Kostenermittlung, Evaluierung und Mitarbeiterbeteiligung als Probleme betrieblicher Weiterbildung

Norbert Kailer

Schriftenreihe Nr. 82

Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

INSTITUT FÜR BILDUNGSFORSCHUNG DER WIRTSCHAFT

Kostenermittlung, Evaluierung und Mitarbeiterbeteiligung als Probleme betrieblicher Weiterbildung

Ergebnisse einer explorativen Unternehmensbefragung

Dr. Norbert Kailer

Wien 1991

1. Auflage 1991

ISBN 3 900671 43-5

© Copyright by Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

Medieninhaber und Herausgeber:
ibw-Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Geschäftsführer: Dr. Johann Steinringer),
A-1050 Wien, Rainergasse 38/II,
Tel: (0222) 54 16 71-0
Telefax: (0222) 54 16 71 22

Inhaltsverzeichnis

I.	Problemstellung und empirische Basis der Untersuchung	9
II.	Strukturdeterminanten der Weiterbildungskosten österreichischer Unternehmen	13
1.	Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter	14
2.	Weiterbildungskosten nach Unternehmensgröße	14
3.	Weiterbildungskosten nach Sektionen und Branchen	15
4.	Ländervergleich: Zur Entwicklung der Weiterbildungsaufwendungen in Österreich und der Bundesrepublik Deutschland	16
III.	Kostenermittlung, Budgetierung und Evalulerung als Instrumente der Steuerung betrieblicher Weiterbildung	19
1.	Ermittlung von Weiterbildungskosten	19
2.	Anteil der innerbetrieblichen Weiterbildung	20
3.	Berücksichtigte Kostenbestandteile	23
4.	Budgetierung von Weiterbildungskosten	29
5.	Evaluierung der Weiterbildung	31
5.1	Verbreitung der Evaluierung in Unternehmen	31
5.2	Formen der Evaluierung	32
6.	Einschätzung der Rentabilität der Weiterbildung	34
7.	Einstellung der Unternehmen gegenüber Kostenermittlung und Evaluierung in der Weiterbildung	35
IV.	Mitarbeiterbeteiligung an betrieblicher Weiterbildung	43
1.	Weiterbildungsbeteiligung nach Mitarbeitergruppen	43
2.	Einschulung neuer Mitarbeiter	45
2.1	Einschulungsformen nach Mitarbeitergruppen	46
2.2	Dauer der Einschulung neuer Mitarbeiter	49
V.	Weiterbildung als Faktor der Unternehmensdynamik	53
1.	Wichtigste Entwicklungen der letzten Jahre	53
2.	Zum Zusammenhang zwischen der Veränderungsintensität von Unternehmen und Weiterbildungsaktivitäten	57

3. Einflußfaktoren im Detail 61

VI. Probleme der Kostenermittlung und -schätzung 69

1. Verzerrende Einflüsse 69
1.1 Beteiligung an Erhebungen und Bekanntgabe konkreter Weiterbildungskosten 70
1.2 Umfang des jeweiligen Begriffsverständnisses von „Weiterbildung“ 70
1.3 Teilnahme weiterbildungsintensiver Unternehmen an Erhebungen 71
1.4 Für Weiterbildung eingesetzte Lernformen und externe Anbieter 72
1.5 Streubreite der Antworten 72

2. Weitere Ermittlungsprobleme 72

VII. Zusammenfassung 77

VIII. Summary 81

IX. Anhang 87

1. Wissenschaftliche Arbeiten zur Ermittlung der Weiterbildungskosten . . . 87

2. Schätzung der privat finanzierten Weiterbildungskosten im berufsorientierten Bereich 90

3. Aufwendungen im Rahmen des Teilprogrammes 21 „Arbeitsmarktausbildung“ der Arbeitsmarktverwaltung 91
3.1 Einzelpersonen 95
3.2 Betriebe 95
3.3 Weiterbildungsträger 96

4. Zur steuerlichen Behandlung von Weiterbildungsaufwendungen 96
4.1 Privat finanzierte Weiterbildungsaufwendungen 96
4.2 Weiterbildungsaufwendungen von Unternehmen 97

5. Ausgewählte Tabellen 97

X. Anmerkungen 111

XI. Literatur 117

Zum Autor

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

I. Problemstellung und empirische Basis der Untersuchung

II. Strukturdeterminanten der Weiterbildungskosten österreichischer Unternehmen

Tab. 1 Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter 13
Tab. 2 Weiterbildungskosten nach Unternehmensgröße 15
Tab. 3 Weiterbildungskosten nach Sektionen 15
Tab. 4 Weiterbildungskosten nach Branchen 16

III. Kostenermittlung, Budgetierung und Evaluierung als Instrumente der Steuerung betrieblicher Weiterbildung

Tab. 5 Kostenermittlung nach Unternehmensgröße 19
Abb. 1 Verteilungsstruktur der über- und innerbetrieblichen Weiterbildung 1988 21
Tab. 6 Anteil innerbetrieblicher Weiterbildung an den Weiterbildungskosten 1987 22
Tab. 7 Berücksichtigte Kostenbestandteile nach Unternehmensgröße . . . 24
Tab. 8 Berücksichtigte Kostenbestandteile nach Sektionen 25
Tab. 9 Berücksichtigung von anteiligen Gehaltskosten von Weiterbildungsteilnehmern 27
Abb. 2 Labour Costs as a Proportion of Total Costs 28
Abb. 3 Types of Training received 28
Tab. 10 Budgetierung der Weiterbildung nach Unternehmensgröße 29
Tab. 11 Vorgangsarten bei der Ermittlung des Weiterbildungsbudgets 30
Tab. 12 Evaluierung nach Unternehmengröße 31
Tab. 13 Kostenermittlung und Evaluierung nach Unternehmensgröße 32
Tab. 14 Eingesetzte Evaluierungsinstrumente 33
Tab. 15 Einschätzung des Weiterbildungserfolges nach Unternehmensgröße 34
Tab. 16 Einstellungen zur Kosten-Nutzen-Ermittlung 35
Tab. 17 Einstellung zur Ermittlung von Weiterbildungskosten und zur Evaluierung nach Unternehmensgröße 36
Tab. 18 Einstellung zur Ermittlung von Weiterbildungskosten und zur Evaluierung nach Ausmaß der Weiterbildungsaktivität 37
Abb. 4 Einstellung zur Kostenermittlung und Evaluierung in der Weiterbildung 39

IV. Mitarbeiterbeteiligung an betrieblicher Weiterbildung

Tab. 19 Weiterbildungsbeteiligung nach Mitarbeitergruppen 43
Tab. 20 Struktur der Mitarbeiter und Weiterbildungsteilnehmer 45

Tab. 21	Einschulungsformen nach Mitarbeitergruppen	47
Tab. 22	Einschulungsformen nach Mitarbeitergruppen in Klein- und Großbetrieben	49
Tab. 23	Einschulungsdauer in Tagen nach Mitarbeitergruppen und Vorkenntnissen	50
Abb. 5	Einschulungsdauer	51
V.	Weiterbildung als Faktor der Unternehmensdynamik	
Tab. 24	Entwicklungen in den letzten fünf Jahren	54
Tab. 25	Entwicklungen in den letzten fünf Jahren nach Unternehmensgröße	55
Abb. 6	Entwicklungen in den letzten fünf Jahren	56
Abb. 7	Business Performance and Adult Training Activity	58
Abb. 8	Company Performance by Level of Training	59
Tab. 26	Änderungsindex nach Unternehmensgröße	60
Tab. 27	Entwicklung der Weiterbildungskosten nach Entwicklung der Beschäftigtenzahl	61
Tab. 28	Entwicklung der Weiterbildungskosten nach Umsatzentwicklung	62
Tab. 29	Probleme bei der Mitarbeiterbeschaffung nach Unternehmensgröße	66
Tab. 30	Weiterbildungsaktivität von Unternehmen nach Problemen bei der Mitarbeiterrekrutierung	66
VI.	Probleme der Kostenermittlung und -schätzung	
Abb. 9	Verzerrende Einflüsse bei der Ermittlung von Weiterbildungskosten	75
VII.	Zusammenfassung	
VIII.	Summary	
IX.	Anhang	
Tab. 31	Förderungen im Rahmen der Arbeitsmarktausbildung der Arbeitsmarktverwaltung	92
Tab. A-1	Anteil innerbetrieblicher Weiterbildung im Jahre 1986 nach Sektionen und Unternehmensgröße	97
Tab. A-2	Einschätzung der Rentabilität der Weiterbildung nach Möglichkeit der Fehlinterpretation von Evaluierungsdaten	98
Tab. A-3	Durchschnittliche Einschulungsdauern nach Unternehmensgröße	99
Tab. A-4	Entwicklungen der letzten fünf Jahre	100
Tab. A-5	Änderungsindex und Entwicklungen der letzten fünf Jahre	101
Tab. A-6	Entwicklung der Weiterbildungskosten nach Unternehmensgröße	102
Tab. A-7	Weiterbildungskosten gemessen am Personalaufwand	103

Tab. A-8 Entwicklung der Investitionen in neue Techniken nach Entwicklung der Weiterbildungskosten 104
Tab. A-9 Kostenträger der Fortbildung/Umschulung nach Veranstalter und Geschlecht (Mikrozensus 1982) 105
Tab. A-10 Kosten der Fortbildung/Umschulung nach Veranstalter (Mikrozensus 1982) 106
Tab. A-11 Privat finanzierte Weiterbildungskosten (Mikrozensus 1982) 107
Tab. A-12 Teilnehmerzahlen nach Veranstalter (KEBÖ-Statistik) 108
Tab. A-13 Belegschaftsstruktur der antwortenden Unternehmen 109

Abschnitt I

Problemstellung und empirische Basis der Untersuchung

Berufsorientierte Weiterbildung stößt in den letzten Jahren international auf zunehmendes Interesse. Durch die steigenden Teilnehmerzahlen und die Ausweitung des inner- und überbetrieblichen Angebotes gewinnen die Entwicklung und Einführung neuer Lernformen, die effiziente Organisation der Weiterbildung sowie generell das Bestreben nach systematischer Planung und Steuerung (auch) des Weiterbildungsbereiches im Unternehmen an Bedeutung.

Ein Anzeichen dafür ist die steigende Anzahl von Fachpublikationen, Seminaren und Kongressen zu Themen wie Bildungskostenrechnung, -budgetierung, -investitionen, -controlling und -marketing.[1]

Zunehmendes Interesse finden auch Vergleichsdaten auf nationaler bzw. internationaler Ebene sowie Branchenvergleiche (auf die Problematik von rein quantitativ-kostenmäßigen Vergleichen wird später eingegangen). Es bestehen aber international erhebliche Informationsdefizite über Weiterbildung.[2]

In den letzten Jahren wurde deshalb in Österreich eine Reihe von Forschungsprojekten durchgeführt, um detailliertere Informationen über die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten zu erhalten.[3]

Ergänzend wurde die hier dokumentierte Unternehmensbefragung durchgeführt, um insbesondere Informationen über Kostenstrukturen in der betrieblichen Weiterbildung und die Verbreitung von Steuerungsinstrumenten zu erhalten.

• Empirische Basis

Aufgrund des geringen Informationsstandes zur gegenständlichen Thematik wurde der Weg einer empirisch-explorativen Erhebung gewählt. Die Auswertung basiert auf 194 Fragebögen. Davon stammen 61 aus Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern, 33 aus Betrieben mit 51 bis 100 Mitarbeitern, 62 aus Unternehmen mit 101 bis 500 Mitarbeitern und 38 aus Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. In den damit einbezogenen Unternehmen werden 82.000 Mitarbeiter beschäftigt. Die Unternehmen stammen aus dem industriell-gewerblichen Sektor und dem Bereich der wirtschaftsbezogenen Dienstleistungen (inklusive Banken und Versicherungen). Der Erhebung kommt somit der Charakter einer empirischen Pilotstudie zu. Aufgrund der speziellen Fragestellung wurden bei den Kleinbetrieben bewußt weiterbildungsintensive Unternehmen untersucht.

- Untersuchte Fragestellungen

Die Steuerung der Bildungsarbeit über Kostenkennziffern hängt mit dem Problemkreis der *Evaluierung im weiten Sinne* eng zusammen. Es werden deshalb *Ausmaß und Stellenwert sowohl der Kostenermittlung als auch der Evaluierungsaktivitäten* in der betrieblichen Bildungspraxis erhoben. Insbesondere werden Anwendungshemmnisse in Unternehmen genauer untersucht, da frühere Erhebungen (z. B. HANIKA 1985, FÜRST 1985, JÄGER 1988) in beiden Bereichen Einsatzdefizite zeigten.

Gerade der Einsatz von Steuerungsinstrumenten und umfassend verstandene Evaluierung im Rahmen eines unternehmensweiten Weiterbildungskonzeptes sind als in Zukunft an Bedeutung zunehmende Aufgaben für Weiterbildungsverantwortliche anzusehen. Steuerungsinstrumente unterstützen die längerfristig angelegte Planung der Bildungsaktivitäten (worunter nicht nur Kurse und Seminare, sondern auch Einschulungsmaßnahmen, selbstgesteuerte Lernformen, organisiertes on-the-job-Training usw. zu verstehen sind). Eine systematische Evaluierung dieser Aktivitäten ermöglicht eine laufende Anpassung an geänderte Problemlagen, das Verfolgen längerfristiger Weiterbildungsziele und die Berücksichtigung der Bildungsbedarfe von Unternehmen und Mitarbeitern. Betriebliches Bildungsmarketing, das sich auf plausibel ermittelte Kosten- und Evaluierungsdaten stützt, leistet einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Akzeptanz von Weiterbildung im Unternehmen und zu einer positiven Globaleinschätzung der Rentabilität der Weiterbildungsmaßnahmen.

Betriebliche Weiterbildung wird unter bestimmten Rahmenbedingungen und in einem bestimmten Rahmen inner- und außerhalb des Unternehmens konzipiert und durchgeführt. Damit gewinnt die Frage, *welche Faktoren generell betriebliche Weiterbildungsaktivitäten auslösen oder verstärken*, an Bedeutung.

Die Gestaltung des Steuerungssystemes der betrieblichen Weiterbildung hängt auch eng mit dem Umfang der Weiterbildungsmaßnahmen zusammen, da organisatorisch-administrative Aufgaben einen beträchtlichen Teil der personellen Kapazität von Weiterbildungsabteilungen beanspruchen. Der Weiterbildungsumfang hängt im wesentlichen von der *Beteiligung einzelner Mitarbeitergruppen* an organisierten Formen der Weiterbildung sowie dem Ausmaß der Entwicklung und des Einsatzes neuer Lernformen ab.

Vor diesem Hintergrund werden im Rahmen einer Unternehmensbefragung folgende *Fragestellungen* untersucht:

- Welche Unternehmen erheben Weiterbildungskosten, welche nicht?
- Welche Kostenbestandteile werden berücksichtigt?
- Welche Fehlerquellen gibt es bei der Ermittlung betrieblicher Weiterbildungskosten?
- Wer erstellt Weiterbildungsbudgets und wie kommen diese zustande?
- In welchem Ausmaß und welcher Form wird Weiterbildung evaluiert?
- Wie schätzen Unternehmen den Erfolg ihrer Weiterbildungsmaßnahmen ein?
- Wie hoch ist die Beteiligungsquote der einzelnen Mitarbeitergruppen an Weiterbildung?
- Wie hoch ist das Ausmaß innerbetrieblicher Weiterbildungsaktivitäten?

Zum Aufbau des Buches

Abschnitt I beschreibt die Ausgangssituation und die daraus resultierenden Fragestellungen des Projektes.

Abschnitt II untersucht die Strukturen der Weiterbildungskosten österreichischer Unternehmen. Als Exkurs wird die Entwicklung der Weiterbildungsaufwendungen in Österreich und in der Bundesrepublik Deutschland behandelt.

Abschnitt III befaßt sich mit dem Einsatz von Kostenermittlung, Budgetierung und Evaluierung als Instrument der Steuerung betrieblicher Weiterbildung. Kapitel 1 geht auf die Frage ein, welche Unternehmen Weiterbildungskosten ermitteln und welche nicht. Kapitel 2 versucht den Anteil der innerbetrieblichen Weiterbildung an den gesamten Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen zu bestimmen. Kapitel 3 geht auf eine zentrale Frage aller Kostenerhebungen ein: Welche Kostenarten werden von den antwortenden Unternehmen in ihre Berechnung bzw. Schätzung mitaufgenommen, und wie hoch ist der Anteil der nicht berücksichtigten Kostenbestandteile? Im Kapitel 4 wird dargestellt, welche Unternehmen über Weiterbildungsbudgets verfügen und wie sie deren Höhe ermitteln. Kapitel 5 untersucht die Verbreitung von Evaluierung in Unternehmen und die eingesetzten Evaluierungsinstrumente und -formen. Kapitel 6 stellt die Einschätzung der Rentabilität der Weiterbildung aus Unternehmenssicht dar. Kapitel 7 geht auf die Einstellung der Weiterbildungsverantwortlichen bezüglich Evaluierung und Kostenermittlung in der Bildungsarbeit ein. Ausgehend von Hemmnissen bezüglich des Einsatzes dieser Steuerungsinstrumente werden Ansatzpunkte zu deren Abbau abgeleitet.

Abschnitt IV befaßt sich mit der Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung. Kapitel 1 stellt die Teilnahmequoten an Weiterbildung für verschiedene Mitarbeitergruppen dar. Kapitel 2 geht auf einen in Erhebungen meist vernachlässigten Teilbereich betrieblicher Bildungsaktivitäten ein: Die Einschulung neuer Mitarbeiter(innen). Typische Einschulungsformen nach Mitarbeitergruppe und Unternehmensgröße werden herausgearbeitet.

Abschnitt V behandelt Weiterbildung als Faktor der Unternehmensdynamik. Kapitel 1 zeigt wichtige Entwicklungen der letzten fünf Jahre in den Unternehmen auf. Kapitel 2 beschäftigt sich mit Faktoren, welche die Weiterbildungsaktivität des Unternehmens beeinflussen. Durch die Errechnung eines Änderungsindex wird versucht festzustellen, ob größere Veränderungen im Unternehmen mit verstärkter Weiterbildungsintensität zusammenhängen. Im Anschluß daran werden in Kapitel 3 einzelne Einflußfaktoren detailliert untersucht.

Abschnitt VI geht auf Probleme der Kostenermittlung und -schätzung auf Unternehmensebene generell ein und zeigt eine Reihe von Einflüssen auf, die dazu führen, daß Weiterbildungskosten tendenziell zu hoch bzw. zu niedrig geschätzt werden.

Die Ergebnisse werden in Abschnitt VII (Zusammenfassung) und VIII (Summary) nochmals kurz dargestellt.

Der Anhang (Abschnitt IX) umfaßt in Kapitel 1 eine kurze Übersicht über Forschungsberichte, Bücher und Praxisleitfäden zum Themenkreis der Ermittlung der Weiterbil-

dungskosten auf Unternehmensebene. Kapitel 2 beinhaltet eine grobe Schätzung privat finanzierter Weiterbildungskosten, Kapitel 3 eine Übersicht über die Aufwendungen der Arbeitsmarktverwaltung im Rahmen des Teilprogrammes Arbeitsmarktausbildung, Kapitel 4 Anmerkungen zur steuerlichen Behandlung von Weiterbildungsaufwendungen in Österreich und Kapitel 5 ausgewählte Tabellen.

Abschnitt II

Strukturdeterminanten der Weiterbildungskosten österreichischer Unternehmen

Beim Versuch einer Schätzung der Kosten beruflich orientierter Weiterbildung ist zwischen Aufwendungen der Unternehmen, privat finanzierter berufsorientierter Weiterbildung, staatlichen Aufwendungen für Erwachsenenbildung (des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Sport) bzw. im Rahmen der Arbeitsmarktverwaltung zu differenzieren (siehe dazu IX.3).

Tabelle 1: Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter

Höhe der durchschnittl. Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter (in öS)	
bis 500	11 %
501 bis 1.000	24 %
1.001 bis 1.500	15 %
1.501 bis 2.000	7 %
2.001 bis 2.500	8 %
2.501 bis 3.000	5 %
3.001 bis 3.500	6 %
3.501 bis 4.000	5 %
4.001 bis 4.500	4 %
4.501 bis 5.000	3 %
5.001 bis 10.000	7 %
über 10.000	5 %

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 100 % = 111 Unternehmen;
Anm.: Dargestellt sind Werte für 1987

Bereits im Rahmen der ibw-Betriebsbefragung 1988 (insgesamt 1.100 antwortende Unternehmen) wurde eine Schätzung der Aufwendungen österreichischer Unternehmen durchgeführt. Aufgrund der teilweise zu geringen Zellenbesetzungen bei Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern wurden nur die Werte der Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern auf der Basis der Nichtlandwirtschaftlichen Bereichszählung (NLBZ) 1983 für die Bereiche Industrie, Gewerbe, Handel sowie Geld-, Kredit- und Versicherungswesen hochgerechnet. Die Weiterbildungsaufwendungen von Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern wurden über entrichtete Seminargebühren geschätzt.[4]

Insgesamt ergibt sich ein sehr vorsichtig geschätzter Mindestbetrag von ca. 2,5 Milliarden öS Weiterbildungskosten der Unternehmen pro Jahr (Bezugsjahr 1986). In dieser Summe ist eine Reihe bedeutender Kostenarten noch nicht berücksichtigt (vgl. III.3).

In der diesem Bericht zugrundeliegenden Unternehmensbefragung wurden ergänzend die Strukturen der Weiterbildungskosten näher nach Mitarbeitern, Unternehmensgröße, Sektionen und Branchen untersucht.

1. Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter

Eine Betrachtung der Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter zeigt eine große Streuung (siehe Tab. 1, S. 13). Die Angaben reichten von 100 öS bis über 46.000 öS pro Mitarbeiter und Jahr (bzw. pro Unternehmen von 7.000 öS bis zu 75 Millionen öS).

2. Weiterbildungskosten nach Unternehmensgröße

1987 wendeten die antwortenden Unternehmen knapp 4.000 öS pro Mitarbeiter für Weiterbildung auf. Tab. 2 zeigt einen U-förmigen Verlauf der Weiterbildungskosten je Mitarbeiter: Kleinere und Großunternehmen geben tendenziell pro Mitarbeiter mehr für Weiterbildung aus als Mittelbetriebe (d. h. es werden mehr Mitarbeiter öfter und/oder teurer weitergebildet). Allerdings zeigte sich kein signifikanter Zusammenhang ($n = 109$ Unternehmen, $r(s) = 0{,}07$, $p = 0{,}229$).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kamen eine Erhebung der direkten Weiterbildungsaufwendungen in der bayrischen Metall- und Elektroindustrie (FALK 1982b, S. 144) sowie KAILER (1989a, S. 106). Naheliegend ist gerade bei schriftlichen Erhebungen die Überlegung, daß sich vor allem die weiterbildungsinteressierten und -intensiven Klein- und Mittelbetriebe daran beteiligen und daß deshalb die Weiterbildungsaufwendungen der Kleinbetriebe tendenziell zu hoch ausgewiesen sind. Andererseits zeigt sich z. B. in der auf Firmeninterviews basierenden Repräsentativerhebung des Instituts der Deutschen Wirtschaft (SCHLAFFKE / WEISS 1989), daß Kleinbetriebe überdurchschnittlich hohe Weiterbildungsaktivitäten sowohl in organisierter Form als auch in Form von on-the-job-Training setzen (ähnlich BARDELEBEN u. a. 1989).

Ein besonders deutlicher Anstieg ist bei den Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern festzustellen. Dies ist zum Teil auf die vor allem in Großunternehmen anfallenden

Entwicklungskosten für neue Lernformen (wie Computergestützte Unterweisung, Medienverbundprogramme, Selbstlernmaterialien), für höheren Sachaufwand bei firmeninternen Seminaren sowie auf die Kosten der Weiterbildungsabteilung selbst (Personalkosten hauptamtlicher Trainer und Schulungsadministratoren) zurückzuführen. Es werden aber bei den Großunternehmen anteilige Lohn- und Gehaltskosten ebenso wie andere Kostenpositionen in nur geringem Ausmaß berücksichtigt.

Tabelle 2: Weiterbildungskosten nach Unternehmensgröße

Anzahl der Mitarbeiter	WB-Kosten insgesamt (in Tsd. öS)	WB-Kosten pro Unternehmen	WB-Kosten pro Mitarbeiter	Anzahl der Unternehmen
20 bis 49	1.999	86.900	2.550	23
50 bis 99	2.159	134.900	1.856	16
100 bis 499	17.122	428.100	1.655	41
500 bis 999	24.771	1,905.500	2.667	13
1.000 und mehr	234.628	14,664.300	4.811	16

Quelle: ibw-Betriebsbefragung 1989; 109 Unternehmen mit Kostenangabe;
Anm.: Dargestellt sind Werte für 1987

Ein Vergleich mit der ebenfalls schriftlichen ibw-Betriebsbefragung aus 1988 (n = 1.100 Unternehmen) zeigt bei grundsätzlicher Übereinstimmung der Ergebnisse bei Detailwerten einige deutliche Unterschiede. Dies ist vor allem auf Verzerrungen der Durchschnittswerte durch (Nicht-) Teilnahme sehr weiterbildungsintensiver Unternehmen des jeweiligen Bereiches zurückzuführen.[5]

3. Weiterbildungskosten nach Sektionen und Branchen

Tabelle 3: Weiterbildungskosten nach Sektionen

Sektion	WB-Kosten insgesamt (in Tsd. öS)	WB-Kosten pro Unternehmen	WB-Kosten pro Mitarbeiter	Anzahl der Unternehmen
Industrie	219.162	4,383.200	2.410	50
Gewerbe	4.231	176.300	1.670	26
Handel	12.787	710.400	3.900	19
Geld-, Kredit-, Versicherung	38.930	5,561.400	4.180	7

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 111 Unternehmen mit Kostenangabe (Werte für 1987);
Anm.: Ausgewiesen sind nur Sektionen mit mehr als fünf antwortenden Betrieben

Bei einer Aufschlüsselung nach Sektionen ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei der ibw-Betriebsbefragung aus 1988, obwohl die teilweise geringen Antwortzahlen keine repräsentative Aussage zulassen (siehe Tab. 3, S. 15).

Eine dominierende Stellung nehmen Industrieunternehmen ein, die für den überwiegenden Teil der Weiterbildungsaufwendungen verantwortlich zeichnen. Der zweite sehr weiterbildungsintensive Bereich sind Banken und Versicherungen mit den höchsten Weiterbildungsaufwendungen pro Mitarbeiter.

Tab. 4 weist als besonders weiterbildungsintensive Bereiche Dienstleistungen (inkl. Banken und Versicherungen), Elektrotechnik, Chemie und Papier/Holz aus.

Tabelle 4: Weiterbildungskosten nach Branchen

Branche	WB-Kosten insgesamt (in Tsd. öS)	WB-Kosten pro Unternehmen	WB-Kosten pro Mitarbeiter	Anzahl der Unternehmen
Energieversorg.	35.900	7,180.000	1.980	5
Nahrungs- und Genußmittel	5.300	1,060.000	1.520	5
Leder, Textil	2.156	308.000	1.270	7
Papier, Holz	26.686	2,668.600	2.510	10
Chemikalien	3.122	390.300	3.640	8
Metall(waren)	3.831	766.200	1.380	5
Elektrotechnik	125.127	11,375.200	3.970	11
Dienstleistung	40.355	3,362.900	4.400	13
Andere	14.510	537.400	1.810	27

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 111 Unternehmen mit Kostenangabe (Werte für 1987);
Anm.: Ausgewiesen sind nur Branchen mit mehr als vier antwortenden Unternehmen

4. Ländervergleich: Zur Entwicklung der betrieblichen Weiterbildungsaufwendungen in Österreich und der Bundesrepublik Deutschland

Für *Österreich* wurden für das Jahr 1986 Weiterbildungsaufwendungen der Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern von etwa 2,5 Milliarden öS geschätzt, das entspricht einem Durchschnittsbetrag von 2.800 öS pro Mitarbeiter und Jahr (vgl. KAILER 1989a, S. 104 *ff.*).

Zum Vergleich: 1979 wurde eine Betriebsbefragung bei Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern durchgeführt. Damals ergaben sich bei ca. 350 antwortenden Unternehmen Ge-

samtweiterbildungskosten von 800 Millionen öS bzw. pro Mitarbeiter durchschnittlich 1.000 öS pro Jahr (HARTL / SCHEDLER / THUM 1980, S. 34 *ff.*). Da von 1979 auf 1986 der Verbraucherpreisindex des Österreichischen Statistischen Zentralamtes für den Bereich Bildung/Unterricht/Erholung von 113,8 auf 158,8 gestiegen und bis zum ersten Halbjahr 1988 weiter auf 102,6 (Neufestsetzung: Basisjahr 1986 = 100 %), sind diese Werte nochmals um über 40 % zu erhöhen (vgl. Handbuch der Republik Österreich, ÖStZA 1988, S. 211).

Insgesamt zeigt sich auch bei Berücksichtigung von Preissteigerungen eine deutliche Zunahme der Weiterbildungsausgaben innerhalb der letzten zehn Jahre. Dies wird auch durch andere Befunde bestätigt: So haben z. B. fast zwei Drittel der Unternehmen in den letzten drei Jahren ihre Ausgaben für Weiterbildung erhöht (vgl. KAILER 1989a, S. 83 *ff.*).

Auch für die *Bundesrepublik Deutschland* läßt sich ein starker Anstieg der Weiterbildungsaufwendungen der Unternehmen in den siebziger und achtziger Jahren erkennen: Anfang der siebziger Jahre ermittelte die EDDING-Kommission Weiterbildungskosten je Beschäftigtem von 167 DM. 1987 wurde für die direkten Kosten von Lehrgängen und Seminaren, die etwa ein Drittel der Gesamtkosten ausmachen, ein Betrag von 470 DM ermittelt; das entspricht etwa einem Anteil von 1,5 % an der gesamten Lohn- und Gehaltssumme (vgl. WEISS 1989a, S. 2). Auf der Basis einer Fortschreibung der IDW-Erhebung wurden für 1987 ca. 15 Milliarden DM Weiterbildungsaufwendungen hochgerechnet (vgl. MALCHER 1987). Dieser Betrag ist eher als Untergrenze anzusehen: „Da nur etwa ein Drittel aller Unternehmen die Weiterbildungskosten gesondert erfaßt und kaum ein Unternehmen eine Vollkostenerfassung praktiziert, bleiben die in empirischen Untersuchungen ermittelten Kosten zwangsläufig hinter den tatsächlichen Kosten zurück. Während die Kosten der seminarmäßigen Weiterbildungsformen noch mit hinreichender Zuverlässigkeit ermittelt werden können, fehlt eine Erfassung von Kosten der arbeitsplatzorientierten Weiterbildungsformen (z. B. Einarbeitung, Anlernen, Unterweisungsmaßnahmen, Arbeit mit Lernprogrammen, Selbststudium am Arbeitsplatz, Qualitäts-Zirkel) bislang völlig. Gerade dem Lernen am Arbeitsplatz kommt in der betrieblichen Praxis aber eine große und voraussichtlich weiterhin wachsende Bedeutung zu." (WEISS 1989a, S. 1 *f.*).

Die Problematik des verwendeten Begriffsumfanges von Weiterbildung wird auch von FALK behandelt: „Betriebliche Weiterbildung vollzieht sich in erster Linie nicht als Maßnahme, also als Kurs, Seminar, Unterricht oder Unterweisung, sondern am Arbeitsplatz selbst, als ‚training-on-the-job'. In einem weiteren Sinne findet Weiterbildung immer dann statt, wenn ein Arbeitnehmer dazulernt ... Dieser zweite Teil der Weiterbildung am Arbeitsplatz wird aber so gut wie nie erfaßt, sodaß die Angaben über betriebliche Weiterbildung immer nur den einen Teil darstellen, der in Form von organisierten Maßnahmen stattfindet. Damit wird ein grundsätzliches Problem der Erfassung von Weiterbildung im Betrieb und der damit verbundenen Kosten angesprochen: Die Darstellung lediglich der Maßnahmen verführt dazu anzunehmen, daß ein Teil der Betriebe keine Weiterbildung betreiben würde. Dies braucht aber nicht der Fall zu sein; Betriebe ohne oder mit nur wenig organisierten Weiterbildungsmaßnahmen können durchaus ebenso weiterbildungsfreudig sein wie die mit vielen Maßnahmen. Die Erfassung der Weiterbildungsmaßnahmen bezieht sich also nur auf einen Teil der gesamten betrieblichen Weiterbildung" (FALK 1982b, S. 121 *ff.*).

Die Ergebnisse der Studie von FALK (1982b) wurden in den Folgejahren in Form von Hochrechnungen fortgeschrieben. Die Erhebung wurde von EHMANN (1987, insb. S. 53

ff.) und BARDELEBEN (1990, S. 135 *ff.*) hinsichtlich der Datenbasis (300 antwortende Unternehmen) und der Art der vorgenommenen Hochrechnung kritisch kommentiert.

Im Zuge einer weiteren, jüngst durchgeführten Erhebung des IDW wurden über 1.500 Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland durch Interviewer detailliert u. a. über die Kostenstruktur der Weiterbildung befragt (SCHLAFFKE / WEISS 1989, WEISS 1989b, WEISS 1990). Eine Hochrechnung der Weiterbildungskosten der privaten Wirtschaft ergab für das Jahr 1987 26,7 Milliarden DM. Dies entspricht etwa 3 % der Bruttolohn- und Gehaltssumme. In diesem Betrag sind Kosten des Lernens am Arbeitsplatz in der Höhe von 7,3 Milliarden DM enthalten. „Der so errechnete Wert stellt eher eine Untergrenze dar. So wurden die Weiterbildungskosten in den Großbetrieben nur teilweise erfaßt. Außerdem sind die Personalzusatzkosten bei den indirekten Kosten (= Lohnfortzahlung) nicht erfaßt." (WEISS 1989b, S. 4).

Abschnitt III

Kostenermittlung, Budgetierung und Evaluierung als Instrument der Steuerung betrieblicher Weiterbildung

1. Ermittlung von Weiterbildungskosten

Über die Hälfte der antwortenden Unternehmen (57 % von 179) gab an, Kosten der Weiterbildung zu ermitteln (Tab. 5). Überdurchschnittlich hoch ist der Anteil in den weiterbildungsintensiven Bereichen Dienstleistung (inkl. Banken und Versicherungen), Chemie, elektrotechnische Produkte, energieversorgende Unternehmen sowie Sonstiger Industrie. Bauwesen (mit 23 %), Nahrungs- und Genußmittel sowie Maschinenerzeugung und Papier/Holz liegen unter dem Durchschnitt.

Tabelle 5: Kostenermittlung nach Unternehmensgröße

Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl der Unternehmen	davon ermitteln WB-Kosten
20 bis 49	55	36 %
50 bis 99	31	52 %
100 bis 499	57	67 %
500 bis 999	18	13 %
1.000 und mehr	18	89 %
Insgesamt	179	57 %

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 179 Unternehmen
(100 % = Zeilensumme)

Es zeigen sich zwei (miteinander zusammenhängende) Einflußgrößen:

- Je weiterbildungsintensiver die Unternehmen, desto eher werden auch die Weiterbildungskosten ermittelt;
- mit steigender Unternehmensgröße ist häufiger unternehmensweit Kostenrechnung (und damit eine Kostenstelle Weiterbildung) eingeführt.

Das unterschiedliche Ausmaß der Kostenermittlung nach Unternehmensgröße und Branchen zeigt sich auch in anderen Untersuchungen. Jedoch dürfte der Prozentsatz der Unternehmen, die Weiterbildungskosten konkret ermitteln, in der Grundgesamtheit der österreichischen Unternehmen doch unter den ermittelten Werten liegen.
So zeigt z. B. die IDW-Erhebung, daß etwa 45 % der befragten Unternehmen ihre Weiterbildungskosten weitgehend oder teilweise in gesonderten Kostenstellen erfassen; Kosten des Lernens am Arbeitsplatz werden nur von etwa jeder zehnten Unternehmung errechnet. Auch im Zuge zweier Regionalstudien in der Bundesrepublik kommen BARDELEBEN u. a. (1989, S. 154) zu ähnlichen Werten: „Von den Möglichkeiten der Kostenrechnung im Bereich der Weiterbildung machen jedoch viele Betriebe keinen Gebrauch. Nur rund ein Fünftel der befragten Betriebe gab an, die Kosten der Weiterbildung genau zu erfassen und zuzuordnen. 54 % erklärten demgegenüber, die Kosten überhaupt nicht zu erfassen."

Zu berücksichtigen ist jedoch, daß Kostenüberlegungen auch dann in betriebliche Weiterbildungsentscheidungen eingehen, wenn sie nicht explizit in einer Bildungskostenrechnung erfaßt sind. BARDELEBEN u. a. (1989, S. 8) stellten fest, daß die Entscheidungsrelevanz von der jeweiligen Kostenposition abhängt: „Die Kosten des Arbeitsausfalls der Teilnehmer machen in der Regel einschließlich der Personalnebenkosten etwa zwei Drittel der Weiterbildungskosten aus. Bemerkenswert ist daher, daß diese Kostenart von weniger als der Hälfte (42 %) der Betriebe als sehr wichtig oder wichtig beurteilt wurde". Die meisten Unternehmen orientieren sich bei der Entscheidung über die Teilnahme an externen Veranstaltungen lediglich an der Höhe der Seminargebühren, Aufenthalts- und Reisekosten.

2. Anteil der innerbetrieblichen Weiterbildung

Der Begriff der „innerbetrieblichen Weiterbildung" umfaßt sämtliche Formen der Weiterbildung im Unternehmen selbst sowie außerhalb des Unternehmens abgehaltene Veranstaltungen, an denen nur Betriebsangehörige teilnehmen.

Die Frage nach dem geschätzten Anteil der innerbetrieblichen Weiterbildung an den gesamten Weiterbildungskosten wurde äußerst unterschiedlich beantwortet: Die Spannbreite der Antworten reichte von 1 % bis 100 %.

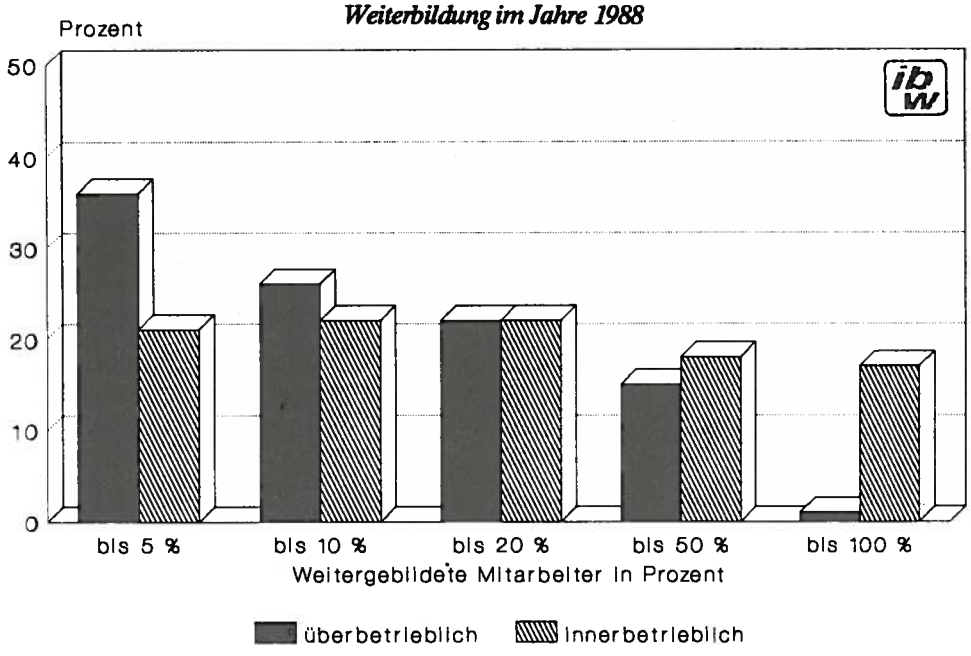
Zwei Drittel der antwortenden Unternehmen schätzen, daß ihre Weiterbildungskosten überwiegend auf externe Weiterbildung entfallen. Der Anteil an innerbetrieblicher Weiterbildung betrug durchschnittlich 44 % (Medianwert 38 %) (Tab. 6).
Bei diesem Ergebnis handelt es sich – da in kleinen Unternehmen genaue Bildungsaufzeichnungen fehlen – um einen groben Schätzwert, wobei nicht differenziert wurde, ob damit der Anteil der Teilnehmer, der Anteil am Volumen der Gesamtteilnehmerstunden oder – was am ehesten anzunehmen ist – der Anteil an den gesamten Weiterbildungsaufwendungen (soweit erfaßt oder geschätzt) gemeint ist.

Andere Untersuchungen zeigen jedoch ein deutliches Überwiegen der firmeninternen Weiterbildung gegenüber der externen: So entfielen z. B. bei der ibw-Betriebsbefragung 1988 68 % der von den Unternehmen genannten Gesamt-Weiterbildungskosten auf innerbetriebliche Weiterbildung (vgl. Tab. A-1), was vor allem darauf zurückzuführen ist,

daß sich mehr weiterbildungsintensive Unternehmen der Bereiche Bank, Versicherung, Großhandel, Elektrotechnik, Metall und Chemie an der Umfrage beteiligten.

Eine weitere 1989 durchgeführte Erhebung bei 120 österreichischen Unternehmen ergab, daß im Jahre 1988 durchschnittlich 26 % der Mitarbeiter firmenintern und 13 % extern weitergebildet worden sind. Auch diese Erhebung zeigte, daß weiterbildungsintensive Unternehmen ihre Mitarbeiter vorwiegend firmenintern fortbilden (KAILER / BALLNIK 1989, S. 50 *f.*) (Abb. 1).

Abbildung 1: Verteilungsstruktur der über- und innerbetrieblichen Weiterbildung im Jahre 1988



Quelle: KAILER / BALLNIK (1989, S. 51); 120 Unternehmen ;
Anm.: Dargestellt sind Werte für 1988

Die zitierten Untersuchungen sind nicht direkt vergleichbar. Sie zeigen aber einige der Ursachen für die Unterschiede in den Ergebnissen und die große Streubreite der Antworten auf: Unterschiedliche Berücksichtigung von Kostenpositionen und von Lernformen, die über organisierte Veranstaltungen hinausgehen.

Tab. 6 (siehe S. 22) zeigt, daß der Anteil firmeninterner Weiterbildung mit der Unternehmensgröße ansteigt. Dafür sind mehrere Gründe ausschlaggebend:

- Mit steigender Unternehmensgröße und Weiterbildungsaktivität muß die Weiterbildung von einer eigenen Stelle koordiniert und organisiert werden. Die Kosten für diese Weiterbildungsabteilung erhöhen ebenfalls die Weiterbildungskosten.
- Ist eine Weiterbildungsstelle eingerichtet, zeigt sich die Tendenz, die geschaffene Infrastruktur möglichst zu nutzen und auszulasten, woraus sich ebenfalls (in Verbindung mit dem Wunsch nach betriebsspezifischen Trainingsmaßnahmen) ein verstärkter

Tabelle 6: Anteil innerbetrieblicher Weiterbildung an den Weiterbildungskosten 1987

	Anteil an innerbetriebl. Weiterbildung
Anzahl der Mitarbeiter	
20 bis 49	38 %
50 bis 99	48 %
100 bis 499	44 %
500 bis 999	46 %
1.000 und mehr	51 %
Sektion	
Geld-, Kredit- und Versicherungswesen	79 %
Handel	56 %
Industrie	41 %
Gewerbe	32 %
Andere	30 %
Branche	
Dienstleistung	63 %
Metall(waren)	63 %
Bauwesen	55 %
Nahrungs- und Genußmittel	48 %
Elektrotechnik	45 %
Papier, Holz	43 %
Maschinenbau	40 %
Andere	36 %
Energieversorgung	33 %
Leder, Textil	33 %
Chemikalien	30 %
Insgesamt	44 %

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 84 Unternehmen mit Angabe des Anteils interner Weiterbildungskosten; Anm.: Dargestellt sind Werte für 1987

Trend zu innerbetrieblichen Kursen ergibt. Dies zeigt sich besonders deutlich in Banken und Versicherungen.

- Mit dem Anstieg der Weiterbildungsaktivitäten werden über den Besuch externer Seminare bei Wirtschaftsförderungsinstituten und Herstellern hinaus externe Trainer anderer Institutionen insbesondere für firmeninterne Kurse und Projekte eingesetzt (vgl. KAILER 1989b, S. 34 *ff.*).
- On-the-job-Training wird – insbesondere in Kleinbetrieben – kostenmäßig in der Regel kaum erfaßt. Betrachtet man nur die organisierten Lehrveranstaltungen, zeigt sich bei Kleinbetrieben eine deutliche Dominanz externer Lehrgänge (vgl. z. B. KAILER / BALLNIK 1989, S. 50 *f.*, für die Bundesrepublik FALK 1982b, S. 136 *f.*). In größeren Unternehmen werden dagegen zunehmend interne Kurse durchgeführt.

Darüberhinaus zeigt sich ein Trend hin zur stärkeren Verschiebung in Richtung interner Seminare (KRAUS / KAILER 1990, KAILER 1989a, S. 96 *ff.*), weiters gewinnt Weiterbildung in nicht seminarmäßiger Form in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung. Dies gilt insbesondere für die individuelle Nutzung neuer Medien (z. B. Video, Cassetten) für Bildungszwecke (vgl. BMBW 1989).

3. Berücksichtigte Kostenbestandteile

Ein zentraler Aspekt von Vergleichen betrieblicher Weiterbildungskosten zwischen Wirtschaftszweigen, Unternehmensgrößen oder Ländern besteht darin, welche Kostenpositionen in den von den Unternehmen genannten Gesamtbeträgen beinhaltet sind.

Diese Ermittlungsverfahren sind in der Praxis sehr uneinheitlich. BARDELEBEN u. a. (1989, S. 155) arbeiteten im Zuge ihrer Betriebsbefragungen z. B. drei „Kostenerfassungstypen" heraus: Unternehmen ohne Kostenerfassung, mit Erfassung der ausgabenwirksamen Kosten bzw. mit differenzierter Kostenartenrechnung.

In der vorliegenden Erhebung wurde ermittelt, welche Kostenpositionen in die Berechnung bzw. Schätzung der von den Unternehmen angegebenen Weiterbildungsaufwendungen eingegangen sind. Wie Tab. 7 zeigt, werden von den antwortenden Unternehmen in praktisch allen Fällen anfallende Teilnahmegebühren an externen Veranstaltungen sowie die Kosten beim Einsatz eines externen Trainers (Honorar, Aufenthalt) berücksichtigt. Etwa drei von vier Unternehmen (bei den Großbetrieben fast alle) berücksichtigen auch anfallende Reise- und Aufenthaltskosten der Teilnehmer. Anfallenden Sachaufwand, wie z. B. Anfertigung von Kopien und Seminarunterlagen, berücksichtigen dagegen nur 40 % (bei den Großunternehmen 67 %) der Unternehmen, Entwicklungskosten für firmeninterne Weiterbildungsprogramme 20 %.

Darüber hinausgehende Kostenpositionen werden überhaupt nur von ca. jeder achten antwortenden Unternehmung berücksichtigt. Kalkulatorische Abschreibungen von Geräteausstattungen, anteilige Lohn- und Gehaltskosten der Teilnehmer, Gehälter der Weiterbildner selbst, Einschulungsaktivitäten und die darauf entfallenden Löhne und Gehälter der neuen Mitarbeiter nur jede zehnte Unternehmung. Opportunitätskosten (Minderleistung, entgangene Produktion) werden von noch weniger Betrieben berücksichtigt.

Tabelle 7: Berücksichtigte Kostenbestandteile nach Unternehmensgröße

Kostenart	1 bis 100 Beschäftigte				über 500 Beschäftigte				insgesamt			
	gibt es nicht	nicht berück-sichtigt	berück-sichtigt	Anzahl	gibt es nicht	nicht berück-sichtigt	berück-sichtigt	Anzahl	gibt es nicht	nicht berück-sichtigt	berück-sichtigt	Anzahl
Teilnahmegebühren bei externen Veranstaltungen	2	0	98	46	0	3	97	30	1	1	98	118
Reise- und Aufenthaltskosten der												
– Teilnehmer	7	22	71	45	0	7	93	30	3	24	74	117
– Trainer	48	4	48	44	3	0	97	30	23	8	70	115
Honorare für												
– externe Trainer	44	7	50	46	0	0	100	30	20	4	76	117
– nebenamtliche interne Trainer	78	10	12	41	57	14	29	28	61	17	22	108
Verrechnungssätze für firmeninterne Trainer	71	17	12	41	57	32	11	28	58	29	13	108
anteilige Gehälter und Löhne während der Teilnahme an WB-Veranstaltungen für												
– Führungskräfte	16	66	18	44	18	75	7	28	14	73	14	111
– Angestellte	18	64	18	44	18	71	11	28	14	72	14	111
– Facharbeiter	23	59	18	44	18	64	18	28	17	68	15	111
– angelernte Kräfte	30	56	14	43	19	67	15	27	21	66	13	109
Überstundenentgelte im Zuge der Weiterbildungsmaßnahmen	59	32	9	44	50	39	11	28	47	43	10	112
Gehälter/Löhne einzuschulender Mitarbeiter	19	67	14	42	0	90	10	29	8	81	11	110
Gehälter hauptamtlicher Mitarbeiter in der Weiterbildungsabteilung	71	23	7	44	38	24	38	29	51	32	17	113
kalkulatorische Abschreibung für												
– Schulungsräume im Unternehmen	52	48	0	44	7	75	18	28	29	62	9	113
– Geräteausstattung (Medien)	43	52	5	44	3	66	31	29	22	64	14	114
Sachaufwand (Kopien, Unterlagen)	12	61	28	43	0	33	67	30	5	54	41	114
Kosten der Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen	42	47	12	43	19	52	30	27	28	51	21	106
Opportunitätskosten	28	59	13	39	7	86	7	28	14	79	8	107
Kosten der Stellvertretung von Weiterbildungsteilnehmern	41	52	7	44	7	93	0	28	21	76	3	112
andere Kosten	49	51	0	37	53	47	0	17	50	49	1	76

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 193 Unternehmen (100 % = Zeilensumme)

Tabelle 8: Berücksichtigte Kostenbestandteile nach Sektionen

Kostenart	Industrie				Gewerbe				Handel				Geld, Kredit, Versicherung			
	gibt es nicht	nicht berück-sichtigt	berück-sichtigt	Anzahl	gibt es nicht	nicht berück-sichtigt	berück-sichtigt	Anzahl	gibt es nicht	nicht berück-sichtigt	berück-sichtigt	Anzahl	gibt es nicht	nicht berück-sichtigt	berück-sichtigt	Anzahl
Teilnahmegebühren bei externen Veranstaltungen	2	0	98	55	0	0	100	26	0	0	100	20	0	14	86	7
Reise- und Aufenthaltskosten der																
– Teilnehmer	2	18	80	50	4	32	64	25	0	30	70	20	0	14	86	7
– Trainer	20	9	71	55	30	18	52	23	20	0	80	20	0	0	100	7
Honorare für																
– externe Trainer	20	2	78	55	24	16	60	25	15	0	85	20	14	0	86	7
– nebenamtliche interne Trainer	57	18	25	51	73	18	9	22	57	11	33	18	57	27	84	7
Verrechnungssätze für firmeninterne Trainer	60	29	11	48	70	22	8	23	42	32	26	19	43	43	14	7
anteilige Gehälter und Löhne während der Teilnahme an WB-Veranstaltungen für																
– Führungskräfte	14	72	14	51	20	60	20	25	6	89	6	18	14	86	0	7
– Angestellte	14	70	16	51	16	64	20	25	11	83	6	18	14	86	0	7
– Facharbeiter	16	65	19	51	20	60	20	25	17	83	0	18	29	71	0	7
– angelernte Kräfte	18	64	18	50	32	52	16	25	17	83	0	18	29	71	0	7
Überstundenentgelte im Zuge der Weiterbildungsmaßnahmen	41	47	12	51	52	40	8	25	58	32	10	19	57	43	0	7
Gehälter/Löhne einzuschulender Mitarbeiter	4	77	19	52	27	73	0	22	5	95	0	19	0	100	0	7
Gehälter hauptamtlicher Mitarbeiter in der Weiterbildungsabteilung	49	34	19	53	58	38	4	24	58	21	21	19	14	43	43	7
kalkulatorische Abschreibung für																
– Schulungsräume im Unternehmen	27	61	12	52	48	52	0	25	26	58	16	19	0	87	14	7
– Geräteausstattung (Medien)	21	64	15	53	32	60	8	25	21	63	16	19	0	87	43	7
Sachaufwand (Kopien, Unterlagen)	6	49	45	53	4	63	33	24	10	55	35	20	0	29	71	7
Kosten der Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen	28	53	19	47	38	50	12	24	28	39	33	18	0	57	43	7
Opportunitätskosten	10	78	12	49	17	74	9	23	21	79	0	19	0	100	0	7
Kosten der Stellvertretung von Weiterbildungsteilnehmern	18	80	2	49	32	60	8	25	16	84	0	19	0	100	0	7
andere Kosten	53	44	3	34	44	56	0	18	47	53	0	15	0	100	0	5

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 197 Unternehmen (100 % = Zeilensumme je Sektion)

Das heißt, die Ermittlung der Weiterbildungskosten beschränkt sich in den meisten Fällen auf Ausgaben für Weiterbildungsaktivitäten und läßt somit wesentliche Kostenpositionen außer acht.

Tab. 7 (siehe S. 24) zeigt, daß tendenziell Großbetriebe mehr Kostenpositionen berücksichtigen. Dies ist darauf zurückzuführen, daß in größeren Unternehmen praktisch durchgehend Kostenrechnung in allen Unternehmensbereichen eingeführt ist (vgl. SEMLINGER 1989, SEMLINGER / MENDIUS 1988a,b). Weiters ist eine Reihe von Positionen (z. B. Kosten für Weiterbildungsabteilungen, Programmentwicklungskosten) nur für größere Unternehmen relevant (KAILER 1989a, S. 127). Höhere direkte Weiterbildungsaufwendungen der Großbetriebe sind zu einem Teil durch das Vorhandensein eigener Weiterbildungsabteilungen in den Großbetrieben bedingt: „Vor allem bei den Sachkosten kommt dieses zum Tragen: Spezielle Bildungszentren und Räumlichkeiten, die fast ausschließlich für Aus- und Weiterbildung genutzt werden, erhöhen die anteiligen Kosten je Beschäftigten auf fast das Zehnfache gegenüber dem Handwerk oder sind sogar mehr als 24mal so hoch wie in den IHK-Betrieben mit weniger als 1.000 Beschäftigten" (FALK 1982b, S. 144 *f.*).

Insgesamt berücksichtigen die Eigenangaben der Unternehmen (bei schriftlichen Befragungen) nur einen Teil der tatsächlichen anfallenden Weiterbildungskosten.

Nach Sektionen differenziert (siehe Tab. 8, S. 25) zeigt sich, daß gerade die von Kleinst- und Kleinbetrieben dominierten Sektionen (hier am Beispiel des Gewerbes) sich vor allem auf externe Seminare sowie informelles und kostenmäßig nicht berücksichtigtes on-the-job-Training stützen (vgl. KAILER 1989a, S. 36 *ff.*). In Handelsbetrieben werden Honorare/Verrechnungssätze für nebenamtliche firmeninterne Trainer und Entwicklungskosten für Weiterbildungsprogramme deutlich öfter berücksichtigt. Es zeigt sich ein Trend zum kombinierten Einsatz von – oft firmenintern entwickelten – Selbstlernmaterialien und firmeninternen Trainern (vgl. KAILER / BALLNIK 1989, S. 17 *ff.*), z. B. aus der Notwendigkeit heraus, Mitarbeiter in Filialen örtlich dezentral weiterzubilden.

Insbesondere zwei besonders ins Gewicht fallende Kostenpositionen bleiben meist außer Betracht:

- anteilige Lohn- und Gehaltskosten von Weiterbildungsteilnehmern und
- Einschulungsmaßnahmen für neue Mitarbeiter.

Nur ein kleiner Anteil der untersuchten Unternehmen berücksichtigt bei seinen Weiterbildungskosten anteilige Gehalts- und Lohnkosten (zumindest bestimmter Teilnehmergruppen, wie z. B. Führungskräfte). Sogar bei den Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sind es nur fünf von 38 (siehe Tab. 9, S. 27).

Das Ergebnis, daß Unternehmen bei der Ermittlung ihrer Weiterbildungskosten nur wenige Positionen berücksichtigen (Tab. 12, 13), wird durch die Erhebung der Weiterbildungskosten bei insgesamt 1.700 britischen Unternehmen von DELOITTE (1989) bestätigt: „For those with budgets, the most frequently included costs were the direct outlay costs of training. Course fees were included in 74 per cent of budgets and material costs in 53 per cent. These two most frequently included items, however, accounted for only a small part

of total expenditure. Only one third of budgets actually included trainees' wage costs although this was the largest item of expenditure, and only ten per cent of budgets included overheads. Trainers' salaries were included in 40 per cent of budgets, although we suspect that these rarely covered on-the-job-trainers' labour costs, which in fact account for a higher proportion of total costs than those of off-the-job-trainers" (PELL 1989, S. 12).

Tabelle 9: Berücksichtigung von anteiligen Gehaltskosten von Weiterbildungsteilnehmern

Sektion	Anzahl der Mitarbeiter			Insges.
	bis 100	101 bis 500	über 500	
Industrie	2	3	5	10
Gewerbe	4	2	–	6
Handel	–	1	–	1
Verkehr	1	–	–	1
Andere	1	–	–	1
Anzahl der Unternehmen	8	6	5	19

Quelle: ibw-Erhebung 1988; 19 Unternehmen; Anm.: Berücksichtigt sind nur Unternehmen, die zumindest für eine Mitarbeitergruppe anteilige Gehälter/Löhne berücksichtigen (Absolutwerte)

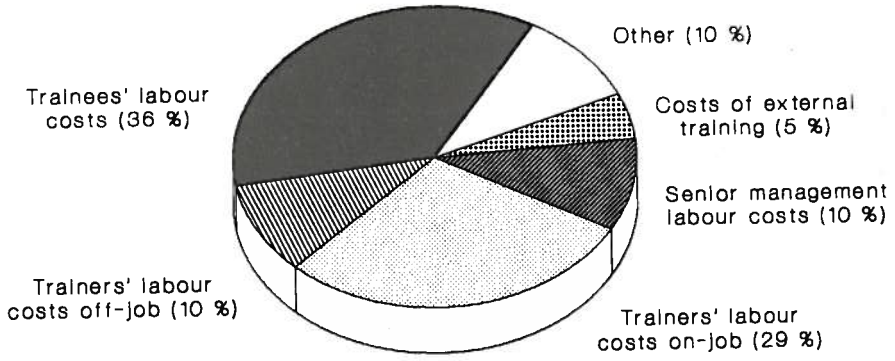
Auch Aufwendungen für Einschulung werden nur von wenigen Unternehmen kostenmäßig berücksichtigt, obwohl gerade für diese Aktivitäten beträchtliche Lohn- und Gehaltskosten nicht nur für den Einzuschulenden, sondern auch für die Unterweisenden, „Paten" und Betreuer anfallen: Die durchschnittliche Einschulungsdauer für neue Mitarbeiter ab Maturaniveau beträgt z. B. zwei Monate (vgl. IV.2).
Diese oft vernachlässigten Positionen machen den überwiegenden Anteil an den Weiterbildungskosten aus. Dies wird durch einige Untersuchungen belegt. So zeigt die o. a. Studie von DELOITTE u. a. den bedeutenden Anteil der Lohn- und Gehaltskosten an den Gesamt-Weiterbildungskosten auf (siehe Abb. 2, S. 28).

Die Autoren der DELOITTE-Studie schätzten, daß nur etwa ein Drittel der tatsächlich anfallenden Weiterbildungskosten von den antwortenden Unternehmen berücksichtigt wird: „Overall we estimate that organisations' budgets cover only about 30 per cent of total actual training expenditure" (PELL 1989, S. 12).

Auch eine Umfrage von IFF Research bei ca. 500 britischen Unternehmen (IFF 1985, S. 7 *ff.*), die explizit alle Formen des on-the-job-Trainings mitberücksichtigte, kam auf einen Anteil des „on-the-job-Trainings" i. w. S. an den gesamten Weiterbildungsaktivitäten von fast 65 % (siehe Abb. 3, S. 28).[6]

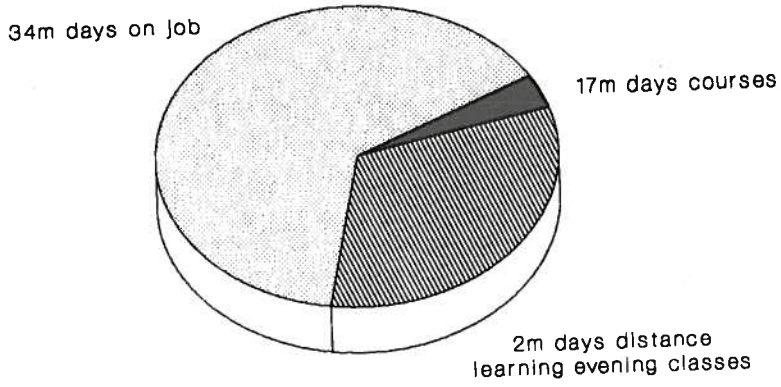
Auch die Interviewserie des Instituts der Deutschen Wirtschaft bei 1.500 deutschen Unternehmen (SCHLAFFKE / WEISS 1989, S. 5 *ff.*) zeigt, daß dem Lernen am Arbeitsplatz (und zwar in der verwendeten Definition dem organisierten on-the-job-Lernen, noch ohne informelle Lernaktivitäten) mit rund einem Viertel aller Weiterbildungsstunden insgesamt und hochgerechnet einem Drittel der gesamten Weiterbildungskosten erhebliche Bedeutung zukommt.

Abbildung 2: Labour costs as a proportion of total costs



Quelle: DELOITTE, HASKINS und SELLS & IFF Research Ltd. (1989, S. 30)

Abbildung 3: Types of Training received



Quelle: IFF 1985 (S. 8)

Das Problem der nur unvollständigen Kostenermittlung fällt besonders ins Gewicht, wenn man das allmähliche Vordringen arbeitsplatznaher Weiterbildungsformen berücksichtigt, wie den Einsatz von Selbstlern- und Fernstudienmaterialien (HODGSON 1986, HODGSON u. a.

1987, KAILER / BALLNIK 1989), von computergestützter individualisierter Schulung am Arbeitsplatz oder in Lernzentren, von Lernstattaktivitäten und Qualitätszirkelarbeit am Arbeitsplatz ohne/mit Externe(n) als Moderatoren, von individueller Weiterbildung unter Nutzung einer betriebsinternen Fachbibliothek oder Mediathek, von Lernpartnerschaften und kooperativer Selbstqualifikation (HEIDACK 1987, 1989), von Arbeit und Weiterbildung integrierenden Trainings- und Beratungsformen (z. B. PIBER 1988), von Coaching und Mentoring (CLUTTERBUCK 1987), von Self Development-Gruppen (BURGOYNE u. a. o. J., PEDLER / BOYDELL 1985, BOYDELL 1986), von Action Learning-Sets (PEDLER u. a. 1985) oder Nachwuchsförderkreisen mit u. U. eigenem Bildungsbudget.

4. Budgetierung von Weiterbildungskosten im Unternehmen

In welchem Ausmaß führen die Unternehmen langfristige Bildungsplanung durch?

Etwa die Hälfte der antwortenden Unternehmen gab an, Weiterbildungsbudgets zu erstellen. Nicht überraschend zeigt sich ein enger Zusammenhang mit der Weiterbildungsintensität: Budgetiert wird vor allem in Banken, Versicherungen, Industrie- und Handelsbetrieben. Zu diesem Ergebnis kam auch die Betriebsbefragung der Österreichischen Akademie für Führungskräfte (KRAUS / KAILER 1990).

Allerdings geht der Planungszeitraum nur selten über ein Jahr hinaus. Nur 6 % der antwortenden Unternehmen planen ihre Weiterbildungsaufwendungen für die nächsten zwei Jahre oder länger. Dabei handelt es sich durchwegs um Kleinbetriebe bzw. mittlere Industrieunternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern. Die antwortenden Großbetriebe budgetierten durchgehend auf ein Jahr (vgl. Tab. 10). Dies ist aus der Koppelung mit der Erstellung des Unternehmensbudgets zu erklären. „In der Wirtschaftspraxis erstreckt sich die allgemeine Budgetierung vielfach auf einjährige Wirtschaftsperioden. Diesem Rhythmus unterliegt auch die Planung der Ausgaben für die Weiterbildung" (GAUGLER 1987, S. 118).

Tabelle 10: Budgetierung der Weiterbildung nach Unternehmensgröße

Zeitraum der Budgetierung in der Weiterbildung	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
halbes Jahr	–	–	1	–	–	1
ein Jahr	12	8	32	13	12	77
zwei Jahre	2	–	1	–	–	3
mehr als zwei Jahre	1	–	1	–	–	2

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 83 Unternehmen mit Weiterbildungsbudgetierung;
Anm.: Dargestellt sind Absolutwerte

Wie wird die Höhe des Weiterbildungsbudgets ermittelt?

Die meisten Unternehmen schreiben das Budget des Vorjahres (eventuell mit kleinen Steigerungsraten) fort. Fast ebenso viele ermitteln ihr Weiterbildungsbudget anhand des geplanten Seminarprogrammes für das nächste Jahr. Eine direkte Koppelung mit dem geschäftlichen Erfolg (z. B. Umsatz, Cash Flow, Gewinn) wird nur von wenigen Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern durchgeführt. Am Personalaufwand orientieren sich nur zwei antwortende Großunternehmen (Tab. 11).

Tabelle 11: Vorgangsarten bei der Ermittlung des Weiterbildungsbudgets

Vorgangsweise	
in etwa in Höhe der Weiterbildungskosten des letzten Jahres	40 %
aufgrund des vorgelegten Seminarplanes für das neue Jahr	38 %
anders	12 %
in Prozent vom Umsatz des letzten Jahres	6 %
in Prozent vom Cash flow oder Gewinn des letzten Jahres	2 %
in Prozent des Personalaufwandes	2 %

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 100 % = 87 Unternehmen
(Mehrfachnennungen möglich)

In kleineren Unternehmen wird eher unter Berücksichtigung der Arbeitslage, durchgeführter Neueinstellungen oder anstehender Nachbesetzungen und Beförderungen eine ungefähre Seminarplanung vorgenommen. Bei größeren Unternehmen – insbesondere in der Industrie und dem produzierenden Gewerbe – herrscht dagegen eine Orientierung am Vorjahresbudget vor. Dies deutet auf einen Remanenzeffekt hin: Ein einmal erreichtes Budget wird vom Weiterbildungsverantwortlichen verteidigt und womöglich ausgebaut.

Allerdings bleibt zu berücksichtigen, daß sowohl bei einer Orientierung des Budgets am erstellten Jahres-Weiterbildungsprogramm als auch bei einer Ausrichtung an der „gewohnten" Budgethöhe das für die Effizienz der Weiterbildungsarbeit zentral wichtige Kriterium nach wie vor die Bedarfserhebung ist (vgl. STIEFEL / KAILER 1982, LEITER 1982). So kann z. B. aufgrund einer eingehenden Bedarfsanalyse ein Weiterbildungsprogramm geplant und budgetiert und anschließend bewilligt werden, es kann aber auch der Fall sein, daß einfach ein bereits „gewohnheitsmäßig" vorhandenes Weiterbildungsbudget mit beliebten und nachgefragten Seminaren verplant wird.

Abgesehen von der erwähnten beschränkten Aussagekraft von Kostenkennziffern reichen Analysen der Struktur der Bildungskosten für eine Steuerung der Weiterbildungsarbeit der Unternehmen noch nicht aus. „Diese Kostenanalysen erstrecken sich nur auf den

ökonomischen Input für die Weiterbildung. Aufgabe dieser Kostenevaluierung ist die Erhaltung oder die Verbesserung der betrieblichen Kostenwirtschaftlichkeit bei der Weiterbildung. Zusätzlich zur Kostenevaluierung ist für die Beurteilung der Effizienz der Weiterbildung auch ihr Ergebnis zu beachten" (GAUGLER 1987, S. 116).

Darauf wird im folgenden Abschnitt der Untersuchung eingegangen.

5. Evaluierung der Weiterbildung

Bei einer Untersuchung der Evaluierungspraxis der Unternehmen sind nicht nur die Verbreitung von Evaluierung an sich, sondern auch die Evaluierungszeitpunkte, die Vorgangsweise und die eingesetzten Evaluierungsinstrumente und -methoden von Interesse (vgl. STIEFEL 1974, DÖRING 1973). Deren Einsatz oder Nicht-Einsatz ist wiederum als Ausfluß der im Unternehmen herrschenden „Weiterbildungskultur" und damit auch der Einstellung gegenüber Evaluierung zu sehen.

5.1 Verbreitung der Evaluierung in Unternehmen

Insgesamt gibt fast die Hälfte der antwortenden Unternehmen an, ihre Weiterbildungsmaßnahmen auch zu evaluieren. Dieser Prozentsatz steigt von 38 % im Kleinbetrieb auf 78 % im Großunternehmen (Tab. 12).

Tabelle 12: Evaluierung nach Unternehmensgröße

Anzahl der Mitarbeiter	„Wird in Ihrem Unternehmen der Erfolg der Weiterbildung systematisch überprüft?"	
	ja	Anzahl der Unternehmen
20 bis 49	38 %	60
50 bis 99	26 %	31
100 bis 499	53 %	59
500 bis 999	61 %	18
1.000 und mehr	78 %	18
insgesamt	47 %	186

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 186 Unternehmen, 87 mit Evaluierung
(100 % = Zeilensumme)

Von den antwortenden Unternehmen ermitteln 102 ihre Weiterbildungskosten, aber nur 87 evaluieren ihre Aktivitäten. Darüberhinaus betreiben viele Unternehmen (insbesondere Betriebe ohne Weiterbildungsverantwortliche) Weiterbildung ohne Einsatz einschlägiger Steuerungs-

und Kontrollinstrumente.[7] Über alle Unternehmensgrößen hinweg zeigt sich, daß Evaluation seltener als Kostenermittlung durchgeführt wird (Tab. 13). Besonders deutlich zeigt sich dies in kleineren Unternehmen. Größere Betriebe führen aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen Kostenrechnungssysteme (und auch eine Kostenstelle Weiterbildung) ein, während Evaluierung nach wie vor als „pädagogisches Spezialproblem" mit geringerer Priorität oder als Rechtfertigungsversuch des Weiterbildungsverantwortlichen angesehen wird.

Tabelle 13: Kostenermittlung und Evaluierung nach Unternehmensgröße

Durchgeführt werden	Anzahl der Mitarbeiter			insges.
	bis 100	101 bis 500	über 500	
WB-Kostenrechnung und Evaluierung	24 %	46 %	60 %	38 %
nur WB-Kostenrechnung	17 %	20 %	21 %	19 %
nur Evaluierung	10 %	9 %	12 %	10 %
weder noch	49 %	26 %	9 %	34 %
Anzahl der Unternehmen	83	55	34	172

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 172 Unternehmen

Tab. 13 zeigt, daß vor allem größere Unternehmen ihre Weiterbildung evaluieren. Jedes dritte Kleinunternehmen, jedes zweite Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern sowie drei von vier Großunternehmen gaben an, ihre Weiterbildung zu evaluieren.
Überdurchschnittlich oft evaluieren weiterbildungsintensive Betriebe, nämlich Banken, Versicherungen und Handelsbetriebe. Jedoch ist dies nicht durchgängig der Fall: Es gibt auch weiterbildungsintensive Unternehmen, die den Erfolg ihrer Weiterbildungsaktivitäten nicht überprüfen.

5.2 Formen der Evaluierung

Eine Analyse der eingesetzten Evaluierungsinstrumente und -methoden zeigt eine fast ausschließliche Konzentration auf Evaluierung auf der Teilnehmerebene (siehe Tab. 14, S. 33).

Die Evaluierungsbemühungen der Unternehmen konzentrieren sich praktisch ausschließlich auf den Einsatz von Fragebögen am Ende der Schulungsmaßnahmen („reaction-evaluation" nach KIRKPATRICK 1967, S. 9), oft verbunden mit einem Nachfassen in Form (informeller) Gespräche mit den Mitarbeitern nach der Weiterbildungsmaßnahme. Dagegen spielen Transfergespräche mit den Vorgesetzten der Teilnehmer (8 %), Prüfungen (3 %) oder eine stichprobenartige Kontrolle der Arbeitsleistung (6 %) eine untergeordnete Rolle. Zu ähnlichen Ergebnissen kamen z. B. JÄGER (1988), FÜRST (1985) und HANIKA (1985) in Interviews bei österreichischen Großbetrieben. Auch bei KRAUS / KAILER (1990) gaben 85 % der antwortenden Unternehmen an, keinerlei Kosten-Nutzen-Ermittlung durchzuführen.

Tabelle 14: Eingesetzte Evaluierungsinstrumente

Evaluierungsinstrument	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Fragebogen am Seminarende	16 %	18 %	47 %	39 %	87 %	41 %
Teilnehmergespräch nach Veranstaltung	54 %	64 %	35 %	46 %	7 %	40 %
Vorgesetztengespräch nach Veranstaltung	13 %	9 %	6 %	8 %	7 %	8 %
Kontrolle der Arbeitsleistung	13 %	9 %	6 %	–	–	6 %
Schriftliche/mündliche Prüfung	–	–	6 %	8 %	–	3 %
Vergleich von Kennzahlen	1%	–	–	–	–	1 %
Anzahl der Unternehmen	24	11	34	13	15	97

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 97 evaluierende Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

Diese einseitige Konzentration der Evaluierungsbemühungen zeigt sich besonders deutlich, wenn man die Evaluierungsaktivitäten weiter nach Unternehmensgrößen aufschlüsselt:
In Kleinbetrieben dominiert das informelle Gespräch mit dem Mitarbeiter nach der Rückkehr vom Kurs. Andere Formen spielen eine untergeordnete Rolle. Mit steigender Unternehmensgröße nimmt der Einsatz schriftlicher Evaluierungsinstrumente stark zu. Fast jedes zweite Unternehmen mit 100 bis 1.000 Mitarbeitern evaluiert mit Fragebögen, zusätzlich sind auch Teilnehmergespräche von Bedeutung. Bei Großbetrieben mit mehr als 1.000 Mitarbeitern werden fast ausschließlich Fragebögen eingesetzt. Dies erscheint aufgrund der personellen Kapazitätsgrenzen in der Weiterbildung (vgl. KAILER 1989a, S. 79) plausibel: Je mehr Mitarbeiter an Weiterbildung teilnehmen, desto stärker werden standardisierte Befragungsformen bevorzugt, desto weniger Zeit bleibt für – zeitintensive – persönliche Gespräche, soferne diese nicht von den jeweiligen Vorgesetzten geführt werden.

Diese Ergebnisse zeigen deutlich das Dilemma der betrieblichen Evaluierungspraxis auf:

Es wird – wenn überhaupt – vor allem versucht, den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen durch den Einsatz schriftlicher Befragungsinstrumente an einem bestimmten Zeitpunkt, nämlich am Seminarende, nachzuweisen. Solche Evaluierungsergebnisse sind jedoch aufgrund der nur einmaligen Datenerhebung nur beschränkt aussagefähig, wodurch ihr Wert als Argument im Zuge firmeninternen Bildungsmarketings gemindert wird (vgl. STUART / LONG 1985, KAILER / STIEFEL 1984, S. 15 *ff.* und S. 53 *ff.*).

Die aus pädagogischer Sicht wichtige Lernprozeßhilfe durch laufende Evaluierung während der Weiterbildungsmaßnahmen sowie die aus Sicht der Weiterbildungsinteressenten und der Geschäftsführung wichtige Transferevaluierung werden eher vernachlässigt.

6. Einschätzung der Rentabilität der Weiterbildung

Für ein Drittel der Antwortenden haben sich die Ausgaben für Weiterbildung „völlig", für 62 % „eher" rentiert, nur 5 % sind skeptisch bezüglich des Erfolges ihrer Weiterbildungsaktivitäten. Tab. 15 zeigt, daß tendenziell größere Unternehmen stärker vom Erfolg ihrer Weiterbildungsbemühungen überzeugt sind.

Tabelle 15: Einschätzung des Weiterbildungserfolges nach Unternehmensgröße

„Haben sich die WB-Aufwendungen rentiert?"	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
völlig	33 %	18 %	31 %	37 %	61 %	33 %
eher ja	62 %	70 %	66 %	63 %	33 %	62 %
eher nein	5 %	12 %	3 %	–	6 %	5 %
nein	–	–	–	–	–	–
Anzahl der Unternehmen	60	33	61	19	18	191

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 191 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

Erwartungsgemäß hochsignifikant ist der Zusammenhang zwischen der Einschätzung des Weiterbildungserfolges und der Entwicklung der Ausgaben für Weiterbildung in den letzten fünf Jahren: Zwei von drei Unternehmen mit in den letzten Jahren stark gestiegenen Weiterbildungskosten sind der Meinung, daß sich ihre Weiterbildungsaktivitäten völlig gelohnt hätten. Von den Unternehmen mit eher gesunkenen Weiterbildungskosten glauben dies nur 18 %. Derselbe Zusammenhang zeigt sich auch bei der Entwicklung der Teilnehmerzahlen.

Untersucht man nun die „weiterbildungsskeptischen" bzw. (eher) unzufriedenen Unternehmen näher, zeigt sich, daß es sich eher um kleinere und mittlere Unternehmen handelt. Jeder vierte Kleinbetrieb mit weniger als 100 Mitarbeitern ist der Meinung, daß sich seine Weiterbildungsaktivitäten völlig rentieren. Bei den Großbetrieben mit mehr als 1.000 Mitarbeitern sind es zwei von drei Unternehmen.

Die Befürchtungen bezüglich einer falschen Auslegung von Evaluierungsdaten hängen mit der Einschätzung des Erfolges der eigenen Weiterbildungsaktivitäten zusammen (Tab. A-2). Je positiver die Einschätzung der Rentabilität, desto weniger befürchtet man, daß die Analyseergebnisse unzutreffend interpretiert werden könnten.

Von den „zufriedenen" Unternehmen ermitteln zwei von drei Unternehmen ihre Weiterbildungskosten, bei den „Skeptikern" nur jede dritte. Dies zeigt, daß Weiterbildungsskep-

sis sich in den meisten Fällen nicht auf eine exakte Ermittlung von Kosten und Nutzen stützt, sondern daß es sich um eine eher intuitive Schätzung handelt.

Auch wenn die Rentabilitätsbeurteilung wegen des beschränkten Einsatzes von Evaluierungsinstrumenten und der nur teilweisen Ermittlung der Weiterbildungskosten eher als intuitive Einschätzung denn als ein auf „harte Daten" gestütztes Analyseergebnis angesehen werden muß (vgl. auch BARDELEBEN u. a. 1989, S. 8), zeigt sich doch eine grundsätzlich positive Einstellung zu betrieblicher Weiterbildung (vgl. auch KRAUS / KAILER 1990) sowie ein quasi selbstverstärkender Zusammenhang zwischen positiver Weiterbildungseinstellung und einer Erhöhung der Weiterbildungsaktivität.

7. Einstellung der Unternehmen zu Evaluierung und Kostenermittlung in der Weiterbildung

Tabelle 16: Einstellungen zur Kosten-Nutzen-Ermittlung

Statement	stimmt voll	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt nicht	Anzahl
Zeitmangel	9	28	35	28	185
Methoden zur Kostenermittlung vorhanden	45	38	15	2	187
Evaluierungsmethoden vorhanden	10	40	42	8	187
Aufwand im Verhältnis zum Nutzen zu hoch	12	37	39	12	188
wenn Nutzen nicht nachweisbar, Kosten besser nicht erheben	6	17	30	47	188
aus unternehmenspolitischen Gründen nicht erhoben	3	10	24	63	187
Falschinterpretation möglich	5	17	32	46	185
Ex-post-Überprüfung bringt nichts	8	11	28	52	185
Unternehmensleitung an Daten interessiert	52	37	7	4	184
qualitative Faktoren würden in Hintergrund gedrängt	4	34	41	20	184

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 187 Unternehmen (100 % = Zeilensumme);
Anm.: Dargestellt sind Prozentwerte

Ausgehend von der Annahme, daß Hemmnisse bezüglich der Ermittlung von Kosten und Nutzen der Weiterbildung nicht nur in Wissensdefiziten begründet sind, wurde den antwortenden Weiterbildungsverantwortlichen eine Reihe von Skalenfragen vorgelegt (siehe Tab. 16, S. 35).

Tabelle 17: Einstellung zur Ermittlung von Weiterbildungskosten und zur Evaluierung nach Unternehmensgröße

Statement	Anzahl der Mitarbeiter		
	bis 100	101 bis 500	über 500
Ex-post-Überprüfung bringt nichts	3,00	3,31	3,73
wenn Nutzen nicht nachweisbar, Kosten besser nicht erheben	2,93	3,33	3,51
aus unternehmenspolitischen Gründen nicht erhoben	3,31	3,50	3,78
Methoden zur Kostenermittlung vorhanden	1,97	1,54	1,51
Zeitmangel	2,68	2,90	2,97
Unternehmensleitung an Daten interessiert	1,67	1,67	1,49
Evaluierungsmethoden vorhanden	2,38	2,64	2,49
Falschinterpretation möglich	3,14	3,30	3,19
qualitative Faktoren würden in Hintergrund gedrängt	2,74	2,80	2,78
Aufwand im Verhältnis zum Nutzen zu hoch	2,51	2,51	2,51
Anzahl der Unternehmen	94	62	38

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 194 Unternehmen; Anm.: Dargestellt sind Mittelwerte
Skala: 1 = stimmt voll, 2 = stimmt eher, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt nicht

Die Hälfte der antwortenden Unternehmen bezweifelt, daß es geeignete Methoden zur Ermittlung des Nutzens der Weiterbildung gibt. Ebenfalls jeder zweite Betrieb ist skeptisch bezüglich des Nutzens solcher Analysen. Jedes dritte Unternehmen nennt Zeitmangel als wesentliches Hemmnis bzw. befürchtet, daß dadurch qualitative Faktoren der Weiterbildung in den Hintergrund gedrängt würden. Fast jedes vierte meint, daß Ergebnisse einer solchen Analyse (bewußt) falsch interpretiert werden könnten. Die Verflechtung der (Nicht-) Ermittlung von Kosten und Nutzen zeigt sich darin, daß jede vierte Unternehmung der Ansicht ist, daß es besser ist, Kosten der Weiterbildung nicht zu erheben, wenn auch der Nutzen nicht exakt nachgewiesen werden kann.

Tabelle 18: Einstellung zur Ermittlung von Weiterbildungskosten und zur Evaluierung nach Ausmaß der Weiterbildungsaktivität

Statement	Weiterbildungskosten		Differenz
	stark gestiegen	eher gesunken	
Ex-post-Überprüfung bringt nichts	12 %	48 %	+ 36 %
aus unternehmenspolitischen Gründen nicht erhoben	9 %	36 %	+ 28 %
wenn Nutzen nicht nachweisbar, Kosten besser nicht erheben	18 %	45 %	+ 27 %
Falschinterpretation möglich	12 %	38 %	+ 26 %
Aufwand im Verhältnis zum Nutzen zu hoch	33 %	46 %	+ 13 %
qualitative Faktoren würden in Hintergrund gedrängt	27 %	40 %	+ 13 %
Unternehmensleitung an Daten interessiert	74 %	85 %	+ 11 %
Zeitmangel	33 %	41 %	+ 8 %
Evaluierungsmethoden vorhanden	58 %	50 %	+ 8 %
Methoden zur Kostenermittlung vorhanden	94 %	86 %	− 8 %
Anzahl der Unternehmen	33	22	

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 33 Unternehmen mit in den letzten fünf Jahren stark gestiegenen Weiterbildungskosten und 22 Unternehmen mit eher gesunkenen Aufwendungen (100 % = Spaltensumme)

Deutliche Unterschiede in den Einschätzungen zeigt eine Differenzierung nach der Unternehmensgröße (siehe Tab. 17, S. 36):

Im Kleinbetrieb spielt „Zeitmangel" eine bedeutendere Rolle als im Großunternehmen. Kleinbetriebe halten auch eher reine ex-post-Evaluierung nicht für zielführend. Großbetriebe – die sich schwerpunktmäßig darauf konzentrieren – halten dies deutlich häufiger für sinnvoll. Dies weist auch auf die Rechtfertigungsfunktion der Evaluierung gegenüber der Unternehmensleitung und den Führungskräften der Unternehmen hin. Je kleiner das Unternehmen, desto skeptischer ist man auch bezüglich geeigneter Instrumente zur Ermittlung der Weiterbildungskosten. Dagegen zeigt sich unabhängig von der Unternehmensgröße deutliche Skepsis bezüglich des Vorhandenseins geeigneter Evaluierungsinstrumente und bezüglich des Nutzens entsprechender Analysen. Im Vergleich zu Großbetrieben beurteilen Weiterbildungsverantwortliche kleinerer Unternehmen die Möglichkeit zur Kostener-

mittlung und Evaluierung des Nutzens der Weiterbildung (aus methodischen, zeitlichen und kostenmäßigen Gründen) skeptischer.

Mit der Unternehmensgröße steigt das Interesse der Unternehmensleitung an entsprechenden Daten aus dem Weiterbildungsbereich.

Die Einstellung gegenüber dem Einsatz solcher Steuerungsinstrumente hängt mit der Entwicklung der Weiterbildungsaktivitäten zusammen (siehe Tab. 18, S. 37):

In Unternehmen, in denen in den letzten Jahren die Weiterbildungsaufwendungen eher gesunken sind,

- wird eher die Meinung vertreten, daß ex-post-Evaluierung nichts bringt;
- werden Weiterbildungskosten aus unternehmenspolitischen Gründen deutlich seltener ermittelt;
- sind die Befürchtungen bezüglich einer Falschinterpretation der Evaluierungsergebnisse deutlich stärker;
- ist man deutlich stärker der Ansicht, daß es besser ist, die Kosten nicht zu erheben, solange der Nutzen unklar bleibt;
- ist die Unternehmensleitung stärker an entsprechenden Daten interessiert.

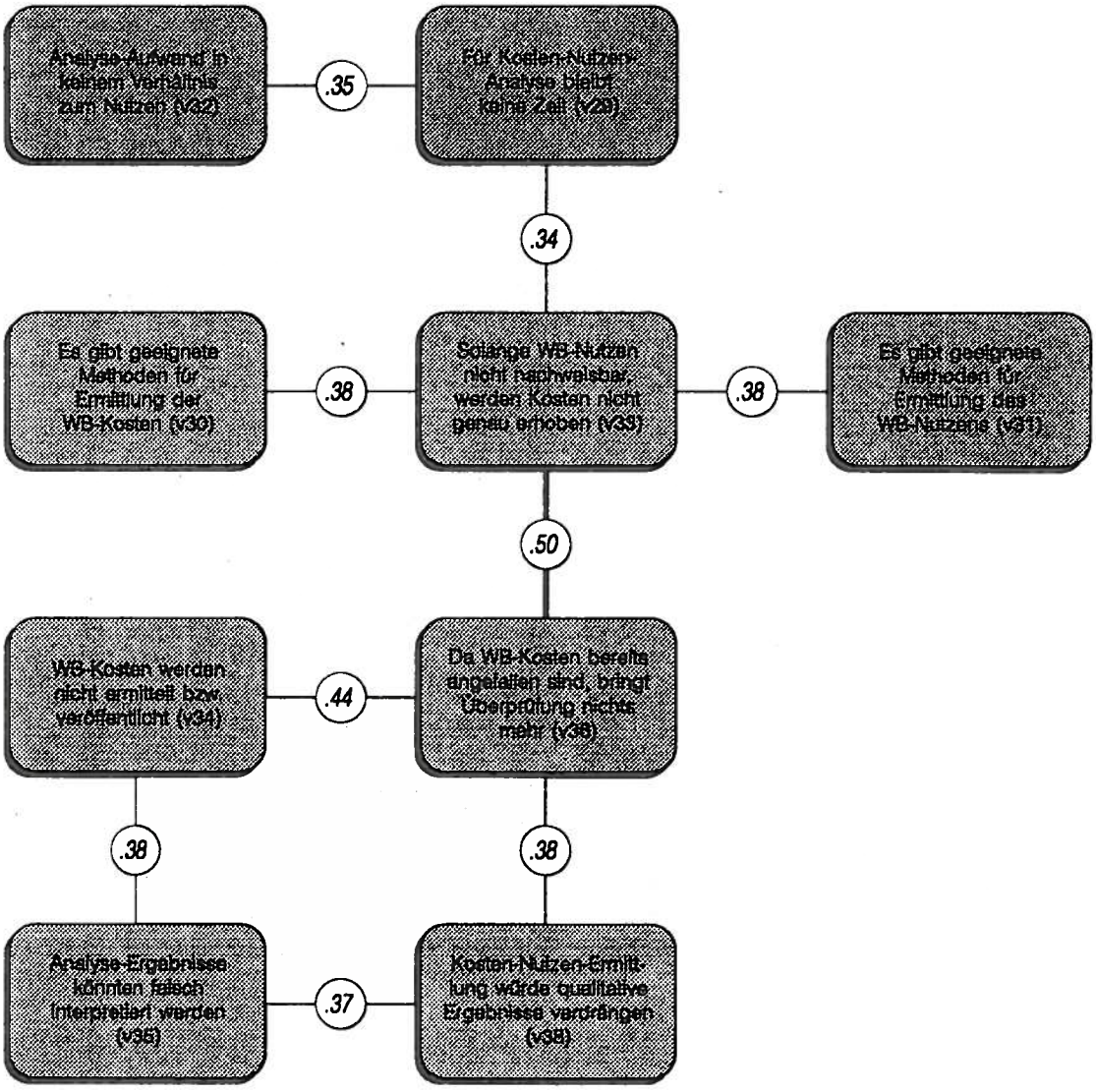
Befürchtungen bezüglich Kostenermittlung und Evaluierung bestehen offensichtlich vor allem in Unternehmen mit geringeren oder in den letzten Jahren eher eingeschränkten Weiterbildungsaktivitäten. Eine Korrelationsanalyse zeigt weitere Zusammenhänge auf (siehe Abb. 4, S. 39).

Am stärksten hängen die eher skeptischen Aussagen „Solange der Nutzen nicht exakt nachgewiesen werden kann, ist es besser, die Kosten nicht zu heben" (v33) und „Eine nachträgliche Erhebung der Weiterbildungskosten bringt nichts" (v36) miteinander zusammen (r(s) = .5). Diese Aussagen beziehen sich vor allem auf Ex-Post-Evaluierung, bei welcher die „Rechtfertigungsfunktion" (vgl. EASTERBY-SMITH 1986, S. 14) für angefallene Kosten im Vordergrund steht.

Mit dieser ablehnenden Haltung gegenüber (Ex-post-) Evaluierung korreliert die Aussage „aus unternehmenspolitischen Grundlagen werden diese Daten nicht ermittelt oder veröffentlicht" (v34) relativ stark, etwas weniger stark die Meinung, daß nur quantitative Faktoren evaluiert werden können (v38) und daß deshalb qualitative Faktoren in den Hintergrund der Betrachtung gedrängt werden (r(s) = .37 bzw. .38). Diese Aussagen spiegeln vor allem die Befürchtung wider, daß Evaluierungsergebnisse (un)beabsichtigt durch Dritte falsch interpretiert werden.

Die eher skeptische Einstellung, daß es besser sei, Kosten nicht zu ermitteln, solange auch der Nutzen nicht überzeugend nachgewiesen werden kann (v33), geht einher mit der Überzeugung, daß es keine geeigneten Methoden zur Kosten- und Nutzenermittlung gäbe (v30, v31), daß „Zeitmangel" keine entsprechenden Aktivitäten zuläßt (v29) bzw. daß der Aufwand in keinem Verhältnis zum möglichen Nutzen steht (v32). Die letztgenannten Argumente hängen eng mit Wissensdefiziten über Instrumente und Vorgangsweisen zur Ermittlung von Kosten und Nutzen der Bildungsarbeit zusammen.

Abbildung 4: Einstellung zur Kostenermittlung und Evaluierung in der Weiterbildung



Quelle: ibw-Erhebung 1989; 187 Unternehmen; Anm.: Dargestellt ist der Korrelationskoeffizient nach Spearman r(s) (nur Werte über .33). Alle dargestellten Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau

Vor dem Hintergrund eines engen Verständnisses von Kosten- und Nutzenermittlung in der Bildungsarbeit bzw. einschlägiger Wissensdefizite können diese Aussagen als Schutzbehauptung, aber auch als Ausdruck realer Befürchtungen gesehen werden. Weiterbildungsverantwortliche, die annehmen, den Nutzen ihrer Weiterbildungsaktivitäten nicht (für Dritte) überzeugend genug nachweisen zu können, wollen das Augenmerk auch nicht verstärkt auf diesen Fragenkreis lenken.

Zusammenfassend zeigen sich zwei – miteinander zusammenhängende – Hemmnisse für den Einsatz von Kosten- und Nutzenermittlung in der betrieblichen Weiterbildung:

- Wissensdefizite bezüglich geeigneter Ermittlungsmethoden und -instrumente führen zu einer ablehnenden Haltung gegenüber Kosten- und Nutzenermittlung, wobei als Schutzbehauptung „Zeitmangel" und „zu viel Aufwand" gebraucht werden;

- Ein auf Ex-Post-Kontrolle beschränktes Verständnis von Kostenermittlung und Evaluierung hängt zusammen mit Befürchtungen, daß die so erhobenen Daten (bewußt) fehlinterpretiert werden könnten.

Daraus lassen sich zwei Ansatzpunkte zur stärkeren Verbreitung dieser oft vernachlässigten Steuerungsinstrumente in der betrieblichen Weiterbildung ableiten:

- Vermittlung von Kenntnissen über die Methoden und Instrumente der Kosten- und insbesondere der Nutzenermittlung sowie

- gezielte Bewußtseinsbildung bei den Weiterbildungsverantwortlichen bezüglich einer erweiterten Sichtweise des Evaluierungsbegriffes: Evaluierung soll nicht nur als Instrument der „Ex-Post"-Rechtfertigung von Weiterbildungskosten, sondern auch zur Steuerung des Lernprozesses eingesetzt werden. D. h. Evaluierung sollte nicht als abgekoppelte „Folgemaßnahme" nach Weiterbildungsmaßnahmen gesehen werden, sondern als eine in den gesamten Weiterbildungsprozeß integrierte Tätigkeit: Sowohl die Phase der Bedarfserhebung als auch die Durchführung der Bildungsmaßnahme, das Ausmaß des Wissenserwerbes und die Effizienz der Lerntransferförderung zur Umsetzung der Lernresultate am Arbeitsplatz sollten evaluiert werden.

Ziel dieser Bemühungen ist, daß Weiterbildner Evaluierung pro-aktiv als Lernhilfe und als Instrument des internen Bildungsmarketing einsetzen, anstatt lediglich eine re-aktive (und sehr schwierige) „Beweisfunktion" anzustreben bzw. Evaluierung überhaupt zu vernachlässigen.

Die Ergebnisse einer Erhebung von JÄGER (1988, S. 100 *ff.*) weisen darauf hin, daß die eingesetzte Form der durchgeführten Evaluierung bzw. die genannten Beweggründe für Nicht-Evaluieren eng mit der „Bildungskultur" eines Unternehmens zusammenhängen. Er stellte bei einer Befragung von Großunternehmen folgende „Evaluierungstypen" fest: „Reaktionsmesser" und „Prüfer" (Konzentration auf Kontrolle am Veranstaltungsende), „Problemlöser" (Schwerpunkt Bildungsbedarfsanalyse und Überprüfung, inwieweit die zu lösenden Probleme wirklich gelöst wurden), „Systematiker" (Evaluierung zu mehreren Zeitpunkten, eventuell verbunden mit Evaluierungsberichten), und „Rechner" (mit dem Versuch einer monetären Einschätzung des Nutzens der Weiterbildung).

Gerade bei der österreichischen Betriebsgrößenstruktur dürfen die hemmenden Rahmenbedingungen zeitlicher und kapazitativer Art nicht außer acht gelassen werden. Ein Einsatz umfassender Evaluierungsdesigns[8] wird nur in wenigen Fällen möglich sein.

Trotzdem erscheint es möglich, von einer reinen Konzentration auf Ex-Post-Kontrolle durch Fragebogeneinsatz abzugehen. Es bieten sich mehrere Ansatzpunkte an:

- Es kann als Demonstrationsprojekt eine tiefergehende Evaluierung eines bestimmten Gebietes (z. B. eines neu entwickelten firmeninternen Kurses) durchgeführt werden, um beispielhaft Auswirkungen von Trainingsmaßnahmen in Unternehmen deutlich zu machen;
- Zur Kapazitätserweiterung der Weiterbildungsabteilung können externe Evaluierungsberater herangezogen werden. Dieser Einsatz kann sich auf evaluierungsstatistische Beratung oder konkrete Durchführung und Auswertung von Teilevaluierungen beschränken, im weiteren Sinn ist aber auch die Durchführung umfassender Weiterbildungs-Audits, die eine Evaluierung der gesamten Weiterbildungskonzeption einschließen, denkbar;
- Es können einschlägige Softwareprogramme eingesetzt werden, die mit geringem personellen Aufwand detaillierte statistische Auswertungen ermöglichen;
- Ein weiterer Ansatzpunkt liegt darin, Weiterbildungsteilnehmer und deren Vorgesetzte zur selbstgesteuerten Evaluierung anzuregen. Hier steht eine breite Palette von Möglichkeiten zur Verfügung, z. B. die Durchführung von Prozeßanalysen und Manöverkritik-Runden in Veranstaltungen, der Einsatz von Transfer- und Evaluierungskonferenzen, Einzelgespräche nach den Veranstaltungen, die Bereitstellung von Checklisten oder die organisatorische Verankerung von Rückmeldungen nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz („re-entry-Gespräche").

Abschnitt IV

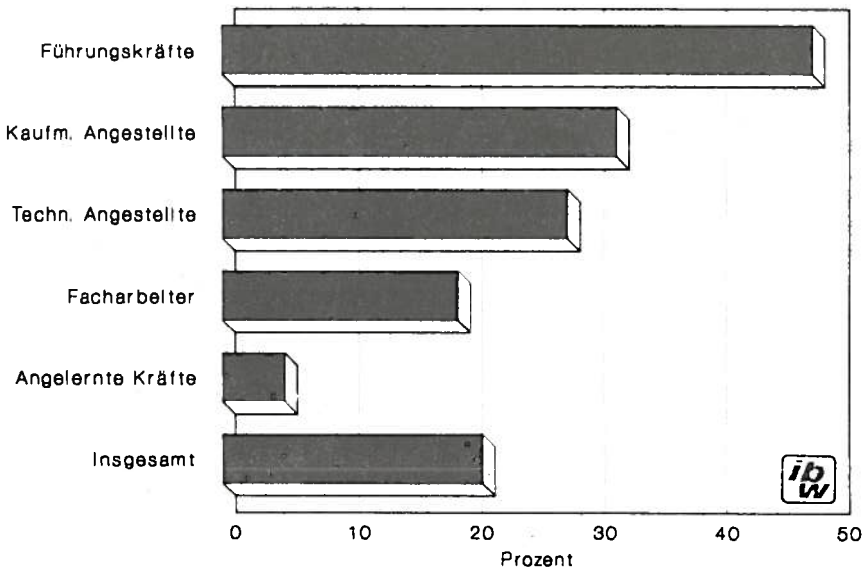
Mitarbeiterbeteiligung an betrieblicher Weiterbildung

1. Weiterbildungsbeteiligung nach Mitarbeitergruppen

In den antwortenden Unternehmen haben 1988 21 % der Mitarbeiter ein- oder mehrmals an Weiterbildung teilgenommen. Dies entspricht auch etwa der Betriebsbefragung von KAILER / BALLNIK (1989, S. 50 *f.*): 1988 haben ca. 13 % der Mitarbeiter an externer, 26 % an interner Weiterbildung teilgenommen.

Eine Differenzierung der Weiterbildungsbeteiligung nach Mitarbeitergruppen zeigt deutliche Unterschiede in der Teilnahmequote (das ist der Anteil an Personen in der jeweiligen Mitarbeitergruppe, die im untersuchten Jahr ein- oder mehrmals an Weiterbildung teilgenommen haben (Tab. 19).[9]

Tabelle 19: Weiterbildungsbeteiligung nach Mitarbeitergruppen



Quelle: ibw-Erhebung 1989; 194 Unternehmen mit Aufschlüsselung der Weiterbildungsaktivitäten nach Mitarbeitergruppen; Anm.: Die Werte beziehen sich auf ein- oder mehrmalige Teilnahme an Weiterbildung im Jahr 1987

Zu berücksichtigen ist jedoch, daß die Beteiligungsquoten sich auch bei vergleichbaren Unternehmen stark unterscheiden.

Die höchste Weiterbildungsquote weisen Führungskräfte mit 48 % auf. Das heißt, jede zweite Führungskraft hat ein- oder mehrmals an betrieblicher Weiterbildung teilgenommen. In jeder vierten Unternehmung wurden 1987 alle Führungskräfte weitergebildet, in einem weiteren Viertel der antwortenden Unternehmen dagegen maximal 10 %. Diese starken Unterschiede zeigten sich auch bei einer Managerbefragung des Wirtschaftsforums der Führungskräfte (WdF 1988).

Die zweithöchste Beteiligungsquote an Weiterbildung wiesen kaufmännische Angestellte mit durchschnittlich 32 % auf. Dabei wurden in jedem dritten Unternehmen weniger als 10 % weitergebildet, ebenso in jedem dritten aber mehr als die Hälfte.

Knapp darunter liegt die Quote der technischen Angestellten mit 28 %. In jedem dritten Unternehmen wurden weniger als 10 % pro Jahr weitergebildet, in ebenfalls jedem dritten mehr als die Hälfte der Techniker.

Von den Facharbeitern wurden im Durchschnitt 19 % weitergebildet. Bei 45 % der Unternehmen liegt die Quote unter 10 %, bei ca. jeder zehnten Unternehmung wurde mehr als die Hälfte der Facharbeiter weitergebildet.

Von den angelernten Kräften wurden im Jahre 1987 5 % weitergebildet.

Führungskräfte weisen in allen Unternehmensgrößen die höchste Beteiligungsquote auf. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, daß Führungskräfte – auf allen Ebenen vom Vorarbeiter bis zum Management – neben Trainingsmaßnahmen und Selbststudium zur fachlichen Weiterbildung häufig auch im Themenbereich der Mitarbeiterführung weitergebildet werden (vgl. KAILER 1989a, S. 64 *ff*., BARDELEBEN u. a. 1989, S. 78).
Von zentraler Bedeutung für eine Interpretation dieser Ergebnisse ist in diesem Zusammenhang, wen die Unternehmen in dieser Eigenschätzung als „Führungskraft" einstufen. Wo wird z. B. die Meister- und Vorarbeiterebene im Klein- bzw. im Großunternehmen zugerechnet?
In der Fachliteratur – und auch der betrieblichen Praxis – sind die Abgrenzungskriterien verschwommen, und es werden unterschiedlichste Kriterien angelegt. So stuften z. B. in der vorliegenden Erhebung die Unternehmen selbst knapp 7 % ihrer Belegschaft als Führungskräfte ein. Die Anzahl der als Führungskräfte eingestuften Mitarbeiter differierte jedoch auch zwischen vergleichbaren Unternehmen beträchtlich. In kleineren Unternehmen bis ca. 100 Mitarbeiter wurde darunter meist nur die Unternehmensleitung (eventuell um einige Personen erweitert) verstanden. Tendenziell zeigte sich innerhalb aller Unternehmensgrößenklassen eine breite Streuung in der Anzahl der Führungskräfte, die von einer „erweiterten Unternehmensleitung" bis zu 10 % der Belegschaft reichte. Insbesondere Unternehmen mit hohem Akademikeranteil (z. B. Banken, Versicherungen) haben einen deutlich höheren Führungskräfteanteil an ihrer Belegschaft.

Eine Analyse der Struktur der Weiterbildungsteilnehmer (siehe Tab. 20, S. 45) zeigt, daß auf die 7 % der Belegschaft 14 % der Weiterbildungsteilnehmer des Jahres 1987 entfallen. Ebenfalls deutlich überrepräsentiert sind kaufmännische und technische Angestellte.

29 % der Mitarbeiter sind Facharbeiter, sie stellen 25 % der Weiterbildungsteilnehmer. Deutlich weniger weitergebildet werden angelernte Kräfte mit 6 % Anteil an den Teilnehmern.

Quantitativ gesehen liegt der Schwerpunkt betrieblicher Weiterbildung mit 80 % bei den Angestellten und Facharbeitern.

Tabelle 20: Struktur der Mitarbeiter und Weiterbildungsteilnehmer

	Mitarbeiter	Weiterbildungs-teilnehmer
Führungskräfte	7 %	14 %
Kaufmännische Angestellte	21 %	32 %
Technische Angestellte	18 %	24 %
Facharbeiter	29 %	25 %
Angelernte Kräfte	25 %	6 %
Insgesamt	100 %	101 %

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 194 Unternehmen mit ca. 82.000 Mitarbeitern und 17.500 Teilnehmern im Jahr 1987 (durchschnittl. WB-Beteiligung 21,4 %)

2. Einschulung neuer Mitarbeiter

Einschulungsaktivitäten für neu eintretende Mitarbeiter(innen) werden oft bei der Ermittlung von Weiterbildungsleistungen nicht explizit berücksichtigt, obwohl gerade sie in eine für Mitarbeiter und Unternehmen wichtige Phase fallen (vgl. z. B. SCHEIN 1979, S. 9 *ff.*, WEINERT 1981, S. 199 *ff.*): Gegenseitige Erwartungen (auch bezüglich zukünftiger Weiterbildung) werden geklärt, ein psychologischer Arbeitskontrakt wird geschlossen.[10]

Die Palette der Aktivitäten möglicher Einschulungsmaßnahmen reicht von sofortigem Arbeitsbeginn nach kurzer Einweisung am Arbeitsplatz bis hin zu kompletten „Induktionsprogrammen" für Neueintretende und umfaßt Aktivitäten wie z. B. die Übergabe von Informationsschriften, Betriebsführungen, Informationsseminare über das Unternehmen, Betreuung durch „Paten", individuelle Einführungsgespräche mit Vorgesetzten und internen Personalentwicklern, Erstellung eines längerfristigen individuellen Einschulungsprogrammes (auch unter Festlegung der Weiterbildungsveranstaltungen, die im ersten Arbeitsjahr besucht werden) bis hin zu ein- oder mehrjähriger job-rotation im Rahmen von Trainee-Programmen.[11]

Bei Einschulungsaktivitäten fallen Kosten nicht nur in Form von anteiligen Löhnen und Gehältern für die Neueintretenden, sondern auch für Trainer bzw. einführende und betreuende Mitarbeiter („Paten") bzw. Vorgesetzte an. Es könnten auch Opportunitätskosten (Minderleistung der Einzuschulenden, Produktionsausfall beim Betreuungspersonal) berücksichtigt werden.

In einigen österreichischen Großbetrieben mit detaillierter Ermittlung von Weiterbildungskosten zeigte sich, daß die Einschulungskosten (inkl. der anteiligen Lohn- und Gehaltskosten) beträchtliche Anteile am Weiterbildungsbudget (bis zu 40 %) ausmachen können. In der betrieblichen Praxis werden jedoch Kosten der Einschulung, soferne es sich nicht um organisierte Einführungsveranstaltungen handelt, meist weder aufgezeichnet noch schätzungsweise ermittelt.

So zeigte sich bei HARTL / SCHEDLER / THUM (1980, S. 76), daß ein Viertel der antwortenden 106 Unternehmen keine konkreten Angaben über Einschulungskosten machen konnte. Etwa die Hälfte nannte Kosten zwischen 100.000 und 500.000 öS, ca. 15 % unter 100.000 öS, der Rest mehr.

Im folgenden wird der Frage nachgegangen, wie neue Mitarbeiter im Unternehmen eingeführt werden und wie lange diese Einschulungsphasen dauern, wobei nach Mitarbeitergruppen und Unternehmensgröße differenziert wird.

2.1 Einschulungsformen nach Mitarbeitergruppen

Bei einer Interpretation der Ergebnisse ist generell eine starke Streuung der Ergebnisse, sowohl bei den Einführungsformen als auch der -dauer, zu berücksichtigen.
Die Einschulungsformen sind nicht als einander ausschließende Möglichkeiten der Einführung neuer Mitarbeiter zu sehen, sondern sie werden meist miteinander kombiniert.

Insgesamt betrachtet zeigen sich folgende Grundmuster, die auch mit den Ergebnissen von HARTL u. a. (1980, S. 71 *ff.*) gut übereinstimmen:

- Es dominieren Formen, bei denen die neueintretenden Mitarbeiter sofort am Arbeitsplatz eingesetzt werden, und zwar zusammen mit erfahrenen Kollegen bzw. unterstützt durch begleitende Seminarveranstaltungen. Dies ist darauf zurückzuführen, daß in kleineren Unternehmen meist nur einzelne Personen eingeschult werden. In Großbetrieben werden arbeitsplatzorientierte Einführungsmaßnahmen für alle Mitarbeitergruppen bevorzugt, da eine Kombination von Arbeitsübernahme mit Begleitung/Beratung durch Kollegen sowie Abdeckung von Qualifikationsdefiziten durch Seminare und/oder Selbstlernunterlagen als effiziente Form der Vermittlung arbeitsplatzspezifischer Informationen und Verhaltensweisen sowie der Behebung von Qualifikationsdefiziten angesehen wird (vgl. HEIDACK 1989, KAILER / BALLNIK 1989).
- Neueintretende ohne einschlägige Vorpraxis werden fast doppelt so lange eingeschult als Mitarbeiter mit einschlägiger Vorpraxis.
- Je höher das Ausbildungsniveau und die Anforderungen des Arbeitsplatzes (bezüglich fachlicher Spezialkenntnisse bzw. des Umfanges des Tätigkeitsbereiches), desto länger dauert auch die Einschulung.
- Die durchschnittliche Einschulungsdauer ist in Großunternehmen länger als in Kleinbetrieben. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, daß in Kleinbetrieben mangels eines Pools an Ersatzkräften und Springern Arbeiten schneller selbständig übernommen werden müssen, andererseits auch darauf, daß in Großbetrieben mehr Informationen über Unternehmensstrukturen, -organisation und -abläufe notwendig sind.

Gerade für Nachwuchsführungskräfte ist ein zeitaufwendiger systematischer Überblick über verschiedene Unternehmensbereiche notwendig, der z. B. mit längeren Trainee- und job-rotation-Programmen angestrebt wird.

- Längerdauernde off-the-job-Einführungsprogramme bzw. job-rotation-Programme sind relativ selten (wenn man von Umschulungsmaßnahmen in betrieblichen Bildungszentren im Rahmen des AMFG absieht). Sie werden vor allem für Mitarbeiter ab Maturaniveau in größeren Unternehmen durchgeführt, die auch über entsprechende Betreuungs- und Trainingskapazität verfügen (wenn man von geförderten Umschulungsmaßnahmen in betrieblichen Bildungszentren im Rahmen des AMFG absieht). Allerdings ist zu berücksichtigen, daß es sich – schon aufgrund der österreichischen Betriebsgrößenstruktur – nur um relativ wenige Unternehmen handelt: So führen z. B. nur drei der antwortenden Unternehmen Einschulungsprogramme für Jungakademiker mit einer Dauer von mehr als drei Monaten durch. Ein- oder mehrjährige Trainee-Programme, wie sie z. B. in Erhebungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft bei deutschen Großunternehmen dokumentiert sind (vgl. LANDSBERG 1980, KONEGEN-GRENIER 1989), sind in Österreich noch selten vertreten (vgl. GASSER 1989).[12]

Eine genauere Analyse zeigt nach Branche und Unternehmensgröße unterschiedliche Einschulungsformen. Hinter den in einzelnen Unternehmen bevorzugten Einführungsstrategien, wie z. B. der Strategien des „ins Wasser Werfens", des „arbeitsbegleitenden Trainings" oder des „vollzeitlichen Einführungstrainings" (vgl. STIEFEL 1979, S. 32 *ff.*), stehen auch unterschiedliche „Bilder vom Mitarbeiter". Diese sind meist nicht explizit formuliert, üben aber einen markanten Einfluß auf Entscheidungen über die Art der Gestaltung der Bildungsaktivitäten eines Unternehmens aus.

Tab. 21 stellt die verschiedenen Einschulungsformen aufgeschlüsselt nach Mitarbeitergruppen dar.

Tabelle 21: Einschulungsformen nach Mitarbeitergruppen

Einschulungsform	Akademiker	Maturanten	Fachschul-absolventen	Facharbeiter	Angelernte Kräfte
sofortiger Arbeitsbeginn (bei Bedarf Training)	28 %	27 %	36 %	49 %	47 %
Mitarbeit bei Kollegen	20 %	36 %	46 %	41 %	45 %
on-the-job-Training und Seminare	23 %	31 %	32 %	19 %	10 %
erst Einführungsseminar, dann on-the-job-Training	9 %	14 %	14 %	10 %	9 %
job-rotation-Programm	12 %	9 %	5 %	4 %	4 %
längeres off-the-job-Programm	3 %	5 %	3 %	2 %	1 %
andere Formen	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 100 % = 194 Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)

- Einschulung von Akademikern

  Am häufigsten werden Akademiker sofort am Arbeitsplatz eingesetzt, wobei die Einschulung on-the-job bei Bedarf oder planmäßig mit Seminaren kombiniert wird. 20 % der Unternehmen lassen Akademiker zuerst bei Kollegen mitarbeiten. Mit einem kurzen oder längeren off-the-job-Training beginnen Akademiker in jeweils etwa 12 % der Unternehmen.

- Einschulung von Maturanten

  Bei der Einschulung von Maturanten dominieren die Mitarbeit bei Kollegen bzw. eine Kombination von Einschulung am Arbeitsplatz und Seminaren. Fast 20 % der Unternehmen beginnen mit off-the-job-Maßnahmen. Tendenziell werden also Akademiker schneller direkt eingesetzt und es wird ihnen die Verantwortung für eine Stelle schneller übertragen (weil z. B. in Kleinbetrieben kein anderer Spezialist für dieses Gebiet vorhanden ist) während Maturanten zuerst deutlich öfter durch Kollegen eingeschult bzw. in begleitenden Seminaren weitergebildet werden.

- Fachschulabsolventen

  In fast der Hälfte der Unternehmen werden Fachschulabsolventen durch Mitarbeit bei Kollegen eingeschult. In jedem dritten Unternehmen werden sie sofort an ihrem Arbeitsplatz eingesetzt, wobei sie von anderen Mitarbeitern eingeschult und durch Trainingsmaßnahmen unterstützt werden.

- Facharbeiter

  In der Hälfte der Unternehmen werden Facharbeiter sofort am Arbeitsplatz eingesetzt, fast ebenso häufig arbeiten sie zuerst bei Kollegen mit. 12 % beginnen mit off-the-job-Training.

- Angelernte Kräfte

  Ebenfalls jedes zweite Unternehmen setzt angelernte Kräfte sofort am Arbeitsplatz ein, in 45 % der Unternehmen arbeiten sie zuerst mit einem Kollegen mit. 10 % beginnen mit off-the-job-Training.

Insgesamt dominieren für alle Mitarbeitergruppen die Einschulungsmuster „Sofortiger Arbeitsbeginn, bei Bedarf Training" und „Mitarbeit bei Kollegen". Ihre Häufigkeit nimmt mit steigendem Ausbildungsniveau der Neueintretenden ab, sie sind aber auch bei Akademikern die wichtigsten Einschulungsformen.

Ein Vergleich zwischen Groß- und Kleinbetrieben zeigt unterschiedliche Einschulungsformen (siehe Tab. 22, S. 47). Die jeweils eingesetzten Formen hängen mit der Zahl der gleichzeitig einzuführenden Mitarbeiter, mit der Verfügbarkeit anderer Fachleute im Unternehmen und auch der Möglichkeit, Personal „auf Vorrat" einzustellen und intern auszubilden, ohne bereits eine endgültige Entscheidung über den zukünftigen Arbeitsplatz getroffen zu haben, zusammen.

Insgesamt können die Vorgangsweisen bei der Einführung neuer Mitarbeiter in Klein- und Großbetrieben folgendermaßen charakterisiert werden:

- Im Großbetrieb erfolgt die Einschulung häufiger in formalisierter Form: Es gibt einführende Informationsveranstaltungen, die Einschulung erfolgt durch Mitarbeit bei Kollegen mit allmählicher verantwortender Übernahme von Aufgaben, durch betreute on-the-job-Einschulung am Arbeitsplatz („Paten"-System), kombiniert mit dem Besuch individuell vereinbarter Einzelseminare oder von längeren internen Veranstaltungensreihen und Einführungskursen. Für Nachwuchsführungskräfte gibt es auch längere Trainee-Programme.

- Im Kleinbetrieb werden neueintretende Mitarbeiter überwiegend sofort am Arbeitsplatz eingesetzt, es dominieren informelle Formen der Einschulung, Facharbeiter, fachschulabsolventen und angelernte Kräfte werden durch praxiserfahrene Kollegen eingeschult. Bei Maturanten und Akademikern ist dies seltener der Fall, was mit dem Fehlen entsprechender qualifizierter Mitarbeiter zusammenhängen kann (vgl. SADOWSKI 1983). Neben einer Einführung in Spezifika des Unternehmens erfolgt eine eventuell notwendige fachliche Weiterbildung vorwiegend durch Besuch externer Seminare.

Tabelle 22: Einschulungsformen nach Mitarbeitergruppen

Einschulungsform		Akademiker	Maturanten	Fachschul-absolventen	Facharbeiter	Angelernte Kräfte
sofortiger Arbeitsbeginn (bei Bedarf Training)	KB	23 %	26 %	36 %	43 %	28 %
	GU	50 %	26 %	56 %	67 %	56 %
Mitarbeit bei Kollegen	KB	7 %	13 %	34 %	30 %	46 %
	GU	39 %	56 %	67 %	50 %	33 %
on-the-job-Training und Seminare	KB	3 %	10 %	21 %	18 %	10 %
	GU	61 %	61 %	44 %	28 %	22 %
erst Einführungsseminar, dann on-the-job-Training	KB	2 %	8 %	13 %	8 %	7 %
	GU	22 %	17 %	17 %	17 %	11 %
job-rotation-Programm	KB	2 %	3 %	8 %	5 %	5 %
	GU	39 %	6 %	–	–	–
längeres off-the-job-Programm	KB	2 %	7 %	–	–	–
	GU	11 %	–			

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 100 % = 61 Kleinbetriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern bzw. 18 Großbetriebe mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (Mehrfachnennungen möglich)
Legende: KB = Kleinbetrieb, GU = Großunternehmen.

2.2 Dauer der Einschulung neuer Mitarbeiter

Einschulungsmaßnahmen dauern desto länger, je größer das Unternehmen, je höher das Ausbildungsniveau und die Anforderungen des Arbeitsplatzes und je geringer das Ausmaß der einschlägigen Vorpraxis sind (siehe Tab. 23, S. 50).[13]

Die durchschnittliche Einschulungsdauer für Akademiker, Maturanten und Fachschüler ohne Praxiserfahrung wurde auch von HARTL u. a. (1980, Tabellenband, S. 60) erhoben und stimmt mit den vorliegenden Ergebnissen gut überein. Die Dauer der Einschulung in den einzelnen Unternehmen streut allerdings beträchtlich.

So werden z. B. Akademiker mit Vorpraxis in ca. einem Drittel der Unternehmen bis zu zwei Wochen lang eingeschult, in 5 % der Unternehmen (vor allem Großunternehmen) dagegen über 90 Tage.[14]

Tabelle 23: Einschulungsdauer in Tagen nach Mitarbeitergruppen und Vorkenntnissen

Ausbildungniveau	mit einschlägiger Praxiserfahrung			ohne einschlägiger Praxiserfahrung		
	Mittel-wert	Median	Insges.	Mittel-wert	Median	insges.
Akademiker	26	20	65	47	50	68
Maturanten	22	15	95	40	29	107
Fachschulabsolventen	21	14	107	34	28	116
Facharbeiter mit Lehrabschlußprüfung	13	9	99	25	18	100
Angelernte Kräfte	13	7	85	23	10	122

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 194 Unternehmen

Ähnliche Streubreiten gibt es bei Maturanten mit einschlägiger Praxis, die in jedem dritten Unternehmen bis zu zwei Wochen (zehn Werktage) eingeschult werden.

In 20 % der Unternehmen werden praxiserfahrene Fachschulabsolventen bis zu einer Woche lang eingeschult, es zeigt sich hier aber eine äußerst starke Streuung von einem bis 99 Tagen.

Auch die Einschulungszeit für Facharbeiter ist sehr unterschiedlich: 40 % der Unternehmen schulen bis zu einer Woche (fünf Werktage) ein, es gibt aber auch Unternehmen mit Einschulungsdauern bis zu 90 Tagen.

Bei den angelernten Kräften werden 45 % bis zu einer Woche lang eingeschult, 17 % der Unternehmen geben Einschulungsdauern von über einem Monat an.

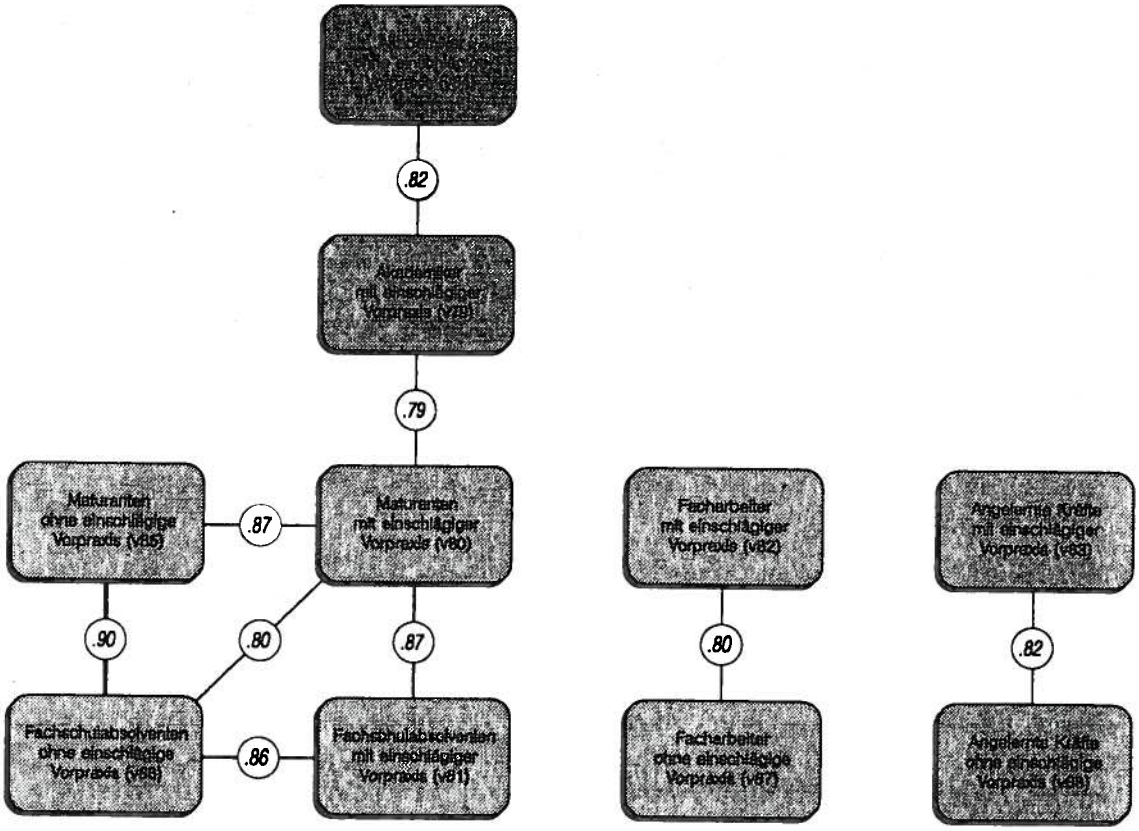
Nach Unternehmensgrößen differenziert zeigen sich ebenfalls Unterschiede bei den durchschnittlichen Einschulungsdauern: Praxiserfahrene Akademiker, Maturanten und Fachschulabsolventen werden mit steigender Unternehmensgröße tendenziell länger eingeschult.

Bei den Neueintretenden ohne Vorpraxis zeigen sich tendenziell in der Gruppe der Mittelbetriebe von 100 bis 500 Beschäftigten die längsten Einschulungsdauern (Tab. A-3).

Die Länge der Einschulungsdauer verschiedener Mitarbeitergruppen im Unternehmen korreliert miteinander sehr hoch (Abb. 5).

Besonders hoch ist die Korrelation der Einschulungsdauern von neu ins Unternehmen eintretenden Maturanten mit (v80) bzw. ohne einschlägige Vorpraxis (v85) sowie Fach-

Abbildung 5: Einschulungsdauer



Quelle: ibw-Erhebung 1989; 194 Unternehmen; Anm.: Dargestellt ist der Korrelationskoeffizient nach Spearman r(s) (nur Werte über .78); Die Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau

schulabsolventen mit (v81) bzw. ohne Vorpraxis (v86) (r(s) jeweils über .85).
Etwas schwächer korreliert damit die Einschulungsdauer von Akademikern mit (v79) bzw. ohne Vorpraxis (v84).
Ebenfalls stark hängen die Einschulungsdauern bei Facharbeitern (v82 und v87) bzw. bei angelernten Kräften (v83 und v88) miteinander zusammen.

Daraus können zwei Trends abgelesen werden:

- Führt ein Unternehmen generell umfangreiche Einschulungsaktivitäten durch, gilt dies unabhängig vom Ausmaß der Vorpraxis, da eine Reihe betriebsspezifischer Grundinformationen oder Spezialqualifikationen zu vermitteln sind. Eine Berücksichtigung fachlich oder arbeitsplatzspezifisch einschlägiger Vorerfahrungen erfolgt meist in der Weise, daß vor oder bei Dienstantritt individuelle Einschulungspläne festgelegt werden, die sich bezüglich Dauer und Inhalt an den Vorerfahrungen der Neueintretenden und eventuellen Qualifikationsdefiziten in bezug auf den speziellen Arbeitsplatz orientieren.[15]
- Einschulungsaktivitäten erfolgen eher getrennt nach Mitarbeitergruppen, wobei Mitarbeiter mit Fachschulabschluß, Matura, u. U. Universitätsabschluß, andererseits Facharbeiter und angelernte Kräfte gesonderte Einschulungsprogramme durchlaufen.

Abschnitt V

Weiterbildung als Faktor der Unternehmensdynamik

Die Weiterbildungsintensität eines Unternehmens wird durch eine Reihe von Faktoren beeinflußt. Das Erkennen unternehmensrelevanter technischer Neuentwicklungen bzw. Produktinnovationen in der Branche bzw. im Unternehmen stellt wesentliche Auslöser für Weiterbildungsaktivitäten dar. Die Wahrnehmung von hohem Konkurrenzdruck allein reicht nicht aus, es muß auch die Überzeugung im Unternehmen bestehen, daß durch eine Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation oder z. B. verstärkte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ein strategischer Vorteil gegenüber der Konkurrenz erreichbar ist (und daß diese Ziele auch durch Weiterbildungsmaßnahmen erreicht werden können) (KAILER 1989a, S. 120).[16]

Aufbauend auf eine Analyse einschlägiger Forschungsberichte wurde eine Reihe von potentiellen Einflußfaktoren herausgearbeitet. An die Unternehmen wurde die Frage nach einer Veränderung in diesen Bereichen innerhalb der letzten fünf Jahre gerichtet.

1. Wichtigste Entwicklungen der letzten Jahre

Als wichtigste Entwicklungen in den letzten fünf Jahren wurden vor allem starke Änderungen (in den meisten Fällen Zunahmen) bei Investitionen in neue Technologien, beim Umsatz (und damit zusammenhängenden personellen und organisatorischen Änderungen) sowie der Mitarbeiterrekrutierung genannt (siehe Tab. 24, S. 54).[17]

Dieser tiefgreifende Einfluß neuer Techniken zeigte sich auch in anderen Erhebungen: So wurden Änderungen im Zusammenhang mit der Einführung von EDV von Klein- und Mittelbetrieben als wichtigste Probleme (und Bildungsbedarfe) genannt (KAILER u. a. 1985b). HARTL u. a. (1980, Tabellenband, S. 21) arbeiteten folgende Auslöser für Weiterbildung heraus: EDV, Konkurrenzdruck, Rationalisierung, Anwendung neuer Erkenntnisse, wachsende Betriebsgröße und Automatisierung/Mechanisierung.

Tabelle 24: Entwicklungen in den letzten fünf Jahren

Entwicklungsart	Nennungen		Änderungen insgesamt
	stark gestiegen	stark gesunken	
Ausmaß an Investitionen in neue Techniken	43 %	1 %	44 %
Umsatz	38 %	3 %	41 %
Probleme bei der Beschaffung von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt	36 %	3 %	39 %
Anzahl der Beschäftigten	23 %	7 %	30 %
Anzahl wichtiger Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation	28 %	–	28 %
Anzahl der vom Unternehmen entwickelten und auf den Markt gebrachten Produkte oder Dienstleistungen	24 %	1 %	25 %
Cash flow	22 %	2 %	24 %
Ausgaben für Weiterbildung	18 %	–	18 %
Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer	15 %	2 %	17 %
Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter	9 %	2 %	11 %

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 100 % = 194 Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)

Eine Differenzierung nach der Unternehmensgröße zeigt unterschiedliche Schwerpunkte der Entwicklung (siehe Tab. 25, S. 55):

Je größer die Unternehmen, desto deutlicher sind in den letzten Jahren die Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer, die Weiterbildungsausgaben, die wahrgenommene Weiterbildungsmotivation und das Ausmaß an Investitionen in neue Techniken gestiegen. Von Rekrutierungsproblemen am Arbeitsmarkt berichten dagegen eher kleinere Unternehmen.

Eine Korrelationsanalyse (siehe Abb. 6, S. 56) zeigt hochsignifikante Zusammenhänge zwischen den Entwicklungen der letzten fünf Jahre:
Einerseits zwischen Geschäftserfolg (v90 Umsatz und v91 Cash flow) und der Beschäftigtenzahl (v89) (r(s) = .54 bzw. .48), andererseits zwischen Weiterbildungsausgaben (v93), der Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer (v98) und der Einschätzung der Weiterbildungsmotivation von Unternehmensseite (v96) (r(s) jeweils über .48); sowie den Zusammenhang zwischen Produktneuentwicklungen (v95) und ablauf- und aufbauorganisatorischen Änderungen im Unternehmen (v94).

Tabelle 25: Entwicklungen in den letzten fünf Jahren nach Unternehmensgröße

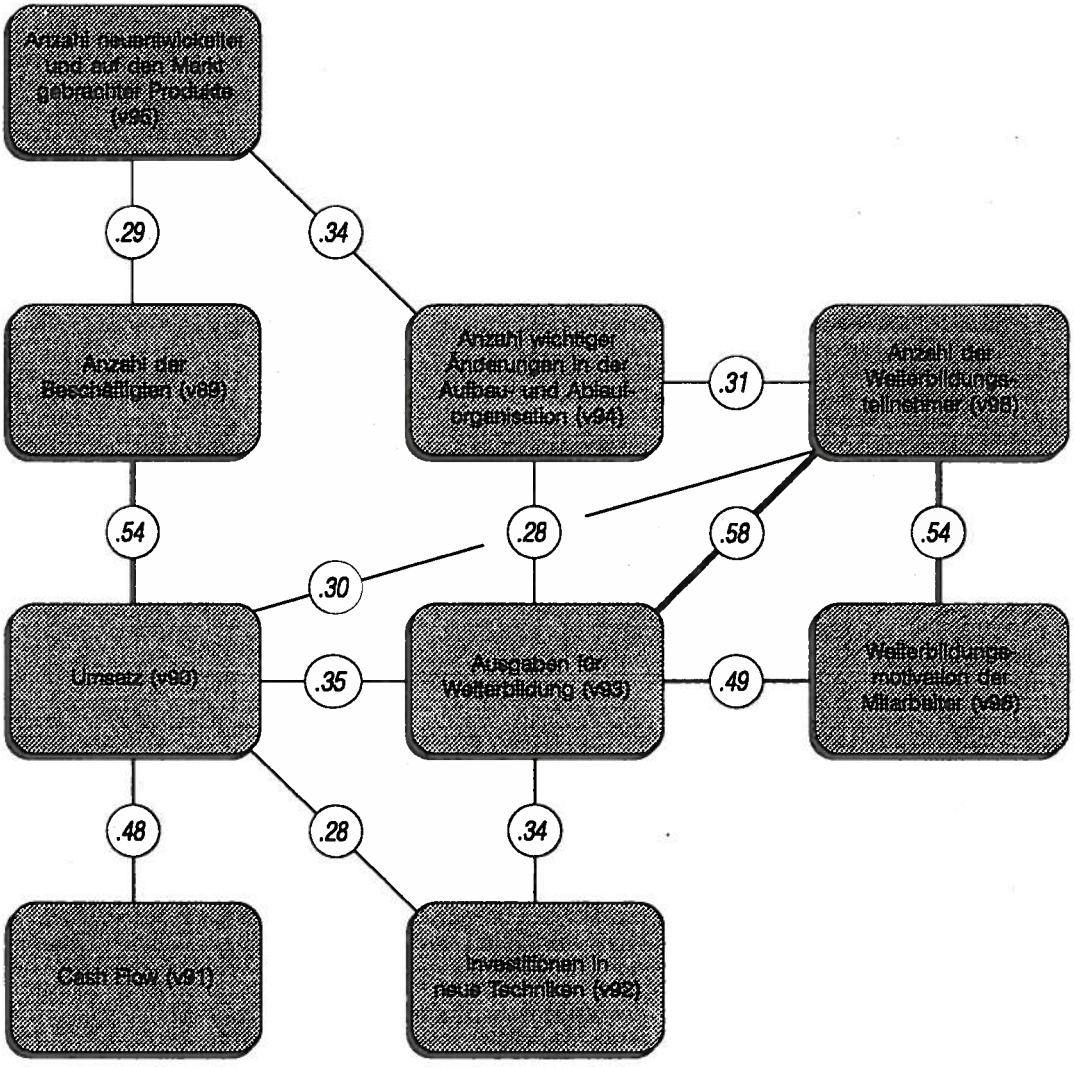
Entwicklungstrend	Anzahl der Mitarbeiter		
	bis 100	101 bis 500	über 500
Zahl der Beschäftigten	2,14	2,12	2,55
Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer	2,15	1,95	1,79
Anzahl wichtiger Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation	1,96	1,75	1,68
Ausmaß an Investitionen in neuen Techniken	1,71	1,61	1,45
Ausgaben für Weiterbildung	2,03	1,90	1,78
Probleme bei der Beschaffung von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt	1,80	1,84	1,97
Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter	2,17	1,91	2,00
Umsatz	1,74	1,70	1,84
Anzahl der vom Unternehmen entwickelten und auf den Markt gebrachten Produkte oder Dienstleistungen	1,93	1,79	1,89
Cash flow	2,00	1,93	1,97
Anzahl der Unternehmen	94	62	38

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 194 Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich);
Anm.: Dargestellt sind Mittelwerte
Skala: 1 = stark gestiegen, 2 = eher gestiegen, 3 = eher gesunken, 4 = stark gesunken

Abb. 6 zeigt die zentrale Bedeutung der Entwicklung der Weiterbildungsausgaben: Die Entwicklung der Weiterbildungsausgaben (v93) ist nicht nur eng verbunden mit der Entwicklung der Teilnehmerzahlen (v98) und der Einschätzung der Weiterbildungsmotivation der Unternehmensangehörigen (v96). Sie hängt auch deutlich mit dem geschäftlichen Erfolg (der Umsatzentwicklung, v90) zusammen (r(s) = .35). Starke Zusammenhänge zeigen sich auch mit Investitionen in neue Techniken (v92) (r(s) = .34) und organisatorischen Änderungen (v94) (r(s) = .28).

Diese Zusammenhänge erscheinen plausibel: Eine positive Geschäftsentwicklung führt zu einer Ausweitung des Weiterbildungsbudgets. Dieser Zusammenhang ist eher mittelfristiger Natur, da die Höhe des Weiterbildungsbudgets in den meisten Fällen nur indirekt mit der Entwicklung von Umsatz und Gewinn gekoppelt ist. Es werden z. B. aufgrund des günstigen Geschäftsganges neue Mitarbeiter eingestellt, oder Investitionen in neue Techniken bzw. Produktneuentwicklungen führen zu organisatorischen Änderun-

Abbildung 6: Entwicklungen in den letzten fünf Jahren



Quelle: ibw-Erhebung 1989; 194 Unternehmen; Anm.: Dargestellt ist der Korrelationskoeffizient nach Spearman r(s) (nur Werte über .27); Die dargestellten Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau (Qu.: Tab. A-4)

gen, Neueinstellungen und geänderten Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter, wodurch wiederum Bedarf an Einschulung und Weiterbildung entsteht.

Die Wirkrichtung kann auch umgekehrt sein: Gesteigerte Weiterbildungsaktivitäten führen dazu, daß die Notwendigkeit organisatorischer Umstellung, daß neue Marktchancen und Produktinnovationen deutlicher erkannt werden.[18]

Zusammenfassend können folgende wichtige Einflußfaktoren für die betriebliche Weiterbildungsaktivität hervorgehoben werden:

- Geschäftserfolg;
- Änderungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation (und damit zusammenhängend Produktneuentwicklungen);
- Investitionen in neue Techniken;
- die wahrgenommene Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter.

Im nächsten Schritt wird untersucht, ob zwischen der globalen Änderungsintensität von Unternehmen und der betrieblichen Weiterbildungsaktivität Zusammenhänge erkennbar sind. Danach werden die Einflußfaktoren im einzelnen untersucht.

2. Zum Zusammenhang zwischen der Veränderungsintensität von Unternehmen und Weiterbildungsaktivitäten

Eine insbesondere für das interne Bildungsmarketing (STUART / LONG 1985, KAILER / STIEFEL 1984, S. 53 *ff.*) wichtige Frage ist der Versuch eines Nachweises, daß Weiterbildungsaktivitäten sich positiv auf den Geschäftserfolg auswirken. Dadurch soll eine Einstellungsänderung insbesondere auf Leitungsebene herbeigeführt werden.

Die bekanntesten Versuche solcher globaler „Nachweise" stammen aus Großbritannien: Eine Telefonumfrage bei 500 britischen Unternehmen (IFF 1985) sowie die schriftliche landesweite Erhebung von DELOITTE (1989), die mit 1.700 antwortenden Unternehmen eine der umfassendsten europäischen Studien zu diesem Themenkreis darstellt.

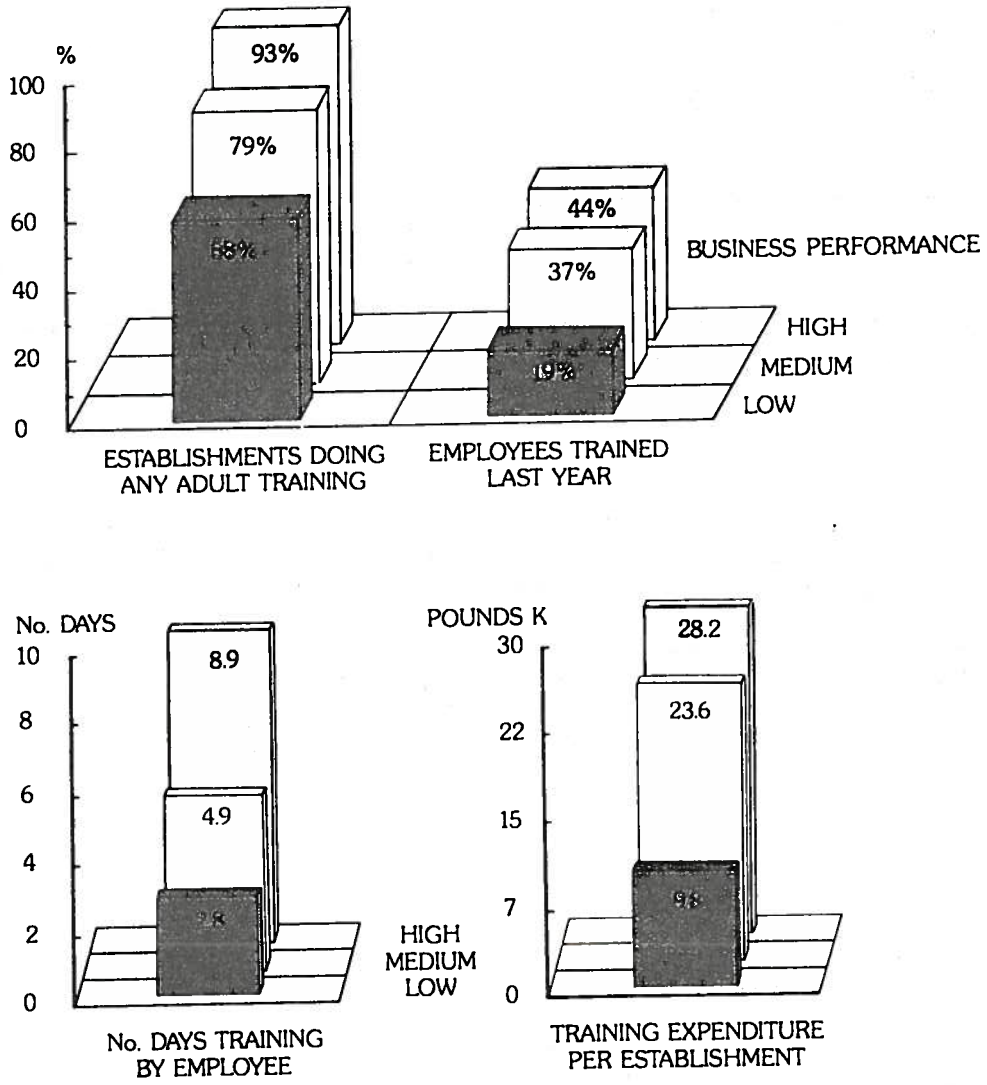
In der IFF-Studie wurde ein „Index des Geschäftserfolges" gebildet. Berücksichtigt wurden Änderungen bei Mitarbeiterzahl, Output, Gewinn, Produktneuentwicklungen, Einstellung hochqualifizierter Mitarbeiter. Dieser Index wurde zu den Trainingsausgaben in Beziehung gesetzt (vgl. IFF 1985, S. 12).

Es zeigten sich sehr deutliche Unterschiede zwischen „trainierenden" und „nicht trainierenden" Unternehmen (siehe Abb. 7, S. 58).[19]

Es handelt sich nicht um den Versuch, einen exakten Nachweis zu führen, daß die Weiterbildungsaktivitäten zu verbessertem Geschäftserfolg führten, sondern eher um das Herausarbeiten eines „plausiblen Zusammenhanges": „On every single measure high business performance is strongly and positively associated with a high level of adult training. The stati-

stican will say, correctly, that there is no proof here of a causal relationship between business performance and training activity. It is even possible to argue that causal relationships, if they exist, could be in either direction – that high business performance causes high training activity: it has been argued in the face of comparable evidence, that propensity to lung cancer is the causal factor in the propensity to smoke cigarettes. It is also possible to argue that our measures of training activity and business performance are simplifications, and that our research method carries with it the possibilities of sampling error, and other errors associated with survey research" (IFF 1985, S. 14).

Abbildung 7: Business Performance and Adult Training Activity

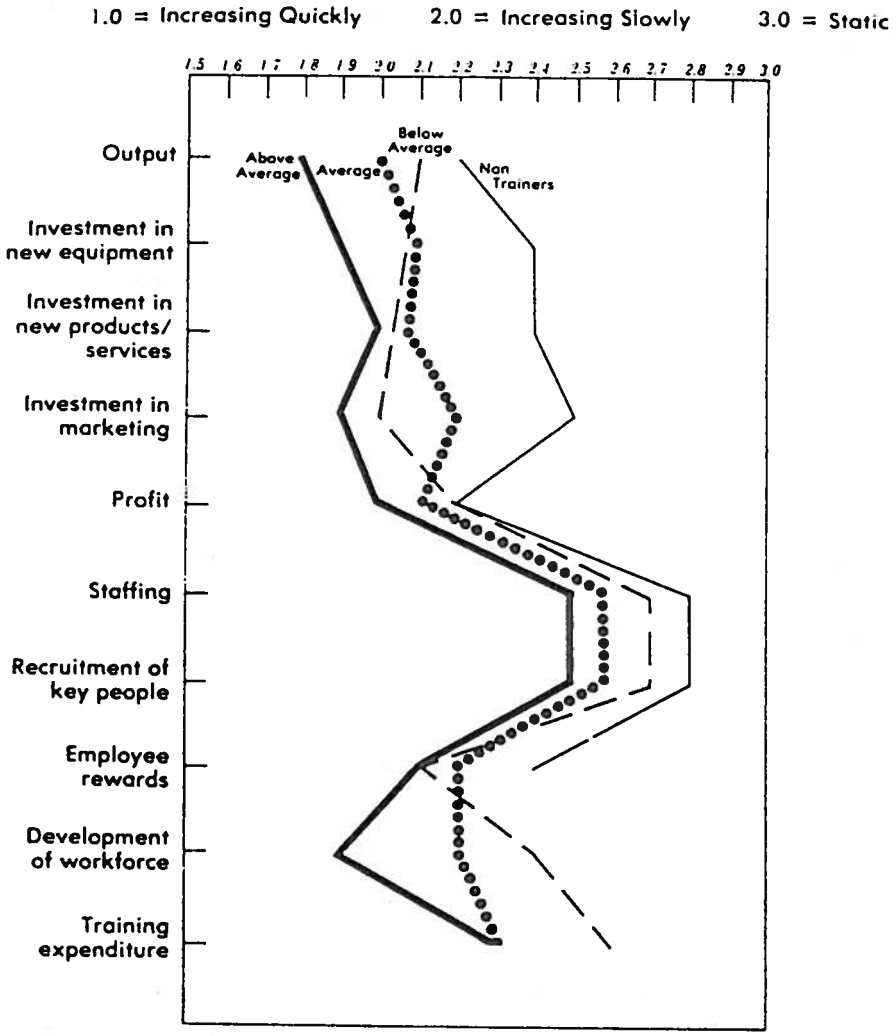


Quelle: IFF 1985 (S. 13 *f.*)

DELOITTE u. a. (1989) bildeten einen „Wachstumsindex" (Abb. 8):[20]

Der Vergleich zwischen Unternehmen mit unterschiedlich hohen Weiterbildungskosten zeigte folgendes Ergebnis: „We found that the non-trainers consistently had noticeably lower growth than the training establishments. This difference was particularly clear in all the areas of investment, reflecting the fact that low levels of investment in equipment and new products go hand in hand with low levels of investment in training. This pattern across the trainers and non-trainers clearly shows non-trainers growing more slowly than training organisations in both output and investment, and that those establishments that are growing fastest, whether, in output, investment or people, tend to be establishments providing higher levels of training" (PELL 1979, S. 13).

Abbildung 8: Company Performance by Level of Training



Quelle: DELOITTE, HASKINS und SELLS & IFF Research Ltd. (1989, S. 45)

In Anlehnung an den Grundgedanken dieser Studien wurde auch in der vorliegenden Erhebung ein Unternehmensindex gebildet. Dieser bildet, basierend auf Eigenangaben der Unternehmen bezüglich Entwicklungen in den letzten fünf Geschäftsjahren, die „Änderungsintensität" der Unternehmen ab. Je ein Punkt wurde für „starke Änderungen" bei der Beschäftigtenzahl, beim Umsatz, beim Ausmaß der Investitionen in neue Techniken, bei der Anzahl wichtiger Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation sowie bei der Anzahl der vom Unternehmen neuentwickelten und auf den Markt gebrachten Produkte vergeben, sodaß der „Änderungsindex" für jede Unternehmung Werte zwischen null (keine größeren Änderungen) und fünf (hohes Ausmaß an Veränderung) annehmen konnte. Insgesamt zeigte sich, daß mehr als jede vierte antwortende Unternehmung von keinen großen Veränderungen in den letzten Jahren berichtete (Indexwert 0), 28 % kamen auf den Indexwert 1, 20 % auf den Wert 2, 10 % auf den Wert 3, 8 % auf den Wert 4 und 4 % auf den Wert 5.

Eine Betrachtung dieses Index nach Unternehmensgröße (Tab. 26) zeigt, daß in der Gruppe der Unternehmen mit geringer Änderungsintensität überdurchschnittlich viele Kleinbetriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern enthalten sind.

Tabelle 26: Änderungsindex nach Unternehmensgröße

Änderungs-index	Anzahl der Mitarbeiter				
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr
0	42 %	14 %	26 %	20 %	19 %
1	23 %	38 %	24 %	20 %	50 %
2	15 %	31 %	20 %	20 %	13 %
3	11 %	7 %	15 %	15 %	6 %
4	9 %	10 %	6 %	20 %	6 %
5	–	–	9 %	5 %	6 %
Anzahl der Unternehmen	47	29	55	20	16

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 167 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

Tab. 26 zeigt jedoch auch Kleinbetriebe mit hoher Änderungsintensität. Dieses Ergebnis wird durch die Erhebung von KAILER u. a. (1985b, S. 129 *ff.*) gestützt, in der eine zahlenmäßig kleine Gruppe von Klein- und Mittelbetrieben mit hoher Aktivität in den Bereichen Weiterbildung und Organisationsentwicklung identifiziert wurde.

Insgesamt zeigt sich eine Reihe hochsignifikanter Zusammenhänge zwischen Änderungsindex und einzelnen Entwicklungen in den Unternehmen innerhalb der letzten fünf Jahre (vgl. Tab. A-5).

Je höher der Änderungsindex eines Unternehmens, desto stärkere Steigerungen gab es auch

- beim Umsatz und Cash Flow;
- bei der Anzahl der Mitarbeiter;
- beim Ausmaß an Investitionen in neue Techniken;
- bei den Weiterbildungskosten;
- in der Anzahl der Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation;
- bei der Anzahl der Produktentwicklungen;
- bei der Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer.

Nicht signifikant ist hingegen der Zusammenhang zwischen Problemen bei der Beschaffung neuer Mitarbeiter am Arbeitsmarkt und dem Änderungsindex.

3. Einflußfaktoren im Detail

Im folgenden werden die genannten Entwicklungen und ihr Zusammenhang mit der Weiterbildungsintensität eines Unternehmens näher untersucht. Dabei wird vorerst die Höhe der Weiterbildungskosten als Hilfsgröße für das Ausmaß der Weiterbildungsaktivitäten herangezogen.

- Beschäftigtenzahl

  Die Weiterbildungskosten sind in den letzten fünf Jahren bei fast 90 % der antwortenden Unternehmen gestiegen, in jedem sechsten Unternehmen sogar stark. 12 % der antwortenden Unternehmen berichten von „eher gesunkenen" Weiterbildungsbudgets. Es zeigt sich ein Zusammenhang (auf dem 10 %-Niveau) zwischen der Unternehmensgröße und den Ausgaben für Weiterbildung (Tab. A-6). Diese Zunahme der Weiterbildungsaufwendungen hängt mit der Neueinstellung von Mitarbeitern zusammen:

Tabelle 27: Entwicklung der Weiterbildungskosten nach Entwicklung der Beschäftigtenzahl

Anzahl der Mitarbeiter	Weiterbildungskosten				Insges.
	stark gestiegen	eher gestiegen	eher gesunken	stark gesunken	
stark gestiegen	13	29	2	–	44
eher gestiegen	9	54	7	–	70
eher gesunken	9	36	10	–	55
stark gesunken	1	10	3	–	14
Anzahl der Unternehmen	32	129	22	–	183

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 183 Unternehmen; Anm.: Dargestellt sind Absolutwerte

- Zahl der Teilnehmer an Weiterbildung

Erwartungsgemäß hochsignifikant ist der Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Weiterbildungskosten sowie der Zahl der Weiterbildungsteilnehmer.[21]

Bei fast 90 % der Unternehmen hat innerhalb der letzten fünf Jahre die Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer zugenommen, bei fast ebenso vielen sind die Weiterbildungskosten gestiegen. 10 % der Unternehmen berichten von einem starken Anstieg in beiden, über 80 % in zumindest einem der beiden Bereiche.

Dies wird auch durch die ibw-Betriebsbefragung 1988 unterstrichen, die einen systematischen Ausbau der Weiterbildung in den letzten Jahren, gekoppelt mit weiteren Expansionsplänen für die nächsten Jahre, ergab (KAILER 1988c, S. 30 *f.*), wobei ein Trend zum relativ stärkeren Ausbau der firmeninternen Weiterbildung festzustellen ist (vgl. auch KRAUS / KAILER 1990).

- Umsatz

Die Entwicklungen des Umsatzes und der Weiterbildungsausgaben hängen hochsignifikant zusammen.
Nicht nur Unternehmen mit gestiegenen Umsätzen, sondern auch die überwiegende Zahl der Unternehmen mit Umsatzeinbußen berichten von einem Anstieg der Weiterbildungskosten in den letzten Jahren (Tab. 28).

Tabelle 28: Entwicklung der Weiterbildungskosten nach Umsatzentwicklung

Umsatz	Weiterbildungskosten				Insges.
	stark gestiegen	eher gestiegen	eher gesunken	stark gesunken	
stark gestiegen	22	48	2	–	72
eher gestiegen	10	71	12	–	93
eher gesunken	1	8	4	–	13
stark gesunken	–	2	3	–	5
Anzahl der Unternehmen	33	129	21	–	183

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 183 Unternehmen; Anm.: Dargestellt sind Absolutwerte

Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, daß Weiterbildungsbudgets meist nicht direkt mit dem Geschäftserfolg gekoppelt sind.[22]

Auch Qualitätsmanagementprogramme (GROOCOCK 1988, ZINK 1989) und Rationalisierungsinvestitionen können erheblichen Weiterbildungsbedarf auslösen.

Die Tatsache, daß man sich bei der Budgeterstellung sehr oft an der Budgethöhe des Vorjahres orientiert, weist auf einen Remanenzeffekt hin: Das Weiterbildungsbudget wird im Normalfall beibehalten oder in kleinen Schritten erhöht. Eine (dann aber oft

radikale) Kürzung des Weiterbildungs-Budgets wird erst bei einschneidenden Verschlechterungen des Geschäftsganges und damit verbundenen unternehmensweiten Kostensenkungsprogrammen einsetzen.
Andererseits wird es auch für eine überdurchschnittliche Erhöhung des Weiterbildungsbudgets eines Auslösers, der erhöhte Weiterbildungskosten quasi „rechtfertigt", bedürfen: Dazu gehören die Durchführung von Sonderprojekten neben der laufenden Weiterbildungstätigkeit, wie beispielsweise Begleitveranstaltungen im Rahmen einer tiefgreifenden Umstellung des Unternehmens aufgrund der Einführung neuer Technologien, die Einführung neuer hierarchischer Zwischenebenen, die Entwicklung eines eigenen Weiterbildungsprogrammes für Nachwuchsführungskräfte, ein unternehmensweites Qualitäts-Management-Programm, die Einführung von Lernstatt-Aktivitäten und Qualitätszirkeln usw.

Es wurde in der vorliegenden Erhebung auch versucht, die durchschnittlichen Weiterbildungskosten zum Umsatz in Beziehung zu setzen. Der Mittelwert betrug 0,4 % des Umsatzes. Da aber nur ein Teil der Unternehmen Weiterbildung budgetiert und nur wenige überhaupt die Umsatzhöhe als Ansatzpunkt für die Bestimmung des Weiterbildungsbudgets heranziehen, zeigte sich bei den Ergebnissen eine sehr starke Streuung, z. B. bei Industrieunternehmen zwischen 1 ‰ und 6,75 % vom Umsatz.[23]

Als Maß des Zusammenhanges zwischen Umsatz und Weiterbildungskosten wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson errechnet ($r = 0{,}3832$, $n = 97$ Unternehmen, $p = 0{,}000$). Damit werden aber nur etwa 14 % der Variation erklärt.
Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Errechnung eines Kennwertes auf Umsatzbasis überhaupt sinnvoll ist, denn

- Umsatzzahlen von Produktionsbetrieben, Banken, Versicherungen und Ressortbudgets der öffentlichen Verwaltung sind miteinander kaum sinnvoll zu vergleichen;
- es wird von den Unternehmen nur ein Teil der Weiterbildungskosten berücksichtigt;
- Weiterbildungsbudgets sind kaum am Umsatz orientiert;
- es budgetiert nur ein Teil der Unternehmen.

„Aufgrund der starken Abhängigkeit des Umsatzes von branchenspezifischen Einflüssen erscheint diese Größe jedoch weniger als die Bruttolohn- und Gehaltskosten geeignet, das Bildungsverhalten der Betriebe zu beurteilen." (FALK 1982b, S. 79).[24]

Insgesamt dürfte die Lohn- und Gehaltssumme eine bessere Vergleichsbasis bilden. Da diese in der vorliegenden Studie nicht explizit erhoben wurde, kann nur indirekt (über den Personalaufwand lt. Wirtschaftsdaten 1983) eine grobe Schätzung vorgenommen werden, derzufolge durchschnittlich Weiterbildungskosten in der Höhe von 1,2 % des Personalaufwandes anfallen (vgl. Tab. A-7).

Auch bei diesem Kennwert ist die Streuung der Antworten beträchtlich. So ermittelte HANIKA (1985) bei 28 österreichischen Großbetrieben Weiterbildungsaufwendungen zwischen 0,6 % und 3 % des Personalaufwandes. In einer weiteren Erhebung nannten drei von vier antwortenden Unternehmen Weiterbildungskosten von unter 5 % der Brutto-Lohn- und Gehaltssumme, 21 % bis zu 10 %, 4 % höhere Aufwendungen (KRAUS / KAILER 1990).

- Investitionen in neue Techniken

  Die Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien stellt eines der wichtigsten Weiterbildungsziele dar (vgl. KAILER 1988c, S. 11). Dies zeigt sich auch in der vorliegenden Erhebung. Von 79 Unternehmen mit stark gestiegenen Investitionen in neue Techniken berichten z. B. 29 % von stark und 67 % von eher gestiegenen Weiterbildungskosten. Dieser Zusammenhang ist hochsignifikant (Tab. A-8).

- Organisatorische Änderungen

  Die Einführung neuer Techniken führt oft zu tiefgreifenden Änderungen in der betrieblichen Organisation. Andererseits wird Weiterbildung auch zur pro-aktiven Erhöhung der Bereitschaft für Änderungen eingesetzt. Auch hier zeigt sich ein hochsignifikanter Zusammenhang: Fast jedes dritte Unternehmen mit hoher Änderungsintensität in seiner Aufbau- und Ablauforganisation berichtet über stark, fast 60 % über „eher" gestiegene Weiterbildungsaufwendungen.

- Produktneuentwicklungen

  Von den Unternehmen, bei denen die Anzahl der neuentwickelten und auf den Markt gebrachten neuen Produkte stark gestiegen ist, berichtet ein Drittel von stark, weitere 55 % von „eher" gestiegenen Weiterbildungskosten. Auch dieser Zusammenhang ist hochsignifikant.

- Weiterbildungsmotivation

  Gestiegene Ausgaben für Weiterbildung hängen hochsignifikant mit der Einschätzung zusammen, daß die Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter gestiegen sei. Fast 60 % aller Unternehmen mit stark gestiegenen Weiterbildungsausgaben berichten von stark gestiegener Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter.

  Dieser Zusammenhang von betrieblichen Weiterbildungsausgaben und Weiterbildungsmotivation kann quasi als „Henne-Ei-Problem" von zwei Blickwinkeln her interpretiert werden:

  - Die von Weiterbildungsverantwortlichen wahrgenommene Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter (z. B. durch geäußerten Weiterbildungsbedarf im Zuge von Beurteilungs- oder Laufbahngesprächen, durch Nachfrage nach Kursen bzw. Ansuchen um Kostenbeteiligung an privat initiierter Weiterbildung, durch positive Rückmeldung nach dem Besuch interner oder externer Seminare, durch Umsetzungsversuche und durch entsprechende Rückmeldung der Vorgesetzten) führt dazu, daß Unternehmen von sich aus Weiterbildungsaktivitäten anbieten bzw. ausweiten.
  - Firmeninterne Weiterbildungsangebote der Unternehmen und finanzielle Förderung des Besuches externer Weiterbildungsmaßnahmen führen (nach einer gewissen Eingewöhnungsphase) dazu, daß die Mitarbeiter verstärkt Weiterbildung in Anspruch nehmen und daß langfristig wirksame Weiterbildungsmotivation aufgebaut wird.

  „Bei längerfristigen und immer wiederkehrenden Maßnahmen dieser Art ist damit zu rechnen, daß die Weiterbildungsmaßnahmen im Sinne der sogenannten ‚funktionalen Autonomie der Motive' Eigenwert gewinnen und um ihrer selbst angestrebt werden.

Die Weiterbildungsmotivation würde dann – zumindest teilweise – zur verselbständigten sekundären Motivation werden." (ROSENSTIEL 1976, S. 122)

Das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten führt aber nicht quasi automatisch zu erhöhter Weiterbildungsmotivation. Gerade bei Kleinbetrieben, die bisher wenig Weiterbildung betrieben haben, und bei lernungewohnten Personen ist zuerst eine Hemmschwelle zu überwinden. Die Angst vor Weiterbildung ist insbesondere bei Arbeitnehmern, die älter sind, deren Weiterbildungs- oder Schulerfahrungen schon länger zurückliegen, die ein niedrigeres Qualifikationsniveau haben oder die negative Erfahrungen mit schulischem Lernen und Weiterbildung gemacht haben, besonders ausgeprägt (vgl. z. B. BMBW 1989, ÖStZA 1985, FESSEL 1986, BARDELEBEN u. a. 1989).

Von besonderer Bedeutung ist es, inwiefern die Arbeitnehmer einen Zusammenhang zwischen Weiterbildung und der Möglichkeit eines Arbeitsplatzwechsels, eines Aufstieges oder monetärer Besserstellung sehen (vgl. WEBER 1985, S. 182 *ff.*); d. h. inwieweit seitens des Unternehmens eine Koppelung von Weiterbildung und Laufbahn der Mitarbeiter erfolgt (vgl. BURGOYNE 1988) und firmenintern kommuniziert wird. Auch bei weiterbildungsintensiven Unternehmen wird die Weiterbildungsmotivation schwächer ausgeprägt sein, wenn keine solche Koppelung gesehen wird.

Umgekehrt werden auch gestiegene Weiterbildungsmotivation und daraus resultierende Weiterbildungswünsche nicht in allen Fällen sofort durch das Unternehmen abgedeckt werden können. So investieren z. B. Klein- und Mittelbetriebe, wenn die erste Hemmschwelle bei der Einführung von Weiterbildung überwunden ist, oft verstärkt in Weiterbildung. Teilnehmer werden nicht nur zu den (niedrigpreisigen) Kursen der Hersteller und Wirtschaftsförderungsinstitute entsendet, sondern es werden auch Seminare anderer Anbieter besucht (z. B. von Managementinstituten, fachliche Spezialseminare im In- und Ausland) oder Unternehmensberater und Trainer werden für firmeninterne Seminare oder die Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen herangezogen (vgl. KAILER 1989b, S. 37 *ff.*).

Das heißt, es steigt nicht nur die Zahl der Weiterbildungsinteressenten und -wünsche, sondern auch die Durchschnittskosten pro Seminar- bzw. Trainertag erhöhen sich unter Umständen beträchtlich. Dadurch kommt es insgesamt zu einem starken Anstieg der Weiterbildungskosten.

- Probleme mit der Mitarbeiterrekrutierung

Insgesamt berichtete jedes dritte Unternehmen von stark, fast die Hälfte von eher gestiegenen Problemen bei der Personalrekrutierung: Fast die Hälfte der Kleinbetriebe bis 50 Mitarbeiter bzw. jedes vierte Großunternehmen sieht hier große Probleme.

Bilden Probleme bei der Beschaffung neuer qualifizierter Mitarbeiter am Arbeitsmarkt einen Anstoß für erhöhte Weiterbildungsanstrengungen, d. h. zur internen Höherqualifizierung von Mitarbeitern? Hier konnte kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden.[25]

Bei Rekrutierungsproblemen am Arbeitsmarkt werden anscheinend andere Problemlösestrategien vorgezogen. Allerdings ist zu unterscheiden, ob der Personalbedarf kurzfristig auftritt (z. B. durch überraschende Kündigung eines Mitarbeiters) oder be-

reits längerfristig voraussehbar ist (z. B. Pensionierungen). Weiters ist zu differenzieren, ob es sich nur um einen kurzfristigen Kapazitätsengpaß handelt (z. B. bei einem eiligen Zusatzauftrag) oder einen dauernd zu besetzenden Arbeitsplatz.

Dies wird auch durch Ergebnisse von STAGEL (1987, S. 27 *ff.*) gestützt: Unternehmen verfolgen bei kurzfristigen Personalengpässen nach Unternehmensgröße und Branche unterschiedliche Lösungsstrategien. Am häufigsten wurden genannt: Überstundenleistung, Einsatz rationellerer Arbeitsmethoden, im Kleinbetrieb Ablehnung von Aufträgen, in Großbetrieben Vergabe von Aufträgen außer Haus.

Tabelle 29: Probleme bei der Mitarbeiterbeschaffung nach Unternehmensgröße

Anzahl der Mitarbeiter	Probleme „stark gestiegen"	Anzahl der Unternehmen
20 bis 49	46 %	56
50 bis 99	34 %	32
100 bis 499	33 %	61
500 bis 999	28 %	18
1.000 und mehr	22 %	18
Insgesamt	36 %	185

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 185 Unternehmen

Tabelle 30: Weiterbildungsaktivität von Unternehmen mit Problemen bei der Mitarbeiterrekrutierung

Entwicklung der WB-Aktivität	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
stark gestiegen	23 %	–	10 %	40 %	25 %	17 %
eher gestiegen	58 %	78 %	85 %	40 %	75 %	69 %
eher gesunken	19 %	22 %	5 %	20 %	–	14 %
stark gesunken	–	–	–	–	–	–
Anzahl der Unternehmen	26	9	20	5	4	64

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 64 Unternehmen mit stark gestiegenen Problemen bei der Mitarbeiterrekrutierung (100 % = Zeilensumme)

Insgesamt können für die geringere Bedeutung der Problemlösestrategie Weiterbildung in diesem Zusammenhang mehrere Gründe ausschlaggebend sein:

- So spielt der Planungszeitraum der Personalbedarfsplanung eine Rolle. Größere Unternehmen planen tendenziell auf längere Sicht, wodurch (zukünftige) Rekrutierungsprobleme bereits frühzeitiger bewußt werden. Sie haben auch eher die Möglichkeit, z. B. aufgrund von Großaufträgen oder Großserienfertigung eine längerfristige Kapazitätsplanung durchzuführen sowie Mitarbeiter schon vor einem aktuell auftretenden Bedarf aufzunehmen und einzuschulen. Beispiel dafür sind die job-rotation-Programme, Trainee-Programme und Springer-Pools insbesondere in größeren Unternehmen).
- Das Unternehmen kann auch die Strategie einsetzen, bei Bedarf entsprechend qualifizierte Mitarbeiter von anderen Unternehmen abzuwerben oder neu aufzunehmen.
- Es kann die Strategie verfolgt werden, benötigte Qualifikationen durch die Aufnahme junger Mitarbeiter mit entsprechender Aus- und Weiterbildung aufzubauen. Die Vorgangsweise ist – abgesehen von der Einstellung von Mitarbeitern für Anlerntätigkeiten – eher nur mittel- bis langfristig denkbar und setzt Personalplanung voraus.
- Weiterbildungsmaßnahmen werden dann nicht als Lösungsmaßnahme angesehen, wenn z. B. die für die Höherqualifizierung notwendige Weiterbildungsmaßnahme zu lange dauern würde. Die Ursache für solche „überraschend" auftretende Qualifikationsdefizite kann in tatsächlich kurzfristigen und unvorhergesehenen Veränderungen bestehen oder aus unvorhergesehenem Ausfall von Mitarbeitern herrühren. Das Problem kann auch in einer nicht problemadäquaten Suchstrategie der Unternehmen bestehen oder in Problemen mit qualitativ oder quantitativ unzureichendem Angebot an Arbeitssuchenden begründet sein (STAGEL 1987, S. 39 *ff.*).

Abschnitt VI

Probleme der Kostenermittlung und -schätzung

Beim Versuch der Ermittlung der Weiterbildungskosten tritt sowohl auf Ebene der Unternehmen als auch von Einzelpersonen (vgl. BERGNER 1984, 1985) eine Reihe von Problemen auf. Durch eine Reihe von Faktoren werden die Ergebnisse tendenziell nach oben bzw. unten verzerrt.
Wie stark diese Einflüsse sind, in welche Richtung sie wirken, ob sie sich gegenseitig aufheben oder verstärken, läßt sich nur schwer beurteilen. Diese Problematik tritt verstärkt beim Versuch eines Vergleiches von Forschungsergebnissen – insbesondere bei internationalen Vergleichen auf.

Es wird deshalb im folgenden eine Reihe dieser Faktoren dargestellt und diskutiert. Dadurch soll eine kritische Beurteilung der vorgelegten Daten und ein Vergleich mit Ergebnissen anderer Erhebungen erleichtert werden.

1. Verzerrende Einflüsse

Als wichtige Einflußfaktoren stellten sich im Zuge der Projektsbearbeitung, der Analyse anderer Untersuchungen und einer Reihe von Expertengesprächen folgende Punkte heraus:

- Die unterschiedliche Beteiligung an Erhebungen und insbesondere die Bekanntgabe konkreter Weiterbildungskosten durch die Unternehmen;
- Der Umfang des jeweiligen Begriffsverständnisses von „Weiterbildung" bei den Befragten und damit zusammenhängend die Anzahl der berücksichtigten Kostenarten;
- Eine Verzerrung durch die (Nicht-) Teilnahme sehr weiterbildungsintensiver Unternehmen an den Erhebungen;
- Die für Weiterbildung herangezogenen externen Anbieter;
- Die Streubreite der Antworten auch bei vergleichbaren Unternehmen.

Diese Punkte werden im folgenden detaillierter dargestellt, wobei nach unterschiedlichen Auswirkungen bei Klein- und Großbetrieben (mit mehr als 500 Mitarbeitern) differenziert wird.

1.1 Beteiligung an Erhebungen und Bekanntgabe konkreter Weiterbildungskosten

Kleinbetriebe beteiligen sich seltener an Erhebungen der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten. Dies gilt vor allem für schriftliche Erhebungen (und verstärkt, wenn das Fragenprogramm relativ lang und vor allem auf großbetriebliche Tatbestände abgestimmt ist). Sie geben speziell auf die Frage nach der konkreten Höhe ihrer Weiterbildungsaufwendungen seltener Auskunft als Großbetriebe. Sie haben auch generell seltener Kostenrechnung an sich eingeführt und verfügen damit auch über weniger detaillierte bzw. über überhaupt keine einschlägigen Aufzeichnungen. Geht man nun von der Annahme aus, daß sich eher weiterbildungsintensive Kleinbetriebe (z. B. aufgrund eines höheren Interesses an Weiterbildung und an Vergleichsdaten) an Erhebungen beteiligen, würde dies bedeuten, daß insbesondere bei Hochrechnungen die Weiterbildungsaufwendungen von Kleinbetrieben tendenziell zu hoch ausgewiesen werden. Dies wäre gleichzeitig eine Erklärung für den festgestellten U-förmigen Kostenverlauf, d. h. daß die antwortenden Klein- und Großunternehmen mehr pro Mitarbeiter für Weiterbildung aufwenden als Mittelbetriebe.

Ein anderer Erklärungsansatz für die höhere Verweigerungsquote bei Kleinbetrieben liegt darin, daß in den meisten Erhebungen nur der Besuch organisierter interner oder externer Weiterbildungsveranstaltungen untersucht wird. Dagegen stützt sich die Weiterbildung in Kleinbetrieben zu einem großen Teil auf – nicht untersuchte – andere Weiterbildungsformen wie on-the-job-Training, Studium von Fachliteratur und -unterlagen usw. (vgl. KAILER 1989a, S. 36 *ff.*).

In einer Interviewserie mit Kleinbetriebsinhabern (KAILER u. a. 1985b) zeigte sich jedoch, daß die Nichtantworten auf die Frage nach den konkreten Kosten darin begründet sind, daß diesbezüglich kaum Aufzeichnungen geführt werden, d. h. daß bei entsprechenden Nachfragen erst über ein „Rekonstruieren" von Seminarbesuchen die Kosten – insbesondere Teilnahmegebühren – geschätzt werden müßten.[26]

Das heißt, es kann allein aus der Nichtbekanntgabe von Kosten nicht geschlossen werden, daß keine Weiterbildung betrieben wird (vgl. BARDELEBEN u. a. 1989).

Bei empirischen Erhebungen der Bildungskosten muß deshalb oft auf Schätzkosten zurückgegriffen werden.

1.2 Umfang des jeweiligen Begriffsverständnisses von „Weiterbildung" und die Anzahl der berücksichtigten Kostenarten

Je breiter der Begriff der Weiterbildung im Unternehmen definiert wird, desto mehr Weiterbildungsaktivitäten und tendenziell auch mehr Kostenarten werden berücksichtigt. Eine Interpretation von Weiterbildung allein als Teilnahme an firmeninternen Veranstaltungen und externen Kursen führt dazu, daß nur Seminargebühren, u. U. Reise- und Aufenthaltskosten in die Ermittlung der Weiterbildungskosten eingehen.

Je stärker die Überzeugung, daß Weiterbildung auch außerhalb von Veranstaltungen, z. B. durch Selbststudium, am Arbeitsplatz durch Mitarbeit bei Kollegen und on-the-job-Training stattfindet, desto eher werden auch andere Kostenpositionen berücksichtigt, z. B. Entwicklungskosten für Unterlagen, anteilige Lohn- und Gehaltskosten von internen (nebenamtlichen) Trainern und Teilnehmern.
Weiters wird eine Reihe von Kostenarten praktisch nur in größeren Unternehmen anfallen, z. B. Gehälter in der Weiterbildungsabteilung, kalkulatorische Abschreibungen für Seminarräume und Medienausstattung oder Programmentwicklung. Im Kleinbetrieb ohne betriebsinterne Veranstaltungen sind die Kosten der Programmentwicklung, Schulungsorganisation und Trainerausbildung dagegen zum externen Weiterbildungsanbieter „ausgelagert" und durch die Seminargebühr abgegolten (soweit es sich um kostendeckende Preise handelt).

In diesem Zusammenhang zeigt sich aber ein weiterer, quasi gegenläufiger Auskunftseffekt: In Kleinbetrieben gibt meist die Leitungsebene über Weiterbildungskosten Auskunft, in Großbetrieben eher Personalentwicklungs- und Weiterbildungsverantwortliche. Diese sind über das Ausmaß des on- the-job-Trainings in den einzelnen Abteilungen und Bereichen des Unternehmens u. U. nicht detailliert informiert (vgl. SASS / SENGENBERGER / WELTZ 1974, S. 76), da interne Bildungsstatistiken oft nur seminarähnliche Veranstaltungen erfassen.[27]

In Großbetrieben besteht aufgrund der unternehmensweit eingeführten Kostenrechnung die Möglichkeit, umfassend Weiterbildungskosten zu erfassen. Gerade die Nichtberücksichtigung bedeutender Kostenpositionen, wie z. B. der Einschulung von Mitarbeitern oder anteiliger Lohn- und Gehaltskosten, deutet aber darauf hin, daß es gerade bei Großbetrieben zwei „Antworttypen" gibt:

- Einerseits wird Weiterbildungsaktivität möglichst detailliert ausgewiesen, wobei PR-Aspekte sowie eine Förderung von Bewerbungen von Nachwuchskräften durch beispielhafte Personalentwicklungskonzeptionen eine Rolle spielen.
- Andere Weiterbildungsverantwortliche beschränken sich aus einer Vielzahl von Überlegungen heraus auf einige Kostenarten, um z. B. firmenintern nicht zu hohe Kosten auszuweisen. So zeigte z. B. die vorliegende Erhebung, daß auch bei den Großbetrieben nur jeder zehnte eine umfassende Bildungskostenermittlung durchführt.

1.3 Teilnahme weiterbildungsintensiver Unternehmen an Erhebungen

Über das bereits oben erwähnte Problem der Beteiligung an – insbesondere schriftlichen – Betriebsbefragungen hinaus zeigt sich ein weiteres Problem darin, daß die Beteiligung bzw. Nichtbeteiligung äußerst weiterbildungsintensiver Unternehmen die ermittelten Durchschnittsaufwendungen deutlich beeinflußt (vgl. z. B. MANGHAM / SILVER 1986, SASS u. a. 1974, S. 77).
Dies zeigt sich auch bei einer näheren Analyse der ibw-Erhebungen. Da bei anonymen Fragebögen auch nur schwer eine Plausibilitätskontrolle durchgeführt werden kann, werden u. U. auch Unternehmen mit sehr hohen Weiterbildungskosten im Zweifelsfall in den

Auswertungen nicht berücksichtigt werden können. Da viele Großbetriebe bewußt auch nur wenige Kostenarten berücksichtigen, führt dies angesichts der österreichischen Betriebsgrößenstruktur dazu, daß nur relativ wenige sehr weiterbildungsintensive Unternehmen in den Erhebungsdaten ausgewiesen sind.

1.4 Für Weiterbildung eingesetzte Lernformen und externe Anbieter

In den ermittelten Aufwendungen werden vor allem entrichtete Seminargebühren und Honorare für externe Trainer sowie Reise- und Aufenthaltskosten im Zusammenhang mit Kursbesuchen berücksichtigt. Dies bevorzugen wie oben erwähnt Großbetriebe, bei denen diese Weiterbildungsformen eine dominierende Rolle spielen, während in Kleinbetrieben das – nicht kostenmäßig erfaßte – Lernen am Arbeitsplatz den Schwerpunkt bildet. Eine detaillierte Kostenerfassung, die auch diesen Gesichtspunkt berücksichtigt, müßte in Form von strukturierten Betriebsinterviews erfolgen (wie z. B. SCHLAFFKE / WEISS 1989).

Darüberhinaus beeinflußt aber auch der „Entwicklungspfad der Zusammenarbeit mit externen Weiterbildungsträgern" (KAILER 1989b, S. 37 *ff.*) die Höhe der Weiterbildungskosten: Kleinere Unternehmen arbeiten fast ausschließlich mit Wirtschaftsförderungsinstituten zusammen bzw. nehmen an Kundenschulungen durch Hersteller und Großhändler teil. Aufgrund interner Subventionen sind diese Angebote im Vergleich zu anderen Weiterbildungträgern (z. B. Managementinstitute, private Trainer und Berater) meist preisgünstiger und decken oft nur die variablen Kosten. Größere Unternehmen fragen dagegen – zusätzlich – teurere Weiterbildungsangebote nach (z. B. für Führungskräfteschulung, fachliche Spezialkurse oder auch Kurse im Ausland), was meist auch mit höheren Reise- und Aufenthaltskosten verbunden ist.

1.5 Streubreite der Antworten

Ein generelles Problem stellt die Tatsache dar, daß bei vielen Fragestellungen im Bildungsbereich (z. B. Weiterbildungsformen, Beteiligungsquoten, Kosten) sich eine große Streubreite der Antworten zeigt, und zwar auch innerhalb vergleichbarer Unternehmensgrößen und Branchen. Damit sind der Aussagekraft von Durchschnittswerten und Vergleichsdaten Grenzen gesetzt.

Diese kurze Aufzählung verzerrender Faktoren ist keineswegs vollständig und soll nur beispielhaft die zugrundeliegende Problematik aufzeigen.

2. Weitere Ermittlungsprobleme

Gerade die Konzentration der Bildungsforschung, -politik und -praxis auf eine möglichst umfassende und genaue Ermittlung der Weiterbildungskosten der Unternehmen und damit die Erstellung eines aussagekräftigen quantitativen „Mengengerüstes" der betrieblichen Weiterbildung (vgl. das auf Einzelpersonen abgestellte „Berichtssystem Weiterbildungsverhalten" oder die – allerdings auf völlig anderen gesetzlichen Grundlagen beru-

henden – französische Bildungsstatistik), oder kurz alle Bemühungen der Steuerung der Weiterbildung über Kostengrößen und -kennziffern werfen eine Reihe von Problemen für Bildungsforschung und -praxis auf:

- Ermittlungsprobleme bei neuen Lernformen

  In der betrieblichen Bildungsarbeit nimmt die Bedeutung arbeitsplatznahen und selbstgesteuerten Lernens zu. Beispielhaft genannt seien Qualitätszirkel und Lernstatt (KRAMER / WINTER 1984, KIRCHHOFF / GUTZAN 1982, STROMBACH / JOHNSON 1983), Projektarbeit, Action Learning (REVANS 1978, PEDLER 1985), Moderation von Arbeitsgruppen (KLEBERT / SCHRADER / STRAUB 1985), die Integration von Beratung und Weiterbildung bei innerbetrieblichen Projekten und überbetrieblichen Entwicklungsprogrammen (PIBER 1988), OE-Beratung (LIPPIT / LIPPIT 1984, KAILER / BIEHAL 1990), Coaching (CLUTTERBUCK 1987, BLOCK 1987), Beratungsseminare und Einzel- und Peersupervision (WEGER 1987, LAUTERBURG 1985), Tutoring (BINSTED / SNELL 1986), selbstgesteuerte Lerngruppen (CUNNINGHAM 1986), Fernstudium und -unterricht und die Arbeit mit Selbstlernmaterialien (KAILER / BALLNIK 1989), Computergestütztes Lernen (PETERMANDL 1988, BINSTED 1987), Self-Development-Ansätze (BURGOYNE u. a. o. J., PEDLER u. a. 1986, PEDLER 1985, BOYDELL 1986, PEDLER / BOYDELL 1985, PEDLER / BURGOYNE / BOYDELL 1986, KAILER 1989c), die Betonung des „natürlichen Lernens" (GARAVAN 1987), „Alltagslernens" (WESTERLUND / SJÖSTRAND 1981) und des Lernens durch Dritte (STUART 1984). Damit wird es in Zukunft gerade bei diesen Schnittstellen von Lernen und Arbeiten zu verstärkten Problemen der Ermittlung und Zurechenbarkeit von Weiterbildungskosten kommen.

- Konzentration auf hard facts

  Je stärker sich ein Unternehmen auf die Steuerung von Weiterbildung über quantitative Größen und Kennziffern orientiert, desto größer wird die Gefahr, daß man sich auf (leichter statistisch erfaßbare) Veranstaltungen konzentriert, daß überhaupt quantitative Faktoren (Teilnehmerzahlen, Weiterbildungsstunden, Kosten pro Mitarbeiter usw.) in den Vordergrund der Betrachtung gerückt werden (vgl. LENZ 1989). Qualitative Komponenten, die wesentiche Unterschiede zwischen den Weiterbildungsalternativen ausmachen, werden unter Umständen nicht ausreichend berücksichtigt. Eine reine Auswahl von Weiterbildungsangeboten nach der Strategie der Kostenminimierung oder der Versuch einer Maximierung der Teilnehmerzahl bei gegebenem Budget sind Beispiele für Vorgangsweisen, bei denen die entscheidenden Fragen der Effizienz („Wird für das gegebene Problem richtig weitergebildet?") und der Effektivität („Wird überhaupt am richtigen Punkt mit Weiterbildung angesetzt?") aus dem Blickfeld geraten. Dadurch besteht die Gefahr, daß laufend notwendige Adaptionen und Anpassungen im Weiterbildungsbereich nur mehr im Sinne eines „single loop"-Lernens (ARGYRIS 1977, ARGYRIS / SCHÖN 1978, KAILER 1984) ohne Hinterfragung der zugrundeliegenden Prämissen und eigentlichen Zielsetzungen der betrieblichen Bildungsarbeit vorgenommen werden.

- Kosten des Nicht-Lernens

  Neben der Ermittlung der Kosten des Lernens (oder meist: der Trainingsmaßnahmen) müßten folgerichtig, zumindest im Zuge des firmeninternen Bildungsmarke-

tings, auch potentielle Kosten des Nicht-Lernens sowie mögliche langfristige Nutzeneffekte der Weiterbildung zumindest in Form grober Schätzungen berücksichtigt werden (Beispiel: Imagegewinn des Unternehmens am Arbeitsmarkt durch publizierte Weiterbildungsaktivitäten).
So kann z. B. ein Nutzen von betrieblicher Weiterbildung auch in der Minimierung alternativer Kosten gesehen werden (vgl. FALK 1987, S. 95 *f.*), z. B.:

- Ist Weiterbildung gewährleistet, kann sich Erstausbildung auf wichtige Bereiche konzentrieren, die im folgenden Abschnitt dann verbreitert oder spezialisiert werden;
- Die Chancen des Arbeitnehmers am internen und externen Arbeitsmarkt steigen durch Weiterbildung, was auch die innerbetriebliche Karriere in monetärer und immaterieller Hinsicht beeinflussen kann;
- Durch spezifische Weiterbildung wird die Fluktuation gesenkt, was wieder Such- und Einarbeitungskosten für neue Arbeitnehmer erspart.

- Notwendigkeit zusätzlicher Nutzenabschätzung

Ebenso wie der Wunsch nach verstärkten Informationen über Kosten der Weiterbildung steigt auch der Wunsch nach Daten über den Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen und der Durchführung von Kosten-Nutzen-Analysen im weitesten Sinn. Obwohl hier in der Praxis beträchtliche Defizite und Probleme bestehen (vgl. BARDELEBEN u. a. 1989), ist der zumindest ansatzweise Versuch der Ermittlung von Weiterbildungsnutzen aus mehreren Gründen sinnvoll und notwendig, denn die Probleme bei der Ermittlung des ökonomischen Nutzens der Weiterbildung führen u. U. dazu, daß einseitig nur die Input-Größen, insbesondere die Kosten, als Steuerungsinstrument herangezogen werden. „Die Folge davon ist der übereilte und unreflektierte Abbau der Weiterbildung, wenn ein Unternehmen in ökonomische Schwierigkeiten gerät." (GAUGLER 1987, S. 120).
Aber auch bei Unternehmen mit gleichbleibend hoher Weiterbildungsaktivität kann das Heranziehen nur der Kosten z. B. als Entscheidungskriterium bei der Auswahl alternativer Lernformen zu falschen Entscheidungen führen.

Ein weiterer wichtiger Grund für die Abschätzung des Nutzens der Weiterbildungsaktivitäten durch – laufend durchgeführte – Evaluierung i. w. S. (vgl. III.5) und für die Einbeziehung der Teilnehmer und Vorgesetzten in diese Aktivitäten – soferne die Klippe eines „Evaluierungsbürokratismus" umschifft wird – liegt darin, daß dies auf lange Frist gesehen am ehesten zur Verbesserung der Einstellung der Unternehmensangehörigen gegenüber Weiterbildung führt.

Abb. 9 faßt die diskutierten Verzerrungseffekte nochmals zusammen:

Abbildung 9: Verzerrende Einflüsse bei der Ermittlung von Weiterbildungskosten

Einflußfaktor	Auswirkung bei	
	Kleinbetrieb	Großunternehmen
Kleinbetriebe verfügen seltener über Kostenrechnung; sie führen seltener WB-Aufzeichnungen; sie beteiligen sich seltener an (schriftlichen) Erhebungen; d. h. es beteiligen sich eher weiterbildungsintensive Kleinbetriebe (KAILER 1988c, 1989, EHMANN 1987, FALK 1982b)	↑	
aber: Nichtantwort im Kleinbetrieb ist oft nur darin begründet, daß WB-Kosten nicht ermittelt worden sind (KAILER u. a. 1985b)	↓	
WB-Kosten werden insbesondere im Kleinbetrieb nur geschätzt oder rekonstruiert (BARDELEBEN u. a. 1989)	↑ ↓	↑ ↓
es werden oft nur die Kosten organisierter Weiterbildungsformen untersucht (die im Kleinbetrieb seltener sind)	↓	
Kostenschätzungen, insbesondere über Einschulung und on-the-job-Training, sind im Kleinbetrieb eher möglich; im Großunternehmen fehlt der zentralen Bildungsabteilung u. U. der Überblick (SASS / SENGENBERGER / WELTZ 1974, WEISS 1989b)		↓
unterschiedliche Frageformulierungen bzgl. Zeit und Kosten führen zu unterschiedlichen Ergebnissen (EDDING 1984)	↑ ↓	↑ ↓
die Auskunftspersonen berücksichtigen nur einen Teil ihrer Weiterbildungsaktivitäten (KAILER u. a. 1985b, SCHLAFFKE / WEISS 1989)	↓	↓
Einschulungsaktivitäten werden oft nicht bei der WB berücksichtig (BARDELEBEN u. a. 1986)	↓	↓
es werden bedeutende Kostenarten nicht berücksichtigt, z. B.: – anteilige Lohn- und Gehaltskosten – Programmentwicklungskosten – Kosten der Weiterbildungsabteilung	↓	↓
Konzentration auf Herstellerschulungen bzw. WIFIs mit niedrigen (subventionierten) Teilnahmegebühren – d. h. niedrigere Kosten für Weiterbildungsaktivitäten fallen an (KAILER 1989b)	↓	
(Nicht-) Teilnahme sehr weiterbildungsintensiver Großunternehmen je Branche verzerrt die Durchschnittswerte (SASS u. a. 1974, MANGHAM / SILVER 1986)		↑ ↓
bei anonymen Erhebungen müssen u. U. sehr weiterbildungsintensive Unternehmen im Zweifel ausgeschieden werden, wenn Gefahr von Falscheintragungen besteht		↓
Kleinbetriebe bilden eher intern weiter, es fallen weniger (als Weiterbildungskosten ausgewiesene) Nebenkosten (Reise, Verpflegung, Seminarhotel) an	↓	

Abschnitt VII

Zusammenfassung

Fragen der Steuerung betrieblicher Weiterbildung gewinnen im Zuge quantitativer Ausweitungen und qualitativer Veränderungen sowohl auf Nachfrage- als auch auf Angebotsseite zunehmend an Bedeutung.
Deshalb wurde – ergänzend zu früheren ibw-Erhebungen – eine schriftliche explorative Pilotbefragung bei 194 weiterbildungsaktiven österreichischen Unternehmen (davon 94 mit weniger als 100 Mitarbeitern) durchgeführt. Analysiert wurden folgende Fragestellungen:

- Welche Unternehmen erheben Weiterbildungskosten?
- Wer erstellt Weiterbildungsbudgets, und wie kommen diese zustande?
- Wie hoch sind die Weiterbildungskosten österreichischer Unternehmen und welche Kostenbestandteile sind darin enthalten?
- Werden Weiterbildungsaktivitäten evaluiert?
- Welche Einstellungen bzw. Hemmnisse bestehen in den Unternehmen gegenüber dem Einsatz von Kostenermittlung und Evaluierung als Steuerungsinstrumente betrieblicher Bildungsarbeit?
- Welche Faktoren beeinflussen die Weiterbildungsintensität von Unternehmen?
- Wie intensiv beteiligen sich die verschiedenen Mitarbeitergruppen an Weiterbildung?
- In welcher Form und welchem Umfang wird Einschulung durchgeführt?

Einige Ergebnisse

- **Wer erhebt Weiterbildungskosten?**

  Über die Hälfte der antwortenden Unternehmen (57 %) ermittelten die Kosten ihrer Weiterbildungsaktivitäten. Überdurchschnittlich hoch ist dieser Anteil bei Banken, Versicherungen und in der Industrie. Es zeigt sich damit ein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Weiterbildungsaktivität und der Ermittlung der Weiterbildungskosten.

- **Wie hoch sind die Kosten der Weiterbildung?**

  Die antwortenden Unternehmen wendeten durchschnittlich knapp 4.000 öS pro Mitarbeiter für Weiterbildung auf. Jedoch wiesen die Angaben eine sehr große Streubreite von 100 bis 46.000 öS pro Kopf auf. Besonders weiterbildungsintensiv sind Banken,

Versicherungen, Großbetriebe in Handel und Industrie (insbesondere Elektrotechnik, Chemie, Papier/Holz) und energieversorgende Unternehmen.
Die Weiterbildungskosten sind in den letzten fünf Jahren bei fast 90 % der Unternehmen gestiegen, davon bei 20 % stark.

- **Welche Kostenarten werden von den Unternehmen berücksichtigt?**

  In praktisch allen Fällen werden Seminargebühren, Honorare für externe Trainer sowie Reise- und Aufenthaltskosten berücksichtigt. Etwa drei von vier Unternehmen (bei den Großbetrieben fast alle) berücksichtigen auch anfallende Reise- und Aufenthaltskosten der Teilnehmer. Anfallenden Sachaufwand (Seminarmaterialien, Kopien) berücksichtigen nur 40 % der Unternehmen, Entwicklungskosten für Weiterbildungsprogramme 20 %. Andere bedeutende Kostenpositionen, wie z. B. anteilige Lohn- und Gehaltskosten der Teilnehmer und Weiterbildner, Abschreibungen usw. werden nur von ca. jedem zehnten Unternehmen berücksichtigt. Opportunitätskosten werden von noch weniger Unternehmen berücksichtigt. Dies trifft sowohl auf Groß- als auch auf Kleinbetriebe zu. Das heißt, daß in den Schätzungen der Unternehmen nur ein Teil der tatsächlichen Kosten enthalten ist.

- **Wie hoch ist der Anteil der innerbetrieblichen Weiterbildung?**

  Der geschätzte Anteil der innerbetrieblichen Weiterbildung an den gesamten Weiterbildungskosten liegt bei 44 %. Allerdings zeigte sich auch hier eine starke Streuung in den Angaben. Der Anteil innerbetrieblicher Weiterbildung steigt mit der Unternehmensgröße und ist in weiterbildungsintensiven Unternehmen besonders hoch. Spitzenreiter sind Banken und Versicherungen mit fast 80 %.

- **Wie werden Weiterbildungskosten budgetiert?**

  Jede dritte antwortende Unternehmung budgetiert ihre Weiterbildungsaufwendungen. Budgetiert wird vor allem in weiterbildungsintensiven Unternehmen wie Banken, Versicherungen, Industrie- und Handelsbetrieben. Allerdings ist der Planungszeitraum nur in 6 % der Unternehmen länger als ein Jahr. In den meisten Fällen erfolgt eine Fortschreibung des vorjährigen Budgets bzw. eine Ermittlung der Budgethöhe anhand des Seminarplanes für das nächste Jahr. Nur sehr wenige Unternehmen orientieren sich bei der Erstellung des Weiterbildungsbudgets am Geschäftserfolg des Vorjahres (Umsatz, Gewinn, Cash Flow) oder am Personalaufwand.

- **Wird Weiterbildung auch evaluiert?**

  Fast die Hälfte der antwortenden Unternehmen evaluiert ihre Weiterbildungsmaßnahmen (38 % der Kleinbetriebe, 78 % der Großunternehmen). Allerdings konzentrieren sich Kleinbetriebe auf informelle Gespräche nach der Rückkehr von Weiterbildungsveranstaltungen, Großunternehmen auf den Einsatz von Fragebögen am Seminarende.

- **Was hemmt dem Einsatz von Kostenrechnung und Evaluierung in der betrieblichen Weiterbildung?**

  Die Hälfte der antwortenden Unternehmen meint, daß es keine geeigneten Methoden zur Ermittlung des Nutzens der Weiterbildung gibt bzw. ist skeptisch bezüglich

des Wertes solcher Analysen. Jedes dritte Unternehmen nennt Zeitmangel als wesentliches Hemmnis bzw. befürchtet, daß dadurch qualitative Faktoren der Weiterbildung in den Hintergrund gedrängt würden. Vorbehalte bestehen vor allem in Unternehmen mit geringerer Weiterbildungsaktivität.
Als wesentlichste Hemmnisse können einerseits Wissensdefizite bezüglich geeigneter Ermittlungsmethoden und -instrumente angesehen werden, andererseits aber auch ein auf Ex-Post-Kontrolle beschränktes Verständnis („Überprüfung im nachhinein") von Kostenermittlung und Evaluierung.

- **Wie intensiv beteiligen sich die verschiedenen Mitarbeitergruppen an Weiterbildung?**

In den antwortenden Unternehmen haben im Jahre 1987 21 % der Mitarbeiter ein- oder mehrmals an Weiterbildung teilgenommen. Bei Führungskräften i. w. S. waren es 48 %, bei kaufmännischen Angestellten 32 %, bei technischen Angestellten 28 %, bei Facharbeitern 19 % und bei angelernten Kräften 5 %. Die Beteiligungsquoten sind allerdings je nach Unternehmen sehr unterschiedlich.

Struktur der Mitarbeiter und Weiterbildungsteilnehmer

	Mitarbeiter	Weiterbildungs-teilnehmer
Führungskräfte	7 %	14 %
Kaufmännische Angestellte	21 %	32 %
Technische Angestellte	18 %	24 %
Facharbeiter	29 %	25 %
Angelernte Kräfte	25 %	6 %
Insgesamt	100 %	101 %

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 194 Unternehmen mit 82.000 Beschäftigten (Werte für 1987)

- **Einschulung neuer Mitarbeiter**

Je nach Ausbildungsniveau, Mitarbeitergruppe, Branche und Unternehmensgröße zeigen sich unterschiedliche Formen der Einschulung durch die Unternehmen. Es dominiert jedoch – für alle Mitarbeitergruppen – ein sofortiger Einsatz am Arbeitsplatz, und zwar zusammen mit erfahrenen Kollegen bzw. unterstützt durch begleitende Seminare. Im Großbetrieb erfolgt die Einschulung häufiger in formalisierter Form: Einführende Informationsveranstaltungen, betreute on-the-job-Einschulung am Arbeitsplatz, kombiniert mit dem Besuch bestimmter Seminare. Für Akademiker gibt es, allerdings nur in wenigen Unternehmen, auch längere Trainee-Programme.
In Kleinbetrieben dominieren informelle Formen der Einschulung am Arbeitsplatz. Bei den Einschulungsdauern gab es beträchtliche Unterschiede zwischen den Unternehmen. Generell gilt, daß Einschulungsmaßnahmen desto länger dauern, je größer das Unternehmen ist, je höher das schulische Ausbildungsniveau und je geringer das Ausmaß der einschlägigen Vorpraxis ist. Die durchschnittliche Einschulungsdauer

beträgt für Akademiker mit einschlägiger Praxiserfahrung 26 Tage (ohne Erfahrung 47 Tage), für Maturanten 22 bzw. 40 Tage, für Fachschulabsolventen 21 bzw. 34 Tage, für Facharbeiter 13 bzw. 25 Tage und für angelernte Kräfte 13 bzw. 23 Tage.

- **Welche Faktoren beeinflussen die Weiterbildungsintensität von Unternehmen?**

  Als wichtigste Einflußfaktoren auf die betriebliche Weiterbildungsaktivität zeigten sich der Geschäftsserfolg (Umsatz, Gewinn), Änderungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation des Unternehmens, Neuentwicklungen von Produkten, Investitionen in neue Techniken und die seitens der Unternehmen wahrgenommene Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter. Alle diese Faktoren zeigen hochsignifikante Zusammenhänge mit den Weiterbildungskosten.

- **Haben sich aus Sicht der Unternehmen die durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen rentiert?**

  Für ein Drittel der Antwortenden haben sich die Ausgaben für Weiterbildung völlig rentiert, für 62 % eher rentiert. Tendenziell sind größere Unternehmen bzw. solche mit höheren Weiterbildungskosten stärker vom Erfolg ihrer Bemühungen überzeugt.

Insgesamt zeigt sich, daß Instrumente und Konzepte zur Steuerung betrieblicher Bildungsarbeit (insbesondere Kostenermittlung, Budgetierung und Evaluierung) in der Theorie bereits entwickelt und zum Teil auch praktisch erprobt worden sind, daß sie in der Praxis aber nur von wenigen Unternehmen systematisch als Steuerungsinstrumente eingesetzt werden. Dies ist teils in der Unternehmensgröße, teils in der Personalknappheit in Weiterbildungsabteilungen, teils auch in Wissensdefiziten bezüglich dieser Spezialthemen begründet. Den Hintergrund bildet letztlich eine einstellungsmäßige Frage: Unsicherheit über die tatsächlichen Nutzen von Weiterbildung oder über die Möglichkeit einer exakten „Beweisführung" bezüglich des Nutzens der Bildungsarbeit können ebenfalls als hemmende Faktoren wirken. Der sehr unterschiedliche Ausbau der internen Bildungsstatistik und unterschiedliches Begriffsverständnis von Weiterbildung gehören zu den Ursachen für Verzerrungen der Ergebnisse von Betriebsbefragungen in diesem Bereich.

Abschnitt VIII

Summary

During the last years, the number of training institutes as well as the amount of seminars and programmes offered by them has been increasing steadily. On the other hand, the demand for training programmes has been increasing, too. Evaluation, control and long-term planning of in-company vocational training are of increasing importance for training managers in enterprises as well as in institutions of vocational training.

Therefore, the ibw – Institute of Educational Research for the Austrian Economy – has carried out a pilot survey amongst Austrian enterprises. 194 companies – most of them very active in the field of internal vocational training – responded to a questionnaire. They provided information on the topics listed below:

- Which companies ascertain their costs of training?
- Is any budgeting of training expenditure carried out? If yes, in which form is it done?
- How much money do Austrian companies spend on training and which items are included in the organisations' reported costs of training?
- How high is the proportion of in-company training?
- Do employers assess the benefits of their training programmes? If yes, in which form is this done?
- Have the training programmes hitherto organised by employers been profitable from their viewpoint?
- Which attitudes and which obstacles can be observed in companies with regard to carrying out a cost-benefit analysis of their training activities?
- Which factors influence the companies' training activities, i. e. which factors can be considered to be triggers of vocational training activities?
- How intensively and how often do the different groups of staff members take part in training programmes? Are there any differences in the rates of participation?
- In which form and to which extent are training activities carried out for new employees?

Here are some of the results obtained

- **Which companies ascertained their costs of training and which ones did not?**

  More than half of the respondents (57 %) reported that they ascertained their costs of training activities. Among them, an above average proportion of banks, insurance companies, and industrial enterprises were found to do so. It follows that there is a connection between the volume of training activities and expenditure and activities to budget and control training costs.

- **How much money did the responding companies spend on training?**

  The survey showed that an average of nearly AS 4.000 was spent by employers for each staff member during the year 1987. There have been remarkable differences in the amount of training costs even between companies of the same size and economic branch. The highest training expenditures have been reported by banks and insurance companies, the energy supplying industries, mechanical engineering, the electro-technical manufacturers, the chemical industries, and wholesalers. In the year 1988, an ibw-survey estimated that a total sum of AS 2.500 million was spent by Austrian companies with more than 20 employees in the year 1986. The results of this additional survey show that this sum has to be seen as a miminum amount. This is because most employers, on the one hand, only included seminar and course fees and, on the other, took into consideration only few items of their true cost. This becomes clear in their answers to the next question.

- **Which items were included in the companies' reported costs of training?**

  Seminar fees and costs for external trainers were included in practically all cases. Approximately three out of four establishments (and, among them, nearly all large companies) also took into account travel and accommodation expenses for the participants concerned. Only 40 % of the companies included costs for copies, seminar material, etc. Development costs for training programmes were included by a mere 20 %. All other items were, in fact, included by approximately every eighth respondent only. Ten percent of respondents included depreciation on machines and equipment, proportional wages and salaries of course participants and internal trainers. The same applies for training measures for new employees. Even fewer companies included opportunity costs. These findings apply to both small and large companies.

- **How high was the proportion of in-company training?**

  An estimation of the proportion of in-company training provided by them brought to light that it varied extremely across the Austrian economy. The average proportion was 44 % of the training expenditure. This percentage was above the average in larger establishments and was highest in those with high training expenditure. On top of the list were banks and insurance companies with a proportion of 80 %.

- **Was any budgeting of training expenses carried out? If yes, in which form was this done?**

  Every third employer reported to budget his training expenses in advance. It comes as no surprise that there was a close correlation between budgeting and the total sum of training expenditure. Budgeting was most often carried out in banks, insurance companies, and the sectors of industry and commerce. Only 6 % of respondents budgeted their training programmes more than one year in advance – in that case all respondents were either small companies or medium-sized industrial enterprises with less than 500 employees.

  In most of the cases, two basic methods of budgeting became apparent. Either respondents took over their training budgets of the previous year or they determined their budgets on the basis of their seminar plans for the following year. Only extremely few companies coupled their budgets directly with their financial position (i. e. their profits, turnover, or cash-flow).

- **Were any attempts undertaken by employers to assess the benefits of their training programmes? If yes, in which form was this done?**

  Nearly half of the respondents said that they attempted to undertake an assessment of the benefits of their training activities. This percentage was 38 % in small and 78 % in large enterprises, which is equivalent to an average proportion of 50 %.
  This assessment was, however, carried out in practically all cases in two different ways only: by means of informal talks with course participants after a course (this applied to small companies) or by means of questionnaires at the end of seminars (in large companies).

- **Which attitudes and which obstacles could be observed in companies with regard to carrying out a cost-benefit analysis of their training activities?**

  Our study found that, in general, the following main problems emerged with regard to undertaking a cost-benefit analysis of training:

  - Half of the employers believed that there were practically no appropriate methods to assess the benefits of the training activities of their employees;
  - The same percentage of respondents showed a sceptical attitude with regard to the usefulness of such an assessment of benefit;
  - Every third employer said that lack of time was an obstacle which for him was difficult to overcome;
  - In one out of three companies it was suspected that a cost-benefit analysis of training activities would push into the background the quality of training;
  - Nearly one out of four training officers feared that the results gained through such an analysis might (consciously) be misinterpreted.

  The study showed that there was a strong connection between (not) carrying out an assessment of the benefits of training and (not) ascertaining the training costs incurred. This was corroborated by the fact that every fourth employer believed that it was

better not to ascertain training costs if the benefits of training activities could not be proved exactly, either.

Doubts with regard to undertaking cost-benefit analyses could be noticed, above all, in companies with a low attendance figure and in those whose number of training activities had decreased slightly in the course of time.

The two most outstanding obstacles with regard to carrying out a cost-benefit analysis were

- lack of knowledge and information concerning appropriate assessment methods (instruments) on the one hand
- and, on the other hand, an understanding of the cost-benefit analysis which took into consideration only an „ex post" analysis of the company's training activities.

These two factors were both connected with the fear that any data concerning costs or benefits of training could (consciously) be misinterpreted by third persons.

- How intensively and how often did the different groups of staff members take part in training programmes? Were there any differences between the participation rates?

An attempt to differentiate between the various groups of employees showed remarkable differences with regard to their attendance figures: 48 % of the executives, 32 % of the commercial clerks, 28 % of the technical staff, 19 % of skilled workers, and 5 % of unskilled workmen received training in the course of the year 1987, which was equivalent to an average of 21 %. There were, however, significant differences between the percentages given by different employers (see table).

Structure of the Employees' Participation in Training Activities during 1987

	Staff Group	Participation in training activities
Executives	7 %	14 %
Commercial Clerks	21 %	32 %
Technical Staff	18 %	24 %
Skilled Workers	29 %	25 %
Unskilled Workers	25 %	6 %
Total	100 %	101 %

Source: ibw-survey 1989; 194 companies with 82.000 employees

- In which form and to which extent were training activities carried out for new employees?

  Employers tended to provide introductory training for new employees depending on their employees' level of education, on the kind of work they had, and on the company's size. The most frequent form was on-the-job-training by experienced colleagues, and sometimes additionally accompanied by participation in seminars.

  In large companies, training for new employees was most often provided in an organised (formalised) form. There were, at first, introductory information evenings, followed by a time during which – according to a training plan – newly recruited employees worked together with colleagues. Gradually they took over responsibility and fulfilled tasks but were still assisted by others at work and attended certain seminars as well. For university graduates there were – though only in few cases – even longer trainee programmes.

  In contrast to that, small enterprises preferred to provide informal on-the-job-training. Training was sometimes also carried out under the assistance of experienced colleagues. To overcome knowledge gaps and information deficits, newly recruited employees sometimes also attended external seminars.

  As far as the length of on-the-job-training was concerned, great differences could be observed between respondents. In general it can be said that introductory training programmes were the longer the larger the enterprise was, the higher the employee's educational level was, and the less job-oriented practical experience he had.

  The average length of on-the-job-training for university graduates who had some relevant job-oriented practical experience was 26 days (for those without any such experience it was 47 days), for secondary school graduates it was 22 (or 40) days, for vocational school graduates it was 21 (or 34) days, in the case of skilled workers it lasted 13 (or 25) days, and with unskilled workmen it was 13 (or 23) days. (The numbers in brackets refer to the average length for all those without any previous practical experience.)

- Which factors influenced the companies' training activities?

  Most important factors influencing the employees' participation in training programmes were their companies' financial position (i. e. their profits, turnover, or cash-flow), changes in the organisation of the enterprises, the development of new products, investment in new technologies, and the amount of motivation of their workforce as perceived by the employers themselves. All these factors showed a highly significant inter-dependence with the training cost incurred.

  In the course of these five years, training expenditure increased in nearly 90 % of all companies, of which 20 % reported a strong increase. This applied in particular to employers with many newly recruited employees, but also to four out of five companies whose workforce had decreased (i. e. which had laid off employees). In the case of those establishments which reported large increases in their investment costs in new technologies, for instance, 29 % of them said that their training expenditure had risen sharply and 67 % among them stated that it had increased slightly. Results were even more significant in the case of those firms which had experienced a large number

of organisational changes as well as with those which had a large series of newly developed products on the market.

- Have the training programmes hitherto organised by employers been profitable from their viewpoint?

  One third of respondents stated that the training programmes hitherto organised by them had been completely profitable, 62 % said that they had been „rather profitable", and only 5 % were sceptical about the profitability of their training measures. The study shows the trend that larger establishments and companies with a larger training expenditure were more convinced of the usefulness of their efforts than the others.

Trying to put in a nutshell the findings of the study, we can say that cost ascertainment, budgeting, and the cost-benefit analysis were carried out by only relatively few employers. Enterprises only rarely made use of instruments for controlling and evaluating training activities. Reasons for this were shortages of staff in the companies' training departments (of which the „one-man department" was a typical example) as well as knowledge deficits with regard to methods and instruments to evaluate and assess costs and benefits of training (which mostly applied to small companies). Behind all these problems there was, in the last analysis, the question which attitude the company had about training in general. Training officers who wanted to introduce the above-mentioned measures encountered the following obstacles: insecurity about the real benefit of training activities, scepticism about the possibility of an exact proof of this, and sometimes also the fear that data on the company's total training expenditure or on the assessment of training benefits could provide perfect ammunition for all those in the company who were sceptical about the need for training. In contrast to that, another quite different tendency could be observed as well: some companies carried out training audits, in the course of which also external consultants were employed.

Abschnitt IX

Anhang

1. Wissenschaftliche Arbeiten zur Ermittlung der Weiterbildungskosten

Nicht zuletzt aufgrund der mehrmals angesprochenen Probleme bei Kostenschätzungen und der oft nur rudimentären Kostenermittlung in Unternehmen gibt es nur wenige Forschungsprojekte, die sich auf die Frage der Kosten der Weiterbildung konzentrieren.[28]

Vergleiche solcher Ergebnisse sind nur sehr eingeschränkt möglich, da sich die Stichproben, zugrundeliegende Grundgesamtheiten, die Erhebungsformen und Fragestellungen erheblich voneinander unterscheiden.[29]

Weiters müssen auch die Auswirkungen der unterschiedlichen nationalen Bildungssysteme und der Gesetzeslage im Bildungsbereich (z. B. Fondsmodelle) berücksichtigt werden.[30]

In *Österreich* wurden in den letzten Jahren mehrere Erhebungen durchgeführt:

Eine erste Hochrechnung aufgrund einer repräsentativen Stichprobe österreichischer Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern wurde von HARTL / SCHEDLER / THUM (1980, S. 34 *ff.*) auf der Basis von 883 antwortenden Unternehmen vorgenommen.

Das Österreichische Institut für Berufsbildungsforschung (ÖIBF) befragte 1982 30 Gewerbebetriebe, Betriebsräte und Experten.

Das weitgehende Fehlen von Weiterbildungskostenrechnung in Kleinbetrieben zeigte die Untersuchung von KAILER u. a. (1985a).

Die Erhebung von HANIKA (1985, S. 108) bei 28 österreichischen Großunternehmen zeigte eine große Streubreite der Antworten auf die Kostenhöhe auf.

Das Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw) befragte Ende 1987 österreichische Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern (Rücklauf 1.100) (KAILER 1988c, 1989a,b). Ergänzend wurde 1988 die vorliegende Befragung zum Problemkreis Kosten und Evaluierung durchgeführt (Rücklauf knapp 200 Unternehmen).

Ebenfalls 1988 führte die Österreichische Akademie für Führungskräfte (ÖAF) eine zweiteilige Fragebogenerhebung bei österreichischen Mittel- und Großbetrieben durch

(KRAUS / KAILER 1990), die u. a. auch auf die Weiterbildungskosten einging (insgesamt 216 bzw. 89 Unternehmen).

In der *Bundesrepublik Deutschland* wurde der Frage der Kosten beruflicher Bildung bereits früher Augenmerk geschenkt, wobei insbesondere die Dissertation von WINTER-HAGER (1969) und die breit angelegte Untersuchung der Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung („EDDING-Kommission") aus 1974 zu nennen sind.
Eine umfangreiche Synopse weiterer einschlägiger Erhebungen zur Frage der Kosten beruflicher Bildung wurde von FALK (1982a) vorgelegt.

Eine detaillierte Ermittlung und Hochrechnung der Kosten beruflicher Bildung wurde 1980 vom Institut der Deutschen Wirtschaft (IDW) aufgrund einer Datenbasis von ca. 300 Unternehmen vorgenommen (FALK 1982b).
Weitere Ergebnisse lieferte eine Fragebogenerhebung des Deutschen Industrie- und Handelstages bei über 1.500 Mitgliedsunternehmen der Industrie- und Handelskammern, allerdings ohne direkte Kostenfrage (DIHT 1982).
Eine sehr detaillierte Erhebung der Strukturen betrieblicher Weiterbildung (Kosten, Inhalte, Dauer, Teilnehmergruppen usw.) wurde vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) vorgenommen (Datenbasis 110 Unternehmen) (BARDELEBEN u. a. 1986).
Im Auftrage des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V. wurde eine schriftliche Erhebung zum Thema Personalplanung bei 2.200 deutschen Unternehmen mit Fragen zur Weiterbildungsplanung durchgeführt (SEMLINGER 1989, SEMLINGER / MENDIUS 1988a,b).
Aus einer Reihe weiterer Betriebsbefragungen mit teils sehr geringem Rücklauf sind die „Firmenvergleiche Weiterbildung" des Instituts für Andragogik (108 bzw. 36 Unternehmen) zu nennen (vgl. JESERICH 1989, S. 174 *ff.*).
Eine weitere Untersuchung der Strukturen beruflicher Weiterbildung aufgrund von über 100 Firmenfallstudien wurde von BARDELEBEN u. a. (1989) vorgenommen.
Die derzeit aktuellsten Daten liefert die breit angelegte Erhebung des Instituts der Deutschen Wirtschaft „Kosten und Strukturen der betrieblichen Weiterbildung", in der 1988 über 1.500 Unternehmen in Interviews und zusätzlich über 500 mit Kurzfragebogen Auskunft über ihre Weiterbildungsaktivitäten gaben. Erste Ergebnisse wurden Ende Oktober 1989 veröffentlicht (SCHLAFFKE / WEISS 1989, WEISS 1989b).

Die bedeutendsten in der Bundesrepublik Deutschland bisher im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung durchgeführten Kostenerhebungen werden von BARDELEBEN (1990, S. 129 *ff.*) beschrieben und auch bezüglich der zugrundeliegenden Erhebungsmethoden kommentiert.

Im *Vereinigten Königreich* wurden von IFF Research Ltd. im Auftrage der Manpower Services Commission ca. 500 Unternehmen über 25 Mitarbeitern telefonisch befragt, wobei explizit auch informelle Formen der Weiterbildung miteinbezogen waren (IFF 1985).
Die „Bath-Studie" von MANGHAM / SILVER (1986) basierte auf Angaben von über 1.500 britischen Unternehmen und beschäftigte sich auch detailliert mit der Frage der Kosten, untersuchte jedoch nur den Bereich des betrieblichen Managementtrainings.
Eine umfassende Erhebung von betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten („Study of Employer's Training Activities") wurde von DELOITTE, HASKINS und SELLS durchgeführt (DELOITTE 1989, PELL 1989).

Die Beraterfirmen LAKEWOOD RESEARCH und McLEAN HUNTER führten 1989 die Studie „Training in UK" durch, die auch einen Vergleich mit Ergebnissen der Situation in den *USA* ermöglichte.[31]

Im Rahmen der Erhebung von CONSTABLE / McCORMICK (1987) über Managementaus- und -weiterbildung in Großbritannien führte die Osbaldeston Working Party eine Untersuchung der Struktur und Entwicklungen des Weiterbildungsangebotes für Führungskräfte durch (OSBALDESTON / BARHAM 1989).

KÜNZLE / BÜCHEL (1989) führten eine schriftliche Erhebung bei 1.200 Betrieben des industriellen Sektors in der *Schweiz* durch (Rücklauf 56 %). Eine ergänzende Synopse von Weiterbildungserhebungen in der Schweiz wurde von DOLDER-ZELLER (1989) vorgelegt.

Für *Frankreich* sind aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen detaillierte Daten über die Weiterbildungsaktivitäten, z. B. in Form der Auswertungen des CEREQ, verfügbar (vgl. z. B. GEHIN 1988, 1989, DAYAN u. a. 1986).

Für *Schweden* stellten TUIJNMAN (1989) und das Schwedische Erziehungsministerium (SME 1989) verfügbare statistische Daten über Weiterbildung in Form von Länderberichten zusammen.

Aussagen aus Sicht der Weiterbildungsteilnehmer selbst liefern für *Österreich* der Mikrozensus „Berufliche Fortbildung und Umschulung" aus 1982 (ÖStZA 1985), die Ergebnisse einer Befragung von 70.000 WIFI-Kursteilnehmern (FESSEL 1988) sowie einer Umfrage unter 1.500 Erwerbstätigen (FESSEL 1986). Für die Bundesrepublik Deutschland liegen Daten aus der in dreijährigem Abstand (zuletzt 1988) durchgeführten Befragung im Rahmen des „Berichtssystems Weiterbildungsverhalten" des BMBW (allerdings ohne detaillierte Kostenangaben) vor (BMBW 1989).
In der *Schweiz* wurde ebenfalls eine Repräsentativumfrage bei Erwerbstätigen durchgeführt (BIGA 1988 bzw. DAL MASO / LOCHER 1989).

Kurz gehaltene Ausführungen über Kostenermittlung und Budgetierung in der Weiterbildung finden sich in fast allen einschlägigen Lehrbüchern. Ausführlichere Darstellungen von Gestaltungsmöglichkeiten der Weiterbildungskostenrechnung bringen SABEL (1978, S. 79 *ff.*), BIBB (1977, S. 297 *ff.*), BRONNER / SCHRÖDER (1983, S. 293 *ff.*) und HÖLTERHOFF / BECKER (1986, S. 291 *ff.*).

Ein detailliertes Erhebungskonzept zur Erfassung der betrieblichen Kosten der beruflichen Bildung unter Berücksichtigung von Nutzenaspekten wurde von einer Expertengruppe des BIBB entwickelt (BARDELEBEN 1990, insb. S. 171 *ff.*).

Auf dem Gebiet der Evaluierung liegt neben den zum Teil vergriffenen anglo-amerikanischen Standardwerken (z. B. HESSELING 1966, KIRKPATRICK 1967, WARR / BIRD / RACKHAM 1970, HAMBLIN 1974, EASTERBY-SMITH 1986, RAE 1989) eine Reihe deutschsprachiger Veröffentlichungen vor, die von konzeptionellen Grundlagen der Evaluierung und der Darstellung von Erhebungsinstrumenten bis zu konkreten Praxisfallstudien reichen (z. B. STIEFEL 1974, DÖRING 1974, WEISS 1974, BRONNER / SCHRÖDER 1983, KURTZ / MARCOTTY / STIEFEL 1984, MÜNCH / MÜLLER 1988).

An Monographien zu Problemen der Weiterbildungskostenrechnung und des Human Resource Accounting speziell für den Trainingsbereich seien JENNES (1976), TALBOT (1975), KEARSLEY (1982), SPENCER (1986) und FLAMHOLTZ (1986, S. 311 *ff.*) genannt.

Praxisleitfäden zur Gestaltung der Weiterbildungskostenrechnung sind dagegen relativ selten und eher auf größere Unternehmen zugeschnitten (HEAD 1985, in der Bundesrepublik Deutschland: BIBB 1977, ZVEI 1982).

2. Schätzung der privat finanzierten Weiterbildungsausgaben im berufsorientierten Bereich

Bei einer Betriebsbefragung bleibt die privat finanzierte und in der Freizeit durchgeführte individuelle berufsorientierte Weiterbildung der Mitarbeiter außer Betracht. Diese Weiterbildungsaktivitäten haben aber ebenfalls ein beträchtliches Ausmaß.[32]

Es wird deshalb ergänzend eine grobe Schätzung der beruflichen Weiterbildungskosten von Einzelpersonen durchgeführt. Als Datenquelle dient der Mikrozensus „Berufliche Fortbildung und Umschulung" des Statistischen Zentralamtes für den Schulungszeitraum 1981/82 (ÖStZA 1985) (vgl. Tab. A-9 und A-10). Es wurden 36.000 Personen befragt (davon zwei Drittel Selbstauskünfte), hochgerechnet haben ca. 3,7 Millionen Personen über 18 Jahren (ausgenommen Schüler, Studenten und Pensionisten) über ihr Weiterbildungsverhalten Auskunft gegeben.

Bei der Frage nach der Höhe des finanziellen Aufwandes für Weiterbildung und Umschulung (und zwar ausdrücklich nur für den „subjektiv bedeutsamsten Kurs", d. h. Mehrfachteilnahmen sind nicht berücksichtigt) nannten zwei Drittel der Antwortenden „kein Aufwand", d. h. die Bezahlung der Teilnahmegebühr erfolgte durch Dritte (vor allem Unternehmen oder Arbeitsmarktförderung), bzw. der Kurs wurde vom Dienstgeber selbst durchgeführt (ÖStZA 1985, S. 180).[33]

Unter Berücksichtigung der berichteten Kostenverteilung pro Weiterbildungsträger (ÖStZA 1985, S. 180) ergibt sich ein grober Schätzwert von über 320 Millionen öS privat finanzierter Weiterbildung im beruflichen Bereich für 1981/82 (Tab. A-11).[34]

Wie hoch sind die durchschnittlichen privaten Weiterbildungskosten?

Zur Beantwortung dieser Frage muß auf den Mikrozensus 1982 zurückgegriffen werden: 65 % der (hochgerechnet) 378.200 Weiterbildungsteilnehmer gaben an, keinen finanziellen Aufwand gehabt zu haben (ÖStZA 1985, S. 180).[35]

Das heißt, über 133.000 Weiterbildungsteilnehmer haben privat teilweise oder gänzlich die Kosten getragen. Bezogen auf die o. a. 320 Millionen öS privat finanzierter Gesamtaufwendungen ergibt dies privat finanzierte berufliche Weiterbildungskosten von durchschnittlich 2.400 öS pro Teilnehmer für das Jahr 1981/82. Diese Angaben beinhalten Kursgebühren, u. U. auch anfallende Fahrt- und Aufenthaltskosten (zumindest als grobe Schätzung der Auskunftspersonen), nicht jedoch andere Positionen wie z. B. Ankauf von Fachliteratur, zeitlicher und finanzieller Aufwand für Lernen unter Verwendung von

Selbstlernmaterialien oder „Opportunitätskosten" (für den Kursbesuch bzw. das Lernen mit Selbstlernunterlagen aufgewendete Freizeit).[36]

Berechnungen aufgrund der Daten des Mikrozensus müssen jedoch aus einer Reihe von Gründen als Mindestwerte angesehen und (nach oben) korrigiert werden:

- Der Mikrozensus bezieht sich nur auf den „subjektiv bedeutsamsten Kurs", d. h. Mehrfachkursbesuche, welche die Weiterbildungsausgaben erhöhen, wurden nicht berücksichtigt;
- Der Mikrozensus 1982 weist (u. U. mangels der Berücksichtigung von Mehrfachteilnahmen) beträchtlich geringere Teilnehmerzahlen auf als die Teilnahme- bzw. Teilnehmerstatistiken der einzelnen Institutionen (vgl. KEBÖ 1986, Tab. A-12);[37]
- Der Mikrozensus basiert auf einem Drittel Fremdauskünften durch andere Haushaltsangehörige; bei der weiterbildungsintensiven Gruppe der Männer zwischen 18 und 24 Jahren sind es sogar 63 % Fremdauskünfte (ÖStZA 1985, S. 15);
- Im Mikrozensus ist eine Reihe für die berufliche Weiterbildung relevanter Anbieter nicht explizit enthalten, z. B. Führungskräfte-Institutionen oder die Volkswirtschaftlichen Gesellschaften;
- Die Werte beziehen sich auf das Schulungsjahr 1981/82. Gerade innerhalb der letzten Jahre war ein äußerst starker Anstieg der Teilnehmerzahl insbesondere bei beruflich orientierter Weiterbildung zu beobachten. So stieg z. B. die Teilnahmequote an beruflich orientierter Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland von 12 % im Jahre 1985 auf 18 % im Jahre 1988 (BMBW 1989).

Insgesamt kann trotz des nur beschränkt aussagekräftigen Datenmaterials davon ausgegangen werden, daß österreichische unselbständig Beschäftigte derzeit mindestens 500 Millionen öS jährlich für privat finanzierte und in der Freizeit durchgeführte beruflich orientierte Weiterbildung ausgeben.

3. Aufwendungen im Rahmen des Teilprogrammes 21 („Arbeitsmarktausbildung") der Arbeitsmarktverwaltung

Gegenstand der Förderung ist die unmittelbar aus beschäftigungspolitischen Gründen erfolgende Arbeitsmarktausbildung. Es sind dies die im § 19 Abs. 1 lit. b AMFG genannten Schulungsmaßnahmen, nämlich Ein-, Um-, Nachschulung, berufliche Ausbildung außerhalb eines Lehrverhältnisses, weiters Arbeitserprobung, Berufsvorbereitung, Arbeitstraining und Weiterbildung im Beruf.
Diese Schulungsmaßnahmen gelten jedoch nur dann als Arbeitsmarktausbildung (und damit als förderbar), wenn sie nicht auf einem den Schulgesetzen unterliegenden Ausbildungsweg vor sich gehen und im Falle einer betrieblichen Schulung nicht bloß Qualifikationen vermitteln, die nur innerhalb des Schulungsbetriebes verwendbar sind (siehe dazu BMAS 1988, 1990).

Tab. 31: Förderungen im Rahmen der Arbeitsmarktausbildung der Arbeitsmarktverwaltung

HAUPTPROGRAMM 2: Mobilitätsförderung gemäß AMFG

	Erfolg 1988 in Mio.S	1988 Förderfälle	Erfolg 1989 in Mio.S	1989 Förderfälle	BFG 1990 in Mio.S
HP 2 Mobilitätsförderung gemäß AMFG	989,240	149.415	1.340,895	137.230	1.750,950
P 21 Arbeitsmarktausbildung gemäß § 19 (1)b	978,153	69.590	1.328,714	91.551	1.732,680
TP 211 Förderung an Personen gemäß § 19 (1)b (in Verbindung mit § 20 (2)a, b und d)	186,960		273,148		317,400
Zahl d. geförderten Personen		26.276		35.459	
TP 212 Deckung des Lebensunterhaltes gemäß § 19 (1)b (in Verb.mit § 20 (2)c)	387,994		557,533		680,700
Zahl d. geförderten Personen		17.478		23.025	
TP 213 Förderung von Schulungen in Betrieben gemäß § 19 (1)b (in Verb.mit § 21 (1))	6,096		22,422		31,300
Zahl der geförderten Betriebe		89		227	
Zahl der geschulten Personen		1.303		2.245	
TP 214 Förderung v. Schulungen in Betrieben gemäß § 19 (1)b (in Verb.mit § 21 (2))	42,141		79,426		112,800
Zahl der geförderten Betriebe		706		1.114	
Zahl der geschulten Personen		1.606		2.693	
TP 215 Förderung v.Schulungen in Einrichtungen gemäß § 19 (1)b (in Verb.mit § 21 (3))	18,761		27,375		42,220
Zahl der Kurse		425		427	
Zahl der geförderten Kursteilnehmer		3.777		5.543	

HP 2 (Fortsetzung)

		Erfolg 1988	1988	Erfolg 1989	1989	BFG 1990
		in Mio.S	Förder-fälle	in Mio.S	Förder-fälle	in Mio.S
TP 216	Förderung v.Schulungen in Einrichtungen gemäß § 19 (1)b (in Verb.mit § 26 (1))	306,068		341,999		512,260
	Zahl der Kurse		1.222		1.429	
	Zahl der geförderten Kursteilnehmer		18.322		21.503	
TP 217	Förderung v.Schulungen in Betrieben gemäß § 19 (1)b (in Verb.mit § 26 (1))	30,133		26,811		36,000
	Zahl der kursmäßigen Schulungen		55		66	
	Zahl der geförderten Schulungsteilnehmer		828		1.083	
P 22	Förderung der geographischen Mobilität und des Arbeitsantrittes gemäß § 19 (1) c - k	11,087	79.825	12,181	45.679	18,270
TP 220	Vorstellungs- u. Bewerbungsbeihilfe gemäß § 19 (1)c (in Verb.mit § 20 (3))	2,426		2,480		3,931
	Zahl der bewilligten Begehren (in Klammer): Begehren in Form von Fahrscheinen für innerstädtische Verkehrsmittel		73.987 (66.475)		39.258 (31.121)	
TP 221	Reisekostenbeihilfe gemäß § 19 (1)d (in Verb. mit § 20 (4))	1,340		1,092		1,724
	Zahl der bewilligten Begehren		3.451		3.213	
TP 222	Übersiedlungsbeihilfe gemäß § 19 (1)d (in Verb. mit § 20 (4))	0,092		0,174		0,250
	Zahl der bewilligten Begehren		16		12	
TP 223	Trennungsbeihilfe gemäß § 19 (1)e (in Verb. mit § 20 (5))	0,422		0,309		0,357
	Zahl der bewilligten Begehren		23		11	
TP 224	Pendelbeihilfe gemäß § 19(1)f (in Verb.mit § 20 (6))	3,816		3,937		6,224
	Zahl der bewilligten Begehren		475		532	

HP 2 (Fortsetzung)

	Erfolg 1988 in Mio.S	1988 Förderfälle	Erfolg 1989 in Mio.S	1989 Förderfälle	BFG 1990 in Mio.S
TP 225 Arbeitsausstattungsbeihilfe gemäß § 19 (1)g (in Verb. mit § 20 (7))	0,827		0,924		1,357
Zahl der bewilligten Begehren		460		535	
TP 226 Überbrückungsbeihilfe bis zur 1.Lohnzahlung gemäß § 19 (1)h (in Verb.mit § 20 (8))	1,047		1,998		2,666
Zahl der bewilligten Begehren		1.198		1.905	
TP 227 Niederlassungsbeihilfe gemäß § 19(1)i (in Verb. mit § 20 (9))	-		0,017		0,010
Zahl der bewilligten Begehren		-		3	
TP 228 Wohnplatzbeihilfe gemäß § 19 (1)j (in Verb. mit § 20 (10))	1,111		1,233		1,731
Zahl der bewilligten Begehren		215		210	
TP 229 Startkostenbeihilfe gemäß § 19 (1)k (in Verb. mit § 20 (11))	0,006		0,017		0,020
Zahl der bewilligten Begehren		-		-	

Quelle: AMV - Programmbudget 1990

Im Rahmen des Programmes 21 (Arbeitsmarktausbildung) gem. § 19 Abs. 1 lit. b AMFG wurden (lt. dem Programmbudget 1990 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales) 1989 91.600 Förderfälle mit 1,329 Millionen öS gefördert (siehe Tab. 31, S. 92).

Dieses Programm umfaßt Beihilfen an Personen (zum Ausgleich von finanziellen Belastungen, die einem Schulungsteilnehmer erwachsen) sowie an Betriebe (zur Abgeltung der Kosten für betriebliche Schulungsmaßnahmen) und an Weiterbildungs-Einrichtungen (zur Abgeltung der Kosten von Schulungsmaßnahmen).

3.1 Einzelpersonen

- Teilprogramm 211

  Im Rahmen des AMFG-Programmes 21 „Arbeitsmarktausbildung" umfaßt das Teilprogramm 211 Beihilfen zu Teilnahmekosten, Reise-, Unterkunfts- und Verpflegungskosten, um Ein-, Um- oder Nachschulung, Arbeitserprobung, Berufsvorbereitung oder Arbeitstraining bzw. eine Weiterentwicklung im Beruf zu ermöglichen.

- Teilprogramm 212

  Das Teilprogramm 212 umfaßt die Deckung des Lebensunterhaltes bei den erwähnten Maßnahmen, wenn der Teilnehmer über kein oder nur über ein geringfügiges Einkommen verfügt. Die Höhe der Unterstützung beträgt maximal 80 % des letzten Bruttoarbeitsentgeltes, mindestens aber die Höhe des zustehenden Arbeitslosengeldes für die Dauer der Schulungsmaßnahmen.

3.2 Betriebe

Förderungen für betriebliche Weiterbildung sind im Rahmen des AMFG-Hauptprogrammes 21 „Arbeitsmarktausbildung" vorgesehen:

- Teilprogramm 213

  Betriebe, die im eigenen Interesse Schulungen für Arbeitskräfte durchführen, deren Tätigkeit dem Betrieb zugute kommt und die auch nach der Schulung dort beschäftigt werden, erhalten Zuschüsse zum entstehenden Personal- und Sachaufwand von in der Regel 30 % der entstehenden Schulungskosten (maximal 50 %).

- Teilprogramm 214

  Betriebe, die über Ersuchen der AMV Schulungen durchführen, können Zuschüsse bis zu 70 % (maximal 100 %) erhalten. Hiezu zählen auch Maßnahmen genereller betrieblicher Schulungen, um Zeiten der Unterbeschäftigung von Arbeitskräften für ihre Fortbildung zu nutzen.

- Teilprogramm 217

  Schulungen über Ersuchen der AMV in betrieblichen Einrichtungen, wobei die Teilnehmer nicht Betriebsangehörige sein müssen, können bis zur Höhe des anzuerkennenden Personal- und Sachaufwandes gefördert werden.

3.3 Weiterbildungsträger

- Teilprogramm 215

  Bei entsprechender arbeitsmarktpolitischer Bedeutung der einzelnen Schulungsmaßnahme werden Zuschüsse bis zu 80 % (u. U. 100 %) der Schulungskosten gewährt. In diesem Programm wird die Teilnahme von Personen an überbetrieblich ausgeschriebenen Kursen gefördert („§ 21 (3) AMFG-Kurse").

- Teilprogramm 216

  Kurse, die im Auftrag der AMV geplant und durchgeführt werden, können bis zur vollen Höhe des Personal- und Sachaufwandes gefördert werden („§ 26 (1) AMFG-Kurse").

4. Zur steuerlichen Behandlung von Weiterbildungsaufwendungen

4.1 Privat finanzierte Weiterbildungsaufwendungen

Arbeitnehmer können Aufwendungen für Fortbildung, Fachliteratur usw. als Werbungskosten absetzen (§ 16 ESTG). Fortbildung ist nicht explizit erwähnt, ergibt sich jedoch aus der Formulierung „Werbungskosten sind Aufwendungen oder Ausgaben zur Erwerbung, Sicherung oder Erhaltung der Einnahmen". Um eine berufliche Fortbildung handelt es sich aber nur dann, wenn der Steuerpflichtige seine bisherigen beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten verbessert, um seinen Beruf besser ausüben zu können:[38]

Es gibt einen generellen Werbungskostenpauschalbetrag von jährlich 1.800 öS. Gehen die Werbungskosten darüber hinaus, sind sie zur Gänze durch entsprechende Belege nachzuweisen. Dies gilt auch für die berufliche Notwendigkeit der Fortbildung.

Kostenvergütungen des Arbeitgebers für Aus- und Fortbildung sind, soweit es sich um Maßnahmen im betrieblichen Interesse handelt, nichtsteuerbare Arbeitseinkünfte.[39]

Beihilfen an Einzelpersonen werden im Rahmen des des AMFG-Programmes 21 „Arbeitsmarktausbildung" gewährt. Das Teilprogramm 211 umfaßt Beihilfen zu Teilnahmekosten, Reise-, Unterkunfts- und Verpflegungskosten, um Ein-, Um- oder Nachschulung, Arbeitserprobung, Berufsvorbereitung oder Arbeitstraining bzw. eine Weiterentwicklung im Beruf zu ermöglichen. Das Teilprogramm 212 umfaßt die Deckung des Lebensunterhaltes bei den erwähnten Maßnahmen, wenn der Teilnehmer über kein oder nur über ein geringfügiges Einkommen verfügt. Die Höhe der Unterstützung beträgt maximal 80 % des letzten Bruttoarbeitsentgeltes, mindestens aber die Höhe des zustehenden Arbeitslosengeldes für die Dauer der Schulungsmaßnahmen.

4.2 Weiterbildungsaufwendungen von Unternehmen

Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung sind – obwohl häufig als „Bildungsinvestition" bezeichnet – für die Unternehmen laufende Betriebsausgaben. Eine Aufteilung von Abschreibungen auf mehrere Jahre erfolgt lediglich im Falle von größeren Sachinvestitionen (z. B. Ausstattung mit Maschinen für Schulungszwecke, Medienausstattung usw.).

Förderungen an Unternehmen für die Durchführung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen sind im Rahmen des AMFG-Programmes 21 („Arbeitsmarktausbildung") vorgesehen.

5. Ausgewählte Tabellen

Tab. A-1: Anteil innerbetrieblicher Weiterbildung im Jahre 1986 nach Sektionen und Unternehmensgröße

	Anzahl der Unternehmen	Summe interne WB-Ausgaben (in Tsd. öS)	Summe externe WB-Ausgaben (in Tsd. öS)	Interne WB-Ausgaben (in Prozent)
Nach Sektionen				
Industrie	111	138.237	96.222	59 %
Gewerbe	34	5.105	3.078	62 %
Handel	64	44.698	29.468	60 %
GKV	20	147.389	22.929	87 %
Andere	30	16.318	10.174	62 %
Nach Mitarbeiteranzahl				
20 bis 49	58	3.688	4.135	47 %
50 bis 99	48	5.217	4.820	52 %
100 bis 499	82	25.114	20.651	55 %
500 bis 999	37	29.856	23.746	56 %
1.000 und mehr	35	287.892	108.949	73 %
Insgesamt	260	351.767	162.301	68 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988; 260 Unternehmen mit Angabe interner/externer Weiterbildungskosten (Werte für 1986); 100 % = Summe aller Weiterbildungskosten

Tab. A-2: Einstellung zur Ermittlung von Weiterbildungskosten und zur Valuierung nach Einschätzung der Rentabilität der Weiterbildung

V35		1 voellig	2 eher ja	3 eher nein	Row Total
1 stimmt voll	Count	4	3	2	9
	Row Pct	44.4	33.3	22.2	4.9
	Col Pct	6.5	2.7	22.2	
	Tot Pct	2.2	1.6	1.1	
2 stimmt eher	Count	6	22	3	31
	Row Pct	19.4	71.0	9.7	16.8
	Col Pct	9.7	19.5	33.3	
	Tot Pct	3.3	12.0	1.6	
3 stimmt eher nich	Count	18	37	3	58
	Row Pct	31.0	63.8	5.2	31.5
	Col Pct	29.0	32.7	33.3	
	Tot Pct	9.8	20.1	1.6	
4 stimmt nicht	Count	34	51	1	86
	Row Pct	39.5	59.3	1.2	46.7
	Col Pct	54.8	45.1	11.1	
	Tot Pct	18.5	27.7	.5	
Column Total		62 33.7	113 61.4	9 4.9	184 100.0

Quelle: ibw-Erhebung 1989, 184 Unternehmen

Tab. A-3: Durchschnittliche Einschulungsdauer nach Unternehmensgröße

	1 bis 99		101 bis 499		500 und mehr	
	mit Vorpraxis	ohne Vorpraxis	mit Vorpraxis	ohne Vorpraxis	mit Vorpraxis	ohne Vorpraxis
Akademiker	23,1 (19)	44,0 (16)	25,1 (27)	50,1 (28)	30,5 (19)	47,1 (24)
Maturanten	20,6 (41)	37,5 (44)	19,9 (35)	43,5 (38)	29,8 (19)	41,1 (25)
Fachschulabsolventen	18,9 (46)	33,8 (50)	21,1 (37)	35,0 (38)	25,0 (22)	34,1 (28)
Facharbeiter	12,6 (49)	23,9 (43)	14,7 (32)	27,5 (34)	12,8 (18)	24,6 (23)
Angelernte Kräfte	14,8 (44)	22,4 (62)	14,3 (28)	26,6 (36)	8,9 (19)	23,0 (24)

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 197 Unternehmen (100 % = Klammerwert)

Tab. A-4: Entwicklungen im Unternehmen in den letzen 5 Jahren

SPEARMAN CORRELATION COEFFICIENTS

	V89	V90	V91	V92	V93	V94	V95	V96	V97
V90	.5389 N(189) SIG .000								
V91	.2204 N(187) SIG .001	.4760 N(188) SIG .000							
V92	.2241 N(184) SIG .001	.2809 N(184) SIG .000	.2127 N(183) SIG .002						
V93	.2020 N(183) SIG .003	.3549 N(183) SIG .000	.1345 N(182) SIG .035	.3375 N(179) SIG .000					
V94	.1348 N(184) SIG .034	.1312 N(185) SIG .038	.0156 N(183) SIG .417	.1402 N(179) SIG .031	.2764 N(180) SIG .000				
V95	.2945 N(177) SIG .000	.2051 N(177) SIG .003	.0643 N(175) SIG .199	.2438 N(175) SIG .001	.2643 N(175) SIG .000	.3413 N(174) SIG .000			
V96	.0818 N(196) SIG .133	.2283 N(186) SIG .001	.1016 N(185) SIG .084	.1740 N(182) SIG .009	.4873 N(184) SIG .000	.2963 N(182) SIG .000	.1732 N(176) SIG .011		
V97	.0687 N(183) SIG .178	.0431 N(183) SIG .281	-.0947 N(183) SIG .101	.0804 N(180) SIG .142	-.0232 N(179) SIG .379	.1193 N(179) SIG .056	.1297 N(172) SIG .045	.0955 N(183) SIG .099	
V98	.0883 N(186) SIG .115	.3090 N(186) SIG .000	.2064 N(185) SIG .002	.3160 N(183) SIG .000	.5841 N(183) SIG .000	.3084 N(182) SIG .000	.2075 N(177) SIG .003	.5392 N(186) SIG .000	.0941 N(182) SIG .103

Quelle: ibw-Erhebung 1989. Dargestellt ist der Korrelationskoeffizeit nach Spearman r(s).

Tab. A-5: Änderungsindex und Entwicklungen der letzten fünf Jahre

„In den letzten fünf Jahren sind stark gestiegen ..."	Unternehmen mit	
	wenigen Änderungen (Index 0 – 1)	vielen Änderungen (Index 2 – 5)
Anzahl der neuentwickelten Produkte	7 %	93 %
Umsatz	16 %	84 %
Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter	19 %	81 %
Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer	19 %	81 %
Anzahl der Änderungen in der Ablau- und Aufbauorganisation	19 %	81 %
Aufgaben für Weiterbildung	20 %	80 %
Cash flow	26 %	74 %
Ausmaß an Investitionen in neue Techniken	31 %	69 %
Probleme bei der Beschaffung neuer Mitarbeiter am Arbeitsmarkt	55 %	45 %
Insgesamt	56 %	44 %

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 167 Unternehmen (100 % = Zeilensumme);
Anm.: Nur „stark gestiegen"-Antworten wurden berücksichtigt

Tab. A-6: Entwicklung der Weiterbildungskosten nach Unternehmensgröße

V100	Count / Row Pct / Col Pct / Tot Pct	Istark ge Istiegen (1)	eher ges tiegen (2)	eher ges unken (3)	Row Total
1 bis 50 Personen		11	34	12	57
		19.3	59.6	21.1	30.8
		33.3	26.2	54.5	
		5.9	18.4	6.5	
2 51 bis 100 Perso		1	27	3	31
		3.2	87.1	9.7	16.8
		3.0	20.8	13.6	
		.5	14.6	1.6	
3 101 bis 500 Pers		11	44	5	60
		18.3	73.3	8.3	32.4
		33.3	33.8	22.7	
		5.9	23.8	2.7	
4 501 bis 1000 Per		5	14	1	20
		25.0	70.0	5.0	10.8
		15.2	10.8	4.5	
		2.7	7.6	.5	
5 ueber 1000 Perso		5	11	1	17
		29.4	64.7	5.9	9.2
		15.2	8.5	4.5	
		2.7	5.9	.5	
Column Total		33	130	22	185
		17.8	70.3	11.9	100.0

Quelle: ibw-Erhebung 1989, 185 Unternehmen.

Tab. A-7: Weiterbildungskosten gemessen am Personalaufwand

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

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

Tab. A-8: Investitionen in neue Technologien nach Höhe der Weiterbildungskosten

V92		1 stark gestiegen	2 eher gestiegen	3 eher gesunken	Row Total
1 stark gestiegen	Count	23	53	3	79
	Row Pct	29.1	67.1	3.8	44.1
	Col Pct	71.9	42.1	14.3	
	Tot Pct	12.8	29.6	1.7	
2 eher gestiegen	Count	8	69	13	90
	Row Pct	8.9	76.7	14.4	50.3
	Col Pct	25.0	54.8	61.9	
	Tot Pct	4.5	38.5	7.3	
3 eher gesunken	Count		4	5	9
	Row Pct		44.4	55.6	5.0
	Col Pct		3.2	23.8	
	Tot Pct		2.2	2.8	
4 stark gesunken	Count	1			1
	Row Pct	100.0			.6
	Col Pct	3.1			
	Tot Pct	.6			
Column Total		32	126	21	179
		17.9	70.4	11.7	100.0

Quelle: ibw-Erhebung 1989, 179 Unternehmen.

Tab. A-9: Kostenträger der Fortbildung/Umschulung nach Veranstalter und Geschlecht (Mikrozensus 1982)

Geschlecht, Veranstalter	Beschäftigte mit Fortbildung oder Umschulung 1981 oder 1982	Kosten trug: zur Gänze Dienstgeber	teilweise Dienstgeber, teilweise selbst	zur Gänze öffentliche Förderung	teilweise öffentl. Förderung, teilweise selbst	zur Gänze selbst
	Absolutzahlen	Relativzahlen (Summenspalte = 100)				
Männer						
Eigener Dienstgeber	100.300	94.8	4.1	0.1	-	0.5
Anderer Betrieb	17.000	87.9	2.3	0.9	0.8	7.5
Wirtschaftsförderungsinstitut	51.200	38.0	7.8	4.1	4.5	45.2
Berufsförderungsinstitut	9.100	36.5	12.0	12.5	14.7	24.3
Landwirtschaftl. Fortbildungsinstitut	7.800	25.1	1.9	20.9	12.2	39.9
Kammern, Gewerkschaften	18.100	32.5	16.0	17.3	5.7	28.5
Öffentliche Einrichtungen	20.500	47.3	8.4	15.6	7.9	20.8
Volkshochschule	3.700	5.6	1.1	3.7	13.8	75.8
Fernlehrinstitut	2.100	12.6	-	-	6.9	73.1
Sonstige Stellen	32.500	49.7	8.5	1.0	4.3	35.7
Zusammen	268.100	62.5	6.4	4.5	3.5	20.9
Frauen						
Eigener Dienstgeber	33.000	84.8	6.3	2.1	2.2	3.3
Anderer Betrieb	3.400	84.5	4.1	3.7	-	7.1
Wirtschaftsförderungsinstitut	20.700	36.1	10.4	9.1	0.8	42.9
Berufsförderungsinstitut	3.600	45.2	4.7	6.3	8.1	35.7
Landwirtschaftl. Fortbildungsinstitut	2.700	11.1	5.2	23.5	15.3	44.9
Kammern, Gewerkschaften	9.100	23.6	5.1	16.6	11.8	42.3
Öffentliche Einrichtungen	14.600	50.4	5.5	18.2	10.4	15.5
Volkshochschule	6.900	7.4	4.1	-	0.8	87.7
Fernlehrinstitut	800	-	-	-	-	100.0
Sonstige Stellen	12.900	33.9	8.4	4.5	6.1	47.1
Zusammen	110.100	49.7	6.7	7.5	4.6	29.1
Insgesamt						
Eigener Dienstgeber	133.300	92.3	4.7	0.6	0.5	1.2
Anderer Betrieb	20.400	87.3	2.7	1.4	0.7	7.4
Wirtschaftsförderungsinstitut	71.900	37.4	8.6	5.6	3.5	44.5
Berufsförderungsinstitut	12.700	39.0	9.9	10.7	12.8	27.6
Landwirtschaftl. Fortbildungsinstitut	10.500	21.5	2.7	21.6	13.0	41.2
Kammern, Gewerkschaften	27.200	29.5	12.4	17.1	7.7	33.1
Öffentliche Einrichtungen	35.100	48.6	7.2	16.7	8.9	18.6
Volkshochschule	10.600	6.7	3.1	1.3	5.3	83.6
Fernlehrinstitut	2.900	9.1	-	-	5.0	80.6
Sonstige Stellen	45.400	45.2	8.4	2.0	4.8	39.0
Insgesamt	378.200	58.7	6.5	5.4	3.8	23.3

Quelle: Mikrozensus 1982, ÖStZA 1985 (S. 179)

Tab. A-10: Kosten der Fortbildung oder Umschulung nach Geschlecht oder Veranstalter (Mikrozensus 1982)

Geschlecht, Veranstalter	Beschäftigte mit Fortbildung oder Umschulung 1981 oder 1982	Finanzieller Aufwand in Schilling					
		nein	weniger als 500.-	500.- bis 1.000.-	1.001.- bis 2.000.-	2.001.- bis 5.000.-	mehr als 5.000.-
	Absolutzahlen	Relativzahlen (Summenspalte = 100)					
Männer							
Eigener Dienstgeber	100.300	95.6	0.3	2.2	1.2	0.2	0.2
Anderer Betrieb	17.000	88.9	1.1	1.5	-	4.5	0.5
Wirtschaftsförderungsinstitut	51.200	42.2	5.2	13.3	7.6	16.3	14.1
Berufsförderungsinstitut	9.100	49.8	5.7	8.7	5.8	11.9	12.8
Landwirtschaftl. Fortbildungsinstitut	7.800	49.3	15.5	27.1	-	4.6	1.5
Kammern, Gewerkschaften	18.100	52.6	7.6	16.3	5.1	11.2	6.1
Öffentliche Einrichtungen	20.500	64.0	3.5	7.9	7.7	7.5	7.3
Volkshochschule	3.700	9.3	11.7	48.9	6.3	16.7	7.1
Fernlehrinstitut	2.100	12.6	-	8.0	12.7	34.2	32.5
Sonstige Stellen	32.500	50.7	2.0	11.1	5.3	17.3	12.3
Zusammen	268.100	67.6	3.0	8.4	3.8	8.1	6.1
Frauen							
Eigener Dienstgeber	33.000	87.8	4.3	3.8	1.8	0.8	0.5
Anderer Betrieb	3.400	88.3	1.8	9.2	-	-	-
Wirtschaftsförderungsinstitut	20.700	45.2	3.7	19.2	9.5	14.4	6.8
Berufsförderungsinstitut	3.600	51.5	9.5	13.9	10.4	12.0	-
Landwirtschaftl. Fortbildungsinstitut	2.700	34.6	36.0	5.1	9.9	-	3.1
Kammern, Gewerkschaften	9.100	43.1	11.6	24.5	10.4	7.3	2.1
Öffentliche Einrichtungen	14.600	68.6	6.8	7.6	8.3	2.5	6.2
Volkshochschule	6.900	7.4	22.0	30.8	23.1	10.5	5.2
Fernlehrinstitut	800	-	-	-	5.4	-	94.6
Sonstige Stellen	12.900	41.0	5.3	13.7	11.2	13.9	14.1
Zusammen	110.100	58.1	7.1	12.2	7.7	6.8	5.2
Insgesamt							
Eigener Dienstgeber	133.300	93.7	1.3	2.6	1.3	0.3	0.3
Anderer Betrieb	20.400	88.8	1.2	2.8	-	3.8	0.4
Wirtschaftsförderungsinstitut	71.900	43.1	4.7	15.0	8.2	15.8	12.0
Berufsförderungsinstitut	12.700	50.3	6.8	10.2	7.1	11.9	9.2
Landwirtschaftl. Fortbildungsinstitut	10.500	45.5	20.8	21.4	2.6	3.4	1.9
Kammern, Gewerkschaften	27.200	49.4	8.9	19.1	6.8	9.9	4.8
Öffentliche Einrichtungen	35.100	65.9	4.9	7.8	8.0	5.4	6.8
Volkshochschule	10.600	8.0	18.4	37.1	17.2	12.7	5.9
Fernlehrinstitut	2.900	9.1	-	5.7	10.6	24.7	49.9
Sonstige Stellen	45.400	47.9	3.0	11.8	6.9	16.4	12.8
Insgesamt	378.200	64.8	4.2	9.5	5.0	7.7	5.8

Quelle: Mikrozensus 1982, ÖStZA 1985 (S. 180)

Tab. A-11: Privat finanzierte Weiterbildungskosten anhand des Mikrozensus 1982

WEITER-BILDUNGS-TRÄGER	ANZAHL PERS-SONEN (2)	SELBST FINANZIERTE WEITERBILDUNGSKOSTEN (3) ca.250 S	ca.750 S	ca.1500 S	ca.3500 S	ca.7500 S	Summe (Tsd.)	%
eigener Betrieb								
- Pers.	133300	1732	3466	1732	400	400		
- WBK		433	2600	2598	1400	3000	7.331	3 %
anderer Betrieb								
- Pers.	20400	245	571	-	775	81		
- WBK		61	428	-	2713	608	3.810	1 %
WIFI								
- Pers.	71900	3379	10785	5896	11360	8628		
- WBK		845	8089	8844	39760	64710	122.248	38 %
BFI								
- Pers.	12700	864	1295	902	1511	1168		
- WBK		216	971	1353	5289	8760	16.589	5 %
LFI								
- Pers.	10500	2184	2247	273	357	200		
- WBK		546	1685	410	1250	1500	4.692	2 %
Kammer, Gewerk.								
- Pers.	27200	2421	5195	1850	2693	1306		
- WBK		605	3896	2775	9426	9795	26.497	8 %
Öff. Einr.								
- Pers.	35100	1720	2738	2808	1895	2387		
- WBK		430	2053	4212	6633	17903	15.572	5 %
VHS								
- Pers.	10600	1950	3933	1823	1346	625		
- WBK		488	2950	2735	4711	4688	15.572	5 %
Fernl. inst.								
- Pers.	2900	-	165	307	716	1447		
- WBK		-	124	461	2506	10853	13.944	4 %
Sonst.								
- Pers.	45400	1362	5357	3133	7445	5881		
- WBK		341	4017	4700	26058	44108	79.224	25 %
							321.837,-- ÖS	= 100 %

Quelle: Mikrozensus 1982 des ÖStZA (1985)

1 berücksichtigt wurde nur der „subjektiv bedeutsamste Kurs", der 1981 oder 1982 besucht wurde, d. h. es gibt keine Doppelteilnahmen

2 hochgerechnete Teilnehmerzahl des Mikrozensus (ÖStZA 1985, S. 180, Tabelle 118)

3 Durchschnittswerte (Mittelwerte der jeweiligen Kategorien), nur privat finanzierte Beiträge berücksichtigt, die nach oben offene Kategorie „über 5.000 öS" wurde mit 7.500 öS angenommen.

Tab. A-12: Teilnehmerzahlen nach Veranstaltern (KEBÖ-Statistik)

Wirtschaftsförderungsinstitute (1984/85):
- 11.000 Kurse und Lehrgänge
- 185.000 Teilnehmer bei KUrsen und Lehrgängen
- insgesamt 595.000 Lehrgangsstunden
- 1100 Vorträge und Vorführungen mit 60.000 Teilnehmern
- 31.000 Prüfungen

Berufsförderungsinstitut (1985):
- 8900 Veranstaltungen
- 102.000 Teilnehmer

Österreichische Volkswirtschaftliche Gesellschaft (1984/85):
- 2.000 Veranstaltungen
- 50.000 Teilnehmer

Volkshochschulen (84/85):
- 27.000 Kurse
- 380.000 Teilnehmer (ca. 5 % Wirtschaft/Beruf)
- 13.000 Einzelveranstaltungen mit 1.536.000 Teilnehmern

Verband Österr. Schulungs- und Bildungshäuser (AK, Gewerkschaften): (ohne Angabe)

ARGE der Bildungsheime Österreichs (1985):
- 3900 Eigenveranstaltungen
- 130.000 Teilnehmer
- 156.000 Teilnahmetage

Ländliches Fortbildungsinstitut (1984/85):
- 8300 Veranstaltungen (davon ca. 90 % bis 8 Unterrichtseinheiten)
- 212.000 Teilnehmer

Institutionen Katholischer Erwachsenenbildung (1983):
- 4900 Veranstaltungen
- 212.000 Teilnahmen

Ring österreichischer Bildungswerke (Verband Österreichischer bildungswerke, ARGE Katholischer Bildungswerke, ARGE Evangelischer Bildungswerke):
- 58.000 Veranstaltungen
- 3.400.000 Teilnehmer

Quelle: KEBÖ 1986; Eigenangaben der Institutionen im Rahmen der Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs (KEBÖ) (Bezugsjahr in Klammer)

Tab. A-13: Belegschaftsstruktur der antwortenden Unternehmen

Unternehmensdaten	Summe der Mitarbeiter	Anzahl der Unternehmen
Anzahl der Beschäftigten	87.278	194
davon sind		
– Führungskräfte	5.594	190
– Kaufmännische Angestellte	17.520	188
– Technische Angestellte	14.840	33
– Facharbeiter	23.506	153
– Angelernte Kräfte	20.478	166

Quelle: ibw-Erhebung 1989; 194 antwortende Unternehmen mit 87.278 Mitarbeitern;
Anm.: Die Aufschlüsselung nach Mitarbeitergruppen erfolgte nur für 81.938 Mitarbeiter

Abschnitt X

Anmerkungen

1 Von einer Reihe von Autoren werden jedoch Einsatzdefizite bei Steuerungsinstrumenten im Bildungsbereich, Bildungsplänen und -konzepten festgestellt (vgl. z. B. SEMLINGER 1989, STAUDT 1989, BAETHGE u. a. 1989) bzw. es wird auf Nachteile einer allein auf Steuerung durch quantitative Kennziffern abgestimmten Weiterbildung hingewiesen (z. B. LENZ 1989a).

2 So gibt es z. B. im Statistischen Handbuch der Republik Österreich (ÖStZA 1988) keine die Weiterbildung betreffenden Statistiken. Als offizielle Daten können nur die Ergebnisse des Mikrozensus Berufliche Fortbildung und Umschulung (ÖStZA 1985), der auf Interviews von Einzelpersonen basiert, herangezogen werden. Weitere Informationen gibt es aus Betriebsbefragungen sowie internen Statistiken und Untersuchungen einzelner Weiterbildungsträger (z. B. ARGE 1981, FESSEL 1988, WIFI 1987). Es zeigen sich aber bei Betriebsbefragungen trotz des großen Interesses an Vergleichsdaten bei Fragen nach der Höhe und Struktur der Weiterbildungskosten – vor allem bei schriftlicher Erhebungsform – regelmäßig hohe Nichtantwortquoten. Eine detaillierte Beschreibung dieser Problemsituation aus Sicht des Bildungsforschers bringen BARDELEBEN u. a. 1986, S. 25 *ff*.

3 Vgl. HARTL / SCHEDLER / THUM 1981, ÖIBF 1982, KAILER u. a. 1985a,b, STAGEL 1987, KAILER 1988c, 1989a,b, KAILER / BALLNIK 1989, KRAUS / KAILER 1990. In den meisten dieser Erhebungen wurde u. a. auch die Höhe der Weiterbildungsaufwendungen der Unternehmen erhoben, meist allerdings ohne nähere Aufschlüsselung.

4 Dazu liegen nur für einen – allerdings den bedeutendsten – Anbieter (vgl. ÖStZA 1985, S. 180, KAILER 1989b), die Wirtschaftsförderungsinstitute, veröffentlichte Marktforschungsdaten vor (WIFI 1987, FESSEL 1988): In etwa der Hälfte der Fälle wird bei WIFI-Kursen die Teilnahmegebühr von der Firma entrichtet (FESSEL 1988, WIFI 1987, S. 9). Dies entspricht auch den Ergebnissen des Mikrozensus 1982 (ÖStZA 1985, S. 180): 43 % der WIFI-Teilnehmer hatten beim Kursbesuch selbst keinen finanziellen Aufwand. Zwei Drittel der Besucher der WIFIs kommen aus Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern (FESSEL 1988, S. 9; WIFI 1987, S. 26).

5 Diese Verzerrung durch einige Großunternehmen ist auch aus einer Reihe von ausländischen Erhebungen bekannt (z. B. für Großbritannien MANGHAM / SILVER 1986, PELL 1989, für die Bundesrepublik Deutschland SASS u. a. 1974, BARDELEBEN u. a. 1986, für Frankreich GEHIN 1988, 1989, für die Schweiz KÜNZLE / BÜCHEL u. a. 1989, für Schweden TUIJNMAN 1989).

6 Sicherlich ist zu berücksichtigen, daß in Großbritannien aufgrund der geringeren Rolle der Lehrlingsausbildung und spezieller Trainingsprogramme für Jugendliche und Ungelernte (z. B. das Youth Training Scheme) Einschulungsaktivitäten einen größeren Stellenwert besitzen als in Ländern mit weitverbreiteter dualer Berufsausbildung.

7 BARDELEBEN u. a. (1989) kamen z. B. zum Schluß, daß etwa für die Hälfte der von ihnen befragten Unternehmen Kosten-Nutzen-Überlegungen keine Rolle spielen.

8 Vgl. z. B. die Konzepte und Fallstudien in STIEFEL / BRAUNSBURGER 1983 und KURTZ / MARCOTTY / STIEFEL 1984.

9 Diese unterschiedliche Weiterbildungsbeteiligung hängt auch mit dem Alter der Mitarbeiter zusammen. An (betrieblicher) Weiterbildung nehmen vor allem Mitarbeiter bis ca. 35 Jahre teil (vgl. dazu BMBW 1989, BARDELEBEN u. a. 1989, S. 78). Dieselben Beteiligungsmuster zeigen sich auch bei privat finanzierter Weiterbildung, die ebenfalls stark von Alter, beruflicher Stellung und Ausbildungsniveau beeinflußt wird (vgl. z. B. BARDELEBEN u. a. 1989, S. 112 *ff.*, FESSEL 1988).

10 Zu berücksichtigen ist, daß im Rahmen des Fragenprogrammes explizit nur nach der Einschulung neuer Mitarbeiter gefragt wurde. D. h. firmeninterne Einschulung an neuen Geräten oder anläßlich von Versetzungen und Beförderungen, die ebenfalls ein beträchtliches Ausmaß haben, bleiben hier außer Betracht.

11 Zur Verbreitung von Induktionsprogrammen (Einführungsprogrammen) vgl. die Umfrage von STIEFEL (1979, S. 90 *ff.*); von Traineeprogrammen die Betriebsbefragungen von LANDSBERG (1980) und KONEGEN-GRENIER (1989) sowie für Österreich GASSER (1989).

12 Allerdings ist gerade in letzter Zeit eine deutliche Zunahme solcher Programme festzustellen. Trainingsprogramme werden zunehmend als Werbeargumente bei der Suche nach Nachwuchsführungskräften eingesetzt.

13 Dies entspricht tendenziell den Ergebnissen der Untersuchung von HARTL / SCHEDLER / THUM (1980, S. 62 *ff.*), in der sich als weiterer Einflußfaktor auch der zukünftige Arbeitsbereich und die damit zusammenhängende inhaltliche Schwerpunktsetzung zeigte.

14 Hier handelt es sich meist um längerdauernde Traineeprogramme (vgl. GASSER 1989).

15 Dies wird durch die bei Neueintretenden mit einschlägiger Vorpraxis nahezu halbierte Einschulungsdauer belegt.

16 Zu ähnlichen Ergebnissen kamen z. B. auch WINTER / THOLEN (1982, S. 25 *ff.*), HARTL / SCHEDLER / THUM 1980, S. 31), WEBER (1985, S. 66 *ff.*), IFF (1985) und PELL (1989).

17 Auch BARDELEBEN u. a. (1989, S. 102) ermittelten als die häufigsten Änderungen im Unternehmen innerhalb der letzten fünf Jahre EDV-Einführung oder -Ausbau sowie Veränderungen im Produktionsprogramm und -verfahren.

18 Ein Indiz dafür ist, daß jedes dritte Unternehmen mit Weiterbildung explizit das Ziel der Erhöhung der Bereitschaft für zukünftige Änderungen verfolgt (KAILER 1989a, S. 44 *ff.*).

19 Zur Problematik der Unterscheidung zwischen „trainierenden" und „nicht trainierenden" Unternehmen vgl. die Erfahrungen der „Bath-Studie" von MANGHAM / SILVER (1986)

20 In den Index einbezogen wurden die Selbsteinschätzungen der Unternehmen bzgl. der Entwicklung bei folgenden Punkten, die alle mit Wachstum in bestimmten Gebieten des Unternehmens zusammenhängen: Output und Produktionsmenge, Investitionen in neue Anlagen und Ausrüstungsgegenstände, Investitionen in die Entwicklung neuer oder verbesserter Produkte oder Dienstleistungen, Ausgaben für die Entwicklung neuer Märkte oder die Verbesserung der gegenwärtigen Position, Rentabilität des Betriebes, das Niveau des Personals und Beschäftigungsstandes, die Einstellung von hochqualifizierten Personen mit hoher Erfahrung in Schlüsselpositionen, Löhne und Gehälter der Angestellten, der Stellenwert der Personalentwicklung durch Training oder andere Maßnahmen sowie das Trainingsbudget. Für jeden Faktor wurden Punkte vergeben (1 = schnelle Zunahme, 5 = schnelle Abnahme). Das heißt, je weniger Punkte ein Unternehmen erreichte, umso höher war seine Wachstumsrate (vgl. PELL 1989).

21 Dabei ist zu berücksichtigen, daß je nach Lernform und Zielgruppe die Aufwendungen differieren.

22 Der Umsatz des Vorjahres wird von den Unternehmen, die Weiterbildungsbudgetierung betreiben (das ist ca. die Hälfte der antwortenden Unternehmen), nur sehr selten (in 6 % der Fälle) als Bestimmungsgröße für die Höhe des Weiterbildungsbudgets herangezogen.

23 Zu ähnlichen Ergebnissen kamen auch KRAUS / KAILER (1990): Ca. die Hälfte der Unternehmen mit Weiterbildungsbudget verfügt über ein Weiterbildungsbudget von unter 0,3 % des Gesamtumsatzes, jedes fünfte Unternehmen gibt mehr als 1 % seines Gesamtumsatzes für Weiterbildung aus.

24 Allenfalls wäre eine Längsschnitterhebung von Umsatz und Weiterbildungsaufwendungen interessant, um der Fragestellung nachzugehen, inwieweit beispielsweise konjunkturell bedingte Umsatzveränderungen sich auf das Bildungsbudget auswirken.

25 Zum selben Ergebnis kommt auch eine im Auftrag des RKW durchgeführte Befragung bei über 2.100 Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland (SEMLINGER 1989, S. 345).

26 EDDING (1984, S. 142) weist weiters darauf hin, daß gerade bei schriftlichen Erhebungen der Formulierung der Frage nach der Kostenhöhe, der für Weiterbildung aufgewendeten Zeit usw. besondere Bedeutung zukommt und dies zu erheblichen Antwortunterschieden führen kann.

27 Ähnlich auch SCHLAFFKE / WEISS (1989, S. 6): „In diesem Ergebnis kommt zum Ausdruck, daß die Befragten in den Kleinunternehmen viel eher in der Lage waren, Angaben über ihre Weiterbildungsaktivitäten am Arbeitsplatz zu machen als die Befragten in den Großunternehmen. Die ermittelten Daten geben den tatsächlichen Umfang der arbeitsplatzorientierten Weiterbildung in den Großunternehmen somit nur ansatzweise wieder."

28 Eine globale Abfrage der Kostenhöhe der Unternehmen ohne weitere Aufschlüsselung im Rahmen eines umfangreicheren Fragenprogrammes findet sich in den meisten einschlägigen Erhebungen.

29 Die Problematik der Ermittlung und besonders Hochrechnung von Weiterbildungskosten, insbesondere beim Versuch internationaler Vergleiche (vgl. LIPSMEIER 1987, insb. S. 141 *ff.*), wird von einer Reihe von Autoren behandelt: BARDELEBEN u. a. (1986, S. 25 *ff.*) geben z. B. eine detaillierte Darstellung der Probleme des Bildungsforschers bei der Erhebung in Unternehmen, Probleme des schriftlichen Antwortverhaltens von Betrieben stellen GAUGLER / WEBER (1987) anhand von Auswertungen eigener umfangreicher Unternehmensbefragungen (z. B. WEBER 1985) dar, kritische Aussagen zu Hochrechnungsproblemen treffen z. B. EDDING (1984, 1989), BAETHGE (1985), KAILER (1986), MANGHAM / SILVER (1986), FALK (1987), MALCHER (1988) und WEISS (1989a).

30 Vgl. ERT (1989, S. 19); bzw. die einschlägigen Länderberichte des CEDEFOP für die EG-Staaten (z: B. CEDEFOP 1985).

31 Unveröffentlichte Auftragsstudie, erste Ergebnisse wurden in Personnel Today, 18. Okt. 1989, S. 20 *f.*, publiziert.

32 So wurde z. B. im Mikrozensus 1982 (ÖStZA 1985) die Frage nach dem „wichtigsten Kurs" folgendermaßen beantwortet: 27 % haben ihn zur Gänze, etwa 13 % vorwiegend in der Freizeit absolviert (ÖStZA 1985, S. 153). In der Bundesrepublik Deutschland wurden bezogen auf Fernstudienteilnehmer Pilotstudien von BERGNER (1984, 1985) und FRITSCH (1984) durchgeführt. Unternehmensangehörige wurden von BARDELEBEN u. a. (1989) befragt.

33 Angaben lt. Mikrozensus: Kostenübernahme zur Gänze durch den Dienstgeber (59 %), teilweise durch den Dienstgeber (7 %), zur Gänze durch öffentliche Förderung (5 %), teilweise öffentliche Förderung, teilweise selbst (4 %) bzw. zur Gänze selbst (23 %) (ÖStZA 1985, S. 179).

34 Aufgliederung vgl. Tab. A-11: Der größte Anteil entfällt mit fast 40 % auf die Wirtschaftsförderungsinstitute.

35 Die dominierende Rolle der Dienstgeber bei der Weiterbildung zeigt die Tatsache, daß über 40 % der Befragten angaben, vom eigenen Dienstgeber bzw. einem anderen Betrieb (Kundenschulung) fortgebildet worden zu sein. (ÖStZA 1985, S. 179).

36 Die Höhe solcher „privater Opportunitätskosten" ist kaum abzuschätzen. Als Illustration könnte folgendes Zahlenbeispiel dienen: Laut dem Statistischen Handbuch der Republik Österreich beträgt das durchschnittliche Pro-Kopf-Netto-Einkommen 8.870 öS (Stat. Handbuch 1988, S. 200). Umgelegt auf monatlich 160 Stunden ergäbe dies ein durchschnittliches Nettoeinkommen von 55 öS. Der durchschnittliche Zeitaufwand für berufliche Fortbildung/Umschulung kann aus dem Mikrozensus 1982 geschätzt werden (ÖStZA 1985, S. 176): Es ergibt sich – wenn man die nach oben offene Kategorie „40 Stunden oder mehr" mit dem Mindestwert von nur 40 Stunden ansetzt, ein Gesamtvolumen von fast 7,4 Millionen Weiterbildungsstunden. Berücksichtigt man nur die Weiterbildungsteilnehmer, die Weiterbildung vorwiegend oder

zur Gänze in der Freizeit durchführen (ÖStZA 1985, S. 153), ergäbe sich ein rechnerischer Wert von ca. 160 Millionen öS oder ca. 1.000 öS pro Teilnehmer.

37 Während z. B. der Mikrozensus für 1981/82 71.900 Teilnehmer bei den WIFIs ausweist, sind es in der WIFI-Teilnehmerstatistik für das Schulungsjahr 1981/82 über 170.000 Teilnehmer an Kursen, Privatschulen und Seminaren sowie zusätzlich über 60.000 Teilnehmer an Vorträgen und Vorführungen und über 25.000 Prüfungskandidaten. In den Folgejahren sind diese Zahlen ständig gestiegen und betragen für das Schulungsjahr 1988/89 über 210.000 Teilnehmer, über 67.000 Teilnehmer an Vorträgen, Vorführungen und Exkursionen sowie über 34.000 Prüfungskandidaten. Ähnliche Unterschiede treten auch bei den anderen angeführten Weiterbildungsträgern auf (vgl. Tab. A-35, A-36).

38 Beispiele: Studienreisen, Besuch einer Werkmeisterschule, Vorbereitungskurse auf die Meisterprüfung, Aufwendungen eines wissenschaftlichen Assistenten an einer Hochschule für Habilitation, Vorbereitung auf Rechtsanwaltsprüfung, Sprachkurse, um dienstlichen Anforderungen zu genügen.

39 § 26 lit. c EStG: „Nicht als Arbeitseinkommen eines Nichtselbständigen gewertet werden Ausbildungs- und Fortbildungskosten, die im betrieblichen Interesse bezahlt werden (darunter fallen nicht Vergütungen für die Lehr- und Anlernausbildung)".

Abschnitt XI

Literatur

ARGYRIS C., Double Loop Learning in Organizations, in: Harvard Business Review, Sep./Oct. 1987, S. 16 *ff.*

ARGYRIS C. / SCHON D., Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading/Mass. 1978.

ARNOLD R. / LIPSMEIER A. (Hrsg.), Betriebspädagogik in nationaler und internationaler Perspektive, Baden-Baden 1989.

ARGE – Arbeitsgemeinschaft der österreichischen Management-Institutionen, Aus- und Weiterbildung von Führungskräften (durchgeführt von FESSEL & GfK und IFES), Wien 1981.

BAETHGE M., Finanzierung der Weiterbildung, in: Deutscher Industrie- und Handelstag (Hrsg.), Die Zukunft gestalten – Dynamik durch Weiterbildung, Kongreßbericht, Köln 1985, S. 122 *ff.*

BAETHGE M. / DOBISCHAT R. / HUSEMANN R. / LIPSMEIER A. / SCHIERSMANN C. / WEDDIG C., Gutachten über Forschungsstand und Forschungsdefizite im Bereich betrieblicher Weiterbildung unter besonderer Berücksichtigung der Belange der Mitarbeiter und darauf aufbauend Erarbeitung einer zukunftsweisenden Forschungskonzeption (Kurzfassung – August 1989), in: BMBW / IDW / SOFI – Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft/Institut der deutschen Wirtschaft/Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Hrsg.), Forschungssymposion Betriebliche Weiterbildung, Bonn, Okt. 1989 (vervielf. Manuskript).

BARDELEBEN R. von, Erhebungskonzeption zur Erfassung der betrieblichen Kosten der beruflichen Bildung unter Berücksichtigung von Nutzenaspekten, Bonn 1990 (Manuskript).

BARDELEBEN R. von / BÖLL G. / DRIELING C. / GNAHS D. / SEUSING B. / WALDEN G., Strukturen beruflicher Weiterbildung – Analyse der beruflichen Weiterbildungsangebote und -bedingungen in ausgewählten Regionen, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin/Bonn/Hannover 1989 (Manuskript).

BARDELEBEN R. von / BÖLL G. / KÜHN H., Strukturen betrieblicher Weiterbildung – Ergebnisse einer empirischen Kostenuntersuchung, Berichte zur beruflichen Bildung Nr. 83, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1986.

BEIRAT FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALFRAGEN (Hrsg.), Qualifikation 2000, Wien 1989.

BERGNER S., Individuelle Kosten der Weiterbildungsteilnahme – Ein Vergleich zwischen Fernunterrichts- und anderen Weiterbildungsangeboten, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Finanzierung des Fernunterrichts und seiner Teilnehmer, Informationen zum beruflichen Fernunterricht Nr. 14, Berlin und Bonn 1984, S. 13 *ff*.

BERGNER S., Individuelle Kosten der Weiterbildung, Informationen zum Beruflichen Fernunterricht Nr. 15, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin und Bonn 1985.

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Fortbilden – Weiterbilden, München 1977.

BIGA – Bundesamt für Bildung und Wissenschaft/Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (Hrsg.), Weiterbildung in der Schweiz – Auswertung einer Umfrage, Bern 1988 (Manuskript).

BINSTED D., Design for Learning: The key to the use of interactive video for management education, CSML working paper, Lancaster 1987.

BINSTED D. / SNELL R., The Tutor/Learner Interaction and its Effect on Management Learning, in: Management Education and Development, 9, 1978, S. 3 *ff*.

BLOCK P., The empowered manager – positive political skills at work, San Francisco 1987.

BOYDELL T., Management Self-Development, International Labour Office (Hrsg.), Genf 1986 (3. Aufl.).

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), AMV-Programmbudget 90, Wien 1990.

BMBW – Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Berichtssystem Weiterbildungsverhalten 1988, Repräsentative Untersuchung zur Entwicklung der Weiterbildungsbeteiligung 1979–1988, durchgeführt von Infratest Sozialforschung (Autor: KUWAN H.), Reihe Bildung – Wissenschaft – Aktuell 5/1989, Bonn 1989.

BMBW / IDW / SOFI – Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft/Institut der deutschen Wirtschaft/Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Hrsg.), Forschungssymposion Betriebliche Weiterbildung, Bonn, Okt. 1989 (vervielf. Manuskript).

BRONNER R. / SCHRÖDER W., Weiterbildungserfolg – Modelle und Beispiele systematischer Erfolgssteuerung, München 1983.

BUNDESKAMMER DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT (Hrsg.), Die gewerbliche Wirtschaft 1983 – Ausgewählte Resultate der Nichtlandwirtschaftlichen Bereichszählungen 1983 (= Wirtschaftsdaten 1983), Wien o. J.

BURGOYNE J., Management Development for the individual and the organisation, in: Personnel Management, Juni 1988, S. 40 *ff*.

BURGOYNE J. / BOYDELL T. / PEDLER M., Self Development – Theory and Application for Practitioners, Management Development Series, The Association of Teachers of Management (Hrsg.), London o. J.

CEDEFOP – Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Hrsg.), Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung, CEDEFOP-Flash Nr. 5, Berlin, März 1985.

CLUTTERBUCK D., Everyone needs a Mentor, London 1987 (2. Aufl.).

CONSTABLE J. / McCORMICK R., The Making of British Managers, BIM / CBI (Hrsg.), London 1987.

CUNNINGHAM I., Self-Managed Learning in Action, in: MUMFORD A., Handbook of Management Development, Aldershot 1986, S. 145 *ff.*

DAL MASO G. / LOCHER J., Die Analyse von Weiterbildungsdaten, in: Bundesamt für Bildung und Wissenschaft/Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (Hrsg.), Wissenschaftspolitik, Beiheft Nr. 41, 1989, S. 1 *ff.*

DAYAN J.-L. / GEHIN J.-P. / VERDIER E., La formation continue dans l'industrie, in: Formation Emploi – La formation continue et l'entreprise, in: La Documentation française, Nr. 16, Oct./Dec. 1986, S. 7 *ff.*

DELOITTE HASKINS + SELLS & IFF Research Ltd., Training in Britain, A study of funding, activity and attitudes: Employers' activities, London 1989.

DIHT – Deutscher Industrie- und Handelstag, Weiterbildung für die Wirtschaft – Unternehmer sagen ihre Meinung, Ergebnisse der IHK-Umfrage, in: DIHT 218, Berufs- und Weiterbildung 1983/84, S. 65 *ff.*

DOLDER-ZELLER C., „Weiterbildung" in empirischen Untersuchungen, Amtliche Statistik der Schweiz Nr. 226, Bundesamt für Statistik (Hrsg.), Bern 1989.

DÖRING P., Erfolgskontrolle betrieblicher Bildungsarbeit, RKW (Hrsg.), Frankfurt/Main 1973.

DRAKE K., Internationale Vergleiche: Probleme, Möglichkeiten und Grenzen, in: CEDEFOP (Hrsg.), Berufsbildung, 3/88, Berlin 1988, S. 18 *ff.*

DUPONT G. / SELLIN B., Kosten und Finanzierung der beruflichen Weiterbildung, in: CEDEFOP Flash 85/5, Berlin 1985.

DÜRR W. / LIEPMANN D. / MERKENS H. / SCHMIDT F. (Hrsg.), Personalentwicklung und Weiterbildung in der Unternehmenskultur, Schriftenreihe Wirtschaftsdidaktik Band 13, Baltmannsweiler 1988.

EASTERBY-SMITH M., Evaluation of Management Education, Training & Development, Aldershot 1986.

EASTERBY-SMITH M. / BRAIDEN E. / ASHTON D., Auditing Management Development, Aldershot 1986 (2. Aufl.).

EDDING F., Bemerkungen zur Erfassung der Kosten betrieblicher Bildungsarbeit und zur Verbesserung solcher Kostenberechnungen, in: BRAUN H. / KNAPP I. (Hrsg.), Ohne Geld – Keine Bildung, Wien 1984, S. 89 *ff.*

EDDING F. (Hrsg.), 20 Jahre Bildungsforschung – 20 Jahre Bildungsreform, Bad Heilbrunn 1987.

EDDING F., Gedanken zur Effizienz und zur Finanzierung betrieblicher Bildungsarbeit, in: ARNOLD R. / LIPSMEIER A. (Hrsg.), Betriebspädagogik in nationaler und internationaler Perspektive, Baden-Baden 1989b, S. 105 *ff.*

EHMANN C., Finanzierung der Weiterbildung, Praxis und Modelle, in: EDDING F. (Hrsg.), 20 Jahre Bildungsforschung – 20 Jahre Bildungsreform, Bad Heilbrunn 1987, S. 50 *ff.*

ERT – The European Round Table Of Industrialists, Standing Workgroup On Education And European Competence, (Hrsg.), Education and European Competence – ERT Study on Education and Training in Europe, Brüssel 1989.

FALK R., Bildungskosten in der privaten Wirtschaft – Eine Synopse von Untersuchungen in den siebziger Jahren, in: GÖBEL U. / SCHLAFFKE W., Berichte zur Bildungspolitik 1982/83 des Instituts der Deutschen Wirtschaft, Köln 1982a, S. 16 *ff.*

FALK R., Kosten der betrieblichen Aus- und Weiterbildung – Repräsentative Erhebung für 1980, in: SCHLAFFKE W. / GÖBEL U., Berichte zur Bildungspolitik 1982/83 des Instituts der Deutschen Wirtschaft, Köln 1982b, S. 63 *ff.*

FALK R., Weiterbildungskosten als gesellschaftliche und ökonomische Investition, in: GÖBEL U. / SCHLAFFKE W., Kongreß: Beruf und Weiterbildung, Köln 1987, S. 93 *ff.*

FESSEL + GfK, Wirtschaftsfragen II/86, Kapitel 4: Berufliche Bildung, Wien, Juli 1986 (Tabellenband).

FESSEL + GfK, WIFI-Teilnehmerbefragung im Auftrag des Wirtschaftsförderungsinstitutes der Bundeswirtschaftskammer, Wien, Juli 1988 (Tabellenband).

FLAMHOLTZ E., Human Resource Accounting, San Francisco und London 1986 (2. erweiterte Aufl.).

FRITSCH H., Die Kosten des Fernstudiums – Ergebnisse einer Befragung von Studenten der Fernuniversität, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Finanzierung des Fernunterrichts und seiner Teilnehmer, Informationen zum beruflichen Fernunterricht Nr. 14, Berlin und Bonn 1984, S. 29 *ff.*

FÜRST G., Weiterbildungsentscheidungen – Empirische Untersuchung über innerbetriebliche Weiterbildungsentscheidungen in österreichischen Großunternehmen, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1985.

GARAVAN T., Promoting Natural Learning Activities within the Organisation, in: Journal of European Industrial Training, 1,7, 1987, S. 15 *ff.*

GASSER U., Die Rolle der Führungskraft in der betrieblichen Bildungsarbeit unter besonderer Berücksichtigung von Trainee-Programmen, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien 1989.

GAUGLER E., Kosten der Weiterbildung, in: GÖBEL U. / SCHLAFFKE W., Kongreß: Beruf und Weiterbildung, Köln 1987, S. 108 *ff.*

GAUGLER E., Betriebliche Bildungsarbeit als Unternehmensinvestition, in: GAUGLER E. / SCHLAFFKE W., Weiterbildung als Produktionsfaktor, Köln 1989, S. 28 *ff.*

GAUGLER E. / WEBER W. (Hrsg.), Methodische Probleme bei der Untersuchung von Arbeitnehmerverhalten, Materialien zur Arbeitsmigration und Ausländerbeschäftigung, Band 12, Frankfurt/Main 1987.

GAUGLER E. / SCHLAFFKE W., Weiterbildung als Produktionsfaktor, Köln 1989.

GEHIN J.-P., Où en est l'effort de formation continue des entreprises?, CEREQ-Bref, Bulletin de Recherche Nr. 32, Paris, Mai 1988.

GEHIN J.-P., La formation continue dans les transformations d'entreprises, CEREQ-Bref, Bulletin de Recherche Nr. 39, Paris, Jan. 1989.

GROOCOCK J., Qualitätsverbesserung, Hamburg u. a. 1988.

HAMBLIN A., Evaluation and Control of Training, Maidenhead 1974.

HANIKA J., Kontrolle betrieblicher Weiterbildung, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien 1985.

HARTL G. / SCHEDLER K. / THUM-KRAFT M., Betriebliche Bildungsarbeit, Forschungsbericht 26 (Tabellenband: 26a), ibw (Hrsg.), Wien 1981.

HEAD G., Training Cost Analysis, San Francisco 1987.

HEIDACK C. (Hrsg.), Neue Lernorte in der beruflichen Weiterbildung, Berlin 1987.

HEIDACK C. (Hrsg.), Lernen der Zukunft – Kooperative Selbstqualifikation, München 1989.

HESSELING P., Strategy of evaluation research in the field of supervisory and management training, Assen 1966.

HODGSON V., The Relevance and Effectiveness of Distance Learning for Management Education, CSML-Working paper, Lancaster, May 1986.

HODGSON V. / MANN S. / SNELL R., Beyond Distance Teaching – Towards Open Learning, Milton Keynes 1987.

HOLZER A., Neue Wege der Aus- und Weiterbildung – Dezentrales Lernen, in: KAILER N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band II: Neue Organisationsformen des Lehrens und Lernens, Wien 1988, S. 17 *ff.*

HÖLTERHOFF H. / BECKER M., Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung, Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, Band 3, München 1986.

IFF Research Ltd., Adult Training in Britain, A survey carried out by IFF Research Ltd. for MSC, Manpower Services Commission (Hrsg.), Sheffield 1985.

JÄGER M., Evaluierung in der betrieblichen Weiterbildung, Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien 1988.

JENNESS J., Budgeting and Controlling Training Costs, in: CRAIG R. (Hrsg.), Training & Development Handbook, New York u. a. 1976 (2. überarbeitete Aufl.), S. 4–1 *ff.*

JESERICH W., Firmenvergleich Weiterbildung 1983–1985, IFA-80 Institut für Andragogik, Bergisch Gladbach 1987.

JESERICH W., Firmenvergleich Weiterbildung 1987, IFA-80 Institut für Andragogik, Bergisch Gladbach 1988.

JESERICH W., Top-Aufgabe – Die Entwicklung von Organisationen und menschlichen Ressourcen mit Literaturhinweisen, Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung Nr. 8, München und Wien 1989.

KAILER N., Das Konzept des zirkulären und nicht-zirkulären Lernens in Organisationen von Chris Argyris, in: Zeitschrift des Arbeitskreises für Sozialpsychologie und Gruppendynamik, ASG- Dokumentation, Nr. 4/84, Wien 1984, S. 28 *ff*.

KAILER N., Kostenermittlung in der betrieblichen Weiterbildung, in: ibw-Mitteilungen, April 1986, S. 1 *ff*.

KAILER N., Neue Kooperationsformen zwischen Unternehmen und überbetrieblichen Bildungsträgern, unveröff. Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft im Auftrag des Wirtschaftsförderungsinstitutes der Bundeswirtschaftskammer, Wien 1987.

KAILER N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band I: Organisationslernen, Forschungsbericht Nr. 53 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1988a (3. Aufl.).

KAILER N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band II: Neue Organisationsformen des Lehrens und Lernens, Forschungsbericht Nr. 54 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1988b (2. Aufl.).

KAILER N., Betriebliche Weiterbildung – Entwicklungstendenzen in österreichischen Unternehmen, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1988c (2. Aufl.).

KAILER N., Möglichkeiten der Kooperation zwischen Weiterbildungsinstitutionen und Unternehmen, in: ders. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band II: Neue Organisationsformen des Lehrens und Lernens, Wien 1988d, S. 123 *ff*.

KAILER N., Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich, Band I: Empirische Ergebnisse und Schlußfolgerungen, Forschungsbericht Nr. 67 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1989a; Band II: Strukturen und Entwicklungen des überbetrieblichen Weiterbildungsmarktes, Forschungsbericht Nr. 68 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1989b.

KAILER N., Self-Development in der betrieblichen Weiterbildung, in: ibw-Mitteilungen, April 1989c, S. 11 *ff*.

KAILER N. (Hrsg.), Steuerung betrieblicher Weiterbildung durch Kostenermittlung und Evaluierung: Empirische Ergebnisse, theoretische Beiträge und Praxisbeispiele, Schriftenreihe des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft Nr. 83, Wien, erscheint 1990).

KAILER N. / BALLNIK P., Einsatzmöglichkeiten des Fernstudiums in der betrieblichen Bildungsarbeit, Forschungsbericht Nr. 66 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1989.

KAILER N. / BALLNIK P. / BIEHAL E. / HAUSER H.-G., Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb, Forschungsbericht Nr. 39 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1985b.

KAILER N. / BIEHAL E. / KALCHER W. / PIBER H. / SCHNEDLITZ P., Hemmende und fördernde Faktoren des Selbständigwerdens, Forschungsbericht Nr. 35 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1985a.

KAILER N. / BIEHAL F. (Hrsg.), Organisationsentwicklung in Österreich – Sichtweisen und Erfahrungen von Führungskräften, Wien (in Druck, erscheint 1990).

KAILER N. / STIEFEL R., Grundbegriffe der management-andragogischen Fachsprache, München 1984.

KEARSLEY G., Costs, Benefits & Productivity in Training Systems, Reading/Mass. 1982

KEBÖ – Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs, Institutionen der Erwachsenenbildung, Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Sport (Hrsg.), Wien 1986 (2. Aufl.).

KIRCHHOFF B. / GUTZAN P., Die Lernstatt, Grafenau 1982.

KIRKPATRICK D., Evaluation of Training, in: CRAIG R. / BITTEL L. (Hrsg.), Training and Development Handbook, New York 1967, S. 301 *ff.*

KLEBERT K. / SCHRADER E. / STRAUB W., KurzModeration, Hamburg 1985.

KOLB D. / RUBIN I. / McINTYRE J., Organizational Psychology – An Experimental Approach, Englewood Cliffs 1979 (3. Aufl.).

KRAMER W. / WINTER H., Die Entwicklung von Qualitätszirkeln, Köln 1984.

KRAUS H. / KAILER N., Themenschwerpunkte und Gestaltungsformen betrieblicher Weiterbildung – Ergebnisse einer Kundenbefragung, in: KAILER N. (Hrsg.), Steuerung betrieblicher Weiterbildung durch Kostenermittlung und Evaluierung: Empirische Ergebnisse, theoretische Beiträge und Praxisbeispiele, Schriftenreihe des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien (in Vorbereitung, erscheint 1990).

KONEGEN-GRENIER B., Trainee-Programme, Köln 1989.

KÜNZLE D. / BÜCHEL D., Weiterbildung als Strategie für Region und Weiterbildung, ORL-Bericht 77/1989, Zürich 1989.

KURTZ H. J. / MARCOTTY A. / STIEFEL R., Neue Evaluierungskonzepte in der Management-Andragogik, München 1984.

LANDSBERG G. von, Trainee-Programme, Köln 1980.

LAUTERBURG C., Arbeitssupervision im Kollegenkreis, in: Organisationsentwicklung 1/1985, S. 53 *ff.*

LEITER R., Der Weiterbildungsbedarf im Unternehmen, München 1982.

LENSKE W. (Hrsg.), Qualified in Germany – Ein Standortvorteil für die Bundesrepublik Deutschland, Köln 1988.

LENZ W., Erwachsenenbildung als Aufgabe der Bildungspolitik, in: Die Österreichische Volkshochschule, Sep. 1989, Wien, S. 1 *ff.*

LIPSMEIER A., Berufliche Weiterbildung in West- und Osteuropa, Baden-Baden 1987.

LIPPIT G. / LIPPIT R., Beratung als Prozeß, Goch 1984.

MALCHER W., Neue Hochrechnung: Fast 15 Milliarden DM, in: Der Arbeitgeber, Nr. 18/39, 1987, S. 654 *ff.*

MALCHER W., Bildungskosten im internationalen Vergleich, in: LENSKE W. (Hrsg.), Qualified in Germany, Köln 1988, S. 144 *ff.*

MANGHAM I. / SILVER M., Management Training in Great Britain – Context and Practice, Bath 1986.

MBF – Münchener Bildungsforum (Hrsg.), Praxis der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung – Ergebnisse einer Befragung, München 1985.

MÜNCH J. / MÜLLER H.-J., Evaluation in der betrieblichen Weiterbildung als Aufgabe und Problem, in: DÜRR W. / LIEPMANN D. / MERKENS H. / SCHMIDT F. (Hrsg.), Personalentwicklung und Weiterbildung in der Unternehmenskultur, Schriftenreihe Wirtschaftsdidaktik Band 13, Baltmannsweiler 1988.

MUMFORD A. (Hrsg.), Handbook of Management Development, Aldershot 1986 (2. Aufl.).

ÖIBF – Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung, Betriebliche Weiterbildung von Facharbeitern im Gewerbe, ÖIBF (Hrsg.), Wien 1982.

OSBALDESTON M. / BARHAM K., Developing Managers for the future: Current provision and future needs, in: Journal of European Industrial Training, Vol. 13, Nr. 4, 1989, S. 5 *ff.*

ÖStZA – Österreichisches Statistisches Zentralamt, Berufliche Fortbildung und Umschulung – Ergebnisse des Mikrozensus 1982, Heft 753, Wien 1985.

ÖStZA – Österreichisches Statistisches Zentralamt, Statistisches Handbuch für die Republik Österreich 1988, Wien 1988.

PEDLER M. (Hrsg.), Action Learning in Practice, Aldershot 1985 (2. Aufl.).

PEDLER M. / BOYDELL T., Managing Yourself, London 1985.

PEDLER M. / BOYDELL T. / BURGOYNE J., Learning Company Project – A report on work undertaken Oct. 1987 to April 1988, Training Agency (Hrsg.), London 1988.

PEDLER M. / BOYDELL T. / BURGOYNE J., The Learning Company, in: Management Education and Development, Heft 1/1989.

PEDLER M. / BURGOYNE J. / BOYDELL T., A Manager's Guide to Self-Development, London 1986 (2. Aufl.).

PELL C., Forward planning is the way through the funding jungle, in: Transition, Jan. 1989, S. 10 *ff.*

PETERMANDL M., Aus- und Weiterbildung durch computerunterstützten Unterricht, in: KAILER N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band II: Neue Organisationsformen des Lehrens und Lernens, Forschungsbericht 54 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1988 (2. Aufl.), S. 161 *ff.*

PIBER H., Innovation im Klein- und Mittelbetrieb, in: KAILER N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band I: Organisationslernen, For-

schungsbericht Nr. 53 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1988 (3. Aufl.), S. 145 *ff.*

RACKHAM N. / MORGAN T., Behaviour Analysis in Training, Maidenhead 1977.

RAE L., How to Measure Training Effectiveness, Aldershot 1989.

REITTERER A., Kultur- und Freizeittätigkeiten verschiedener Bevölkerungsgruppen, Mikrozensus Dez. 1985 (1. Teil), in: Statistische Nachrichten 1988/1, Wien 1988, S. 20 *ff.*

REVANS R., The A.B.C. of Action Learning, London 1978.

ROSENSTIEL L. von, Probleme und Kriterien der Weiterbildungsmotivation, in: Verwaltung und Fortbildung, Heft 3/76, Bonn 1976, S. 115 *ff.*

SABEL H., Erfolgreiche Mitarbeiterbildung, Arbeitstexte zur Betriebswirtschaft, Offenbach/Main 1978, S. 79 *ff.*

SACHVERSTÄNDIGENKOMMISSION KOSTEN UND FINANZIERUNG DER BERUFLICHEN BILDUNG („EDDING-Kommission"), Kosten und Finanzierung der außerschulischen beruflichen Bildung, Abschlußbericht, Bielefeld 1974.

SADOWSKI D., Planungsdefizite und Akademikerbedarf kleiner und mittlerer Unternehmen, in: WEBER W. (Hrsg.), Betriebliche Aus- und Weiterbildung, München 1983.

SASS J. / SENGENBERGER W. / WELTZ F., Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik, Köln u. a. 1974.

SAUSEN H., Analyse der betrieblichen Weiterbildungskosten in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1971 mit einer Synopse über Bildungsurlaubsregelungen und Entwürfe, Dissertation, Bonn 1976.

SAUSEN H., Kosten der außerschulischen beruflichen Bildung, Kritische Anmerkungen zu einer Untersuchung des IDW, in: Recht der Jugend und des Bildungswesens, Jan./Feb. 1983, S. 47 *ff.*

SCHEIN E., Organizational Socialization and the Profession of Management, in: KOLB D. / RUBIN I. / MCINTYRE J. (Hrsg.), Organizational Psychology, A book of readings, Englewood Cliffs (N. J.) 1979 (3. Aufl.), S. 9 *ff.*

SCHINDLER K., Wirkung und Erfolg der Weiterbildung, Köln 1979.

SCHLAFFKE W. / GÖBEL U., Berichte zur Bildungspolitik 1982/83 des Instituts der Deutschen Wirtschaft, Köln 1982.

SCHLAFFKE W. / WEISS R., Erste Ergebnisse der Repräsentativ-Untersuchung: Kosten und Strukturen der betrieblichen Weiterbildung, Unterlagen für die Pressekonferenz vom 4. Okt. 1989, Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 1989 (Manuskript).

SEMLINGER K., Vorausschauende Personalwirtschaft – betriebliche Verbreitung und infrastrukturelle Ausstattung, in: MittAB 3/1989, S. 336 *ff.*

SEMLINGER K. / MENDIUS H., Personalplanung und Personalpolitik im Produzierenden Gewerbe, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung im Auftrag des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V., RKW (Hrsg.), München 1988a.

SEMLINGER K. / MENDIUS H., Personalplanung und Personalpolitik in der Gewerblichen Wirtschaft, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung im Auftrag des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V., RKW (Hrsg.), München 1988b.

SME – Swedish Ministry Of Education, Division Of Adult Education, The Expanding Learning Enterprise, Stockholm 1989 (Manuskript).

SPENCER L., Calculating Human Resource Costs and Benefits, New York 1986.

STAGEL W., Stand und Struktur der Arbeitskräftenachfrage in der österreichischen Wirtschaft, in: SCHEDLER K. / GEISTLINGER M. / STAGEL W., Arbeitskräftenachfrage und Qualifikationsdefizite, Beiträge des ibw zur Arbeitsmarktforschung I, Forschungsbericht 56 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien 1987, S. 9 *ff.*

STAUDT E., Unternehmensplanung und Personalentwicklung – Defizite, Widersprüche und Lösungsansätze, in: MittAB 3/89, S. 374 *ff.*

STIEFEL R., Grundfragen der Evaluierung in der Management-Schulung, RKW (Hrsg.), Frankfurt/Main 1974.

STIEFEL R., Planung und Durchführung von Induktionsprogrammen, Die Einführung neuer Mitarbeiter als Instrument der Integration und Innovation, München 1979.

STIEFEL R. / BRAUNSBURGER C., Konzipierung eines Evaluierungssystems in der betrieblichen Weiterbildung, in: STIEFEL R. / KAILER N. (Hrsg.), Jahrbuch 1983 – Entwicklungstendenzen als Herausforderung an die Praxis, Schriftenreihe zur Management-Andragogik und Organisationsentwicklung Nr. 12, München 1983.

STIEFEL R. / KAILER N., Problemorientierte Management-Andragogik, München 1982.

STROMBACH M. / JOHNSON G., Qualitätszirkel im Unternehmen, Köln 1983.

STUART R., Using Others to Learn: Some Everyday Practice, in: Personnel Review 13,4, 1984, S. 13 *ff.*

STUART R. / LONG G., Towards Marketing the Training Function, Part I: Adopting a Marketing Perspective, in: Personnel Review, 14. 2. 1985, S. 33 *ff.*, Part II: Making Marketing Decisions, in: Personnel Review, 14. 3. 1985, S. 29 *ff.*

TALBOT J., The Analysis and Costing of Management Training, in: TAYLOR B. / LIPPITT G., Management Development and Training Handbook, London u. a. 1975, S. 584 *ff.*

TUIJNMAN A., Further Education and Training in Swedish Work Life: Trends, Issues, and Politics, Stockholm 1989 (Manuskript).

WARR P. / BIRD M. / RACKHAM N., Evaluation of Management Training, London 1970.

WdF – Wirtschaftsforum der Führungskräfte (Hrsg.), Ergebnisse der Mitgliederbefragung, Wien 1988 (Manuskript).

WEBER W., Betriebliche Bildungsarbeit, Stuttgart 1985.

WEGER G., Führungskräfteentwicklung durch selbstorganisierte Peersupervision, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/1987, S. 63 *ff.*

WEINERT A., Lehrbuch der Organisationspsychologie, München u. a. 1981.

WEISS C., Evaluierungsforschung, Studienbücher zur Sozialwissenschaft 10, Opladen 1974.

WEISS R., Kosten und Finanzierung der Weiterbildung, in: Informationen zur beruflichen Bildung, Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Register 10: Bildungsökonomie/Bildungskosten, Blatt 6, Köln 1989a.

WEISS R., Kosten betrieblicher Weiterbildung, in: Informationen zur beruflichen Bildung, Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Blatt 28, Köln, Okt. 1989b.

WEISS R., Die 26-Mrd.-Investition – Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung, Berichte zur Bildungspolitik 1990 des Instituts der deutschen Wirtschaft, GÖBEL U. / SCHLAFFKE W. (Hrsg.), Köln 1990.

WESTERLUND G. / SJÖSTRAND S.-E., Organisationsmythen, Stuttgart 1981.

WIFI – Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeswirtschaftskammer (Hrsg.), Berufliche Weiterbildung der Wirtschaftsförderungsinstitute der Handelskammern – Gesamtstatistik Bildungsaktivitäten (unveröff. Jahresstatistiken).

WIFI – Wirtschaftsförderungsinstitut der Handelskammer Oberösterreich, Teilnehmerbefragung 1987, Linz 1987 (vervielf. Manuskript).

WINTERHAGER W., Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung, Texte und Dokumente zur Bildungsforschung, Stuttgart 1969.

ZINK K. (Hrsg.), Qualität als Managementaufgabe – Total Quality Management, Landsberg/Lech 1989.

ZVEI – Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie, Leitfaden zur Ermittlung der Weiterbildungsleistungen – Struktur und Kosten, Frankfurt/M. 1982.

o. V., KAW – Konzertierte Aktion Weiterbildung, Bericht über die Arbeit der KAW, Frühjahr 1988 bis Herbst 1989, Bonn 1989 (Manuskript).

Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft
A-1010 Wien, Judenplatz 3-4, Tel. (0 22 2) 535 17 52-0

1. Ermitteln Sie in Ihrem Unternehmen die Kosten der betrieblichen Weiterbildung?

[1] JA [2] NEIN *(--> weiter bei Frage 5)*

Wenn JA:
Wie hoch waren Ihre Weiterbildungskosten im letzten Geschäftsjahr?

..... Schilling

Wieviel % der angegebenen WB-Kosten entfallen auf innerbetriebliche Weiterbildung?

Bitte schätzen Sie: . . . %

2. Bei der Berechnung der Weiterbildungskosten werden bekanntlich je nach Unternehmen unterschiedlich viele Kostenbestandteile berücksichtigt. Wie ist das in Ihrem Unternehmen?
(Bitte alle Zeilen ausfüllen!)

	gibt es nicht	nicht berück-sichtigt	berück-sich-tigt
Teilnahmegebühren bei externen Veranstaltungen	[1]	[2]	[3]
Reise- und Aufenthaltskosten der Teilnehmer	[1]	[2]	[3]
Reise- und Aufenthaltskosten des Trainers bei internen Veranst.	[1]	[2]	[3]
Honorare für externe Trainer	[1]	[2]	[3]
Honorare für nebenamtliche interne Trainer	[1]	[2]	[3]
Verrechnungssätze (z. B. Stundensätze) für nebenamtliche interne Trainer und Weiterbildungsbeauftragte	[1]	[2]	[3]
Anteiliger Gehalt/Lohn für die Weiterbildungszeit bei			
- Führungskräften	[1]	[2]	[3]
- Angestellten	[1]	[2]	[3]
Facharbeitern	[1]	[2]	[3]
- angelernten Kräften	[1]	[2]	[3]
Überstundenentgelte für die Weiterbildungszeit	[1]	[2]	[3]
Gehälter/Löhne der in Einschulung befindlichen Mitarbeiter	[1]	[2]	[3]
Gehälter der hauptamtl. Mitarbeiter d. Weiterbildungsabteilung	[1]	[2]	[3]
Anteilige Kosten/Abschreibung f. Schulungsräume im Untern.	[1]	[2]	[3]
Anteilige Kosten/Abschreibung f. Geräteausstattung (Medien)	[1]	[2]	[3]
Sachaufwand (Kopien, Seminarunterlagen)	[1]	[2]	[3]
Kosten der Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen	[1]	[2]	[3]
Opportunitätskosten für Minderleistung, entgangene Produktion usw. während der Weiterbildungszeit	[1]	[2]	[3]
Kosten der Stellvertretung von Weiterbildungsteilnehmern	[1]	[2]	[3]
Andere Kostenbestandteile, und zwar	[1]	[2]	[3]

3. Werden in Ihrem Unternehmen die Weiterbildungskosten im vorhinein budgetiert?

[1] JA [2] NEIN *(--> weiter bei Frage 5)*

Wenn JA:
Für welchen Zeitraum?

[1] ein Quartal
[2] ein halbes Jahr
[3] ein Jahr
[4] zwei Jahre
[5] länger

4. Wie wird in Ihrem Unternehmen die Höhe des Weiterbildungsbudgets ermittelt?

[1] in % vom Umsatz des letzten Jahres
[2] in % vom Cash Flow oder Gewinn des letzten Jahres
[3] in etwa in der Höhe der Weiterbildungskosten des letzten Jahres
[4] in % des Personalaufwandes
[5] aufgrund des vorgelegten Seminarplanes für das neue Jahr
[6] anders, und zwar .....

5. Wird in Ihrem Unternehmen der Erfolg der Weiterbildung systematisch überprüft?

[1] JA [2] NEIN

Wenn JA: **In welcher Form?**

[1] Fragebögen am Seminarende
[2] Schriftliche oder mündliche Prüfung
[3] Gespräche mit den Teilnehmern einige Zeit nach der Veranstaltung
[4] Gespräche mit den Vorgesetzten der Teilnehmer einige Zeit nach der Veranstaltung
[5] Stichprobenartige Kontrolle der Arbeitsleistung
[6] Vergleiche und Beobachtung von Kennzahlen, und zwar .....
[7] Anders, und zwar .....

6. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zum Thema der Ermittlung von Kosten und Nutzen der betrieblichen Weiterbildung zu? (Bitte alle Zeilen ausfüllen!)

	stimmt voll	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt nicht
In der Weiterbildung fallen so viele Aufgaben an, daß für Kosten-Nutzen-Analysen keine Zeit bleibt	[1]	[2]	[3]	[4]
Es gibt geeignete Methoden für die Ermittlung der Kosten der Weiterbildung	[1]	[2]	[3]	[4]
Es gibt geeignete Methoden für die Ermittlung des Nutzens der Weiterbildung	[1]	[2]	[3]	[4]
Der Aufwand für solche Analysen steht in keinem Verhältnis zum möglichen Nutzen	[1]	[2]	[3]	[4]
Solange der Nutzen von Weiterbildung nicht exakt nachgewiesen werden kann, ist es besser, auch die Kosten nicht genau zu erheben	[1]	[2]	[3]	[4]
Die Weiterbildungskosten werden aus unternehmenspolitischen Überlegungen nicht ermittelt bzw. veröffentlicht	[1]	[2]	[3]	[4]
Die Ergebnisse einer solchen Analyse könnten falsch interpretiert oder als Argument gegen Weiterbildung verwendet werden	[1]	[2]	[3]	[4]
Die Kosten sind ohnehin bereits angefallen, sodaß eine nachträgliche Überprüfung nichts mehr bringt	[1]	[2]	[3]	[4]
Die Unternehmensleitung ist an Informationen über Kosten und Nutzen der Weiterbildung interessiert	[1]	[2]	[3]	[4]
Eine Ermittlung von Kosten und Nutzen würde zu sehr auf "harte meßbare Fakten" abzielen und andere "qualitative" Ergebnisse in den Hintergrund drängen	[1]	[2]	[3]	[4]

7. Wieviel Prozent der jeweiligen Mitarbeitergruppe wurden im letzten Geschäftsjahr (ein- oder mehrmals) weitergebildet? Bitte schätzen Sie:

von den Führungskräften . . . %
von den kfm. Angestellten . . . %
von den technischen Angestellten . . . %
von den Facharbeitern . . . %
von den angelernten Kräften . . . %

8. In welcher Form werden neue Mitarbeiter(innen) hauptsächlich eingeschult?
(auch Mehrfachnennungen möglich)

	Akademiker	Maturanten	Fachschulabsolventen	Facharbeiter	Angelernte Kräfte
Sofortiger Arbeitsbeginn, bei Bedarf Training	[1]	[1]	[1]	[1]	[1]
Zuerst Mitarbeit bei einem Kollegen	[1]	[1]	[1]	[1]	[1]
Einschulung am Arbeitsplatz abwechselnd mit Seminaren	[1]	[1]	[1]	[1]	[1]
Kurzes Einführungsseminar, dann Arbeitsbeginn und on the job-Training	[1]	[1]	[1]	[1]	[1]
Längerfristiges job-rotation-Programm, dann Einschulung an einem bestimmten Arbeitsplatz	[1]	[1]	[1]	[1]	[1]
Zuerst Absolvierung eines längerdauernden Trainingsprogrammes off-the-job	[1]	[1]	[1]	[1]	[1]
Andere Form, nämlich	[1]	[1]	[1]	[1]	[1]

9. Wie lange werden in Ihrem Unternehmen neue Mitarbeiter(innen) durchschnittlich eingeschult?
Bitte geben Sie die geschätzten Werte *in Tagen pro Person* für jede vorhandene Mitarbeitergruppe an:
(Diese Frage bezieht sich nur auf Einschulungsaktivitäten, nicht auf laufende Weiterbildung)

	mit einschlägiger Vorpraxis	ohne Vorpraxis	
Akademiker	[__]	[__]	Tage
Maturanten	[__]	[__]	Tage
Fachschulabsolventen	[__]	[__]	Tage
Facharbeiter (mit Lehrabschlußprüfung)	[__]	[__]	Tage
Angelernte Kräfte	[__]	[__]	Tage

10. Wenn Sie an die letzten 5 Jahre im Unternehmen zurückdenken, welche Entwicklungen waren zu beobachten?

	stark gestiegen	eher gestiegen	eher gesunken	stark gesunken
Anzahl der Beschäftigten	[1]	[2]	[3]	[4]
Umsatz	[1]	[2]	[3]	[4]
Cash Flow	[1]	[2]	[3]	[4]
Ausmaß an Investitionen in neue Techniken	[1]	[2]	[3]	[4]
Ausgaben für Weiterbildung	[1]	[2]	[3]	[4]
Anzahl wichtiger Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation	[1]	[2]	[3]	[4]
Anzahl der vom Unternehmen neuentwickelten und auf den Markt gebrachten Produkte und/oder Dienstleistungen	[1]	[2]	[3]	[4]
Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter	[1]	[2]	[3]	[4]
Probleme bei der Beschaffung qualifizierter Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt	[1]	[2]	[3]	[4]
Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer	[1]	[2]	[3]	[4]

11. Haben sich Ihrer Einschätzung nach die Weiterbildungsaufwendungen für Ihr Unternehmen rentiert?

- [1] Ja, völlig
- [2] eher ja
- [3] eher nein
- [4] nein
- [5] kann ich nicht sagen

12. Anzahl der Beschäftigten:

Insgesamt	|_|_|_|_|_|
davon sind:	
Führungskräfte	|_|_|_|_|_|
Kfm. Angestellte	|_|_|_|_|_|
Technische Angestellte	|_|_|_|_|_|
Facharbeiter	|_|_|_|_|_|
Angelernte Kräfte	|_|_|_|_|_|

13. Wieviel Prozent der Beschäftigten Ihres Unternehmens sind Akademiker?

... %

14. Bitte ordnen Sie Ihr Unternehmen zu:

- [1] Industrie
- [2] Gewerbe/Handwerk
- [3] Handel
- [4] Bank
- [5] Versicherung
- [6] Fremdenverkehr
- [7] Verkehr
- [8] Andere Zuordnung: .....

15. Branche/Schwerpunkt Ihres Unternehmens:

.....

16. Umsatz im letzten Geschäftsjahr:

..... Schilling

17. Cash Flow im letzten Geschäftsjahr:

..... Schilling

* * * VIELEN DANK ! * * *

Wollen Sie die Auswertung der Erhebungsergebnisse zugesandt erhalten?

Bitte senden Sie uns dann den beiliegenden Antwortbogen zurück oder vermerken Sie die Zustelladresse hier am Fragebogen.

Zum Autor

Mag. Dr. Norbert Kailer

Studium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftspädagogik in Graz; 1981 Promotion mit einer Arbeit über Organisation und Methodik der Führungskräftefortbildung; mehrjährige Tätigkeit als Bereichsleiter und Betriebspädagoge in Management-Instituten; seit 1983 wissenschaftlicher Referent und Projektleiter am Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw); Lehrbeauftragter an den Universitäten Klagenfurt, Graz und Innsbruck und am Studienzentrum Wien.

Hauptarbeitsgebiete

Forschungsprojekte und Entwicklung von Handbüchern und Lernunterlagen für die betriebliche Praxis in den Bereichen

- inner- und überbetriebliche Bildungsarbeit;
- Personalentwicklung – Kosten der Weiterbildung;
- Klein- und Mittelbetriebe;
- Unternehmensgründungen;
- Führungskräfte- und Trainerweiterbildung;
- selbstgesteuertes Lernen;
- Fernunterricht;
- Hochschulforschung, Kooperation Wirtschaft – Universität;
- Bildungsarbeit im internationalen Vergleich.