.3	148.7	236
Faschulabs.	79.4	43.6	15.4	138.4	8o7
Gesamt	78.8	42.9	15.9	137.6	854

---

8. *"Sind im Unternehmen Maturanten beschäftigt, die auf dem Wege eines Kollegs eine zusätzliche HTL- oder HAK-Matura erworben haben"?*

Die Frage wurde von 818 Betrieben beantwortet.

Es gaben an:

"ja" - 226 Betriebe bzw. 27.6 Prozent

"nein" - 592 Betriebe bzw. 72.4 Prozent

Keine Angaben machten 65 Betriebe; das sind 7.4 Prozent aller Fälle.

9. *"Wer ist in Ihrem Unternehmen mit Bildungsaufgaben betraut?" (ausgenommen Lehrlingsausbildung)*

Die Frage wurde von 846 Betrieben beantwortet.

Kompetenz für Bildungsaufgaben nach der Organisationsform der Bildungsmaßnahmen (Anteile über Anzahl von Betrieben einer Organisationsform)

Antwort-kategorie	extern	intern	Gesamt
Personalchef	4o.8	45.7	35.2
Ausbildungsleiter	12.9	18.8	11.2
Bildungsreferent	5.9	9.4	4.7
Hauptamtl. Ausbilder	4.7	7.5	3.9
Nebenamtl. Ausbilder	8.8	11.9	7.o
Abteilung Personal-entwicklung	4.4	5.3	3.7
jeweils d. Abteilungs-leiter bzw. Vorgesetzte	4o.2	44.6	35.8
weder spez. Mitarbeit noch Abteilung	11.6	8.o	11.o
niemand	22.8	8.3	22.5
N	661	361	846

Kompetenz für Bildungsaufgaben nach Betriebsgrößenklassen (Anteile über Anzahl von Betrieben einer Betriebsgrößenklasse)

Antwort-kategorie	bis 2oo	bis 5oo	bis 1.ooo	1.ooo u.m.
Personalchef	21.9	39.4	59.4	57.o
Ausbildungsleit.	5.9	1o.1	15.1	37.2
Bildungsreferent	1.5	5.o	1.9	23.3
Hauptamtl. Ausbilder	.3	3.2	8.5	16.3
Nebenamtl. Ausbilder	2.5	6.9	12.3	2o.9

wird fortgesetzt

Antwort-kategorie	bis 2oo	bis 5oo	bis 1.ooo	1.ooo u.m.
Abteilung Personal-entwicklung	1.5	2.8	7.5	11.6
jeweils d. Abtlgsleit. bzw. Vorgesetzte	29.8	38.1	52.8	34.9
weder spez. Mitarb. noch Abteilung	14.5	11.5	5.7	3.5
niemand	36.1	13.8	3.8	2.3
N	393	218	1o6	86

1o. *"Bestehen im Betrieb schriftlich fixierte Richtlinien für die Weiterbildung der Mitarbeiter."*

Die Frage wurde von 883 Betrieben beantwortet.
Es gaben an:

"ja" - 149 Betriebe oder 16.9 Prozent.
Innerhalb dieser entfallen 14o Betriebe auf externe Bildung und 1o5 auf interne Bildung

"nein" - 734 Betriebe oder 83.1 Prozent

Betriebe, die externe Bildung fördern stimmten zu 2o.6 Prozent zu.
Betriebe, die interne Bildungsmaßnahmen setzen stimmten zu 28.3 Prozent zu.

Zustimmungsraten nach Betriebsgrößenklassen

Betriebs-größe	Zustimmungen absolut	Zustimmungen relativ	(N)
bis 2oo	3o	7.3	412
bis 5oo	42	18.6	226
bis 1.ooo	26	24.1	1o8
1.ooo u.m.	42	48.3	87
Gesamt	14o	16.8	833

"Wenn ja, für welche Mitarbeitergruppen?"

Die Frage war also an 149 Betriebe gerichtet. Sie wurde in allen Fällen beantwortet.

Zielgruppen schriftlich fixierter Weiterbildungsmaßnahmen nach der Organisationsform der Bildungsarbeit. (Zähleinheit: Nennungen)

Zielgruppe	extern	intern	Gesamt
Hilfsarbeiter	4.4	4.1	4.4
Angelernte	7.6	6.1	7.4
Facharbeiter	13.3	13.1	13.3
Meister	14.o	14.o	14.1
Kaufm. Angest.	22.6	24.2	22.9
Techn. Angest.	16.7	16.3	16.4
Management	21.3	22.2	21.5
N	45o	343	475

Zielgruppen betrieblicher Bildungsarbeit nach Sektionen (Anteile über Nennungen)

Zielgruppe	Gew.	Ind.	Han.	GKV	Verk.	Fr.V.	NKa
Hilfsarbeiter	11.4	5.2	3.1	o	o	11.5	o
Angelernte	11.1	8.o	4.7	o	5o.o	19.2	3.7
Facharbeiter	2o.5	14.2	9.4	o	o	19.2	14.8
Meister	11.4	17.6	1o.9	o	o	11.5	14.8
Kfm.Angest.	18.2	19.1	29.7	54.9	5o.o	11.5	11.1
Techn.Angest.	18.2	18.5	14.1	5.9	o	7.7	25.9
Management	9.1	17.3	28.1	39.2	o	19.2	29.6
N	44	324	64	51	2	26	27

11. "Ist in den letzten Jahren das Interesse der Mitarbeiter an Weiterbildungsveranstaltungen . . ."

Die Frage wurde in 824 Fällen beantwortet.

"gestiegen" wurde von 37.9 Prozent angegeben,
"gesunken" von 3.4 Prozent und
"gleichgeblieben" von 58.7 Prozent der Betriebe angegeben.

Differenziert man nach der Organisationsform der Bildungsmaßnahmen ergeben sich für die nachstehend genannten Subpopulationen folgende Zustimmungsraten:

- Betriebe ohne Bildungsarbeit (N=155)

gestiegen	1o.3 %
gesunken	5.2
gleichgeblieben	62.o
keine Angabe	21.9

- Betriebe mit externer Bildungsarbeit (N=68o)

gestiegen	41.8 %
gesunken	2.5
gleichgeblieben	52.4
keine Angabe	3.4

- Betriebe mit interner Bildungsarbeit (N=371)

gestiegen	49.1 %
gesunken	2.7
gleichgeblieben	46.4
keine Angabe	1.9

---

12. "Führten Sie im Jahr 1979 innerbetriebliche Weiterbildungsveranstaltungen durch, oder haben Sie den Besuch außerbetrieblicher Weiterbildungsveranstaltungen unterstützt oder gefördert?"

Die Frage selbst wurde nicht ausgewertet, sondern die Organisationsform der Bildungsarbeit ist anhand des Antwortverhaltens festgestellt worden, das in der

weiteren Bearbeitung des Fragebogens zu beobachten war. Die Art der Vorgangsweise ist in Anhang II erschöpfend beschrieben worden.

Schlußfolgernd konnte für sämtliche 883 Betriebe festgestellt werden:

- 155 Betriebe oder 17.6 % führten keine Bildungsarbeit durch
- 357 Betriebe oder 4o.4 % führten nur außerbetriebliche Maßnahmen durch
- 48 Betriebe oder 5.4 % führten nur innerbetriebliche Maßnahmen durch
- 323 Betriebe oder 36.6 % führten sowohl innerbetriebliche als auch außerbetriebliche Maßnahmen durch

Bezogen auf die Gesamtzahl der Nennungen für eine Bildungsarbeit entfallen bei N=1o51

64.7 Prozent auf externe und
35.3 Prozent auf interne Maßnahmen

Bezogen auf die Gesamtheit weiterbildungsintensiver Betriebe entfallen bei N=728

68o Betriebe oder 93.4 % auf externe und
371 Betriebe oder 51.o % auf interne Bildung.

---

13. "Welche Zielsetzungen wurden 1979 mit Weiterbildungsangeboten verfolgt?"

	Zustimmungen	
	extern	intern
- bessere Erfüllung gegenwärtiger Arbeitsaufgaben	88.2	92.2
- Vorbereitung auf veränderte, schwierigere oder erweiterte Aufgaben im bisherigen Wirkungskreis	62.7	7o.8
- Übernahme anderer Aufgaben in neuen Bereichen	34.7	36.7
Anzahl anwortender Betriebe	636	36o

(Frage 13)

Zustimmungsraten für Gewerbebetriebe

	extern	intern
- bessere Erfüllung gegenwärtiger Arbeitsaufgaben	78.o	84.8
- Vorbereitung auf veränderte, schwierigere oder erweiterte Aufgaben im bisherigen Wirkungskreis	53.9	57.o
- Übernahme anderer Aufgaben in neuen Bereichen	29.8	26.6
Anzahl antwortender Betriebe	141	79

Zustimmungsraten für Industriebetriebe

	extern	intern
- bessere Erfüllung gegenwärtiger Arbeitsaufgaben	89.1	93.8
- Vorbereitung auf veränderte, schwierigere oder erweiterte Aufgaben im bisherigen Wirkungskreis	64.4	75.5
- Übernahme anderer Aufgaben in neuen Bereichen	37.1	41.3
Anzahl antwortender Betriebe	4o2	2o8

Zustimmungsraten für Handelsbetriebe

	extern	intern
- bessere Erfüllung gegenwärtiger Arbeitsaufgaben	93.9	92.o
- Vorbereitung auf veränderte, schwierigere oder erweiterte Aufgaben im bisherigen Wirkungskreis	63.5	62.5
- Übernahme anderer Aufgaben in neuen Bereichen	3o.4	28.4
Anzahl antwortender Betriebe	115	88

14. *"Auf welchem allgemeinen Gebiet wurden Weiterbildungsveranstaltungen 1979 durchgeführt?"*

Zustimmungsraten für alle Betriebe

	extern	intern
- auf fachlich-technischem Gebiet	92.9	93.o
- auf rechtlich wirtschaftlichem Gebiet	4o.6	42.5
- auf dem Gebiet der Menschenführung oder Kommunikation	53.6	62.8
Anzahl antwortender Betriebe	633	358

Zustimmungsraten für Gewerbebetriebe

	extern	intern
- auf fachlich-technischem Gebiet	93.6	89.7
- auf rechtlich wirtschaftlichem Gebiet	3o.5	28.2
- auf dem Gebiet der Menschenführung oder Kommunikation	36.2	43.6
Anzahl antwortender Betriebe	141	78

Zustimmungsraten für Industriebetriebe

	extern	intern
- auf fachlich-technischem Gebiet	94.o	92.8
- auf rechtlich wirtschaftlichem Gebiet	42.5	46.2
- auf dem Gebiet der Menschenführung oder Kommunikation	56.5	68.3
Anzahl antwortender Betriebe	398	2o8

Zustimmungsraten für Handelsbetriebe

	extern	intern
- auf fachlich-technischem Gebiet	97.4	97.7
- auf rechtlich wirtschaftlichem Gebiet	34.8	34.1
- auf dem Gebiet der Menschenführung oder Kommunikation	56.5	58.o
Anzahl antwortender Betriebe	115	88

(Frage 15)

15. *"Welche Gegebenheiten machten die Notwendigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb erforderlich?"*

Zustimmungsraten für alle Betriebe

	extern	intern
- verstärkter Konkurrenzdruck	44.4	55.5
- wachsende Betriebsgröße	39.4	42.8
- Automatisierung/Mechanisierung	39.2	38.5
- Rationalisierung	48.7	46.2
- Verwendung neuer Werkstoffe	16.9	16.1
- Anwendung neuer Erkenntnisse	41.5	45.9
- Veränderung durch den Einsatz der EDV	51.6	56.7
- Exportanstrengungen	17.4	18.1
- Fluktuation	1o.6	12.7
- Personalbeschaffung	12.9	16.4
- Unfallquoten	6.3	8.5
Anzahl antwortender Betriebe	622	353

Zustimmungsraten für Gewerbebetriebe

	extern	intern
- verstärkter Konkurrenzdruck	43.2	55.1
- wachsende Betriebsgröße	38.8	43.6
- Automatisierung/Mechanisierung	29.5	26.9
- Rationalisierung	46.o	44.9
- Verwendung neuer Werkstoffe	24.5	15.4
- Anwendung neuer Erkenntnisse	38.1	42.3
- Veränderung durch den Einsatz der EDV	4o.3	47.5
- Exportanstrengungen	8.6	7.7
- Fluktuation	4.3	6.4
- Personalbeschaffung	9.4	1o.3
- Unfallquoten	5.o	3.8
Anzahl antwortender Betriebe	139	78

Zustimmungsraten bei Industriebetrieben

	extern	intern
- verstärkter Konkurrenzdruck	42.1	53.7
- wachsende Betriebsgröße	35.4	37.1
- Automatisierung/Mechanisierung	43.1	23.o
- Rationalisierung	52.8	49.3
- Verwendung neuer Werkstoffe	18.2	22.o
- Anwendung neuer Erkenntnisse	41.5	48.8
- Veränderung durch den Einsatz der EDV	53.8	59.o
- Exportanstrengungen	24.4	27.3
- Fluktuation	1o.o	11.2
- Personalbeschaffung	11.5	14.1
- Unfallquoten	8.7	7.1
Anzahl antwortender Betriebe	39o	2o5

Zustimmungsraten bei Handelsbetrieben

	extern	intern
- verstärkter Konkurrenzdruck	54.5	63.2
- wachsende Betriebsgröße	52.7	47.1
- Automatisierung/Mechanisierung	28.6	23.o
- Rationalisierung	37.5	36.8
- Verwendung neuer Werkstoffe	1o.7	1o.3
- Anwendung neuer Erkenntnisse	42.o	4o.2
- Veränderung durch den Einsatz der EDV	5o.9	5o.6
- Exportanstrengungen	8.o	9.2
- Fluktuation	14.3	16.1
- Personalbeschaffung	16.1	2o.7
- Unfallquoten	2.7	1.1
Anzahl antwortender Betriebe	112	87

16. "Wie wurden die Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen ermittelt?"

Zustimmungsraten für alle Betriebe

	extern	intern
- Empfehlung durch den Vorgesetzten	73.9	76.7
- Vorschlag durch die Personalabteiltung	24.7	31.4
- nach Bedarf	29.1	36.1
- aufgrund der Leistung des Mitarbeiters	22.8	25.o
- aufgrund einer Förderungskartei	4.1	6.1
- eig. Interesse od. Initiative d. Mitarb.	61.7	58.9
- innerbetriebliche Information	2o.5	22.5
- Sonstiges	5.6	8.3
Anzahl antwortender Betriebe	639	36o

Zustimmungsraten für Betriebe mit unter 2oo Mitarbeitern

	extern	intern
- Vorgesetzter	58.6	59.o
- Personalabteilung	13.4	18.1
- Bedarf	26.4	31.4
- Leistung	24.3	28.6
- Förderungskartei	1.3	1.9
- eig.Interesse oder Initiative	54.o	46.7
- innerbetr. Information	14.6	14.3
- Sonstiges	5.4	7.6
Anzahl antwortender Betriebe	239	1o5

Zustimmungsraten für Betriebe mit unter 5oo Mitarbeitern

	extern	intern
- Vorgesetzter	81.2	79.6
- Personalabteilung	23.2	31.1
- Bedarf	23.2	3o.1

wird fortgesetzt

	extern	intern
- Leistung	21.o	25.2
- Förderungskartei	2.8	4.9
- eig. Interesse oder Initiative	65.2	61.2
- innerbetriebl. Information	19.9	18.4
- Sonstiges	4.4	7.8
Anzahl antwortender Betriebe	181	1o3

Zustimmungsraten für Betriebe mit unter 1.ooo Mitarbeitern

	extern	intern
- Vorgesetzter	89.1	88.6
- Personalabteilung	36.6	35.7
- Bedarf	38.6	41.4
- Leistung	2o.8	22.9
- Förderungskartei	5.o	5.7
- eig. Interesse oder Initiative	65.3	64.3
- innerbetriebl. Information	23.8	27.1
- Sonstiges	6.9	8.6
Anzahl antwortender Betriebe	1o1	7o

Zustimmungsraten für Betriebe mit 1.ooo und mehr Mitarbeitern

	extern	intern
- Vorgesetzter	88.1	9o.8
- Personalabteilung	48.8	5o.8
- Bedarf	21.7	55.4
- Leistung	2o.2	21.5
- Förderungskartei	15.5	16.9
- eig. Interesse oder Initiative	71.4	72.3
- innerbetriebliche Information	34.5	36.9
- Sonstiges	9.5	12.3
Anzahl antwortender Betriebe	84	65

17. *"Befanden sich unter den Weiterbildungsveranstaltungen auch solche, die für bestimmte Mitarbeitergruppen veranstaltet wurden?"*

Von den 68o Betrieben, die die Teilnahme an externen Bildungsveranstaltungen unterstützten oder förderten, haben 75.4 Prozent zugestimmt.

Von den 371 Betrieben, die innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen durchführen, haben 87.1 Prozent zugestimmt.

"Wenn ja, für welche Mitarbeitergruppen?"

Die Frage war also an 513 Betriebe mit externer Weiterbildung und an 321 Betriebe mit interner Weiterbildung gerichtet.

Zustimmungsraten für alle Betriebe

	extern	intern
- Hilfsarbeiter	5.5	7.1
- angelernte Arbeiter	19.7	18.6
- Facharbeiter	36.8	37.5
- Meister	35.5	36.2
- kfm. Angestellte	6o.8	64.7
- techn. Angestellte	43.1	39.9
- mittleres und höheres Management	57.5	59.8
Anzahl antwortender Betriebe	513	323

Zustimmungsraten für Gewerbebetriebe

	extern	intern
- Hilfsarbeiter	1o.9	1o.6
- angelernte Arbeiter	26.7	22.7
- Facharbeiter	58.4	57.6

wird fortgesetzt

	extern	intern
- Meister	22.8	27.3
- kfm. Angestellte	62.4	63.6
- techn. Angestellte	52.5	48.5
- mittleres und höheres Management	4o.6	4o.9
Anzahl antwortender Betriebe	1o1	66

Zustimmungsraten für Industriebetriebe

	extern	intern
- Hilfsarbeiter	5.3	8.4
- angelernter Arbeiter	21.2	2o.9
- Facharbeiter	36.8	4o.8
- Meister	47.7	49.2
- kfm. Angestellte	57.6	58.6
- techn. Angestellte	49.5	47.1
- mittleres und höheres Management	55.1	56.5
Anzahl antwortender Betriebe	321	191

Zustimmungsraten für Handelsbetriebe

	extern	intern
- Hilfsarbeiter	4.9	4.8
- angelernte Arbeiter	12.6	1o.8
- Facharbeiter	34.o	31.3
- Meister	2o.4	22.9
- kfm. Angestellte	73.8	77.1
- techn. Angestellte	31.1	27.7
- mittleres und höheres Management	59.2	61.4
Anzahl antwortender Betriebe	1o3	83

18. "Wurden hinsichtlich der Kosten der Weiterbildungsmaßnahmen Aufzeichnungen geführt?"

Von den 68o Betrieben, die externe Weiterbildungsmaßnahmen unterstützten antworteten mit ...

ja 351 Betriebe oder 51.6 Prozent
nein 255 Betriebe oder 37.5 Prozent
74 Betriebe oder 1o.9 Prozent machten keine Angabe.

Von den 371 Betrieben, die interne Weiterbildungsmaßnahmen durchführten antworteten mit ...

ja 225 Betriebe oder 6o.6 Prozent
nein 115 Betriebe oder 31.o Prozent
31 Betriebe oder 8.4 Prozent machten keine Angabe.

"Wenn ja, versuchen Sie bitte die Höhe der Aufwendungen anzugeben, die für das Unternehmen im Jahr 1979 aus Weiterbildungsmaßnahmen entstanden sind":

Kosten für externe Bildungsarbeit:

Gesamtkosten (N=265)	79.o94.ooo,-- oes
Durchschnitt f. Betriebe m. ext.	298.467,9o oes
Durchschnitt nur extern	186.424,77 oes
Durchschnitt extern und intern	381.763,15 oes
Kosten pro Mitarbeiter gesamt	488,96 oes
in Betrieben mit bis 2oo Mitarbeitern	429,42 oes
bis 5oo "	346,46 oes
bis 1.ooo "	414,36 oes
1.ooo u.m."	549,9o oes

Kosten für interne Bildungsarbeit:

Gesamtkosten (N=138)	66.844.ooo,-- oes
Durchschnitt f. Betriebe mit int.	484.376,81 oes
Durchschnitt nur intern	13o.466,67 oes
Durchschnitt extern und intern	527.536,58 oes

wird fortgesetzt

Kosten pro Mitarbeiter gesamt	567,63 oes
in Betrieben mit bis 2oo Mitarbeitern	915,35 oes
bis 5oo "	446,8o oes
bis 1.ooo "	414,76 oes
1.ooo u.m."	486,39 oes

Gesamtkosten betrieblicher Bildungsarbeit:

Gesamtkosten (N=343)	2o3.75o.ooo,-- oes
Durchschnitt über alle Betriebe	594.o23,32 oes
Durchschnitt Betr.m.ext.BA.	587.786,6o oes
Durchschnitt Betr.m.int.BA.	825.66o,33 oes
Kosten pro Mitarbeiter gesamt	992,65 oes
in Betrieben mit bis 2oo Mitarbeitern	789,82 oes
bis 5oo "	731,77 oes
bis 1.ooo "	833,12 oes
1.ooo u.m."	796,88 oes

"Sind in diesen Beträgen die indirekten Kosten wie Ausfallzeiten durch Freistellung etc. berücksichtigt?"

Von den 265 Betrieben, die Kosten für externe Maßnahmen genannt haben, antworteten ...

mit "ja" 39 Betriebe oder 14.7 Prozent

Von den 138 Betrieben, die Kosten für interne Maßnahmen genannt haben, antworteten

mit "ja" 26 Betriebe oder 18.8 Prozent

---

19. "Wann wurden innerbetriebliche Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt?"

Die Frage wurde von 339 Betrieben beantwortet.

Auf die nachstehend genanntenAntwortkategorien entfielen folgende Zustimmungsraten

- innerhalb der Arbeitszeit	51.9 Prozent
- außerhalb der Arbeitszeit	14.2
- teilweise innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit	53.7

2o. "Welche zeitliche Dauer wiesen die im Unternehmen durchgeführten Weiterbildungsveranstaltungen auf?"

Die Frage wurde von 338 Betrieben beantwortet.

Auf die nachstehend genannten Antwortkategorien entfielen folgende Zustimmungsraten:

- mehrwöchige Veranstaltungen	16.9 Prozent
- einwöchige Veranstaltungen	18.o
- 2- bis 5-tägige Veranstaltungen	59.5
- eintägige Veranstaltungen	51.6
- ein- oder mehrstündige Veranst.	49.7
- sonstige Formen	7.7

Angesichts der vielen Mehrfachnennungen sind in der Folge die Anteile auf die Gesamtheit aller Nennungen bezogen worden:

- mehrwöchige Veranstaltungen	8.3 Prozent
- einwöchige Veranstaltungen	8.9
- 2- bis 5-tägige Veranstaltungen	29.2
- eintägige Veranstaltungen	25.4
- ein- bis mehrstündige Veranst.	24.4
- sonstige Formen	3.8

---

21. "Welche Gründe waren es, die betriebsinterne Weiterbildung nahegelegt haben?"

Zustimmungsraten für sämtliche Betriebe	
- keine geeigneten Angebote für externe Weiterbildung	17.7 Prozent
- interne Weiterbildung erschien kostengünstiger	39.6
- innerbetriebliche Weiterbildung erschien effektiver	75.o
- entsprechende Räumlichkeiten wie auch geeignetes Personal standen zur Verfügung	38.9
- Sonstiges	1o.1
Anzahl antwortender Betriebe	316

Zustimmungsraten für Gewerbebetriebe (N=63)	
- kein externes Angebot	2o.6
- erschien kostengünstiger	23.8
- erschien effektiver	66.7
- Räumlichkeiten/Personal	42.9
- Sonstiges	15.9

Zustimmungsraten für Industriebetriebe (N=187)	
- kein externes Angebot	15.o
- erschien kostengünstiger	42.2
- erschien effektiver	76.5
- Räumlichkeiten/Personal	36.9
- Sonstiges	8.6

Zustimmungsraten für Handelsbetriebe (N=83)	
- kein externes Angebot	2o.5
- erschien kostengünstiger	31.3
- erschien effektiver	69.9
- Räumlichkeiten/Personal	44.6
- Sonstiges	14.5

(Frage 21)

Zustimmungsraten für Betriebe mit unter 2oo Beschäft. (N=82)

- kein externes Angebot	9.8
- erschien kostengünstiger	25.6
- erschien effektiver	65.9
- Räumlichkeiten/Personal	3o.5
- Sonstiges	14.6

Zustimmungsraten für Betriebe mit unter 5oo Beschäft. (N=92)

- kein externes Angebot	16.3
- erschien kostengünstiger	31.5
- erschien effektiver	73.9
- Räumlichkeiten/Personal	42.4
- Sonstiges	8.7

Zustimmungsraten für Betriebe mit unter 1.ooo Beschäft. (N=65)

- kein externes Angebot	23.1
- erschien kostengünstiger	43.1
- erschien effektiver	78.5
- Räumlichkeiten/Personal	44.6
- Sonstiges	1o.8

Zustimmungsraten für Betriebe mit 1.ooo u.m. Beschäft. (N=63)

- kein externes Angebot	23.8
- erschien kostengünstiger	69.8
- erschien effektiver	85.7
- Personal/Räumlichkeiten	41.3
- Sonstiges	4.8

---

22. *"Wer führt die innerbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen durch?"*

Die Frage wurde von 324 Betrieben beantwortet.

Auf die nachstehend genannten Antwortkategorien entfielen folgende Zustimmungsraten

Betriebsangehörige	72.8 % der Betriebe
Angehörige anderer Betriebe	17.6 %
Referenten aus außerbetrieblichen Institutionen	62.7 %

---

23. *"Welche außerbetrieblichen Weiterbildungsangebote wurden 1979 in Anspruch genommen?"*

Die Frage wurde von 654 Betrieben beantwortet.

Zustimmungsraten für alle Betriebe	
- fachspezifische Kurse und Seminare	96.5
- fachspezifische Fernkurse	5.5
- fachspezifische Kurse für Berufstätige	1o.1
- sozial- und wirtschaftskundliche Kurse und Seminare	27.7
- sozial- und wirtschaftskundliche Fernkurse	1.5
- allgemeinbildende Kurse und Seminare	15.3
- allgemeinbildende Fernkurse	o.8
- allgemeinbildende Schulen für Berufstätige	3.1

Zustimmung über Inhalte (Prozentsätze über Nennungen) für alle Betriebe (N=1o49)	
- fachspezifisch	69.9 %
- sozial/wirtschaftskundl.	18.2
- allgem.-bild.	11.9

(Frage 23)

Zustimmung zu Inhalten für Gewerbebetriebe (N=22o)

- fachspezifisch	73.2
- sozial/wirtschaftskundl.	16.4
- allgem.-bild.	1o.5

Zustimmung zu Inhalten für Industriebetriebe (N=687)

- fachspezifisch	7o.o
- sozial/wirtschaftskundl.	18.9
- allgem.-bild.	11.1

Zustimmung zu Inhalten für Handelsbetriebe (N=196)

- fachspezifisch	66.3
- sozial/wirtschaftskundl.	18.4
- allgem.-bild.	15.3

Zustimmung zu Formen für alle Betriebe (N=1o49)

- Kurse, Seminare	86.9
- Fernkurse	4.9
- Schulen f. Berufst.	8.2

Zustimmung zu Formen für Betriebe bis 2oo Mitarbeiter (N=358)

- Kurse, Seminare	91.1
- Fernkurse	4.2
- Schulen f. Berufst.	4.7

Zustimmung zu Formen für Betriebe mit bis 5oo Mitarb. (N=282)

- Kurse, Seminare	89.3
- Fernkurse	4.3
- Schulen f. Berufst.	6.4

Zustimmung zu Formen für Betriebe mit unter 1.000 Mitarbeitern (N=191)

- Kurse, Seminare	84.8
- Fernkurse	5.2
- Schulen f. Berufst.	9.9

Zustimmung zu Formen für Betriebe mit 1.000 und mehr Mitarbeitern (N=167)

- Kurse, Seminare	76.o
- Fernkurse	7.8
- Schulen f. Berufst.	16.2

---

24. "In welcher Weise wurde die Teilnahme an derartigen Veranstaltungen gefördert?"

Die Frage wurde von 663 Betrieben beantwortet.

ZUSTIMMUNGSRATEN FÜR KOMBINIERTE ANTWORTKATEGORIEN

	Freq.	Kum.
gänzliche Kostentragung und gänzliche Freistellung	27.1 %	27.1 %
gänzliche Kostentragung	2o.1 %	47.2 %
Information und Beratung und gänzliche Kostentragung und gänzliche Freistellung	7.4 %	54.6 %
gänzliche Kostentragung und teilweise Freistellung	3.7 %	58.3 %
Information und Beratung und gänzliche Kostentragung	3.6 %	61.9 %
teilweise Kostentragung	3.4 %	65.3 %
teilweise Kostentragung teilweise Freistellung	3.o %	68.3 %

wird fortgesetzt

(Frage 24)

	Freq.	Kum.
teilweise Freistellung	2.5 %	7o.8 %
teilweise Kostentragung und gänzliche Kostentragung	2.4 %	73.2 %
teilweise Kostentragung und gänzliche Kostentragung und gänzliche Freistellung	1.9 %	75.1 %
teilweise Kostentragung und gänzliche Kostentragung und teilweise Freistellung und gänzliche Freistellung	1.9 %	77.o %
Information und Beratung	1.8 %	78.8 %
gänzliche Kostentragung und teilweise Freistellung und gänzliche Freistellung	1.6 %	8o.4 %
Information und Beratung und teilweise Kostentragung	1.3 %	81.7 %
Information und Beratung und teilweise Kostentragung und gänzliche Kostentragung und teilweise Freistellung und gänzliche Freistellung	1.2 %	82.9 %
Information und Beratung und teilweise Kostentragung und gänzliche Kostentragung und entspr. Arbeitszeitregelung und teilweise Freistellung und gänzliche Freistellung	1.1 %	84.o %
sonstige Kombinationen	16.o %	1oo.o %

Zustimmungsraten für alle Betriebe

Information und Beratung	24.7
teilweise Kostentragung	24.9
gänzliche Kostentragung	82.1
entsprechende Arbeitszeitregelung	9.5
teilweise Freistellung	21.6
gänzliche Freistellung	51.1

Zustimmungsraten für Betriebe mit unter 2oo Mitarbeitern N=259

Information und Beratung	21.6
teilweise Kostentragung	19.7
gänzliche Kostentragung	76.1

wird fortgesetzt

Arbeitszeitregelung	5.8
teilweise Freistellung	14.3
gänzliche Freistellung	47.1

Zustimmungsraten für Betriebe mit unter 5oo Mitarbeitern N=185

Information und Beratung	23.2
teilweise Kostentragung	22.2
gänzliche Kostentragung	83.8
Arbeitszeitregelung	6.5
teilweise Freistellung	18.4
gänzliche Freistellung	48.6

Zustimmungsraten für Betriebe mit unter 1.ooo Mitarbeitern N=1o3

Information und Beratung	22.3
teilweise Kostentragung	3o.1
gänzliche Kostentragung	89.3
Arbeitszeitregelung	12.6
teilweise Freistellung	33.o
gänzliche Freistellung	68.9

Zustimmungsraten für Betriebe mit 1.ooo und mehr Mitarbeitern N=82

Information und Beratung	46.3
teilweise Kostentragung	35.4
gänzliche Kostentragung	9o.2
Arbeitszeitregelung	24.4
teilweise Freistellung	35.4
gänzliche Freistellung	5o.o

---

25. *"Waren 1979 Ihre gesamten Weiterbildungsaktivitäten im Vergleich zu den vergangenen Jahren ..."*

Die Frage wurde von 838 Betrieben beantwortet.

Zustimmungsraten nach der Organisationsform der Weiterbildung

(siehe Tabelle auf der folgenden Seite)

	Bildungsarbeit				Gesamt
	nur extern	nur intern	extern intern	keine	
größer	37.6	53.8	57.3	o	39.9
geringer	5.7	2.6	4.1	9.1	5.5
weder-noch	56.7	43.6	38.6	9o.9	54.7
N	351	39	316	132	838

---

26. "Welche Probleme stehen der Einführung oder Intensivierung innerbetrieblicher Bildungsmaßnahmen entgegen?"

Die Frage wurde von 794 Betrieben beantwortet.
Zustimmungsraten:

- finanzielle Probleme	15.2
- methodisch-didaktische Probleme	5.4
- organisatorische Probleme	3o.9
- geringes Teilnehmerinteresse	17.6
- die Notwendigkeit solcher Maßnahmen ist im Betrieb nicht gegeben	15.4
- Die Effektivität dieser Maßnahmen steht in einem unbefriedigenden Verhältnis zu den Aufwendungen	15.2
- keine	29.8

Zustimmungsraten nach der Organisationsform der Bildungsarbeit

	interne Bildungsarbeit	keine oder andere Form
finanzielle	15.6	15.o
meth.-didakt.	6.3	4.9
organisatorische	35.3	27.8
ger. Interesse	1o.o	22.8
nicht notwendig	6.9	21.1
unbefr. Effekt.	11.3	17.9
keine	41.6	21.9
N	32o	474

---

27. "Werden Sie in den nächsten Jahren die Unterstützung der Teilnahme an <u>außerbetrieblichen</u> Weiterbildungsveranstaltungen ..."

Antwortverhalten nach Organisationsform der Bildungsarbeit

	extern	nur intern oder keine	Gesamt
eher ausweiten	46.1	19.7	4o.1
eher einschränken	4.9	o	3.7
keines von beiden	47.4	67.5	52.o
keine Angabe	1.6	12.8	4.2
N	68o	2o3	883

28. "Werden Sie in den nächsten Jahren Ihre <u>innerbetrieblichen</u> Weiterbildungsaktivitäten ..."

Antwortverhalten nach Organisationsform der Bildungsarbeit

	intern	nur extern oder keine	Gesamt
eher ausweiten	61.7	28.7	42.6
eher einschränken	1.6	o	.7
keines von beiden	3o.2	6o.2	47.6
keine Angabe	6.5	11.1	9.2
N	371	512	833

ANHANG

ANHANG I

Zuordnung Fachgruppenzugehörigkeit - Produktionsbereich
(nur für Gewerbe und Industrie)

---

1. Rohstoffe und Energie
   - 2o1 Bergwerke und eisenerzeugende Industrie
   - 2o2 Erdölindustrie
   - 222 Gas- und Wärmeversorgungsunternehmen

2. Nahrungs- und Genußmittel
   - 134 Müller
   - 135 Bäcker
   - 136 Konditor (Zuckerbäcker)
   - 137 Fleischer
   - 138 Mölkereien und Käsereien
   - 139 Nahrungs- und Genußmittelgewerbe
   - 14O Gärtner und Blumenbinder
   - 211 Nahrungs- und Genußmittelindustrie

3. Leder, Textil und Bekleidung
   - 125 Kürschner, Handschuhmacher und Gerber
   - 126 Lederwarenerzeuger, Taschner usw.
   - 127 Schuhmacher
   - 13o Hutmacher, Modisten und Schirmmacher
   - 131 Kleidermacher
   - 132 Mieder- und Wäschewarenerzeuger
   - 133 Sticker, Stricker, Wirker usw.
   - 212 Ledererzeugende Industrie
   - 213 Lederverarbeitende Industrie
   - 22o Textilindustrie
   - 221 Bekleidungsindustrie

4. Papier, Holz und verwandte Materialien

1o9 Tischler

111 Binder, Korb- und Möbelflechter

112 Bürsten- und Pinselmacher, Drechsler, Holzbildhauer, Spielzeughersteller und Kunststoffverarbeiter

124 Musikinstrumentenerzeuger

128 Buchbinder, Kartonagenwaren- und Etuierzeuger

129 Tapezierer

2o6 Papierindustrie

2o7 Papier- und pappeverarbeitende Industrie

2o9 Sägeindustrie

21o Holzverarbeitende Industrie

5. Chemikalien; chemische Produkte

143 Chemisches Gewerbe

2o5 Chemische Industrie

6. Waren aus Steinenund Erden; Glaswaren

1o2 Steinmetzmeister

2o3 Stein- und keramische Industrie

2o4 Glasindustrie

7. Metalle und Metallwaren

11o Karosseriebauer und Wagner

114 Schlosser, Landmaschinenmechaniker und Schmiede

119 Metallgießer, Gürtler, Graveure, Galvaniseure

12o Mechaniker

121 Kraftfahrzeugmechnaiker

123 Gold- und Silberschmiede, Juweliere und Uhrmacher

214 Gießereiindustrie

215 Metallindustrie

216 Maschinen- und Stahlbauindustrie

217 Fahrzeugindustrie

218 Eisen- und Metallwarenindustrie

8. Elektrotechnische Produkte

117 Elektro-, Radio- und Fernsehtechniker

219 Elektroindustrie

9. Bauwesen

1o1 Baugewerbe

1o3 Dachdecker und Pflasterer

1o4 Hafner

1o5 Glaser

1o6 Maler, Anstreicher und Lackierer

1o7 Bauhilfsgewerbe

1o8 Zimmermeister

115 Spengler und Kupferschmiede

116 Sanitär- und Heizungsinstallateure

223 Bauindustrie

1o. Sonstige Gewerbe

122 Bandagisten und Orthopädiemechaniker

141 Graphische Gewerbe

142 Photographen

144 Friseure, Fußpfleger, Kosmetiker, Masseure

145 Chemischreiniger, Wäscher und Färber

146 Rauchfangkehrer

147 Bestatter

148 Immobilienmakler, -verwalter und Inkassobüros; Wirtschafliches Werbewesen

149 Optiker

15o Zahntechniker

153 Allg. Innung d. Gewerbes

11. Sonstige Industrie

2o8 Audiovisions- und Filmindustrie

ANHANG II

Die Bestimmung der Organisationsform betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen

---

In dieser Hinsicht konnten die Antworten zur Frage 12 nicht verwendet werden, und die Antwortkategorien wurden anhand des nachfolgenden Antwortverhaltens bestimmt. Die Vorgangsweise ist folgende:

Es ist zu unterscheiden:

Bei den Fragen 13 bis 18 wird zwischen externer und interner Weiterbildung differenziert. In dieser Hinsicht entstehen die Antwortvektoren (EXT, INT), wobei 1 = ja und Ø = nein bedeutet. Diese Vektoren werden intern wie folgt kodiert:

(11) ... 4
(1o) ... 2
(o1) ... 3
(oo) ... 1

Je Frage wird ausgezählt, welche unterschiedlichen Antwortvektoren ungleich (oo) vorkommen. Die Vektoren (1o) und (o1) gehen dann nicht ein, wenn innerhalb einer Frage mindestens einmal der Vektor (11) aufscheint. Umgekehrt gilt, daß wenn die Vektoren (1o) und (o1) bei einer Frage aufscheinen, diese ebenfalls nicht gezählt werden, sondern dem Vektor (11) zugerechnet werden. Auf diese Weise wird die Summe der pro Frage registrierten unterschiedlichen Antwortvektoren über die Fragen 13 bis 18 ermittelt (die numerische Angabe bei Frage 18 wird analog verarbeitet). Schließlich wird der am häufigsten vorkommende Antwortvektor bestimmt, und in seiner kodierten Form als MAX bezeichnet.

Die Fragen 23 und 24 waren zu beantworten, wenn externe Weiterbildnung, die Fragen 19 bis 22, wenn interne Weiterbildung vom Unternehmen betrieben wurde. Je nach dem ob beide Fragengruppen zumindest teilweise beantwortet wurden, kann ähnlich wie im

vorangegangenen Fragenkomplex ein Reaktionsvektor erstellt werden, der in derselben Weise numerisch kodiert wird. Dieser wird als AMAX bezeichnet.

In der Regel (d.h. bei gewissenhafter Bearbeitung des Fragebogens) stimmen MAX uns AMAX überein. In Ausnahmefällen kann es jedoch zu inkonsistenten Reaktionen gekommen sein, die bedingen, daß MAX ungleich AMAX ist. Grundsätzlich gilt in diesen Fällen, daß jenes Antwortverhalten für den Betrieb zutreffend ist, das durch den größeren der beiden Werte MAX oder AMAX gekennzeichnet ist. (Die einzige Ausnahme stellt i.d.Tab. der Fall 1o dar, bei dem hinsichtlich der Fragen 13 bis 18 offensichtlich "intern" und "extern" vertauscht wurden, was übrigens auch im Fall 7 ebenfalls zutrifft, dort jedoch keine Ausnahme erforderlich macht.

FALL	Frage 13-18			Frage 19-24			Gewertetes Antwortverhalten bei Frage 12		
	EXT	INT	MAX	EXT	INT	AMAX	EXT	INT	CODE
1	1	1	4	1	1	4	1	1	4
2	1	1	4	1	o	2	1	1	4
3	1	1	4	o	1	3	1	1	4
4	1	1	4	o	o	1	1	1	4
5	1	o	2	1	1	4	1	1	4
6	1	o	2	1	o	2	1	o	2
7	1	o	2	o	1	3	o	1	3
8	1	o	2	o	o	1	1	o	2
9	o	1	3	1	1	4	1	1	4
1o	o	1	3	1	o	2	1	o	2
11	o	1	3	o	1	3	o	1	3
12	o	1	3	o	o	1	o	1	3
13	o	o	1	1	1	4	1	1	4
14	o	o	1	1	o	2	1	o	2
15	o	o	1	o	1	3	o	1	3
16	o	o	1	o	o	1	o	o	1

ÖSTERREICHISCHES INSTITUT BILDUNG UND WIRTSCHAFT

F R A G E B O G E N

Erhebung betrieblicher Bildungsarbeit (ausgenommen Lehrlingsausbildung)

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen indem Sie die entsprechenden Kategorien ankreuzen. Bei sämtlichen Fragen können auch mehrere Kategorien angekreuzt werden.

1. Sachbearbeiter: ..... Telefon:	
2. Postleitzahl des oder der Betriebsstandorte/s	1. ..... 2. ..... 3. ..... 4. .....
3. Gesamtzahl der im Unternehmen Beschäftigten: davon Angestellte: Arbeiter:	..... insgesamt ..... davon weiblich ..... insgesamt ..... davon weiblich .....
4. Sektionszugehörigkeit des Unternehmens	☐ Gewerbe ☐ Industrie ☐ Handel ☐ Geld-, Kreditwesen, Versicherungen ☐ Verkehr ☐ Fremdenverkehr
5. Fachgruppenzugehörigkeit/en des Unternehmens	1. ..... 2. ..... 3. ..... 4. .....
6. <u>Für Produktionsbetriebe:</u> Welche Fertigungsarten werden in Ihrem Betrieb vorwiegend verwendet?	☐ Einzel- und Kleinserienfertigung ☐ Großserien- und Massenfertigung ☐ Prozeßfertigung

7. Gibt es unter den Mitarbeitern des Unternehmens Akademiker	☐ Juristen ☐ Sozial- und Wirtschaftswissenschafter ☐ Techniker ☐ andere
Maturanten	☐ einer Handelsakademie ☐ einer HTL ☐ einer AHS ☐ andere
Fachschulabsolventen	☐ Handelsschüler ☐ Schüler mittlerer technischer Lehranstalten ☐ andere
8. Sind im Unternehmen Maturanten beschäftigt, die auf dem Wege eines Kollegs eine zusätzliche HTL- oder HAK-Matura erworben haben?	☐ ja ☐ nein
9. Wer ist in Ihrem Unternehmen mit Bildungsaufgaben betraut? (ausgenommen Lehrlingsausbildung)	☐ Personalchef ☐ Ausbildungsleiter ☐ Bildungsreferent ☐ hauptamtlicher Ausbilder ☐ nebenamtlicher Ausbilder ☐ Abteilung Personalentwicklung ☐ jeweils der Abteilungsleiter bzw. Vorgesetzte ☐ weder ein spezieller Mitarbeiter noch eine spezielle Abteilung ☐ niemand
10. Bestehen im Betrieb schriftlich fixierte Richtlinien für die Weiterbildung der Mitarbeiter?	☐ ja ☐ nein
Wenn ja, für welche Mitarbeitergruppen?	☐ Hilfsarbeiter ☐ angelernte Arbeiter ☐ Facharbeiter ☐ Meister ☐ kfm. Angestellte ☐ techn. Angestellte ☐ mittleres und höheres Management
11. Ist in den letzten Jahren das Interesse der Mitarbeiter an Weiterbildungsveranstaltungen ...	☐ gestiegen ☐ gesunken ☐ gleichgeblieben
12. Führten Sie im Jahr 1979 innerbetriebliche Weiterbildungsveranstaltungen durch, oder haben Sie den Besuch außerbetrieblicher Weiterbildungsveranstaltungen unterstützt oder gefördert?	☐ ja - *bitte weiter bei Frage 13* ☐ nein - *bitte weiter bei Frage 25*

Bei den folgenden Fragen 13 bis 18 wird zwischen innerbetrieblicher (interner) und außerbetrieblicher (externer) Weiterbildung unterschieden. Kreuzen Sie also bitte jeweils in der entsprechenden Rubrik an, je nach dem, ob Mitarbeiter des Unternehmens an internen bzw. externen Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben.

	extern	intern	
13. Welche Zielsetzungen wurden 1979 mit Weiterbildungsangeboten verfolgt?	☐	☐	bessere Erfüllung gegenwärtiger Arbeitsaufgaben
	☐	☐	Vorbereitung auf veränderte, schwierigere oder erweiterte Aufgaben im bisherigen Wirkungskreis
	☐	☐	Übernahme anderer Aufgaben in neuen Bereichen
14. Auf welchem allgemeinen Gebiet wurden Weiterbildungsveranstaltungen 1979 durchgeführt?	☐	☐	auf fachlich-technischem Gebiet
	☐	☐	auf rechtlich wirtschaftlichem Gebiet
	☐	☐	auf dem Gebiet der Menschenführung oder Kommunikation
15. Welche Gegebenheiten machten die Notwendigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb erforderlich?	☐	☐	verstärkter Konkurrenzdruck
	☐	☐	wachsende Betriebsgröße
	☐	☐	Automatisierung/Mechanisierung
	☐	☐	Rationalisierung
	☐	☐	Verwendung neuer Werkstoffe
	☐	☐	Anwendung neuer Erkenntnisse
	☐	☐	Veränderung durch den Einsatz der EDV
	☐	☐	Exportanstrengungen
	☐	☐	Fluktuation
	☐	☐	Personalbeschaffung
	☐	☐	Unfallquoten
16. Wie wurden die Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen ermittelt?	☐	☐	Empfehlung durch den Vorgesetzten
	☐	☐	Vorschlag durch die Personalabteilung
	☐	☐	nach Bedarf
	☐	☐	aufgrund der Leistung des Mitarbeiters
	☐	☐	aufgrund einer Förderungskartei
	☐	☐	eigenes Interesse oder Initiative des Mitarbeiters
	☐	☐	innerbetriebliche Information (Werkleitung, Anschlag am schwarzen Brett oder dgl.)
	☐	☐	Sonstiges
17. Befanden sich unter den Weiterbildungsveranstaltungen auch solche, die für bestimmte Mitarbeitergruppen veranstaltet wurden?	☐	☐	ja
	☐	☐	nein
Wenn ja, für welche Mitarbeitergruppen?	☐	☐	Hilfsarbeiter
	☐	☐	angelernte Arbeiter
	☐	☐	Facharbeiter
	☐	☐	Meister
	☐	☐	kfm. Angestellte
	☐	☐	techn. Angestellte
	☐	☐	mittleres und höheres Management

	extern	intern	
18. Wurden hinsichtlich der Kosten der Weiterbildungsmaßnahmen Aufzeichnungen geführt?	☐	☐	ja
	☐	☐	nein
Wenn ja, versuchen Sie bitte die Höhe der Aufwendungen anzugeben, die für das Unternehmens im Jahr 1979 aus Weiterbildungsmaßnahmen entstanden sind:			interne Veranstaltungen: .....
			externe Veranstaltungen: .....
			Summe: .....
Sind in diesen Beträgen die indirekten Kosten wie Ausfallzeiten durch Freistellungen etc. berücksichtigt?	☐	☐	ja
	☐	☐	nein

Wenn Sie im Jahr 1979 keine <u>innerbetrieblichen</u> Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt haben - bitte weiter bei Frage 23

19. Wann wurden innerbetriebliche Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt?	☐ innerhalb der Arbeitszeit ☐ außerhalb der Arbeitszeit ☐ teilweise innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit
20. Welche zeitliche Dauer wiesen die im Unternehmen durchgeführten Weiterbildungsveranstaltungen auf?	☐ mehrwöchige Veranstaltungen ☐ einwöchige Veranstaltungen ☐ 2- bis 5-tägige Veranstaltungen ☐ eintägige Veranstaltungen ☐ ein- oder mehrstündige Veranstaltungen ☐ sonstige Formen
21. Welche Gründe waren es, die betriebsinterne Weiterbildungsangebote nahegelegt haben?	☐ keine geeigneten Angebote für externe Weiterbildung ☐ interne Weiterbildung erschien kostengünstiger ☐ innerbetriebliche Weiterbildung erschien effektiver ☐ entsprechende Räumlichkeiten wie auch geeignetes Personal standen zur Verfügung ☐ Sonstiges
22. Wer führte die innerbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen durch?	☐ Betriebsangehörige ☐ Angehörige anderer Betriebe ☐ Referenten aus außerbetrieblichen Institutionen

Wenn Sie im Jahr 1979 die Inanspruchnahme außerbetrieblicher Weiterbildungsangebote nicht gefördert haben - bitte weiter bei Frage 25

23. Welche außerbetrieblichen Weiterbildungsangebote wurden 1979 in Anspruch genommen?	☐ fachspezifische Kurse und Seminare ☐ fachspezifische Fernkurse ☐ fachspezifische Schulen für Berufstätige ☐ sozial- und wirtschaftskundliche Kurse und Seminare ☐ sozial- und wirtschaftskundliche Fernkurse ☐ allgemeinbildende Kurse und Seminare ☐ allgemeinbildende Fernkurse ☐ allgemeinbildende Schulen für Berufstätige
24. In welcher Weise wurde die Teilnahme an derartigen Veranstaltungen gefördert?	☐ Information und Beratung ☐ teilweise Kostentragung ☐ gänzliche Kostentragung ☐ entsprechende Arbeitszeitregelung ☐ teilweise Freistellung ☐ gänzliche Freistellung
25. Waren 1979 Ihre gesamten Weiterbildungsaktivitäten im Vergleich zu den vergangenen Jahren ...	☐ größer ☐ geringer ☐ weder - noch
26. Welche Probleme stehen der Einführung oder Intensivierung innerbetrieblicher Bildungsmaßnahmen entgegen?	☐ finanzielle Probleme ☐ methodisch-didaktische Probleme ☐ organisatorische Probleme ☐ geringes Teilnehmerinteresse ☐ die Notwendigkeit solcher Maßnahmen ist im Betrieb nicht gegeben ☐ die Effektivität dieser Maßnahmen steht in einem unbefriedigendem Verhältnis zu den Aufwendungen ☐ keine
27. Werden Sie in den nächsten Jahren die Unterstützung der Teilnahme an außerbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen ...	☐ eher ausweiten ☐ eher einschränken ☐ keines von beiden
28. Werden Sie in den nächsten Jahren Ihre innerbetrieblichen Weiterbildungsaktivitäten ...	☐ eher ausweiten ☐ eher einschränken ☐ keines von beiden

WIR DANKEN FÜR IHRE BEMÜHUNGEN

TABELLENBAND - TEIL B

EINSCHULUNGSAKTIVITÄTEN ÖSTERREICHISCHER BETRIEBE
für Akademiker, Maturanten und Facharbeiter

Dr. Monika Thum-Kraft

VORBEMERKUNGEN

Die Darstellung der Ergebnisse folgt der Reihenfolge der Fragen im Fragebogen.

Bei Tabellen, die mit (*) gekennzeichnet sind, waren Mehrfachantworten möglich, daher ergeben die Prozentsätze einen Wert über 100 %.

_ kennzeichnet alle Werte, die über dem Durchschnitt liegen

Teil 1: Linearauszählung

Alle Daten werden in Form von Absolut- und Prozentwerten dargestellt.

Teil 2: Kreuztabellierung

Fragen, bei denen es inhaltlich interessant erschien, wurden miteinander kombiniert, um so Wechselwirkungen einzelner Kriterien festzustellen.

Anhang: Fragebogen

1. LINEARAUSZÄHLUNG

TABELLE 1

Frage 1. Ist die Einschulung nach Ausbildungsstufen (Akademiker, Maturanten, Fachschüler) unterschiedlich?

	abs.	%
ja	54	5o,9
nein	5o	47,2
k.A.	2	1,9
Gesamt	1o6	1oo

TABELLE 2

Frage 2. Wird innerhalb der einzelnen Ausbildungsstufen weiter differenziert?

	abs.	%
ja	18	17,o
nein	44	41,5
k.A.	44	41,5
Gesamt	1o6	1oo

TABELLE 3

Frage 3. Ist die Einschulung nach Funktionsbereichen unterschiedlich?

	abs.	%
ja	64	6o,4
nein	32	3o,2
k.A.	1o	9,4
Gesamt	1o6	1oo

TABELLE 4

Frage 3. Wenn ja, bitte folgende Tabelle ausfüllen.

abs.	Funktions-bereich ist vorhanden in Ihrem Betrieb %	Funktionsbereich
35	33,o	Planung/Organisation
41	38,7	Einkauf
27	25,5	Lagerung
18	17,o	Forschung/Entwicklung
31	29,2	Produktion/Montage
26	24,5	Arbeitsvorbereitung
24	22,6	Fertigung
2o	18,9	Qualitätskontrolle
16	15,1	Produktmanagement
23	21,7	Marktforschung/Werbung
41	38,7	Verkauf
3o	28,3	Außendienst/Außenstelle
23	21,7	Export
29	27,4	Versand
23	21,7	Kundendienst
37	34,9	Personalwesen
35	33,o	Finanzplanung/Kalkula-tion
35	33,o	Kostenrechnung
42	39,6	Buchhaltung
12	11,3	Kredit
13	12,3	Auslandsgeschäfte
1o	9,4	Schadensreferat/Reparatur
12	11,3	Revision
4o	37,7	EDV
15	14,2	Rechtswesen

TABELLE 5

Frage 3

Funktionsbereich	Anzahl der Akademiker die in diesem Funktionsbereich eingeschult wurden (abs.). Prozentsatz jener, die geschult werden. Basis bilden jene Betriebe, die diesen Funktionsbereich haben (%).		Anzahl der Maturanten die in diesem Funktionsbereich eingeschult wurden (abs.). Prozentsatz jener, die geschult werden. Basis bilden jene Betriebe, die diesen Funktionsbereich haben (%).		Anzahl der Fachschüler die in diesem Funktionsbereich eingeschult wurden (abs.). Prozentsatz jener, die geschult werden. Basis bilden jene Betriebe, die diesen Funktionsbereich haben (%).	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Planung/Organisation	18	51	19	54	1o	28
Einkauf	7	17	14	34	26	63
Lagerung	2	7	2	7	11	4o
Forschung/Entwicklung	1o	55	8	44	8	44
Produktion/Montage	5	16	13	42	14	45
Arbeitsvorbereitung	7	27	16	61	16	61
Fertigung	7	29	9	37	1o	41
Qualitätskontrolle	5	1o	8	4o	12	6o
Produktmanangement	8	5o	8	5o	3	19
Marktforschung/ Werbung	11	48	11	48	5	22
Verkauf	18	44	25	61	19	46
Außendienst/Außenstelle	7	23	2o	66	16	53
Export	9	39	13	56	6	26
Versand	1	3	5	17	15	52
Kundendienst	3	13	13	.56	12	52
Personalwesen	6	16	18	48	15	4o
Finanzplanung/ Kalkulation	12	34	2o	57	9	26
Kostenrechnung	1o	28	17	48	14	4o
Buchhaltung	4	9	21	5o	2o	47
Kredit	4	33	6	5o	3	25
Auslandsgeschäfte	4	31	7	58	3	23
Schadensreferat/ Reparatur	2	2o	5	5o	6	6o
Revision	5	41	7	58	3	25
EDV	9	22	19	47	16	4o
Rechtswesen	8	53	2	13	2	13

TABELLE 6

Frage 3

Funktionsbereich	Durchschnittliche Dauer der Einschulung (in Wochen)					
	Akademiker		Maturanten		Fachschüler	
	Ø	SA +)	Ø	SA	Ø	SA
Planung/Organisation	11	7,2	11,5	9,2	11,1	5,5
Einkauf	11,5	3,8	8,8	4,o	7,1	4,5
Lagerung	k.A.	-	k.A.	-	8,o	3,5
Forschung/Entwicklung	18,9	7,7	14,7	7,7	8,1	2,8
Produktion/Montage	12,2	3,o	13,7	6,4	9,5	5,6
Arbeitsvorbereitung	11,1	3,2	9,o	4,1	1o,9	5,o
Fertigung	9,7	3,o	8,3	3,1	4,1	1,4
Qualitätskontrolle	9,6	2,7	11,4	5,2	4,4	2,o
Produktmanagement	11,3	3,6	12,8	5,4	2,3	o,5
Marktforschung/ Werbung	7,7	3,2	5,9	2,o	6,2	1,4
Verkauf	6,9	2,5	8,o	4,4	6,3	4,3
Außendienst/Außenstelle	4,8	1,5	7,4	3,6	6,5	2,8
Export	5,8	1,9	7,6	3,3	7,8	2,3
Versand	4,o	o,4	4,o	1,o	7,8	4,2
Kundendienst	7,o	1,3	5,o	2,o	5,9	2,5
Personalwesen	k.A.	-	9,8	6,3	6,3	2,8
Finanzplanung/ Kalkulation	8,8	5,3	8,o	4,o	7,4	1,9
Kostenrechnung	12,3	6,2	8,9	5,7	6,6	3,o
Buchhaltung	5,2	1,1	6,2	3,o	9,2	4,7
Kredit	13,o	3,9	13,5	5,2	5,6	1,o
Auslandsgeschäfte	9,o	1,8	15,8	5,6	7,o	1,3
Schadensreferat/ Reparatur	6,o	o,8	1o,4	2,7	8,6	2,7
Revision	8,2	2,6	16,5	5,9	8,3	1,5
EDV	14,7	6,o	11,2	8,2	8,4	5,o
Rechtswesen	7,1	3,8	7,5	1,2	3,o	o,4
Gesamtdurchschnitt	9,3	—	9,8	—	7,o	—

+) SA = Standardabzeichnung

TABELLE 7 (*)

Frage 4.

Auf welchen Gebieten wird die Einschulung vor allem durchgeführt,	abs.	%
auf rechtl.-wirtschaftl. Gebiet	18	17,o
auf fachl.-techn. Gebiet	74	69,8
auf fachl.-kaufm. Gebiet	83	78,3
auf dem Gebiet der Menschenführung/Kommunikation	31	29,2
Kenntnisse über betriebliche Abläufe	72	67,9
Allgemeinbildung (auch Sprachen)	12	11,3
Spezialgebiete	3o	28,3
spezielle Verfahren und Anlagen	21	19,8
Sonstiges	2	1,9

TABELLE 8 (*)

Frage 5.

Wo erfolgt die Einschulung?	abs.	%
außerhalb des Betriebes (Seminare, Kurse)	55	51,9
innerhalb des Betriebes	98	92,5
Konzernintern	14	13,2
im Mutterbetrieb	21	19,8
in Filialbetrieben	1o	9,4

TABELLE 9 (*)

Frage 6.

In welcher Form verläuft die Einschulung	abs.	%
am Arbeitsplatz	94	88,7
job rotation	34	32,1
Seminare, Kurse	66	62,3

TABELLE 1o (*)

Frage 7.

Wie intensiv verläuft die Einschulung?	abs.	%
vollzeitlich	32	3o,2
während der Arbeit	73	87,7

TABELLE 11 (*)

Frage 8.

Wie gestaltet sich der Ablauf der Einschulung?	abs.	%
anfangs intensiv	15	14,2
Eingewöhnungszeit, dann erst intensive Einschulung	28	26,4
Einschulung verläuft durchgehend gleich intensiv	23	21,7
Einschulungsintensität paßt sich an die Arbeitsplatzgegebenheiten an	63	59,4
anfangs Seminare, Kurse	11	1o,4
gegen Ende der Einschulung Seminare, Kurse	34	32,1

TABELLE 12 (*)

Frage 9.

Wer ist für die Einschulung zuständig?	abs.	%
eine extra dafür abgestellte Person (z.B. Ausbildungsleiter, Bildungsreferent etc.)	26	24,5
der jeweilige Vorgesetzte	97	91,5
der Einschulende erhält Unterlagen und Einweisungen und ist auf sich selbst gestellt	13	12,3

TABELLE 13

Frage 1o.

Kann die Effektivität der Einschulung gemessen werden?	abs.	%
ja	62	58,5
nein	25	23,6
k.A.	19	17,9
Gesamt	1o6	1oo

TABELLE 14 (*)

Frage 10.

Wenn die Effektivität der Einschulung gemessen werden kann, wodurch?	abs.	%
Bewährung bei Routinearbeiten	36	34,o
Bewährung bei schwieriger werdenden Arbeiten	62	58,5
Testergebnisse	11	1o,4
Beurteilungsraster des Betriebes	1o	9,4
intuitive Beurteilung	22	2o,8
sonst	1	o,9

TABELLE 15 (*)

Frage 11.

Welche Probleme ergeben sich bei der Einschulung?	abs.	%
schulische Ausbildung zu praxisfern	45	42,5
Einschulung eines neuen Mitarbeiters stört den Arbeitsablauf in der Abteiling	41	38,7
Ausbildungsniveau der Einzuschulenden sehr unterschiedlich	49	46,2
Kosten	11	1o,4
sonst	3	2,8

TABELLE 16

Frage 12.

Gibt es in Ihrem Betrieb ein systematisches Einschulungskonzept?	abs.	%
ja	28	26,4
nein	74	69,8
k.A.	4	3,8
Gesamt	1o6	1oo

TABELLE 17 (*)

Frage 13.

Wenn ja, wozu dient dieses Einschulungskonzept?	abs.	%
"Sollkonzept"	7	6,6
wird voll durchgeführt	7	6,6
dient dem Betrieb als Richtlinie	22	2o,8

TABELLE 18 (✱)

Frage 14.

Welche Pläne für die Einschulungsphase gibt es in Ihrem Betrieb für die Zukunft	abs.	%
mehr Zeit aufwenden	26	24,5
weniger Zeit aufwenden	1	o,9
Kosten erhöhen	7	6,6
Kosten reduzieren	7	6,6
neue Einschulungsmethoden einsetzen	9	8,5
keine Änderungen	6o	56,6
Sonstiges	1	o,9

TABELLE 19

Frage 15.

Gibt es in Ihrem Betrieb Aufzeichnungen über die Kosten, die für Einschulung aufgewendet werden?	abs.	%
ja	24	22,6
nein	74	69,8
k.A.	8	7,5
Gesamt	1o6	1oo

TABELLE 2o

Frage 15.

Wenn ja, können Sie die Aufwendungen im letzten Jahr angeben für					
den gesamten Betrieb	abs.	%	eine Person	abs.	%
unter öS 1oo.ooo,-	4	3,8	unter öS 1o.ooo,-	1	o,9
öS 1oo.oo1 - 5oo.ooo	1o	9,4	öS 1o.oo1 - 15.ooo	o	o
öS 5oo.oo1 - 1 Mill.	2	1,9	öS 15.oo1 - 2o.ooo	o	o
über öS 1 Mill.	3	2,8	über öS 2o.ooo	1	o,9
k.A.	87	82,1	k.A.	1o4	98,1
Gesamt	1o6	1oo	Gesamt	1o6	1oo

2. KREUZTABELLIERUNG

TABELLE 21

Frage 1/4 Einschulung auf bestimmten Ausbildungsgebieten, gegliedert nach Ausbildungsstufen

nach Ausbildungsstufe unterschiedlich / Ausbildungsgebiete	ja		nein		k.A.	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
auf rechtl.-wirtschaftl. Gebiet	8	44,4	9	5o,9	1	5,6
auf fachl.-techn. Gebiet	37	5o,o	35	47,3	2	2,7
auf fachl.-kaufm. Gebiet	42	5o,6	39	47,o	2	2,4
auf dem Gebiet der Menschenführung/ Kommunikation	18	58,1	12	38,7	1	3,2
Kenntnisse über betriebl. Abläufe	36	5o,o	35	48,6	1	1,4
Allgemeinbildung (auch Sprachen)	7	58,3	5	41,7	o	o
Spezialgebiete	17	56,7	13	43,3	o	o
Spezielle Verfahren	12	57,1	8	38,1	1	4,8
Sonstiges	2	1oo	o	o	o	o

TABELLE 22

Frage 3/4 Einschulung von Akademikern, Maturanten und Fachschülern getrennt nach Funktionsbereichen und den wichtigsten 3 Schulungsgebieten

	Akademiker			Maturant			Fachschüler		
Funktionsbereich	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Planung/Organisation	5/13	3/15	7/11 ●	5/14	2/17	4/15 ●	2/8	2/8	2/8
Einkauf	1/6	o/7	2/5	3/11	o/14	6/8 ●	6/2o	3/23	11/1 ●
Lagerung	o/2	o/2	o/2	o/2	o/2	o/2	1/1o	1/1o	2/9 ●
Forschung/Entwicklung	1/9	3/7	1/9 ●	1/17	2/6	2/6	1/17	3/5	2/6 ●
Produktion/Montage	o/5	o/5	o/5	2/11	3/1o	3/1o ●	2/12	2/12	6/8 ●
Arbeitsvorbereitung	o/7	1/6	1/6	3/13	4/12	6/1o ●	2/14	3/13	6/1o ●
Fertigung	o/7	1/6	1/6	1/8	3/6	2/7	1/9	2/8	4/6
Qualitätskontrolle	o/5	o/5	o/5	2/6	1/7	1/7	2/1o	1/11	3/9 ●
Produktmanagement	2/6	2/6	2/6	1/7	3/5	3/5	o/3	1/2	o/3
Marktforschung/Werbung	5/6	1/1o	6/5 ●	3/8	1/1o	5/6 ●	2/3	o/5	2/3
Verkauf	4/14	1/17	4/14 ●	4/21	4/21	9/16 ●	4/15	2/17	6/13 ●
Außendienst/Außenstelle	o/7	2/5	1/6	5/15	5/15	8/12 ●	3/13	2/14	4/12 ●
Export	1/8	1/8	1/8 ●	2/11	1/12	4/9 ●	o/6	2/4	2/4
Versand	o/1	o/1	o/1	3/2	o/5	3/2	3/12	o/15	4/11 ●

wird fortgesetzt

	Akademiker			Maturant			Fachschüler		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Kundendienst	o/3	o/3	2/1	4/9	1/12	5/8 ●	3/11	o/12	4/8 ●
Personalwesen	1/5	1/5	2/4	5/13	o/18	4/14 ●	6/9	2/14	7/8 ●
Finanzplanung/Kalkulation	3/9	2/1o	7/15 ●	5/15	1/19	5/15 ●	2/7	o/9	3/6
Kostenrechnung	3/7	1/9	5/15 ●	4/13	2/15	4/13 ●	1/13	2/12	3/11 ●
Buchhaltung	2/2	o/4	2/2	7/14	1/2o	5/16 ●	5/15	1/19	5/15 ●
Kredit	4/o	o/4	3/1	4/2	o/6	2/4	2/1	o/3	1/2
Auslandsgeschäfte	2/2	1/4	2/2	4/3	o/7	2/5	2/1	o/3	1/2
Schadensreferat/Reparatur	1/1	o/2	1/1	3/2	1/4	1/4	1/5	o/6	2/4
Revision	3/2	o/5	2/3	4/3	o/7	2/5	2/1	o/3	1/2
EDV	2/7	1/8	3/6 ●	6/13	o/19	5/14 ●	6/1o	1/15	4/12 ●
Rechtswesen	2/6	o/8	1/7 ●	2/o	o/2	1/1	o/2	o/2	o/2

1) Einschulung im fachl.-techn. Wissen

2) Einschulung im fachl.-kaufm. Wissen

3) Einschulung über betriebliche Abläufe

Funktionsbereiche mit ● = überdurchschnittlich viel Einschulung

deutliche Differenzen

c/1 = nicht eingeschult/eingeschult

TABELLE 23 a

Frage 3/5 Einschulung von Akademikern, Maturanten, Facharbeitern, getrennt nach Funktionsbereichen und Einschulungsort.

Funktionsbereiche	Akademiker außerhalb d. Betriebes	Akademiker innerhalb d. Betriebes	Akademiker Konzern	Akademiker Mutterbetrieb	Akademiker Filialbetrieb
Planung/Organisation	8/7,5	17/16,1	3/2,8	7/6,6	2/1,9
Einkauf	3/2,8	5/4,7	2/1,9	2/1,9	o/o
Lagerung	1/o,9	2/1,9	1/o,9	1/o,9	o/o
Forschung/Entwicklung	5/4,7	9/8,4	o/o	1/o,9	o/o
Produktion/Montage	2/1,9	5/4,7	2/1,9	1/o,9	o/o
Arbeitsvorbereitung	3/2,8	6/5,6	1/o,9	2/1,9	o/o
Fertigung	3/2,8	6/5,6	1/o,9	2/1,9	o/o
Qualitätskontrolle	3/2,8	5/4,7	1/o,9	1/o,9	o/o
Produktmanagement	5/4,7	7/6,6	1/o,9	3/2,8	1/o,9
Marktforschung/ Werbung	8/7,5	8/7,5	3/2,8	6/5,6	2/1,9
Verkauf	11/1o,3	17/16,1	6/5,6	6/5,6	2/1,9
Außendienst/Außenstelle	2/1,9	6/5,6	2/1,9	2/1,9	o/o
Export	6/5,6	9/8,4	2/1,9	3/2,8	o/o
Versand	o/o	1/o,9	1/o,9	1/o,9	o/o
Kundendienst	2/1,9	2/1,9	2/1,9	o/o	o/o
Personalwesen	5/4,7	5/4,7	1/o,9	2/1,9	1/o,9
Finanzplanung/Kalkulation	8/7,5	11/1o,3	3/2,8	2/1,9	o/o
Kostenrechnung	8/7,5	9/8,4	1/o,9	3/2,8	o/o
Buchhaltung	3/2,8	3/2,8	o/o	o/o	o/o
Kredit	4/3,7	4/3,7	2/1,9	3/2,8	2/1,9
Auslandsgeschäfte	4/3,7	4/3,7	1/o,9	1/o,9	o/o
Schadensreferat/Reparatur	2/1,9	2/1,9	1/o,9	1/o,9	o/o
Revision	4/3,7	5/4,7	1/o,9	3/2,8	1/o,9
EDV	7/6,6	9/8,4	1/o,9	4/3,7	1/o,9
Rechtswesen	4/3,7	8/7,5	1/o,9	3/2,8	1/o,9
Durchschnitt	4,4/-	6,6/-	1,6/-	2,4/-	o,5/-
	abs./4	abs./%	abs./%	abs./%	abs./%

TABELLE 23 b

Frage 3/5 Einschulung von Akademikern, Maturanten, Facharbeitern, getrennt nach Funktionsbereichen und Einschulungsort.

Funktionsbereiche	Maturant außerhalb d. Betriebes	Maturant innerhalb d. Betriebes	Konzern	Mutterbetrieb	Filialbetrieb
Planung/Organisation	12/11,3	17/16,1	4/3,7	6/5,6	2/1,9
Einkauf	9/8,4	12/11,3	3/2,8	3/2,8	1/o,9
Lagerung	2/1,9	2/1,9	o/o	1/o,9	o/o
Forschung/Entwicklung	3/2,8	8/7,5	1/o,9	1/o,9	o/o
Produktion/Montage	6/5,6	12/11,3	2/1,9	3/2,8	o/o
Arbeitsvorbereitung	9/8,4	14/13,2	2/1,9	3/2,8	o/o
Fertigung	3/2,8	7/6,6	1/o,9	2/1,9	o/o
Qualitätskontrolle	6/5,6	8/7,5	2/1,9	o/o	o/o
Produktmanagement	5/4,7	8/7,5	2/1,9	3/2,8	o/o
Marktforschung/ Werbung	1o/9,4	1o/9,4	3/2,8	3/2,8	1/o,9
Verkauf	14/13,2	24/22,6	6/5,6	6/5,6	1/o,9
Außendienst/Außenstelle	9/8,4	18/16,9	3/2,8	5/4,7	1/o,9
Export	7/6,6	13/12,2	4/3,7	3/2,8	1/o,9
Versand	4/3,7	5/4,7	1/o,9	3/2,8	1/o,9
Kundendienst	9/8,4	12/11,3	2/1,9	2/1,9	o/o
Personalwesen	14/13,2	17/16	3/2,8	4/3,7	3/2,8
Finanzplanung/Kalkulation	15/14,1	19/17,9	7/6,6	4/3,7	3/2,8
Kostenrechnung	11/1o,3	17/16	4/3,7	2/1,9	1/o,9
Buchhaltung	16/15	21/19,8	4/3,7	3/2,8	2/1,9
Kredit	5/4,7	6/5,6	2/1,9	2/1,9	1/o,9
Auslandsgeschäfte	7/6,6	7/6,6	2/1,9	2/1,9	1/o,9
Schadensreferat/Reparatur	4/3,7	5/4,7	1/o,9	1/o,9	o/o
Revision	5/4,7	7/6,6	1/o,9	2/1,9	2/1,9
EDV	15/14,1	18/16,9	2/1,9	3/2,8	2/1,9
Rechtswesen	2/1,9	2/1,9	o/o	o/o	o/o
Durchschnitt	7,8/- abs./%	11,5/- abs./%	2,5/- abs./%	2,7/- abs./%	o,9/- abs./%

TABELLE 23 c

Frage 3/5 Einschulung von Akademikern, Maturanten, Facharbeitern, getrennt nach Funktionsbereichen und Einschulungsort.

Funktionsbereiche	Facharbeiter außerhalb d. Betriebes	Facharbeiter innerhalb d. Betriebes	Facharbeiter Konzern	Facharbeiter Mutterbetrieb	Facharbeiter Filialbetrieb
Planung/Organisation	5/4,7	9/8,4	2/1,9	2/1,9	2/1,9
Einkauf	14/13,2	22/2o,7	4/3,7	6/5,6	3/2,8
Lagerung	7/6,6	11/1o,3	2/1,9	3/2,8	3/2,8
Forschung/Entwicklung	5/4,7	8/7,5	o/o	2/1,9	1/o,9
Produktion/Montage	9/8,4	14/13,2	2/1,9	2/1,9	1/o,9
Arbeitsvorbereitung	1o/9,4	16/15	2/1,9	2/1,9	1/o,9
Fertigung	8/7,5	9/8,4	1/o,9	3/2,8	1/o,9
Qualitätskontrolle	8/7,5	11/1o,3	2/1,9	3/2,8	1/o,9
Produktmanagement	2/1,9	3/2,8	o/o	1/o,9	o/o
Marktforschung/ Werbung	4/3,7	4/3,7	1/o,9	1/o,9	1/o,9
Verkauf	1o/9,4	18/16,9	4/3,7	4/3,7	2/1,9
Außendienst/Außenstelle	9/8,4	15/14,1	3/2,8	4/3,7	1/o,9
Export	3/2,8	6/5,6	o/o	2/1,9	1/o,9
Versand	1o/9,4	15/14,1	3/2,8	4/3,7	2/1,9
Kundendienst	1o/9,4	1o/9,4	3/2,8	4/3,7	1/o,9
Personalwesen	9/8,4	13/12,2	3/2,8	3/2,8	1/o,9
Finanzplanung/Kalkulation	4/3,7	8/7,5	2/1,9	2/1,9	1/o,9
Kostenrechnung	6/5,6	14/13,2	4/3,7	3/2,8	1/o,9
Buchhaltung	12/11,3	2o/18,8	4/3,7	4/3,7	1/o,9
Kredit	2/1,9	3/2,8	o/o	1/o,9	1/o,9
Auslandsgeschäfte	3/2,8	3/2,8	o/o	1/o,9	1/o,9
Schadensreferat/Reparatur	5/4,7	5/4,7	o/o	1/o,9	o/o
Revision	2/1,9	3/2,8	o/o	1/o,9	1/o,9
EDV	14/13,2	15/14,1	2/1,9	3/2,8	1/o,9
Rechtswesen	o/o	2/1,9	o/o	o/o	o/o
Durchschnitt	7,6/- abs./%	1o,2/- abs./%	1,7/- abs./%	2,5/- abs./%	1,2/- abs./%

TABELLE 24

Frage 3/6 Einschulung von Akademikern, Maturanten und Facharbeitern, getrennt nach Funktionsbereichen und Form der Einschulung

Funktionsbereich	Akademiker			Maturanten			Facharbeiter		
	am Arbeitsplatz	job rotation	auf Seminaren	am Arbeitsplatz	job rotation	auf Seminaren	am Arbeitsplatz	job rotation	auf Seminaren
Planung/Organisation	15	5	15	15	8	16	8	4	8
Einkauf	6	3	4	12	5	9	24	1o	17
Lagerung	2	1	1	1	1	2	11	4	9
Forschung/Entwicklung	8	4	7	2	4	7	4	6	28
Produktion/Montage	4	2	2	13	3	7	14	3	9
Arbeitsvorbereitung	7	3	4	16	3	1o	16	5	12
Fertigung	7	4	4	9	2	5	1o	3	9
Qualitätskontrolle	5	3	3	8	2	6	12	5	8
Produktmanagement	6	4	6	7	3	6	2	2	3
Marktforschung/ Werbung	7	5	9	9	5	11	4	3	5
Verkauf	14	8	13	21	8	17	15	8	13
Außendienst/Außenstelle	5	3	5	14	7	13	11	6	12
Export	7	4	7	11	3	7	5	2	4
Versand	1	o	o	4	3	4	14	6	11
Kundendienst	2	1	3	9	4	1o	8	4	11
Personalwesen	4	4	6	16	11	15	13	6	1o
Finanzplanung/Kalkulation	9	6	1o	17	9	16	8	3	5
Kostenrechnung	8	3	8	16	5	11	14	2	9
Buchhaltung	3	2	4	19	1o	16	19	6	15
Kredit	4	3	4	6	3	5	3	2	2
Auslandsgeschäfte	4	3	4	7	4	7	3	2	3
Schadensreferat/Reparatur	2	1	2	5	3	4	6	2	5
Revision	4	3	4	7	4	5	3	2	2
EDV	8	4	8	18	9	15	15	7	14
Rechtswesen	7	3	5	2	2	2	2	o	o
Durchschnitt	6	3,3	5,5	1o,5	4,8	9,o	9,7	4,1	8,9
Verhältnis	1,8	1	1,6	2,1	1	1,8	2,3	1	2,1
		1,1:1			1,1:1			1,1:1	

TABELLE 25

Frage 3/7 Einschulung der Akademiker, Maturanten und Facharbeiter, getrennt nach Funktionsbereichen und Einschulungsintensität

Funktionsbereich	Akademiker		Maturanten		Facharbeiter	
	vollzeitlich	während der Arbeit	vollzeitlich	während der Arbeit	vollzeitlich	während der Arbeit
Planung/Organisation	9	14	11	14	5	8
Einkauf	2	6	4	13	9	23
Lagerung	1	2	1	2	3	11
Forschung/Entwicklung	3	8	3	7	3	7
Produktion/Montage	2	4	5	12	5	13
Arbeitsvorbereitung	1	7	4	15	2	15
Fertigung	o	7	2	8	4	9
Qualitätskontrolle	o	5	4	7	5	11
Produktmanagement	3	5	2	6	1	2
Marktforschung/ Werbung	5	7	6	8	3	4
Verkauf	7	14	9	21	8	16
Außendienst/Außenstelle	2	5	7	14	5	12
Export	2	7	3	11	1	5
Versand	o	1	3	4	3	15
Kundendienst	1	2	8	8	6	9
Personalwesen	2	5	1o	15	5	12
Finanzplanung/Kalkulation	6	8	9	16	4	8
Kostenrechnung	4	9	6	16	2	14
Buchhaltung	3	3	9	18	5	19
Kredit	4	2	3	4	2	2
Auslandsgeschäfte	3	2	4	5	3	2
Schadensreferat/Reparatur	2	1	3	3	2	6
Revision	3	3	4	5	2	2
EDV	5	7	11	16	6	15
Rechtswesen	2	7	1	1	o	2
Durchschnitt	2,9	5,6	5,2	9,9	3,7	9,7
Verhältnis	1	: 1,9	1	: 1,9	1	: 2,6

TABELLE 26 a

Frage 3/8 Einschulungsverlauf nach Ausbildungsstufe und Funktionsbereich getrennt (absolute Zahlen)

Funktionsbereich	anfangs intensiv			Eingewöhnungszeit, dann erst intensive Einschulung			Einschulung verläuft durchgehend gleich intensiv		
	A	M	F	A	M	F	A	M	F +)
Planung/Organisation	3	2	1	7	9	6	3	3	2
Einkauf	1	3	3	1	5	12	1	1	5
Lagerung	o	o	1	o	1	5	1	o	2
Forschung/Entwicklung	1	o	2	3	4	6	1	o	o
Produktion/Montage	o	o	1	1	4	7	1	2	2
Arbeitsvorbereitung	2	2	2	1	4	6	2	4	3
Fertigung	2	1	2	2	2	5	2	2	1
Qualitätskontrolle	1	1	1	2	2	7	1	2	1
Produktmanagement	o	1	1	5	4	3	o	o	o
Marktforschung/ Werbung	1	2	1	7	5	2	1	1	o
Verkauf	5	2	2	8	11	1o	1	3	2
Außendienst/Außenstelle	1	1	1	2	7	9	2	4	4
Export	2	1	2	5	7	3	o	1	1
Versand	o	1	1	o	3	8	1	1	1
Kundendienst	1	1	o	1	3	5	o	4	3
Personalwesen	o	2	1	2	9	6	o	2	3
Finanzplanung/Kalkulation	1	3	1	6	1o	2	1	2	2
Kostenrechnung	1	2	o	5	5	6	o	3	3
Buchhaltung	1	3	1	2	1o	9	o	2	3
Kredit	1	1	1	2	4	1	1	o	o
Auslandsgeschäfte	o	1	1	2	4	1	o	o	o
Schadensreferat/Reparatur	o	o	o	1	2	3	o	1	o
Revision	1	1	1	3	4	1	o	o	o
EDV	2	2	1	5	8	7	o	2	2
Rechtswesen	1	o	o	3	2	o	o	o	1

+) A = Akademiker
M = Maturanten
F = Facharbeiter

TABELLE 26 b

Frage 3/8 Einschulungsverlauf nach Ausbildungsstufe und Funktionsbereich getrennt (absolute Zahlen)

Funktionsbereich	Einschulungsintensität paßt sich an die Arbeitsplatzgegebenheiten an			anfangs Seminare, Kurse			gegen Ende der Einschulung Seminare, Kurse		
	A	M	F	A	M	F	A	M	F
Planung/Organisation	11	8	5	2	o	1	1o	1o	6
Einkauf	4	11	12	o	1	o	3	6	13
Lagerung	1	2	6	o	o	o	1	1	8
Forschung/Entwicklung	7	5	2	o	1	o	4	1	2
Produktion/Montage	3	8	7	o	1	o	2	5	6
Arbeitsvorbereitung	4	11	1o	o	o	1	3	8	9
Fertigung	4	5	5	o	o	o	3	4	7
Qualitätskontrolle	3	4	6	o	o	1	2	3	6
Produktmanagement	3	5	1	1	1	o	4	3	1
Marktforschung/ Werbung	4	8	4	1	1	o	5	7	4
Verkauf	9	15	1o	o	1	1	8	1o	6
Außendienst/Außenstelle	2	9	7	o	o	1	3	7	5
Export	5	8	1	o	1	o	3	3	1
Versand	o	2	1o	o	o	1	o	2	6
Kundendienst	1	8	5	o	o	o	2	6	6
Personalwesen	4	11	1o	1	1	o	4	9	5
Finanzplanung/Kalkulation	6	11	6	o	1	o	6	1o	5
Kostenrechnung	5	12	8	1	1	1	3	7	7
Buchhaltung	3	13	12	o	o	1	2	9	7
Kredit	3	4	3	1	1	o	3	2	1
Auslandsgeschäfte	3	4	3	o	o	o	3	4	2
Schadensreferat/Reparatur	1	3	5	o	o	o	2	3	4
Revision	4	4	3	o	o	o	2	3	1
EDV	5	12	11	1	o	2	4	9	7
Rechtswesen	7	2	2	o	o	o	3	o	1

ÖSTERREICHISCHES INSTITUT BILDUNG UND WIRTSCHAFT
1010 Wien, Judenpl.3-4

F R A G E B O G E N

Erhebung der Einschulungsaktivitäten österr. Betriebe

==========

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen indem Sie jeweils die entsprechende Kategorie (O) ankreuzen oder die gefragte Zahl in die Kästchen (/_/) einsetzen. Bei allen Fragen können auch mehrere Kategorien angekreuzt werden.

==========

1. Ist die Einschulung nach Ausbildungsstufen (Akademiker, Maturanten, Fachschüler) unterschiedlich?	O ja O nein (weiter bei Frage 3)
2. Wird innerhalb der einzelnen Ausbildungsstufen weiter differenziert?	O ja O nein
Wenn ja, gibt es unterschiedliche Einschulungspläne für HTL Absolventen und Kollegabsolventen?	O ja (bitte Zusatzfragebogen ausfüllen) O nein
3. Ist die Einschulung nach Funktionsbereichen unterschiedlich?	O ja O nein

Wenn ja, bitte folgende Tabelle ausfüllen.

Funktionsbereich ist vorhanden in Ihrem Betrieb	Funktionsbereich	Akademiker	Maturant	Fachschüler
		wird in diesem Funktionsbereich /_/ Wochen eingeschult (Anzahl der Wochen ins Kästchen eintragen)		
O	Planung/Organisation	/_/	/_/	/_/
O	Einkauf	/_/	/_/	/_/
O	Lagerung	/_/	/_/	/_/
O	Forschung/Entwicklung	/_/	/_/	/_/
O	Produktion/Montage	/_/	/_/	/_/
O	Arbeitsvorbereitung	/_/	/_/	/_/
O	Fertigung	/_/	/_/	/_/
O	Qualitätskontrolle	/_/	/_/	/_/
O	Produktmanagement	/_/	/_/	/_/
O	Marktforschung/Werbung	/_/	/_/	/_/
O	Verkauf	/_/	/_/	/_/
O	Außendienst/Außenstelle	/_/	/_/	/_/
O	Export	/_/	/_/	/_/
O	Versand	/_/	/_/	/_/

vorhanden	Funktionsbereich	Akademiker	Maturant	Fachschüler
O	Kundendienst	/_/	/_/	/_/
O	Personalwesen	/_/	/_/	/_/
O	Finanzplanung/Kalkulation	/_/	/_/	/_/
O	Kostenrechnung	/_/	/_/	/_/
O	Buchhaltung	/_/	/_/	/_/
O	Kredit	/_/	/_/	/_/
O	Auslandsgeschäfte	/_/	/_/	/_/
O	Schadensreferat/Reparatur	/_/	/_/	/_/
O	Revision	/_/	/_/	/_/
O	EDV	/_/	/_/	/_/
O	Rechtswesen	/_/	/_/	/_/

4. Auf welchen Gebieten wird die Einschulung vorallem durchgeführt,	O auf rechtl.-wirtschaftl.Gebiet O auf fachl.-techn.Gebiet O auf fachl.-kaufm.Gebiet O auf dem Gebiet der Menschenführung/Kommunikation O Kenntnisse über betriebliche Abläufe O Allgemeinbildung(auch Sprachen) O Spezialgebieten O spezielle Verfahren und Anlagen O Sonstiges.....
5. Wo erfolgt die Einschulung?	O außerhalb des Betriebes (Seminare, Kurse) O innerhalb des Betriebes O Konzernintern O im Mutterbetrieb O in Filialbetrieben
6. In welcher Form verläuft die Einschulung?	O am Arbeitsplatz O job rotation O Seminare, Kurse
7. Wie intensiv verläuft die Einschulung?	O vollzeitlich O während der Arbeit
8. Wie gestaltet sich der Ablauf der Einschulung?	O anfangs intensiv O Eingewöhnungszeit, dann erst intensive Einschulung O Einschulung verläuft durchgehend gleich intensiv O Einschulungsintensität paßt sich an die Arbeitsplatzgegebenheiten an O anfangs Seminare, Kurse O gegen Ende der Einschulung Seminare, Kurse

9. Wer ist für die Einschulung zuständig?	O eine extra dafür abgestellte Person (z.B.Ausbildungsleiter, Bildungsreferrent etc.) O der jeweilige Vorgesetzte O der Einzuschulende erhält Unterlagen und Einweisungen und ist auf sich selbst gestellt
10. Kann die Effektivität der Einschulung gemessen werden? Wenn ja, wodurch?	O ja O nein O Bewährung bei Routinearbeiten O Bewährung bei schwieriger werdenden Arbeiten O Testergebnisse O Beurteilungsraster des Betriebes O intuitive Beurteilung O sonst ....
11. Welche Probleme ergeben sich bei der Einschulung?	O schulische Ausbildung zu praxisfern O Einschulung eines neuen Mitarbeiters stört den Arbeitsablauf in der Abteilung O Ausbildungniveau der Einzuschulenden sehr unterschiedlich O Kosten O sonst ....
12. Gibt es in Ihrem Betrieb ein systemathisches Einschulungskonzept?	O ja O nein
13. Wozu dient das Einschulungskonzept?	O "Sollkonzept" O wird voll durchgeführt O dient dem Betrieb als Richtlinie
14. Welche Pläne für die Einschulungsphase gibt es in Ihrem Betrieb für die Zukunft?	O mehr Zeit aufwenden O weniger Zeit aufwenden O Kosten erhöhen O Kosten reduzieren O neue Einschulungsmethoden einsetzten welche?..... ..... O keine Änderungen O Sonstiges ....
15. Gibt es in Ihrem Betrieb Aufzeichnungen über die Kosten, die für Einschulung aufgewendet werden? Wenn ja, können Sie die Aufwendungen im letzten Jahr angeben für und/oder	O ja o nein den gesamten Betrieb .....ÖS eine Person .....ÖS

TEIL C

MODELLE BETRIEBLICHER BILDUNGSARBEIT

Selbstdarstellungen

Mag. Georg Hartl
und Mitarbeiter des IBW

INHALTSVERZEICHNIS

		Seite
1.	VORBEMERKUNG	85
2.	SELBSTDARSTELLUNGEN	86

Nummer	Betrieb	Seite
2.1.	ÖMV, Aktiengesellschaft, Wien	86
2.2.	N.N. (Nahrungs- und Genußmittelindustrie)	92
2.3.	Österreichische Nestlé Gesellschaft m.b.H., Wien	93
2.4.	Humanic Schuh AG, Graz	95
2.5.	N.N. (Textilindustrie)	1oo
2.6.	Schoeller Bregenz Ges.m.b.H.	1o3
2.7.	Teufelberger Ges.m.b.H., Wels OÖ.	1o6
2.8.	HALI Büromöbel Gesellschaft m.b.H. & Co.KG, Linz	11o
2.9.	Interplastic-Werk Gesellschaft mbH, Wels, OÖ.	112
2.1o.	Österreichische Säurebau & Korrosionsschutz Ges.m.b.H. (Haid bei Ansfelden, OÖ.)	113
2.11.	W.Hamburger Unterland Ges. f. Kunststofftechnik Gesellschaft mbH, Kufstein/Schaftenau, Tirol	115
2.12.	Eternit-Werke Ludwig Hatschek, Aktiengesellschaft, Vöcklabruck, OÖ.	117
2.13.	N.N. (Metallindustrie)	119
2.14.	Simmering-Graz-Pauker AG, Wien-Graz	126
2.15.	Elin-Union AG, Wien	133
2.16.	ITT Austria Gesellschaft m.b.H., Wien	138
2.17.	N.N. (Elektroindustrie)	144
2.18.	Siemens AG Österreich, Wien	148
2.19.	N.N. (Maschinen- und Stahlbauindustrie)	151
2.2o.	Martha Erdöl GmbH, Wien	154
2.21.	Spar - Österreichische Warenhandels AG	158
2.22.	Die Erste Österreichische Spar-Casse, Wien	16o
2.23.	Sparkasse Region St. Pölten, St. Pölten	167
2.24.	Aktiengesellschaft der Wiener Lokalbahnen, Wien	17o
2.25.	Erste Donau-Dampfschiffahrts-Gesellschaft, Wien	171
2.26.	Innsbrucker Verkehrsbetriebe AG, Innsbruck	173
2.27.	Alba Hotels Austria, Wien	174

3.	ZUSAMMENFASSUNG	179
	ANHANG	183
	Beschreibungs-Leitfaden	183

FIRMENÜBERSICHT NACH BRANCHEN UND BETRIEBSGRÖSSEN

Branche	Anzahl der Mitarbeiter	Seite
2.1. Erdöl- und chemische Industrie	7.75o	86
2.2. Nahrungs- u. Genußmittelindustrie	19o	92
2.3. Nahrungs- u. Genußmittelindustrie	93o	93
2.4. Lederwarenindustrie	1.7oo	95
2.5. Textilindustrie	2.3oo	1oo
2.6. Textilindustrie	34o	1o3
2.7. Textil- u. Metallwarenindustrie	36o	1o6
2.8. Möbelerzeugung u. -handel	34o	11o
2.9. Chemische Industrie	42o	112
2.1o. Chemische Industrie	14o	113
2.11. Chemische Industrie	17o	115
2.12. Stein- u. keramische Industrie	1.46o	117
2.13. Metallindustrie (Heizungsbau)	25o	119
2.14. Metallindustrie	4.71o	126
2.15. Elektroindustrie, El.waren-Großh.	8.ooo	133
2.16. Elektroindustrie	2.69o	138
2.17. Elektroindustrie	2.68o	144
2.18. Elektroindustrie	13.87o	148
2.19. Maschinen- u. Stahlbauindustrie	3.24o	151
2.2o. Mineralölgroß- u. Kleinhandel	54o	154
2.21. Lebensmittel Groß- u. Einzelhandl	4.2oo	158
2.22. Sparkasse	3.33o	16o
2.23. Sparkasse	19o	167
2.24. Schienenbahnen, Reisebüros	37o	17o
2.25. Schiffahrtsunternehmung	1.o2o	171
2.26. Schienenbahnen, Seilbahnen	45o	173
2.27. Gast-,Schank- u.Beherbergungsbetr	65o	174

1. VORBEMERKUNG

Für den speziell interessierten Leser werden im folgenden 27 Modelle betrieblicher Bildungsarbeit angeführt. Sie wurden aufgrund eines strukturierenden Beschreibungs-Leitfadens (s. S.183) von den Betrieben selbst dargestellt und/oder auch auf telefonische Anfrage hin erläutert.

Diese umfassenden Gesamtdarstellungen der betrieblichen Bildungsarbeit sollen dem Praktiker Vergleichsmöglichkeiten mit seiner Aufgabenstellung im Bereich der Aus- und Weiterbildung sowie vor allem auch konkrete Anregungen geben für die Umsetzung interessanter Erfahrungen aus anderen Betrieben.

Im Bestreben, möglichst realitätsnahe, anschauliche Darstellungen zu präsentieren, wurden Formulierungen und Gliederungen meist in der gebotenen Form belassen. In einigen Fällen waren allerdings geringfügige, nicht sinnverändernde Zusammenfassungen bzw. Kürzungen unumgänglich (z.B. auch, um die Darstellung auf qualitative Gesichtspunkte zu reduzieren).

Der Umfang der jeweiligen Darstellungen läßt keine Schlüsse auf Qualität und Quantität der im jeweiligen Betrieb durchgeführten Bildungsmaßnahmen zu.

2. SELBSTDARSTELLUNGEN

2.1. ÖMV Aktiengesellschaft, Wien

Erdölindustrie, Chemische Industrie
7.75o Mitarbeiter

1. Schwerpunkte

In der ÖMV Aktiengesellschaft gelten folgende Ausbildungsgrundsätze:

Die Bildungsarbeit ist wesentlicher Bestandteil der Personal- und Unternehmenspolitik; sie orientiert sich an den Unternehmens- und Führungsleitsätzen.

Jeder Vorgesetzte ist für den Ausbildungsstand seiner Mitarbeiter voll mitverantwortlich; er sorgt für die fachliche Weiterbildung und Entwicklung seiner Mitarbeiter.

Die betriebliche Bildung berücksichtigt neues Führungswissen und zeitgemäße Berufstechnik.

Die betriebliche Bildungsarbeit trägt dazu bei, künftige Entwicklungen und Anforderungen zu bewältigen.

Die Schwerpunkte liegen:
- in der Lehrlingsausbildung,
- in der Einführung neuer Mitarbeiter,
- in der fachlichen Weiterbildung,
- in den Traineeprogrammen,
- in der Personalentwicklung und Nachwuchsförderung,
- im Management-Training,
- in der Betreuung von Arbeitsgruppen und Projektteams,
- im Initiieren und Betreuen von Innovationsprogrammen und
- im Heranbilden von firmeneigenen Trainern.

Der inhaltliche Schwerpunkt aller Bildungsmaßnahmen wird bedarfsorientiert ermittelt und liegt vor allem im fachlichen Bereich für Erdölgewinnung und -verarbeitung.

Häufig erfaßte Personengruppen sind z.B. die Meister, die sowohl fachlich als auch führungsmäßig eine umfassende Ausbildung erhalten. Die Führungsausbildung für Meister allein beträgt viermal

1 Woche. Personen, die dem EDV-Bereich zuzuordnen sind, besuchen ebenfalls häufig Ausbildungsmaßnahmen, ebenso die Mitarbeiter des gesamten Verarbeitungsbereiches, so z.B. Raffineriemitarbeiter aller Ebenen.

Kurse und Seminare werden innerhalb der ÖMV Aktiengesellschaft systematisch und ständig durchgeführt.
Die Gesamtanzahl von Kursen und Seminaren pro Jahr beträgt incl. der Parallelveranstaltungen etwa 15o - 16o Seminare und Kurse intern.

2. Trainingsveränderungen

Eine Untersuchung zeigt, daß zwischen 1976 und 198o eine 6o%ige Steigerung der Ausbildungsmaßnahmen erfolgte. Ganz wesentlich nahm der Besuch von externen Kursen zu. Die fachliche Grundstruktur der Seminare weist vom Titel her eine geringe Veränderung auf, inhaltlich wurden diese Seminare jedoch viel näher an den Bedarf angepaßt.

Ein neuer Teilnehmerkreis wurde durch die Arbeiterausbildung, die als ÖMV-Modell bekanntgeworden ist, erschlossen. Die Steigerung in den letzten 4 Jahren bei Arbeiterausbildung betrug um 12 % mehr als bei den Angestellten.

3. Abschlüsse

Für den Gewinnungsbereich gilt als Beispiel der Besuch von ÖMV-Mitarbeitern bei der Deutschen Bohr- und Fördermeisterschule. Diese Schule veranstaltet verschiedene Seminartypen von einer Dauer von einem halben Jahr bis zu zwei Jahren.
Jeder Seminartyp wird mit einer Prüfung, schriftlich und mündlich abgeschlossen.

Die Absolvierung dieser Schule ist Voraussetzung für die Übernahme zum Schichtführer, bzw. später für die Ernennung zum Meister.

Für den Verarbeitungsbereich sei beispielsweise angeführt, daß auch hier Arbeiter, die neu in die ÖMV eintreten, Grundseminare über Raffinerieausstattung und -verfahren in dreistufigem Aufbau

absolvieren. Jeder Gegenstand in dieser Seminarreihe schließt mit einer schriftlichen und einer mündlichen Prüfung ab.
Ein positiver Abschluß dient zum Aufstieg in die nächsthöhere Stufe und ist auch mit der Lohngruppe gekoppelt.

Für HTL-Absolventen und Absolventen von Universitäten werden individuelle Einführungsprogramme, die über mehrere Jahre hinaus dauern können, entwickelt und haben vergleichsweise den Charakter einer Laufbahnplanung.

Fallweise werden auch Traineeprogramme organisiert, wobei der Unterschied zur oben genannten Laufbahnplanung darin besteht, daß in dem einen Fall der erste Einsatzort nicht bekannt ist, sondern die Eignungen erst im Laufe dieser Programme herausgearbeitet werden.

4. Planung, Durchführung

Die Bedarfserhebung erfolgt zweimal jährlich schriftlich und dient als Ausgangslage für die Programmplanung für das jeweilige Halbjahr. Daneben dienen jedoch auch Informationen über Seminarwünsche als Grundlage, die während eines Seminars geäußert werden oder die im persönlichen Gespräch mit dem Betriebsdirektor oder Werksleiter, aber auch mit den Mitarbeitern und Betriebsräten genannt werden.

Der Entscheidung über die Durchführung interner Seminare liegt eine Mindestteilnehmeranzahl von 12 Personen zugrunde.
Wird diese Anzahl unterschritten, muß eine Begründung für die Durchführung intern angegeben werden. Diese Begründung liegt meistens im Kostenbereich.
Daneben werden auch für Sondersituationen Bildungsvorhaben geplant und organisiert. Sondersituationen sind dann gegeben, wenn es sich um Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Ergebnissen im Arbeitsbereich handelt und Abstellmaßnahmen durch Seminare und Kurse erreicht werden können.

Die Teilnehmer werden von den jeweiligen Vorgesetzten ermittelt und festgelegt. Die Nominierung erfolgt von den jeweiligen Betrieben über die Betriebsleitungen. Bei externen Ausbildungen im Ausland erfolgt die Zustimmung auch von den Direktoren.

Die Ausbildungsabteilung selbst hat Beratungsrechte.

Bei den Arbeiterseminaren wird ausschließlich davon ausgegangen, ob das Interesse bei den Teilnehmern selbst gegeben ist, an dem jeweiligen Seminar teilzunehmen. Hier basieren die Entsendungen auf Freiwilligkeit.

Die Inhalte werden gemeinsam mit den Fachabteilungen festgelegt. Das pädagogische Konzept wird von der Ausbildungsabteilung erarbeitet.

Die Trainer und Referenten werden von der Ausbildungsabteilung ausgewählt, wobei hier die Tendenz stärker zu innerbetrieblichen Trainern und Referenten geht. Innerbetriebliche Trainer erhalten allerdings auch eine Zusatzausbildung, wie sie Vorträge bzw. Seminare und Kurse leiten können und wie sie pädagogisches Hilfsmaterial, Overheadfolien und Visual Aids in ihren Vortrag einbauen können.

Ablaufdiagramm

Schematische Darstellung der Programmerstellung, des administrativen Ablaufes und des Anmeldevorganges

Persönlicher Kontakt zu Vorgesetzten, Mitgliedern des Ausbildungsbeirates, Ausbildungsbeauftragen, Betriebsräten und zu den Mitarbeitern

Erfassungsbögen für fortbildungsinteressierte Mitarbeiter

▽

Ausbildungsbedarf

▽

Entwurf für das Gesamtprogramm für das jeweilige Halbjahr

▽

Diskussion im Ausbildungsbeirat

▽

Genehmigung durch den Vorstand

▽

Aussendung des Halbjahresprogrammes an Direktoren, Betriebs- und Werksleiter, Ausbildungsbeauftragte

▽

Nominierung der Seminarteilnehmer aufgrund des Halbjahresprogrammes durch den Vorgesetzten

▽

Ausbildungsabteilung

▽

Persönliche Einladung der nominierten Teilnehmer und gleichzeitige Information an den Vorgesetzten

Im wesentlichen verfolgt die ÖMV Aktiengesellschaft eine problemorientierte Ausbildung bzw. eine bedarfsorientierte Ausbildung, das heißt, hat ein Mitarbeiter einen Ausbildungsbedarf, so kann dieser gedeckt werden, oder, sieht die Organisation einen Ausbildungsbedarf, so wird dieser im Sinne der Organisation gedeckt. Es trifft daher zu, daß sowohl die Interessen der Mitarbeiter als auch die Interessen des Unternehmens berücksichtigt werden.

Im Seminar selbst werden häufig auch noch die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt.

Bei der Arbeiterausbildung handelt es sich um ein anderes Konzept. Hier wird Ausbildung als eine Art "Lebenshilfe" für die Arbeiter angeboten. Wie erwähnt, ist die Teilnahme an diesen Seminaren freiwillig.

5. Erfahrung, Ergebnisse

Es wurde erkannt, daß neben anderen Instrumenten auch die betriebliche Bildung als Führungsinstrument eingesetzt werden kann und sinnvolle Ergebnisse erzielt, seien es Motivierung von Mitarbeitern, eine Steigerung des Leistungsniveaus, ein Interessieren an neuen Entwicklungen der Mitarbeiter, sowohl zugunsten des Betreffenden selbst als auch zum Vorteil einer Organisation. Je weniger Probleme auftreten, die aufgrund von besserem Wissen und Können vermieden werden, umso größer ist auch die Motivation der Mitarbeiter.
Auswirkungen und Ergebnisse der betrieblichen Bildungsarbeit sind eher nur in Einzelfällen festzulegen; hier werden bis zur Berechnung der Rendite, also bis zur ökonomischen Erfolgskontrolle von Bildungsmaßnahmen, einzelne Seminare durchgerechnet und nach einer bestimmten Zeit überprüft.
Bei einer bedarfsorientierten Bildungskonzeption ist dies leichter zu verwirklichen, da die Bedarfssituation im Einzelfall ziemlich genau definiert wird und nachher eine Kontrollmöglichkeit über die Bedarfsdeckung gegeben ist.

6. Wichtige Besonderheiten

Besonders interessante Einrichtungen sind einmal die Arbeiterausbildung als ÖMV-Modell. Hier scheinen Bezugspunkte, Motivationen, Abbau von Lernbarierren, Information für die Betriebsleitung die wesentlichen Vorteile dieses Seminartyps zu sein. Die ÖMV Aktiengesellschaft hat etwa 5oo Arbeiter im Rahmen dieser Ausbildungsart bereits ausgebildet.

Interessante Maßnahmen sind sicher auch die Trainingskonzeptionen für die Raffinerie; hier werden eigene Wege gegangen: Eine Seminarunterweisung reicht nicht aus, um Anlagen fahren zu können, daher werden hier Simulatoren und Simulationsgeräte eingesetzt, die den letzten technischen Stand bieten. Eine komplette Anlage kann so gefahrlos nachsimuliert werden unter betriebsähnlichen Situationen. Diese Erfahrungen können in Seminaren nicht vermittelt werden.

Insgesamt gesehen, scheint auch die Trainerausbildung ein interessantes Beispiel zu sein, da besonders jüngere Führungskräfte durch Vortragstätigkeit sich Führungseigenschaften aneignen können.

Wichtig ist auch die Dezentralisierung durch Installierung von Gremien, wie z.B. eines Ausbildungsbeirates und von Ausbildungsbeauftragten, damit der Bildungsgedanke möglichst breit Fuß fassen kann.

2.2. N.N. Betrieb der Nahrungs- und Genußmittelindustrie

19o Mitarbeiter

1. Schwerpunkte

Der inhaltliche Schwerpunkt unserer Bildungsmaßnahmen für unsere kaufmännischen Angestellten liegt in der Ausbildung zum Operator. Zu diesem Zweck besuchten zwei Mitarbeiter einen Systemoperatorkurs.

Außerdem haben die Lagerarbeiter die Möglichkeit, einen Staplerfahrerkurs zu besuchen. Die Absolvierung dieses Kurses bildet die Voraussetzung zur Betätigung von Hubstaplern in unseren Auslieferungslagern.

Weiters nahmen unsere Lagerleiter an einem Seminar teil, das unter der Bezeichnung "Akademie für Führungskräfte" eine Weiterbildung in den Bereichen der Lagerhaltung und Lagereinteilung ermöglichte.

2. Trends, Veränderungen

Veränderungen in der Bildungstätigkeit ergaben sich durch Einführung eines neuen Computersystems, das die Absolvierung von Systemoperatorkursen für einige Mitarbeiter erforderlich machte. Ansonsten ergaben sich keine wesentlichen Veränderungen.

3. Abschlüsse

Aufeinander aufbauende Bildungsmöglichkeiten, das Erreichen von Abschlüssen, Laufbahnplanung für Betriebsangehörige sind nicht vorhanden.

4. Planung, Durchführung

Da sich unsere Bildungsmaßnahmen auf die beiden genannten Punkte erstrecken, ist eine umfangreiche Organisation der betrieblichen Bildung nicht notwendig.

Außer arbeitsplatz- und funktionsbezogener betrieblicher Bildungstätigkeit bestehen in unserem Unternehmen keine weiteren Bildungsangebote.

5. Erfahrungen, Ergebnisse

Das Umsetzen der in Bildungsgängen erworbenen Qualifikationen ins betriebliche Geschehen erfolgte ohne Schwierigkeiten.

2.3. Österreichische Nestlé Gesellschaft m.b.H., Wien

Nahrungsmittelindustrie

93o Mitarbeiter

1. Schwerpunkte

inhaltlich: Vertiefung des Fachwissens
Vermittlung neuer Management- und Produkterfahrung
systematische Vorbereitung auf höhere Aufgaben

Funktionsbereich: Außendienstmitarbeiter
Marketing-Nachwuchskräfte
Meister im Rahmen der Produktion

Häufigkeit: ständige Ausbildungseinrichtungen

2. Trends, Veränderungen

keine in den letzten 4 Jahren

3. Abschlüsse

für Marketing-Mitarbeiter und Meister

4. Planung, Durchführung

Schritte:
- Bildungsbedarf wird durch Laufbahnplanung und/oder anläßlich der Jahresbewertung erhoben
- 1 x p.a. wird Übersicht über Bildungsangebot präsentiert
- die Teilnehmer werden in der Regel durch Vorgesetzte vorgeschlagen, es werden aber auch Eigeninitiativen berücksichtigt
- für Außendienst steht eigener Schulungsleiter zur Verfügung; für die Auswahl eines Gastreferenten entscheiden mehrere Faktoren, wie z.B. Preiswürdigkeit, Möglichkeiten der Abstimmung des Vortrages mit Firmeninteressen, Vortragstechnik, etc.

Betriebliche Bildungstätigkeit: vorwiegend arbeits- und funktionsbezogene Bildungstätigkeit

5. Erfahrungen, Ergebnisse

Positive Erfahrungen, die für die persönliche Weiterentwicklung und Berufslaufbahn von Bedeutung sind.

6. Besonderheiten

Internationales Ausbildungszentrum unserer Gesellschaft in der Schweiz.
Ausbildungsmöglichkeiten in ausländischen Nestlé Unternehmungen.
Hauptamtlich tätiger Schulungsleiter für den Außendienst.

2.4. Humanic Schuh AG, Graz

Lederwarenindustrie

1.7oo Mitarbeiter

BETRIEBLICHE BILDUNGSARBEIT

Dadurch, daß unser Betrieb ein Konzern ist, ergeben sich verschiedene Zielrichtungen der Bildungsarbeit. Ein großer Bereich ist der Verkauf, ein weiterer die Produktion und ein dritter die zentrale Verwaltung.

Betrachtet man die erfaßten Personen, so reicht die Bildungsarbeit vom Lehrling (zusätzliche Ausbildung zur Lehre), über den Arbeiter und Angestellten, bis zu den Führungskräften.

Während wir für unseren Verkaufsbereich (65 Filialen mit ca. 8oo Beschäftigten) über ein Ausbildungszentrum verfügen und damit hauptsächlich eine innerbetriebliche Ausbildung gegeben ist, werden in den übrigen Konzernbereichen durchwegs externe Bildungsmaßnahmen gesetzt.

Da in unserem Unternehmen die grundsätzliche Zielvorstellung besteht, den Nachwuchs selbst auszubilden, werden einerseits gezielte Ausbildungspläne für Einzelpersonen oder Gruppen je nach Bedarf erstellt, organisiert und das Ergebnis kontrolliert, andererseits wird versucht, sowohl bei jungen als auch älteren Mitarbeitern ein Lernklima zu schaffen, das die Voraussetzung für persönliche Bildungsinitiativen darstellt. Konkret heißt dies, daß berufsspezifische, aber auch allgemeine Bildungswünsche der Mitarbeiter finanziert werden.

Managementtraining:

Junge Leute erhalten für ihre zukünftigen Führungsaufgaben eine langjährige Ausbildung, die eine geplante job rotation, intensive sprachliche Ausbildung, Auslandsaufenthalte mit einer durchschnittlichen Dauer von einem halben Jahr (England, Italien, Spanien), Managementseminare bei anerkannten Institutionen, interne und externe Fachkurse, gezielte work-shops und Projektgruppenarbeit umfaßt.

Gerade bei der Ausbildung unseres Führungspersonals hat sich gezeigt, daß der Erfolg wesentlich davon abhängt, daß man mit den Betroffenen eine Laufbahnplanung und eine dazugehörige individuell angepaßte Ausbildung gemeinsam erarbeitet. Es wird dabei so vorgegangen, daß ein Mitarbeiter ein Nahziel anstreben und seine erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten unter Beweis stellen kann. Nach einer Zeit der Bewährung wird die Fortbildung weitergeführt. Auf Grund der bisher gewonnenen Erfahrung ist es möglich, eine derartige Ausbildung bis zu einem Alter von 28 - 3o Jahren auszudehnen. Danach folgt eine Zeit der berufsbegleitenden Weiterbildung. Der Einzelne ist verpflichtet, sich selbst durch einschlägige Literatur (hauptsächlich Fachzeitschriften) auf dem neuesten Stand zu halten. Weiters wird dafür gesorgt, daß einschlägige Vorträge und Seminare besucht werden. Dies gilt für die verschiedenen Führungsebenen und Altersgruppen.

Grundsatz: Persönliche Bildungsarbeit kann nie abgeschlossen sein. Führungskräfte, die sich nicht ständig weiterbilden, verlieren sehr rasch Ihre Qualifikation und laufen Gefahr, ihre Position zu verlieren.

Führungskräfte haben Vorbildcharakter und haben dafür zu sorgen, daß auch ihre Mitarbeiter entsprechend ausgebildet werden.

Sachbearbeiter:

Angestellte ohne wesentlichen Führungsfunktionen, jedoch mit hoher Sachkenntnis, erhalten die Möglichkeit, sich auf Kosten der Firma und auch während der Dienstzeit fortzubilden. Es gibt zwei Möglichkeiten: Die Firma verlangt eine Ausbildung, oder Angestellte haben den persönlichen Wunsch, sich in einer bestimmten Richtung weiter zu qualifizieren (Beispiel: Buchhalter bildet sich zu Programmierer aus, macht die Bilanzbuchhalterprüfung, etc.).
Wenn Sachbearbeiter zur Teilnahme an Kursen aufgefordert werden, so geschieht dies im Hinblick auf die geänderten oder zukünfigen Erfordernisse. Es konnte bisher festgestellt werden, daß kaum eine dies bezügliche Maßnahme grundsätzlich abgelehnt wurde. Vielmehr werden Bildungsmaßnahmen als persönliche Anerkennung und als Förderung persönlicher Chancen gewertet.

In den letzten Jahren gab es folgende Zielrichtungen:
Intensives Verkaufstraining unseres Verkaufspersonals, Schaufenstergestaltung, Kurse auf dem Gebiet Lohnverrechnung, Finanzbuchhaltung, Betriebsabrechnung, Budgetierung, Refa-System, ständige Sprachausbildung, Einkäuferschulung, Informationsreisen der Verantwortlichen für die Produktgestaltung.
Ein Bildungsverein, ausschließlich durch Mitgliedsbeiträge finanziert, bietet Exkursionen, Vorträge, Diskussionen, Theaterbesuche.

Arbeiter:

Das Unternehmen beschäftigt sich seit nun 2o Jahren in gezielter Weise damit, männliche und weibliche Hilfs- und Facharbeiter zu qualifizieren. So gelang es, sämtliche Meisterpositionen durch ehemalige Arbeiter zu besetzen . Werkstättenleiter, Waren- und Materiallagerführer, Materialeinkäufer, Designer, Arbeitsvorbereiter und Filialleiter sind Positionen, die von ehemaligen Arbeitern ausgefüllt werden .

Es liegt hier der Gedanke zugrunde, Fähigkeiten und Begabungen, die bisher brach gelegen waren, für das Unternehmen nutzbar zu machen, und dem Einzelnen eine Chance sozialen und finanziellen Aufstieges anzubieten.

Hauptsächlich werden hier die Bildungsmaßnahmen von den betrieblichen Notwendigkeiten beeinflußt und sind daher durchwegs fachspezifischer Natur. Die Ausbildung erfolgt sowohl intern als auch durch externe Fachkurse, Seminare und spezielle Ausbildungsplätze im Betrieb.

Lehrlinge:

Lehrlingsausbildung ist in zweifacher Hinsicht zu betrachten. Einerseits bezieht sie sich auf die gesetzlich festgelegten Lehrziele, andererseits sollte jedoch bereits in diesem Alter die Lernmotivation gestärkt und gehoben werden, um das Bewußtsein des life-long-learning zu erzeugen. Lehrlinge haben daher in unserem Unternehmen bereits die Möglichkeit und es besteht der ausdrückliche Wunsch, sich mit Gebieten, die nicht unbedingt mit dem jeweiligen Lehrberuf etwas zu tun haben, zu beschäftigen.

So werden Lehrlinge bereits in Fremdsprachen ausgebildet, nehmen an Spezialkursen für Lohnverrechnung oder Buchhaltung teil, bereiten sich auf die Staatsprüfung für Stenotypie vor, erwerben sich Grundwissen zum späteren Programmieren und werden animiert, auch an Kursen für Freizeitgestaltung teilzunehmen.

Da durchwegs unsere Führungskräfte von ehemaligen Lehrlingen rekrutiert werden, bedeuten für uns die Lernbereitschaft und letztlich auch schon früh erworbene Kenntnisse ein wesentliches Auslesekriterium.

TEILNEHMER, BEDARF, PLANUNG, ORGANISATION

Betriebliche Bildungsarbeit ist nicht Angelegenheit eines oder mehrer Spezialisten, sondern muß ein integrierender Bestandteil der Führungsaufgaben der Unternehmensspitzesein. In unserem Unternehmen ist es eine Selbstverständlichkeit, daß auch die Führungsspitze regelmäßig gemeinsam mit dem beauftragten Personenkreis die Personalprobleme bespricht, Bildungsziele und Bildungsbedarf festlegt und soweit es sich um Führungskräftenachwuchs handelt, den Fortschritt jedes Einzelnen beobachtet.

Teilnehmer: Das Unternehmen verfügt über zwei Psychologen und eine Ausbildungsabteilung. Damit besteht die Möglichkeit, sowohl auf Grund persönlicher Wünsche, Vorschläge durch Vorgesetzte und durch gezielte psychologische Selektion jene Personen zu ermitteln, die aus eigenen Motiven oder auf Grund des ermittelten Bedarfes an den betrieblichen Bildungsmaßnahmen teilnehmen sollen.

Bildungsbedarf: Berücksichtigung der Altersstruktur auf den jeweiligen Fachgebieten, Schwerpunktverlagerung, geänderte unternehmerische Zielsetzungen, Expansion, Zentralisierung oder Dezentralisierung, Forcierung bestimmter Fachbereiche.

Planung und Organisation: Die Bildungsverantwortlichen erarbeiten gemeinsam mit dem Abteilungsleiter und auch mit dem betroffenen Personenkreis die Bildungsinhalte und passende Termine. Schaffung von Unterrichtsunterlagen bis zu programmierten Unterweisungen, Beschaffung modernster Unterrichtsmedien (Videoanlage), Auffinden von eigenen Trainern und Referenten, Erstellen exakter Ablaufprogramme bei internen

Kursen und Seminaren, Unterbringung und Transport der Teilnehmer, Gestaltung von Rahmenprogrammen, Ausbildung und zur Verfügungstellung von Kursbetreuern.

Weiters wird das in- und ausländische Bildungsangebot privater und öffentlicher Institutionen ständig beobachtet und es werden Kontakte aufgenommen. Dadurch ist es auch möglich, ausgezeichnete Referenten ausfindig zu machen.

Die Ausbildungsbeauftragten unseres Unternehmens selbst werden gerne von verschiedenen Institutionen oder auch Firmen als Referenten eingeladen.

Betriebliche Bildungsarbeit kann nicht als kurzfristige oder fallweise Tätigkeit angesehen werden, sonder ist als eine Langzeitaufgabe zu betrachten. Auswirkungen und Ergebnisse sind somit erst nach Jahren festzustellen. Welche Zeit vergeht vom Eintritt eines Lehrlings bis zum voll verantwortlichen Sachbearbeiter oder zur Führungskraft! Wenn weiters gefragt wird, wie es mit der Umsetzung der in Bildungsgängen erworbenen Qualifikation steht, so sind wir davon überzeugt, daß die Möglichkeit geboten werden muß, erworbene Kenntnisse sofort praktisch anwenden zu können. Es wäre frustrierend für Mitarbeiter, Qualifikationen zu erwerben und dann keine Möglichkeit zu sehen, das Gelernte anzuwenden. Alle Ausbildungsmaßnahmen, die zeitlich oder inhaltlich zu weit entfernt von der Bewältigung der Berufsaufgaben sind, können sehr schwer für das tägliche Geschehen fruchtbar gemacht werden. Theorie und Praxis sollten in der Ausbildung eine innige Verbindung aufweisen, damit das Bewußtsein entsteht, daß das eine ohne das andere nicht bestehen kann.

Bildungsmaßnahmen, wie man sie oft beobachten kann und die unter dem Motto stehen, "man sollte wieder einmal was für die Bildung tun", indem man vielleicht einige bevorzugte Mitarbeiter zu teuren Seminaren entsendet, sind vom Standpunkt betrieblicher Bildungsarbeit ein hinausgeworfenes Geld.

2.5. N.N. Betrieb der Textilindustrie

2.3oo Mitarbeiter

Die betriebliche Bildungsarbeit wird von der Personalabteilung im Rahmen des Referates Personalförderung gesteuert, abgestimmt und überwacht. Für diese Aufgaben des Referates Personalförderung stellt die Firma die sachlichen und finanziellen Mittel, sowie das notwenige Personal zur Verfügung.

Wir unterscheiden:

1. die innerbetriebliche Bildungsarbeit
2. die außerbetriebliche Bildungsarbeit
3. die gemischte Bildungsarbeit

zu 1. die rein innerbetriebliche Bildungsarbeit erfolgt durch ausgewählte, firmenzugehörige Ausbildner und findet permanent statt. Sie verfolgt in erster Linie die Nachwuchsbeschaffung für Facharbeiter und für die mittlere Führungslaufbahn.

Sie beginnt bei der Ausbildung von Hilfsarbeitern zum angelernten Facharbeiter und läuft über jährlich ausgeschriebene Auswahllehrgänge und Meisterkurse bis zur internen Abschlußprüfung, mit von der Firma anerkanntem Abschlußzeugnis in der besuchten Fachrichtung. Die Teilnehmer werden bei der Beförderung von freiwerdenden Meisterstellen bevorzugt berücksichtigt.

Parallel dazu läuft die Ausbildung von einzelnen Mitarbeitern, die durch Versetzung notwendig wird, über eigens ausgebildete Instruktoren.
In den zur Verfügung stehenden Lehrwerkstätten werden außerdem im Bedarfsfall (Einsatz neuer Maschinen oder neuer Produkte) ganze Gruppen von Mitarbeitern und Meistern in Intensivkursen weitergebildet oder umgeschult. Bei allen diesen internen Schulungs- bzw. Bildungsmaßnahmen wird das Thema Personalführung mit eingebaut und vorrangig bewertet.

zu 2. Dort, wo die innerbetriebliche Ausbildung nicht rentabel oder nicht möglich ist, bedient sich die Personalförderung der außerbetrieblichen Schulung. Zu diesen Schulungen zählen wir:

a) Ausbildung in Fremdfirmen
b) Ausbildung in Fachschulen
c) Ausbildung in Seminaren und Kursen (z.B.WIFI)

zu 2a Die Ausbildung in Fremdfirmen erfolgt nach Bedarf.
Z.B.: Vor Anschaffung neuer Geräte und Maschinen oder zur Ausbildung der eigenen Ausbildner, um die notwendige, interne Ausbildung durchführen zu können.

zu 2b Die Ausbildung an Fachschulen wird dort herangezogen, wo die interne Ausbildung fehlt oder ergänzt werden soll. Z.B.: Meisterkurse an Textilschulen. Die Teilnehmer bleiben bei allen Schulbesuchen unter Fortzahlung des Entgeltes im Dienstverhältnis. Abendkursbesucher erhalten Vergütungen oder Ausgleichsstunden.

zu 2c Ausgeschriebene Fortbildungskurse und -seminare (WIFI, Arbeiterkammer) werden entweder auf Wunsch der Firma oder in Eigeninitiative besucht. In beiden Fällen kann das Referat Personalförderung über finanzielle Hilfe bis zur vollen Entschädigung entscheiden.

Beispiel: Besuch von Sekretärinnenkursen bis zum Manager-Seminar.

zu 3 Die gemischte Bildungsarbeit erfolgt in Sonderveranstaltungen (meist mehrtägige Seminare der Firma) unter Beiziehung von außerbetrieblichen Referenten. Teilnehmer sind Mitarbeiter der mittleren und gehobenen Führungsschicht. Die Themen werden so gewählt, daß sie u.a. der Persönlichkeitsentfaltung, der Entscheidungsfähigkeit, der Ausdrucksfähigkeit und dem Führungsstil der Teilnehmer dienlich sind.

Der Bestand einer Fachbücherei bietet den interessierten Mitarbeitern eine weitere Bildungsmöglichkeit.

Die Bildungsarbeit soll der Schulung und Heranziehung von Nachwuchskräften dienen. Sie soll aber auch das Wissen und Können der Führungskräfte erweitern und festigen und vor allem zur Verbesserung des Betriebsklimas beitragen.

Es werden daher das Meisterkorps sowie Betriebs- und Abteilungsleiter bevorzugt von den Bildungsmaßnahmen erfaßt.

Die Bildungsarbeit wird selbstverständlich mit dem betrieblichen Geschehen abgestimmt (Personalplanung) und daher in guten Zeiten forciert, in schlechten Zeiten etwas gedämpft, aber nie aufgegeben.

Die betriebliche Bildungsarbeit in der geschilderten Form wird in unserer Firma seit mehr als 2o Jahren praktiziert und hat sicherlich zur Stabilisierung des Personalstandes, zum Rückgang der Fluktuation und zur Verbesserung des Betriebsklimas wesentlich mit beigetragen.

Sie wird daher auch in der Zukunft konsequent weitergeführt werden.

2.6. Schoeller Bregenz Ges.m.b.H.

Textilindustrie

34o Mitarbeiter

Innerbetriebliche Ausbildung bei Schoeller Bregenz

Organisatorisch unterscheiden wir eine Dreiteilung der innerbetrieblichen Ausbildung:

- interne Ausbildung durch firmeneigene Referenten
- interne Ausbildung durch externe Referenten
- externe Ausbildung (Bildungsinstitutionen, Maschinenhersteller usw.)

Die Ausbildungsgliederung in personeller Hinsicht hat folgende Schwerpunkte:

- Ausbildung für jugendliche Mitarbeiter
- Schoeller Ausbildungsprogramm für unteres und mittleres Kaderpersonal
- Führungsausbildung für Meister, Abteilungsleiter und Führungspersonal
- EDV-Ausbildung für das gesamte Kaderpersonal
- Ausbildungsblock für Industriemeister

Die Ausbildung erfolgt aufgrund von Jahresplänen (Jahresbudget) und einer Laufbahnplanung für bestimmte Mitarbeitergruppen. In den letzten Jahren wurde die Bildungstätigkeit intensiviert, vor allem in Richtung Führungsausbildung, Arbeitstechnik und elektronische Datenverarbeitung.

Das gesamte untere und mittlere Kader absolviert den "Schoeller-Ausbildungskurs", welcher jährlich intern durchgeführt wird und in 3o Stunden die Fächer Technologie, Rohstoffkunde, Produktionssteuerung, Qualitätskontrolle, Lärmschutz, Unfall- und Brandverhütung, Arbeits- und Zeitstudium, Arbeitsunterweisung, Betriebswirtschaft, Arbeits- und Sozialrecht beinhaltet.

Teilnehmer dieser Ausbildung sind: Instruktoren, Vorarbeiter, qualifizierte betriebliche Arbeiter, Handwerker, Meister und Büropersonal.

Diese Ausbildung wird fallweise durch einzelne Bildungsbausteine ergänzt und fortgesetzt.

Die Ausbildung des Meisters beginnt auf Basis der abgeschlossenen Lehre (= Voraussetzung) und wird fortgesetzt mit Hilfsmeisterseminar, Industriemeisterseminar und der einschlägigen Maschinenausbildung. Dazu kommt eine jährlich stattfindende gemeinsame Führungsausbildung.

Das Führungskader wird durch externe Referenten, aber gemeinsam im Hause, auf einen gemeinsamen Führungsstil ausgebildet. Diese Ausbildung wird durch den regelmäßigen Besuch externer Seminare ergänzt.

Die betriebliche Ausbildung wird im Personalbüro koordiniert und gemeinsam mit der Geschäftsleitung geplant. Das detaillierte Ausbildungsprogramm wird jedoch mit den Vorgesetzten festgelegt, die auch die Kursteilnehmer vorschlagen.

Die Organisation der Veranstaltungen, Auswahl der Trainer und Referenten erfolgt aufgrund des Ausbildungsplanes nach Absprache mit der Geschäftsleitung.

Die Ausbildung ist derzeit noch vorwiegend arbeitsplatz- und funktionsorientiert, möglich,daß allgemeinbildende Angebote in Zukunft vermehrt realisiert werden können.

Die Erfahrungen und Ergebnisse sind in der Summe positiv, wir stellen besonders in den unteren Bereichen eine Ausbildungswilligkeit fest, wobei die besseren Aufstiegschancen einen zusätzlichen Anreiz bieten. Das häufigste negative Problem ist die Abwesenheit von Arbeitsplatz.

Für die interne Mitarbeiterausbildung wurden entsprechende Schulungsräumlichkeiten geschaffen, die mit den notwendigen Hilfsmitteln (Overhead-Projektoren, Flip-Chard) ausgerüstet sind.

Stolz unserer Mitarbeiterausbildung sind:

- die seit 197o regelmäßig durchgeführte "Schoeller-Ausbildung"
- das eingeführte Führungssystem "Management bei Objektives"
- das schriftlich erstellte Firmenleitbild
- die eingeführten und praktizierten Führungsrichtlinien.

2.7. Teufelberger Ges.m.b.H., Wels OÖ.

Textil- und Metallwarenindustrie

36o Mitarbeiter

1. Schwerpunkt

Die inhaltlichen Schwerpunkte unserer Bildungsmaßnahmen stellen in erster Linie alle jene Bereiche und Problemkreise dar, mit denen eine Führungskraft im heutigen Wirtschaftsleben mehr denn je konfrontiert wird. Führungskräftetraining, das alle Ebenen mit einschließt, beginnt mit der Vermittlung von Grundkenntnissen und einführendem Verhaltenstraining in Form eines "Basistrainings für Führungskräfte", das in der Regel firmenintern durchgeführt wird.

Darauf aufbauend folgen weitere Seminare, die teils intern, teils aber auch extern durchgeführt werden. Die Vertiefung des MBO-Systems sowie die Organisationsentwicklung stellen hierbei die Kernthemen dar.

Neben dem Führungskräftetraining, dem breiter Raum gewidmet wird, werden selbstverständlich auch individuell abgestimmte fachspezifische Seminare durchgeführt, die zu einem geringeren Teil intern, in der Mehrzahl extern durchgeführt werden, teils bedingt durch einen zu geringen Adressatenkreis und mit der Absicht, den Informationsstand und den beruflichen Horizont durch Kontakte und Diskussionen mit Teilnehmern aus anderen Firmen zu erweitern.

Unter den "fachbezogenen" Seminaren nehmen Sprachseminare als Weiterbildungsmaßnahme im Hinblick auf unsere starke Exportorientierung eine sehr wichtige Position ein.

Den primären Adressatenkreis unserer Bildungsmaßnahmen stellen alle jene Personen, die mit der verantwortlichen Führung von Mitarbeitern betraut sind, wobei sich die Häufigkeit über alle Funktionsbereiche in etwa gleich verteilt. Die Möglichkeit zur Weiterbildung wird in unserem Unternehmen ständig angeboten und zielt auf ein langfristiges Bildungskonzept hin.

2. Trends, Veränderungen

In ihrem Ausmaß ist unsere Bildungstätigkeit in den letzten 4 Jahren ungefähr gleich geblieben. Die Inhalte sowie die Dauer und Häufigkeit sind ziemlich fixiert; hinsichtlich der Adressaten besteht die Tendenz, auch nachgelagerte Ebenen mehr und mehr in das betriebliche Bildungskonzept einzubinden. Auch das System der Bedarfsanalyse ist einer laufenden Optimierung unterworfen, um dem Ziel eines langfristigen Bildungskonzeptes gerecht zu werden.

3. Abschlüsse

Aufeinander aufbauende Bildungsmöglichkeiten bestehen vor allem im Bereich des Führungskräftetrainings sowie bei Sprachseminaren, die insbesondere das Erreichen von Abschlüssen in Form eines Lehrgangdiplomes je Semester ermöglichen.

Die übrigen fachspezifischen Seminare sind wohl zum Teil aufbauend gestaltet, teils aber auch punktueller Natur und meist extrem individuell angesetzt.

Eine Laufbahnplanung für Betriebsangehörige existiert in Ansätzen und ist nach der Bedeutung der Position für das Unternehmen gestuft.

4. Planung, Durchführung

Der Bildungsbedarf wird im Zuge der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung festgestellt. Aus der Differenz zwischen Anforderungsprofil der Stelle und der Höhe der Abdeckung der einzelnen Punkte durch den Stelleninhaber ergeben sich Überdeckungen bzw. Unterdeckungen, wobei letztere in ihrer Bedeutung und Dringlichkeit für die betreffende Stelle gewichtet sind und nach Prioritäten gereiht werden. Diese Beurteilung erfolgt im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

Bildungsvorhaben werden in der Weise geplant, daß die gesamte Mitarbeiterbeurteilung analysiert wird und Schwerpunkte gebildet werden, an denen sich die Bildungsvorhaben für das kommende Jahr orientieren.

Diese Bildungsvorhaben werden in der Regel firmenintern organisiert und in Zusammenarbeit mit diversen Instituten, die teils den Interessenvertretungen angehören, teils privater Natur sind, durchgeführt.

Diese Zusammenarbeit mit diversen Instituten und Trainern basiert zum überwiegenden Teil auf jahrelangen positiven Erfahrungen und Kontakten bzw. Empfehlungen befreundeter Firmen.

Die betriebliche Bildungstätigkeit ist in erster Linie auf die Ziele des Betriebes ausgerichtet, d.h. vorwiegend arbeitsplatz- und funktionsbezogen. "Allgemeinbildende" Bildungsangebote sind in den durchgeführten bzw. geplanten Veranstaltungen insofern enthalten, als z.B. Sprachseminare auch einen privaten Nutzen enthalten und die Inhalte eines Führungskräfteseminares zu einem guten Teil auch geeignet sind, in der außerberuflichen Sphäre Vorteile der verschiedensten Art zu bringen.

5. Erfahrungen, Ergebnisse

Zur Frage bezüglich der Erfahrungen mit der Umsetzung, der in Bildungsgängen erworbenen Qualifikationen ins betriebliche Geschehen, ist zu bemerken, daß Seminare mit hohem konkreten Inhalt relativ kurzfristig positive Veränderungen erkennen lassen, die quantitativ erfaßbar sind.

Im übrigen - insbesondere bei Führungskräftetraining - ist die Effizienz kurzfristig nicht sehr groß; jedoch ist ein motivierender Effekt gegeben und langfristig zeichnet sich eine spürbare Steigerung der Qualifikation ab.

6. Wichtige Besonderheiten

Bedeutungsvoll für unsere betriebliche Bildungsarbeit erscheinen uns die Gestaltung der Seminare, die von ihrer Dauer her als "Kurzseminare" bezeichnet werden können, fast durchwegs von Sonntag abend zur Einstimmung bis Mittwoch abend, sowie die darin praktizierten pädagogischen Methoden, die verstärkt die visuelle Komponente herausstreichen, durch Video-Training, Einsatz von Flip-Chart und Charts; wobei der Trainer weitgehend im Hintergrund

bleibt und die "Selbsterfahrungsgruppe" im Vordergrund steht. Der Trainer dominiert nicht den Gruppenprozeß, sondern beobachtet und interpretiert und gibt, falls erforderlich, Denkanstöße und Hilfestellung.

Diese Vorgangsweise gewährleistet das zutage Fördern von Problemen, die ansonsten unter Umständen unterdrückt würden, als Gruppenproblem und deren Bewältigung durch die Gruppe selbst, im Hinblick auf das umfassende Ziel der Organisationsentwicklung.

2.8. HALI Büromöbel Gesellschaft m.b.H. & Co.KG, Linz

Möbelerzeugung und -handel

34o Mitarbeiter

1. Schwerpunkte

Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Verkauf im weitesten Sinne, Produktion und Produktionstechniken sowie Verhalten vor der Kundschaft.

Der Personenkreis: In erster Linie Außendienst, dann in der Reihenfolge Meister, Verkaufs-Innendienst, Abwicklung Innendienst, Montage- und Zustellpersonal.
Die Möglichkeit für Weiterbildung ist ständig gegeben durch permanente Aufforderung, sich zu selbstgewählten WIFI Kursen anzumelden (auf Kosten der Firma). In periodischen Abständen finden vor allem Verkaufsschulungen statt.

2. Trends, Veränderungen

Der Kreis der Personen hat sich über den reinen Verkaufsbereich hinaus vergrößert, s.o. In den Inhalten wird in letzter Zeit auf psychologische Gesprächsführung, Selbst- und Fremdmotivation und dgl. Wert gelegt.

3. Abschlüsse

Soweit Kurse Abschlüsse vorsehen, werden diese getätigt (z.B. Buchhaltung, Kostenrechnung, Europasekretärin) .

4. Planung, Durchführung

Im Zuge der allgemeinen Tätigkeit für das Unternehmen (Kapazität, Finanz- und Umsatzplanung) wird die Personalpolitik festgelegt. Im Rahmen dieser Personalpolitik erfolgt die Bestimmung der Teilnehmer und der Kurse. So war der Schwerpunkt für das Geschäftsjahr 1981 die Verbesserung des persönlichen Kontaktes zur Kundschaft, die Schulung aller im direkten Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter resultierte daraus. Darüber hinaus können, wie oben erwähnt, Mitarbeiter jederzeit Kurse nach eigenem Interesse besuchen.

5. Erfahrungen, Ergebnisse

Wenn der Abschluß eines Kunden nicht direkt mit einer neuen Position verbunden ist, ist ein positives oder negatives Ergebnis nur sehr schwer feststellbar. Für die Geschäftsleitung besteht das wichtigste Resultat darin, daß in den Mitarbeitern auf längere Sicht ein Problembewußtsein geweckt wird, das eine kreative Mitarbeit fördert.

Wie aus den einzelnen Punkten ersichtlich, liegt der Schwerpunkt unserer Bildungstätigkeit in Kursen, die durch externe (meist WIFI-) Trainer geleitet werden. Zum größten Teil richten wir uns nach dem Angebot des Wirtschaftsförderungsinstitutes.

2.9. Interplastic-Werk Gesellschaft mbH, Wels, OÖ

Chemische Industrie

42o Mitarbeiter

Innerbetriebliche Fortbildungsmaßnahmen

Der Schwerpunkt unserer betrieblichen Ausbildungsmaßnahmen liegt im Verkaufsbereich. Hier wiederum ist es der Außendienst, der in regelmäßigen Abständen in 3 - 4 tägigen Internatsseminaren laufend trainiert wird.

In den letzten Jahren gab es auch für Verkaufs-Innendienstmitarbeiter Kurs-Referate im Hause, die aber aus terminlichen / personellen Gründen Schwierigkeiten in der Durchführung brachten. Wir beschränken uns deshalb in Zukunft darauf, innerbetriebliche Veranstaltungen nur mehr im Bereich Fremdsprachen durchzuführen.

Trotzdem sind wir sehr daran interessiert, unsere Mitarbeiter für die berufliche Weiterbildung zu interessieren, weshalb wir sie laufend mit Kursangeboten (wie zum Beispiel WIFI und BFI) konfrontieren und Kursbesuche vorschlagen.

Die obere Führungsebene nimmt 1 - 2 mal jährlich an Seminaren in den Bereichen Administration und Technik teil.

Unsere Bildungsmaßnahmen haben in den letzten 2 - 3 Jahren sehr stark zugenommen, was sich auch in dementsprechend erhöhten Ausgaben dokumentiert.

2.1o. Österreichische Säurebau & Korrosionsschutz Ges.m.b.H. Haid bei Ansfelden, OÖ.

Chemische Industrie

14o Mitarbeiter

Auf Kosten des Betriebes haben die Mitarbieter die Gelegenheit, ihr Wissen für die Ausübung ihres Berufes aufzufrischen, bzw. zu ergänzen und zwar durch WIFI-Seminare für die Bereiche Verwaltung, Vertrieb und Produktion, sowie technische Fachseminare in der BRD, Einschulungen bei Erzeugerfirmen im In- und Ausland, um neue Materialien und Verarbeitungsmethoden kennen zu lernen. Außerdem wird der Besuch von Fachmessen im In- und Ausland durchgeführt und werden Fachbücher angeschafft.

Der in Frage kommende Personenkreis umfaßt Abteilungsleiter, Meister und Sachbearbeiter der Bereiche Verkauf, Produktion und Verwaltung. In den letzten Jahren war bei den Mitarbeitern ein stärkerer Trend zur Weiterbildung zu verzeichnen und es wird außerdem darauf geachtet, daß neu eingetretene Mitarbeiter so rasch als möglich ihr Wissen durch den Besuch von Fachseminaren erweitern.

Grundsätzlich kommen nur Veranstaltungen in Frage, die nicht länger als eine Woche dauern, weil ja die Grundkenntnisse für die Ausübung der Tätigkeit vorhanden sein müssen und der berufliche Ausbildungsstand nur durch neue Erkenntnisse auf den gegenwärtigen Stand gebracht werden soll.

Mitarbeiter, die zusätzlich auf Grund der gebotenen Gelegenheiten an sich noch arbeiten und somit durch Leistung zum Erfolg der Unternehmung beitragen, haben dadurch die Möglichkeit, in ihrer beruflichen Laufbahn vorzurücken.

Die Weiterbildung der Mitarbeiter ist grundsätzlich ausgerichtet auf arbeitsplatz- und funktionsbezogene betriebliche Bildungstätigkeit, die rein auf die Ziele des Betriebes ausgerichtet ist.

Sinn und Zweck der Weiterbildung ist, daß die Mitarbeiter praxisnah mit den neuen Technologien, neuen Materialien, rationellen Fertigungs- und verbesserten Verarbeitungsmethoden, oder den neuen Erkenntnissen auf den Gebieten des Verkaufes oder der Organisation vertraut gemacht werden.

Die Erfahrung hat gezeigt, daß die von uns eingeschlagene Art der Weiterbildung bei den Mitarbeitern gut angekommen ist. Der Stand der Technik ändert sich in allen Bereichen dermaßen schnell, sodaß man gezwungen ist, sich die neuen Erkenntnisse rasch anzueignen. Direkt messen kann man allerdings die Auswirkungen und Ergebnisse der betrieblichen Bildungsarbeit nicht.

Wenn sich aber eine Unternehmung in jeder Hinsicht rasch an die neuen Gegebenheiten anpassen kann und in schwierigen Zeiten nicht gleich in die roten Zahlen kommt, so ist dies bestimmt auch zum Teil auf die Einwirkung der betrieblichen Weiterbildung zurückzuführen.

2.11. W. Hamburger Unterland Ges. f. Kunststofftechnik Gesellschaft mbH Kufstein/Schaftenau, Tirol

Chemische Industrie

17o Mitarbeiter

1. Schwerpunkt

Der Schwerpunkt unserer Bildungsarbeit liegt vor allem in den Führungspositionen, das sind Abteilungsleiter, Schichtführer. Im weiteren ist ein Schwerpunkt in der Ausbildung unserer Außendienstmitarbeiter gesetzt. Die Führungskräfte werden alle 2 - 3 Jahre in externen Schulungen in psychologischer Führung des Personals geschult. Diese Kenntnisse werden in internen Schulungen wieder den Schichtführern weitergegeben.

Die Schulung des Verkaufspersonals findet alle 2 Monate statt. Für alle übrigen Arbeitskräfte, insbesondere jene der Verwaltung wird die Schulung nach Bedarf durchgeführt.

2. Trends, Veränderungen

Der Trend der Ausbildung war in den letzten 4 Jahren stark steigend, und zwar sowohl in der Intensität als auch im Inhalt der Bildungsreferate.

3. Planung, Durchführung

Die Bildungsvorhaben werden in unserer Firma geplant und organisiert, die Teilnehmer werden ermittelt. Inhaltlich sind die Seminare zum Großteil festgelegt, jedoch ergeben sich auch Programmänderungen auf Grund der daraus entstehenden Diskussionen.

Trainer und Referenten werden uns, wenn sie extern beschafft werden, von einem uns nahestehenden Institut vermittelt. Die Planung der Seminare wird jährlich durchgeführt. Für interne Schulungen wird kein besonderer Plan erstellt, da die Schulung des Personals sporadisch nach Bedarf erfolgt.

Diese Schulungen übernehmen meistens die zuständigen Abteilungsleiter bzw. Facharbeiter.

4. Erfahrungen, Ergebnisse

Die Erfolge, vor allem bei den Führungskräfteseminaren, sind in der Fluktuationsrate zu ersehen, die in den letzten 3 Jahren um mehr als 8o % gesenkt werden konnte.

Ebenso konnten beim betrieblichen Personal Steigerungen der Produktivität festgestellt werden.

Bei Mitarbeitern in der Verwaltung wird ein besseres Verständnis der durchzuführenden Arbeiten bewirkt, wodurch auch eine bessere Effizienz am Arbeitsplatz erreicht wird.

Die Aktivitäten am Bildungssektor werden in den nächsten Jahren etwas an Bedeutung verlieren, da der grundlegende Nachholbedarf gedeckt ist und in Zukunft nur mehr Auffrischungsseminare bzw. Ausbildungskurse für neu eintretende Mitarbeiter durchgeführt werden.

2.12. Eternit-Werke Ludwig Hatschek, Aktiengesellschaft, Vöcklabruck, OÖ.

Stein- und Keramische Industrie

1.46o Mitarbeiter

Unser Bestreben ist es, alle Angestellten in Bildungsmaßnahmen sowohl außer- als auch innerbetrieblich einzubeziehen.

Wir unterstützen aber auch die Arbeiter bei ihrer persönlichen fachbezogenen Vor- und Weiterbildung sowie bei der Erlangung der vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Prüfungen (z.B. für Kran- und Staplerfahrer, Wäger etc.)

1. Externe Bildungsmaßnahmen:

Langjährige Erfahrung hat uns gelehrt, daß das "wahllose Beschicken" von außerbetrieblichen Veranstaltungen mit Mitarbeitern generell zu keinem Erfolg führt. Ganz besonders ist dabei das scheinbar unkoordinierte und dem reinen Gewinnstreben dienende Verhalten zahlreicher Veranstalter hervorzuheben.

Es hat sich gezeigt, daß nur für besonders qualifizierte Mitarbeiter der Besuch externer Veranstaltungen von zumindest teilweisem Erfolg begleitet ist.

Nach wie vor werden wir einzelne Mitarbeiter aus dem obgenannten Personenkreis zu den erwähnten Seminaren und Kursen entsenden.

Zur Erlangung einer persönlichen Höherqualifizierung, die nicht unbedingt den derzeitigen Interessen des Unternehmens entsprechen muß, sind wir bereit, Aktivitäten unserer Mitarbeiter zu unterstützen. Dies derart, daß wir ab Kosten von S 1o.ooo,-- nach erfolgreichem Abschluß diese finanziellen Lasten übernehmen. Verbunden damit ist jedoch die Verpflichtungserklärung, daß der jeweilige Mitarbeiter bei Ausscheiden innerhalb von drei Jahren die anteiligen Kosten zu refundieren hat.

2. Interne Bildungsmaßnahmen:

Hier wollen wir besonders auf eine in Zusammenarbeit mit innerbetrieblichen Fachkräften entstandene Seminarreihe verweisen, die den Angestellten allgemeines Wirtschaftswissen verbunden mit einem Computerspiel vermittelt. Das große Interesse und die eifrige Mitarbeit sowohl der Vortragenden als auch der Teilnehmer führt dazu, daß diese Veranstaltungen laufend durchgeführt werden.

Erfolgreich gestaltet sich ferner für bestimmte Mitarbeitergruppen (z.B. Außendienst, Betriebsmeister etc.) das Engagement auswärtiger Vortragender. Durch gemeinsame Festsetzung der Programme, die firmenspezifische Fragen in den Vordergrund stellen, entsteht eine Effizienz, die bei externen Seminarbesuchen nicht erreicht werden kann.

Ebenso wird der genannte Effekt durch die Einbindung von "Meinungsbildnern" verstärkt, die aus ihrer Sicht weitere wertvolle Beiträge zur Gestaltung der innerbetrieblichen Programme liefern.

Abschließend sei zur innerbetrieblichen Weiterbildung hinzugefügt, daß auch abteilungsspezifische Fragen von den zuständigen Dienstvorgesetzten im Wege von Schulungs- bzw. Informationsveranstaltungen in zeitlichen Abständen behandelt werden.

Zusammenfassung:

Aus den angeführten Punkten ergibt sich für die Eternit-Werke Ludwig Hatschek Aktiengesellschaft, deren Mitarbeiterausbildung der Hauptabteilung Personaldienste zugeordnet ist und vom Leiter derselben auch verantwortlich ausgeführt wird, daß diese einen Umfang erreicht, mit dem das Unternehmen sowohl nach Art des Einsatzes der Mittel als auch dem Effekt für Mitarbeiter und Firma zufrieden sein kann.

2.13. N.N. Betrieb der Metallindustrie (Heizungsbau)

25o Mitarbeiter

1. Schwerpunkte

a) Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen auf Persönlichkeitsbildung, die in

1. Arbeitstechnik
2. Denkmethoden
3. Kommunikation

gegliedert ist.

b) Prinzipiell sind alle Personen aller Abteilungen bis zu den Facharbeitern und qualifizierten Hilfsarbeitern erfaßt. Das Ausmaß der Ausbildung sinkt von 1o (Abteilungsleiter) auf 2 - 3 Tage (Facharbeiter) pro Jahr.

c) Es gibt eine ständige Weiterbildungsmöglichkeit.

2. Trends, Veränderungen

Die Bildungstätigkeit hat sich inhaltlich vom "Fachwissen" zur "Persönlichkeitsausbildung" wesentlich verschoben. Personell haben wir erst in den letzten 2 Jahren die Facharbeiter stark mit einbezogen.

3. Abschlüsse

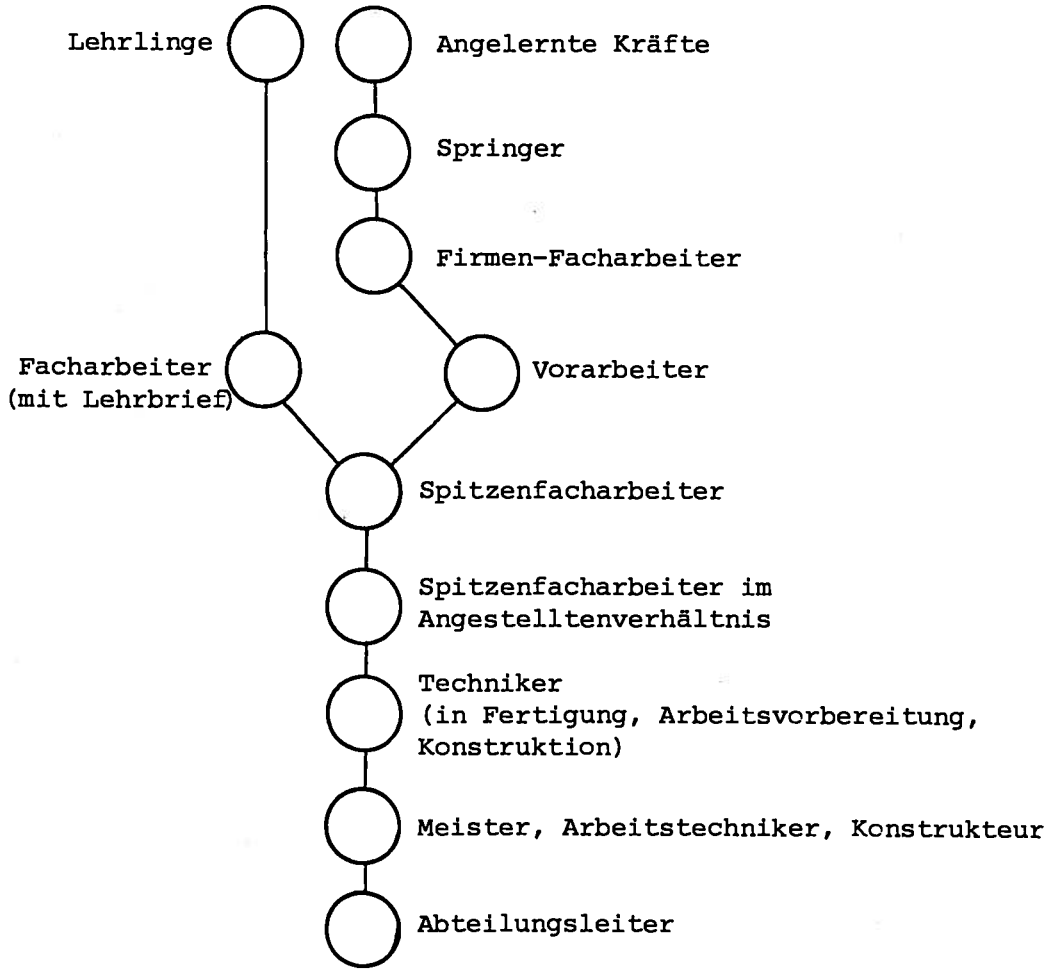
Es gibt ein konkretes Aufstiegssystem, das im wesentlichen für Arbeiter konzipiert ist.

Unser Aufstiegssystem:

Wir haben es geschaffen für Mitarbeiter, die auf ihrem Arbeitsplatz eine besondere Leistung erbringen, die im Grundlohn nicht berücksichtigt wird.

Wesentlich ist, daß der Aufstieg keine Änderung des Arbeitsplatzes erfordert.

Die Stufen des Beförderungssystems sind folgende:



Bedingungen

1. Stufe: Aufstieg zum Springer:
Für einen Aufstieg bis Lohngruppe 7 sind folgende Bedingungen zu erfüllen:

1. 12 Monate Betriebszugehörigkeit;
   Zuverlässigkeit und Bereitschaft zu Sonderarbeiten und Überstunden.
2. Der Springer ist bereit, in der eigenen Abteilung auf allen Plätzen zu arbeiten und kann die meisten auch umgehend ausführen.
3. Der Springer hilft neue Kräfte anlernen und betreuen.

2. Stufe: Aufstieg zum Firmen-Facharbeiter: Lohngruppe 7-11
Bedingungen:

1. 3 Jahre Betriebszugehörigkeit
   Zuverlässigkeit und Bereitschaft zu Sonderleistungen und Überstunden; besonderer persönlicher Einsatz.
2. Es ist hohes betriebliches Fachkönnen, Erfahrung, Vielseitigkeit und Selbständigkeit nachzuweisen.
   Hohes betriebliches Fachkönnen bedeutet eine Qualifikation, die einem Facharbeiter in dieser Abteilung gleichkommt.
3. Die Bereitschaft, in anderen Abteilungen auf ähnlichen Arbeitsplätzen vorübergehend zu arbeiten (kein Nachteil im Einkommen).
   Das Wesentlichste ist dabei: Wenn in einer anderen Abteilung ein Mitarbeiter ausfällt, ist dieser Abteilung nur mit einer qualifizierten Kraft wirklich geholfen.
4. Die Fähigkeit und Bereitschaft, neue Kräfte anzulernen und den Meister bei der Betreuung und Unterweisung zu unterstützen.

3. Stufe:
A Der Facharbeiter: Lohngruppe 9-14
Hier gilt die abgeschlossene Lehre mit Zeugnis in einem für unser Unternehmen einschlägigen Beruf.
B Aufstieg zum Vorarbeiter: Lohngruppe 1o-14

Bedingungen:

1.a) 3 Jahre Betriebszugehörigkeit;

b) Zuverlässigkeit und Bereitschaft zu Sonderleistungen und Überstunden,

c) großer persönlicher Einsatz.

2. Es ist hohes betriebliches Fachkönnen, Erfahrung, Vielseitigkeit und Selbständigkeit nachzuweisen.
Hohes betriebliches Fachkönnen bedeutet eine Qualifikation, die einem Facharbeiter in dieser Abteilung gleichkommt.

3. Der Vorarbeiter muß wesentliche Funktionen als Vorgesetzter über die volle Zeit erfüllen (Arbeitsunterweisung, rationelle Arbeitseinteilung, Überwachung der Arbeits- und Nebenzeiten und Qualitätskontrolle) und über entsprechende Führungsqualitäten verfügen.

4. Stufe:

Aufstieg zum Spitzenfacharbeiter: Lohngruppe 14-18

A Bedingungen für Facharbeiter mit Lehrbrief:

1. 6 Jahre Betriebszugehörigkeit,
2. Fleiß und hohe Leistungsbereitschaft,
3. es muß höheres fachliches Können als bei einem Facharbeiter nachgewiesen werden.

Höheres fachliches Können bedeutet:
Es erfolgte eine Weiterbildung, die im Betrieb genutzt werden kann;
und es werden Fachkenntnisse nachgewiesen, die über die eines Facharbeiters hinausgehen.
Beispiele: praktische Kenntnisse in der Arbeitsvorbereitung, Elektrotechnik, Vorrichtungsbau nach eigenem Entwurf, Heizungstechnik, Steuerungs- und Drucklufttechnik im Werkzeugbau.

4. Es muß ein Platz ausgefüllt werden, an dem Anforderungen an selbständiges Disponieren, Verantworten und Entscheiden vorliegen.

B Bedingungen für Vorarbeiter:

1. 6 Jahre Betriebszugehörigkeit;
2. Fleiß und hohe Leistungsbereitschaft;
3. Der Vorarbeiter muß einen Bereich leiten, der an Aufgabe und Verantwortung den eines Vorarbeiters im oben (3. Stufe, Pkt.3) beschriebenen Sinne übersteigt. Vorarbeiter und Spitzenfacharbeiter können auch aus Abteilungen kommen, in denen keine Lehre möglich ist (Lager, Emaillierwerk).

5. Stufe:

Aufstieg zum Spitzenfacharbeiter im Angestelltenverhältnis
Bedingungen:

1. Es muß eine zusätzliche Ausbildung, verbunden mit besonderer Verantwortung für das Unternehmen nachgewiesen, oder eine hervorragende Leistung erbracht werden.
   Beispiele für zusätzliche Ausbildung: Kundendienstmonteur, Elektrotechnik, besondere Kenntnisse im Vorrichtungsbau und Arbeitstechnik (z.B. MTM), besondere Kenntnisse im Werkzeug- und Apparatebau.
2. Auszeichnung durch besonderen Fleiß, Einsatz und Selbständigkeit.

6. Stufe:

Aufstieg zum Techniker in Fertigung, Arbeitsvorbereitung und Konstruktion
Bedingungen:

1. Es gelten sinngemäß die Bedingungen für die Stufe "Spitzenfacharbeiter";
2. es ist Werkmeisterprüfung oder eine gleichwertige Qualifikation (z.B. Fernkurs) und Refa-Kurs (Stufe 1) nachzuweisen.

7. Stufe:

A Aufstieg zum Meister

Bedingungen:

1. Charakterliche Eigenschaften, die der hohen Verantwortung dieser Aufgabe entsprechen.
2. Praktischer Nachweis der erforderlichen Führungsqualitäten.
3. Praxis in Arbeitsvorbereitung und Konstruktion.
4. Werkmeisterprüfung.
5. Refa-Kurs (2. Stufe).

B Aufstieg zum Arbeitstechniker und Konstrukteur

Bedingungen:

1. Umfassende Praxis als Arbeitsvorbereiter oder Detailkonstrukteur.
2. Vollkommene Selbständigkeit bei den gestellten Aufgaben.
3. Refa-Kurs (Stufe 2).

8. Stufe:

Aufstieg zum Abteilungsleiter

Bedingungen:

Spezifische Ausbildung, Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechend der jeweiligen Aufgabe.

Die Zahl der freien Stellen für Vorarbeiter, Meister und Abteilungsleiter ist zum Unterschied von allen anderen Stellen des Aufstiegssystems beschränkt. Die Beförderung in eine bestimmte Position wird von der Lohnkommission auf Vorschlag des Vorgesetzten vorgenommen.

4. Planung und Durchführung:

a) Der Bildungsbedarf wird durch Erstellung eines "Ausbildungsprofils" erhoben. Dies geschieht im Gespräch jedes Vorgesetzten mit seinem Mitarbeiter.

b) Die Bildungsvorhaben werden zentral geplant und organisiert.

c) Teilnehmer und Inhalte werden nach den Profilen ermittelt.

d) Trainer und Referenten werden zum Teil an Instituten gesucht und sind zum Teil bekannt.

e) Es gibt einen Ausbildungsplan, der veröffentlicht wird.

Es werden praktisch keine Bildungsangebote gemacht, die nur private Interessen der Mitarbeiter betreffen.

5. Erfahrungen, Ergebnisse:

Wir haben gute Erfahrungen und im allgemeinen positive Zustimmung aller Mitarbeiter mit diesem umfangreichen Ausbildungsprogramm. Es gibt keine konkrete Meßbarkeit, wohl aber ein Betriebsklima, das im allgemeinen positiv beurteilt wird. Betriebswirtschaftliche Auswirkungen sind bestenfalls durch den höheren Grad an Selbständigkeit sichtbar.

6. Wichtige Besonderheiten:

Wichtig erscheint die verstärkte Ausbildung in Bereichen, die in keiner Schule unterrichtet werden: Arbeitstechnik - Denkmethoden - Kommunikation.

2.14. Simmering-Graz-Pauker AG, Wien-Graz

Metallindustrie

4.71o Mitarbeiter

1. Schwerpunkte

- Fachliche Weiterbildung (je nach Funktion und Sparte)
  Führungstechnik
  Managementtechniken
  Betriebwirtschaft (Kostendenken)
  Führungs- und Teamverhalten
  Verhalten in Verhandlungen und im Verkaufsgespräch
  Fremdsprachen
  Persönlichkeitsbildung
  Produkt- und Funktionskenntnisse
  Lehrlings-Weiterbildung

- Weiterbildungsmaßnahmen sind für alle Personen im Unternehmen offen. Schwerpunkt bildet jedoch die Zielgruppe Führungskräfte.

- Es gibt permanenteFort- und Weiterbildungsmaßnahmen, solche nach einer Bedarfserhebung und jene im Rahmen eines Projektes.

2. Trends, Veränderungen

- Die Entwicklung der letzten 4 Jahre brachte eine Budgetverdopplung auf ca. 4 Mio. öS für Baraufwendungen und dürfte dort stagnieren.

- Allgemeines Verhaltenstraining geht zugunsten verstärkter Fach- und Funktionsschulung zurück. Sprachen steigen sprunghaft an.

- Dauer und Häufigkeit richten sich ausschließlich nach dem Inhalt und den didaktischen Anforderungen.

- Bezüglich der Adressaten stellen wir laufend Versuche an, die Mitarbeiterschaft aus der direkten Wertschöpfung verstärkt einzubinden, was bei Normalauslastung jedoch schwer möglich ist.

3. Abschlüsse

- Abschlüsse und aufbauende Bildungsangebote gibt es überall dort, wo der Bildungsgang in ähnlicher Weise auch öffentlich besucht werden könnte.

Laufbahn- und Bildungsplanung bzw. -beratung gibt es vom ersten Einstellungsgespräch an. Bei Arbeitern jedoch meist erst im Zusammenhang mit der Kandidatur für eine Führungsfunktion oder Expertenstellung.

4. Planung, Durchführung

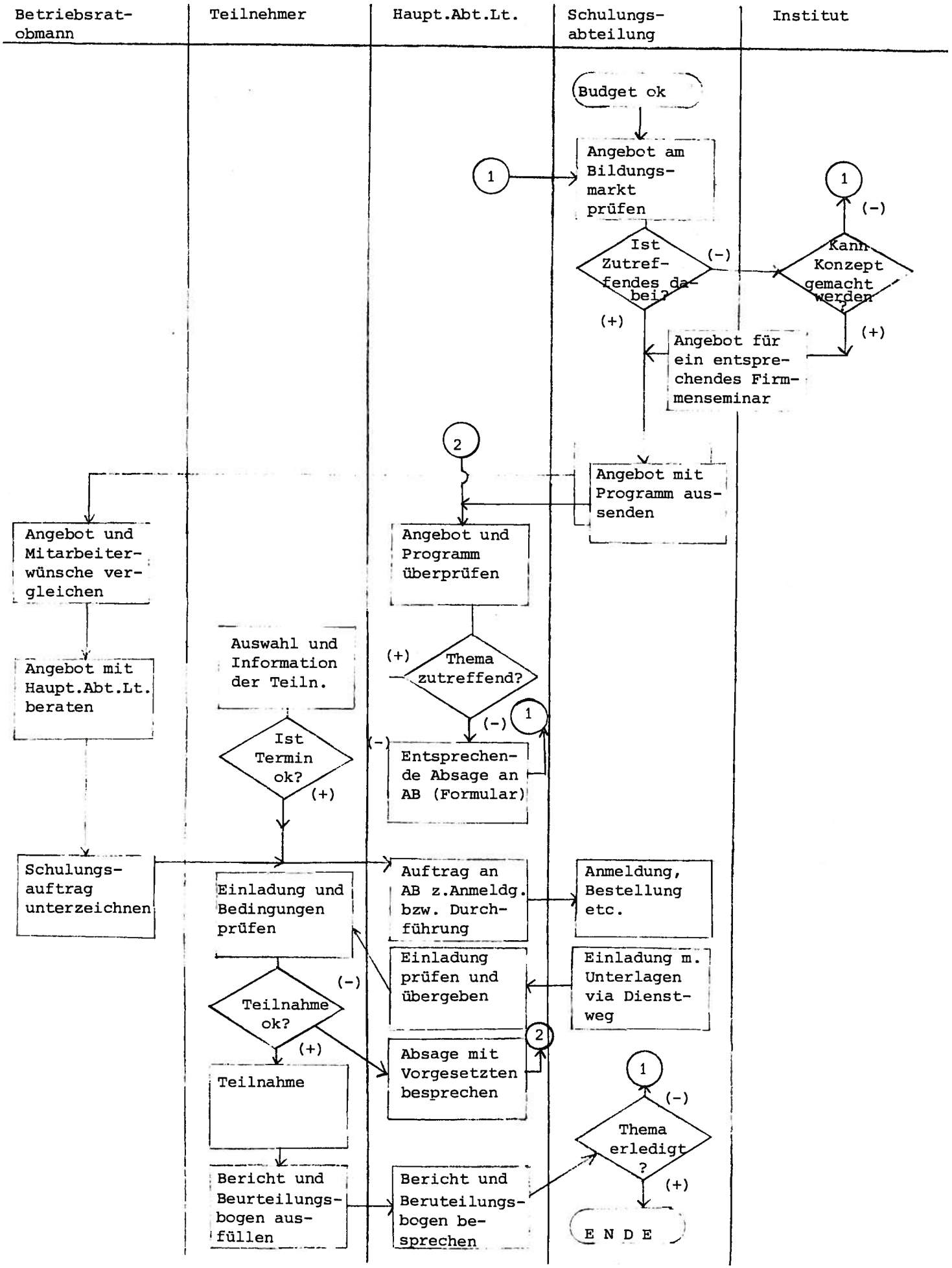
- Der Bildungsbedarf wird permanent, periodisch (jährlich) und spontan erhoben.
  Permanente Aussagen über den Bildungsbedarf erhalten wir von den Mitarbeitern direkt (jeder darf sich außerhalb des Dienstweges mit der Schulungsabteilung in Verbindung setzen) oder indirekt über den Vorgesetzten oder den Betriebsrat. Außerdem schließt jede Beurteilung eines Bildungsabschnittes mit der Frage: "Was sollte sinnvollerweise noch geschehen?"
  Die periodische Bedarfserhebung erfolgt zwischen den Hauptabteilungs- oder Bereichsleitern einerseits und der Schulungsabteilung. Hier wird nur der problemorientierte Bildungsbedarf ermittelt. Dabei verstehen wir unter dem Betriff Problem jeweils eine nicht erbrachte Leistung oder die berechtigte Befürchtung, daß eine in naher Zukunft zu erbringende Leistung nicht erbracht werden kann.
  Außerdem ist jedes neue Beginnen (z.B. ein Organisationsprojekt, ein Großauftrag, eine Investition, ...) Anlaß für eine Diagnose der betroffenen und beteiligten Mitarbeiter hinsichtlich ihres Bildungsstandes.

- Im Zeitpunkt der Bedarfsermittlung beginnt einerseits sofort die Koordination nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten, andererseits aber auch schon die Abstimmung mit der Belegschaftsvertretung.
  Die für ein Jahr vorgesehenen Maßnahmen und die dafür kalkulierten Kosten (Baraufwendungen) nennen wir den Schulungs- und Budgetplan. Dieser wird erst von der Bildungskommission und dann vom Vorstand verabschiedet.
  Der Schulungsplan enthält im Normalfall die Lernzielbeschreibung, die Zahl der Teilnehmer je Bereich, die geschätzten Kosten und die dafür vorgesehene Dauer der Aktivität in Manntagen.
  Die Abteilung Fort- und Weiterbildung ermittelt aus dem öffentlichen Angebot zuerst jene Maßnahmen, die geeignet wären, das Lernziel zu

erreichen. Sind solche Möglichkeiten vorhanden, dann erhalten die Teilnehmer bzw. auch der Vorgesetzte ein Bildungsangebot (oder auch mehrere) zu jedem festgehaltenen Bedarf und können sich dann für eine bestimmte Veranstaltung entscheiden.
Durch die Zustimmung des Vorgesetzten (Thema und Termin), des Mitarbeiters (Termin und Bedingungen), den der Vorgesetzte nun vorsieht, und des zuständigen Betriebsrates (Mitarbeiter und Bedingungen) wird das Bildungsangebot zum Bildungsauftrag.
Dieser Auftrag wird durch die Bildungsstelle abgewickelt. Es wird angemeldet, Fahrt und Aufenthalt organisiert, bezahlt und Unterlagen besorgt.
Gibt es jedoch zum erstellten Thema kein öffentliches Angebot, so muß die Bildungsabteilung ein solches anregen und durchsetzen oder eine interne Veranstaltung selbst gestalten. Für den Teilnehmer bleibt der Vorgang gleich.

- Persönlichkeitsbildende Maßnahmen weichen von diesem Schema etwas ab und werden vor allem vertraulicher behandelt (z.B.: Autogenes Training).

Ablaufdiagramm:



5. Erfahrungen, Ergebnisse

- Die Umsetzung fachlicher Bildungsinhalte stellt kein Problem dar. Steht doch zu Beginn einer derartigen Weiterbildung stets der aktuelle Bedarf an diesem Wissen. Ist die Bildungsmaßnahme nicht zielführend gewesen (kann der Teilnehmer nicht was er können sollte), so reklamiert der Vorgesetzte (Leistungsempfänger) sofort dieses Defizit. Es wird nochmals geschult oder ein anderer Teilnehmer ausgesucht.

- Im Verhaltensbereich ist die Erfolgsmessung nicht so leicht und rasch möglich, weshalb wir nach dem Training meist noch einige Transfermaßnahmen einplanen, die im zeitlichen Umfang oft ein Mehrfaches der ersten Trainingsveranstaltungen ausmachen. Zum Thema Führungsverhalten gibt es z.B. eine permanente Nachschulung im Abstand von ca. 18 Monaten. Dabei legt die Trainingsgruppe jeweils die Ziele für die nächste Periode selbst fest und kontrolliert auch deren Einhaltung.

- "Vereinbarung von Führungsrichtlinien"
  Ziel der SGP-Führungsschulung ist die Vereinbarung von Richtlinien, die das Verhalten zwischen Vorgesetzten und Geführten regeln.
  Das Gesamtvorhaben teilt sich in mehrere Schritte:
  Information
  Vereinbarungen mit Probezeit
  Erfolgskontrolle und Erfahrungsaustausch.

  Information: Alle Führungsebenen des Unternehmens wurden in einem mehrjährigen Schulungsplan über die Theorie der situativen und kooperativen Führung unterwiesen. Die Unterweisung erfolgte in Gruppen gleichrangiger Mitarbeiter in traditioneller Seminarform (3 Tage).

  Vereinbarungen: Die rangniedrigsten Führungskräfte einer funktionalen Einheit (z.B. die Partieführer einer Werkshalle) erarbeiten in einem internen Halbtagsgespräch eine Liste mit Situationen der betrieblichen Praxis, in denen sich die Vorgesetzten (also die Meister) nicht im Sinne der Führungslehre verhalten.

Am zweiten Halbtag wird diese Liste nun den so angesprochenen Führungskräften vorgelegt. Mit Unterstützung des Trainers bereitet sich die Gruppe auf die Konfrontation mit den Klageführenden vor. Der folgende Tag dient der Vereinbarung von Maßnahmen, die geeignet sind, das Verhalten beider Teile so zu verändern, daß die Abweichung vom erwünschten Stil verringert oder vermieden wird. Die einzelnen Vereinbarungen werden zwischen jenem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern getroffen, die auch im Betrieb zusammenarbeiten. Es ist zulässig, daß jede Gruppe für die gleiche Situation andere Lösungen vorschlägt. Alle Vereinbarungen werden schriftlich dargelegt, dem Trainer und dem ranghöchsten Vorgesetzten (Direktor) in Kopie überlassen und sie gelten zunächst auf drei Monate zur Probe.

Erfolgskontrolle: Nach drei Monaten und in der Folge nach jeweils 1 1/2 Jahren geben sich die Gruppen Rechenschaft über die Wirksamkeit der Maßnahmen und beschließen gegebenenfalls neue.

Jeder Vorgesetzte erlebt diese Phasen in zwei verschiedenen Rollen. Einmal als angesprochener Vorgesetzter und in der nächsten Runde als Kritiker an seinem eigenen Vorgesetzten.

Die Vorteile dieser Vorgehensweise liegen auf der Hand:
- Man muß nicht kooperative Zusammenarbeit von oben her verordnen,
- jeder versteht was gemeint ist, weil es hier um seine Situationen mit seinen Leuten geht.

6. Wichtige Besonderheiten

o "Lernstatt"

Lernstatt ist ein Kunstwort aus LERNEN und WERKSTATT. Es soll eine neue Form der Arbeiterweiterbildung beschreiben.

Das Problem in der Weiterbildung der "Produktiven" ist vielschichtig:
- Arbeiter für längere Kurse aus dem Arbeitsprozeß abzuziehen ist nicht nur teuer, sondern auch organisatorisch schwierig.

- Die Arbeitsverrichtung betreffende Weiterbildung verlangt die aktive Mitarbeit der Ausführenden, die ansonsten jeder Theorie die Praxis entgegenhalten können.
- Beweise und Anschauungsmaterial muß in greifbarer Nähe sein.
- Schulentwöhnte Mitarbeiter haben meist eine Schwellenangst vor Klassenzimmern.

Alle diese Fakten berücksichtigt der Unterricht in Form von Lernstatt.
Lernstatt richtet sich an kleine Gruppen von Facharbeitern mit Themen aus deren Arbeit oder künftiger Arbeit.
Lernstatt findet in der Werkhalle oder einem direkt daran anschließenden Sozialraum statt. Man behält die Arbeitskleidung an.
Lernstatt dauert nur 2 Stunden (wenn nötig jede Woche).
Lernstatt wird in Form von Diskussionen zwischen Experten und Teilnehmern geführt.
Es wird nichts mitgeschrieben. Wenn Plakate gezeichnet oder beschrieben wurden, dann gibt es für jeden Teilnehmer ein Fotoprotokoll.

o "Lehrlingseinführungswoche"

Wir gehen mit allen neuen Lehrlingen im zweiten Monat nach der Aufnahme eine Woche in Klausur.
Wir, d.s. die Ausbilder, der Betriebsrat und die Weiterbilder des Unternehmens.
Ziel dieser Woche ist es:

- die jungen Leute so rasch wie möglich kennen zu lernen (wir haben ja nur noch 2 Monate Probezeit)
- dem Lehrling das Unternehmen und einige der führenden Personen näher zu bringen
- ihm den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Sinn der Arbeit und seiner Ausbildung zu erklären
- ihn auf seine neue Rolle und Umgebung einzustimmen.

Dazu haben wir ein Programm zusammengestellt, das sich aus Referaten, Diskussionen, Sport und Spiel, kulturellen Veranstaltungen und Belehrungen (Unfallverhütung) zusammensetzt.

Ort der Durchführung ist unser Schulungs- und Erholungszentrum, das für diese Zeit ausschließlich der Jugend zur Verfügung steht.

2.15. Elin-Union AG, Wien

Elektroindustrie, Elektrowaren-Großhandel
8.ooo Mitarbeiter

1. Grundsätzliches

Die Bildungsarbeit ist in unserem Unternehmen ein integrierter Bestandteil der betrieblichen Personalpolitik. Die Notwendigkeit betrieblicher Bildungsmaßnahmen wird grundsätzlich im Unternehmenskonzept der ELIN "Unser Weg in die 80er Jahre" festgehalten.

Unsere Bildungsmaßnahmen orientieren sich an folgenden Zielen:
- Beitrag zur Lösung eines konkreten Problems
- Steigerung der Leistungsmotivation und des -vermögens
- Erschließung des Fähigkeitspotentials
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Sicherstellung von geeignetem Nachwuchs aus den eigenen Reihen.

Wichtige Grundsätze der Bildungsarbeit in der ELIN sind:
- Die betriebliche Bildungsarbeit muß sich an einem konkreten Problem/ Bedarf orientieren.
- Bildungsmaßnahmen sind ein möglicher Beitrag zur Lösung betrieblicher Probleme. Ergänzende Maßnahmen anderer betrieblicher Funktionen (z.B. in der Ablauforganisation, im Informationssystem etc.) können erst eine umfassende Problemlösung sicherstellen.
- Das Unternehmen ist bereit, die persönliche Weiterentwicklung des Einzelnen zu fördern; vom Mitarbeiter wird dazu andererseits Einsatzbereitschaft und Eigeninitiative erwartet.
- Jede Führungskraft ist für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter verantwortlich; zwecks Koordinierung, Steuerung und Initiierung aller Bildungsmaßnahmen wurde eine zentrale Dienststelle "Personalentwicklung" eingerichtet. Für die Ausarbeitung der Grundsätze und Schwerpunkte der Bildungspolitik im Unternehmen gibt es einen sogenannten Bildungsbeirat.

2. Schwerpunktprojekte

Grundsätzlich besteht für jeden Mitarbeiter des Unternehmens die Möglichkeit an Bildungsmaßnahmen teilzunehmen, sofern die Aneignung bzw. Verbesserung von bestimmten Kenntnissen und Fähigkeiten für dessen Tätigkeit erforderlich ist. Ob ein Mitarbeiter vereinzelt oder permanent an Bildungsmaßnahmen teilnimmt, hängt vom jeweiligen

Aufgabenbereich ab. Eine ständige Weiterbildung wird vor allem auf dem Sektor des Verhaltenstrainings und auf jenen Wissensgebieten, die sich ständig verändern, forciert. So werden derzeit besonders alle Führungskräfte, die Techniker in der Entwicklung und Konstruktion sowie in der Anlagenprojektierung und die Mitarbeiter im Vertrieb besonders häufig in Bildungsmaßnahmen erfaßt.

Im allgemeinen wird versucht, einen auftretenden Bildungsbedarf durch innerbetriebliche Maßnahmen abzudecken. Das entspricht auch unserem Grundsatz der problemorientierten Bildungsarbeit. Nur bei einem sehr fachspezifischen, individuellen Bildungsbedarf werden Mitarbeiter zu einer externen Schulung entsandt.

Im Rahmen unserer Bildungsarbeit werden derzeit u.a. folgende strukturelle Bildungsmaßnahmen gesetzt:

- Systematische Führungskräfteschulung (Abteilungsleiter bis einschließlich Vorstand) und zwar überbetriebliche Führungsseminare der ÖIAG, interner Seminarzyklus für alle Führungskräfte, bei dem jährlich ein aktuelles Thema behandelt wird.
- Trainingsprogramm für Meister - insgesamt 3 Stufen mit jeweils einem 3-tägigen werksübergreifenden Seminar, einer 1-tägigen werksinternen Erfahrungsaustauschtagung sowie einer 1-tägigen Arbeitstagung für die Meistervorgesetzten.
- Einführung von Problemlösungstechniken - Grundlageninformation der Führungskräfte, Spezialausbildung von "Problemlösungsmoderatoren"
- Trainingsprogramm "Verhandlungstechnik" - für alle Mitarbeiter in unseren Vertriebsbüros, Institutionalisierung von Selbstlern-Kleingruppen
- Seminarreihe "Projekt-Management" - Informations- und Verhaltensseminare zur Heranbildung von Projekt-Managern, Baukaufleuten etc. im Anlagenbau
- Englisch-Sprachausbildung - für Grundlagenkenntnisse Entsendung zu externen Sprachinstituten, für Spezialkenntnisse interne Kurse; individuelle Lernberatung mit Einstufungstests
- Schulungsprogramm "Mikroelektronik/Prozeßrechentechnik"

Die betriebliche Bildungstätigkeit ist derzeit vorwiegend auf die Erfordernisse des Unternehmens ausgerichtet. Bildungsangebote, die eher den privaten Interessen der Mitarbeiter entsprechen, gibt es vor allem auf dem Sprachsektor, wo die Kosten für alle Sprachkurse bezahlt werden.

3. Generelle Entwicklung der Bildungsarbeit

Die betriebliche Bildungsarbeit konnte in den letzten Jahren ausgebaut und in das Tagesgeschehen vieler Unternehmensbereiche integriert werden. Diese Entwicklung zeigt sich unter anderem im Bildungsaufwand, der sich von 1976 auf 198o verdoppelte. Im gleichen Zeitraum stieg die Anzahl der "Seminar-Mann-Tage" (Umfang der Freistellungen für Seminarbesuche) um 5o %.

In den letzten 5 Jahren erfolgte eine wesentliche Ausweitung der innerbetrieblichen Schulung imVergleich zur außerbetrieblichen. Wurde 1976 noch wesentlich mehr Zeit für einen Besuch von externen Seminaren aufgewendet, war es 198o bereits umgekehrt. Im innerbetrieblichen Bereich wurden vor allem strukturelle, aufeinander aufbauende Bildungsprojekte forciert. Dabei wird dem Verhaltensbereich besonderes Augenmerk geschenkt.

4. Planung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen

Der Bildungsbedarf wird generell in jedem Unternehmensbereich durch ein alle 4 - 5 Jahre durchgeführtes strukturiertes Interview (mit vorbereitendem Fragebogen) bzw. durch regelmäßige Gespräche mit den Führungskräften erhoben. Darüberhinaus wird die Bildungsabteilung bei Vorliegen von "Bedarfsindikatoren" (aktuelle Problemstellungen) aktiv, wofür laufend Informationen gesammelt werden - Beispiele: Investitionsvorhaben, organisatorische Veränderungen, Auswertung von Kontrollberichten, von Personalbeurteilungen etc.

Bei der vorerst nur global festgelegten Problemstellung wird nun überprüft, ob davon mehrere Mitarbeiter betroffen sind. Handelt es sich um einen individuellen Bildungsbedarf, wird der Mitarbeiter auf ein entsprechendes externes Seminar entsandt. Handelt es sich um eine Problemstellung,die innterbetrieblich bearbeitet werden soll, wird die generelle Zielsetzung und grundsätzliche Vorgangsweise im Bildungsbeirat erörtert und festgelegt. Die innerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen werden in einem Halbjahresprogramm zusammengefaßt und vom Vorstand genehmigt.

Die weiteren Schritte zur Planung und Durchführung einer innerbetrieblichen Bildungsmaßnahme sind:

- Informationseinholung über mögliche Referenten
- Grundsatzgespräch mit möglichen Referenten, eventuell Testteilnahme an einem externen Seminar bzw. internes Pilot-Seminar
- Gespräch mit betroffenen Vorgesetzten bzw. möglichen Teilnehmern zwecks Klarstellung der zu bearbeitenden Problemstellungen
- Festlegung eines Gesamtkonzepts (bei längerfristigen Bildungsmaßnahmen) bzw. der Lernziele
- Vorschlag seitens des Referenten hinsichtlich Seminarinhalt und -programm
- Festlegung der detaillierten Seminarinhalte, Methoden, Termine etc.
- Information über geplantes Seminar an betroffene Vorgesetzte bzw. offene Ausschreibung
- Endgültige Fixierung des Teilnehmerkreises
- Schriftliche Einladung an die einzelnen Teilnehmer

Bei allen Bildungsmaßnahmen, für die sich kein Fachmann im Unternehmen als Referent anbietet, werden außerbetriebliche Trainer bzw. Vortragende verpflichtet, bei strukturellen Maßnahmen mit der zusätzlichen Zielsetzung, mittelfristig ELIN-Mitarbeiter als Referenten heranzubilden. Der externe Referent hat somit folgende Aufgaben: Grundschulung - Initialzündung, Bereitstellung bzw. Erarbeitung des Seminarprogramms mit ELIN-Mitarbeitern, Einschulung, Training der zukünftigen internen Referenten. Als Referent wird jener Bewerber ausgewählt, der die unseren Problemstellungen entsprechende Programmkonzeption vorlegt.

In unserem Unternehmen besteht der Grundsatz der Freiwilligkeit zur Seminarteilnahme. Die Teilnehmer werden zwischen Vorgesetzten und zentraler Schulungsleitung vereinbart.

Mehrtägige innerbetriebliche Seminare werden meist außer Haus in dafür geeigneten Seminarhotels durchgeführt. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit eines intensiven und ungestörten Arbeitens und eines offenen produktiven Lernklimas.

Über Bildungsfragen werden die Mitarbeiter durch den 1o mal im Jahr erscheinenden "Bildungsinformationsdienst" informiert. Dieser enthält Hinweise auf aktuelle inner- und außerbetriebliche Seminare bzw. Kurse, Selbststudienmaterial und Fachliteratur im Unternehmen sowie Berichte über Seminarergebnisse etc.

5. Transfer-Erfahrungen, Ergebnisse

Besonderes Augenmerk wird in unserem Unternehmen darauf gelegt, daß die in betrieblichen Bildungsmaßnahmen erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen möglichst umfassend auf die Arbeitssituation des einzelnen übertragen werden können. Dazu dienen u.a. folgende Maßnahmen:

- Konzipierung von "Intervall-Trainings", d.h. Trainingsmaßnahmen werden in 2 oder mehreren Stufen geplant, sodaß zwischen diesen Stufen jeweils eine Phase des Lernens in der Praxis eingebaut ist.
- Erstellung eines konkreten Aktionsplanes am Ende eines Seminars
- Initiierung von Begleit- bzw. Folgemaßnahmen zur Beseitigung von "Umfeldproblemen", die die Anwendung des Gelernten in der Praxis behindern.

Eine derartige gesamtheitliche Vorgangsweise zeitigt die besten Ergebnisse bei der Lösung konkreter Probleme. Die Auswirkungen der betrieblichen Bildungsmaßnahmen können nur individuell - abgestimmt auf den Einzelfall - durch gezielte Gespräche mit den Vorgesetzten bzw. den Beteiligten festgelegt werden. Eine quantitative Erfolgsmessung wird nicht durchgeführt, da in den meisten Fällen die Ergebnisse der betrieblichen Bildungsarbeit an Hand qualitativer Kriterien zu bestimmen sind.

2.16. ITT Austria Gesellschaft m.b.H., Wien

Elektroindustrie

2.69o Mitarbeiter

Stellung des Zentralen Bildungswesen bei ITT Austria

Die ITT Austria besitzt seit 197o ein Zentrales Bildungswesen, das im Personalwesen - einer Stabsstelle der Geschäftsführung - integriert ist.

Aufgabe des Zentralen Bildungswesens ist

- die Erhebung des Bildungsbedarfs
- die Planung, Organisation und Durchführung von internen Bildungsmaßnahmen
- die Kontaktpflege mit öffentlichen Bildungsinstituten
- die Bildungsbedarfsdeckung durch Angebote öffentlicher Bildungsinstitute
- die Erstellung des Bildungsbudgets
- die Durchführung von Erfolgskontrollen nach Bildungsmaßnahmen.

Das Bildungsbudget für das Gesamtunternehmen wird - aufgrund der Analyse des Bildungsbedarfs - vom Zentralen Bildungswesen in Zusammenarbeit mit den Bildungsbeauftragten erstellt und von der Geschäftsführung entschieden und genehmigt.

Da lediglich das Zentrale Bildungswesen über diese Budgetkostenart verfügt, laufen alle Bildungsanträge und Abrechnungen über diese Kostenstelle.

Das Zentrale Bildungswesen führt auch eine Bildungskartei, wo der Bildungsstand aller Mitarbeiter erfaßt ist.

In den Produktionsstätten der ITT Austria sorgen eigene Einschulungswerkstätten für fachgerechte Anlernung neu eingestellten Personals und Umschulung bei Änderung von Produktionsmethoden.

Diese Maßnahmen werden auch aus Mitteln des Arbeitsmarktförderungsgesetzes unterstützt.

In einer jährlich stattfindenden Bildungskonferenz berichtet das Zentrale Bildungswesen der Geschäftsleitung über die Bildungsaktivitäten des vergangenen Jahres und legt den Bildungsplan für das kommende Jahr zur Entscheidung vor.

Schwerpunkte

Die inhaltlichen Schwerpunkte der betrieblichen Bildungsarbeit lagen 1980 auf den Gebieten der Umschulung von Anlernkräften und Fachkräften, die bisher auf mechanischem bzw. elektromechanischem Gebiet tätig waren und nun - infolge des Technologiewandels in der Nachrichtentechnik - auf Elektronik, Mikrocomputertechnik und Softwareerstellung umgeschult werden mußten. Beispiele: Fachseminare (Nachrichtentechnik, Digital-Elektronik, Verkaufstechnik, Arbeitsmethodik u.v.a.), Managementseminare (für Vorarbeiter, mittlere und höhere Führungskräfte), Informations- und Vortragsreihen.

Personelle Schwerpunkte:

Ingenieure, Techniker, Verkaufspersonal, Führungskräfte.

Die Bildungsbeauftragten der Unternehmensbereiche

Die Wirksamkeit der Aus- und Weiterbildung hängt weitgehend davon ab, inwieweit der Bildungsverantwortliche selbst Einblick in die Tätigkeit und Probleme der Bereiche und der darin beschäftigten Mitarbeiter hat.

Seit der Installation des Zentralen Bildungswesens bei ITT Austria sind der Umfang und die Vielfalt der Aus- und Weiterbildungsarbeit enorm gestiegen. Eine Person ist hier nicht mehr in der Lage, alle Bereiche mit ihren Bildungsproblemen zu überblicken und die Notwendigkeit des Aus- und Weiterbildungsbedarfs abzuschätzen.

Es erschien daher sinnvoll, für jeden Unternehmensbereich einen Bildungsbeauftragten zu ernennen, der als Verbindungsperson zum Zentralen Bildungswesen wirkt und alle Aus- und Weiterbildungsaufgaben - bezogen auf den Bereich - wahrnimmt.

Als Bildungsbeauftragte wurden von den Bereichsleitern qualifizierte und im gesamten Bereich akzeptierte Mitarbeiter ausgewählt, die diese Tätigkeit neben ihrer fachlichen Tätigkeit im Bereich wahrnehmen.

Aufgaben des Bildungsbeauftragten:

- Kontaktperson des Bereiches zum Zentralen Bildungswesen
- Durchführung von Bedarfsanalysen an Aus- und Weiterbildung
- Sammeln von Aus- und Weiterbildungsanforderungen des Bereiches, Kontrolle des Bedarfs in Absprache mit dem jeweiligen Vorgesetzten und Bereichsleiter und Weiterleitung an das Zentrale Bildungswesen
- Festlegen von Prioritäten des Aus- und Weiterbildungsbedarfs des Bereiches in Absprache mit den jeweiligen Vorgesetzten und dem Bereichsleiter
- Weiterleiten von Bildungsanforderungen an das Zentrale Bildungswesen
- Entsprechend der Bildungskonzeption der ITT Austria, fachliche Bildungsprobleme in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Vorgesetzten zu analysieren und zu erfassen und Lösungsmaßnahmen vorzuschlagen bzw. in Zusammenarbeit mit dem Zentralen Bildungswesen auszuarbeiten
- Bildungspläne des Bereiches für das jeweils nächste Jahr in Zusammenarbeit mit dem Zentralen Bildungswesen zu erstellen
- Das Bildungsbudget gemeinsam mit dem Zentralen Bildungswesen zu erstellen.

Erhebung des Bildungsbedarfs

Da jeder Mitarbeiter des Unternehmens die seiner betrieblichen Stellung und seinem fachlichen Einsatzbereich entsprechende Bildung erhalten soll, ist für die Erhebung des Bildungsbedarfs und für die Bildungsplanung der jeweilige Vorgesetzte verantwortlich. Er erkennt am ehesten die Schwachstellen des Mitarbeiters bzw. ist über den zukünftigen Arbeitsumfang und -bereich aus der Personalplanung informiert.

Die Bildungsbeauftragten der Bereiche sowie das Zentrale Bildungswesen arbeiten eng mit allen Vorgesetzten zusammen und analysieren, koordinieren, planen und kontrollieren die Bildungsmaßnahmen. So wird in laufenden persönlichen Gesprächen mit allen Vorgesetzten Hilfestellung bei der Erhebung des Bildungsbedarfes sowie der Erstellung individueller Bildungspläne geleistet.

Auf diese Weise wird im gesamten Unternehmen jährlich eine Erhebung des Bildungsbedarfes durchgeführt.

Diese vom Zentralen Bildungswesen geleitete Aktion legt allen Vorgesetzten Check-Listen vor, in die der Vorgesetzte für sich und seine Mitarbeiter den Bildungsbedarf für die Themenbereiche "Führungsbildung", "Fachbildung" und "Sprachbildung" einträgt.

Die sich durch die Auswertung dieser Erhebung ergebenden Schwerpunktthemen werden geordnet und nach ihrem Wert für das Unternehmen gegliedert. Sie bilden die Grundlage für die Gesamt-Bildungsplanung des nächsten Jahres.

Wirtschaftlichkeit und Thema entscheiden, ob eine Bildungsmaßnahme durch ein externes Kursinstitut oder innerbetrieblich mit eigenen Referenten durchgeführt wird.

Grundsätzlich wird jede Bildungsbestrebung eines Mitarbeiters gefördert. Es werden jedoch vom Unternehmen nur jene, vom Mitarbeiter gewünschten, Bildungsmaßnahmen finanziell und zeitlich unterstützt, die problem- und zukunftsbezogen sind. Darüber entscheidet grundsätzlich der Vorgesetzte. Er und der nächsthöhere Vorgesetzte verantworten daher auch durch ihre Unterschrift auf dem an das Zentrale Bildungswesen gerichteten "Antrag auf Ausbildung" die Notwendigkeit der Förderung dieser Mitarbeiter.

Außer der Bezahlung der gesamten Bildungskosten durch das Unternehmen werden für bedingt nötige Bildungsmaßnahmen - z.B. Sprachkurse während der Freizeit - auch Teilunterstützungen dem Mitarbeiter gewährt.

Durchführung der Bildung

Für die Auswahl der Bildungsmöglichkeiten gelten bei ITT Austria folgende Regeln, die in einer Bildungskonzeption festgelegt sind:

Externe Bildung

Der Besuch außerbetrieblicher Bildungsmaßnahmen bleibt vorwiegend der generellen Fach- und Führungsbildung sowie der allgemeinen Weiterbildung vorbehalten. Dabei wird jedoch geachtet, daß der Inhalt des Bildungsangebotes in den Gesamtbildungsplan des Mitarbeiters paßt.

Weiters wird auf den bisherigen Bildungsgang und die soziale Stellung des Mitarbeiters Rücksicht genommen.

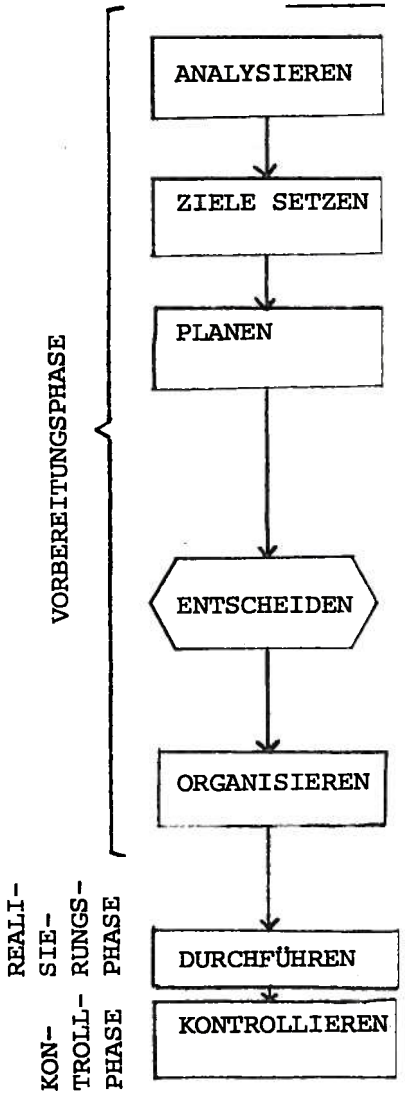
Der Besuch externer Bildungsveranstaltungen wird außerdem befürwortet, wenn es sich um geringe Teilnehmerzahlen bzw. um spezielle Themen handelt.

Interne Bildung

Spezielle Fach- und Führungsbildung bleibt innerbetrieblichen Bildungsveranstaltungen vorbehalten, sofern diese technisch realisierbar sind und wirtschaftlich vertreten werden können. Bei anstehenden Bildungsproblemen wird nach dem dargestellten Zyklus vorgegangen:
(siehe nächste Seite)

Es werden auch Veranstaltungen anderer ITT Unternehmen durch Teilnehmer der ITT Austria beschickt bzw. Referenten dieser Firma nach Wien eingeladen.

TRAININGSZYKLUS



AKTION	FRAGE	METHODE
ANALYSIEREN	WELCHES PROBLEM LIEGT VOR?	TÄTIGKEITSBESCHREIBUNG AUFGABENANALYSE
ZIELE SETZEN	WIE SOLL DIE PROBLEMFREIE SITUATION AUSSEHEN?	FUNKTIONSGERECHTE LERN-ZIELBESCHREIBUNG
PLANEN	WELCHE MÖGLICHKEITEN DER PROBLEMBESEITIGUNG BIETEN SICH AN? WANN MUSS PROBLEM SPÄTESTENS GELÖST SEIN?	TRAINER, KOSTEN (PERSONAL), HILFSMITTEL.
ENTSCHEIDEN	WELCHE MÖGLICHKEIT BIETET RASCH, OPTIMAL, BILLIG PROBLEMLÖSUNG?	ENTSCHEIDUNGSANALYSE
ORGANISIEREN	WER FÜHRT WANN, WO, WIE TRAINING DURCH?	ENTWICKLUNG DES TRAININGS-PLANES; TRAINERAUSWAHL, ZEIT, ORT, HILFSMITTEL BESCHAFFEN
DURCHFÜHREN		
KONTROLLIEREN	WIE KANN TRAININGSERFOLG (ZIEL) KONTROLLIERT WERDEN?	KONTROLLTEST

2.17. N.N. Betrieb der Elektroindustie

2.68o Mitarbeiter

Planung und Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen:

Alle Ausbildungsaktivitäten werden mit externen Instituten/Trainern teils firmenintern, teils durch Beschickung öffentlicher Seminare abgewickelt. Einen eigenen internen Schulungsapparat hat das Unternehmen nicht, sondern jeder dazugehörige Betrieb hat einen Schulungsverantwortlichen (haupt- oder nebenamtlich), der jeweils den Bildungsbedarf ermittelt; dies geschieht ausschließlich nach dem Bedarf des Betriebes orientiert.

Trainingsbedarfsanalyse und Trainingsplanung

1. Trainingsbedürfnisse werden geäußert beim Auftreten von Problemen, die sich aus der Differenz zwischen dem Sollzustand (Anforderung) und Istzustand (Leistung) ergeben.

2. Diese Probleme können hervorgerufen werden

   - vom Individuum
   - vom "Job"
   - von der Organisation
   - von der Umwelt

3. Bei der Analyse zeigt sich dann, daß es sich um einen Mangel

   - eines Einzelnen (können/wissen/wollen)

     oder

   - in der Organisation (Struktur/Abläufe/Beziehungen/Arbeitsbedingungen)

   handelt.

4. Die Trainingsbedarfsanalyse ist Teil einer Organisationsanalyse, da sie den einzelnen und sein Funktionieren im Rahmen seiner Umgebung (also der Organisation rund um ihn) betrachten muß.

5. Die Trainingsbedarfsanalyse kann ergeben, daß Trainings-aktivitäten für die analysierte Situation keine Lösung bringen!

6. Hat man festgestellt, daß Trainingsaktivitäten für die Problem-lösung sinnvoll sind, kann man an die Festlegung der Trainings-ziele herangehen.

7. Die Trainingsplanung muß vorsehen, welche Aktivitäten in Richtung Funktionstraining (personenbezogen) und welche Aktivitäten in Richtung Organisationstraining (gruppenbezogen) vorgenommen werden sollen:

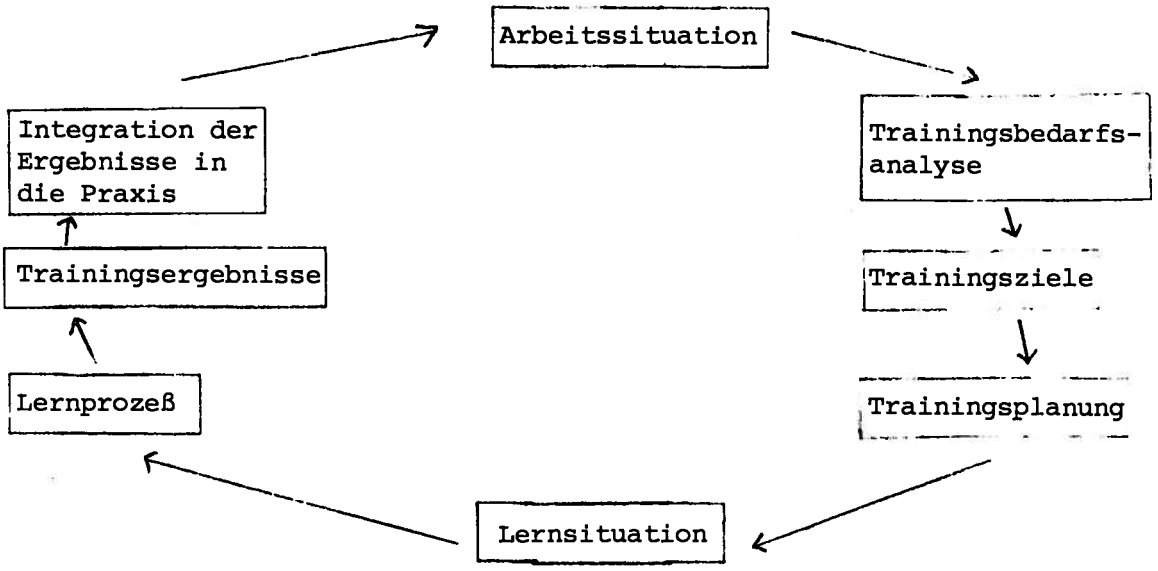
   - Funktionstraining

     wer muß aufgrund der bestehenden Organisation was und wieviel von Thema X kennen/wissen/können?

   - Organisationstraining

     welche Gruppen (funktionell/hierarchisch) müssen wie zu optimaler Zusammenarbeit geführt werden?

8. Der Trainingszyklus



9. Es ist wichtig, zu beachten, daß sich die "natürliche" Arbeitssituation von der "künstlichen" Lernsituation unterscheidet. Zum Abbau bzw. zur Überbrückung dieser Schwierigkeit helfen:

   - Der Grundsatz
     "Transfer des Trainings in die Praxis durch Transfer der Praxis in das Training"

   - Die Unterstützung der Ausgebildeten durch die Vorgesetzten beim Schritt
     "Integration der Ergebnisse in die Praxis"

1o. Akzeptanz des Trainings

   Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen über die Zielsetzung der Trainingsmaßnahmen im klaren sein und sich damit identifizieren.

11. Anwendbarkeit von Trainingsinhalten

   Trainingsmaßnahmen sind nur sinnvoll, wenn die vermittelten Inhalte in der Arbeitssituation anwendbar sind.

12. Art des Trainings

   - Selbststudium (Literatur, PU)
   - on-the-job (Betreuung!)
   - interne Kurse (interner/externer Vortragender)
   - externe Kurse (Institut, Hersteller, Philips)

13. Form des Trainings

   Zusammensetzung der Lerngruppen (funktionell/hierarchisch)

14. Organisation

   Zentral: Keine Ausbildungsabteilung mit eigenen Trainern, sondern ein "Training Manager".

   Lokal: Der Personalchef organisiert die lokalen Ausbildungsaktivitäten, bei Bedarf mit Unterstützung des Training Managers.

15. Verantwortung

Die Verantwortung für das Mitarbeitertraining ist wie folgt aufgeteilt:

- Vorgesetzter ---- Festlegung des Bedarfs, Zielsetzungen
- Personalchef ---- Koordination, Organisation
- Training Manager ---- Beratung, Unterstützung

Rolle des Training Managers

1. Schaffung / Ergänzung / Instandhaltung der Voraussetzungen für ein systematisches Training

   ⟶ Trainingsgrundsätze, Modelle, Systeme

2. Kenntnis des Ausbildungsmarktes

   ⟶ Institute, andere Firmen, Concern

3. Beratung bei (evtl. Übernahme von) Trainingsplanung und -durchführung

   ⟶ Problemanalyse, Erarbeitung von Lösungen, Auswahl und Planung geeigneter Maßnahmen

4. Einhaltung von Trainingsprinzipien

   ⟶ Beratung, Mitsprache, Information

5. Information über Trainingsgeschehen im Unternehmen

   ⟶ regelmäßige Kontakte, Trainingsberichte

2.18. Siemens AG Österreich, Wien

Elektroindustrie

13.87o Mitarbeiter

1. Schwerpunkte

Die inhaltlichen Schwerpunkte unserer Bildungsmaßnahmen sind problemorientiert nach überbereichlichen und bereichsspezifischen Gesichtspunkten zugeordnet. Das Ziel jeder Bildungsmaßnahme ist es, einen Beitrag zur Effektivität der Führungskräfte bzw. zur Steigerung des Innovationspotentials, zur Motivation, zur Identifikation und zur Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter zu leisten. Jedes Seminar enthält damit Komponenten der Aufgabenorientierung und der Beziehungsorientierung.

ÜBERBEREICHLICHE UND BEREICHSORIENTIERTE WEITERBILDUNGSSCHWERPUNKTE

IM GESCHÄFTSJAHR 1980/81

VERANSTALTER: BEREICH AUS- UND WEITERBILDUNG

SITUATIONS-ANGEMESSENHEIT

BEZIEHUNGSORIENTIERUNG

PERSÖNLICHES VERHALTEN IN DER ÖFFENTLICHKEIT	ARBEITSGESTALTUNG UND QUALITÄTS-FÖRDERUNG ALS SICHERUNG DER WETTBEWERBS-FÄHIGKEIT	PLANSPIELE: SAMAGA PRODUKTIONS-PLANUNG UND -STEUERUNG	STEIGERUNG DER EFFEKTIVITÄT IM MANAGEMENT 3 D - Seminar	MITARBEIT IM PROJEKT-MANAGEMENT
KONFLIKTFREIE GESPRÄCHS-FÜHRUNG audiovisuell	HUMANE GESTALTUNG DER ARBEIT	KUNDEN-GERECHTES VERHALTEN audiovisuell	PROBLEME LÖSEN ENTSCHEIDUNGEN VORBEREITEN PLT - Seminar	ENGLISCH INTENSIVKURS audiovisuell und Lehrprogramme
REDE- UND BESPRECHUNGS-TECHNIK audiovisuell	ARBEITSRECHT UND ARBEITS-VERFASSUNG IN DER PRAXIS	WIRTSCHAFTLICH DENKEN UND HANDELN IM VERTRIEB	VERKAUFS-TECHNIK audiovisuell	ENGLISCH FÜR TECHNIKER UND KAUFLEUTE IN DER BERUFLICHEN ANWENDUNG
UNTERRICHTS-TECHNIK FÜR REFERENTEN	ERSTELLUNG UND ANWENDUNG VON UNTERLAGEN FÜR DEN WISSENSTRANSFER	VORBEREITUNG AUF DIE AUSBILDER-PRÜFUNG für Kaufleute	DIE GUTE SEKRETÄRIN UND NACHFRAGEKRAFT	DIE TECHNISCHEN FUNKTIONEN DES UNTERNEHMENS
EINFÜHRUNG NEUER MITARBEITER IN DAS UNTERNEHMEN	PERSÖNLICHE ARBEITSGE-STALTUNG UND RATIONELLE ARBEITSTECHNIKEN audiovisuell	BETRIEBS-WIRTSCHAFT FÜR TECHNIKER Lehrprogramme	DV-BASISWISSEN audiovisuell und Lehrprogramme	GRUNDLAGEN UND ANWENDUNG DER BASISTECHNOLOGIE MIKROELEKTRONIK MP/MC - TECHNIK Produkte und Verfahren

AUFGABENORIENTIERUNG

Bildungsmaßnahmen sind grundsätzlich in allen Funktionsbereichen erforderlich, und zwar fachlich wie auch hinsichtlich der Verbesserung von Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die der Pflege guter Beziehungen zu anderen Personen dienen.

2. Trends, Veränderungen

Da sich - besonders im Bereich der Elektrotechnik - die Innovationsraten verkürzen, verändern sich sowohl im Bereich der Aufgaben als auch im Bereich der Beziehungen die Anforderungen an die Bildungsarbeit. Im Rahmen der mittelfristigen Bildungsstrategie werden deshalb jährlich neue Bildungsmaßnahmen geplant und eingeführt, bzw. veraltete, nicht mehr zielführende Maßnahmen aus dem Programm genommen.

3. Abschlüsse

Wir stellen Kursbestätigungen aus. Darüberhinaus gilt dann eine Bildungsmaßnahme als erfolgreich, wenn neues Wissen, neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen in der Praxis wirksam werden und zu einer höheren Effektivität beitragen. Beurteilungskriterien sind immer Output- nicht Inputkriterien.

4. Planung, Durchführung

Die Planung der Bildungsmaßnahmen leitet sich von den voraussehbaren neuen Anforderungsprofilen bestimmter Schlüsselaktivitäten ab. Solche Anforderungsprofile werden von jenen Vorgesetzten entwickelt, die auch für die Planung und Entwicklung neuer Aktivitäten in Forschung und Entwicklung, in der Produktion, in Montage, Wartung und im Kundendienst zuständig sind. Diese künftigen Anforderungsprofile werden den durch Selbsteinschätzung gewonnenen IST-Profilen gegenübergestellt. Aus der Differenz ergeben sich die Schwerpunkte der zu ergreifenden Bildungsmaßnahmen. Es handelt sich also vorzugsweise um eine qualitative Bildungsplanung. Die quantitative Bildungsplanung erfolgt teilweise über die Personalentwicklungspläne, bzw. den aktuellen Bedarf, der in den einzelnen Abteilungen vorhanden ist. Hierzu werden Jahrespläne erstellt, die von den Bildungsbeauftragten der Bereiche im Bildungsausschuß vertreten werden.

Es herrscht bei uns der Grundsatz, daß jede Bildungsmaßnahme soweit wie möglich den Interessen des einzelnen, den Zielsetzungen des Unternehmens und den Erwartungen der Gesellschaft entsprechen und nutzen soll.

5. Erfahrungen, Ergebnisse

Der Erfolg von Bildungsmaßnahmen spiegelt sich direkt am Erfolg eines Geschäftsbereiches bzw. des Unternehmens wider. Dem Transfer neuer Fähigkeiten und Verhaltensweisen in die Praxis kommt also zentrale Bedeutung zu. Dieser Transfer ist dann möglich, wenn die Vorgesetzten einer Informationsfamilie ein sichtbares Interesse an der zielorientierten Bildungsarbeit haben, selbst als Trainer wirken und den Praxistransfer fördern. In unserem Bildungsprogramm behandeln zwei Checklists dieses Thema.

6. Wichtige Besonderheiten

Dem Bereich "Pädagogik und Unterrichtstechnik" messen wir große Bedeutung bei. Alle Führungskräfte durchlaufen deshalb Seminare wie "Rede- und Besprechungstechnik", "Unterrichtstechnik", "Erstellen von Vortragsunterlagen", usw. Wichtig ist auch der Grundsatz, daß alle bevorzugten Eingangskanäle für Informationen während einer Bildungsmaßnahme angesprochen werden, um allen Teilnehmern gleiche Erfolgschancen zu geben und insgesamt eine höhere Effektivität der Bildungsmaßnahme zu erzielen.

2.19. N.N. Betrieb der Maschinen- und Stahlbauindustrie, Eisen- und Metallwarenindustrie, Elektroindustrie; Baugewerbe

3.24o Mitarbeiter

1. Schwerpunkte

Die inhaltlichen Schwerpunkte der betrieblichen Bildung liegen einerseits im technisch-fachlichen Bereich, andererseits ebenso im Verhaltenstraining bzw. Bereich der Persönlichkeitsbildung, soweit hier Lernprozesse Qualifikationen und Kompetenzen vermitteln können und diese nicht bereits durch Persönlichkeitsstruktur, lebensgeschichtliche Bedingungen und Einstellungen weitgehend vorgegeben sind. In beiden Bereichen geht es nicht sosehr um Inhalte, die vermittelt werden sollen, sondern um Schlüsselqualifikationen zur Erreichung großer Problemlösefähigkeiten vor allem auf dem Gebiet der Kreativität und Kommunikation. Dies ist bedingt durch die Anforderungen und Aufgaben im beruflichen Einsatzgebiet.

Besonders häufig von Bildungsmaßnahmen erfaßt werden die Mitarbeiter im Funktionsbereich "technisches Büro". Dies sind ca. 5oo "Auftragsreferenten", die das betriebliche Geschehen steuernd tragen. Ihre Arbeitseinsätze in aller Welt verlangen weitgehend autonomes Verhalten, sie müssen "Allroundtypen" sein mit Initiative, aktivem Informationsverhalten, unternehmerischem Denken und mit Führungseigenschaften auch auf unteren Ebenen.

Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es laufend im Betrieb.

2. Trends, Veränderungen

Bezüglich der Adressaten sind Verschiebungen zugunsten der Auftragsreferenten feststellbar, inhaltlich zugunsten fachübergreifender Qualifikationen. Insgesamt haben sich Volumen und Rahmen der Bildungsaktivitäten vergrößert.

3. Abschlüsse

Das Erreichen von Abschlüssen innerhalb des betrieblichen Bildungswesens ist vorgesehen und möglich. Aufeinander aufbauende Bildungsmöglichkeiten und Laufbahnplanung sind nicht vorgesehen.

4. Planung, Durchführung

Im Betrieb werden regelmäßig Bildungsbedarfsanalysen durchgeführt. Dabei werden vor allem die Abteilungsleiter befragt, die dann ihrerseits Vorschläge unterbreiten, Personen befürworten und Inhalte nennen, die in Frage kommen. Dabei wird vor allem das Funktionieren der Betriebsarbeit als Maßstab genommen: Fehlerquellen finden und vermeiden lernen, den beruflichen Anforderungen gewachsen sein oder Kompetenzen optimieren. Die Teilnehmer werden nach den Erfordernissen des Arbeitsplatzes ausgewählt. Hinweis für Bildungs- und Schulungsaktivitäten werden vor allem aus Fehleranalysen im betrieblichen Geschehen gewonnen.

Über die Planung und Durchführung von Bildungsvorhaben entscheidet ein Bildungsausschuß. Der Leiter des betrieblichen Bildungswesens hat eine Stabsstelle inne. Sind die Schulungsangebote inhaltlich und zeitlich festgelegt, so werden sie allen Abteilungen und Außenstellen mitgeteilt, worauf die Anmeldungen erfolgen. Die Bildungsarbeit wird im allgemeinen von einem internen Trainerteam bestritten, für Rhetorik und Kommunikation werden externe Referenten eingesetzt.

Sämtliche Bildungsvorhaben sind arbeitsplatz- und funktionsbezogen. Private Bildungsinteressen werden nicht ermittelt.

5. Erfahrungen, Ergebnisse

Der Frage des Transfers wird noch nicht systematisch nachgegangen, es gibt keine quantitative Überprüfung des Erfolges. Die Teilnehmer erhalten aber regelmäßig Berurteilungsblätter für Veranstaltungen, die meist nur positive Ergebnisse aufzeigen.

In einigen Fällen wird auch vor Veranstaltungsbeginn mit einer vorgelagerten Lernphase begonnen: Die Teilnehmer erhalten Instruktionsmaterial zum Selbststudium vorweg. "Follow-up"-Veranstaltungen sind bis jetzt wegen Kapazitätsproblemen nicht eingeführt. Schulungen in Form eines Organisationsentwicklungsprogramms werden nicht gemacht, da sich die Betriebsstruktur dafür nicht eignet.

Ergebnisse und Auswirkungen betrieblicher Bildungsarbeit werden fallweise durch telefonische Rückfragen bei den jeweiligen Abteilungen eruiert, doch handelt es sich dabei nicht um ein kontinuierliches organisiertes Rückmeldesystem.

6. Wichtige Besonderheiten

Von einem firmentypischen Bildungsmodell kann man insofern sprechen, als die Betriebsstruktur, die Unternehmensphilosophie und das Selbstverständnis maßgeblich das Bild der betrieblichen Bildungsarbeit bestimmen. Diese drei Bestimmungskomponenten sind ihrerseits bedingt durch Art und Stellung des Unternehmens im weltwirtschaftlichen Gesamtgefüge: Bestehen und Überleben dieses Unternehmens hängen zu einem großen Teil, wenn nicht sogar gänzlich davon ab, daß spezifische Marktlücken gefunden werden, mit Aufträgen, die auf das vorhandene technische know-how aufbauen und vom Unternehmen alleine ausgeführt werden können. Es kann nur konkurrenzfähig gegen andere Firmengiganten bleiben, wenn es kann, was andere nicht können (z.B. Dampfkraftwerk Voitsberg). Hierzu bedarf es besonders qualifizierter Mitarbeiter, die rund um den Globus solche Auftragsmöglichkeiten aufspüren und sodann Projekte realisieren können, wobei die oben beschriebenen Qualifikationen eingesetzt werden müssen.
Insofern ist von einem Sonderfall betrieblicher Bildungsorganisation zu sprechen, die aber zur Gänze von der innerbetrieblichen Struktur, die wieder in Abhängigkeit von äußeren Marktgegebenheiten zu sehen ist, bestimmt ist.

2.2o. Martha Erdöl GmbH, Wien

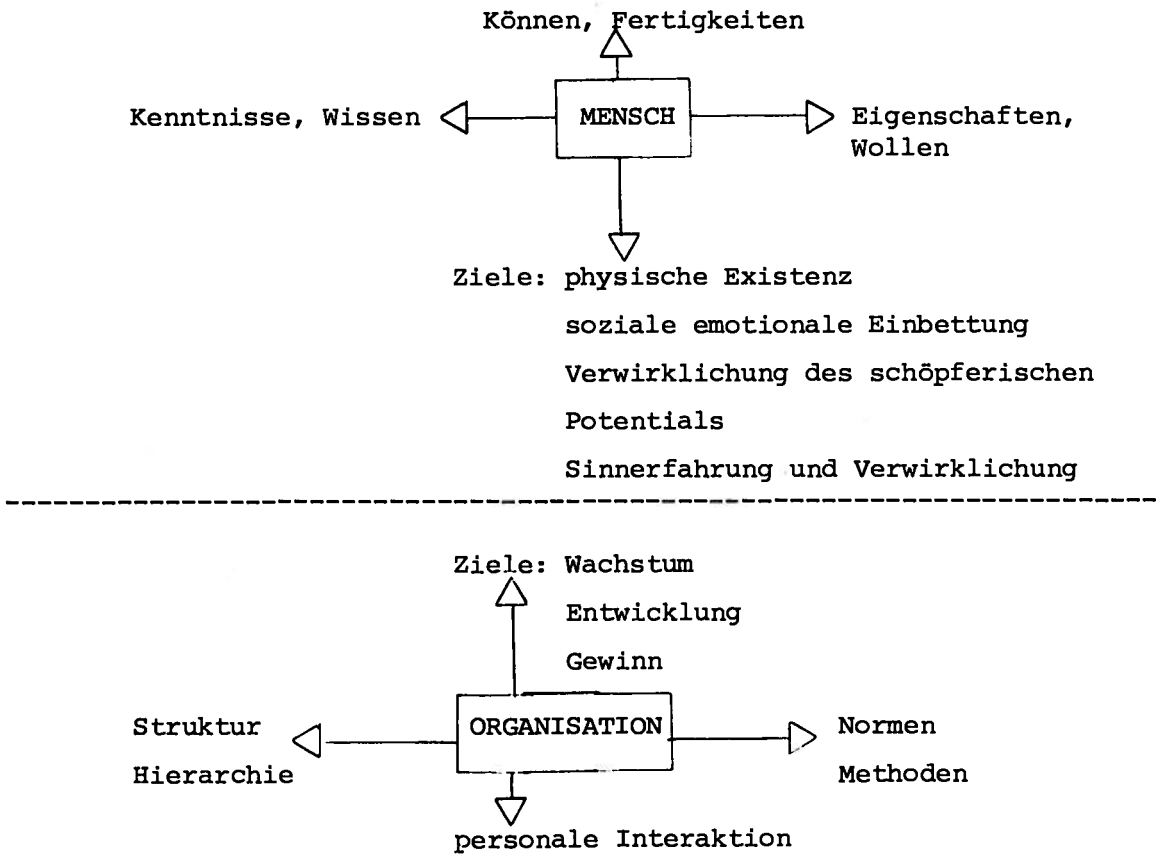
Mineralölgroß- und Kleinhandel

54o Mitarbeiter

Sowohl Menschen als auch Organisationen, wie z.B. das Unternehmen, der Betrieb sind nur multidimensional zu begreifen. Darüber hinaus existieren beide in Umwelten, welche ständigem Wandel unterworfen sind (geistiges, soziales, ökonomisches, politisches Klima, technischer Fortschritt etc.).

Menschen und Organisationen agieren weiters in Engpaß-Situationen, weil ihnen nicht alle bekannten Möglichkeiten gleichmäßig zur Verfügung stehen bzw. sich aus anderen Knappheitsgründen einer Verfügung entziehen (verschiedene Begrenzungen von Macht, Autorität, Manipulation etc.).

Dies sind einige Prämissen für ein Bildungskonzept, schematisch sollen sie in folgendem Schaubild verdeutlicht werden:



Da Menschen wie Organisationen ihre Ziele aus ihrer gegenwärtigen oder erwarteten Situation jeweils neu aktualisieren, bedürfen auch diese einer ständigen Harmonisierung innerhalb beiderseits festzustellender Toleranzen.

Bildung, besser Personal- und Organisations-Entwicklung hat aus dieser Sicht an erster Stelle die Funktion alle Mitarbeiter, aber auch die Organisation offen und lernfähig zu halten, sensibel für die vielfältigen Veränderungen und Bedürfnisse. - Bildung könnte in dem Maß als sie nach diesem Ansatz gebraucht wird, nie institutionell geleistet werden [1]. Im Vordergrund steht daher die Befähigung zu innovatorischem Verhalten des Organisationsmitgliedes.

An 2. Stelle steht, bereits bei flüchtiger Betrachtung der Skizze, das zwischenmenschliche Verhalten. Dazu gehören: gelungene Personalauswahl, Förderung positiver Eigenschaften und des Wollens.

Für die Organisation bedeutet dies, Schaffung struktureller und normativer Voraussetzungen für gelungene personale Interaktion. Die genannten Absichten lassen sich letztlich nie vollenden, sondern nur im Sinne eines lebenslangen "Lernens" anstreben. Die traditionellen Begriffe Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung erhalten so eine neue Dimension.

Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile als Grundlage für Ausbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen können somit nur den festen Bestand an Wissen und Fertigkeiten festhalten. Die größere Bedeutung kommt aber den Möglichkeiten zu, vorhandenes oder neu hinzugelerntes Wissen in vorgeplanten oder überraschenden Situationen umzusetzen.

Solche Überlegungen haben z.B. die Verkäufer-Ausbildung verändert: Diverse Verkaufs-Techniken sind der Vermittlung von Einsichten in eigenes und fremdes Verhalten gewichen.

---

1) Gemeint ist hier wohl, daß Bildungsinstitutionen außerhalb des Betriebes, wenngleich sie in anderer Hinsicht unentbehrlich sind, diese Leistung nicht erbringen können, weil sie nicht ausreichend flexibel und situationsangemessen reagieren können.

Die fortschreitende Entwicklung wichtiger Einzelpersonen wurde wesentlich ergänzt durch projektbezogene Ausbildung. Damit sind alle am später erwarteten Ergebnis Beteiligten einbezogen. An der Entwicklung der Bildungsinhalte werden seither zunehmend die Betroffenen selbst beteiligt.

Bildung im Betrieb hat längst ihren Belohnungscharakter verloren und ist Förderung und Herausforderung, seine Aufgabe erfolgreich zu tun und die Dimensionen seiner Fähigkeiten kennenzulernen. Die Impulse zu Bildungsmaßnahmen kommen somit projektorientiert aus allen Teilen des Unternehmens, personenorientiert, sowohl von Vorgesetzten als auch von den Mitarbeitern selbst (z.B. im Rahmen des Beurteilungsgespräches). In der Personalabteilung werden die eigenen und von außen kommenden Absichten unter Beiziehung eines Ausbildungsbeirates zu einem Jahresplan und längerfristigen "Programmen" zusammengeführt. Wirtschaftliche und organisatorische Möglichkeiten erfahren so ihre Berücksichtigung, aber auch Übereinstimmung aller Betroffenen, Kontinuität usf. werden hier hergestellt.

Der Kontakt mit externen Bildungsinstituten vermittelt den kontinuierlichen Zugang zu außerbetrieblichen Erfahrungen und aktuellen methodischen Verbesserungen, freiberufliche Trainer übernehmen Aufgaben, welche hausintern wahrgenommen werden sollen. Dazu gehören regelmäßige themenzentrierte 3-4tägige Trainings für Führungskräfte, oder pädagogische Weiterbildung hauseigener Fachreferenten.

Im Ganzen wird dabei qualifizierte Fachausbildung (Erdölchemie, Rechnungswesen, Rechtsfragen, Planungstechniken usf.) eher extern vermittelt, ebenso individuelle Persönlichkeitsentwicklung. Anwendung von Führungswissen sowie Kenntnisse und Erfahrung für die Gestaltung sozialer Beziehungen ist nach unserer Erfahrung stark von der Akzeptanz durch die unmittelbare Umgebung abhängig. Dieses Training wird daher vorwiegend im Unternehmen mittels freiberuflicher Trainer durchgeführt.

Projektbezogenes Lernen in innerbetrieblichen Trainingsgruppen verspricht die größtmögliche Anwendungsintensität. Das Problem der Beibehaltung ist damit nicht zur Gänze gelöst, ein Ansatz dazu allerdings vorhanden.

Sowohl Planung von Auswirkungen und Ergebnissen als auch die gewünschte Beibehaltung neu gelernten fachlichen oder sozialen Verhaltens hat die allgemeine Erfahrung über Lernen zur Grundlage.

Folgendes unvollständige Schema soll dies verdeutlichen:

1. Erkenntnis des derzeitigen Verhaltens

2. Kenntnis des gewünschten "
   Fremdbefund
   eigene Feststellung

   Differenz messen
   . qualitativ
   . quantitativ

3. Festlegen des möglichen Zieles
   . eigene Fähigkeit zur Veränderung
   . erwartete Akzeptanz durch Umwelt

4. Programm zur Zielverwirklichung (Teilziele)
   zur Methode
   zur Evaluation

5. Lernvorgänge (Zeitfaktor)

6. Planung der Umsetzung
   . eigene Motivation
   . Kollegen
   . Vorgesetzte
   . organisiertes System

Personal- und Organisationsentwicklung setzt also ein Denken in sozio-technischen Systemen und längeren Zeiträumen voraus. Wirksame Veränderung kann aber nur geschehen, wenn Bildung nicht bloß das "Funktionieren der Menschen zum Ziel hat, sondern letztlich geordnetes Mitgestalten aus der Einsicht einer tendenziellen Relativierung des Zielkonfliktes zwischen Einzelmensch und Institution.

2.21. Spar - Österreichische Warenhandels-AG

Lebensmittel Groß- und Einzelhandlung
4.2oo Mitarbeiter in ganz Österreich

Entsprechend der breiten Fächerung der Tätigkeitsbereiche sind die Aufgaben äußerst unterschiedlich. Von Wirtschaftsjuristen über Bilanzbuchhalter, Einkäufer und Lagerarbeiter bis zu Bautechnikern, Fleischermeistern und Mechanikern sind viele Berufe vertreten.

Dementsprechend betreibt die SPAR-AG auch ein verzweigtes betriebliches Schulungs- und Weiterbildungssystem für die Mitarbeiter des Konzerns. Die wichtigsten Schwerpunkte daraus sind:

1. Die Kader der leitenden Mitarbeiter aus allen Konzernbetrieben (Direktoren, Vertriebsleiter, Warenbereichsleiter und Filialverantwortliche) nehmen - abgesehen von den regelmäßigen Koordinationssitzungen - einmal jährlich an spezifischen einwöchigen Seminaren teil.

2. Mitarbeiter, die zum Nachrücken in leitende Positionen vorgesehen sind, erhalten die Möglichkeit, ein zweiteiliges Seminar für Persönlichkeitsbildung zu besuchen (jeweils eine Woche im Abstand von ca. einem Jahr). Voraussetzung für die Teilnahme ist, daß schon vorher ein außerbetriebliches Rhethorikseminar besucht wurde.

3. Marktleiter und Restaurantleiter werden jährlich zu einmaligen Seminaren zusammengezogen.

4. Das gleiche gilt für den Stab an Betriebsberatern, Verkaufsförderern und Filialinspektoren.

5. Mitarbeiter, die für die Führung von Fachabteilungen vorgesehen sind (Obst und Gemüse, Frischfleisch, Feinkost), werden in Lehrfilialen 2 - 3 Wochen trainiert, bevor sie am direkten Arbeitsplatz eingesetzt werden.

6. Für derartige Fachthemen existieren dann auch zum "Selbsttraining" Schulungskassetten mit begleitenden Übungsheften (programmierte Information).

7. Das "SPAR-Bildungswerk" ist für junge Mitarbeiter (freiwillig) und für alle Lehrlinge verpflichtend ein wesentlicher Bildungsweg.
   In einer Kombination von Fernunterricht (Skripten) und eintägigen Arbeitsseminaren (zweimal jährlich) ist eine dreistufige Ausbildung möglich. 1. Stufe: SPAR-Juniorverkäufer, 2. Stufe: SPAR-Fachverkäufer, 3. Stufe: SPAR-Meister. Der gesamte Bildungsweg dauert 6 Jahre.

8. In jeder SPAR-Zentrale ist jeweils ein junger Mitarbeiter (vornehmlich Wirtschaftsakademiker) als Management-Trainee. In zweijähriger Ausbildung durcharbeitet er sämtliche Fachbereiche.

9. Konzern-Lehrlinge werden sofort nach Eintritt zu einer einwöchigen Grundschulung "einberufen". Dieser folgen in den beiden anschließenden Lehrjahren einwöchige Aufbau-Seminare.

Der <u>inhaltliche Schwerpunkt</u> der SPAR-Schulungen liegt in der
Vermittlung von unmittelbarem Fachwissen
Kenntnis über den eigenen Konzern
Umsetzung der jeweiligen Jahrespläne
und Persönlichkeitsbildung.

Die gesamte <u>Organisation und Durchführung</u> der Schulungstätigkeit liegt in der Verantwortung der zentralen Schulungsabteilung der SPAR-Hauptzentrale Salzburg, wobei allerdings regional noch jeweils ein Ausbildungsleiter mittätig ist. "Fremdreferenten" werden nur gelegentlich beigezogen.

Bedingt durch die erst etwa zehnjährige Konzerngeschichte haben die Schulungsaktivitäten in den letzten Jahren stark zugenommen und werden weiter ausgebaut.

2.22. Die Erste Österreichische Spar-Casse, Wien

Sparkasse

3.33o Mitarbeiter

1. Das Bildungsangebot der ERSTEN

Im Jahre 1981 besuchten 2.763 Mitarbeiter Seminare im Ausmaß von 12.984 Seminartagen (Ø 4,7 Tage pro TN).
75 % der Teilnehmer kommen aus Kundenbereichen (Filialen und Großkundenbereich).

Struktur des Bildungsangebotes

Zielgruppe	Fachausbildung	Kommunikations- und Beratungs-training	Management-training
Sachbearbeiter	82 %	18 %	-
Kundenberater	48 %	52 %	-
Führungskräfte und Spezialisten	28 %	41 %	31 %

2. Welche Trends haben sich in der Entwicklung der vergangenen Jahre gezeigt?

- Vermehrter Einsatz von pädagogisch geeigneten Referenten aus Fachabteilungen (das garantiert Praxisnähe und es können auch Kontakte geknüpft werden, die die spätere Arbeitsbeziehung erleichtern).

- Überblicks- und Methodenwissen geht vor Detailwissen (wie kann ich mir helfen, wo finde ich welche Information?)

- Der Anteil von Kommunikations- und Beratungstrainings gegenüber dem Fachtraining steigt ständig.
  Die ERSTE stellt den Anspruch, ein partnerschaftliches Dienstleistungsunternehmen zu sein. Die Qualität der Be-

ratung hängt aber nicht nur von der fachlichen Kompetenz des Beraters, sondern vor allem von seiner Kommunikationsfähigkeit und seiner Beratungsmethodik ab!

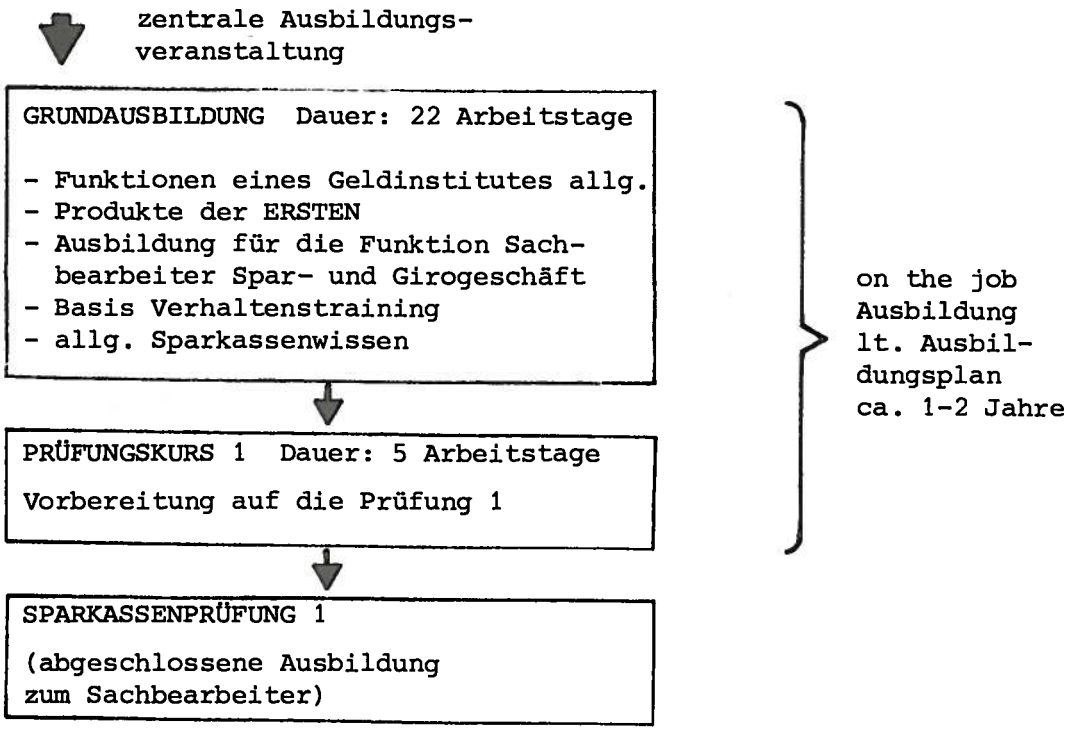
Aus den bisher genannten Gründen steigen die Anforderungen an die Qualifikation des internen Trainerstabes laufend:

- Flexibles Eingehen auf Teilnehmerbedürfnisse während des Seminars
- Moderieren von Gruppenprozessen
- Umgehen mit Widerständen und Konflikten

Konventionelle Ausbildungsveranstaltungen werden immer stärker - wo sinnvoll und möglich - durch spezielle Trainingsmaßnahmen für alle Mitarbeiter einer bestimmten Organisationseinheit abgelöst. Leiter des Trainings ist hier der Linienvorgesetzte. Ein geschulter Trainer steht ihm als Berater und Moderator zur Verfügung. (Hier können auch Probleme der Zusammenarbeit angesprochen bzw. gleich Maßnahmen zur Verbesserung vereinbart werden.

3. Die Ausbildungswege sind aufbauend gestaltet.

Beispiel: Ausbildungsweg eines Maturanten im Filialbereich zum Kundenberater



KOMMUNIKATIONSTRAINING Dauer: 5 Arbeitstage

- Stärken und Schwächen im eigenen Kommunikationsverhalten erkennen und persönliche Änderungsansätze erarbeiten

KREDITBLOCK Dauer: 3 Arbeitstage

- allgem. Sparkassenwissen
- Kredite an Unselbständige

AUSLANDSGESCHÄFT Dauer: 2 Arbeitstage

- allg. Sparkassenwissen

ANLAGEBERATUNG Dauer: 5 Arbeitstage

- Geschäftspolitik/Kundenprobleme
- Produkte (Sparen, Wertpapiere, Bausparen, Versicherungen)
- steuerliche Aspekte
- allg. Sparkassenwissen

BERATERTRAINING Dauer: 5 Arbeitstage

- Stärken und Schwächen in der Kundenberatung erkennen und Änderungsansätze erarbeiten

on the job Ausbildung lt. Ausbildungsplan ca. 2-4 Jahre

PRÜFUNGSKURS 2

Vorbereitung auf die Prüfung 2

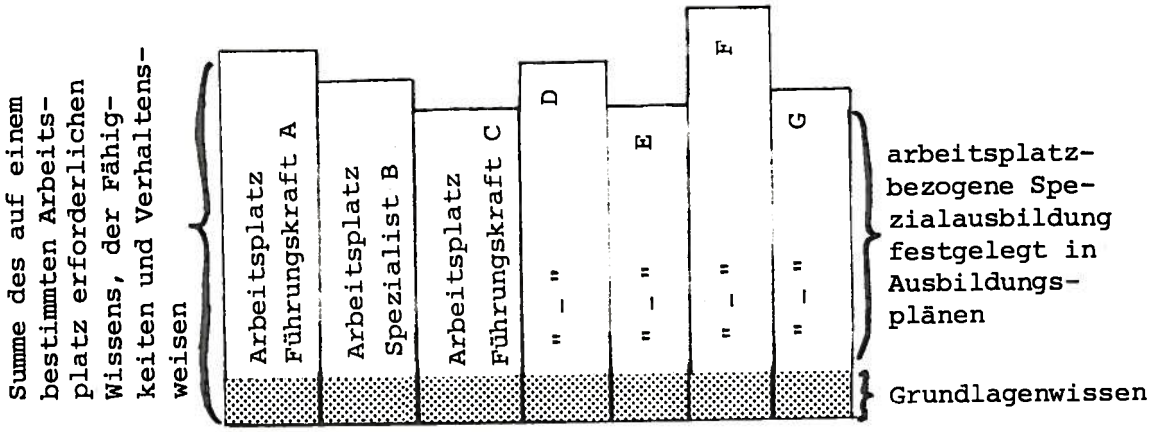
SPARKASSENPRÜFUNG 2

(abgeschlossene Ausbildung zum Kundenberater

Weitere Entwicklung zum Spezialisten oder zur Führungskraft möglich.

Ausbildungsweg "Spezialist/Führungskraft"

Wie die nachstehende Abbildung zeigt, setzt sich der Ausbildungsweg zum Spezialisten und zur Führungskraft aus zwei Teilen zusammen: der arbeitsplatzbezogenen Spezialausbildung, welche in Ausbilungsplänen festgelegt ist und dem sogenannten "Grundlagenwissen". Die Ausführungen beschäftigen sich mit den Motiven und der Vermittlung dieses Grundlagenwissens.



Das Grundlagenwissen für Spezialisten und Führungskräfte

- beinhaltet jenes Wissen, das jeder Mitarbeiter auf der Qualifikationsstufe "Spezialist" oder "Führungskraft" beherrschen muß, gleich in welchem Ressort/Bereich/Abteilung/Gruppe sein Arbeitsplatz ist

- ergänzt die arbeitsplatzbezogene Spezialausbildung durch die Vermittlung von betriebs- und volkswirtschaftlichem Grundlagenwissen und die Darstellung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Fachgebieten und Bereichen der ERSTEN

- umfaßt acht Fachgebiete

  * Marketing
  * Produkte der ERSTEN
  * Organisation und EDV
  * Volkswirtschaft
  * Geldpolitik und Finanzplanung
  * dokumentäres Rechnungswesen, Bilanz- und Gewinnplanung
  * Deckungsbeitragsrechnung
  * Planung

Motive dieser Ausbildung, dargestellt an drei Beispielen:

Fachgebiet Marketing:

In diesem Fachgebiet geht es um die Einsicht, daß "Marketing" nicht alleinige Aufgabe zentraler Organisationseinheiten sein kann, sondern eine Denkhaltung für alle Mitarbeiter darstellt. Für den Mitarbeiter im unmittelbaren Kundenkontakt (z.B. Filiale, Account Manager) genauso, wie für den Kreditanalytiker, den Juristen, den Programmierer, den Portefeuilleberater usw., dessen "Kunde" wiederum z.B. der Filialberater /Accountmanager mit seinen Bedürfnissen und Problemen ist.

Fachgebiet Produkte:

Als Mindestwissen wird nicht verlangt, daß jeder Teilnehmer über die Produkte beraten kann (dazu gibt es die jeweiligen Kundenberater), wohl aber sollte jede Führungskraft und jeder Spezialist wissen, welchen grundsätzlichen Beitrag diese Produkte leisten

- für die Lösung von Kundenproblemen (Veranlagung, Finanzierung, Dienstleistung)

- für die ERSTE (Mittelaufbringung, Mittelverwendung, Liquidität, Rentabilität)

Fachgebiet Organisation und EDV:

Hier geht es um das ganzheitliche Begreifen unserer ERSTEN als komplexes System, um die Grundbegriffe der Aufbauorganisation, der Ablauforganisation und der EDV.
Ein "Blick in die Werkstatt" des Organisators (häufigst angewandte Methoden und Systeme) rundet das Bild ab.
Es geht nicht darum, durch diese Ausbildung den Organisator zu ersetzten, nein, umgekehrt, die Zusammenarbeit zu verbessern, weil die beiden sich dann besser verständigen können, die zukünftige Führungskraft/Spezialist vielleicht überhaupt erfährt, was es alles an know-how gibt, was an Unterstützung angefordert werden kann.

4. Erhebung des Ausbildungsbedarfs

Die Abteilung für Personalentwicklung und -ausbildung (PE) betrachtet die übrigen Organisationseinheiten der ERSTEN als ihre Kunden. Jedes angebotene Seminar muß daher einen Beitrag zur Lösung eines bestimmten Problems oder zur Erreichung eines bestimmten Zieles beitragen.

Oft wird ein Problem als Ausbildungsproblem definiert, obwohl eine genaue Analyse zeigt, daß Umweltfaktoren geändert werden müssen. So kann es sich - bei genauer Analyse z.B. um Probleme der

- Aufbau- und Ablauforganisation
- Motivation
- sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz
- Kommunikation

handeln.

Hier sofort eine Ausbildungsmaßnahme zu starten, käme einer Symptombehandlung gleich. Unsere Aufgabe als PE besteht in diesem Fall darin, eine genaue Problemanalyse durchzuführen und Hilfe bei der Problemlösung anzubieten. (Oft helfen Gespräche mit den Beteiligten, wobei der Mitarbeiter der PE als Moderator fungiert).

Das ist eine - unserer Meinung nach - immer wichtiger werdende Funktion einer Ausbildungsabteilung, nicht nur Ausbildungsprodukte zu produzieren, sondern mitzuhelfen, Probleme zu lösen.

5. Wie kann die Umsetzung der erworbenen Fähigkeiten begünstigt und kontrolliert werden?

Eine Schlüsselstellung nimmt dabei der Vorgesetzte des Mitarbeiters ein.

- Vorbereitung auf die Ausbildungsveranstaltung:
  Der Vorgesetzte spricht mit dem Mitarbeiter vor Besuch der Ausbildungsveranstaltungen die Ziele und persönlichen Erwartungen

(Schwerpunkte) durch und hält dieses Gespräch schriftlich fest.

- Nachbereitung (ca. 3 Monate nach Besuch der Ausbildungsveranstaltung)
  Auf Basis der vereinbarten Erwartungen untersucht der Vorgesetzte gemeinsam mit dem Mitarbeiter, inwieweit die Ausbildungsveranstaltung Hilfestellung zur Problemlösung war. Diese Daten sind neben den konventionellen Seminarbeurteilungen selbstverständlich auch Basis für eine laufende Veränderung der Ausbildungsveranstaltungen.

Daneben erfolgt eine laufende Überprüfung der Beratungsqualität durch sogenannte "Mistery-shoppers" (Scheinkunden).

2.23. Sparkasse Region St. Pölten, St. Pölten

Sparkasse

19o Mitarbeiter

1. Schwerpunkte

Grundsätzlich ist eine Unterscheidung zu treffen, ob es sich um

- Fachwissen, Produktkenntnisse,
- Fachkönnen (z.B. Terminalbedienung),
- Arbeitsabläufe,
- Führungs- und Managementtechniken,
- Verkaufs- und Verhaltenstraining,
- Sicherheitsfragen oder Brandschutz

handelt.

Vom Umfang und der Intensität her werden schwerpunktmäßig Mitarbeiter der Verkaufsfront erfaßt. Maßnahmen erfolgen permanent auf Grund eines Konzepts, das fixer Bestandteil der Unternehmenspolitik ist.

2. Trends, Veränderungen

Intensivierung in jeder Hinsicht (Inhalte, Adressaten, Dauer und Häufigkeit).

Im Jahre 198o wurden bei einem Beschäftigungsstand von 165 Angestellten 4.729 Mitarbeiter-Ausbildungstage veranstaltet, sodaß auf jeden Mitarbeiter im Durchschnitt rd. 29 Arbeitstage entfallen.

3. Abschlüsse

Trennung nach folgenden Gesichtspunkten:

1. Grundausbildung für neu aufgenommene Mitarbeiter (Vermittlung des berufs- und institutsspezifischen Basiswissens, Hausordnung, Kollektivvertragsbestimmungen, hausinterne Dienstanweisungen, Zweck, Stellung und Bedeutung des Unternehmens,

Kundenvorstellungen, Verhalten, Organisationsstruktur, Geschäftsarten, Grundwissen).

2. Verbesserung der Qualifikation von Mitarbeitern durch Weiterbildungsmaßnahmen.
3. Arbeitsplatzbezogene Unterweisungen.
4. Entsendung zu Fach- und Prüfungskursen entsprechend der im Kollektivvertrag verankerten Prüfungsordnung.

Die Entsendung zur Teilnahme an einer Kursveranstaltung erfolgt planmäßig und setzt fallweise den Besuch eines Aufbaukurses voraus, auch um ein annähernd gleiches Niveau der Teilnehmer zu erreichen.

4. Planung, Durchführung

- Zielsetzung, Ermittlung des Fachgebietes, Produktes
- Erhebung des Bildungsbedarfes
- Erstellen einer Ausbildungskartei
- Fixierung
  - o der Art der Kursveranstaltung (Zielsetzung, Inhalt), von Ort, Termin, Dauer, Zeitplan
  - o des Vortragenden oder Trainers (extern oder intern)
  - o der Zielgruppe (a.G. der Ausbildungskarte und der vorgesehenen künftigen Verwendung; Berücksichtigung des annähernd gleichen Ausbildungsstandes)
- Erstellen und Verteilen der Einladungen an die Teilnehmer
- Räumliche und organisatorische Voraussetzungen schaffen

Die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sind vorwiegend arbeitsplatz- und funktionsbezogen auf geschäftspolitische Zielsetzungen bzw. marktwirtschaftliche Bedürfnisse ausgerichtet.

5. Erfahrungen, Ergebnisse

1. Auszubildende:

Mehr Selbstsicherheit bei Aufgabenerfüllung, Manipulation, Beratung und Verkauf;

mehr Freude am Beruf;

mehr Verständnis über die Zusammenhänge der Arbeitsabläufe, besonders durch die gegebene Arbeitsteiligkeit der Abläufe und des Berufsgeschehens überhaupt;

wirtschaftlichere Arbeitserledigung, geringere Fehlerhäufigkeit; Erleichterung bei Entsendung zu weiteren Seminaren durch Erweiterung des Basiswissens (Baukastenprinzip).

2. Vorgesetzte:
Erleichterung und Entlastung bei der eigentlichen Führungstätigkeit weil eher und mehr delegiert werden kann;
Erleichterung bei Erläuterung von Organisationsfragen oder Einführung neuer Produkte;
Flexibiliät im Personaleinsatz durch allgemeine Verbesserung der Qualifikation;
Erkennen der Notwendigkeit weiterer Förderungsmaßnahmen.

3. Kunden (und andere Gesprächspartner):
Bessere und umfangreichere Information und Beratung in Form und Inhalt; leichteres Erfassen und Verstehen von Problemen, besseres Eingehen auf Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse;
zielgerichtete Interpretation;
mehr Zufriedenheit;
Imagesteigerung

Auswirkungen - Kontrolle - Rückkoppelung
- Tests durch die Vortragenden;
- Verwertung der Ergebnisse innerhalb des innerbetrieblichen Beurteilungssystems;
- Reaktionen der Kunden.

6. Wichtige Besonderheiten

Klare Zielsetzung;
Voraussetzungen wie Einstellung, Engagement, Interesse sowohl der Teilnehmer als auch der Ausbilder;
Kommunikationsbereitschaft;
Auswahl des dem Sachgebiet adäquaten Ausbildungsinstruments (Vortrag, Gruppenarbeit, Simulation, Overheadprojektor, Videorecorder usw.); Rückkoppelung.

2.24. Aktiengesellschaft der Wiener Lokalbahnen, Wien

Schienenbahnen, Reisebüros

37o Mitarbeiter

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Bildungsmaßnahmen im Unternehmen liegen auf betrieblichem Gebiet (Ausbildung von Triebfahrzeugführern, Zugführern, verkehrstechnische Schulungen) und im kommerziellen Bereich (Schaffner, Kommerzialisten für Frachtabwicklung im Güterverkehr). Weiters wird in der Verwaltung eine Kanzleigehilfenprüfung und eine Verrechnungsfachprüfung (für den gehobenen Kanzleidienst) abverlangt.

Die Bildungsmaßnahmen im betrieblichen und kommerziellen Bereich laufen ständig (z.B. wird alle 2 Jahre ein kommerzieller Fachkurs durchgeführt - Dauer rund 1,5 Jahre - 2 mal wöchentlich in Dienstzeit mit jeweils 5 Teilnehmern).

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Fachkursen wurde Mitarbeitern (besonders in gehobenen Stellungen) in den letzten Jahren die Möglichkeit eingeräumt, Fachkurse und Managementseminare bei externen Stellen (WIFI, ÖPWZ, Hernstein) zu besuchen.

Die Bildungsmöglichkeiten bauen insoferne auf, als für bestimmte Tätigkeitsgebiete bestimmte Fachprüfungen vorgeschrieben sind und höherwertige Posten im Regelfall nur nach Ablegung dieser Fachprüfungen vergeben werden (vgl. auch Besoldungsschema der ÖBB).

Die Bildungstätigkeit ist vorwiegend arbeitsplatz- und funktionsbezogen.

Durch die interne und arbeitsplatzbezogene Ausbildung scheint die Umsetzung der in Bildungsgängen erworbenen Qualifikation direkt gegeben.

Als wichtige Besonderheit unserer betrieblichen Bildungsarbeit scheint die strenge Koppelung zwischen beruflichem Aufstieg und abgelegten Prüfungen erwähnenswert.

2.25. Erste Donau-Dampfschiffahrts-Gesellschaft, Wien

Schiffahrtsunternehmung
1.o2o Mitarbeiter

Die Notwendigkeit betrieblicher Bildungsarbeit ist in unserem Unternehmen deswegen gegeben, weil das Angebot externer Bildungseinrichtungen trotz seiner breiten Streuung den Bedürfnissen eines österreichischen Schiffahrtsunternehmens - insoweit eine Vermittlung speziellen Fachwissens erforderlich ist - verständlicherweise nicht gerecht werden kann. Das Unternehmen mußte sich daher auf diese Situation einstellen und neben der eigenen Nachwuchsausbildung auf dem in Korneuburg stationierten Schulschiff auch der betrieblichen Berufsausbildung, insbesonders jener Schiffsbediensteten, die nicht über die Grundausbildung am Schulschiff verfügen, entsprechende Beachtung schenken. Hinzu kommen noch solche betriebliche Bildungsmaßnahmen, die der beruflichen Qualifikation und damit der Verwendbarkeit von Dienstnehmern in höheren betrieblichen Funktionen dienen.

Das alljährliche während der betriebsärmeren Zeit in den Monaten Jänner und Februar zur Durchführung kommende Kursprogramm umfaßt sowohl den nautischen als auch technischen Sektor und weist im einzelnen "Gegenstände" wie Motorenkunde, Elektrotechnik, Pneumatik, Hydraulik, Funkdienst, Radarbedienung, Zillenfahren, Havarieangelegenheiten, Brandbekämpfung, Gesetzeskunde, Erste Hilfe und Fahrzeugkonservierung auf. Daneben werden auch Vorbereitungskurse für betriebliche (Rechnungsleger, Maschinenbetriebsleiter) oder staatliche Prüfungen (Kapitäne, Motorenwärter) veranstaltet.

Trends, Veränderungen

Hinsichtlich der Bildungstätigkeit in den letzten 4 Jahren läßt sich eine zunehmende Tendenz erkennen, die vornehmlich in der verstärkten Anwendung moderner Technologien sowohl im Schiffsbetrieb als auch in der Verwaltung begründet ist. Gleichzeitig ist auch innerhalb unserer Mitarbeiter ein verstärktes Interesse an den Möglichkeiten der betrieblichen Weiterbildung zu erkennen, dies umsomehr, als die Absolvierung mehrerer sich ergänzender Schulungsveranstaltungen in der

Regel auch nicht ohne günstige Auswirkung auf die berufliche Laufbahn der betreffenden Mitarbeiter bleibt.

Planung, Durchführung

Die Festlegung dieser Schulungskurse wird im Rahmen der allgemeinen Personalbedarfsplanung zwischen den zuständigen Fachabteilungen und der Personalabteilung koordiniert. Die Ermittlung der Kursteilnehmer erfolgt ebenfalls einvernehmlich innerhalb dieser Bereiche und richtet sich nach den jeweiligen betrieblichen und personellen Erfordernissen. Die Referenten bzw. Kursleiter werden fast durchwegs aus dem eigenen Mitarbeiterstab ausgewählt.

Den vorstehenden Ausführungen ist zu entnehmen, daß unsere betriebliche Bildungstätigkeit primär unternehmensorientiert ist, d.h. zunächst den betrieblichen Erfordernissen Rechnung zu tragen versucht. Dieser Weg hat sich auch bei der Nachwuchsausbildung als zweckmäßig erwiesen. Auf diesem Sektor haben wir uns ebenfalls entschlossen, durch innerbetriebliche Schulungsmaßnahmen zur Verbesserung des Ausbildungsgrades beizutragen. Dies hat sich vor allem auch deshalb als notwendig erwiesen, weil der Wissensstand der Schulentlassenen erfahrungsgemäß von Jahr zu Jahr schlechter wird, wie wir bei unseren jährlichen Aufnahmetests bedauerlicherweise immer wieder feststellen müssen. In diesen Kursen wird u.a. auch versucht, einen Zusammenhang zwischen den in der Berufsschule vermittelten theoretischen Kenntnissen und der betrieblichen Praxis herzustellen sowie den Berufsschulunterricht in einigen, den betrieblichen Bedürfnissen entsprechenden Belangen zu ergänzen bzw. zu vervollständigen (im Schiffsdienst z.B. Kochunterricht und Serbokroatisch).

2.26. Innsbrucker Verkehrsbetriebe AG, Innsbruck

Schienenbahnen, Seilbahnen

45o Mitarbeiter

Unsere Schulungen sind

1. betrieblicher Natur

   und zielen unter anderem daraufhin, das Fahrpersonal im Umgang mit den Fahrgästen zu schulen bzw. mit den technischen Gegebenheiten sowie den Beförderungsbedingungen und Tarifbestimmungen vertraut zu machen, da ja die Ausbildung und Prüfung dem Betrieb obliegt.

   Auch die Bediensteten unserer Seilbahnen werden in zweimal jährlich abgehaltenen Schulungen über Betriebsvorschriften, Beförderungsbedingungen und technische Belange unterrichtet.

2. außerbetrieblicher Natur

   Unsere Leute werden auch zu Kursen, die das Arbeitsinspektionsgesetz vorschreibt, z.B. Kranführerkurse, Schweißerkurse und dgl., geschickt.

   Weiters hat ein Teil der Seilbahnbediensteten sowie die Revisoren des Fahrdienstes an Kursen, die das WIFI in Zusammenarbeit mit der SWISSAIR veranstaltet hat, teilgenommen, in denen ebenfalls der Umgang mit Fahrgästen behandelt wurde.

   Unser Personal hat auch Gelegenheit an Erste-Hilfe-Kursen, die das Rote Kreuz veranstaltet, teilzunehmen.

   Das Werkstättenpersonal nimmt auch immer wieder an Kursen teil, die von Lieferfirmen veranstaltet werden und bei denen gezielt auf technische Fachgebiete, wie z.B. Bremssystem, Reifenbehandlung usw. eingegangen wird.

2.27. Alba Hotels Austria, Wien

Gast- und Schankbetriebe, Beherbergungsbetriebe
65o Mitarbeiter

1. Schwerpunkte der Bildungsmaßnahme

1.1. Inhaltlich

"Teamfindung";
Entwicklung eines Zugehörigkeitsgefühles zum Unternehmen;
Marketingziele verwirklichen;
Fachliche Problemstellungen allgemeiner Natur lösen.

1.2. Personen, Funktionsbereiche

Management (Geschäftsführer, Direktoren, Stellvertreter);
Mittlere Führungsebene (Abteilungsleiter, Fachspezialisten);
Qualifizierte Mitarbeitergruppen (bspw. Receptionisten; Kellner; Köche).

1.3. Timing der Weiterbildung

In gewissen Bereichen regelmäßig (beispielsweise 2mal jährlich); in anderen Bereichen sobald bestimmte Aufgabenstellungen gegeben sind (beispielsweise Küchenchefs erarbeiten ein "Alba Kochbuch").

2. Trends, Veränderungen

Innerhalb der einzelnen Betriebsstätten werden sogenannte "Interne Trainings" nach einem vorgegebnen, halbjährlich jeweils neu zu erstellenden Plan, regelmäßig für die verschiedenen Bereiche (Mitarbeitergruppen) durchgeführt.

Für bestimmte andere Mitarbeitergruppen (meist Führungskräfte) werden verschiedene Seminare bedarfsorienteirt angesetzt. Daneben gibt es für diese Gruppen ständige, programmatisch im voraus nicht festgelegte Weiterbildung im Rahmen von Veranstaltungen.

3. Abschlüsse

Bildungsmöglichkeiten, die auf das Erreichen von bestimmten "Abschlüssen" abzielen sowie eine "Laufbahnplanung" gibt es in einem eng, streng gefaßten Sinne nicht.

Jedoch sind bestimmte Seminarveranstaltungen, insbesondere solche mit verhaltensbeeinflussenden Inhalten, auf "Fortsetzungen" aufgebaut.

4. Planung, Durchführung

4.1. Erhebung des Bildungsbedarfes

Erfolgt durch regelmäßige Information vonseiten der Geschäftsführer bzw. durch die Abstimmung des Informations- und Wissensstandes mit den mittelfristigen Unternehmenszielen.

4.2. Planung/Organisation von Bildungsvorhaben

Normalerweise Planung über ein Budgetjahr.
Feststellung des Bildungsbedarfes.
Kostenerfassung im Budget.
Terminansatz und -abstimmung mit den betroffenen Betrieben.
Erstellung von Teilnehmerlisten.
Persönliche Einladung jedes einzelnen Teilnehmers.
Möglichste lokale (Ungestörtsein) und zeitliche (1-2 Tages-Seminare) Konzentration der Bildungsveranstaltung.

4.3. Teilnehmerermittlung, Inhaltsfestlegung

Die Teilnehmer werden über die Beratung des Geschäftsführers ermittelt. Bei Geschäftsführer-Meetings ergibt sich der Teilnehmerkreis von selbst. Bei bestimmten Meetings werden die Teilnehmer von der Verwaltungszentrale "bestimmt".

Normalerweise bestimmt das Thema auch den Inhalt.
Die Inhaltsfestlegung liegt solcherart zu 9o % beim Trainer/Referenten. Je "spezieller" die inhaltliche Ausrichtung, desto konsequenter werden "Randprogramme" eingefügt, die den gesamtunternehmerischen Interessen dienen bzw. diese aufzeigen.

4.4. Auswahl von Trainer/Referenten

Erfolgt grundsätzlich durch die Verwaltungszentrale.
Nach einer Phase des Experimentierens wird Wert auf eine gewisse Trainer-Kontinuität gelegt.

4.5. Charakter des Bildungangebotes

Grundsätzlich ist die Bildungstätigkeit arbeitsplatz- und funktionsbezogen. Jedoch erweist es sich als wirkungsvoller, das Bildungsangebot inhaltlich so zu gestalten, daß der Einzelne seine privaten Interessen immer angesprochen fühlt: Daß seine "Privatpersönlichkeit" von seiner "Jobpersönlichkeit" im Grunde nicht trennbar ist. Dies ist ein Grundsatz aller Bildungstätigkeit in unserem Unternehmensbereich.

5. Erfahrungen, Ergebnisse

5.1. Umsetzung von Lehrinhalten in die Praxis

Sobald wir bestimmte Prinzipien bewußt verfolgt haben (siehe Pkt. 4.5.), hat sich die Effizienz des Trainings vergleichsweise sprunghaft verbessert.
Allerdings bedürfen bestimmte Veranstaltungen, insbesondere solche, die auf bewußte Verhaltensänderungen abzielen, durch Wiederholung und Anerkennung eine Verstärkung, um in dem gewünschten Ausmaß wirksam zu werden.

5.2. Festlegung und Überprüfbarkeit von Ergebnissen

Über jede Bildungsveranstaltung wird Protokoll geführt. In diesem sind Termine angesetzt, bis zu welchen bestimmte Veränderungen herbeigeführt werden sollen. Sowohl die Geschäftsführungen der einzelnen Betriebe, als auch die Verwaltungszentrale halten in regelmäßigen Abständen Rücksprache mit einzelnen oder mehreren Teilnehmern und geben so ein Zeichen der Aufmerksamkeit hinsichtlich der Konsequenzen, die aus den einzelnen Bildungsveranstaltungen gezogen worden sind.

Die Erreichung von bestimmten Budgetzielen als eigentliche Aufgabe von bestimmten Seminarveranstaltungen ist relativ leicht überprüfbar.

Es ist erstaunlich, daß aber auch positive Verhaltensänderungen regelmäßig vermerkt werden, obwohl solche ja nicht objektiv

meßbar sind - solange wir solche Feststellungen machen können, wissen wir bzw. haben wir das Gefühl, daß unser Training auf dem richtigen Weg ist.

6. Wichtige Besonderheiten

6.1. Trainerausbildung

Wir haben mit dem Konzept, "Interne Trainer" auszubilden, ein zwangsläufig nicht ideales, aber relativ wirkungsvolles System entwicklet, die innerbetriebliche Fortbildung in Gang zu halten; das Interesse von viel mehr Mitarbeitern als früher am Unternehmen zu wecken; die Qualität der Leistung generell zu verbessern; ein verstärktes Zugehörigkeitsgefühl zu entwickeln.

6.2. Geeigneter externer Trainer

Wir haben zudem das Glück gehabt, einen geeigneten externen Trainer zu finden, der volle Einsatzbereitschaft und Fingerspitzengefühl entwickelt, fähig ist, Probleme zu erkennen, daraus Aufgabenstellungen zu formulieren und Lösungsmöglichkeiten gemeinsam mit unseren Mitarbeitern zu entwickeln.

3. ZUSAMMENFASSUNG

Die Ergebnisse der Studie basieren auf den anhand eines strukturierenden Beschreibungs-Leitfadens (s. S.183) gegebenen Selbstdarstellungen der Bildungsaktivitäten von 27 Betrieben (von 1o7 Befragten). Betriebliche Bildung ist eine Funktion, die der Erreichung der Unternehmensziele dient. Sowohl die inhaltlichen, als auch die personellen Schwerpunkte werden im allgemeinen problemorientiert festgelegt, ausgerichtet auf die Effektivität der Arbeitsabläufe und der Aufgabenerfüllung. In einer Reihe von Betrieben kommt dazu noch die Orientierung an programmatischen Leitsätzen bzw. langfristigen Bildungskonzepten. Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen vor allem auf: Training für Management, Verkauf, Produktion, Verwaltung, betriebswirtschaftliche Fächer mit REFA und EDV. Neben den aufgabenorientierten Inhalten werden meist auch Qualifikationen wie Kommunikationsfähigkeit und soziale Verhaltensweisen vermittelt. Personen in gehobener Position werden häufiger in Bildungsmaßnahmen erfaßt; meist liegt der personelle Schwerpunkt auf der Schulung des Managements. Ständige bzw. regelmäßige Bildungsaktivitäten werden vor allem von größeren Betrieben gesetzt, weniger von kleinen.

Im allgemeinen ist in den letzten vier Jahren eine starke Steigerung der betrieblichen Bildungsaktivitäten festzustellen. Besonders stark im Zunehmen ist die Schulung in Menschenführung-Kommunikation, wobei zunehmend auch Vorarbeiter und Facharbeiter miteinbezogen werden. Inhaltlich gesehen ist eine Zunahme bei fachübergreifenden Qualifikationen zu registrieren, ein Ansteigen von Sprachkursen, eine Verlagerung von fachlichen Kursen zu solchen der Persönlichkeitsbildung. Man spricht häufig von allgemeinen Problemlösungsfähigkeiten und innovatorischem Verhalten als Ziele der Schulung. Diese dient immer stärker auch der Motivation der Mitarbeiter und als Hilfe, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Mehr und mehr werden auch neuere pädagogische Methoden angewendet;

der Aus- und Weiterbildung der Trainer kommt daher immer größere Bedeutung zu. In den meisten Betrieben ist ein Trend zu einem nach Unternehmenszielen und Anforderungen genau geplanten und gezielten Einsatz von Bildungsmaßnahmen im Gange. Sie sind zu einem wichtigen Bestandteil der Personalpolitik und Unternehmensplanung geworden.

Aufeinander aufbauende Bildungsangebote sowie innerbetriebliche Laufbahnplanung und -beratung gehören zur Bildungspolitik zielorientierter Unternehmen. Ausführliche Information der Mitarbeiter über ihre Aufstiegschancen und -bedingungen erweisen sich als motivierend, besonders auch im Hinblick auf ein lebenslanges Lernen. Der Aufstieg in höhere Positionen ist meist, aber nicht ausschließlich, von der Absolvierung gewisser Bildungsgänge abhängig, da auch die tatsächliche Leistung und das Verhalten am Arbeitsplatz (Erfahrung, persönlicher Einsatz, Problemlösekapazität, kommunikative und soziale Fähigkeiten) bewertet werden. Im Zuge einer längerfristigen Personalplanung werden häufig Personen von Bildungsmaßnahmen erfaßt, die im voraus für ein eventuelles Nachrücken in höhere Positionen geschult werden, auch wenn dies noch nicht in unmittelbar absehbarer Zeit zu erwarten ist.

Planung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen verlaufen in den meisten befragten Betrieben bereits streng problemorientiert. Die vorhandene oder zu erwartende Differenz zwischen Sollzustand (Anforderung) und Istzustand (Leistung) wird systematisch erhoben mit Hilfe von Anforderungsprofilen der jeweiligen Stellen und Aufzeichnungen über die Qualifikation der Mitarbeiter (Bildungskartei, Einschätzung durch Vorgesetze und durch sich selbst). Problemanalysen zeigen an, ob und durch welche Bildungsmaßnahmen Abhilfe geschaffen werden kann. Danach werden auch Bildungsvorhaben inhaltlich und organisatorisch geplant, Teilnehmer und Referenten bzw. Trainer ausgewählt. Leitende Instanz in Planung und Durchführung ist im allgemeinen die Personalabteilung, die häufig einen eigenen Bildungsbeauftragten hat bzw. auch einschlägige Fachleute wie Psychologen und Pädagogen zu Rate zieht. Neben der systematischen Vorgangsweise ist auch der informelle Kontakt von Mitarbeitern

zu Vorgesetzten oder direkt zur Personalabteilung von wesentlicher Bedeutung zur Ergündung von persönlichen Bildungswünschen, von Fähigkeiten und Mängeln sowie auch zur direkten Mitwirkung der Betroffenen bei der Erstellung von Bildungsprogrammen.

Während fast alle Bildungsangebote arbeitsplatz- bzw. funktionsbezogen sind, steht es im allgemeinen den Mitarbeitern frei, sich nach eigenen Interessen für Schulungen zu bewerben, was je nach Möglichkeit auch berücksichtigt wird.

Je praxisgerechter Bildungsmaßnahmen gestaltet werden und je besser der Transfer des Gelernten in die Praxis gelingt, umso effizienter wird der Aufwand für Bildungsinvestitionen und umso besser werden auch die Mitarbeiter motiviert im Hinblick auf Leistung und weitere Bildungsmaßnahmen.
Die systematische Kontrolle der effektiven Umsetzung ist nach wie vor als großes Problem zu sehen. Jene Unternehmen, die Bildung systematisch und problemorientiert planen und durchführen, sind auch bestrebt, deren Wirksamkeit zu überprüfen und Aufzeichnungen darüber zu führen. Daraus ergeben sich jeweils auch Anhaltspunkte für die Gestaltung weiterer Seminare, Kurse etc. Weiters spielen gerade auch informelle Kontakte, Gespräche, Beobachtungen etc. eine wichtige Rolle für die Rückmeldung Arbeitsplatz/Bildungseinrichtung. Als positiv festgestellte Auswirkungen von Bildungsmaßnahmen werden u.a. größerer Produktions- bzw. Verkaufserfolg, Verminderung der Unfallsrate, Abnahme der Fluktuation, Verbesserung des Betriebsklimas und größere Autonomie der Mitarbeiter genannt. In vielen Betrieben werden gezielte Transferhilfen gegeben, sei es durch Vorgesetzte oder Trainer und Referenten der Bildungsveranstaltungen. Häufig wird durch sogenannte Intervalltrainings eine Annäherung von Training und Praxis erreicht: In mehreren Stufen wechseln jeweils Training und praktische Arbeit einander ab. Die Mitarbeiter werden dabei in einen Prozeß ständigen Lernens und Anwendens involviert.

ANHANG

Beschreibungs-Leitfaden

ÖSTERREICHISCHES INSTITUT BILDUNG UND WIRTSCHAFT

Betrifft: Selbstdarstellung betrieblicher Bildungsarbeit

Sehr geehrte Damen und Herren!

Sie haben freundlicherweise kürzlich den Fragebogen im Rahmen unserer Firmenbefragung über betriebliche Bildungsarbeit beantwortet. Die Auswertung der rückgesandten Fragebögen zeigt interessante Ergebnisse und wird im Herbst veröffentlicht. In einem weiteren Teil der Studie, die wir im Auftrag der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft und der Vereinigung österreichischer Industrieller durchführen, wollen wir besonders bedeutende Beispiele aus der Praxis betrieblicher Bildungsarbeit als Dokumentation darstellen, die wir dann ebenfalls veröffentlichen. Dies soll u.a. auch dazu dienen, die Leistungen einzelner ausgewählter Betriebe für die Bildung ihrer Mitarbeiter in der Öffentlichkeit aufzuzeigen. Wir nehmen daher an, daß wir letztlich auch Ihren Interessen entgegenkommen, indem wir Sie ersuchen, Ihre Weiterbildungsaktivitäten darzustellen.

Dem von Ihnen beantworteten Fragebogen konnten wir entnehmen, daß Ihr Unternehmen weitreichende Aktivitäten auf diesem Gebiet entfaltet. Aus diesem Grund laden wir Sie ein, uns eine ca. vier Seiten umfassende Darlegung Ihrer

A-1010 WIEN, JUDENPLATZ 3 – 4 · Tel. (0222) 66 17 52 · CA-BV KTO. 62-33398/00

Bildungsarbeit in Form einer Selbstdarstellung zu geben. Diese Art einer erzählenden Beschreibung erlaubt eher eine individuelle, realistische Erfassung des betrieblichen Bildungsgeschehens als eine Erhebung mittels Fragebogen.

In der Anlage sind Schwerpunkte, bzw. Fragestellungen angeführt, die Ihnen Ihre Schilderung erleichtern sollen; selbstverständlich aber steht es Ihnen frei, unabhängig davon zu berichten. Für eventuelle weitere Fragen stehen Ihnen Frau Mag. Sztankovits und Herr Mag. Hartl im Institut Bildung und Wirtschaft gerne telefonisch zur Verfügung.

Je nach Ihren Wünschen können wir Ihre Darstellung mit Nennung des Firmennamens oder anonym als ein Modell, wie in einem österreichischen Betrieb Bildungsarbeit gemacht wird, veröffentlichen.

Wir danken für Ihre Bereitschaft und Mitarbeit und ersuchen Sie, uns bis 20. 7. Ihren Beitrag zurückzusenden.

Mit vorzüglicher Hochachtung

Österreichisches Institut
Bildung und Wirtschaft

Dr Johann Steinringer

Dr. Johann Steinringer
(Geschäftsführer)

Anlage

FRAGEN UND SCHWERPUNKTE

Bitte beachten Sie: Unter betrieblicher Bildung verstehen wir alle Maßnahmen und Einrichtungen (meist Ein- und Umschulungsangebote, sowie Weiterbildungsangebote) zwecks Neuerwerb, Verbesserung oder Veränderung von Qualifikationen von Mitarbeitern, die unter direkter Verantwortlichkeit des Unternehmens geplant, organisiert und durchgeführt bzw. angeboten werden. Hauptkriterium einer betrieblichen Bildungsarbeit ist also die Tatsache, daß der Betrieb selbst für die Bildungseinrichtung die Verantwortung trägt und die Ziele setzt. Die Lehrlingsausbildung ist allerdings von unserer Untersuchung nicht betroffen.

1 Schwerpunkte

o Wo liegen die inhaltlichen Schwerpunkte Ihrer Bildungsmaßnahmen?

o Welche Personen in welchen Funktionsbereichen werden besonders häufig in Bildungsmaßnahmen erfaßt?

o Gibt es in Ihrem Betrieb die Möglichkeit für Weiterbildung (etwa in Kursen und Seminaren) hin und wieder oder ständig?

2 Trends, Veränderungen

o Ist Ihre Bildungstätigkeit in den letzten 4 Jahren in Ausmaß und Inhalt relativ gleich geblieben bzw. welche Verschiebungen und Veränderungen lassen sich feststellen? (z.B.: Inhalte, Adressaten, Dauer und Häufigkeit).

3 Abschlüsse

o Gibt es aufeinander aufbauende Bildungsmöglichkeiten, das Erreichen von Abschlüssen, Laufbahnplanung für Betriebsangehörige?

4 Planung, Durchführung

Es gibt verschiedene Möglichkeiten betriebliche Bildung zu organisieren.

o Welche Schritte werden bei Ihnen unternommen, bzw. wie wird vorangegangen, wenn etwa

- im Betrieb der Bildungsbedarf erhoben wird
- Bildungsvorhaben geplant und organisiert
- Teilnehmer ermittelt, Inhalte festgelegt
- Trainer und Referenten ausgewählt
- Veranstaltungen durchgeführt werden?
  (ev. Ablaufdiagramm)

o Gibt es ausschließlich oder vorwiegend arbeitsplatz- und funktionsbezogene betriebliche Bildungstätigkeit, d.h. eher auf die Ziele des Betriebes ausgerichtet oder werden auch allgemeinbildende, eher an Privaten Interessen der Mitarbeiter ausgerichtete Bildungsangebote gemacht? Und welche sind das?

5 Erfahrungen, Ergebnisse

o Welche Erfahrungen wurden mit der Umsetzung der in Bildungsgängen erworbenen Qualifikationen ins betriebliche Geschehen gemacht?

o Können Auswirkungen und Ergebnisse der betrieblichen Bildungsmaßnahmen (generell oder in Einzelfällen) festgelegt werden und auf welche Weise?

6 Wichtige Besonderheiten

o Welche Einrichtungen Ihrer betrieblichen Bildungsarbeit scheinen Ihnen besonders interessant und bedeutungsvoll? (Z.B.: pädagogische Methoden und Grundlagen, Lehrmittel, Trainerausbildung, spezielle Bildungsmaßnahmen - firmentypisches Bildungsmodell).