

**Organisationsformen und
Entwicklungstendenzen
betrieblicher Weiterbildung
in Österreich**

**Empirische Situationsanalyse
und zukunftsbezogene
Schlußfolgerungen**

Norbert Kailer

Schriftenreihe Nr. 86



Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

INSTITUT FÜR BILDUNGSFORSCHUNG DER WIRTSCHAFT

**Organisationsformen und
Entwicklungstendenzen
betrieblicher Weiterbildung
in Österreich**

*Empirische Situationsanalyse und
zukunftsbezogene Schlußfolgerungen*

Dr. Norbert Kaller

Schriftenreihe Nr. 86

Wien 1991

ISBN 3 900 671 47 8

Copyright by Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

**Medieninhaber und Herausgeber:
ibw-Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft
(Geschäftsführer: Dr. Johann Steinringer)**

Satz und Layout: Monika Elsik-Blach

**A-1050 Wien, Rainergasse 38/2. Stock
Tel.: (0222) 545 16 71-0
Fax: (0222) 545 16 71-22**

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung:

Themenstellung und empirische Basis 1

- 1. Themenstellung 1
- 2. Aufbau der Untersuchung und Überblick über die empirischen Erhebungen 4
 - 2.1. Begründung der Erhebungsschritte 4
 - 2.2. Methoden und Zielgruppen der Erhebungen 7
- 3. Übersicht über die Teile des Berichtes 12

Teil A:

Strukturanalyse betrieblicher Weiterbildung 19

I. Organisationsformen betrieblicher Weiterbildung 19

- 1. Erweiterte Definition von betrieblicher Weiterbildung als Voraussetzung betriebsgrößenadäquater Analyse 19
- 2. Lernformkombinationen in der betrieblichen Weiterbildung 23
 - 2.1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte 25
 - 2.2. Branchenspezifische Aspekte 29
- 3. Kundens Schulung als Wettbewerbsfaktor im Dienstleistungs- und Produktionssektor 31
- 4. Ergänzung innerbetrieblicher Weiterbildung durch externe Lehrgänge 33
- 5. Neue Mitarbeiter als Zielgruppe betrieblicher Weiterbildung 37
 - 5.1. Ausmaß betrieblicher Einschulungsaktivitäten 37
 - 5.2. Einschulungsformen nach Mitarbeitergruppen 38
 - 5.3. Einschulungsdauer nach Mitarbeitergruppen 41

II. Weiterbildungsziele der Unternehmen 45

- 1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte 46
- 2. Branchenspezifische Aspekte 49
- 3. Zielbündelung 50

III. Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung nach Unternehmensbereichen	55
1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte	57
2. Branchenspezifische Aspekte	59
IV. Weiterbildungsbeteiligung und -dauer	62
1. Beteiligung nach Mitarbeitergruppen	62
2. Weiterbildungsdauer nach Mitarbeitergruppen	65
V. Themengebiete betrieblicher Weiterbildung	69
1. Derzeitige und zukünftige Themenschwerpunkte	69
2. Betriebsgrößenspezifische Aspekte nach Mitarbeitergruppen	73
3. Branchenspezifische Aspekte nach Mitarbeitergruppen	79
VI. Kostenstrukturen der betrieblichen Weiterbildung	81
1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte	82
2. Branchenspezifische Aspekte	84
3. Gesamtkostenschätzungen	85
4. Berücksichtigte Kostenbestandteile	87
Anhang 1: Anteil innerbetrieblicher Weiterbildung	92
Anhang 2: Probleme der Ermittlung und Schätzung betrieblicher Weiterbildungskosten	96

Teil B:

Betriebliche Steuerung der Weiterbildungsarbeit	117
1. Verbreitung von Weiterbildungskonzepten, -plänen und -richtlinien	117
2. Bedarfserhebung, Kostenermittlung, Budgetierung und Evaluierung als Steuerungsinstrumente in der betrieblichen Weiterbildung	121
2.1. Bildungsbedarfserhebung	121

2.2.	Bildungskostenrechnung und -budgetierung	125
2.3.	Evaluierung	129
	2.3.1. Verbreitung der Evaluierung in Unternehmen	129
	2.3.2. Formen der Evaluierung	130
2.4.	Einstellung der Unternehmen zu Evaluierung und Kostenermittlung in der betrieblichen Weiterbildung	132

Teil C:

Weiterbildung und Unternehmensdynamik 143

1.	Einschätzung des Unternehmensumfeldes und betriebliche Weiterbildungsaktivität	143
	1.1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte	145
	1.2. Branchenspezifische Aspekte	145
2.	Einschätzung der Rentabilität der Weiterbildung und betriebliche Weiterbildungsaktivität	147
3.	Veränderungsintensität der Unternehmen in den letzten fünf Jahren und Weiterbildungsaktivität	149
	3.1. Wichtigste Veränderungen in den Unternehmen in den letzten drei Jahren	149
	3.2. Einflußfaktoren der betrieblichen Weiterbildung	154
4.	Betriebliche Weiterbildung: Problembereiche, Veränderungen in den letzten drei Jahren und Ausbaupläne der Unternehmen	161
	4.1. Problembereiche	161
	4.1.1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte	162
	4.1.2. Branchenspezifische Aspekte	164
	4.2. Veränderungen in den letzten drei Jahren im Weiterbildungsbereich	166
	4.2.1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte	166
	4.2.2. Branchenspezifische Aspekte	167
	4.2.3. Haupttrends: Quantitative Expansion und qualitative Veränderungen	168
	4.3. Ausbaupläne der Unternehmen im Weiterbildungsbereich	169

Teil D:

Kooperation mit Einrichtungen der Erwachsenenbildung

und anderen Weiterbildungsanbietern 179

1.	Schätzung der Beteiligung an innerbetrieblicher und externer Weiterbildung	179
2.	Zum Ausmaß der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und externen Weiterbildungsanbietern	181
3.	Analyse der Kundenstruktur der Weiterbildungseinrichtungen	185
4.	Entwicklungspfad der Zusammenarbeit von Unternehmen mit externen Weiterbildungsträgern	189
5.	Entwicklungstrends des Weiterbildungsangebotes	195
5.1.	Zunahme des Weiterbildungsangebotes	195
5.2.	Qualitative Veränderungen des Angebotes	197
6.	Informationssuche, -wünsche und -weitergabe im Unternehmen	200
6.1.	Zur Transparenz des Weiterbildungsmarktes: Informationsdefizit oder Überinformation?	200
6.2.	Zum Informationsverhalten der Unternehmen	201

Teil E:

Weiterbildungspersonal:

Stellung, Kompetenzen, Anforderungen 213

1.	Wer führt die firmeninterne Weiterbildung durch?	213
2.	Einsatz hauptamtlichen Weiterbildungspersonals im Unternehmen	215
3.	Institutionalisierungsgrad der Weiterbildung im Unternehmen	217
3.1.	Betriebsgrößenspezifische Aspekte	217
3.1.1.	Unternehmen mit Weiterbildungsverantwortlichen	218
3.1.2.	Unternehmen ohne Weiterbildungsverantwortliche	220
3.2.	Stellung der Weiterbildungsabteilung im Unternehmen	223
3.3.	Anzahl der Mitarbeiter in der Weiterbildung	224
4.	Vorbildung und Berufsweg der Weiterbildungsverantwortlichen	226
4.1.	Vorbildung	226
4.2.	Dauer der Tätigkeit im Bildungsbereich	227

5.	Aufgabengebiete und Kompetenzen der Weiterbildungsabteilung	228
5.1.	Betriebsgrößenspezifische Aspekte	229
5.2.	Arbeitsfelder "Bildungsarbeit" und "Arbeit im Bildungsumfeld"	231
6.	Anforderungen an Weiterbildungspersonal aus Unternehmenssicht	234
6.1.	Schwerpunkte der Nachfrage	234
6.2.	Geforderte spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten	235
6.3.	Aufgabengebiete	239
7.	Ansatzpunkte zur Aus- und Weiterbildung des Weiterbildungspersonals	241

Teil F:

Internationale Entwicklungen in der berufsbezogenen Weiterbildung und Konsequenzen für Österreich 251

1.	Trends	251
1.1.	Steigende Nachfrage	252
1.2.	Steigendes Angebot	254
1.3.	Wachsende Bedeutung selbstgesteuerten Lernens	256
1.4.	Rechtliche Rahmenbedingungen	258
1.5.	Angebotstransparenz durch Information und Beratung	260
1.6.	Landesweite "Weiterbildungsoffensiven"	262
1.7.	Regionalisierung und Dezentralisierung	264
1.8.	Internationalisierung der Weiterbildung	265
2.	Fazit: Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung in Österreich	266
2.1.	Verbesserung der Datenlage	266
2.2.	Erhöhung der Angebotstransparenz	267
2.3.	Diskussion über rechtliche Rahmenbedingungen	269
2.4.	Propagierung einer Weiterbildungskampagne	271
2.5.	Förderung langfristig ausgerichteter Weiterbildung	272
2.6.	Förderung selbstgesteuerten Lernens	273
2.7.	Aus- und Weiterbildung des Weiterbildungspersonals	275
2.8.	Internationalisierung der Weiterbildung	275

Teil G:

Resümee:

Ansatzpunkte zur Förderung betrieblicher Weiterbildung 289

1.	Typologie betrieblichen Weiterbildungsverhaltens	289
2.	Ansatzpunkte für Förderungsmaßnahmen im Bereich betrieblicher Weiterbildung aus der Sicht von Weiterbildungsanbietern	304

2.1.	Wenig weiterbildungsaktive Kleinbetriebe	307
2.2.	Weiterbildungsintensive Kleinbetriebe	309
2.3.	Weiterbildungsintensive Mittel- und Großbetriebe	312
2.4.	Sehr weiterbildungsintensive Großbetriebe	315
3.	Auswirkungen auf die Rolle externer Weiterbildungseinrichtungen und anderer Anbieter	316

Anhang

1.	Fragebögen	Fbg./ 1
2.	Verzeichnisse	Verz./ 1
2.1	Verzeichnis der Tabellen	Verz./ 1
2.2	Verzeichnis der Abbildungen	Verz./ 4
2.3	Verzeichnis der Tabellen im Anhang	Verz./ 5
3.	Tabellenanhang	Tab. Anh./ 1
4.	Literaturverzeichnis	Lit.Verz./ 1

Einleitung: Themenstellung und empirische Basis

1. Themenstellung

Die Rasanz des technischen und beruflichen Wandels erhöht den Bedarf an berufsbezogener Weiterbildung. Ausdruck dessen sind ein zunehmender Qualifizierungsdruck auf die Berufstätigen sowie entsprechende Vorkehrungen seitens der Unternehmen. Die erforderlichen neuen und zusätzlichen Kenntnisse und Fähigkeiten müssen zunehmend - aufgrund der erfahrungsgemäß langwierigen Veränderungen in den Erstausbildungssystemen - in berufsbegleitender Weiterbildung erworben werden. Dieser Trend wurde treffend als Übergang von der "Schulgemeinschaft" hin zur "Weiterbildungsgemeinschaft" charakterisiert, indem eine Verlagerung des Schwergewichtes von der Ausbildung hin zur Weiterbildung Platz greift (GEISLER/WITTEW 1989, S. 93ff.) Der "Weiterbildungsboom" manifestiert sich in Zuwächsen auf Nachfrage- und Angebotsseite in einem Ausmaß, das zur Etikettierung der neunziger Jahre als "Jahrzehnt der Weiterbildung in der europäischen Geschichte" (PIEHL 1989, S. 372) Anlaß gibt.

In diesem Prozeß hin zur Weiterbildungsgemeinschaft kommt den Unternehmen als Anbietern, Nachfragern und Financiers beruflicher Weiterbildung eine für die internationale Konkurrenz der Volkswirtschaften ausschlaggebende Bedeutung zu. Vorliegende Statistiken verweisen darauf, daß in den meisten hochentwickelten Industriestaaten die Unternehmen über die Hälfte der Gesamtaufwendungen für berufliche Weiterbildung tragen (1). Dieser Trend spiegelt sich auch in den Szenarien der zukünftigen Arbeitslandschaft der technologisch fundierten Dienstleistungsgemeinschaft deutlich wieder: So heben z.B. John NAISBITT und Patricia ABURDENE in ihren "Megatrends des Arbeitsplatzes" die Rolle der Unternehmen im Bildungswesen (von der Kooperation mit Schulen und Universitäten bis hin zu firmeninterner Weiterbildung) hervor (1986, S. 186ff.).

Der Grad der wissenschaftlichen Erforschung und Durchdringung berufsbildender Weiterbildung entspricht jedoch bei weitem nicht ihrer hohen realgesellschaftlichen Bedeutung. Während die Erstausbildungssysteme in den letzten Jahren

ausführlich dokumentiert worden sind (2), wurde die Weiterbildung bislang vorwiegend programmatisch und relativ wenig empirisch analysiert. Die vorhandenen Darstellungen konzentrierten sich zudem auf Weiterbildungsangebote der öffentlichen Hände. Aus diesem Grund wurden z.B. in Deutschland vom Bundesminister für Bildung und Wissenschaft Gutachten über Forschungsstand und Forschungsperspektiven betrieblicher Weiterbildung aus Sicht von Arbeitgebern und -nehmern in Auftrag gegeben, die übereinstimmend ein erhebliches Informations- und Forschungsdefizit im Bereich der betrieblichen Weiterbildung konstatierten (WEISS u.a. 1990, S. 3; BAETHGE u.a. 1990, S. 199). Ein ähnlicher Befund liegt auch für die Schweiz vor (GROSSENBACHER 1990, S. 5) (3).

Bei diesem Mißverhältnis zwischen der sozioökonomischen Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung und der defizitären Datenlage bezüglich ihrer Strukturen und Entwicklungstendenzen setzt die vorliegende Arbeit an: Primäre Ziele sind die Hebung des Informationsstandes über betriebliche Weiterbildung und ihre Entwicklungen durch explorative Studien, die empirisch fundierte Ableitung praktischer Konsequenzen und damit eine Förderung des Weiterbildungsbewußtseins und konzeptiver Weiterbildungsarbeit der Unternehmen (sowohl firmenintern als auch in Kooperation mit großen und kleinen externen Weiterbildungsanbietern).

Ausdruck hiervon war ein mehrjähriges Forschungsprojekt zur betrieblichen Weiterbildung in Österreich. Seit 1984 wurde eine Reihe aufeinander aufbauender Teilprojekte durchgeführt. Diese umfassen empirische Erhebungen in Unternehmen in schriftlicher und mündlicher Form, die Auswertung in- und ausländischer Forschungsergebnisse und Literatur (4), die Herausgabe von Readern mit Fallstudien innovativer Weiterbildungsarbeit in Unternehmen und bei Weiterbildungsträgern sowie mit Diskussionsbeiträgen zu den Fachgebieten betriebliche Weiterbildung, Kooperation zwischen Unternehmen und Weiterbildungsanbietern, Management-, Personal- und Organisationsentwicklung, Trainerfortbildung und Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben (5). Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes fanden einerseits in einer Reihe von Publikationen von Teilergebnissen ihren Niederschlag (6), andererseits in der hier vorliegenden umfassenden Darstellung der Forschungsergebnisse.

Aufbauend auf die Ergebnisse dieser Arbeiten wurden in Zusammenarbeit mit Weiterbildnern, Unternehmensberatern und Personalentwicklern Praxishilfen, Handbücher und Selbstlernmaterialien zur Aus- und Weiterbildung haupt- und nebenamtlicher Trainer und inner- und überbetrieblicher Weiterbildungs- und Personalentwicklungsverantwortlicher sowie für (potentielle) Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt und herausgegeben (7).

Im Projekt wurden folgende Gegenstandsbereiche analysiert:

- Organisationsformen betrieblicher Weiterbildung (insbesondere unter Berücksichtigung der Unterschiede nach Unternehmensgröße und Wirtschaftszweig)
- Kooperationsformen zwischen Unternehmen und überbetrieblichen Weiterbildungsträgern sowie
- quantitative und qualitative Entwicklungstrends in der inner- und überbetrieblichen Weiterbildung

Dem Charakter praxisorientierter Forschung entsprechend wurden aus diesen Ergebnissen Schlußfolgerungen zur konzeptionellen Gestaltung und Durchführung der Weiterbildungsarbeit der Unternehmen abgeleitet.

Die vorliegende Analyse geht von einem umfassenden, über seminar- und kursmäßige Lernformen hinausgehenden Begriff von Weiterbildung aus und schließt auch stärker selbstgesteuerte Lernformen sowie lernfördernde Strukturierung der Arbeit mit ein. Durch Verwendung eines betriebsgrößenadäquaten Analyserasters konnte die Weiterbildungsarbeit sowohl der Klein- als auch der Großbetriebe dargestellt und deren unterschiedliche Gestaltungsformen und Schwerpunkte herausgearbeitet werden. Ein spezieller Fokus der Arbeit liegt weiters auf einer Untersuchung von Rolle und Kompetenzen des betrieblichen Weiterbildungspersonals.

Die Aussagekraft von Erhebungen zur betrieblichen Weiterbildung hat primär explorativen Charakter, da nur wenige bis keine Vergleichsmöglichkeiten in Hinblick auf wichtige Fragen bestehen. Durch die aus den Jahren 1985 bis 1991 stammenden Teilergebnisse, durch Auswertung in- und ausländischer Vergleichserhebungen, durch Literaturlaufarbeitung und Experteninterviews sollte ein empirisch breit gefächertes Bild der Weiterbildung in Unternehmen erarbeitet werden. Veränderungen in der jüngeren Vergangenheit sowie Entwicklungspläne für die absehbare Zukunft wurden durch spezifische Fragestellungen zumindest ansatzweise in die Betrachtungen einbezogen.

2. Aufbau der Untersuchung und Überblick über die empirischen Erhebungen

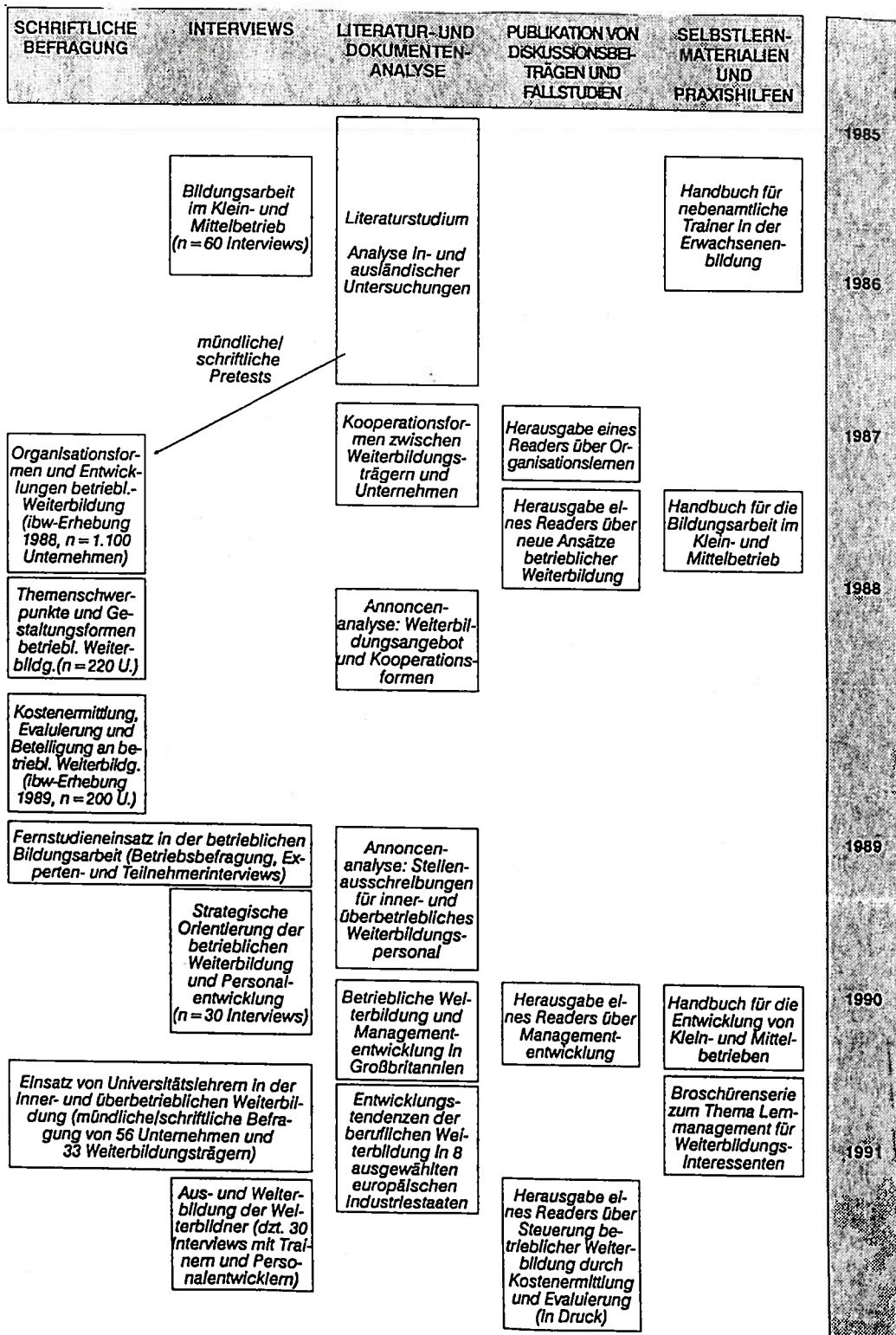
Das Forschungsprojekt wurde in Form einer Reihe aufeinander aufbauender und einander ergänzender Teilerhebungen durchgeführt (Abb. 1).

2.1. Begründung der Erhebungsschritte

Zur Aufhellung des Informations- und Forschungsstandes wurde als erster Schritt eine Analyse einschlägiger Fachliteratur und Forschungsergebnisse durchgeführt. Wegen der durchgehenden Konzentration dieser Arbeiten auf Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern und angesichts der kleinbetrieblichen Unternehmensgrößenstruktur in Österreich wurde als erster Projektsschritt die Leitungsebene von Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben über die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten befragt. Ergänzende Informationen über die Aus- und Weiterbildung von Jungunternehmern und Unternehmensgründern wurden im Zuge eines parallel durchgeführten Forschungsprojektes über hemmende und fördernde Faktoren des Selbständigwerdens erhoben (8). Wegen der hohen Bedeutung überbetrieblicher Weiterbildungsträger für der Klein- und Mittelbetriebe und wegen eines festgestellten Aus- und Weiterbildungsdefizites gerade der nebenamtlichen Trainer wurde als praktische Umsetzung auf der Basis der untersuchten Literatur ein Handbuch für Trainer erstellt (9).

Angesichts der Dominanz seminar- und kursmäßiger Weiterbildungsangebote einerseits sowie konstatiertes Transferprobleme andererseits wurde als nächster Schritt eine Literaturstudie über neue Kooperationsformen zwischen Weiterbildungsträgern und Unternehmen erarbeitet und in weiterer Folge durch eine Annoncenanalyse bezüglich angebotener Kooperationsformen in der Weiterbildung ergänzt (10). Als weiterer Umsetzungsschritt wurde für die für Weiterbildung und Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben Verantwortlichen ein Handbuch der Bildungsarbeit entwickelt (KAILER 1987e), um über die Teilnahme an Seminaren hinaus die Inanspruchnahme zusätzlicher Formen der Kooperation mit externen Weiterbildungsanbietern (z.B. Bildungsbedarfserhebung, Erstellung von betrieblichen Weiterbildungskonzepten, firmeninterne Weiterbildung, Kombination von Weiterbildung und Beratung) zu unterstützen. Die Literaturanalyse zeigte ein beträchtliches Defizit an Veröffentlichungen über die betriebliche Weiterbildungspraxis. Deshalb wurden begleitend Fallbeispiele innovativer Bildungsarbeit sowie ein Reader zum Thema Organisationslernen publiziert (11).

Abb. 1:
Ablauf der Untersuchung



Auf Basis der vorliegenden Ergebnisse wurde ein Fragenprogramm für eine schriftliche Erhebung der Weiterbildungsaktivitäten bei den 10.000 größten Unternehmen Österreichs entwickelt. Dabei wurden erstmals auch Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern in die Analyse einbezogen, um Unterschiede in der Gestaltungsform der Weiterbildung in Klein- und Großbetrieben herausarbeiten zu können (12). Im Zuge der Auswertung kristallisierten sich weitere Fragestellungen von hoher Relevanz heraus: Organisationsformen der Einschulung neuer Mitarbeiter, die Weiterbildungsbeteiligung nach Mitarbeitergruppen, Angaben über die in den Kostenschätzungen beinhalteten Kostenarten sowie die Verbreitung von Steuerungsinstrumenten in der Bildungsarbeit (z.B. Kostenermittlung, Evaluierung, Budgetierung). Diesen Fragen wurde durch eine explorative schriftliche Erhebung bei 200 weiterbildungsaktiven Unternehmen nachgegangen. In einer weiteren schriftlichen Unternehmensbefragung wurden Themenschwerpunkte und weitere Aspekte der Gestaltung betrieblicher Weiterbildung untersucht (13). Eine ergänzende Erhebung analysierte den Einsatz von Selbstlernmaterialien und die Integration von Fernstudienlehrgängen in die betriebliche Weiterbildungsarbeit (14).

Aufgrund des Fehlens österreichweiter Weiterbildungsstatistiken lagen bisher nur sehr lückenhafte Informationen über das quantitative Ausmaß des externen berufsbezogenen Weiterbildungsangebotes sowie über Teilnehmerzahlen vor (15). Deshalb wurde eine schriftliche und mündliche Befragung österreichischer Weiterbildungsinstitutionen durchgeführt, welche die Basis für eigene Schätzungen der Teilnehmezahlen an beruflicher Weiterbildung bildeten (16). Ergänzend wurden einige unveröffentlichte Studien ausgewertet, um das Bild auch aus der Sicht von Mitarbeitern sowie von Nicht-Teilnehmern an beruflicher Weiterbildung zu beleuchten. Dazu zählen insbesondere die Auswertung einer Befragung von 70.000 WIFI-Teilnehmern (FESSEL 1988) sowie Interviewerhebungen bei Teilnehmern und Nicht-Teilnehmern an beruflicher Weiterbildung (FESSEL 1990). Speziell auf den Wissensstand und die Praxiserfahrungen mit Organisationsentwicklungsprozessen und der Rolle der Weiterbildung konzentrierte sich eine Befragung österreichischer Führungskräfte (17).

Als wichtige und in bisherigen Untersuchungen meist vernachlässigte Einflußfaktoren auf die Gestaltung betrieblicher Weiterbildung stellten sich im Zuge der Erhebungen Qualifikation und Rollenauffassung des Weiterbildungspersonals heraus. Ergänzend zu den bereits im Zuge der ersten schriftlichen Unternehmensbefragung ($n = 1.100$) erhobenen Daten über Weiterbildungsverantwortliche wurde eine Analyse von Stellenannoncen für Weiterbildner und Personalentwickler im deutschsprachigen Raum durchgeführt (18). Eine Intensivbefragung in ausgewählten weiterbildungsaktiven Mittel- und Großbetrieben (mit insgesamt 30 Interviews) lieferte zusätzliche Informationen über Formen der strategischen

Orientierung der Bildungsarbeit und Personalentwicklung; daran schloß sich eine Serie von biographisch orientierten Interviews mit hauptamtlichen Personalentwicklern, Weiterbildungsverantwortlichen und freiberuflichen Trainern und Beratern an (19).

Internationalen Entwicklungstendenzen der Weiterbildung wurde anhand einer Analyse berufsbezogener Weiterbildung in ausgewählten europäischen Staaten durch Auswertung einschlägiger Forschungsberichte und Experteninterviews nachgegangen, um daraus mögliche Konsequenzen für die österreichische Weiterbildungslandschaft abzuleiten (20). Die Trends der Weiterbildung und Managemententwicklung wurden am Beispiel Großbritanniens vertieft behandelt (FRANK/KAILER 1990).

Ergänzend wurden Reader mit Diskussionsbeiträgen über Trends in der Managemententwicklung sowie mit betrieblichen Fallstudien und theoretischen Beiträgen zum Thema der Steuerung betrieblicher Weiterbildung herausgegeben (21). Weiters wurde aufbauend auf Erfahrungen aus integrierten Beratungs- und Trainingsprogrammen (vgl. PIBER 1987) eine Selbstlernunterlage für Klein- und Mittelbetriebe mit dem Ziel einer ganzheitlichen Unternehmensdiagnose und der Einleitung von Veränderungsprozessen entwickelt, um die Zusammenarbeit von externen Trainern und Unternehmensberatern und Klein- und Mittelbetrieben im Zuge von Entwicklungsprozessen zu erleichtern. Speziell für potentielle Weiterbildungsinteressenten und -teilnehmer wurde eine mehrteilige Serie von Praxishilfen zur effizienteren Gestaltung der eigenen Weiterbildung entwickelt, wobei ein besonderer Fokus auf einer Förderung des selbstgesteuerten Lernens lag (22).

2.2. Methoden und Zielgruppen der Erhebungen

Im folgenden werden die wichtigsten dieser Arbeit zugrundeliegenden eigenen Erhebungen beschrieben.

Schriftliche Befragung österreichischer Unternehmen zu Organisationsformen und Entwicklungen der betrieblichen Weiterbildung

Die schriftliche Erhebung (in der vorliegenden Arbeit als "ibw- Erhebung 1988" bezeichnet) wurde in Form einer Vollerhebung bei den 10.000 größten Unternehmen Österreichs durchgeführt. Ziel war eine Analyse der Organisationsformen betrieblicher Weiterbildung in Klein- und Großunternehmen, der Kooperationsformen mit externen Anbietern sowie die Herausarbeitung qualitativer und quantitativer Entwicklungen inner- und überbetrieblicher berufsbezogener Weiterbildung.

Befragt wurden alle Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern (ca. 5.000) sowie zusätzlich etwa 60 % der Unternehmen mit 20 bis 50 Mitarbeitern. Nach mündlichen und schriftlichen Pre-Tests wurden im September 1987 10.577 Fragebögen ausgesandt, ein Erinnerungsschreiben (mit Fragebogen) folgte im November 1987 (23).

Bis Ende 1987 antworteten 1.109 Unternehmen mit insgesamt etwa 400.000 Mitarbeitern (Rücklaufquote bezogen auf die Aussendung: 10,5 %). An der Erhebung beteiligte sich insgesamt ca. jedes vierzehnte Unternehmen mit 20 bis 99 Mitarbeitern, jedes achte Unternehmen mit 100 bis 499 Mitarbeitern, über 40 % der Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitern und über die Hälfte der größten Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Tab. Anh. H-1 zeigt, daß sich Mittel- und Großbetriebe häufiger als Kleinbetriebe an der Untersuchung beteiligten. Bei Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern (Tab. Anh. H-3) zeigt ein Chi-Quadrat-Test, daß sich die Verteilung zwischen angeschriebenen Unternehmen und dem Rücklauf nicht signifikant unterscheidet. Überrepräsentiert waren die Bereiche Bank, Versicherung und Industrie/Gewerbe (Tab. Anh. H-2) sowie Wiener Unternehmen. Unternehmen aus der Steiermark und Kärnten waren unterrepräsentiert (Tab. Anh. H-5).

Schriftliche Unternehmensbefragung über Kostenermittlung, Evaluierung und Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung

Diese Studie (in der vorliegenden Arbeit als "ibw-Erhebung 1989" bezeichnet) untersuchte die Steuerung betrieblicher Weiterbildung durch Kostenermittlung und Evaluierung, Kostenstrukturen, Beteiligungsquoten an Weiterbildung nach Mitarbeitergruppen und die Einschulung neuer Mitarbeiter. Aufgrund des geringen Informationsstandes zu diesem Themenbereich wurde der Weg einer empirisch-explorativen Erhebung gewählt. Die Auswertung basiert auf Antworten von 194 weiterbildungsaktiven Unternehmen mit insgesamt etwa 82.000 Mitarbeitern. 61 der befragten Unternehmen hatten weniger als 50 Mitarbeiter, 33 Unternehmen zwischen 51 und 100 Mitarbeiter, 62 verfügten über 101 bis 500 Beschäftigte und 38 über mehr als 500 Mitarbeiter. Die Unternehmen stammen aus dem industriell-gewerblichen Sektor und dem Bereich der wirtschaftsbezogenen Dienstleistungen (inklusive Banken und Versicherungen).

Erhebung über den Einsatz von Fernstudien in der betrieblichen Bildungsarbeit

Diese Erhebung untersuchte, inwieweit und in welcher Form Fernstudien im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung eingesetzt werden. Die Datenerhebung erfolgte durch 25 Interviews von Weiterbildungsverantwortlichen österreichischer

Mittel- und Großbetriebe, durch Workshops mit Weiterbildungsverantwortlichen und Fernstudierenden, durch Experteninterviews, Literaturlauswertung sowie eine schriftliche Befragung der 2.000 größten Unternehmen Österreichs (Rücklauf 129 Fragebögen).

Befragung von Klein- und Mittelbetrieben zur betrieblichen Bildungsarbeit

Diese Erhebung konzentrierte sich auf Gestaltungsformen der Bildungsarbeit in österreichischen Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben. Neben einer Literaturlauswertung wurden 57 teilstrukturierte Interviews mit Unternehmensinhabern und -innen in mehreren Bundesländern durchgeführt. Befragt wurden Unternehmen mit drei bis 500 Mitarbeitern (davon zwei Drittel mit weniger als 50 Mitarbeitern) der Bereiche Handel, Erzeugung/Produktion und Dienstleistungen.

Schriftliche Unternehmensbefragung über Themenschwerpunkte und Gestaltungsformen betrieblicher Weiterbildung

Die Österreichische Akademie für Führungskräfte (das Managementinstitut mit dem größten Marktanteil) im Bereich der Führungskräftefortbildung - führte 1988 eine schriftliche Befragung ihrer Kunden in zwei Befragungswellen durch (KRAUS/KAILER 1991). Gegenstand der Erhebung war die Praxis der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung. Von 700 angeschriebenen Unternehmen antworteten im ersten Durchgang 216. Davon entfielen 15 % auf Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern, 35 % auf Unternehmen mit 100 bis 500 Mitarbeiter; jedes zweite antwortende Unternehmen hatte mehr als 500 Mitarbeiter. An der zweiten Befragungswelle beteiligten sich 89 Unternehmen. Davon hatten 20 zwischen 100 und 500 Beschäftigte, 60 mehr als 500 Mitarbeiter. Branchenmäßig konzentrierte sich der Rücklauf auf Industrie, Banken, Versicherungen und Handelsunternehmen. Insgesamt beteiligte sich unter anderem jedes dritte österreichische Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern an der Erhebung.

Erhebung bei Unternehmen und Weiterbildungsträgern über den Einsatz von Universitätslehrern in der Weiterbildung

Im Rahmen dieser Studie über die Beteiligung von Universitätslehrern an überbetrieblichen Weiterbildungs- und Beratungsangeboten sowie im Rahmen firmeninterner Weiterbildung wurde auch das Ausmaß des Weiterbildungsangebot der wichtigsten österreichischen Träger erhoben. Die 33 größten österreichischen Weiterbildungsinstitutionen (Wirtschaftsförderungsinstitute, Berufsförderungsinstitut, Managementinstitutionen, private Trainer- und Beratergruppen usw.), die

im berufsorientierten Bereich jährlich mit etwa 13.000 haupt- und nebenamtlichen Trainern über 24.000 Weiterbildungsveranstaltungen anbieten, wurden schriftlich und mündlich befragt. Diese Informationen wurden durch Analysen des Angebotes (Seminarprogramme, Veranstaltungskalender) und mündliche Interviews mit Weiterbildungsverantwortlichen dieser Institutionen ergänzt. Weiters wurde eine schriftliche und mündliche Befragung von 56 weiterbildungsaktiven Mittel- und Großbetrieben (mit insgesamt 225.000 Mitarbeitern) durchgeführt.

Annoncenanalyse über Anforderungen von Unternehmen an Weiterbildungspersonal in Österreich, der Bundesrepublik Deutschland und der Schweiz

Im Zuge einer empirischen Analyse des Weiterbildungspersonals wurden 220 Stellenanzeigen ausgewertet, die im Zeitraum Jänner 1989 bis Februar 1990 in Tages- und Fachzeitschriften in Österreich, der Bundesrepublik Deutschland und der Schweiz erschienen sind. Von den weiteren Teilen dieser Erhebung wurden die Ergebnisse einer schriftlichen Unternehmensbefragung über die betrieblichen Weiterbildungsverantwortlichen bereits veröffentlicht (KAILER 1989a, S. 107ff.), eine ergänzende Interviewserie mit semistrukturierten Fragebögen bei 30 Weiterbildungsverantwortlichen sowie freiberuflich tätigen Personalentwicklern und Trainern in Österreich wurde durchgeführt und wird derzeit ausgewertet.

Analyse neuer Kooperationsformen zwischen Unternehmen und Weiterbildungsträgern

Im Zuge einer Studie über neue Kooperationsformen zwischen Unternehmen und Weiterbildungsträgern und speziell die Ableitung von Konsequenzen aus Sicht der Wirtschaftsförderungsinstitute wurde neben Literaturanalysen und Expertengesprächen eine Analyse österreichischer Tages-, -wochen- und Fachzeitschriften im Zeitraum Sommer 1986 bis März 1988 bezüglich neuer Organisationsformen von Weiterbildungsangeboten sowie neuer Weiterbildungsanbieter durchgeführt (24).

Mündliche Unternehmensbefragung über die strategische Orientierung der Personalentwicklung und Bildungsarbeit

Diese Pilotstudie umfaßte Interviews mit semistrukturierten Fragebögen mit explorativer Zielsetzung in ausgewählten weiterbildungsaktiven österreichischen Mittel- und Großunternehmen. Ziel war eine exemplarische Analyse der langfristigen Orientierung der Weiterbildung, der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Weiterbildung, Personalwesen und Organisation, sowie von Gestaltungsmodellen

und Entwicklungstendenzen der betrieblichen Weiterbildung. In jedem Unternehmen wurden Interviews mit den Leitern der Weiterbildung, der Geschäftsführungsebene (z.B. Vorstand) sowie Leitern der Organisation bzw. des Personalwesens geführt (insgesamt 32 Interviews in 10 Unternehmen). Die Ergebnisse wurden intern in Protokollform dokumentiert und verdichtet.

3. Überblick über die Teile des Berichtes

Teil A: Strukturanalyse betrieblicher Weiterbildung

Teil A umfaßt eine Analyse der Strukturen betrieblicher Weiterbildung in österreichischen Unternehmen. In Abschnitt A.I werden die von Unternehmen eingesetzten Lernformkombinationen untersucht. Den Ausgangspunkt bildet eine erweiterte Begriffsdefinition von betrieblicher Weiterbildung als Voraussetzung für betriebsgrößenadäquate Analysen (Kapitel A.I.1.). Mit den Einsatzschwerpunkten der verschiedenen Lernformen befaßt sich Kapitel A.I.2. Weiterbildung wird auch zunehmend zum Wettbewerbsfaktor: In Kapitel A.I.3. wird die Verbreitung von Kundenschulung dargestellt. Sowohl für Klein- als auch für Großbetriebe spielt die Kapazitätserweiterung in der betrieblichen Weiterbildung durch Beiziehung Externer eine wichtige Rolle. Dies gilt insbesondere für den Besuch längerer externer Lehrgänge. Im Kapitel A.I.4 werden deshalb das Ausmaß der Inanspruchnahme dieser Angebote sowie von Unternehmen gesetzte Maßnahmen zur Förderung des Besuches solcher Veranstaltungen untersucht. In Kapitel A.I.5. wird auf ein in Erhebungen und betrieblichen Bildungsstatistiken oft außer Acht gelassenes Arbeitsfeld betrieblicher Weiterbildung eingegangen: Die Einschulungsmaßnahmen für neue Mitarbeiter. Einschulungsdauer und -formen werden nach Mitarbeitergruppen analysiert.

Im Abschnitt A.II werden die von Unternehmen mit Weiterbildung verfolgten Ziele analysiert. Welches Gewicht kommt der fachlichen Qualifizierung zu? Wo liegen die Schwerpunkte bei einer betriebsgrößenspezifischen Analyse? Welchen Stellenwert haben persönlichkeitsbildende Maßnahmen?

In Abschnitt A.III wird die Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung nach Unternehmensbereichen untersucht.

In Abschnitt A.IV werden Weiterbildungsbeteiligung und -dauer nach Mitarbeitergruppen analysiert.

In Abschnitt A.V wird auf die derzeitigen Inhalte und zukünftigen Themenschwerpunkte der betrieblichen Weiterbildung eingegangen.

Abschnitt A.VI umfaßt eine Analyse der Strukturen der Weiterbildungskosten nach Betriebsgrößen und Wirtschaftsbranchen. Weiters werden Gesamtkostenschätzungen sowie ein zentrales Problem jeglicher Kostenschätzung behandelt: Welche Kostenpositionen gehen in die Berechnungen bzw. Schätzungen der Unternehmen ein? Im Anhang 1 wird versucht, den (kostenmäßigen) Anteil innerbetrieblicher Weiterbildung zu schätzen. Im Anhang 2 werden verzerrende Einflüsse bei der Erhebung von betrieblichen Weiterbildungskosten diskutiert.

Teil B: Betriebliche Steuerung der Weiterbildungsarbeit

In Teil B wird der Einsatz von Steuerungsinstrumentarien in der betrieblichen Weiterbildung untersucht. Kapitel B.1 konzentriert sich auf die Verbreitung von Bildungskonzepten, schriftlichen Bildungsplänen und -richtlinien in Unternehmen als Basis systematischer Weiterbildungsarbeit. In Kapitel B.2 wird der Einsatz ausgewählter Steuerungsinstrumente (Bedarfserhebung, Kostenermittlung, Budgetierung und Evaluierung) analysiert. Angesichts eines weitverbreiteten Einsatzdefizites wird weiters der Frage nachgegangen, welche Faktoren die Durchführung von Evaluierung und Kostenermittlung in der betrieblichen Bildungsarbeit hemmen.

Teil C: Weiterbildung und Unternehmensdynamik

In Teil C wird der Zusammenhang zwischen Weiterbildung und der Entwicklung des Unternehmens analysiert. In Kapitel C.1 wird der Zusammenhang zwischen einer generellen Veränderungsintensität der Unternehmen und der Weiterbildungsaktivität, in Kapitel C.2 zwischen der Einschätzung der Rentabilität der Weiterbildung und dem Ausmaß der Weiterbildungsaktivität erhoben.

In Kapitel C.3 werden Veränderungen bei Umsatz, Gewinn, Mitarbeiterzahl, Wirtschaftszweig und Einsatz neuer Technologien sowie Produktneuentwicklungen, organisatorische Veränderungen und Rekrutierungsprobleme am Arbeitsmarkt als potentielle Weiterbildungsauslöser näher analysiert. Kapitel C.4 untersucht speziell die Entwicklungsdynamik in der betrieblichen Weiterbildung: Welchen aktuellen Schwierigkeiten sehen sich Weiterbildungsverantwortliche im Unternehmen ausgesetzt (C.4.1)? Wo liegen die Problemschwerpunkte in Klein- und in Großbetrieben? Hat sich in den letzten Jahren die Weiterbildungsaktivität der Unternehmen quantitativ geändert bzw. welche Veränderungen qualitativer Art, insbesondere in den Kooperations- und Lernformen, zeichnen sich ab (C.4.2)? Welche Zukunftspläne haben Unternehmen bezüglich betrieblicher Weiterbildung? Wie wirkt sich ein geplanter Ausbau auf das Verhältnis von firmeninterner und externer Weiterbildung aus (C.4.3)?

Teil D: Kooperation mit Einrichtungen der Erwachsenenbildung und anderen Weiterbildungsanbietern

Angesichts der österreichischen Betriebsgrößenstruktur hat die Zusammenarbeit von Unternehmen mit externen Weiterbildungsanbietern eine besondere Bedeutung. Ausmaß und Formen der Kooperation sowie neue Kooperationsformen werden deshalb in Teil D analysiert. In Kapitel D.1. wird eine Schätzung der

Beteiligung an innerbetrieblicher und externer Weiterbildung vorgenommen. In Kapitel D.2 wird speziell auf das Ausmaß der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und einzelnen Weiterbildungsträgern eingegangen. In Kapitel D.3 wird die Kundenstruktur der einzelnen Anbieter analysiert. Markante Merkmale des Weiterbildungsmarktes, wie z.B. das "WIFI-Monopol" bei Kleinbetrieben oder der Zuwachs in der Zahl der Anbieter werden vor dem Hintergrund eines in Kapitel D.4 dargestellten Entwicklungspfades der Zusammenarbeit von Unternehmen mit externen Bildungsträgern interpretiert. In Kapitel D.5 wird Entwicklungstrends des Weiterbildungsangebotes - quantitative Expansion und neue Kooperations- und Lernformen - nachgegangen. In Kapitel D.6 wird das Informationsverhalten von Unternehmen im Weiterbildungsbereich untersucht: Warum wird einerseits über ein Informationsdefizit und mangelnde Transparenz, andererseits über Überinformation und Prospektüberflutung geklagt (D.6.1)? Wie informieren sich Unternehmen, wie informieren sie ihre Mitarbeiter, und welche Wünsche haben sie bezüglich Weiterbildungsinformation an externe Anbieter (D.6.2)?

Teil E: Weiterbildungspersonal: Stellung, Kompetenzen, Anforderungen

Dem Weiterbildungspersonal kommt eine zentrale Rolle bei der praktischen Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung zu. Darauf wird im Teil E näher eingegangen. In Kapitel E.1 wird untersucht, wer firmeninterne Weiterbildung durchführt: Welche Bedeutung haben dabei Führungskräfte und Externe? In Kapitel E.2 wird die Verbreitung hauptamtlichen Weiterbildungspersonals erhoben. In Kapitel E.3 wird der Institutionalisierungsgrad der Weiterbildung branchen- und größenspezifisch analysiert sowie die Stellung der Weiterbildungsabteilung im Unternehmen untersucht. Im Kapitel E.4 wird auf Vorbildung und Berufsweg der Weiterbildungsverantwortlichen eingegangen. Kapitel E.5 gliedert Aufgabengebiete und Kompetenzen der Weiterbildungsabteilung auf. In Kapitel E.6 werden Anforderungen von Unternehmen an Qualifikation und Praxiserfahrung des Weiterbildungspersonals dargestellt und unterschiedliche Spezialisierungen im Weiterbildungsbereich herausgearbeitet. Im Kapitel E.7 werden Ansatzpunkte zur Aus- und Weiterbildung des Weiterbildungspersonals vorgestellt.

Teil F: Internationale Entwicklungen in der berufsbezogenen Weiterbildung und Konsequenzen für Österreich

In Teil F werden Entwicklungstrends der berufsbezogenen Weiterbildung in europäischen Industrieländern herausgearbeitet. Welche Innovationen in der Gestaltung der Weiterbildung und ihrer Infrastruktur zeigen sich im Ausland? Welche Veränderungen zeichnen sich in den Rahmenbedingungen (z.B. gesetzlicher Art) ab? Welche Maßnahmen werden zur Förderung der Weiterbildungsmotivation

gesetzt? Kapitel F.1 stellt eine Reihe solcher Trends dar und belegt sie exemplarisch mit ausgewählten Daten und Einzelbeispielen. In Kapitel F.2 werden davon ausgehend mögliche Auswirkungen und Konsequenzen für die österreichische Weiterbildungslandschaft diskutiert.

Teil G: Resümee: Ansatzpunkte zur Förderung betrieblicher Weiterbildung

Teil G versucht einen Transfer der Forschungsergebnisse mit dem Ziel einer Ausweitung und Effizienzsteigerung betrieblicher Weiterbildung.

Den Ausgangspunkt bildet die Entwicklung einer Typologie betrieblichen Weiterbildungsverhaltens in Kapitel G.1. Darauf aufbauend werden in Kapitel G.2 Ansatzpunkte für Fördermaßnahmen für wenig bzw. sehr weiterbildungsaktive Unternehmen - differenziert nach der Mitarbeiterzahl - herausgearbeitet. In Kapitel G.3 werden daraus resultierende Auswirkungen auf Rolle und Dienstleistungspalette von Weiterbildungsanbietern als wichtige Träger solcher Förderungsmaßnahmen dargestellt.

Anmerkungen zur Einleitung

- (1): Vgl. z.B. die Ländererhebungen des CEDEFOP: (DUPONT/REIS 1990).
- (2): Vgl. z.B. die CEDEFOP-Länderberichte über die EG-Staaten, CEDEFOP (1982), EURYDICE (1988), EUROCHAMBRES (o.J.), KOMMISSION (1987), OECD (1989).
- (3): Erst in den letzten Jahren wurde eine Reihe von größeren Betriebsbefragungen durchgeführt: Dazu zählen in Großbritannien MANGHAM/SILVER (1986 - allerdings beschränkt auf Managementtraining), DELOITTE u.a. & IFF (1989b), LAKEWOOD/McLEAN (1989) sowie weitere in FRANK/KAILER (1990) zusammengefaßte Erhebungen; in der Bundesrepublik Deutschland WEISS (1990); in Österreich, HARTL u.a. (1981), KAILER (1989a,b), ÖIBF (1989a,b), SCHMEE u.a. (1990) und KRAUS/KAILER (1991); in den Niederlanden KRAYVANGER u.a. (1989); in Frankreich GEHIN u.a. (1988), AVENTUR u.a. (1989) und REPUBLIQUE FRANCAISE (1990); in der Schweiz BUNDESAMT (1988) und KÜNZLE/BÜCHEL (1989). Daten für Schweden wurden von ABRAHAMSON u.a. (1989) und TUIJNMAN (1989) zusammengefaßt. Darüberhinaus wurde eine Reihe von Untersuchungen mit kleineren Stichproben durchgeführt, z.B. in Deutschland von BARDELEBEN u.a. (1990), GEBERT/STEINKAMP (1989), GRAICHEN u.a. (1989 - mit einem Vergleich mit den USA), in der Schweiz vom ZENTRUM FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG (ZFU 1990), in Österreich von KAILER/BALLNIK (1989) und AMV (1990). Als umfassende Befragungen zum Weiterbildungsverhalten der Bevölkerung sind in Deutschland das Berichtssystem Weiterbildungsverhalten (KUWAN 1989, KUWAN u.a. 1990), in der Schweiz DAL MASO/LOCHER (1989), in Österreich der Mikrozensus Berufliche Fortbildung und Umschulung (ÖStZA 1985, ZEIDLER 1990, 1991, DENK 1990) und FESSEL (1988, 1990) zu nennen. Daten aus mehreren europäischen Ländern erhoben ARVIDSON/RUBENSON (Vorbericht: 1990), EUROPEAN ROUND TABLE OF INDUSTRIALISTS (ERT 1989) und für den Bereich der Managemententwicklung HALE/TIJMSTRA (1989). Allerdings sind diese Erhebungen aufgrund unterschiedlicher Vorgangsweisen bei der Erhebung, Stichprobe, Frageformulierung, unterschiedlicher Begriffsauffassung der zu untersuchenden Weiterbildungsaktivitäten usw. nur schwer vergleichbar.
- (4): Z.B. FRANK/KAILER (1990), KAILER (1990a,b; 1991b).
- (5): KAILER (1987a,b, 1991a), KAILER/KEMM (1987), SCHNEEBERGER/THUM/KAILER (1990), KRAUS/KAILER/SANDNER (1991), KAILER/BIEHAL (1991).
- (6): KAILER u.a. (1985b), KAILER (1987c; 1988a,b,c; 1989a,b; 1990c,d; 1991b,c).

- (7): BIEHAL-HEIMBURGER/KAILER/THUM (1985), KAILER (1987e), KAILER/HEIMMERL/KALCHER (1990), KAILER/BALLNIK/HANIKA (1990).
- (8): Die detaillierten Ergebnisse dieser Forschungsprojekte sowie Konsequenzen für unternehmensgrößenspezifische Angebotsstrategien überbetrieblicher Weiterbildungsträger sind dokumentiert in KAILER u.a. (1985a,b).
- (9): Dieses Handbuch wurde speziell als Selbstlernmaterial für nebenamtliche Trainer in der (berufsbezogenen) Erwachsenenbildung konzipiert (BIEHAL-HEIMBURGER/KAILER/THUM 1985).
- (10): KAILER (1987d) sowie speziell bezogen auf mögliche neue Kooperationsformen zwischen Unternehmen und den Wirtschaftsförderungsinstituten KAILER (1987c). Die Ergebnisse der Analyse von annoncierten Dienstleistungs- und Kooperationsangeboten externer Weiterbildungsträger wurden veröffentlicht in KAILER (1989b, S. 32ff.).
- (11): KAILER (1987a,b) und KAILER/KEMM (1987).
- (12): Eine Teilpublikation der Ergebnisse erfolgte in KAILER (1988a, 1989a,b).
- (13): Diese Erhebung wurde in Form einer Kundenbefragung eines österreichischen Managementinstitutes durchgeführt (KRAUS/KAILER 1991).
- (14): Diese Erhebung behandelte speziell Kooperationsmöglichkeiten zwischen Unternehmen und der Fernuniversität Hagen (KAILER/BALLNIK 1989).
- (15): Mit Ausnahme von FILLA (1988), der Ergebnisse des Mikrozensus Berufliche Fortbildung und Umschulung sowie einiger unveröffentlichter Trägerstatistiken.
- (16): Diese Erhebung erfolgte im Zuge einer Studie über den Einsatz von Universitätslehrern in der inner- und überbetrieblichen Bildungsarbeit (KAILER 1990d).
- (17): Diese Erhebung wurde von Mitgliedern der Regionalgruppe Österreich der Gesellschaft für Organisationsentwicklung e. V. (GOE) durchgeführt (KAILER/BIEHAL 1991).
- (18): Die Ergebnisse sind dokumentiert in KAILER (1990c, 1991c).
- (19): Die Auswertung dieser Interviewserie ist dzt. noch nicht abgeschlossen.
- (20): Die Detailergebnisse sind in einem Endbericht dokumentiert (KAILER 1991b).

(21): KRAUS/KAILER/SANDNER (1990), KAILER (1991a - in Druck).

(22): KAILER/HEIMERL/KALCHER (1990) und KAILER/BALLNIK/HANIKA (1990).

(23): Die Adressen wurden einer nach dem Standard Industrial Classification System aufgeschlüsselten Datei entnommen (D & B Schimmelpfeng Verlag (Hrsg.), Die 10.000 größten Unternehmen Österreichs, Wien 1987). Zusätzlich wurde die Zusendung einer Dokumentation der Befragungsergebnisse angeboten (KAILER 1988a), eine Serviceleistung, die in der Folge von etwa drei Viertel der Antwortenden in Anspruch genommen wurde, was ebenso wie zahlreiche telefonische Anfragen auch als Indikator für das Interesse an Vergleichsdaten in diesem Bereich angesehen werden kann.

(24): Ohne Anspruch auf Vollständigkeit wurden damit etwa 300 neue kleine und mittlere Weiterbildungsanbieter erfasst (KAILER 1988c).

Teil A: Strukturanalyse betrieblicher Weiterbildung

I. ORGANISATIONSFORMEN BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG

1. Erweiterte Definition betrieblicher Weiterbildung als Voraussetzung betriebsgrößenadäquater Analyse

Die Beantwortung der Frage nach der Verbreitung betrieblicher Weiterbildung wird durch unterschiedliche Definitionen in der Literatur (1) sowie durch die sehr unterschiedlichen Gestaltungsformen der Bildungspraxis in Unternehmen erschwert (2). In den letzten Jahren hat sich zudem ein markanter Bedeutungswandel von betrieblicher Weiterbildung vollzogen (ARNOLD 1990a, S. 49) (3): Die Eingebundenheit der betrieblichen Bildungsarbeit in den Gesamtleistungsprozeß des Unternehmens (MÜLLER-MERBACH 1991, S. 74.ff) wird betont (4). Weiterbildung wird zunehmend als Investition des Unternehmens in seine Mitarbeiter verstanden (GAUGLER 1989a). Dem Zusammenhang von Unternehmens- und Weiterbildungskultur (MERKENS 1988, ARNOLD 1989) wird verstärkt Augenmerk geschenkt. In der Literatur sowie in der Praxis größerer Unternehmen wird die Einbettung der Weiterbildung in die Personalentwicklung (LASKE 1987, BERTHEL 1989) hervorgehoben. Weiterbildung wird als Instrument und wesentlicher Aktionsparameter der Personalentwicklung eingesetzt (5). Diese selbst hat wiederum in den letzten Jahren eine deutliche Bedeutungsausweitung erfahren: Bezeichnete man damit früher im wesentlichen nur die Fortbildungskomponente betrieblicher Personalarbeit (insbesondere in Form organisierter Veranstaltungen), zeichnet sich nunmehr über die Beachtung dieses Teilaspektes hinaus eine Erweiterung des Begriffes "betriebliche Personalentwicklung" ab (ARNOLD 1991c, S. 162): Die proaktive Ausrichtung der Bildungsarbeit (STAUDT 1987, S. 31ff., HÖLTERHOFF 1989), die verstärkte Beachtung langfristiger Aspekte (STIEFEL/BELZ 1987a,b; WEBER 1989b), der Versuch einer verstärkten Integration der Weiterbildung und Personalentwicklung in Prozesse der Organisationsentwicklung sowie der Abstimmung der Weiterbildung mit anderen Teilplänen des

Unternehmens (SCHEPANSKI 1987, S. 96ff., BURGOYNE 1990) zeigen diese Veränderung deutlich auf.

Damit geht eine intensiviertere Diskussion über neue Lernorte und die Effizienz von Lernortkombinationen (HEIDACK 1987, 1989a) einher (6). So wurden in den EG-Ländern in den letzten Jahren verstärkt Weiterbildungsprogramme mit dem Hauptaugenmerk auf einem Wechsel der Lernorte und einer Kombination von Theorie und Praxis entwickelt (PIEHL 1989, S. 370). Im Zuge dieser Entwicklungen rückt insbesondere der Lernort "Arbeitsplatz" (MÜNCH 1990) in den Mittelpunkt des Interesses: Bei WEISS (1990, S. 104) schätzte z.B. fast die Hälfte der befragten deutschen Unternehmen das Lernen am Arbeitsplatz als bedeutsamer als den Besuch von Lehrveranstaltungen ein. Auch die von SCHMEE u.a. (1990, S. 37) befragten österreichischen Unternehmen sind der Ansicht, daß der weitaus überwiegende Teil des Wissenserwerbes am Arbeitsplatz stattfindet.

Diese weite Begriffsfassung bezieht auch die Qualifikationsveränderung durch die Gestaltung lernfördernder Arbeitssituationen mit ein: Die Bedeutung dieses Aspektes zeigt auch die Diskussion um die Schaffung lernqualifizierender Arbeitsplätze (BAETHGE u.a. 1990, S. 418ff., WEISS u.a. 1990, S. 140ff.) sowie um die Gestaltung "lernender Organisationen" im umfassenden Sinne (GARRATT 1987, KAILER 1987a). Die Ansätze zur Individualisierung in der Personalentwicklung (DRUMM 1989a, SCHANZ 1989, S.3 ff) spiegeln sich im Trend zur verstärkten Teilnehmerorientierung und zunehmender Selbststeuerung von Weiterbildung durch die Teilnehmer (mit Weiterbildungsexperten als Berater) bis hin zu den verschiedenen Formen des Self Development-Ansatzes (PEDLER u.a. 1984, 1986). Diese Entwicklung wird durch zunehmende Nutzung neuer Informationstechnologien und Bildungsmedien unterstützt.

Dieser Bedeutungswandel und die Begriffsausweitung von betrieblicher Weiterbildung haben dazu geführt, daß der Begriff der "organisierten Weiterbildungsmaßnahme" über Seminare und Lehrveranstaltungen hinaus weiter gefaßt wird und auch andere Lernformen umfaßt (7). Dem wird in der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen, indem von einer weiten Begriffsfassung von betrieblicher Weiterbildung ausgegangen wird (8). Erst diese erlaubt eine betriebsgrößenadäquate Analyse der Gestaltungsformen der betrieblichen Weiterbildung (Abb. A-1) (9).

In die Betrachtung einbezogen werden von dritter Seite (Weiterbildungsabteilung, externe Weiterbildungsträger) organisierte, entwickelte und durchgeführte Veranstaltungen (Kurse, Lehrgänge, Seminare) - wobei sich auch bei diesen der Trend abzeichnet, durch entsprechende Veranstaltungsdesigns den Teilnehmern eine Mitsteuerung zu erleichtern. Weiters werden Lernformen berücksichtigt, bei denen die Teilnehmer in die inhaltlich-organisatorische Planung stärker involviert sind bzw. die stärker arbeitsplatzbezogen ausgerichtet sind (z.B. Lerngruppen am Arbeitsplatz, Qualitätszirkel oder Bereichsseminare).

Weiters wird selbstgesteuertes Lernen (10) in die Analyse miteinbezogen. Dies umfaßt weitgehend selbstgesteuerte Formen wie z.B. den Besuch von Fachmessen, das Lesen von Fachliteratur oder das Studium von Lehrbriefen eines Fernlehrinstitutes ebenso wie die Arbeit mit unternehmensintern entwickelten oder adaptierten Selbstlernmaterialien, Fernlehrunterlagen, computergestützten Unterweisungsprogrammen oder die Benutzung betrieblicher Fachbibliotheken. Selbstgesteuertes Lernen der Mitarbeiter kann von Weiterbildungsabteilungen systematisch durch Bereitstellung von Infrastruktur, Literaturberatung, individuelle Bildungsbudgets (z.B. NAISBITT/ABURDENE 1986, S. 220 ff), Moderation von Lerngruppen, Entwicklung von Selbstlernmaterialien oder durch andere Hilfestellungen gefördert werden. Die Ausbildung zum Trainer für die firmeninterne Weiterbildung kann sowohl in überbetrieblichen Trainerseminaren als auch firmenintern (z.B. durch Team teaching-Konzepte) erfolgen und ist deshalb nicht eindeutig zuzuordnen, wird aber als Indikator für die Gestaltung von Multiplikatorenprogrammen in der betrieblichen Weiterbildung ebenfalls erhoben. Als Ansätze lernfördernder Strukturierungen der Arbeit werden job-rotation-Programme sowie - trotz aller Definitionsprobleme - (organisiertes) on-the-job-Training untersucht. Dem Analyseraster liegt damit ein Verständnis von Weiterbildung als Teil der Personalentwicklung zugrunde. Es schließt neben organisierten Weiterbildungsveranstaltungen stärker selbstgesteuerte Lernformen sowie Personalförderungsmaßnahmen mit ein (Abb. A-1).

Abbildung A-1: Analyseraster der Weiterbildungsformen

ART DER ORGANISATION DER WEITERBILDUNG	UNTERNEHMENSSEZIFISCHE INHALTE, ZIELE, ZIELGRUPPEN, ...	
	NEIN	JA
Veranstaltungen	Weiterbildungsveranstaltungen mit Teilnehmern aus ver- schiedenen Unternehmen	firmeninterne Seminare
arbeitsplatznahe Lernformen		Lerngruppen am Arbeits- platz (z.B. Qualitätszirkel, Bereichsseminare)
lernfördernde Strukturierung der Arbeit		on-the-job-Training job-rotation-Programme
selbstgesteuertes Lernen	Besuch von Fachmessen Lektüre von Fachliteratur	Selbststudienunterlagen, Fernstudien, Computer- gestützte Unterweisung (unternehmensintern ent- wickelt bzw. adaptiert) Benutzung betrieblicher Fachbibliothek

Allerdings mußte in den durchgeführten Erhebungen eine Beschränkung der untersuchten Lernformen getroffen werden. Neben der Länge des Fragenprogrammes spielte die Erkenntnis aus früheren Erhebungen (z.B. KAILER u.a. 1985b) und aus den pre-tests eine Rolle, daß - insbesondere in Kleinbetrieben - Weiterbildungsinnovationen (wie z.B. Self Development, Aktionslernen, Lernstatt) zumindest der Bezeichnung nach kaum bekannt sind.

Eine Auswirkung der erweiterten Begriffsfassung von betrieblicher Weiterbildung zeigt sich in der oft unklaren Zuordnung von firmeninterner und externer Weiterbildung: Ist das Zuordnungskriterium die inhaltliche Ausrichtung auf ein Unternehmen, die Teilnahme von Mitarbeitern nur eines Unternehmens oder der Ort, an dem die Veranstaltung durchgeführt wird? In der vorliegenden Arbeit wird von folgender Definition ausgegangen: Externe Weiterbildung umfaßt alle von überbetrieblichen Weiterbildungsträgern durchgeführten Weiterbildungsaktivitäten, an denen Personen aus verschiedenen Unternehmen teilnehmen. Interne Weiterbildung beinhaltet alle von einem Unternehmen für seine Mitarbeiter durchgeführten Weiterbildungsaktivitäten, unabhängig davon, ob diese örtlich im Unternehmen oder außerhalb durchgeführt werden, ob die Trainer Firmenangehörige oder Externe sind oder ob es sich um Weiterbildungsveranstaltungen oder selbstgesteuertes Lernen handelt.

2. Lernformkombinationen in der betrieblichen Weiterbildung

Der Umfang der eingesetzten Weiterbildungspalette ist ein Indikator für den Stellenwert der Weiterbildung im Unternehmen: Der Besuch externer Seminare, Kurse und Lehrgänge erfordert einen relativ geringen (vornehmlich organisatorischen) Aufwand, da Aufgaben wie Trainerauswahl, Seminaradministration und -betreuung von externen Weiterbildungsträgern wahrgenommen werden. Intern abgehaltene Veranstaltungen setzen dagegen - insbesondere durch die dadurch an Bedeutung gewinnende Frage der Bedarfserhebung bzw. Umsetzbarkeit des Gelernten - eine bereits intensivere Beschäftigung mit Weiterbildung voraus. Dies gilt in verstärktem Ausmaß für die Formen arbeitsplatznahen Lernens und des on-the-job-Trainings (11). Das Angebot von Lernformen wie z.B. Selbstlernmaterialien, Fernstudien (12) oder Computergestütztem Unterricht (13) ist - da diese als kostengünstige Alternative (vgl. BATES 1988, BLUMBERGER 1991, S. 5) zu Präsenzveranstaltungen diese durch "pre-work" entlasten sollen (14) - als weiterer Schritt in Richtung selbstgesteuerter Weiterbildung zu sehen (15). Je breiter das Dienstleistungsangebot der Weiterbildung und damit die nutzbare Palette von Lernmöglichkeiten, desto höher ist der Arbeitsaufwand nicht nur der Weiterbildungsverantwortlichen, sondern auch der Betreuungsaufwand durch andere Personen im Unternehmen, da diese zunehmend als zentrale Variable für einen Transfererfolg erkannt wird. Erwähnt sei der Einsatz von Vorgesetzten als nebenamtliche Trainer, im Rahmen von Bedarfserhebungen und Transferförderungsgesprächen, als betriebliche Tutoren bei externen längerdauernden Lehrgängen, als Mentoren von Nachwuchsführungskräften oder als Paten neueintretender Mitarbeiter (16).

Die ibw-Erhebung 1988 zeigt bei den eingesetzten Lernformen eine eindeutige Schwerpunktsetzung (Tab. A-1):

*Tabelle A-1:
Weiterbildungsformen in Unternehmen*

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

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

Es dominieren externe Seminare und Fachmessen, welche vom Großteil der antwortenden Unternehmen genutzt werden. Auch Fachbibliotheken, -zeitschriften, on-the-job-Training und interne Seminare werden vom überwiegenden Teil der Unternehmen eingesetzt (17). Dagegen spielen Qualitätszirkel, Lernstatt, Computergestützte Lernprogramme, Fernlehrgänge und Selbstlernmaterialien eine noch eher untergeordnete Rolle (18). ZIMMER (1989, S. 378) weist jedoch auf ein starkes Anwachsen des Angebotes bei Lernprogrammen hin (19). Die steigende Bedeutung des Einsatzes von Lerntechnologien wird durch einige Erhebungen bestätigt (20).

Ähnliche Ergebnisse zeigt eine - vergleichbare - Erhebung von WEISS (1990, S. 67ff.) bei deutschen Unternehmen: 89 % der Unternehmen führen Lehrveranstaltungen durch, ein noch größerer Anteil Informationsveranstaltungen (Fachvorträge, Fachtagungen usw.). Drei von vier Unternehmen nutzen Fachliteratur. Häufiger eingesetzt als in österreichischen Unternehmen werden Unterweisung am Arbeitsplatz mit 83 % und Lernprogramme mit 28 %. Jedes vierte Unternehmen setzt auch Coaching (vgl. CLUTTERBUCK 1987, VOGELAUER 1990) als Weiterbildungs- und Entwicklungsinstrument ein.

WEISS (1990, S. 105ff.) ermittelte darüberhinaus auch ein nach Weiterbildungsformen unterteiltes Mengengerüst, welches die Dominanz organisierter Lehrver-

anstaltungen bestätigt: Auf Lehrveranstaltungen entfallen 71 % aller Weiterbildungsteilnehmer und 64 % der Teilnehmerstunden. Organisierte Formen des Lernens am Arbeitsplatz (d.h. ohne learning-by-doing) nehmen den zweiten Platz ein, wobei ein Charakteristikum die vergleichsweise lange Dauer dieser Maßnahmen ist.

Trotz der quantitativen Dominanz von off-the-job-Weiterbildung wird jedoch dem Lernen am Arbeitsplatz hohe Bedeutung zugemessen: SCHMEE u.a. befragten österreichische Industriebetriebe über die Form der Wissensvermittlung (1990, S. 37): "70 % des Wissenserwerbes findet am Arbeitsplatz, 11 % über Kurse in den Betrieben und 19 % über unterschiedliche externe Veranstalter statt". Diese Aussagen schließen - im Gegensatz zu WEISS - auch informelles on-the-job-Training ein und zeigen dessen hohe Bedeutung in der Bildungsarbeit auf.

Von zentraler Bedeutung wird arbeitsplatznahes Lernen dann, wenn man berücksichtigt, daß gerade bei Älteren und An- und Ungelernten - also Gruppen mit geringer Weiterbildungserfahrung - hohe Barrieren gegenüber institutionalisierter Weiterbildung bestehen (FESSEL 1990, S. 68ff.). Lernen direkt am Arbeitsplatz bzw. in möglichst arbeitsplatznaher Form (z.B. in Qualitätszirkeln und Lernstatt) erweist sich deshalb als geeigneter Ansatzpunkt zum Abbau von Hemmschwellen gegenüber Weiterbildung, wobei in weiterer Folge durch Information und finanzielle Unterstützung seitens des Unternehmens auch zum Besuch externer Weiterbildungsangebote motiviert werden kann.

2.1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte

Eine Analyse unter Zugrundelegung eines weiten Weiterbildungsbegriffes zeigt, daß praktisch alle antwortenden Unternehmen in organisierter und/oder informeller Form Weiterbildung betreiben (Tab. A-2).

Tabelle A-2:
Weiterbildungshäufigkeit bei weiter Begriffsdefinition nach Unternehmensgröße

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

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

Mehr als vier von fünf Unternehmen kombinieren firmeninterne und externe Weiterbildungsmaßnahmen, wobei diese Kategorie ab 100 Mitarbeitern praktisch ausschließlich vorhanden ist. Unternehmen ohne bzw. mit ausschließlich firmeninterner oder externer Weiterbildung haben meist weniger als 50 Mitarbeiter. Wenn man - zwecks besserer Vergleichbarkeit mit anderen Untersuchungen - die Auswertung lediglich auf einen Teilbereich, nämlich die Antwortmöglichkeiten "Besuch von Bildungsveranstaltungen außerhalb des Unternehmens" und "Seminare im Unternehmen" beschränkt, zeigt sich dieselbe Tendenz (Tab. A-3):

Tabelle A-3:
Weiterbildungshäufigkeit bei enger Begriffsdefinition nach Unternehmensgröße

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

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

Auch bei dieser **engen Betrachtungsweise** nimmt die Kombination von externen und internen Weiterbildungsaktivitäten mit der Unternehmensgröße stark zu, die Beschränkung auf nur externe Seminarbesuche bzw. nur firmeninterne Weiterbildung dagegen stark ab. Es entfalten aber auch bei dieser Betrachtungsweise nur wenige (kleine) Unternehmen überhaupt keine Seminaraktivitäten. Tab. A-3 zeigt deutlich die hohe Bedeutung überbetrieblicher Weiterbildungsangebote für die betriebliche Weiterbildung gerade von Klein- und Mittelbetrieben auf.

Die Weiterbildungsteilnahme liegt bei beiden Versionen deutlich höher als bei einer 1979 durchgeführten österreichweiten Befragung von Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern. Bei dieser nahmen 40 % an externen Veranstaltungen teil, 5 % organisierten nur interne Weiterbildung, 37 % kombinierten interne und externe Maßnahmen und 18 % führten keine Weiterbildung in organisierter Form durch (HARTL u.a. 1980, S. 14, Tabellenband S. 18). Dieser Ausbau betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten innerhalb der letzten Jahre wird auch durch Erhebungen des Statistischen Zentralamtes belegt (vgl. ZEIDLER 1990).

Eine Reihe von Erhebungen in Deutschland kam zu ähnlichen Ergebnissen: Nach einer Betriebsbefragung des Deutschen Industrie- und Handelstages nahmen 90 % der antwortenden Unternehmen an externen Veranstaltungen teil (DIHT 1984, S. 71). Bei WINTER/THOLEN (1982) kombinierten 38 % der Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern, 32 % der Unternehmen von 100 bis 200, 52 % der Betriebe zwischen 200 und 500, 63 % der Unternehmen von 500 bis 1.000 und 88 % der Großbetriebe mit mehr als 1.000 Mitarbeitern interne und externe Maßnahmen. Bei WEISS (1990, S. 68) führen 92 % der antwortenden Unternehmen Weiterbildung durch. Laut Umfrage der Industrie- und Handelskammer Koblenz entsenden 85 % der Unternehmen Mitarbeiter auf externe Seminare, 55 % führen selbst innerbetriebliche Weiterbildung im weiten Sinn durch (IHK 1988, S. 4).

Die meisten in- und ausländischen Erhebungen zeigen einen Zusammenhang zwischen der Weiterbildungsbeteiligung der Unternehmen und der Mitarbeiterzahl auf (21). Es ist allerdings zu beachten, daß sich dieser Zusammenhang in vielen Erhebungen nur auf die Häufigkeit der Beteiligung von Unternehmen an Weiterbildung an sich bezieht und daß daraus noch keine Aussagen über das Ausmaß der Weiterbildungsaktivitäten abgeleitet werden können.

Nach Unternehmensgröße differenziert zeigen sich deutliche Unterschiede in den eingesetzten Lernformkombinationen (22). Im Kleinbetrieb werden vornehmlich externe Seminare, Fachmessen und Weiterbildung über Fachliteratur und -bücher eingesetzt. Firmeninterne Weiterbildung, insbesondere unter Einsatz neuer Lehr- und Lernformen, nimmt mit steigender Unternehmensgröße markant zu (Tab. A-4, Tab. Anh. A-1).

Tabelle A-4:
Weiterbildungsformen nach Unternehmensgröße (Extremgruppenvergleich)

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

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

Zieht man die Ergebnisse einer Befragung der Leitungsebene von Kleinbetrieben (KAILER u.a. 1985b) heran, so läßt sich feststellen, daß die Weiterbildung in Kleinbetrieben eher kurzfristig und informell - und meist gar nicht explizit als Weiterbildung oder "Lernakt" ausgemildert - erfolgt. Es dominieren Fachgespräche mit Mitarbeitern, Studium von Prospekten, Gebrauchsanleitungen und Fachzeitschriften, informelle Gespräche bei auftretenden Problemen im Zuge der Arbeitstätigkeit, Lernen durch Zusammenarbeit mit erfahrenen Kollegen, Produktschulungen sowie "trial and error"-learning. Einen weiteren Schwerpunkt stellt die Teilnahme an Kundenschulungen sowie die Einschulung durch Hersteller und Händler an Maschinen und Geräten im Unternehmen dar. Mit steigender Unternehmensgröße gewinnen zusätzlich externe Veranstaltungen (Seminare, Fachmessen) sowie firmeninterne Trainingsmaßnahmen an Bedeutung. So zeigt die ÖIBF-Erhebung (1989b, S. 23), daß mit zunehmender Unternehmensgröße sowohl "systematische Weiterbildung" als auch "on-the-job-Training" zunehmen. Die Förderung arbeitsplatznahen Lernens (HEIDACK 1989a, MÜNCH 1990) wird - nicht zuletzt in Zusammenhang mit der Diskussion um Fragen der Organisationsentwicklung (MÜNCH 1991a, ARNOLD/MÜLLER 1991) und des organisationalen Lernens - verstärkt als Schwerpunkt betrieblicher Bildungsarbeit gesehen. Dies zeigt sich insbesondere bei Großunternehmen, welche zunehmend

Beratungsaktivitäten (Coaching, Mentoring), Qualitätszirkel, Lernstatt und selbstgesteuertes Lernen (z.B. mit Selbstlernmaterialien und computergestützten Lernen) als Ergänzung ihrer Bildungspalette einführen (23).

2.2. Branchenspezifische Aspekte

Nach Wirtschaftsbereichen unterteilt zeigt sich eine Reihe auffälliger Unterschiede (Tab. Anh. A-2):

Das Gewerbe konzentriert sich - aus der Unternehmensgrößenstruktur erklärbar - auf externe Seminare, Fachmessen und Fachliteratur.

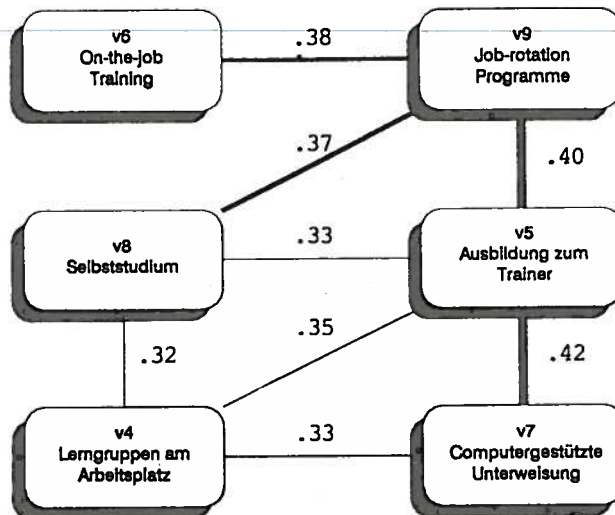
In der Industrie liegen die Nennungshäufigkeiten praktisch aller Weiterbildungsformen über dem Gesamtdurchschnitt, was auf ausgebaute Weiterbildungsangebote der Unternehmen hinweist. Auch hier liegen externe Seminare, Fachmessen und Fachliteratur in Führung. Markant überdurchschnittlich oft nennen die Bereiche Elektrotechnik, Nahrungs- und Genußmittel, Energieversorgung und Maschinenerzeugung Seminare im Unternehmen sowie Lerngruppen am Arbeitsplatz. On-the-job-Training setzen am häufigsten die Bereiche Metall, Nahrungs- und Genußmittel, Chemie und Steine/Erden ein. Train-the-Trainer-Maßnahmen werden am häufigsten im Bereich Elektrotechnik und Metall durchgeführt. Job-rotation-Programme sind vornehmlich auf die elektrotechnische Industrie konzentriert (Tab. Anh. A-3). Dieses breitere Angebot hängt mit der bereichsspezifischen Unternehmensgrößenstruktur zusammen.

Noch deutlicher zeigt sich dies bei Banken (24) und Versicherungen (25). Diese weisen - mit Ausnahme einer unterdurchschnittlichen Inanspruchnahme von Fachmessen - bei allen Weiterbildungsmöglichkeiten die höchste Anzahl der Nennungen auf. Besonders auffällig ist der überdurchschnittlich häufige Einsatz von on-the-job-Training (92 %), internen Seminaren (81 %), Train-the-Trainer-Ausbildung (50 %), job-rotation-Programmen (50 %), Lerngruppen am Arbeitsplatz (42 %), Selbst- und Fernstudienunterlagen (33 %) und Computergestützter Unterweisung (25 %).

Der Handel liegt dagegen etwa im Gesamtdurchschnitt: Der Einzelhandel liegt darunter, der Großhandel leicht darüber. Bemerkenswert ist, daß 18 % der Großhandelsunternehmen Computergestützte Unterweisung einsetzen (gegenüber 4 % im Einzelhandel) und 60 % on-the-job-Training durchführen.

Das Vorhandensein einer breiten Palette angebotener Lernformen kann als Indikator für ein ausgebautes betriebliches Weiterbildungssystem angesehen werden. Dies zeigt sich insbesondere bei den eingesetzten Lernformkombinationen, wobei diese Zusammenhänge bei Großunternehmen deutlich hervortreten (Abb. A-2).

Abbildung A-2:
Weiterbildungsformen in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern



Qu.: ibw-Erhebung 1988,
Dargestellt ist der Assoziationskoeffizient Cramer's V. (nur Werte über .30)
Die Werte sind signifikant auf dem 1%-Niveau.

Unternehmen, die job-rotation-Programme eingeführt haben (v9), führen häufig on-the-job-Trainingsmaßnahmen sowie begleitend eine Ausbildung der Vorgesetzten als nebenamtliche Trainer (v5) durch, wobei diese Maßnahmen durch Einsatz von Selbststudienmaterialien (v8) ergänzt werden. Unternehmen mit ausgebauten Trainee- Programmen setzen ergänzend computergestützte Unterweisung (v7) ein. Unternehmen, die arbeitsplatznahe Bildungsarbeit mit Lerngruppen betreiben (v4), bilden zur effizienten Gestaltung dieser Trainingsmaßnahmen die Vorgesetzten weiter und fördern selbstgesteuertes Lernen (z.B. Selbststudienmaterialien, Fernlehrgänge und computergestützte Unterweisung).

Insgesamt zeigt sich folgendes Bild der eingesetzten Lernformkombinationen: Viele Unternehmen führen firmeninterne und externe Seminare durch und informieren sich durch Besuch von Fachmessen. Darüberhinaus gibt es eine Gruppe von Unternehmen, die planmäßig und organisiert on-the-job-Weiterbildung betreibt (z.B. eingebettet in ein System der job-rotation mit gleichzeitiger Ausbildung von Mitarbeitern zum nebenamtlichen Trainer), die individuell steuerbare Weiterbildungsformen sowie Computergestützte Unterweisung fördert und Selbststudienmaterial zur Entlastung des Kursbetriebes einsetzt. Dabei handelt es sich vorwiegend um Großunternehmen.

Bei kleineren Unternehmen sind die Zusammenhänge weitaus schwächer. Es zeigt sich kein typisches Muster von Lernformkombinationen in Kleinbetrieben (26).

3. Kundens Schulung als Wettbewerbsfaktor im Dienstleistungs- und Produktionssektor

Ein zunehmend wichtiger werdendes Arbeitsfeld betrieblicher Bildungsarbeit stellt - auch unter dem Aspekt des firmeninternen Bildungsmarketings - die Schulung von Mitarbeitern anderer Unternehmen dar. Dies zeigt sich insbesondere im Dienstleistungs- und Produktionssektor. So stellt der Beirat für Wirtschafts- und Sozialfragen in seiner Studie "Qualifikation 2000" fest: "Ähnlich wie in der Vergangenheit zunächst die Qualität des Produktes und nunmehr die Effizienz des Vertriebs- und Wartungsnetzes den Ausschlag für die Wettbewerbsfähigkeit darstellt, ist zu erwarten, daß auch hinsichtlich der Investitionsberatung und Wartung bald einheitliche Standards erreicht werden. Schon jetzt zeichnet sich ab, daß mit der steigenden Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation die Effizienz der Kundens Schulung ein wichtiger Wettbewerbsfaktor werden könnte. Schon jetzt gehört bei informationstechnischen Produkten die Einschulung und Betreuung des Bedienungspersonals beim Anwender ebenso zum Leistungsumfang des Anbieters wie die laufende Beratung und Systemwartung." (BEIRAT 1989, S. 98).

Kundenschulung umfaßt nicht nur Produktpräsentationen und -schulungen durch Außendienstverkäufer oder die Einschulung an neuen Maschinen vor Ort, sondern auch längerdauernde Trainingsmaßnahmen in Kundens Schulungszentren oder direkt im Unternehmen des Lieferanten, die Teilnahme von Mitarbeitern anderer Unternehmen an firmeninternen Schulungen (meist gegen Kostenersatz), die Entwicklung maßgeschneiderter Schulungsprogramme, die Einschulung von Mitarbeitern des Kunden als Trainer (Train-the-Trainer-Programme) oder den Aufbau kompletter Weiterbildungseinrichtungen im Rahmen von umfassenden "turn-key-Projekten", bei denen nicht nur Großanlagen installiert werden, sondern auch das Schulungs-know-how einen wesentlichen Vertragsbestandteil bildet. Verbreitet ist auch die Variante, daß Firmentrainer in anderen Unternehmen Veranstaltungen abhalten.

Insgesamt geben bei der ibw-Erhebung 1988 22 % aller antwortenden Unternehmen an, Weiterbildungsaktivitäten für Dritte durchzuführen (27). Dieser Prozentsatz steigt mit der Unternehmensgröße deutlich an (Tab. A-5):

*Tabelle A-5:
Kundenschulung nach Unternehmensgröße*

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

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

Zu fast identen Werten kommt WEISS (1990, S. 70) in Deutschland: 34 % der Unternehmen führen Bildungsmaßnahmen für Externe durch. Davon entfallen 5% auf Arbeitslose, 3 % auf Mitarbeiter anderer Unternehmen bzw. auf Praktikanten, 4 % auf Schüler und Lehrer, 2 % auf Angehörige von Mitarbeitern, 20 % auf Weiterbildung für Kunden und Lieferanten.

Nach Branchen konzentriert sich die Schulung von Mitarbeitern anderer Unternehmen vor allem auf Banken, Versicherungen, Elektrotechnik und die Maschinenerzeugung. Im Bauwesen und der Nahrungs- und Genußmittelindustrie werden dagegen selten Externe geschult (Tab. Anh. A-4).

In den letzten Jahren treten verstärkt firmeninterne Bildungsabteilungen auch am externen Markt auf, bzw. es werden spezielle Kundenschulungszentren eingerichtet. Die Angebote umfassen nicht nur rein fach- und produktspezifische Seminare (z.B. Einführung in ein bestimmtes EDV-Programmpaket), sondern auch Themen wie Kommunikation, Präsentationstechnik usw. Dabei steht meist nicht die Auslastung der internen Weiterbildungsabteilung, sondern der Einsatz von Weiterbildung als PR- und Marketinginstrument im Vordergrund (vgl. STUART/LONG 1985, FALK 1990). Aufgrund der Kostenintensität von Präsenzveranstaltungen gehen größere Unternehmen, insbesondere im EDV-Bereich, auch dazu über, Selbstlernzentren mit computergestützten Lernprogrammen und mit Tutoren einzurichten (28) bzw. Videocassetten oder Selbstlernmaterialien als Kursersatz zu entwickeln (KAILER/BALLNIK 1989, ZIMMER 1989, S. 378).

4. Ergänzung innerbetrieblicher Weiterbildung durch überbetriebliche Lehrgänge

Eine wichtige Ergänzung innerbetrieblicher Weiterbildung stellt neben der Entsendung zu überbetrieblichen Kurzseminaren die Teilnahme an längerdauernden externen Veranstaltungen (Lehrgängen, Kursen) dar.

Die Erfahrungen, welche Weiterbildungsinteressenten beim erstmaligen Besuch einer Weiterbildungsmaßnahme machen, beeinflussen ihre Motivation zu weitergehender Weiterbildung nachhaltig (vgl. FESSEL 1990, S. 52ff.). Da Weiterbildungsmotivation auch mit der zeitlichen Entfernung von der Erstausbildung abnimmt, kommt - insbesondere für Kleinbetriebe - dem Besuch externer Lehrgänge bereits vor oder kurz nach dem Abschluß der Erstausbildung hohe Bedeutung zu: Bei entsprechender inhaltlicher und methodisch-didaktischer Gestaltung können z.B. z.B. Vorbereitungskurse auf die Lehrabschluß-, Meister- oder Konzessionsprüfungen Auslöser für die weitere Teilnahme an Weiterbildung sein.

Nach der ibw-Erhebung 1988 entsenden fast zwei von drei Unternehmen auch Mitarbeiter zu längerdauernden externen Lehrgängen (Tab. Anh. A-5). Von diesen Unternehmen entsenden jeweils fast die Hälfte Mitarbeiter auf Vorbereitungskurse für Lehrabschlußprüfungen bzw. Meisterprüfungen. Jedes dritte Unternehmen nutzt auch Werkmeisterschulen (15 % der Kleinbetriebe, 62 % der Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern). Jedes vierte Unternehmen entsendet Mitarbeiter auf Universitätslehrgänge, wobei die Teilnahmehäufigkeit mit der Unternehmensgröße deutlich steigt (10 % der Kleinunternehmen, 47 % der Großunternehmen) (29). Post-graduate-Studien an ausländischen Universitäten werden nur von 3 % der Unternehmen zur Weiterbildung ihrer Führungskräfte eingesetzt (30).

Überdurchschnittlich oft werden Vorbereitungskurse auf Lehrabschlußprüfungen im Einzelhandel, auf Meisterprüfungsvorbereitungskurse in der Industrie und im Gewerbe besucht. Beim Besuch von Werkmeisterschulen liegen Industrieunternehmen mit 62 % deutlich an der Spitze. Bei den Universitätslehrgängen führen Banken und Versicherungen mit 62 %, gefolgt von der Industrie mit 31 %.

Vor allem weiterbildungsintensive größere Unternehmen entsenden Mitarbeiter auf längerdauernde (und meist prüfungsorientierte) Lehrgänge. Eine Ausnahme bilden Vorbereitungskurse auf Lehrabschluß- und Meisterprüfungen, deren Inanspruchnahme weitgehend unabhängig von der Mitarbeiterzahl erfolgt (31).

Bei der Förderung der Teilnahme von Mitarbeitern an solchen meist zeit- und kostenintensiven externen Weiterbildungsmaßnahmen durch das Unternehmen steht die gänzliche Kostenübernahme in drei von vier Unternehmen an erster Stelle, gefolgt von Information und Beratung (58 %) und gänzlicher Freistellung für Weiterbildung während der Arbeitszeit (53 %). Mit beträchtlichem Abstand folgen die teilweise Kostenübernahme (37 %) und die teilweise Freistellung (31 %). 22 % der Unternehmen bieten auf die Weiterbildungsmaßnahme abgestimmte Arbeitszeitregelungen an.

Die Art der Förderung der externen Weiterbildung der Mitarbeiter unterscheidet sich deutlich nach der Unternehmensgröße (Tab. A-6).

*Tab. A-6:
Maßnahmen des Unternehmens zur Förderung der externen Weiterbildung
(Extremgruppenvergleich)*

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

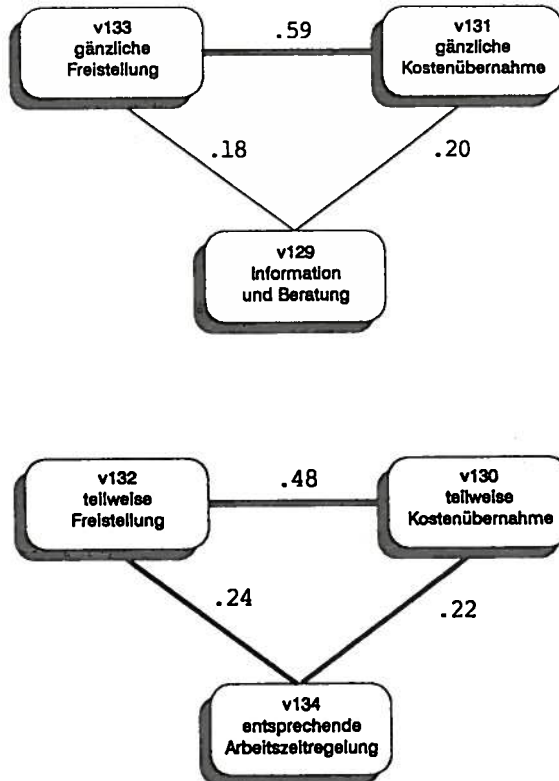
Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 369 bzw. 66 Unternehmen
(Mehrfachnennungen, nur "häufig"-Antworten berücksichtigt)

Je größer das Unternehmen, desto häufiger werden beim Besuch externer Weiterbildungsmaßnahmen die anfallenden Kosten zur Gänze übernommen bzw. desto öfter wird die Veranstaltung in der Arbeitszeit besucht. In Großunternehmen dominieren sowohl gänzliche Kostenübernahme als auch gänzliche Freistellung. Bei Kleinbetrieben erfolgt eine gänzliche Freistellung deutlich seltener, was auf Stellvertretungsprobleme zurückzuführen ist.

Insbesondere Industriebetriebe, Großhandelsunternehmen, Banken und Versicherungen übernehmen sehr häufig die gesamten Aufwendungen für externe Weiterbildungsmaßnahmen. In Banken und Versicherungen wird auch weitaus am öftesten die externe Maßnahme zur Gänze innerhalb der Arbeitszeit besucht. Dies ist mit dem ausgebauten Weiterbildungssystem dieses Bereiches und der Einrichtung zentraler Weiterbildungsinstitute zu erklären (Tab. Anh. A-6; vgl. auch KRAUS/KAILER 1991).

Es können zwei miteinander zusammenhängende Typen der Förderung externer Weiterbildung unterschieden werden (Abb. A-3).

Abbildung A-3:
Typen der Förderung externer Weiterbildung



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

Zum Typ "**gänzliche Kostenübernahme und Freistellung**" gehört ca. die Hälfte der Unternehmen mit weniger als 1.000 sowie der überwiegende Teil der Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Diese besuchen neben firmeninternen Veranstaltungen überbetrieblich abgehaltene Seminare während der Arbeitszeit (v133) und auf Kosten der Unternehmen (v131), wobei die betrieblichen Weiterbildungsverantwortlichen über das externe Angebot informieren und bezüglich der Auswahl externer Kurse beraten (v129).

Zum Typ "**teilweise Kostenübernahme und Freistellung**" gehört - über alle Unternehmensgrößen hinweg - ca. jedes dritte antwortende Unternehmen. Diese Unternehmen stellen die Mitarbeiter für externe Kursbesuche teilweise frei (v132), es werden Kursangebote ausgewählt, die teils in der Arbeitszeit und teils in der Freizeit abgehalten werden (z.B. Freitag-Samstag- Blockseminare), bzw. es wird mit den betreffenden Mitarbeitern eine entsprechende Arbeitszeitregelung vereinbart (v134). Zusätzlich werden auch Weiterbildungskosten zum Teil vom Unternehmen getragen (v130).

Gerade Großunternehmen sind meist nicht eindeutig einem der beiden Förderungstypen zuzuordnen. Dies zeigt, daß - je nach Relevanz des Weiterbildungsangebotes aus der Sicht der Unternehmen - unterschiedliche Regelungen getroffen werden: Interne Weiterbildung sowie eindeutig fachspezifische externe Veranstaltungen werden auf Kosten des Unternehmens und in der Arbeitszeit besucht, bei nicht eindeutig betriebsrelevanten Weiterbildungsmaßnahmen werden z.B. die Kosten vom Unternehmen übernommen (u.U. Rückvergütung nach bestandener Abschlußprüfung o.ä.), während der Besuch teils in der Freizeit, teils in der Arbeitszeit erfolgt (32).

5. Neue Mitarbeiter als Zielgruppe betrieblicher Weiterbildung

5.1. Ausmaß betrieblicher Einschulungsaktivitäten

Die Einführung neuer Mitarbeiter wird aufgrund ihrer Verzahnung von Arbeit und Lernen, welche eine exakte Zurechnung erschwert, bei der Ermittlung und Darstellung betrieblicher Weiterbildungsleistungen meist nicht explizit berücksichtigt, obwohl sie eine für Mitarbeiter und Unternehmen entscheidende Phase umfaßt (vgl. SCHANZ 1978, S. 231ff., ROSENSTIEL u.a. 1991, S. 127ff.): Gegenseitige Erwartungen (auch bezüglich zukünftiger Weiterbildung) werden geklärt, ein psychologischer Arbeitskontrakt wird geschlossen (33).

Die von SCHMEE u.a. (1990, S. 30ff.) ermittelten Zeiträume von vier bis sieben Monaten für die Einarbeitungsphase zeigen die Bedeutung dieses Laufbahnschnittes deutlich auf. Auch KIESER u.a. (1990, S. 69ff.) weisen darauf hin, daß gerade den ersten Tagen im Unternehmen hohe Bedeutung für die Entscheidung über Verbleib oder Ausscheiden zukommt.

Die Palette möglicher Einschulungsmaßnahmen (vgl. BERTHEL 1989, S. 176ff.) reicht vom sofortigen Arbeitsbeginn nach kurzer Einweisung am Arbeitsplatz bis hin zu 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, begleitende Coaching-Gespräche mit internen Personalentwicklern, die Erstellung eines längerfristigen individuellen Einarbeitungsprogrammes (auch unter Festlegung der Weiterbildungsveranstaltungen, die im ersten Arbeitsjahr besucht werden) bis hin zu ein- oder mehrjähriger job-rotation im Rahmen von Trainee-Programmen (34).

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") und Vorgesetzte an. Weiters könnten Opportunitätskosten (Minderleistung der Einzuschulenden und des Betreuungspersonals) berücksichtigt werden. In einigen österreichischen Großbetrieben mit detaillierter Ermittlung von Weiterbildungskosten zeigte sich, daß die gesamten Einschulungskosten (inkl. der anteiligen Lohn- und Gehaltskosten) einen beträchtlichen Anteil am Weiterbildungsbudget ausmachen. In der betrieblichen Praxis werden diese jedoch, sofern es sich nicht um organisierte Einführungsver-

anstaltungen handelt, meist weder aufgezeichnet noch schätzungsweise ermittelt. So konnte bei HARTL u.a. (1981, S. 76) ein Viertel der antwortenden 106 Unternehmen mit Einschulungsprogrammen keine konkreten Angaben über Einschulungskosten machen. Etwa die Hälfte nannte Kosten zwischen 100.000 und 500.000 ÖS, ca. 15 % unter 100.000 ÖS, der Rest mehr.

5.2. Einschulungsformen nach Mitarbeitergruppen

Die verschiedenen Einschulungsformen werden meist kombiniert. Eine genauere Analyse zeigt nach Branche und Unternehmensgröße unterschiedliche Einschulungsformen, wobei sich eine starke Streuung der Ergebnisse sowohl bei den Formen als auch der Dauer zeigte. Hinter den in einzelnen Unternehmen bevorzugten Einführungsstrategien, wie z.B. der Strategien des "ins Wasser Werfen", des "arbeitsbegleitenden Trainings" oder des "vollzeitlichen Einführungstrainings" (vgl. STIEFEL 1979, S. 32ff.), stehen auch unterschiedliche "Bilder vom Mitarbeiter" (vgl. z.B. FIGGE/KERN 1982, S. 66ff., WUNDERER/GRUNWALD 1980, S. 75ff.). Diese sind meist nicht explizit formuliert, üben aber einen markanten Einfluß auf Entscheidungen über die Art der Gestaltung von Bildungsaktivitäten aus (35).

Tab. A-7 stellt die verschiedenen Einschulungsformen aufgeschlüsselt nach Mitarbeitergruppen dar (36).

*Tabelle A-7:
Einschulungsformen nach Mitarbeitergruppen*

Einschulungsform	Akademiker	Maturanten	Fachschulabsolventen	Facharbeiter	Angelernte Kräfte
solortiger 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 %

Qu.: ibw-Erhebung 1989, 100 % = 194 Unternehmen
(Mehrfachnennungen möglich)

Akademiker werden am häufigsten sofort am Arbeitsplatz eingesetzt, wobei die Einschulung on-the-job bei Bedarf (37) oder planmäßig mit Seminaren kombiniert wird. 20 % der Unternehmen lassen Universitätsabsolventen zuerst bei Kollegen mitarbeiten. Mit einem job-rotation-Programm (Trainee-Programm i.w.S.) bzw. einem kurzen oder längeren off-the-job-Training beginnen Akademiker in jeweils etwa 12 % der Unternehmen.

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.

In fast der Hälfte der Unternehmen werden Fachschulabsolventen durch Mitarbeit bei Kollegen eingeschult (38). In jedem dritten Unternehmen werden sie sofort an ihrem Arbeitsplatz eingesetzt, wobei sie von anderen Mitarbeitern eingeschult und durch Trainingsmaßnahmen unterstützt werden.

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.

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 noch die wichtigsten Einschulungsformen.

Ein Vergleich zwischen Groß- und Kleinbetrieben zeigt unterschiedliche Gestaltungsformen der Einschulungsphase (Tab. A-8). Dies hängt mit der Zahl der gleichzeitig einzuführenden Mitarbeiter, mit der Verfügbarkeit von Fachleuten (als Paten) im Unternehmen und der Möglichkeit, Personal "auf Vorrat" einzustellen und intern auszubilden, ohne bereits eine endgültige Entscheidung über den zukünftigen Arbeitsplatz getroffen zu haben, zusammen.

*Tabelle A-8:
Einschulungsformen nach Mitarbeitergruppen in Klein- und Großbetrieben*

Einschulungsform		Akademiker	Maturanten	Fachschulabsolventen	Facharbeiter	Angeleitete 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 Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern bzw. 18 Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern; Anm.: Mehrfachnennung von Einschulungsformen pro Mitarbeitergruppe möglich
Legende: KB = Kleinbetrieb, GU = Großunternehmen

Im **Großbetrieb** erfolgt die Einschulung häufiger in formalisierter Form. Es gibt einführende Informationsveranstaltungen, die Einschulung erfolgt durch Mitarbeit bei Kollegen mit allmählicher verantwortlicher Übernahme von Aufgaben, durch betreute on-the-job-Einschulung am Arbeitsplatz (Paten-System), kombiniert mit dem Besuch individuell vereinbarter Seminare oder von länger dauernden internen Veranstaltungsreihen 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 angeleitete Kräfte werden durch praxiserfahrene Kollegen eingeschult. Bei Maturanten und Akademikern ist dies seltener der Fall, was mit dem Fehlen entsprechend qualifizierter Mitarbeiter zusammenhängt (vgl. SADOWSKI 1983). Neben einer Einführung in Spezifika des Unternehmens erfolgt eine eventuell notwendige fachliche Weiterbildung vorwiegend durch Besuch externer Seminare.

5.3. Einschulungsdauer nach Mitarbeitergruppen

Einschulungsmaßnahmen dauern desto länger, je größer das Unternehmen, je höher das Ausbildungsniveau, die Anforderungen des (zukünftigen) Arbeitsplatzes und je geringer das Ausmaß der einschlägigen Vorpraxis ist (Tab. A-9). Dies entspricht tendenziell den Ergebnissen von HARTL u.a. (1980, S. 62ff.).

*Tabelle A-9:
Einschulungsdauer in Tagen nach Mitarbeitergruppen und Vorkenntnissen*

Ausbildungsniveau	mit einschlägiger Praxiserfahrung			ohne einschlägiger Praxiserfahrung		
	Mittelwert	Median	Insges.	Mittelwert	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

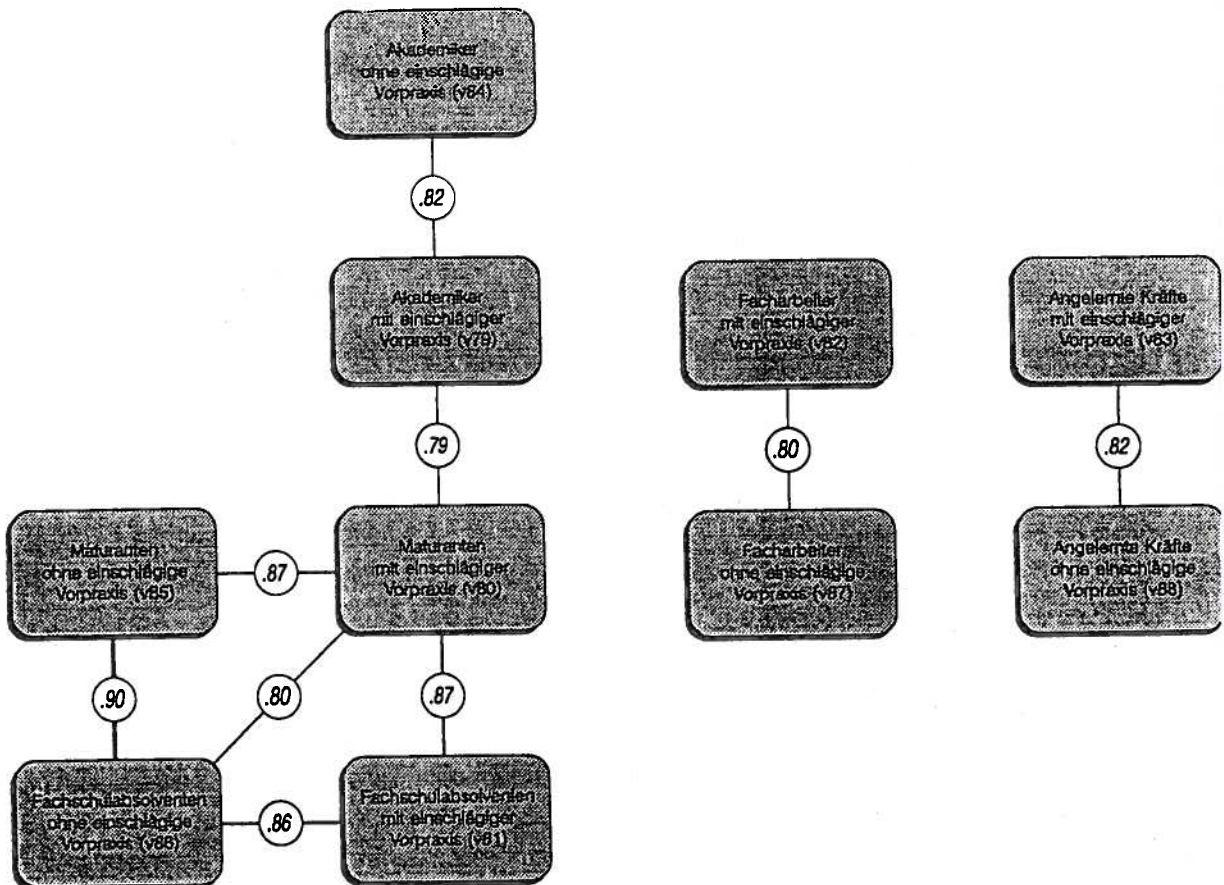
Qu.: ibw 1989, insg. 194 Unternehmen

Die durchschnittliche Einschulungsdauer für Akademiker, Maturanten und Fachschüler ohne Praxiserfahrung wurde auch von HARTL u.a. (1981, Tabellenband, S. 60), für Absolventen berufsbildender mittlerer Schulen von THUMKRAFT/LASSNIGG (1988) 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 (39). Ähnliche Streubreiten sind bei Maturanten mit einschlägiger Praxis festzustellen, die in jedem dritten Unternehmen bis zu zwei Wochen (10 Werktagen) eingeschult werden. In 20 % der Unternehmen werden praxiserfahrene Fachschulabsolventen bis zu einer Woche lang eingeschult, es zeigt sich aber eine äußerst starke Streuung von einem Tag bis über drei Monate. Auch die Einschulungszeit für Facharbeiter ist sehr unterschiedlich: 40 % der Unternehmen schulen bis zu einer Woche (5 Werktagen) ein, es gibt aber auch Unternehmen mit mehrmonatiger Einschulung. Bei den angelernten Kräften werden 45 % bis zu einer Woche lang eingeschult, 17 % der Unternehmen geben Einschulungsdauern von über einem Monat an.

Nach der Anzahl der Mitarbeiter zeigen sich ebenfalls Unterschiede bei der durchschnittlichen Einschulungsdauer: Praxiserfahrene Akademiker, Maturanten und Fachschulabsolventen werden mit steigender Unternehmensgröße tendenziell länger eingeschult. Bei den Neueintretenden ohne Vorpraxis zeigen sich in der Gruppe der Mittelbetriebe von 100 bis 500 Beschäftigten die längsten Einschulungsdauern.

Abbildung A-4:
Einschulungsdauer



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

Die Länge der Einschulungsdauer verschiedener Mitarbeitergruppen im Unternehmen korreliert miteinander sehr hoch (Abb. A-4), insbesondere von neu ins Unternehmen eintretenden Maturanten mit (v80) bzw. ohne einschlägige Vorpraxis (v85) sowie von Fachschulabsolventen 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). Die Einschulungsdauer bei Facharbeitern (v82 und v87) bzw. bei angelernten Kräften (v83 und v88) hängt ebenfalls stark miteinander zusammen.

Führt ein Unternehmen generell umfangreiche Einschulungsmaßnahmen durch, hängt deren Dauer nur in geringem Ausmaß mit der Vorpraxis zusammen, da eine Reihe betriebspezifischer Grundinformationen oder Spezialqualifikationen zu vermitteln sind (40).

Einschulungsmaßnahmen erfolgen eher getrennt nach Mitarbeitergruppen, wobei Mitarbeiter mit Fachschulabschluß, Matura und u.U. mit Universitätsabschluß bzw. Facharbeiter und angelernte Kräfte gesonderte Programme durchlaufen.

Insgesamt zeigen sich folgende **Grundmuster** der Einschulung, die mit den Ergebnissen von HARTL u.a. (1981, S. 71ff.) 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 ebenfalls arbeitsplatznahe 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 1989a, KAILER/BALLNIK 1989).

Neueintretende ohne einschlägige Vorpraxis werden fast doppelt so lange eingeschult wie Mitarbeiter mit einschlägiger Vorpraxis.

Je höher das Ausbildungsniveau und die Anforderungen des Arbeitsplatzes (bezüglich fachlicher Spezialkenntnisse bzw. des Umfangs des Tätigkeitsbereiches), desto länger dauert 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 zu erreichen versucht wird.

Längerdauernde off-the-job Einführungsprogramme bzw. job-rotation-Programme sind relativ selten. Sie werden vor allem für Mitarbeiter ab Maturaniveau (41) in größeren Unternehmen durchgeführt, welche auch über entsprechende Betreuungs- und Trainingskapazität verfügen. Aufgrund der österreichischen Betriebsgrößenstruktur ist ihre Anzahl relativ gering (42).

II. WEITERBILDUNGSZIELE DER UNTERNEHMEN

Die Ziele der Personalentwicklung und der betrieblichen Weiterbildung können in individuelle, institutionelle und gesellschaftliche (BERTHEL 1989, S. 205ff.), in kurz-, mittel- und langfristige usw. gegliedert werden, sind jedoch sowohl in der Literatur als auch in der Praxis sehr unterschiedlich gewichtet (vgl. DRUMM 1989, S. 218). Eine - insbesondere schriftliche - Frage nach angestrebten Weiterbildungszielen unterliegt der Gefahr, daß "Paradeziele" (WESTERLUND/SJÖSTRAND 1981, S. 63) formuliert werden (43). Der "Hintersinn der Schulung" (NEUBERGER 1987) wird damit nur sehr eingeschränkt erfaßt. WITTWER (1982, S. 26) weist darauf hin, daß Bildungsziele einen Soll-Zustand sowie erwartetes Verhalten signalisieren und nicht unabhängig von der Person, welche diese Aussagen trifft, gesehen werden können. Unter Beachtung der eingeschränkten Aussagekraft lassen sich jedoch auch aus den Ergebnissen schriftlicher Befragungen erste Hinweise auf die Einstellung der befragten Führungskräfte zu betrieblicher Weiterbildung und ihrer Gestaltung ableiten, z.B.

- Wo werden die Schwerpunkte der Weiterbildungsarbeit gesehen?
- Orientiert sich Weiterbildung ausschließlich an der Vermittlung von Fachqualifikationen oder auch an nicht- fachspezifischen Zielen, wie z.B. Persönlichkeitsbildung?
- Wird Weiterbildung als Instrument zur Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen und zur Unterstützung der Einführung neuer Technologien eingesetzt oder wird keine Verbindung zwischen Organisationsänderungen, Einführung neuer Technologien und Weiterbildung gesehen?

Dahinter steht die Frage nach der langfristigen Zielsetzung der Weiterbildung: Wird sie eher als Instrument zur reaktiven Behebung kurzfristig auftretender Qualifikationsdefizite gesehen, oder sind mit ihr langfristige Zielsetzungen verbunden, wie Vorbereitung von Mitarbeitern auf beruflichen Aufstieg, die Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen oder eine generelle Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen (44)? Wird als langfristiges Ziel eine Verbesserung des Lernens auf Organisationsebene angestrebt? Wie integriert sind Weiterbildung, Laufbahnplanung und Unternehmensplanung (45)?

In der ibw-Erhebung 1988 wird von den antwortenden Unternehmen (46) die Behebung aktueller und zukünftiger Qualifikationsdefizite am häufigsten genannt. Für mehr als die Hälfte der Unternehmen stellen die Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien Ziele der betrieblichen Weiterbildung dar (47).

1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte

Je größer das Unternehmen, desto mehr Weiterbildungsziele werden verfolgt. Dies reicht von durchschnittlich vier genannten Weiterbildungszielen im Kleinbetrieb bis zu sieben im Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (48) und zeigt, daß in kleineren Unternehmen eine stärkere Konzentration auf fachliche Qualifikationsdefizite erfolgt (vgl. auch SCHMEE u.a. 1990, S. 40).

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

Der Extremgruppenvergleich in Tab. A-10 zeigt die nach Unternehmensgröße unterschiedliche Gewichtung der Weiterbildungsziele.

Tabelle A-10:
Betriebliche Weiterbildungsziele (Extremgruppenvergleich)

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

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

Die Behebung aktueller und zukünftiger Qualifikationsdefizite liegt bei allen Unternehmensgrößen erwartungsgemäß an erster Stelle. Ihre absolute Nennungshäufigkeit steigt jedoch mit der Mitarbeiterzahl deutlich an. Mit zunehmender Unternehmensgröße, insbesondere ab 500 Mitarbeitern, gewinnen die Vorbereitung auf den beruflichen Aufstieg sowie nicht-fachspezifische Weiterbildungsziele (wie Training sozialer Fertigkeiten und Persönlichkeitsentwicklung) markant an Bedeutung. Das Ziel der **Identifikation mit dem Unternehmen** fällt bei Großunternehmen auf den sechsten Rangplatz zurück, wobei zu berücksichtigen ist, daß dieses Ziel implizit oft in nicht-fachspezifischen Trainingsmaßnahmen mitverfolgt wird. Die Bedeutung der Förderung der Identifikation für Großunternehmen wird dadurch unterstrichen, daß das Ziel der Verbesserung der Kontakte der Mitarbeiter untereinander nur von 25 % der Kleinbetriebe, aber von 62 % der Großunternehmen genannt wird. Dies zeigt, daß Weiterbildung zur Bekämpfung von Schwierigkeiten der "Organisationsphase" (vgl. GLASL 1984, SASSEN 1987a) durch Arbeit an Kommunikationsstörungen zwischen Abteilungen, durch Bearbeitung von Konflikten (49), durch Erarbeitung bzw. Verbreitung von Leitbildern (50), sowie durch Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsflusses zwischen Hierarchien und der Zusammenarbeit zwischen Bereichen usw. eingesetzt wird.

Ein weiteres wichtiges Ziel der Weiterbildung im Betrieb ist die **Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien**. Auch dieses Ziel ist stark größenabhängig (Kleinbetriebe 39 %, Großunternehmen 80%). Es zeigt sich eine eher re-aktive Haltung der Weiterbildung (vgl. WEBER 1989b, S. 5; LÜRZER 1991): Änderungen in der technischen Ausstattung der Unternehmen hängen nicht nur mit geänderten Qualifikationsbedürfnissen zusammen, sondern führen meist auch zu organisatorischen Änderungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation bzw. setzen diese bereits voraus (vgl. ZINK 1991). Der Bereitschaft zu solchen Umstellungen, dem Abbau des "Widerstandes gegen Veränderungen", der Schnelligkeit, mit der solche Änderungen durchgeführt werden können, kommt zentrale Bedeutung für die Anpassung der Unternehmen an Änderungen in ihrem Umfeld zu.

Bei Betrachtung der verfolgten Weiterbildungsziele zeigt sich eine Zieldiskrepanz, die sich mit steigender Unternehmensgröße noch deutlich verstärkt (Tab. A-11).

Tabelle A-11: Weiterbildungsziele (Extremgruppenvergleich)

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

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

Die Erhöhung der generellen Bereitschaft für Veränderungen als langfristig verfolgtes Ziel und Beispiel proaktiven Handelns der Weiterbildung (vgl. HÖLTERHOFF 1989, S. 75ff.) wird seltener genannt als reaktive Begleitschulung bei der Einführung neuer Technologien im Unternehmen (51). Dies kann z.B. darauf zurückgeführt werden, daß infolge weitgehender Spezialisierung im Unternehmen neben der Bildungs- auch Personal- und Organisationsabteilungen mit eigenem Zuständigkeitsbereich eingerichtet sind. Dies ist oft mit einer Sichtweise von Weiterbildung gekoppelt, bei der die Mitwirkung an Organisationsänderungen nicht als Ziel der Weiterbildung angesehen wird. Sie wird als nur für die Behebung individueller Qualifikationsdefizite zuständig eingestuft. Proaktivem Handeln, der Erhöhung der Änderungsbereitschaft (52) als übergeordnetem strategischen Ziel der Weiterbildung wird in diesen Fällen weniger Bedeutung zugemessen als dem kurzfristigen Reagieren auf Weiterbildungsdefizite. Diese Einstellung wird häufig mit dem Hinweis auf die beschränkten personellen Kapazitäten der Weiterbildungsabteilung und der "Unmöglichkeit" längerfristiger Bedarfsermittlung und Programmplanung begründet (vgl. DYBOWSKI/HERZER 1989, S. 4ff.).

Die **Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg** gewinnt vor allem bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern an Bedeutung (Kleinbetrieb 25 %, Großunternehmen 74 %), was mit der fehlenden Aufstiegsmöglichkeit im Kleinbetrieb zusammenhängt. Neben der Vermittlung notwendiger fachspezifischer Kenntnisse wird Weiterbildung zur Vorbereitung auf die Vorgesetztenfunktion und zur Entwicklung von Führungsfähigkeiten (vgl. PEDLER/BURGOYNE/BOYDELL 1986, S. 24ff.) eingesetzt. Dies zeigt sich z.B. darin, daß die Förderung der Persönlichkeitsbildung und das Training sozialer Fertigkeiten von Großunternehmen markant öfter genannt werden als von kleineren Unternehmen (53).

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

Etwa jedes zehnte Unternehmen setzt **Weiterbildung als Belohnung** ein, wobei es sich vorwiegend um Klein- und Mittelbetriebe bzw. um Unternehmen mit geringer Weiterbildungsintensität handelt (54).

2. Branchenspezifische Aspekte

Je nach Wirtschaftszweig gibt es unterschiedliche Schwerpunkte bei den angestrebten Zielen (Tab. Anh. A-7). Banken und Versicherungen nennen fast alle Weiterbildungsziele häufiger als andere Bereiche. Besonders deutlich zeigt sich dies bei nicht-fachspezifischen Qualifikationen (Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung 83 %, Training sozialer Fertigkeiten 28 %), der Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen (78 %) sowie der Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Änderungen (50 %).

In Industriebetrieben liegt das Schwergewicht auf der Behebung von Qualifikationsdefiziten, der Einführung neuer Technologien, der Aufstiegsvorbereitung, der Identifikation mit dem Unternehmen und der Förderung der Persönlichkeitsentwicklung. Diese Zielkombination ist für größere Unternehmen charakteristisch. Häufig wird auch Umschulung genannt (39 %).

Eine weitere Aufschlüsselung der Produktionsbetriebe zeigt, daß Anpassung an zukünftige Anforderungen, Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien sowie Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen überdurchschnittlich häufig vom Bereich Energieversorgung genannt werden. Der Bereich Nahrungs- und Genußmittel nennt häufig die Behebung aktueller Qualifikationsdefizite, aber auch - ebenso wie der Leder- und Textilbereich - die Senkung der Fluktuation. Unternehmen des Papier/Holz-Bereiches nennen überdurchschnittlich häufig die Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen als Weiterbildungsziel. Vorrangige Ziele des Chemiebereiches sind die Behebung aktueller Qualifikationsdefizite, die Aufstiegsvorbereitung, die Förderung der Personalentwicklung und das Training sozialer Fertigkeiten. Die Bereiche Metall, Maschinenerzeugung und Elektrotechnik heben überdurchschnittlich häufig die Einführung neuer Technologien sowie Umschulung hervor. Der Bereich Metall betont darüberhinaus die Anpassung an künftige Qualifikationsanforderungen, der Bereich Elektrotechnik die Aufstiegsvorbereitung und die Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung.

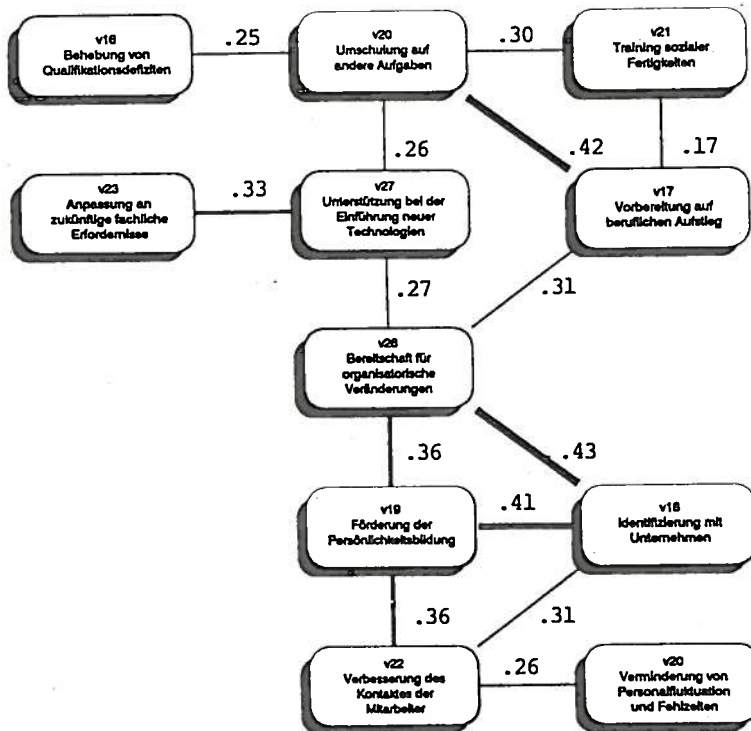
Im vornehmlich kleinbetrieblichen Gewerbe stehen ebenfalls die Behebung von Qualifikationsdefiziten, die Einführung neuer Technologien und die Identifikation mit dem Unternehmen im Vordergrund - wenn auch gegenüber der Industrie die Nennungshäufigkeit abfällt. Deutlich seltener genannt werden das Training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

3. Zielbündelung

Eine Analyse der miteinander genannten Weiterbildungsziele zeigt folgende Zielbündel: Ziele wie Kontaktverbesserung (v22), Steigerung der Identifikation (v18) und Förderung der Persönlichkeitsbildung hängen eng miteinander zusammen. Dasselbe gilt für die Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien (v27) und die Anpassung an zukünftige Erfordernisse (v23). Ein dritter Klumpen (v17) umfaßt Umschulung (v25), Vorbereitung auf den beruflichen Aufstieg und Training sozialer Fertigkeiten (v21). Er hängt mit den beiden anderen Zielbündeln ebenfalls zusammen.

Betrachtet man nur Großunternehmen, treten diese Zusammenhänge noch deutlicher hervor (Abb. A-5).

Abbildung A-5:
Weiterbildungsziele im Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern



Qu.: ibw-Erhebung 1988

Insgesamt 150 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern
Dargestellt ist das Assoziationsmaß Cramer's V (nur Werte über .14)
Die Werte über .20 sind signifikant auf dem 1%-Niveau

Das Zielbündel der **innovationsorientierten Anpassung** umfaßt die Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien (v27) und die Anpassung an zukünftige fachliche Erfordernisse (v23). Die Einführung neuer Technologien macht es weiters notwendig, daß die Bereitschaft für organisatorische Änderungen (v26) gefördert wird bzw. daß Mitarbeiter umgeschult werden (v25).

Eine weitere wichtige Aufgabe der Weiterbildung stellt die **Vorbereitung auf den Arbeitsplatzwechsel** dar: Mehr als die Hälfte der Unternehmen verfolgt mit Weiterbildung auch das Ziel der Vorbereitung auf einen Arbeitsplatzwechsel. Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg (v17) wird häufig zusammen mit der Umschulung auf andere Aufgaben (v25), insbesondere im Zuge der Einführung neuer Technologien (v27) genannt. Umschulung hängt nicht nur mit der Behebung von Wissensdefiziten (v16) zusammen, sondern auch mit dem Training sozialer Fertigkeiten (v21). In der Aufstiegsfortbildung (v17), die eng mit organisatorischen Änderungen (v26) zusammenhängt, gewinnt Training im Verhaltensbereich (v21) an Bedeutung.

Weiterbildung zielt auch auf **Identifikationssteigerung**: Das Ziel der Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung (v19) hängt eng mit einer Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen (v18) sowie der Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Änderungen (v26) zusammen. Eine hohe Identifikation wird offensichtlich als wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Organisationsänderungen angesehen. Ebenso wird die Förderung der Persönlichkeitsbildung (v19) als Voraussetzung für eine Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander (v22) angesehen. Dieses Zielbündel trifft auf mehr als die Hälfte der Unternehmen zu.

In **Großunternehmen** hängen alle drei genannten Zielbündel untereinander über das Ziel der Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Änderungen (v27) zusammen. Dieser Zusammenhang ist in Kleinbetrieben deutlich geringer. Da sich mit steigender Unternehmensgröße die unterschiedliche Gewichtung der Ziele "Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Änderungen" und "Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien" eher noch verstärkt (42 % der Großbetriebe mit mehr als 1.000 Mitarbeitern nennen das erste, dagegen 80 % das zweite Ziel), deutet dies darauf hin, daß auch bei den größeren Unternehmen zwei unterschiedliche Ausrichtungen von Weiterbildung existieren:

- Unternehmen, bei denen durch Weiterbildung langfristig gesehen die Bereitschaft für organisatorische Änderungen erhöht werden soll und bei denen dieses Ziel einen zentralen Stellenwert aufweist, und
- Unternehmen mit traditionellerer Auffassung von Schulung als Instrument zur Behebung von fachlichen Qualifikationsdefiziten.

In Kleinbetrieben (mit weniger als 100 Mitarbeitern) lassen sich neben der Behebung von aktuellen Qualifikationsdefiziten zwei ähnliche Zielbündel wie bei den Großunternehmen erkennen, die allerdings miteinander nur schwach zusammenhängen: Das erste Zielbündel ("Identifikationssteigerung und Verbesserung der Zusammenarbeit") umfaßt die Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen, die Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung, das Training sozialer Fertigkeiten und die Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander. Es trifft auf ca. jedes dritte Unternehmen zu. Das zweite ("Innovationsorientierte Anpassung") umfaßt die Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien und die Anpassung an zukünftige Anforderungen. Es trifft auf etwa die Hälfte der Unternehmen zu.

Die sich in diesen Ergebnissen abzeichnenden Hauptzielrichtungen zeigen sich auch bei der Frage nach den wichtigsten angestrebten (Soll-)Zielen der Weiterbildung (Tab. A-12). Es ergibt sich eine ähnliche Reihenfolge wie bei den aktuell verfolgten Zielen. Als einzige markante Veränderung rückte die Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen vom achten auf den fünften Rangplatz vor.

Tabelle A-12:
Ist- und Soll-Ziele der betrieblichen Weiterbildung

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

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

Noch deutlicher zeigt sich die Schwerpunktsetzung im fachlichen Bereich, wenn man nur das im Fragebogen an erster Stelle angeführte angestrebte (Soll-)Ziel betrachtet: Von über einem Drittel der Unternehmen wird die Behebung aktueller Qualifikationsdefizite genannt, gefolgt von der Anpassung an zukünftige Erfordernisse (24 %) und, mit größerem Abstand, der Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen mit 15 % (die beiden letztgenannten Ziele werden vorwiegend an zweiter Stelle genannt). Alle anderen Weiterbildungsziele weisen eine deutlich geringere Nennungsanzahl auf.

Ein Vergleich mit anderen Forschungsergebnissen - auch wenn dieser aufgrund unterschiedlicher Frageformulierungen und Antwortvorgaben nur beschränkt möglich ist - zeigt tendenziell dasselbe Bild: Im Vordergrund steht die Behebung von Qualifikationsdefiziten (55). So nannten bei HARTL u.a. (1981, S. 30) 90 % der österreichischen Unternehmen als erstes Weiterbildungsziel die bessere Erfüllung gegenwärtiger Arbeitsaufgaben, zwei Drittel die Vorbereitung auf veränderte, schwierigere oder erweiterte Aufgaben im bisherigen Wirkungskreis. Bei WEBER (1985a, S. 95) stufen deutsche Unternehmen folgende Weiterbildungsziele als "sehr wichtig" ein: Vermittlung von Qualifikationen (81 %), Nachwuchssicherung (44 %), Motivation der Mitarbeiter (39 %) und die Förderung der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter (35 %). Die SCS-Erhebung (1985) ergab folgende Reihenfolge: Anpassungsweiterbildung (85 %), Entwicklung von Führungsnachwuchs (68 %), Verbesserung des Leistungsverhaltens (59 %), Vorbereitung auf den beruflichen Aufstieg (50 %), Sicherung der gegenwärtigen Qualifikation (45 %), Erhöhung der Bereitschaft für Änderungen (44 %). Bei WINTER/THOLEN (1982, S. 6) rangiert die funktionsbezogene/fachspezifische Weiterbildung vor der verhaltensbezogenen/nicht-fachlichen Weiterbildung. In einer Umfrage der IHK Koblenz standen die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sowie die Anpassung an technische Entwicklungen an erster Stelle (IHK 1988, S. 8). Auch WEISS (1990, S. 72ff.) kommt zum Schluß, daß zentrales Ziel der Betriebe die Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter an veränderte Gegebenheiten der Arbeitsplätze ist: Als sehr wichtige Weiterbildungsmotive nannten 56 % der Unternehmen die Einführung neuer Techniken, 47 % die Deckung des Fachkräftebedarfes und 42 % die Erhöhung der Arbeitsmotivation (56). In einer Erhebung bei Schweizer Industrieunternehmen zeigte sich, daß größere Unternehmen Weiterbildung eher als Bestandteil ihres Human- Resource-Managements sehen, während Kleinbetriebe Weiterbildung primär als Reaktion auf die Einführung neuer Technologien sowie auf Veränderungen der Arbeitsplatzanforderungen durchführen (KÜNZLE/BÜCHEL 1989, S. 69ff.).

Insgesamt kann festgestellt werden, daß neben der Qualifizierung für gegenwärtige und zukünftige Anforderungen mit der Unternehmensgröße auch Ziele wie Identifikation mit dem Unternehmen, Förderung der Persönlichkeitsentwicklung, Un-

terstützung bei der Einführung neuer Technologien sowie Nachwuchssicherung und Vorbereitung auf den Aufstieg deutlich an Bedeutung gewinnen. Der Frage der Hebung der Innovationsbereitschaft bzw. der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen kommt demgegenüber untergeordnete Bedeutung zu (vgl. dazu GEBERT/STEINKAMP 1990, S. 218ff.), obwohl neue Techniken verstärkt als Weiterbildungsauslöser in den Vordergrund rücken (57).

III. BETEILIGUNG AN BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG NACH UNTERNEHMENSBEREICHEN

Bei einer Untersuchung der Weiterbildungsbeteiligung nach Bereichen ist zu berücksichtigen, daß diese Bezeichnung sehr unterschiedlich verwendet wird. Im Kleinbetrieb betreut eine Person mehrere Arbeitsbereiche (oder -aufgaben) (58), in Großunternehmen kann ein Bereich jedoch eine oder mehrere Abteilungen mit wiederum spezialisierten Mitarbeitern umfassen. Trotz dieser Einschränkung lassen sich bereichsspezifische Weiterbildungsschwerpunkte erkennen (Tab. A-13):

*Tabella A-13:
Betriebliche Weiterbildung nach Bereichen*

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

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

Am häufigsten weitergebildet werden der Bereich EDV/Organisation sowie mit Marketing und Verkauf befaßte Personen (Marketingspezialisten, Außen- und

Innendienst-Verkäufer, im weiteren Sinn auch Kundendienst, Service und Reparatur). Dies zeigt sich auch in der weiten Verbreitung von EDV-Fachschulungen, insbesondere in Form von Kundenschulungen (Einschulungen auf Programmpakete und Geräte usw.). Die Einführung von EDV am Arbeitsplatz erfordert Einschulungsmaßnahmen entweder in Form von Kursen, Kurzeinweisung (z.B. eintägige Seminare) oder Einarbeitung durch Kollegen (59).

Auch bei WEISS (1990, S. 92) liegen die kaufmännischen Anwendungen der EDV sowohl bei den Lehr- als auch den Informationsveranstaltungen an erster Stelle (gefolgt von Verkaufsthemen) (vgl. auch KRAUS/KAILER 1991).

1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte

Nach der Mitarbeiterzahl differenziert zeigen sich deutlich unterschiedliche Bereichsschwerpunkte (Tab. A-14, Tab. Anh. A-8):

*Tabelle A-14:
Weiterbildung in den Unternehmensbereichen nach Unternehmensgröße (Extremgruppenvergleich)*

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

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

Jedes dritte Unternehmen mit 20 bis 50 Mitarbeitern bildet sein **EDV- und Organisationspersonal** häufig weiter. Dennoch weist dieser Bereich beim Extremgruppenvergleich den höchsten Zuwachs auf: 80 % der Großunternehmen bilden diese Mitarbeitergruppe häufig weiter. Dieser über die Unternehmensgrößenklassen hinweg stetige Zuwachs ist auf die wachsende Bedeutung dieser Bereiche für Unternehmen in ihrer Bürokratiephase (GLASL 1984) zurückzuführen, was sich auch in der Einrichtung eigener Organisations- und EDV-Abteilungen niederschlägt.

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

Bei Bereichen wie **Verkauf, Kundendienst, Rechnungswesen und Buchhaltung** besteht bereits in Kleinbetrieben die Notwendigkeit zur Weiterbildung, um z.B. bezüglich gesetzlicher Änderungen oder Produktinnovationen auf dem laufenden zu bleiben. Gerade kleinere Unternehmen beginnen mit Trainings ihrer Verkaufsmannschaft häufig ihre firmeninterne Weiterbildung: Eine abgrenzbare Zielgruppe, Hoffnung auf unmittelbaren Nutzen und (scheinbar) relativ leichte Meßbarkeit über die Umsatzzahlen erleichtern diesen "Sprung ins kalte Wasser".

2. Branchenspezifische Aspekte

Banken und Versicherungen bilden den Marketing- und Verkaufsbereich, EDV/Organisation, Innendienst, Aus- und Weiterbildung sowie Personalwesen überdurchschnittlich häufig weiter (Tab. Anh. A-9 und Anh. A-10).

Industriebetriebe investieren überdurchschnittlich häufig in die Weiterbildung des Produktions-, Fertigungs- und Arbeitsvorbereitungsbereiches, der F&E-Mitarbeiter (60), und des Bereiches Organisation/EDV, dagegen seltener in Kundendienst, Service und Verkauf. Dies deutet auf eine gewisse Produktionsorientierung hin (vgl. HILL 1973, S. 33ff.).

Im Handel liegt der Schwerpunkt bei Verkauf/Außendienst/Marketing (vgl. WEISS 1990, S. 94).

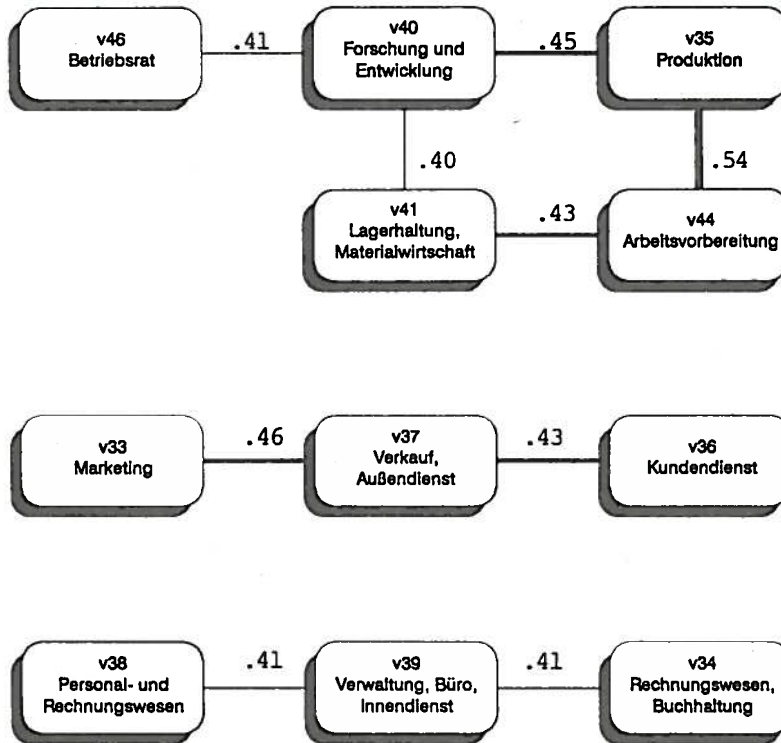
Im Gewerbe wird am relativ häufigsten in den Bereichen Organisation/EDV, Produktion, Verkauf/Außendienst und Produktion weitergebildet.

Diese Resultate werden von anderen Erhebungen gestützt. So zeigen z.B. einige bei weiterbildungsintensiven deutschen Großunternehmen durchgeführte Studien folgende Ergebnisse: In der Umfrage von SCS (1985) führen die Bereiche Organisation/EDV mit 76 % vor Vertrieb (75 %) und Personal (71 %). Bei WINTER/THOLEN (1982, S. 9) wird am öftesten im Vertriebsbereich weitergebildet, gefolgt von produktionsbezogener Weiterbildung und Weiterbildung des F&E-Personals. Auch bei der DIHT-Erhebung (1984, S. 68) führen Absatz- und Marketing-Themen.

In jedem Bereich steigt die Weiterbildungsteilnahme mit der hierarchischen Stellung. Ebenso werden Angehörige des kaufmännischen Bereiches häufiger weitergebildet werden als jene des technischen.

Dieses Ergebnis zeigt sich auch bei der Bildung von Bereichsclustern (Abb. A-6):

Abbildung A-6:
Betriebliche Weiterbildung nach Bereichen



Quelle: ibw-Erhebung 1988,
Dargestellt: Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman (rs) (nur Werte über .40)
Die Werte sind signifikant auf dem 1% Niveau

Die Weiterbildung der Bereiche mit Kundenkontakt, d.s. Service und Reparatur (v36), Verkauf und Außendienst (v37), sowie Marketing und Werbung (v33) hängt miteinander eng zusammen. Dieser Typ "Verkaufsschulung" umfaßt etwa die Hälfte der Unternehmen.

Ebenso werden die Bereiche Verwaltung/Innendienst (v39), Personal/Recht (v38) sowie Rechnungswesen/Buchhaltung (v34) oft miteinander genannt. Dieser Typ "Verwaltungs- und Innendienstschulung" umfaßt etwa jedes vierte Unternehmen, tendenziell aber größere Betriebe.

Die Bereiche Produktion und Fertigung (v35) und Arbeitsvorbereitung (v44) werden oft miteinander genannt; der Zusammenhang mit den Bereichen For-

schung und Entwicklung (v40) sowie der Betriebsrats-Weiterbildung (v46) deutet darauf hin, daß dieser Typ **"Produktionsschulung"** vor allem in Großbetrieben auftritt. Er umfaßt insgesamt etwa jedes dritte Unternehmen.

In Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeitern lassen sich vor allem zwei große Gruppen unterscheiden: Die Weiterbildung des Innendienst- und Verwaltungspersonals (inkl. Buchhaltung, Kostenrechnung, EDV) (61) sowie die Verkaufsschulung. In Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern tritt neben den o.a. drei Typen noch ein weiterer eigenständiger Typ "Lagerhaltung/Materialwirtschaft und Einkauf" auf.

IV. WEITERBILDUNGSBETEILIGUNG UND -DAUER

1. Beteiligung nach Mitarbeitergruppen

Ausmaß und Inhalte der betrieblichen Weiterbildung werden stark nach Zielgruppen differenziert: Im Jahre 1986 haben laut der ibw-Erhebung 1988 88 % der Unternehmen Weiterbildung für Führungskräfte durchgeführt, 71 % für einfache Angestellte und Facharbeiter, 65 % für die Unternehmensleitungsebene und 28 % für Angelernte.

Ähnliche Unterschiede zeigen sich auch in einer Reihe einschlägiger Erhebungen aus dem In- und Ausland (62). So haben z.B. in Deutschland 1987 85 % der Unternehmen für die Unternehmerebene Weiterbildung angeboten, 84 % für die kaufmännischen Angestellten, 68 % für Facharbeiter, 62 % für An- und Ungelehrte, 61 % für Führungskräfte, 58 % für technische Angestellte und 25 % für angestellte Hilfskräfte (WEISS 1990) (63).

In der ibw-Erhebung 1989 wurden die Beteiligungsquoten nach Mitarbeitergruppen erhoben: In den antwortenden Unternehmen haben 1988 21 % der Mitarbeiter ein- oder mehrmals an Weiterbildung teilgenommen (64).

Eine Differenzierung nach Mitarbeitergruppen zeigt deutliche Unterschiede in der Teilnahmequote (Tab. A-15).

*Tabelle A-15:
Weiterbildungsbeteiligung nach Mitarbeitergruppen*

Führungskräfte	48 %
kaufmännische Angestellte	32 %
technische Angestellte	28 %
Facharbeiter	19 %
angelernte Kräfte	5 %
Insgesamt	21 %

Qu.: ibw-Erhebung 1989, insgesamt 194 Unternehmen mit Aufschlüsselung der Weiterbildungsaktivitäten nach Mitarbeitergruppen.

Die Werte beziehen sich auf ein- oder mehrmalige Teilnahme an Weiterbildung im Jahr 1987

Die höchste Beteiligungsquote weisen Führungskräfte mit 48 % auf. D.h. jede zweite Führungskraft hat ein- oder mehrmals an betrieblicher Weiterbildung teilgenommen. In jedem vierten Unternehmen wurden 1987 alle Führungskräfte weitergebildet, in einem weiteren Viertel der antwortenden Unternehmen dage-

gen maximal 10 %. Diese starken Unterschiede in der individuellen Bildungsin-
tensität zeigten auch Managerbefragungen von WALLAND (1987) sowie des
Wirtschaftsforums der Führungskräfte (WdF 1988) (65).

Die zweithöchste Beteiligungsquote weisen kaufmännische Angestellte mit durch-
schnittlich 32 % auf. Dabei wurden in jedem dritten Unternehmen weniger als 10
% weitergebildet, in einem weiteren Drittel 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 eben-
falls 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 etwa jedem zehnten Unternehmung
wurde mehr als die Hälfte der Facharbeiter weitergebildet.

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

*Tabella A-16:
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 Beschäftigten
und ca. 17.500 Weiterbildungsteilnehmern im Jahre 1987
(durchschnittlich 21,4 % Weiterbildungsbeteiligung).

Tab. A-16 zeigt, daß die - breit definierte - Gruppe der Führungskräfte 7 % aller
Mitarbeiter der untersuchten Unternehmen umfaßt, daß auf sie aber 14 % der
Weiterbildungsteilnehmer entfallen. Ebenfalls deutlich überrepräsentiert sind
kaufmännische und technische Angestellte. Facharbeiter stellen 25 % der Weiter-
bildungsteilnehmer dar. Deutlich seltener weitergebildet werden angelernte Kräfte
mit 6 % Anteil an den Teilnehmern (66).

Quantitativ gesehen liegt damit der Schwerpunkt betrieblicher Weiterbildung mit
über 80 % der Weiterbildungsteilnehmer bei Angestellten und Facharbeitern (67).
Auch KÜNZLE/BÜCHEL (1989, S. 79ff.) ermittelten bei Schweizer Industrieun-

ternehmen ähnliche Werte: Den größten Anteil an den Weiterbildungsteilnehmern hatten Gelernte mit 43 %. Die zweitstärksten Gruppen waren die Hochqualifizierten mit 19 % und die leitenden Angestellten mit 18 %. Mehr als drei Viertel der Direktoren, Unternehmer, leitenden Angestellten und Hochqualifizierten nahmen 1988 an einer Weiterbildungsveranstaltung teil. Bei den Gelernten waren es 31 %, bei den Hilfskräften 10 %.

Die Beteiligungsquoten je Mitarbeitergruppe unterscheiden sich jedoch sogar bei vergleichbaren Unternehmen erheblich. WITTWER (1984) sowie die ÖIBF-Erhebung (1989b, S. 62ff.) zeigen diese Streubreite der Weiterbildungsteilnahme innerhalb der einzelnen Mitarbeitergruppen auf (Tab. A-17):

*Tabelle A-17:
Häufigkeit der Weiterbildungsmaßnahmen nach Mitarbeitergruppen*

Mitarbeiter- gruppe	Häufigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen			N
	oft	selten	nie	
un/angelernte Arbeiter	15 %	50 %	35 %	257
Facharbeiter	47 %	47 %	6 %	245
Meister/Vorarbeiter	59 %	35 %	5 %	221
kaufm. Angestellte	52 %	43 %	5 %	292
techn. Angestellte	65 %	30 %	6 %	252
Führungskräfte	70 %	26 %	5 %	292

N = Anzahl der Betriebe mit entsprechender Mitarbeitergruppe
Zellenprozentulierung (gerundete Werte)
Anm.: Abfrage ohne konkrete Angabe eines Zeitraumes

Qu.: ÖIBF 1989b, S. 63

Auch die Erhebung der IHK Koblenz (IHK 1988, S. 22) zeigt ähnliche Ergebnisse: "Nie" oder "kaum" nahmen an Weiterbildung von den Führungskräften 15 %, von den kaufmännischen Angestellten 16 %, von den technischen Angestellten 20 %, von den Facharbeitern 42 % sowie von den An- und Ungelernten 84 % teil. Ein Drittel der Un- und Angelernten wird laut der ÖIBF-Erhebung nie weitergebildet (Tab. A-17). Tab. A-18 weist einen niedrigeren Prozentsatz aus - auch diese Unterschiede zeigen wieder die Probleme beim Einschätzen des Ausmaßes arbeitsplatznahen Lernens und des Lernens am Arbeitsplatz.

2. Weiterbildungsdauer nach Mitarbeitergruppen

Bezüglich der Dauer betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen liegen nur wenige Informationen vor (68), wobei eine breite Streuung auch innerhalb der einzelnen Mitarbeitergruppen zu verzeichnen ist (Tab. A-18) (69).

*Tabelle A-18:
Dauer der Weiterbildungsmaßnahmen nach Mitarbeitergruppen*

Mitarbeiter- gruppe	durchschnittliche Weiterbildungstage pro Jahr und Mitarbeiter						N
	0	1-2	3-4	5-10	11-20	mehr	
un/angelernte Arbeiter	12 %	49 %	14 %	14 %	7 %	5 %	155
Facharbeiter	4 %	29 %	24 %	28 %	10 %	6 %	195
Meister/Vorarbeiter	4 %	20 %	26 %	33 %	11 %	5 %	184
kaufm. Angestellte	1 %	24 %	27 %	33 %	13 %	3 %	238
techn. Angestellte	3 %	16 %	20 %	42 %	14 %	6 %	215
Führungskräfte	2 %	11 %	21 %	41 %	20 %	7 %	247

N = Anzahl der Betriebe mit entsprechender Mitarbeitergruppe
Zellenprozentulierung (gerundete Werte)
Anm.: Abfrage ohne konkrete Angabe eines Zeitraumes

Qu.: ÖIBF 1989b, S. 65

Tendenziell steigt die Weiterbildungsdauer mit der Position der Mitarbeiter. Bemerkenswert ist, daß bezüglich der Beteiligung an längerdauernden Kursen nur geringe Unterschiede zwischen den einzelnen Mitarbeitergruppen bestehen. Ohne (organisierte) Weiterbildung verbleiben lt. Tab. A-18 12 % der Un- und Angelernten (vgl. dazu SABEL 1986, S. 100ff.), bei den anderen Gruppen liegt diese Quote jeweils unter 4 % (vgl. ÖIBF 1989b, S. 65ff.).

Bei KRAUS/KAILER (1991) verfügt jedes dritte antwortende Unternehmen über interne Richtsätze für Weiterbildungstage (in Form von Veranstaltungen) pro Jahr. Diese liegen beim Top- Management in 80 % der Fälle in der Kategorie bis zehn Tage pro Jahr. Die tatsächliche Bildungsbeteiligung liegt eher deutlich unter dieser Obergrenze (vgl. WALLAND 1985, S. 111; WdF 1988). Mittelmanagement und Sachbearbeiter werden tendenziell länger weitergebildet als die obersten Führungskräfte.

*Tabelle A-19:
Durchschnittliche Anzahl von Seminartagen nach Branchen und hierarchischer Ebene*

	Branche				Insgesamt
	GKV	Gewerbe Handel	Industrie	Sonstige	
TOP-MANAGEMENT					
bis 10 Tage	26 82 %	24 92 %	25 73 %	12 67 %	87 80 %
11 bis 20 Tage	4 12 %	2 8 %	8 22 %	4 23 %	16 14 %
21 bis 30 Tage	—	—	2 5 %	1 5 %	3 3 %
über 31 Tage	2 6 %	—	—	1 5 %	3 3 %
Insgesamt	32	26	33	18	109
MITTLERES MANAGEMENT					
bis 10 Tage	27 69 %	25 83 %	29 69 %	16 70 %	97 73 %
11 bis 20 Tage	11 28 %	3 10 %	12 29 %	6 26 %	32 24 %
21 bis 30 Tage	—	2 7 %	1 2 %	—	3 2 %
über 31 Tage	1 3 %	—	—	1 4 %	2 1 %
Insgesamt	39	30	42	23	134
SACHBEARBEITER					
bis 10 Tage	26 67 %	20 74 %	30 73 %	20 84 %	96 73 %
11 bis 20 Tage	12 31 %	6 22 %	10 24 %	2 8 %	30 23 %
21 bis 30 Tage	—	1 4 %	1 3 %	—	2 2 %
über 31 Tage	1 2 %	—	—	2 8 %	3 2 %
Insgesamt	39	27	41	24	131

Quelle: KRAUS/KAILER (1991)
ÖAF-Erhebung, insgesamt 134 Unternehmen (100% = Spaltensumme)

WEISS ermittelte in deutschen Unternehmen für 1987 17,7 Teilnehmerstunden an Weiterbildung je Beschäftigtem (bzw. als bereinigten Wert 39,3 Stunden) (70). Davon entfallen etwa drei viertel auf Lehr- und Informationsveranstaltungen. Dies bedeutet, daß je Beschäftigtem rund 30 Stunden pro Jahr Weiterbildung in Form von organisierten Veranstaltungen durchgeführt wird (davon über 90 % betrieblich veranlaßt). Jedoch zeigen sich große Abweichungen zwischen den einzelnen Betrieben: "Während 25,1 Prozent der Betriebe unter 10 Teilnehmerstunden je Mitarbeiter bleiben, erreichen 16,4 Prozent 100 Stunden und mehr." (WEISS 1990, S. 103).

Zu noch deutlicheren Unterschieden bezüglich Teilnahmequoten, Teilnahmedauer und Teilnahmekosten nach Mitarbeitergruppen gelangten BARDELEBEN u.a. (1986)(Tab. A-20):

*Tabelle A-20:
Weiterbildungsaktivitäten nach Mitarbeitergruppen*

	Führungs- kräfte	kfm. Angest.	tech. Angest.	Fach- arbeiter	Ange- lernte	Summe
Beschäftigte in %	4 %	15 %	18 %	32 %	31 %	100 %
Teilnehmer in %	15 %	30 %	38 %	13 %	4 %	100 %
Teilnahmequote in %	60 %	40 %	40 %	8 %	3 %	18 %
WB-h je Beschäftigtem	10.6	31.1	44.4	10.4	3.5	-
WB-h je Teilnehmer	21.1	30.1	34.7	23.6	24.6	29.4
%-Anteil an WB-h Insgesamt	11 %	31 %	44 %	10 %	3.5 %	100 %
WB-Kosten je Beschäftigte	1334	705	883	104	26	347
WB-Kosten je Teilnehmer	2046	1803	2198	1307	990	1890
Verteilung WB-Kosten	16 %	29 %	44 %	9 %	2 %	100 %
WB-Kosten in % der Lohn- und Gehaltssumme	.93 %	.95 %	1 %	.18 %	.05 %	-

Qu.: BARDELEBEN u.a. (1986)
Werte bezogen auf das Schulungsjahr 1982/83
119 deutsche Unternehmen

Insgesamt zeigen diese Erhebungen, daß die Weiterbildungsbeteiligung stark nach Mitarbeitergruppen differenziert wird. Bei allen Gruppen zeigt sich eine hohe Bedeutung der vielfältigen Formen des on-the-job-Trainings (vgl. MÜNCH 1990).

Für Mitarbeiter ab der Facharbeiterebene gewinnen zusätzlich Lehr- und Informationsveranstaltungen an Bedeutung. Jedoch streuen auch innerhalb derselben Unternehmensgröße und Mitarbeitergruppe die Ergebnisse erheblich. Dies ist zum Teil auf Erhebungs- und Schätzungsprobleme zurückzuführen, es spiegelt sich darin aber auch eine unterschiedliche Einstellung von Unternehmen zur Weiterbildung. Die Weiterbildungsintensität ist bei Führungskräften am höchsten. Trotzdem gibt es auch innerhalb dieser - sehr unklar definierten - Gruppe wiederum große Unterschiede in Bezug auf die Weiterbildungsbeteiligung. Quantitativ kommt Angestellten und Facharbeitern die größte Bedeutung in der Bildungsarbeit zu. Markant am seltensten nehmen Un- und Angelernte an organisierten Weiterbildungsformen teil.

V. THEMENGEBIETE BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG

1. Derzeitige und zukünftige Themenschwerpunkte

Eine grobe thematische Kategorisierung im Rahmen der ibw-Erhebung 1988 zeigt einige inhaltliche Schwerpunkte betrieblicher Weiterbildung auf.

Tabelle A-21:
Weiterbildungsinhalte 1986 nach Mitarbeitergruppen

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

Qu.: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.109 Unternehmen (100% = Spaltensumme, Mehrfachnennungen)
UL = Unternehmensleitung,
FK = Führungskräfte
EA = Einfache Angestellte, Facharbeiter
AK = Angelernte Kräfte

Tab. A-21 zeigt die Nennungshäufigkeiten von Themen nach Mitarbeitergruppen. Das quantitative Ausmaß der Weiterbildung (unter Berücksichtigung von Teilnehmerzahl und Dauer) kann daraus noch nicht abgeleitet werden (71). Ebenso ist

noch nicht berücksichtigt, welche konkreten Teilthemen innerhalb der jeweiligen Kategorie Inhalt der Weiterbildung sind oder welche Unterschiede auf methodisch-didaktischem Gebiet bestehen. Insbesondere affektive Lernziele werden aufgrund erheblicher Transferprobleme nicht nur im Rahmen spezieller Trainingseinheiten, wie z.B. Gruppendynamikseminare (vgl. CAMPBELL/DUNETTE 1968), Rede- und Rhetoriktrainings (vgl. LEUCK 1984, S. 6ff.), sondern auch durch entsprechende methodisch-didaktische Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahme (72) angestrebt (vgl. MARTENS 1984) (73), wobei das Trainerverhalten (vgl. SNELL 1981) einen zentralen Einflußfaktor darstellt. So ermittelte z.B. das ÖIBF (1989b, S. 67), daß in zwei von drei Unternehmen die grundsätzliche inhaltliche Ausgestaltung der Weiterbildung als für die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen dienlich eingestuft wird.

Nach der Nennungshäufigkeit führt in der ibw-Erhebung 1988 mit Abstand das technische Fachwissen (vor allem für Führungskräfte, einfache Angestellte und Facharbeiter). Technisches Fachwissen stellt auch für angeleitete Kräfte das wichtigste Weiterbildungsthema dar. In jedem vierten Unternehmen wird auch die Unternehmensleitung fachspezifisch weitergebildet (dies trifft vor allem auf kleinere Unternehmen zu).

Am zweithäufigsten wurde das Themengebiet der Elektronischen Datenverarbeitung genannt (74). Im Themengebiet EDV werden vor allem Führungskräfte weitergebildet, in einem hohen Ausmaß auch einfache Angestellte und in jedem vierten Unternehmen die Unternehmensleitung.

Auf dem kaufmännisch-rechtlichen Gebiet werden besonders Führungskräfte und die Unternehmensleitung weitergebildet. Dies gilt auch für das Thema Mitarbeiterführung.

Persönlichkeitsbildende Maßnahmen werden vor allem auf der Ebene der Führungskräfte und der Unternehmensleitung häufig angeboten. Dies gilt auch - mit einer breiteren Streuung über die Mitarbeitergruppen - für den Themenbereich Kommunikation (vgl. Tab. A-22) (75).

Fremdsprachen werden weniger häufig genannt, es werden vor allem Führungskräfte und einfache Angestellte weitergebildet. Diese eher geringe Bedeutung von Fremdsprachen wurde auch von ÖIBF (1989b, S. 70f.), KRAUS/KAILER (1991), in Deutschland von KUWAN u.a. (1990, S. 162) und WEISS (1990, S. 97) und in der Schweiz von KÜNZLE/BÜCHEL (1989, S. 85) konstatiert.

Allgemeinwissen ist bei allen Gruppen nur mit geringen Prozentsätzen vertreten (76).

Auch die ÖIBF-Erhebung zeigt die große Bedeutung des Themenkreises Kommunikation in der betrieblichen Weiterbildung auf (vgl. Tab. A-22): "Kommunikationstraining (im weitesten Sinne) gilt zwar nur in knapp der Hälfte der Betriebe "immer" als (ein) Bildungsschwerpunkt; die - gemessen an der Häufigkeit der

Nennungen - zweitrangige Position hinter den rein sachbezogenen Bildungsthemen, noch vor den rechtlich-wirtschaftlichen, ist jedoch bemerkenswert." (ÖIBF 1989, S. 58).

*Tabelle A-22:
Inhaltliche Schwerpunkte:*

fachlich-technische	94 %	(n = 300)
kommunkative	48 %	(n = 299)
rechtlich-wirtschaftliche	30 %	(n = 297)
allgemeinbildende	11 %	(n = 295)
gesellschaftspolitische	4 %	(n = 296)
sonstige	10 %	(n = 166)

Qu.: ÖIBF (1989b, S. 58)
Anm.: Nur "fast immer" berücksichtigt
(ohne Vorgabe eines Zeitraumes)

Ähnliche Themenschwerpunkte erbrachte eine Erhebung in Deutschland: Bei WEISS (1990, S. 92ff.) zeigte die Frage nach den thematischen Schwerpunkten, daß der verstärkte Einsatz neuer Techniken als zentrales Motiv der Weiterbildung sich in den Seminarthemen eindeutig niederschlägt. "Im Mittelpunkt der Lehrveranstaltungen stehen derzeit die Themen EDV (kaufmännische Anwendungen), Verkaufstraining, kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Veranstaltungen, Technik (betriebliche Anwendungen) und Mitarbeiterführung. Von vergleichsweise geringerer Bedeutung sind demgegenüber die Themenbereiche Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Naturwissenschaften/Mathematik und Berufs- und Arbeitspädagogik" (WEISS 1990, S. 92).

Auch in der Erhebung der IHK Koblenz wurden an erster Stelle kaufmännisches, technisch-gewerbliches Wissen, EDV und Datenverarbeitung genannt (IHK 1988, S. 23).

BORNETT/NEUBAUER (1985, S. 30) zeigten für externe Kurse ebenfalls die hohe Bedeutung von Technik/Wirtschaft auf (wobei in allen Themenbereichen durchgehend Mitarbeiter häufiger an Weiterbildung teilnahmen als die Unternehmensleitung).

Als zukünftige inhaltliche Schwerpunkte der Weiterbildung in den nächsten drei Jahren ermittelten KRAUS/KAILER (1991) die Bereiche Führungsverhalten/Kommunikation/Persönlichkeitsentwicklung (über 30 % aller Nennungen), gefolgt von Marketing/Verkauf und EDV. Dabei zeichnen sich branchenspezifische Schwerpunktsetzungen ab: In allen Branchen wird als zukünftiger Schwerpunkt am häufigsten Führungsverhalten genannt (nur in der öffentlichen Verwaltung

verdrängt von EDV). Persönlichkeitsentwicklung steht (knapp vor Verkaufsthemen) bei Banken und Versicherungen an zweiter Stelle. Dies belegt wiederum die Annahme, daß bei weiterbildungsintensiven Unternehmen insbesondere des Dienstleistungs- und Produktionssektors neben fachlichem Training die persönlichkeitsbildenden Inhalte markant an Bedeutung gewinnen. Im Bereich Handel/Gewerbe stehen Verkaufsthemen an zweiter Stelle, in der Industrie die EDV.

In Deutschland werden die heute dominierenden Themen, wie z.B. die kaufmännischen EDV-Anwendungen, auch künftig vorherrschen. Größere Bedeutung wird in Zukunft jedoch den Themen Mitarbeiterführung, Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Unfallschutz zukommen (77). Fremdsprachen werden jedoch auch künftig eine eher untergeordnete Rolle spielen (WEISS 1990, S. 95ff.) (78).

2. Betriebsgrößenspezifische Aspekte nach Mitarbeitergruppen

Tab. A-21 zeigt eine nach Mitarbeitergruppen unterschiedliche thematische Ausrichtung betrieblicher Weiterbildung: Bei der Unternehmensleitung werden am häufigsten kaufmännisch-rechtliches Wissen und Mitarbeiterführung genannt. Bei den Führungskräften führen technisches Fachwissen, EDV, kaufmännisch/rechtliches Wissen, Mitarbeiterführung und Kommunikation. Auf der Ebene der einfachen Angestellten wird mit Abstand technisches Fachwissen am häufigsten genannt, gefolgt von EDV und kaufmännisch/rechtlichem Wissen. Bei angelegerten Kräften konzentrieren sich die Nennungen vor allem auf kaufmännisch-rechtliches Fachwissen und mit weitem Abstand auf EDV (79).

Im folgenden werden die **Inhalte je Mitarbeitergruppe** detailliert aufgeschlüsselt.

Insgesamt führen zwei Drittel der Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen für ihre **Unternehmensleitung** durch (Tab. Anh. A-11).

Thematisch konzentriert sich diese auf kaufmännisch-rechtliches Fachwissen (48 % der Unternehmen mit Weiterbildung der Leitungsebene) sowie Mitarbeiterführung (46 %). Danach folgen EDV, technisches Fachwissen und Verhaltenstraining sowie Persönlichkeitsbildung. Fremdsprachen werden von 16 % genannt.

Nach der Unternehmensgröße ergeben sich deutlich unterschiedliche Schwerpunktsetzungen (Tab. A-23).

*Tab. A-23:
Weiterbildungsinhalte für die Unternehmensleitung (Extremgruppenvergleich)*

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

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

Besonders markant ist mit zunehmender Mitarbeiterzahl der Anstieg in den Bereichen Persönlichkeitsbildung, Kommunikation und Verhaltenstraining sowie Fremdsprachen. So steigen die Nennungen von Persönlichkeitsbildung von 19 % auf 55 %, von Mitarbeiterführung von 45 % auf 60 %, von Verhaltenstraining/Kommunikation von 28 % auf 57 %. In Großbetrieben liegen Inhalte im kommunikativ/persönlichkeitsbildenden Bereich - zusammen mit Mitarbeiterführung - deutlich an der Spitze und werden sogar häufiger als fachliche Inhalte genannt. Weiterbildung im Bereich des kaufmännischen Fachwissens nimmt dagegen mit der Unternehmensgröße leicht, beim technischen Fachwissen sogar sehr deutlich ab. D.h. technisches Fachwissen dominiert insbesondere bei Unternehmen bis 100 Mitarbeitern. Dies spiegelt eine oft anzutreffende Einstellung - "Der Inhaber ist auch der beste Fachmann in Betrieb" - wieder. Diese ist insbesondere bei Klein- und Mittelbetrieben verbreitet, in denen vorwiegend die Geschäftsleitungsebene sowie Facharbeiter intensiv fachlich weitergebildet werden (80). Die Bedeutung von Fremdsprachenkenntnissen für die Unternehmensspitze steigt mit der Unternehmensgröße, was sich auf Exporttätigkeit und internationale Vernetzung zurückführen läßt.

Führungskräfte werden mit Abstand am häufigsten - nämlich von fast 90 % der antwortenden Unternehmen - weitergebildet, wobei diese Gruppe auch über die breiteste Themenvielfalt verfügt (81).

Überlegen an der Spitze stehen technisches (67 % der Unternehmen mit Führungskräfteweiterbildung) sowie kaufmännisch-rechtliches Fachwissen (52 %) und EDV (59 %) (Tab. Anh. A-12). Mit Abstand folgen die Themenbereiche Mitarbeiterführung (44 %), Persönlichkeitsbildung (30 %) und Verhaltenstraining (36 %). Seltener genannt wurden Fremdsprachen (26 %) (82).

Mit der Unternehmensgröße nehmen die Nennungen vieler Themen markant zu (Tab. A-24): So liegt z.B. bei Persönlichkeitsbildung, Verhaltenstraining und Mitarbeiterführung sowie bei Fremdsprachen der Zuwachs bei jeweils über 50 Prozentpunkten (vgl. auch ÖIBF 1989b, S. 70f.).

*Tabelle A-24:
Weiterbildungsinhalte für Führungskräfte
(Extremgruppenvergleich)*

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

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

Dies ist auf die unterschiedliche Position dieser Mitarbeitergruppe zurückzuführen: Im Kleinbetrieb handelt es sich oft um Meister, in Großunternehmen wird darunter die Management- Ebene verstanden. Allerdings zeigt sich diese Verschiebung der Themenschwerpunkte auch, wenn man nur Mittel- und Großbetriebe vergleicht. Es ist weiters zu berücksichtigen, daß auch Unternehmen vergleichbarer Größe und Branche über unterschiedlich viele Führungskräfte verfügen (d.h. unterschiedliche Personengruppen zur Ebene der "Führung" zählen) (83).

Dieser Zuwachs insbesondere in den Bereichen Persönlichkeitsbildung, Verhaltenstraining und Mitarbeiterführung ist bei den Führungskräften noch weitaus deutlicher als bei der Unternehmensleitung. Weiters nimmt - im Gegensatz zur Unternehmensleitung - auch die Weiterbildung in technischem und kaufmännischem Fachwissen sowie in EDV und Fremdsprachen mit der Unternehmensgröße deutlich zu. Daraus kann jedoch nicht auf eine generell hohe Weiterbildungsintensität von Führungskräften geschlossen werden. So zeigte eine Mitgliederbefragung des Wirtschaftsforums der Führungskräfte (WdF 1988), daß rund 30 % der Befragten pro Jahr maximal ein Seminar besuchen, wogegen Spitzenreiter auf zehn und mehr externe Seminare kamen (vgl. auch WALLAND 1987).

Im direkten Vergleich zwischen Unternehmensleitungsebene und mittleren und unteren Führungskräften kann ein **"Top-Management- Trainingsdefizit"** festgestellt werden: Betrachtet man nur Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbei-

tern, ergeben sich beim direkten Vergleich von oberster Unternehmensleitung und Führungskräften - wobei für beide Gruppen der "Zeitmangel" ein gleichermaßen bedeutsames wie oft genanntes Weiterbildungshindernis darstellt - deutliche Unterschiede in der Häufigkeit der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen (Tab. A-25) (84).

*Tabelle A-25:
Weiterbildung von Unternehmensleitung und Führungskräften in
Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern*

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

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 42 bzw. 66 Unternehmen (Mehrfachnennungen)
(nur Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern)

Die Gruppe der Führungskräfte bildet sich deutlich öfter weiter als das Top-Management, wobei besonders markante Unterschiede im Bereich des Fachwissens (technisches, kaufmännisches, rechtliches und EDV-Wissen) auftreten. Beide Ebenen legen jedoch den Schwerpunkt ihrer Weiterbildung auf den sozial-kommunikativen Bereich. Dieses Ergebnis wird durch eine Reihe von in- und ausländischen Erhebungen untermauert (85).

In Zusammenhang mit der Diskussion eines solchen "Trainings- Defizites" (das sich auf die Teilnahme an Veranstaltungen bezieht und nicht notwendigerweise ein generelles Weiterbildungs-Defizit bedeutet) müssen jedoch Veränderungen in den Gestaltungsformen der Managemententwicklung (86) berücksichtigt werden, die in einschlägigen Bildungsstatistiken und Erhebungen oft nur unzureichenden Niederschlag finden. In diesem Zusammenhang ist z.B. Einzel-Unterricht sowie Coaching für das Top-Management (87) zu erwähnen. Es stellt sich auch die Frage, welchen Beitrag formelle Trainingsmaßnahmen für die Entwicklung von Management- Fähigkeiten leisten können: So weist eine Erhebung von BURGOY-

NE/STUART (1978b) auf einen relativ niedrigen Stellenwert formeller Bildungsmaßnahmen für die Managerentwicklung (aus der retrospektiven Sicht befragter Manager) hin (88).

71 % der Unternehmen bilden **einfache Angestellte bzw. Facharbeiter** weiter. Mit Abstand am häufigsten wird die Vermittlung technischen Fachwissens genannt (59 % der Unternehmen mit Weiterbildung einfacher Angestellter), gefolgt von EDV (41 %) und kaufmännisch-rechtlichem Wissen (30 %). Danach folgen Verhaltenstraining/Kommunikation (21 %) und Persönlichkeitsbildung (17 %) (Tab. Anh. A-13).

Auf die zunehmende Bedeutung dieser Themen wird auch in der ÖIBF-Erhebung hingewiesen: "Kommunikative Fähigkeiten werden in zunehmendem Maße auch von den Mitarbeitern unterhalb der Führungsebene erwartet (Beispiel aus einer Fallstudie: Kundenkontakte von Monteuren eines Großbetriebes der Branche Stahl- und Anlagenbau)" (ÖIBF 1989b, S. 58). Mitarbeiterführung spielt mit 9 % ebenso wie Allgemeinwissen eine untergeordnete Rolle. Hier wird die weitverbreitete Annahme sichtbar, daß einfache Angestellte und Facharbeiter keine Führungsaufgaben hätten.

Auch bei einfachen Angestellten und Facharbeitern ist - wie bei ihren Vorgesetzten - über alle Unternehmensgrößen hinweg ein (allerdings etwas abgeschwächter) Anstieg der Nennungen bei den einzelnen Themen zu verzeichnen (Tab. A-26).

*Tabelle A-26:
Weiterbildungsinhalte für einfache Angestellte/Facharbeiter
(Extremgruppenvergleich)*

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

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

Auffällig sind die hohen Zuwächse bei EDV und Fremdsprachen. Ebenso sind bei kaufmännisch-rechtlichem und technischem Fachwissen sowie - etwas schwächer - im Verhaltens- und Persönlichkeitsbildungsbereich Zuwächse zu verzeichnen. Die Ergebnisse der ÖIBF-Erhebung bei Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern zeigen für die Ebene von Facharbeitern und Angestellten ein breites betriebliches Weiterbildungsangebot: Einschulung auf neue Maschinen und Unterweisung in neuen Produktions- und Arbeitsmethoden werden von weit über 90 % der befragten Unternehmen durchgeführt. Speziell für Facharbeiter und Angestellte organisieren 73 % der Unternehmen persönlichkeitsbildende Veranstaltungen, 64 % bereiten auf die Ausbilderprüfung vor, 61 % bilden Angestellte und Facharbeiter in Betriebswirtschaft, 54 % in Fremdsprachen weiter (Zum Vergleich: Führungskräfte-Training wird von 79 % der Unternehmen durchgeführt, Managementkurse von 77 %) (ÖIBF 1989b, S. 55).

Etwa 28 % der Unternehmen führen Weiterbildungsmaßnahmen für **angelernte Kräfte** durch (Tab. Anh. A-14). Es führt mit Abstand technisches Fachwissen (59 % der Unternehmen, die angelernte Kräfte weiterbilden), mit großem Abstand gefolgt von EDV (19 %) und kaufmännisch-rechtliches Fachwissen (18 %). Die Zunahme von EDV von 12 % im Kleinbetrieb auf 32 % im Großunternehmen weist insbesondere auf die Einführung moderner computergesteuerter Produktionsanlagen hin. Einen ähnlichen Anstieg weisen auch Fremdsprachen von 0 auf 17 % auf.

Gerade bei An- und Ungelernten kommt dem on-the-job-Training erhöhte Bedeutung zukommt, insbesondere um vorhandene Hemmschwellen gegenüber formal organisierter Weiterbildung (vgl. FESSEL 1990) bzw. gegenüber externen Fachexperten abzubauen. Großbetriebliche Konzepte systematischen Anlernens (vgl. BECKER 1990) sind in Österreich aufgrund der Unternehmensgrößenstruktur weniger verbreitet. Das Spektrum möglicher informeller Weiterbildung am Arbeitsplatz zeigen z.B. MÜNCH (1990), FISCHER (1991) und HEIDACK (1987, 1989a) auf, speziell auf Ungelernte bezogen DECKER (1985) (89).

Diesen Ansätzen arbeitsplatznahen bzw. arbeitsbezogenen Lernens ist gemeinsam, daß aufgrund der Verzahnung von Arbeiten und Lernen eine eindeutige Zuordnung kaum - bzw. nicht mit vertretbarem Aufwand - möglich ist, weshalb diese Lernaktivitäten meist nicht in Weiterbildungsstatistiken erfaßt werden (vgl. ÖIBF 1989b, S. 63; EDDING 1989b, S. 106ff.).

3. Branchenspezifische Aspekte nach Mitarbeitergruppen

Auf der Ebene der **Unternehmensleitung** (Tab. Anh. A-15) wird in Banken und Versicherungen wenig Wert auf technisches Fachwissen sowie auf EDV-Wissen gelegt. Ein deutlicher Schwerpunkt liegt bei Mitarbeiterführung, mit Abstand gefolgt von kaufmännisch-rechtlichem Wissen. Im Handel liegt der Schwerpunkt bei Mitarbeiterführung und kaufmännischem Wissen. In der Industrie liegt das Schwergewicht bei fachlichen, insbesondere kaufmännisch-rechtlichen Inhalten und Mitarbeiterführung. Im Gewerbe fällt eine unterdurchschnittliche Anzahl von Nennungen in den Bereichen Persönlichkeitsbildung und Verhaltenstraining auf, dagegen wird technisches Fachwissen überdurchschnittlich oft genannt. Dies weist wieder auf die verbreitete Einstellung "der Chef ist gleichzeitig der beste Fachmann" hin. Eine weitere Aufschlüsselung des produzierenden Bereiches zeigt, daß die Bereiche Energieversorgung und Papier/Holz die häufigsten Nennungen bei technischem Fachwissen und Mitarbeiterführung aufweisen, Nahrungs- und Genußmittel sowie Chemie und Steine/Erden bei kaufmännischem Fachwissen und Mitarbeiterführung. Der Maschinenbau nennt am häufigsten kaufmännisches sowie technisches Wissen, EDV und Mitarbeiterführung. Der Metallbereich nennt technisches Fachwissen und EDV an erster Stelle, das Bauwesen technisches Fachwissen.

Bei den **Führungskräften** (Tab. Anh. A-16) wird im Gewerbe technisches Fachwissen überdurchschnittlich oft genannt. Dagegen liegen Fremdsprachen, Persönlichkeitsbildung, Kommunikation und Mitarbeiterführung unter dem Gesamtdurchschnitt. In der Industrie werden technisches Fachwissen, EDV, Fremdsprachen und Mitarbeiterführung überdurchschnittlich oft genannt. Eine weitere Aufschlüsselung des Produktionsbereiches zeigt, daß in allen Bereichen technisches und kaufmännisches Wissen sowie EDV führen. Fremdsprachen werden in den Bereichen Maschinenerzeugung, Elektrotechnik und Chemie am häufigsten genannt, Mitarbeiterführung in der Maschinenerzeugung und Elektrotechnik, welche auch die meisten Nennungen bei Persönlichkeitsbildung aufweist. In Banken und Versicherungen spielt technisches Fachwissen eine geringe Rolle. Überdurchschnittlich hoch sind dagegen Nennungen von kaufmännisch-rechtlichem Fachwissen, Fremdsprachen, Allgemeinwissen, Persönlichkeitsbildung, Mitarbeiterführung und Verhaltenstraining. Bei Banken und Versicherungen - an sich bereits die weiterbildungsintensivsten Wirtschaftsbereiche - wird die Weiterbildung der Führungskräfte nochmals am intensivsten betrieben (90).

Bei den einfachen **Angestellten und Facharbeitern** (Tab. Anh. A-17) dominiert im Gewerbe das technische Fachwissen. In der Industrie werden überdurchschnittlich häufig technisches Fachwissen und Fremdsprachen (z.B. für Fremdsprachenkorrespondenz, Auslandseinsatz von Monteuren usw.) genannt. Nach Produktionsbereichen aufgeschlüsselt wird in allen Bereichen am häufigsten technisches Fachwissen genannt, nur im Bereich Nahrungs- und Genußmittel führt kaufmännisches Wissen. EDV-Wissen wird von mehr als der Hälfte der Unternehmen der Bereiche Energieversorgung und Maschinenerzeugung genannt. Elektrotechnik und Maschinenerzeugung führen weiters bei Fremdsprachen, Eleetrotechnik darüberhinaus auch bei den Themen Persönlichkeitsbildung und Kommunikation. Banken und Versicherungen weisen sehr hohe Nennungen bei kaufmännisch-rechtlichem Fachwissen, EDV, Allgemeinwissen, Persönlichkeitsbildung, Verhaltenstraining und Mitarbeiterführung auf. Es zeigt sich, daß, wie bei den qualifizierten Angestellten (nur in leicht abgeschwächter Form) diese Ebene sehr intensiv weitergebildet wird.

Bei den **angelernten Kräften** (Tab. Anh. A-18) in der Industrie dominiert technisches Fachwissen; überdurchschnittlich häufig wird auch EDV genannt (insbesondere bei Maschinenerzeugung und Chemie). Im Handel wird technisches Fachwissen am häufigsten genannt, überdurchschnittlich häufig auch kaufmännisches Wissen. Im Gewerbe dominiert technisches Fachwissen.

Bei WEISS (1990, S. 94f.) zeigen sich ähnliche branchenspezifische Schwerpunkte bei Lehrveranstaltungen: So führen z.B. im Investitionsgüter produzierenden Gewerbe technische und kaufmännische Anwendungen der EDV sowie technische Themen. Auch Unfallschutz, Mitarbeiterführung und Managementtraining sowie Fremdsprachen wurden sehr häufig genannt. Im Handel steht das Verkaufstraining (in drei Viertel der Unternehmen) im Vordergrund. An zweiter Stelle stehen kaufmännische Anwendungen der EDV. Bei Banken und Versicherungen erhalten alle kaufmännischen und verhaltensorientierten Themenfelder ein überdurchschnittliches Gewicht: Es führt das Verkaufstraining vor kaufmännischen EDV-Anwendungen, dem Führungstraining und kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Themen.

Generell sind Vergleiche mit anderen in- oder ausländischen Erhebungen nur bedingt möglich (91).

Es zeigen sich jedoch ähnliche Grundtendenzen der Aussagen: Es dominiert fachlich-orientierte Weiterbildung; der Themenbereich Marketing, Verkauf und Absatz liegt auch bei kleinen Unternehmen an vorderster Stelle, und mit zunehmender Unternehmensgröße gibt es einen sehr starken Zuwachs bei führungs- und persönlichkeitsentwicklungsbezogenen Themen.

VI. KOSTENSTRUKTUREN

Die Kenntnis der Strukturen der Weiterbildungskosten ist eine wichtige Voraussetzung für die Steuerung betrieblicher Weiterbildung.

Die ibw-Erhebung 1989 zeigt eine beträchtliche Streuung in der Höhe der Pro-Kopf-Aufwendungen (Tab. A-27). 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).

*Tabelle A-27:
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
Dargestellt sind Werte für 1987.

Diese beträchtliche Streubreite zeigt sich auch innerhalb einzelner Mitarbeitergruppen (vgl. z.B. KÜNZLE/BÜCHEL 1989, S. 83). Sie ist auf betriebsgrößen- und branchenspezifische Einflüsse, aber auch auf unterschiedlich ausgebaute Kostenerfassungssysteme und Unterschiede bei den eingesetzten Lernformen zurückzuführen.

1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte

Mit der Unternehmensgröße steigen die Gesamtweiterbildungskosten der Unternehmen. Besonders markant ist der Anstieg der Kosten pro Mitarbeiter bei den antwortenden Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzahl und Höhe der Weiterbildungskosten ist in der ibw-Erhebung 1988 hochsignifikant (Pearson's $r = .618$). Dagegen gibt es keinen signifikanten linearen Zusammenhang zwischen Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter und Unternehmensgröße (Pearson's $r = .017$, $n = 320$ Unternehmen). Tab. A-28 zeigt eine U-förmige Verteilung: Klein- und Großbetriebe geben mehr pro Beschäftigtem für Weiterbildung aus als Mittelbetriebe.

*Tabella A-28:
Durchschnittliche Gesamt-Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter und Unternehmen*

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

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 378 Unternehmen mit Angabe von Weiterbildungskosten
Bezugsjahr 1986

Die ibw-Erhebung 1989 kam bei einer Befragung von 200 weiterbildungsaktiven Unternehmen auf durchschnittliche Weiterbildungsaufwendungen pro Mitarbeiter von knapp 4.000 ÖS für das Jahr 1987. Auch hier zeigte sich dasselbe Bild: Ein hochsignifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Höhe der Gesamtkosten (Pearson's $r = .738$), jedoch kein signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter (Pearson's $r = -.081$, $n = 111$).

Bei WEISS (1990, S. 163ff., insb. Tab. 29) weisen Kleinst- und Kleinbetriebe die höchsten Weiterbildungskosten je Mitarbeiter auf. Durchschnittlich betragen diese 1.771 DM. In Kleinbetrieben bis 10 Mitarbeitern liegen sie bei 4.219 DM. Sie erreichen den geringsten Wert mit 1.069 DM bei Mittelbetrieben von 300 bis 399

Mitarbeitern und steigen dann wiederum an. Bei Großbetrieben mit mehr als 1.000 Mitarbeitern liegen sie bei 1.789 DM.

Bei dieser U-förmigen Kostenverteilung spielt auch eine Reihe von Erhebungsproblemen eine Rolle, die in Anhang 2 näher diskutiert werden: Das Vorhandensein von Bildungsstatistiken (92) und das Ausmaß der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten dürften bei schriftlichen Erhebungen das Antwortverhalten beeinflussen. Bei strukturierten Interviews (wie bei WEISS) kommt der Umstand zum Tragen, daß Kleinbetriebe detaillierter über ihre Weiterbildungskosten Bescheid wissen als zentrale Bildungsabteilungen von Großbetrieben, insbesondere was das Lernen am Arbeitsplatz betrifft (93).

2. Branchenspezifische Aspekte

Bezogen auf die knapp 400 antwortenden Unternehmen mit Kostenangaben zeigt Tab. A-29 eine unterschiedliche Verteilung der angegebenen Kosten nach Wirtschaftsbereichen.

Tab. A-29: Gesamt-Weiterbildungskosten nach Sektionen

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

Quelle: ibw-Erhebung 1988, (Anmerkung: Nur Sektionen mit mehr als 20 antwortenden Unternehmen wurden dargestellt); Bezugsjahr 1986

Banken und Versicherungen weisen die bei weitem höchsten pro-Kopf-Weiterbildungsaufwendungen auf (etwa 5.600 ÖS verglichen mit dem Gesamtdurchschnitt von ÖS 2.800,- pro Mitarbeiter und Jahr) auf. Ihr Anteil an den Gesamtaufwendungen beträgt etwa ein Viertel (94).

Auch der Handel verzeichnet hohe Aufwendungen (wobei ein hoher Anteil auf nur wenige sehr weiterbildungsintensive Großunternehmen (Handelsketten) entfällt).

Industrieunternehmen zeichnen für ca. die Hälfte aller Weiterbildungsaufwendungen verantwortlich.

Bei Gewerbebetrieben ist aufgrund der kleinbetrieblichen Größenstruktur die Höhe der Pro-Kopf-Aufwendungen mit etwa 1.500 ÖS deutlich geringer.

Auch bei WEISS (1990, S. 167) verteilen sich Kosten und Weiterbildungsvolumen nach Branchen sehr unterschiedlich. Banken und Versicherungen wenden mit 4.266 DM pro Mitarbeiter am meisten für Weiterbildung auf, gefolgt vom Verkehrsgewerbe und der Nachrichtenübermittlung mit 2.468 DM, dem Baugewerbe mit 1.429 DM, dem Handwerk mit 1.457 DM und dem Verbrauchsgütergewerbe mit 750 DM. Insgesamt liegt das Dienstleistungsgewerbe vor dem Produzierenden Gewerbe. Es zeigen sich auch erhebliche Unterschiede bei der Verteilung auf einzelne Formen des Lernens: So dominieren z.B. bei Banken und Versicherungen mit mehr als 40 % die Kosten des Lernens am Arbeitsplatz (was wiederum auf die Bedeutung neuer Lernformen gerade in diesem Bereich hinweist). Bei Verkehr, Nachrichtenübermittlung, Bergbau, Elektrizitäts- und Wasserwirtschaft betragen demgegenüber die Kosten der Lehrveranstaltungen fast 80 %.

3. Gesamtkostenschätzungen

Im Rahmen der ibw-Erhebung 1988 wurden auch die Weiterbildungskosten der Unternehmen erhoben. Etwa ein Drittel der antwortenden 1.100 Unternehmen gab seine Weiterbildungskosten bekannt (von den Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern jedes zweite). Geht man von der Annahme aus, daß die Weiterbildungskosten der antwortenden Unternehmen sich nicht von denen der Unternehmen unterscheiden, welche ihre Weiterbildungskosten nicht bekanntgegeben haben bzw. die sich nicht an der Erhebung beteiligten, kann eine einfache Hochrechnung aufgrund der Nichtlandwirtschaftlichen Bereichszählung 1983 durchgeführt werden. Aufgrund teilweise zu niedriger Zellenbesetzungen wird diese auf Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern der Bereiche Industrie, Gewerbe, Handel und Geld-, Kredit- und Versicherungswesen beschränkt (95).

Diese einfache Hochrechnung ergibt eine ähnliche Verteilung der Weiterbildungskosten nach Sektionen wie bei der Ausgangsbasis (vgl. Tab. A-29).

Die Weiterbildungsaufwendungen von Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern wurden über bei externen Weiterbildungsanbietern entrichtete Seminargebühren geschätzt (96).

Insgesamt ergibt dies eine grobe Schätzung von 2,5 Mrd. ÖS für das Jahr 1986. Darin ist allerdings eine Reihe von Kostenpositionen noch nicht berücksichtigt.

Die breite Streuung der Weiterbildungsaufwendungen bei nach Branche und Unternehmensgröße vergleichbaren Unternehmen und die damit verbundenen Erhebungsprobleme zeigen sich auch bei anderen Erhebungen: Die von SCHMEE u.a. (1990, S. 271) befragten österreichischen Industrieunternehmen schätzten ihre Weiterbildungskosten auf durchschnittlich 1,15 % ihres Umsatzes (drei von vier schätzten dabei weniger als 1 %). HANIKA (1985) befragte 28 österreichische Großunternehmen, wobei die Weiterbildungsaufwendungen gemessen an den gesamten Personalkosten zwischen 0,6 % und 3 % lagen. Bei KRAUS/KAILER (1991) wendeten über 80 % der Unternehmen weniger als 1 % ihres Umsatzes für Weiterbildung auf. FALK/BÖNISCH (1981) errechneten für Bayern durchschnittliche Gesamtweiterbildungskosten von ca. 1,1 % der Bruttolohnsumme der bayrischen Unternehmen. BARDELEBEN u.a. (1986, S. 118) befragten 119 bildungsintensive deutsche Unternehmen und kamen auf einen durchschnittlichen Weiterbildungsaufwand von ca. 0,54 % der Lohn- und Gehaltssumme (Elektroindustrie: 1,6 %). Der Firmenvergleich des Instituts für Andragogik bei ca. 100 deutschen Unternehmen zeigte ebenfalls sehr große Unterschiede zwischen den Betrieben auf und kam bei Berücksichtigung nur der direkten Kosten auf einen

Durchschnittswert von 0.71 % (JESERICH 1987, 1988). Nach WEISS (1990) werden derzeit 3 % der Bruttolohn- und Gehaltssumme deutscher Unternehmen für Weiterbildung aufgewendet, wobei organisiertes on-the-job-Training miteingeschlossen ist und eine umfassende Kostenermittlung (auch inklusive anteiliger Lohn- und Gehaltskosten) vorgenommen wurde. Auch die detaillierten französischen Bildungsstatistiken weisen ein ähnliches Ergebnis auf (GEHIN 1988), wobei noch zu berücksichtigen ist, daß französische Unternehmen etwa 20 bis 30 % ihrer Aufwendungen nicht steuerlich "deklarierten" (DELAME/SERFATY 1990). KRAYVANGER u.a. (1989) kamen für die Niederlande auf 1,5 % im Jahre 1986 (für Trainingsmaßnahmen) (97).

4. Berücksichtigte Kostenbestandteile

Art und Umfang der Kostenermittlung hängen neben Praktikabilitäts Gesichtspunkten (z.B. HÖLTERHOFF/BECKER 1986, S. 314f.) damit zusammen, wie weit der Begriff der Weiterbildung im Unternehmen gefaßt ist. Werden Einarbeitungskosten der Weiterbildung zugerechnet? Werden Trainee-Programme, Einzelberatung (Coaching) und Patensysteme eingesetzt? Werden Möglichkeiten für selbstgesteuertes Lernen (z.B. computergestützte Lernprogramme) angeboten? Gerade Weiterbildung im Zuge des Arbeitsprozesses, als eine Art Kuppelprodukt mit der Arbeit, wirft eine Fülle von Abgrenzungs- und Bewertungsproblemen auf (EDDING 1989b). Für Weiterbildungsverantwortliche stellt sich auch generell die Frage, ob sie die Aufwendungen für Weiterbildung detailliert ausweisen wollen oder nicht. Die Ermittlungsverfahren sind deshalb in der Praxis sehr uneinheitlich (98).

Eine zentrale Frage bei Kostenerhebungen liegt damit darin, welche Kostenpositionen in den von den Unternehmen genannten Gesamtbeträgen beinhaltet sind.

Wie Tab. A-30 zeigt, werden von den Unternehmen in der ibw- Erhebung 1989 in praktisch allen Fällen anfallende Teilnahmegebühren an externen Veranstaltungen sowie die Kosten des Einsatzes externer Trainer (Honorar, Aufenthalt) berücksichtigt. Ca. drei von vier Unternehmen (bei den Großbetrieben fast alle) berücksichtigen Reise- und Aufenthaltskosten der Teilnehmer.

Anfallenden Sachaufwand, wie z.B. Anfertigung von Kopien und Seminarunterlagen, ermitteln dagegen nur 40 % (bei den Großunternehmen 67 %) der Unternehmen, Entwicklungskosten für firmeninterne Weiterbildungsprogramme 20 %. Darüber hinausgehende Kostenpositionen gehen nur bei jedem achten antwortenden Unternehmen in die Berechnung mit ein. 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 berücksichtigt nur eines von zehn Unternehmen. Opportunitätskosten (Minderleistung, entgangene Produktion) werden von noch weniger Betrieben in die Schätzungen mitaufgenommen.

Tabelle A-30:
Berücksichtigte Kostenbestandteile nach Unternehmensgröße

Kostenart	1 bis 100 Beschäftigte				über 500 Beschäftigte				Insgesamt			
	gibt es nicht	nicht berücksichtigt	berücksichtigt	Anzahl	gibt es nicht	nicht berücksichtigt	berücksichtigt	Anzahl	gibt es nicht	nicht berücksichtigt	berücksichtigt	Anzahl
Teilnahmegebühren bei externen Veranstaltungen	2	0	98	46	0	3	97	30	1	1	98	118
Felise- 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
Honore 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
Verechnungssätze für firmeninterne Trainer	71	17	12	41	57	32	11	28	58	29	13	106
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
kaulatorische Abschreibung für												
- Schulungsräume im Unternehmen	52	48	0	44	7	75	18	28	29	62	9	113
- Geräteausrüstung (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 A-31:
Berücksichtigte Kostenbestandteile nach Sektionen

Kostenart	Industrie				Gewerbe				Handel				Geld, Kredit, Versicherung			
	gibt es nicht	berück- sichtigt	Anzahl	berück- sichtigt	gibt es nicht	berück- sichtigt	Anzahl	berück- sichtigt	gibt es nicht	berück- sichtigt	Anzahl	berück- sichtigt	gibt es nicht	berück- sichtigt	Anzahl	
																gibt es nicht
Telnhahmehgehühren bei externen Veranstaltungen	2	0	98	0	0	0	100	26	0	0	100	20	0	14	86	7
Reise- und Außenhalkosten der - Teilnehmer - Trainer	2	18	80	4	32	64	25	20	20	20	20	20	0	14	86	7
Honoreze für - externe Trainer - nebenamtliche Interne Trainer	20	2	78	24	18	60	25	15	57	11	33	18	14	0	86	7
Verrechnungssätze für firmeninterne Trainer	80	29	11	48	70	22	8	23	42	32	26	19	43	43	14	7
anfallende Gehälter und Löhne während der Teilnahme an Web-Veranstaltungen für - Führungskräfte - Angestellte - Facharbeiter - angelernte Kräfte	14	72	14	16	20	60	20	6	89	6	8	18	14	88	0	7
Überstundenentgelte im Zuge der Weiterbildungsmaßnahmen	4	77	19	52	27	73	0	22	5	95	0	19	0	100	0	7
Gehälter/Löhne einzuschulender Mitarbeiter	49	34	19	53	58	38	4	24	58	21	21	19	14	43	43	7
kalulatorische Abschreibung für - Schulungsräume im Unternehmen - Geräteaustattung (Medien)	27	61	12	52	48	52	0	25	26	58	16	19	0	87	14	7
Sachaufwand (Kopien, Unterlagen)	8	49	45	53	4	63	33	24	10	55	35	20	0	29	71	7
Kosten der Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen	10	78	12	49	17	74	9	23	21	79	0	19	0	100	0	7
Opportunitätskosten	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)

Großbetriebe berücksichtigen tendenziell mehr Kostenpositionen. Dies ist darauf zurückzuführen, daß in größeren Unternehmen praktisch durchgehend Kostenrechnung in allen Unternehmensbereichen eingeführt ist (vgl. SEMLINGER 1989, SEMLINGER/MENDIUS 1988). Weiters ist eine Reihe von Positionen (z.B. Kosten für Weiterbildungsabteilungen, Programmentwicklungskosten) nur für größere Unternehmen relevant (99).

Die von Kleinst- und Kleinbetrieben dominierten Wirtschaftsbereiche (in Tab. A-31 am Beispiel des Gewerbes dargestellt) stützen sich vor allem auf externe Seminare sowie informelles und kostenmäßig nicht berücksichtigtes on-the-job-Training (vgl. KAILER 1989a, S. 36ff.). In Handelsbetrieben werden vergleichsweise Honorare/Verrechnungssätze für nebenamtliche firmeninterne Trainer und Entwicklungskosten für Weiterbildungsprogramme deutlich öfter berücksichtigt (100).

Auch in der Industrie werden vor allem Teilnehmergebühren, Reise- und Aufenthaltskosten und Honorare sowie Sachaufwand berücksichtigt.

Insbesondere zwei besonders ins Gewicht fallende Kostenpositionen werden meist außer Acht gelassen: Anteilige Lohn- und Gehaltskosten von Weiterbildungsteilnehmern und Einschulungsmaßnahmen für neue Mitarbeiter.

Anteilige Gehalts- und Lohnkosten (zumindest bestimmter Teilnehmergruppen, wie z.B. Führungskräfte) werden nur von relativ wenigen Unternehmen in ihren Kostenschätzungen berücksichtigt (Tab. A-32).

*Tabelle A-32:
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, insg. 19 Unternehmen. Anm.: Berücksichtigt sind nur Unternehmen, die zumindest für eine Mitarbeitergruppe anteilige Gehälter/Löhne berücksichtigen. Angeführt sind Absolutwerte.

Dies zeigt auch eine Reihe ausländischer Erhebungen: WEISS (1990, S. 148) stellte für die Hälfte der von ihm befragten Unternehmen, welche zumindest teilweise Weiterbildungskosten erfassen, fest: "Wenn eine gesonderte Kostenermittlung erfolgt, dann vor allem bei den Personalkosten des hauptamtlichen Weiterbildungspersonals, Dozentenonoraren, Ausgaben für Lehrmaterialien, Reisekosten, Teilnehmer- und Prüfungsgebühren. Die Kosten des nebenamtlichen Weiterbildungspersonals, die Raumkosten und die Kosten für die Maschinen- und Gerätenutzung werden nur von wenigen Betrieben gesondert registriert. Dies gilt generell auch für die indirekten Kosten aufgrund der durch die Weiterbildung bedingten Ausfallzeiten." BARDELEBEN u.a. (1986, S. 43) weisen darauf hin, daß die personellen Ausfallkosten etwa zwei Drittel der gesamten betrieblichen Weiterbildungskosten ausmachen und deshalb (zumindest schätzungsweise) berücksichtigt werden sollten. Ähnlich argumentiert FALK (1982b, S. 148). Bei der Erhebung von FALK/BÖNISCH in Bayern (1981, S. 42) entfiel mehr als die Hälfte der Kosten auf Lohn- und Gehaltsfortzahlung. Auch bei WEISS (1990) kommt organisierten Formen des on-the-job- Lernens mit rund einem Viertel aller Weiterbildungsstunden und hochgerechnet einem Drittel der gesamten Weiterbildungskosten erhebliche Bedeutung zu (101). Auch die Ergebnisse von DELOITTE u.a. & IFF (1989b, S. 29) belegen, daß Unternehmen bei der Ermittlung ihrer Weiterbildungskosten nur wenige Positionen berücksichtigen (102). Sie schätzen die Lohn- und Gehaltskosten der am Trainingsprozeß Beteiligten auf etwa 70 % der Gesamt- Weiterbildungsaufwendungen britischer Unternehmen (103).

Eine weitere britische Umfrage (IFF 1985, S. 7ff.), die explizit alle Formen des on-the-job-Trainings mitberücksichtigte, kam auf einen Anteil des "on-the-job-Trainings" im weiten Sinne an den gesamten Weiterbildungsaktivitäten von fast 65 % (104).

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, "Patent" und Betreuer anfallen: Die durchschnittliche Einschuldungsdauer für neue Mitarbeiter ab Maturaniveau beträgt z.B. zwei Monate.

Allein diese beiden meist vernachlässigten Positionen stellen einen erheblichen Anteil der Weiterbildungskosten dar und müßten bei Schätzungen mitberücksichtigt werden.

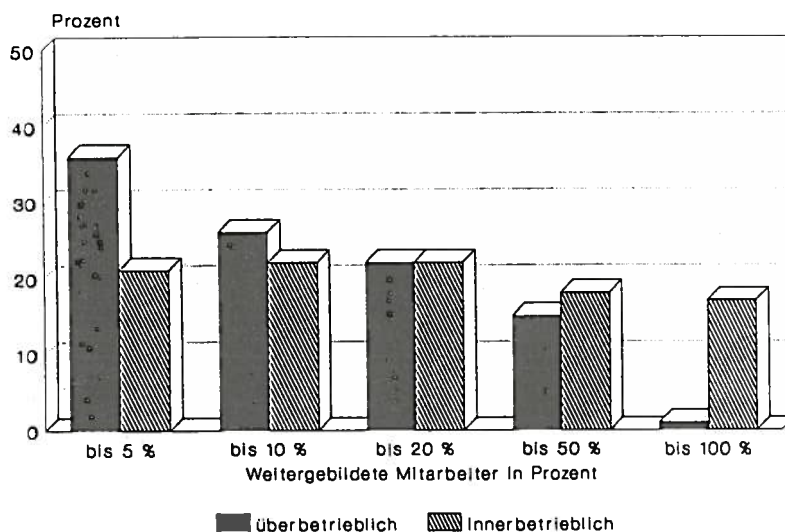
Anhang 1: Anteil der innerbetrieblichen Weiterbildung

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

Bei der ibw-Erhebung 1988 entfielen etwa zwei Drittel der angegebenen Gesamtweiterbildungskosten auf innerbetriebliche Weiterbildung.

Ein tendenziell ähnliches Ergebnis brachte - bei allerdings unterschiedlicher Fragestellung - eine weitere Erhebung bei 120 österreichischen Unternehmen: Im Jahre 1988 wurden von ihnen durchschnittlich 26 % der Mitarbeiter firmenintern und 13 % extern weitergebildet (KAILER/BALLNIK 1989, S. 50f.) (Abb. A-7).

Abbildung A-7:
Über- und innerbetriebliche Weiterbildung 1988



Qu.: KAILER/BALLNIK 1989, Insgesamt 129 Unternehmen
Bezugsjahr 1988.

In der ibw-Erhebung 1989 bei knapp 200 Unternehmen wurde nach dem geschätzten firmeninternen Anteil der Weiterbildungsaufwendungen gefragt. Zwei Drittel der antwortenden Unternehmen schätzen für das Jahr 1987, daß ihre Weiterbil-

dungskosten überwiegend auf externe Weiterbildung entfallen. Der Durchschnittswert betrug 44 %. (Tab. A-33) (105).

*Tabelle A-33:
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

Die ÖIBF-Erhebung (1989b, S. 135) ergab, daß in knapp der Hälfte der antwortenden Unternehmen die Kosten der externen Bildungsarbeit überwiegen.

Bei WEISS (1990, S. 140ff.) nahmen bei Lehrveranstaltungen 86 % aller Teilnehmer, bei Informationsveranstaltungen 74 % an firmeninternen Maßnahmen teil (106).

Der Anteil firmeninterner Weiterbildung liegt bei Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten bei 51 %, bei den Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten dagegen bei 77 %. Dementsprechend zeigen sich auch branchenspezifische Unterschiede: Im Handwerk beträgt der firmeninterne Anteil 37 %, im Investitionsgütergewerbe 89 %, bei Banken und Versicherungen 92 %.

Tab. A-33 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.
- Ist eine Weiterbildungsstelle eingerichtet, besteht die Tendenz, diese (z.B. aus Gründen der Kostenminimierung bzw. der Legitimation) möglichst auszulasten.
- Mit dem Anstieg der Weiterbildungsaktivitäten werden über den Besuch externer Seminare hinaus externe Trainer auch für firmeninterne Kurse und Projekte eingesetzt.
- Betrachtet man nur die organisierten Lehrveranstaltungen, zeigt sich bei Kleinbetrieben eine deutliche Dominanz externer Lehrgänge (vgl. KAILER/BALLNIK 1989, S. 50f., für die Bundesrepublik FALK 1982b, S. 136f.). In größeren Unternehmen werden dagegen zunehmend interne Kurse durchgeführt.
- Mit steigender Unternehmensgröße wird die Kostenerfassung detaillierter und umfassender und berücksichtigt tendenziell auch nicht-seminarmäßige Weiterbildungsmaßnahmen stärker.

Insgesamt zeigt sich - unter Berücksichtigung aller Kostenpositionen und des Lernens am Arbeitsplatz - ein Überwiegen der Kosten innerbetrieblicher Weiterbildung, wobei der Anteil der innerbetrieblichen Weiterbildung mit der Unternehmensgröße ansteigt (107).

Für die Zukunft zeigt sich ein **verstärkter Trend zu interner Weiterbildung**. Bei der Betriebsbefragung von **KRAUS/KAILER (1991)** führen von den antwortenden Unternehmen etwa **45 %** mehr externe als interne Seminare durch. Dieser Anteil wird in den nächsten drei Jahren auf etwa **35 %** zurückgehen. Eine ähnliche Tendenz stellt für Deutschland **WEISS (1990, S. 141)** fest: So erwarten **13 %** der Befragten ein stärkeres Anwachsen externer, **20 %** interner Maßnahmen.

Allerdings wird angesichts der starken Ausweitung der Weiterbildungsaktivitäten die externe Weiterbildung nicht durch firmeninterne Maßnahmen substituiert werden, sondern die Zuwachsraten werden bei internen Maßnahmen höher sein als bei externen. Fachspezifische externe Angebote werden auch weiterhin Zuwächse verzeichnen, ebenso nicht-fachbezogene Angebote, da sie von weniger weiterbildungserfahrenen Unternehmen und Privatpersonen als Orientierungs- und Entscheidungshilfe für weitere Bildungsmaßnahmen in Anspruch genommen werden (108).

Anhang 2: Probleme der Kostenermittlung und -schätzung

Beim Versuch der Ermittlung der Weiterbildungskosten tritt sowohl auf Ebene der Einzelpersonen (vgl. BERGNER 1984, 1985, FRITSCH 1984) als auch von Unternehmen eine Reihe von verzerrenden Einflüssen auf, deren Auswirkungen sich nur schwer abschätzen lassen. Diese Problematik tritt verstärkt beim Versuch eines internationalen Vergleiches auf (vgl. LIPSMEIER 1987, DRAKE 1988, MALCHER 1988b).

Als **wichtige Einflußfaktoren** kristallisierten sich im Zuge der eigenen Erhebungen, der Analyse anderer Untersuchungen und einer Reihe von Expertengesprächen folgende Punkte heraus:

- fehlende (Bildungs-)Kostenrechnung und Antwortverweigerungen auf die Kostenfrage
- der Umfang des jeweiligen Begriffsverständnisses von "Weiterbildung"
- 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
- Erhebungs- und Zurechnungsprobleme bei neuen Lernformen

Auf diese Punkte wird im folgenden detaillierter eingegangen, wobei nach unterschiedlichen Auswirkungen bei Klein- und Großbetrieben (mit mehr als 500 Mitarbeitern) differenziert wird:

Kleinbetriebe beteiligen sich seltener an Erhebungen der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten. Dies gilt vor allem für schriftliche Erhebungen (und wenn das Fragenprogramm lang und vor allem auf großbetriebliche Tatbestände abgestimmt ist). Sie haben generell seltener Kostenrechnung eingeführt und verfügen über weniger detaillierte bzw. keine einschlägigen Aufzeichnungen der Weiterbildungsaktivitäten (109).

Unter der Annahme, daß sich eher weiterbildungsintensive Kleinbetriebe an Erhebungen beteiligen, würden Weiterbildungsaufwendungen von Kleinbetrieben tendenziell zu hoch ausgewiesen. Ein anderer Erklärungsansatz für die höhere Verweigerungsquote bei Kleinbetrieben liegt darin, daß in den meisten Erhebungen nur der Besuch organisierter interner oder externer Weiterbildungsveranstal-

tungen untersucht wird, wogegen sich die Weiterbildung in Kleinbetrieben zu einem großen Teil auf andere Weiterbildungsformen wie on-the-job-Training, Studium von Fachliteratur und -unterlagen usw. stützt.

KAILER u.a. (1985b) weisen darauf hin, daß Antwortverweigerungen bei der Frage nach den konkreten Kosten im Fehlen entsprechender Aufzeichnungen begründet sind. D.h. Weiterbildungskosten werden erst durch Nachfragen und Schätzungen "rekonstruiert" (vgl. auch EDDING 1984, S. 142) (110). Allein aus der Nichtbekanntgabe von Kosten kann nicht geschlossen werden, daß keine Weiterbildung betrieben wird (vgl. BARDELEBEN u.a. 1989).

In Großbetrieben besteht aufgrund der unternehmensweit eingeführten Kostenrechnung die Möglichkeit, umfassend Weiterbildungskosten zu erfassen. WEISS (1990, S. 46f.) zeigt jedoch einige Schwierigkeiten der Erfassung auf: Arbeitsplatzorientierte Lernformen und der Besuch externer Informationsveranstaltungen fallen oft nicht in den Zuständigkeitsbereich der Personal- bzw. Weiterbildungsabteilung (vgl. auch SASS u.a. 1974, S. 76). Ebenso werden dezentral organisierte Lehrveranstaltungen von der zentralen Bildungsabteilung oft nicht statistisch erfaßt. In einer Reihe von Unternehmen wird auch wegen des hohen Arbeitsaufwandes auf eine detaillierte Kostenerfassung verzichtet (vgl. HÖLTERHOFF/BECKER 1986).

Die häufige Nichtberücksichtigung bedeutender Kostenpositionen, wie z.B. der Einschulung von Mitarbeitern oder anteiliger Lohn- und Gehaltskosten, deutet darauf hin, daß es zwei "Antworttypen" gibt: Einerseits werden Weiterbildungsaktivitäten möglichst detailliert ausgewiesen, wobei PR-Aspekte sowie eine Förderung von Bewerbungen von Nachwuchskräften durch eine beispielhafte Personalentwicklungskonzeption eine Rolle spielen. Andererseits beschränken sich Weiterbildungsverantwortliche bewußt auf einige Kostenarten, um z.B. firmenintern nicht zu hohe Kosten auszuweisen. So zeigte z.B. die ibw-Erhebung 1989, daß auch bei den Großbetrieben nur jeder zehnte eine umfassende Bildungskostenermittlung durchführt.

Je breiter der **Begriff der Weiterbildung** im Unternehmen verstanden wird, desto mehr Weiterbildungsaktivitäten werden berücksichtigt. Eine Interpretation von Weiterbildung allein als Teilnahme an Veranstaltungen führt dazu, daß nur Seminargebühren, u.U. Reise- und Aufenthaltskosten ermittelt werden. Je intensiver Weiterbildung auch durch Selbststudium, on-the-job-Training usw. stattfindet, desto eher werden auch andere Kostenpositionen berücksichtigt.

Die **(Nicht-)Beteiligung sehr weiterbildungsintensiver Großunternehmen** übt ebenfalls einen erheblichen Einfluß aus (vgl. z.B. MANGHAM/SILVER 1986, SASS u.a. 1974, S. 77). Da bei anonymen Fragebögen nur schwer eine Plausibilitätskontrolle durchgeführt werden kann, werden Unternehmen mit sehr hohen Weiterbildungskosten im Zweifelsfall nicht berücksichtigt werden können.

Kleinere Unternehmen arbeiten fast ausschließlich mit Wirtschaftsförderungsinstituten zusammen bzw. nehmen an **Kundenschulungen** teil. Aufgrund **trägerinterner Subventionierung** sind diese Angebote im Vergleich zu anderen Weiterbildungsträgern (z.B. Managementinstitute, private Trainer und Berater) meist billiger. Größere Unternehmen nehmen **tendenziell teurere Weiterbildungsträger** in Anspruch (z.B. für Führungskräfte-schulung, fachliche Spezialkurse oder auch Kurse im Ausland).

Bei vielen Fragestellungen im Bildungsbereich (z.B. Weiterbildungsformen, Beteiligungsquoten, Kosten) zeigt sich auch bei vergleichbaren Unternehmensgrößen und innerhalb einer Branche **große Streubreiten der Antworten**, was die Aussagekraft von Durchschnittswerten usw. begrenzt.

In letzter Zeit rückte die Ermittlung von Weiterbildungskosten (vgl. z.B. DUPONT/REIS 1990) und die Erstellung eines aussagekräftigen quantitativen "Mengengerüsts" der betrieblichen Weiterbildung (111) in den Vordergrund des Interesses. Alle damit verbundenen Bemühungen der Steuerung der Weiterbildung über Kostengrößen und -kennziffern werfen eine Reihe von Problemen für Bildungsforschung und -praxis auf:

An erster Stelle sind **Ermittlungsprobleme bei neuen Lernformen** zu nennen: In der betrieblichen Bildungsarbeit nimmt die Bedeutung arbeitsplatznahen und selbstgesteuerten Lernens zu. Beispielhaft genannt seien Qualitätszirkel, Lernstatt, Moderation von Arbeitsgruppen, kooperative Selbstqualifikation, Coaching und Computergestütztes Lernen. In Zukunft wird es gerade bei diesen Schnittstellen von Lernen und Arbeiten zu verstärkten Problemen bei der Zuordnung von Weiterbildungskosten kommen (vgl. EDDING 1989b).

Je stärker sich ein Unternehmen an der Steuerung von Weiterbildung über quantitative Größen und Kennziffern orientiert, desto größer wird die Gefahr, daß man sich auf (leichter statistisch erfaßbare) Veranstaltungen konzentriert, daß "**hard facts**" (Teilnehmerzahlen, Weiterbildungsstunden, Kosten pro Mitarbeiter usw.) in den Vordergrund der Betrachtung gerückt werden (112).

Neben der Ermittlung der Kosten des Lernens (oder meist: der Trainingsmaßnahmen) müßten auch potentielle **Kosten des Nicht-Lernens** sowie mögliche **langfristige Nutzeneffekte** der Weiterbildung zumindest in Form grober Schätzungen berücksichtigt werden (Beispiel: Imagegewinn des Unternehmens durch publizierte Weiterbildungsaktivitäten) (113).

Obwohl in der Praxis beträchtliche Erhebungsprobleme bestehen, ist der zumindest ansatzweise Versuch der Ermittlung von Weiterbildungsnutzen aus mehreren

Gründen notwendig. Die Probleme bei der Ermittlung des ökonomischen Nutzens der Weiterbildung führen unter Umständen dazu, daß einseitig nur 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 1987a, S. 120). Aber auch bei Unternehmen mit hoher Weiterbildungsaktivität kann das Heranziehen ausschließlich der Kosten als Entscheidungskriterium bei der Auswahl alternativer Lernformen zu falschen Entscheidungen führen (114).

Ein weiterer wesentlicher Grund für die Durchführung von Evaluierung unter Einbeziehung der Betroffenen liegt darin, daß dies - sofern die Klippe eines "Evaluierungsbürokratismus" umschifft wird - auf lange Frist gesehen am ehesten zur Verbesserung der Einstellung der Unternehmensangehörigen gegenüber Weiterbildung führt.

Abbildung A-8 faßt die diskutierten Verzerrungseffekte nochmals zusammen:

Abbildung A-8:
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	↑	
aber: Nichtantwort im Kleinbetrieb ist oft nur darin begründet, daß WB-Kosten nicht ermittelt worden sind (KÄLLER 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	↓	↓
Einschulungsaktivitäten werden oft nicht bei der WB berücksichtigt (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 (KÄLLER 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	↓	

Anmerkungen zu Teil A

- (1): Vgl. THOM (1987, S. 42ff), ASHAUER (1989), GROSSENBACHER (1990, S. 7ff). So definiert z.B. die Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs Weiterbildung als "selbstverantwortete Bildung auf der Grundlage eines organisierten, freien Angebotes über den Ersten Bildungsweg hinaus" (KEBÖ 1983, S. 18) und versteht darunter "Bildung in einem kontinuierlichen geregelten Wirkungszusammenhang von Personen, Einrichtungen, Tätigkeiten und Hilfsmitteln". Ausgeschlossen ist dadurch z.B. Selbstbildung. Ähnlich auch die Definition des Deutschen Bildungsrates: Weiterbildung ist die "Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluß einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase" (vgl. WEISS u.a. 1990, S. 11; LENZ 1979, S. 44ff., 1989, S. 43ff.). GROSSENBACHER (1990, S. 11) definiert Weiterbildung als "intendiertes Lernen, das der Auffrischung, Ergänzung, Erweiterung oder Umformung von Qualifikationen und Kompetenzen dient, die in einer auf obligatorischer oder nachobligatorischer Stufe erfolgten Ausbildung oder in anderen sozialen Zusammenhängen erworben wurden."
- (2): "Die in der Literatur und Diskussion nicht selten übliche pauschale Verwendung des Begriffes Weiterbildung (hier betriebliche Weiterbildung) impliziert die Vorstellung einer relativen Einheitlichkeit oder doch wenigstens Ähnlichkeit aller jener Bildungsmaßnahmen im Betrieb, die wir nicht der beruflichen Erstausbildung zurechnen und eben als "Weiterbildung" (bzw. Fortbildung) bezeichnen. Die Unterschiede zwischen den in den Betrieben anzutreffenden Weiterbildungsmaßnahmen kann man sich jedoch nicht groß genug vorstellen. Es handelt sich um Unterschiede der Adressatengruppen, der Ziele und der Inhalte, der Dauer, des Niveaus und der Anforderungen, der Kosten usw. usw." (MÜNCH/MÜLLER (1988, S. 20).
- (3): "Betriebliche Bildungsarbeit hat sich in den letzten Jahren zunehmend von einer anfangs beiläufigen und marginalen Unternehmensfunktion zu einem wesentlichen Element moderner Unternehmensführung entwickelt, eine Entwicklung, die zwar erst in den Mittel- und Großbetrieben weitgehend ausgereift ist, in Zukunft jedoch auch weitere Bereiche des Wirtschaftslebens erfassen dürfte." ARNOLD (1990a, S. 49) ortet dabei zwei generelle Tendenzen: Die Entwicklung von einem Anpassungs- zu einem Gestaltungsansatz, sowie die Entwicklung von einer reaktiven zu einer antizipierenden Personalentwicklung.
- (4): "Die betriebliche Bildungsarbeit ist eingebunden in die Gesamtheit des Leistungsprozesses des Betriebes, bildet einen Teil der Betriebskultur... und muß sich an den Zielen des Betriebes orientieren. ... Die betriebliche Bildungsarbeit muß sich notwendigerweise an den Leistungszielen des Betriebes orientieren. Betriebliche Bildungsarbeit als Investition des Betriebes und des Mitarbeiters sollen weder für den Betrieb noch für den Mitarbeiter ausschließlich Selbstzweck sein, sondern auch Mittel zum Zweck der Wettbewerbssicherung des Betriebes wie auch des einzelnen." (MÜLLER-MERBACH 1991, S. 74.).

- (5): Vgl. z.B. FLOHR/NIEDERFEICHTNER (1982), MENTZEL (1985), SCHMIDT (1986), STIEFEL/BELZ (1987a,b), ARNOLD (1989, 1990a, 1991c). LASKE (1987, S. 1658ff.) definiert Personalentwicklung als Summe aller Aktivitäten, "die der Vermittlung und Verwertung vorwiegend solcher Qualifikationen dienen, welche den Mitarbeitern die berufliche Aneignung sich verändernder betrieblicher und gesellschaftlicher Wirklichkeit erleichtern". Er versteht Personalentwicklung als zentrale Führungsaufgabe, deren vorrangiges Ziel die Integration der Mitarbeiter in das normative, qualifikatorische und organisatorische Gefüge des Unternehmens ist und unterscheidet folgende Aktionsparameter: Personalförderungsmaßnahmen (job rotation, Traineeprogramme, Stellvertretungsregelungen, Projektgruppen, Lernstatt, Nachwuchskreise) sowie Bildungsmaßnahmen i.e.S. (Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung). Bildungsmaßnahmen sind dabei Formen organisierten Lernens, die meist außerhalb der Tätigkeitsfelder der Teilnehmer stattfinden. BERTHEL (1989, S. 213ff.) differenziert Personalentwicklung in die Teilsysteme Bildung, Arbeitsstrukturierung und Karriereplanung; wobei er unter Fortbildung die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten einschließlich Verhaltensweisen versteht, mit der die Qualifikation eines Mitarbeiters durch Erweiterung und/oder Vertiefung verbessert werden kann. In der vorliegenden Arbeit wird eine Begriffsfassung zugrundegelegt, die über Bildungsmaßnahmen i.e.S. hinaus auch exemplarisch andere Aktionsparameter der Personalentwicklung mit einschließt.
- (6): Zu Lernortkombinationen in der betrieblichen Ausbildung vgl. PÄTZOLD (1991, S. 205ff.), zu neuen Ausbildungsmethoden SCHMIDT- HACKENBERG u.a. (1990).
- (7): So wendet sich z.B. auch das Institut der Deutschen Wirtschaft gegen eine zu enge Fassung des Begriffes der organisierten Weiterbildung: "Dies würde zu kurz greifen und eine Reihe spezifischer betrieblicher Lernformen wie die Teilnahme an Informationsveranstaltungen (z.B. Fachvorträge, Fachtagungen, Fachmessen) oder das Lernen am Arbeitsplatz (z.B. Einarbeitungsmaßnahmen, computerunterstütztes Lernen, Qualitätszirkel) ausblenden. "Organisiertes Lernen" soll daher in einem weiteren Sinne all jene intentionalen Maßnahmen einschließen, die der Aneignung berufsbedeutsamer Handlungskompetenzen dienen". (WEISS u.a. 1990, S. 11).
- (8): Daß sich viele Erhebungen bisher auf organisierte Weiterbildungsveranstaltungen im engeren Sinn konzentrierten, ist in Erfassungsproblemen anderer Lernformen begründet. Deren grundsätzliche Bedeutung wird jedoch in vielen Erhebungen ausdrücklich hervorgehoben (vgl. z.B. WEBER 1985a, S. 29; BAETHGE u.a. 1990, S. 198). LEMPERT (1990, S. 255ff.) spricht im Zusammenhang mit dem Lernen in Arbeitsprozessen von "weißen Feldern" der Berufsbildungsforschung und betont die Notwendigkeit einer integrativen Betrachtung von formellem und informellem Lernen. Bezüglich einer Integration von Aus- und Weiterbildung vgl. WITTEW (1990a, S. 200). Weite Begriffsfassungen, die neben Kursen und Lehrgängen auch andere Veranstaltungsformen (z.B. Qualitätszirkel, Lernstatt, Lerngruppen am Arbeitsplatz), weitere nicht organisierte Formen intendierten Lernens (z.B. Studium von Fachlitera-

tur, Besuch von Fachmessen, on-the-job-Training, Fern- und Selbststudienmaterialien) oder lernfördernde Organisationsformen der Arbeit (z.B. job rotation-Programme, Trainee-Programme) einschließen, wurden im Vereinigten Königreich von IFF (1985), DELOITTE u.a. & IFF (1989b) sowie MANGHAM/SILVER (1986), in Deutschland von WEISS (1990) und in Österreich von KAILER u.a. (1985b) zugrundegelegt.

- (9): Eine ähnliche Gliederung entwickelte GROSSENBACHER (1990) für die Schweiz in Anlehnung an das deutsche "Berichtssystem Weiterbildungsverhalten" (KUWAN 1989): Neben spontanem, nicht beabsichtigtem Lernen wird das intendierte Lernen in nicht-organisierte und organisierte Formen unterteilt; die letzteren wiederum - nicht zuletzt wegen des Stellenwertes der "Höheren Berufsbildung" in der Schweiz - in komplexe (z.B. Lehrgänge) und einfache Formen (Kurse, Seminare). Auch HEIDACKS Unterscheidung von "Lernfeld", "Funktionsfeld" (in dem sich Lernen funktionsfeld-arbeitsprozeßabhängig und vielfach auch nicht voll bewußt vollzieht) und "Interaktionsfeld" (das sich auf die sozialkommunikativen Beziehungen und die sozialen Interaktionen bezieht, welche sich in der beruflichen Weiterbildung auf das soziale Verhalten auswirken) ermöglicht aufgrund der wechselseitigen Überschneidungen eine umfassende Systematisierung von Lernorten (1989b, S. 315ff.), wobei z.B. auch selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz sowie Überschneidungsbereiche zur Organisationsentwicklung mit einbezogen werden können.
- (10): "Selbststeuerung" umfaßt mehrere Aspekte: Selbstgesteuerte Organisation, Bestimmung des Inhaltes, der Lernziele, Lernmethoden und -zeit usw. (vgl. ASSELMAYER 1981, KAILER 1989c).
- (11): Wie z.B. Qualitätszirkel und Lernstatt (KRAMER/WINTER 1984, KIRCHHOFF/GUTZAN 1982, STROMBACH/JOHNSON 1983), kooperative Selbstqualifikation (HEIDACK 1989a), Moderation von Lern- und Arbeitsgruppen (KLEBERT u.a. 1985), selbstgesteuerte Lerngruppen (CUNNINGHAM 1986, ZINK u.a.1991) oder Lern- und Arbeitsprojekte (KATH 1991, FISCHER 1991). Zum Forschungsstand vgl. KELL (1990).
- (12): Vgl. z.B. als Überblick ZFU/BIBB (1988), ZFU (1983, 1988) sowie die Beispiele und empirischen Daten in HODGSON (1986), ZIMMER (1989), BRENDEL (1990), HODGSON u.a. (1987) und SATTELBERGER (1989a). Empirische Daten zum Einsatz von Selbstlernmaterialien und Fernstudien liefern z.B. für Deutschland BIBB (1982, 1983), BALLI (1982), KAMMERER (1987), KAMMERER/STOCKDREHER (1988), EHMANN (1988), WORTMANN (1984), für Österreich KAILER/BALLNIK (1989), für Frankreich RENNARD/WEYGAND (1988), für Spanien SARRAMONA/FERRAN (1988), für Großbritannien DEY/HARRISON (1987), für Italien BUCCIARELLI (1988), sowie generell über Westeuropa HARRY (1985).
- (13): Vgl. BINSTED (1986), PETERMANDL (1987), BRENDEL (1990), NEUBERT/SENFT (1991).

- (14): Kritisch zur elektronischen Mediatisierung der Bildung äußert sich z.B. BLUMBERGER (1991, S. 4): "Die Ablösung des Unterrichts vom Lehrenden und die Übertragung seiner Funktion auf elektronische Medien kann jedoch nicht als "Individualisierung" verstanden werden. Im Gegenteil: es werden zwar flexible, d.h. zeit- und ortsungebundene Lernsituationen möglich, gleichzeitig gehen aber die Individualität des Lernens, das ist die Erfahrungsbezogenheit und die reflektierte Übernahme von Bildungsinhalten in die Persönlichkeit verloren. Die Gefahr ist groß, daß Bildung und Ausbildung auf Wissensaneignung reduziert wird". Das weist wiederum auf die Notwendigkeit der tutoriellen Begleitung dieser Maßnahmen hin (vgl. z.B. CLARKE 1986, MANN 1987).
- (15): Vgl. LANGDON (1982), SKIPTON (1983), GERMAIN/BURGOYNE (1984), BOYDELL (1986), als Überblick KAILER (1989c).
- (16): Vgl. z.B. STIEFEL (1991) und STIEFEL/MÜHLHOFF (1983). Eine solche verstärkte Einbeziehung der Führungskräfte in die Weiterbildung setzt neben deren positiver Einstellung zu Weiterbildung auch voraus, daß z.B. der Zeitaufwand für diese pädagogische Führungsfunktion und die aus dieser Funktion resultierenden Ergebnisse (Qualifikation der Mitarbeiter, welche in weiterer Folge u.U. auch in anderen Abteilung im Unternehmen eingesetzt werden) wiederum in die Beurteilung der Führungskräfte, deren Zielvorgaben usw. einfließen.
- (17): Es ist zu berücksichtigen, daß der Begriff des on-the-job- Trainings meist nur organisiertes Training (vgl. ZELBER 1979, WIDL 1979) und organisierte Einschulungsmaßnahmen umfaßt. Fragen des natürlichen Lernens (GARAVAN 1987), des Lernens durch die Arbeit (RICHTER u.a. 1981, SCHELTEN 1987, S. 160ff.), an Projekten (FISCHER 1991), mit Kollegen (HEIDACK 1989a) oder durch Reflektieren des Arbeitsprozesses (z.B. KELLEHER u.a. 1986, CORNFORTH u.a. 1983) werden dabei kaum berücksichtigt. Jedoch gewinnt der Arbeitsplatz als Lernfeld (HERZ u.a. 1990, MÜNCH 1990) in Aus- und Weiterbildung zunehmend an Bedeutung. Dies zeigt die Diskussion um die Schaffung lernfördernder Arbeitsplätze (vgl. BAETHGE u.a. 1990, S. 418ff., WEISS u.a. 1990, S. 140ff., EDDING 1990, S. 196ff.).
- (18): Vgl. KAILER/BALLNIK (1989), WEISS (1990, S. 67 und S. 104ff.), TÖPFER/POERSCH (1989, S. 105ff.).
- (19): ZIMMER (1989, S. 374) unterscheidet Lerntechnologien zum Erlernen der Nutzung und Entwicklung aufgabenspezifischer Softwareanwendungen, des Führens von Fahrzeugen und Fahrens von Produktionsanlagen, der Einrichtung und Wartung von Maschinen (insbesondere Fehleranalysen), von Fertigkeiten und Verhaltensweisen (z.B. Tastaturbenutzung) sowie von Fach- und Methodenwissen.
- (20): 1989 wurden 1.500 deutsche Unternehmen zu ihren Erfahrungen mit dem praktischen Einsatz von Lerntechnologien befragt. Die Hälfte der antwortenden Unternehmen setzte bereits

Lerntechnologien ein, einerseits für Selbstschulung, andererseits auch in Workshops, Seminaren, Qualitätszirkeln und selbstgesteuerten Lerngruppen. Besonders häufig erwähnt wurden Lernprogramme auf dem PC, weiters Datenbanken sowie (von 15 % der antwortenden Unternehmen) Bildplatten. Themenschwerpunkte lagen bei speziellen Fachthemen, Marketing/Verkauf und EDV (vgl. im Detail MEUTSCH 1990). Ebenfalls 1989 führte die Zeitschrift Lernfeld Betrieb eine Umfrage bei Anbietern von interaktiven Medien in der BRD durch (o.v. 1990b). Zwei Drittel der Anbieter sahen den Schwerpunkt ihres zukünftigen Umsatzes bei individuell maßgeschneiderten Angeboten, etwa ein Drittel bei Standard-Produkten. Aufgrund der notwendigen tutoriellen Begleitung (vgl. MANN 1987) der meisten dieser Programme handelt es sich bei diesem Trend nicht um eine Ablösung von Präsenzveranstaltungen durch Lerntechnologien, sondern um eine Aufgabenverschiebung von der Lehrtätigkeit hin zur Beratung und Betreuung der Lernenden.

- (21): In Österreich: ÖIBF (1989b, S. 22), in Deutschland WEBER (1985a, S. 79), in Großbritannien MANGHAM/SILVER (1986, S. 1) und DELOITTE/HASKINS/SELLS & IFF (1989b), in der Schweiz KÜNZLE/BÜCHEL (1989), in Frankreich GEHIN u.a. (1988) und GEHIN (1989). Kein eindeutiger Zusammenhang fand sich bei BARDELEBEN u.a. (1989). Dagegen führen nach WEISS (1990) Kleinbetriebe mehr Weiterbildungsaktivitäten pro Mitarbeiter durch als Großunternehmen.
- (22): Vgl. auch BARDELEBEN u.a. (1989).
- (23): Siehe z.B. die Firmenbeispiele in SATTELBERGER (1989a), RIECKHOF (1989a), HOLZER (1987, 1991), LASKE u.a. (1990), DIETZEL/GARBSCH-HAWRANEK (1990), HINZ/PICHLBAUER (1991).
- (24): Vgl. z.B. die Firmenfallstudien von HOLZER (1987, 1991), CHRISTL (1989), NEUMANN/GUGERELL (1990) oder STANDL/SCHMOLL (1990).
- (25): Zur Aus- und Weiterbildung in der österreichischen Versicherungswirtschaft vgl. NEMLING (1990), das Bildungswerk der Versicherungswirtschaft ist beschrieben in o.v. (1990a).
- (26): Dies untermauert die Ergebnisse von KAILER u.a. (1985b), wonach es bei Kleinbetrieben sehr unterschiedliche "Weiterbildungstypen" gibt. Vgl. dazu auch BARDELEBEN u.a. (1989) und FESSEL (1990). Zu Barrieren der Weiterbildungsbeteiligung von Kleinbetrieben vgl. DRIELING u.a. (1989).
- (27): Ähnlich bei SCHMEE u.a. (1990, S. 46): Es erachten etwa 82 % der befragten Unternehmen nicht als sinnvoll, innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen für Externe zu öffnen. Mit steigender Unternehmensgröße wird dies öfter als sinnvoll gesehen - insbesondere bei Unternehmen mit technischen Neuerungen im Produktionsbereich.

- (28): Zum Anforderungsprofil dieser Tutoren vgl. CLARKE u.a. (1986) sowie MSC (1986).
- (29): Darin enthalten sind sowohl Besuche von Hochschullehrgängen als auch von -kursen (vgl. BMWF 1990b).
- (30): Dies ist in den hohen Kosten sowie der langen Abwesenheitsdauer bei Full-time-Studien (z.B. einjährigen MBA- Programmen) begründet. Die Entsendungen dürften zum größten Teil auf zwei- bis mehrwöchige Middle- und Top-Management-Kurzkurse entfallen. Zum Bedarf an entsprechenden Angeboten in Österreich vgl. BMWF(1990a).
- (31): Darüberhinaus ist zu berücksichtigen, daß eine beträchtliche Anzahl von Weiterbildungsteilnehmern prüfungsorientierte Kurse unter dem Aspekt einer Aufstiegsfortbildung bzw. der Vorbereitung auf das Selbständigwerden (vgl. KAILER u.a. 1985b, SCHNEEBERGER u.a. 1990) in eigener Initiative besucht. Bei den WIFIs beträgt der Anteil etwa 50 % (FESSEL 88). Firmenintern werden längere Kurse - abgesehen von Vorbereitungskursen auf interne Dienst- und Aufstiegsopprüfungen sowie von im Auftrag der AMV im Unternehmen durchgeführten Schulungsmaßnahmen - vor allem in Banken und Versicherungen und in Industriegrößbetrieben durchgeführt (vgl. KRAUS/KAILER 1991).
- (32): Auch bei SCHMEE u.a. (1990, S. 46) gibt etwa ein Drittel der Betriebe an, daß die Arbeitnehmer einen Teil der Weiterbildungskosten selbst tragen. Mit der Unternehmensgröße steigt dieser Anteil an - ein Hinweis darauf, daß gerade in Großunternehmen zusätzlich als weniger betriebsrelevant erachtete externe Weiterbildungsmaßnahmen teilfinanziert werden. Zu tarifvertraglichen Weiterbildungsregelungen in Deutschland vgl. SUTTER (1989), HBS (o.J.a,b) und BISPINCK (1991).
- (33): Vgl. z.B. PRESTHUS (1962, S. 171ff.), SCHEIN (1978), WEINERT (1981, S. 199ff.), KITZMANN/ZIMMER (1982, S. 159ff.), BERTHEL (1989, S. 176ff.), KIESER u.a. (1990, S. 6ff.).
- (34): Zur Verbreitung von Induktionsprogrammen (Einführungsprogrammen) vgl. die Umfrage von STIEFEL (1979, S. 90ff.), von Traineeprogrammen die Betriebsbefragungen von LANDSBERG (1980), KONEGEN-GRENIER (1989) und THOM (1987, S. 218ff.) sowie für Österreich GASSER (1989).
- (35): Vgl. z.B. BURGOYNE/STUART (1977) zum Zusammenhang zwischen Programmgestaltung und impliziter Lerntheorie der Programmentwickler.
- (36): Im Rahmen der ibw-Erhebung 1989 wurde explizit nur nach der Einschulung neuer Mitarbeiter gefragt. D.h. firmeninterne Einschulung an neuen Maschinen und Geräten bzw. anlässlich von Versetzungen und Beförderungen, die einen weitaus größeren Umfang haben, wird außer Acht gelassen.

- (37): Diese Formulierung läßt die Frage offen, ob es sich um einen Bedarf aus Sicht des Unternehmens oder des Mitarbeiters handelt und ab welcher Stärke dieser zum Auslöser für Weiterbildung wird.
- (38): THUM-KRAFT/LASSNIGG (1988) ermittelten für Absolventen von berufsbildenden mittleren Schulen Einschulungsdauern von vier bis sechs Wochen, wobei die Einschulungsdauer mit der Unternehmensgröße steigt. Hauptsächlich erfolgt diese Einführung durch Vorgesetzte und Kollegen (vgl. für die Absolventen von Handelsschulen S. 93ff., von Fachschulen für wirtschaftliche Frauenberufe S. 113ff., von Fachschulen für Nachrichtentechnik und Elektronik S. 149ff.).
- (39): Dabei handelt es sich meist um längerdauernde Trainee- Programme (vgl. GASSER 1989).
- (40): Eine Berücksichtigung fachlich oder arbeitsplatzspezifisch einschlägiger Vorerfahrungen erfolgt meist in der Weise, daß vor oder bei Dienstantritt individuelle Einschulungspläne festgelegt werden, die sich - über grundlegende Informations- und Einschulungsmaßnahmen hinaus - bezüglich Dauer und Inhalt an Vorerfahrungen und eventuellen Qualifikationsdefiziten bezogen auf den speziellen Arbeitsplatz orientieren. Dies wird durch die bei Neueintretenden mit einschlägiger Vorpraxis nahezu halbierte Einschulungsdauer belegt.
- (41): Wenn man von geförderten Umschulungsmaßnahmen in betrieblichen Bildungszentren im Rahmen des AMFG absieht.
- (42): So führen z.B. nur drei der antwortenden Unternehmen Einschulungsprogramme für Jungakademiker mit einer Dauer von mehr als 3 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, THOM 1987), sind in Österreich noch selten vertreten (vgl. GASSER 1989, HOLZER 1991). Allerdings zeigte eine Annoncenanalyse in letzter Zeit eine deutliche Zunahme solcher Programme. Traineeprogramme werden zunehmend als Werbeargument bei der Suche nach Nachwuchsführungskräften eingesetzt.
- (43): Zu Zielkonflikten im Unternehmen vgl. BIDLINGMAIER (1968, S. 52ff.).
- (44): Zu innovationsrelevanten Eigenschaften und Verhaltensweisen der Mitarbeiter vgl. THOM (1980, S. 356ff.).
- (45): Vgl. DEISER (1987), BIEHAL (1987), SASSEN (1987a,b), MORGAN (86, S. 87ff.), WOLFF (1982, S. 131ff.); sowie zum Zusammenhang von Weiterbildung und Unternehmensplanung BURGOYNE (1990), GOLDEN/RAMANUJAM (1985); von Organisationslernen und strategischem Denken SCHERTLER (1990). Zur Einbeziehung von Human Ressource-Über-

legungen in das strategische Management vgl. z.B. LAUKAMM/WALSH (1986a,b,c) und LORANGE/MURPHY (1984).

- (46): LASKE (1987, S. 1662) weist auf die Dominanz der Ziele der Unternehmen in der Personalentwicklung hin, wobei diese zur Erreichung der angestrebten Ziele auch Zielvorstellungen der Mitarbeiter mit berücksichtigen. Die Frage der Legitimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit durch die Wirtschaft behandelt z.B. WITTEW (1982, S. 89ff.).
- (47): STAUDT (1987, S. 6ff.) unterscheidet z.B. Qualifizierung zur Überwindung technologisch, personell und sozial bedingter Innovationswiderstände. Dies weist auf die Notwendigkeit breit angelegter Qualifizierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien hin.
- (48): Mehr als 5 verschiedene Weiterbildungsziele nennen z.B. 72 % der Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern, aber nur 17 % der Unternehmen von 20 bis 49 Mitarbeitern.
- (49): Vgl. BECKHARD (1975), ESSER (1975), GLASL (1980).
- (50): Bei der Erarbeitung von Unternehmensleitbildern und Visionen wird Weiterbildung nicht nur zur Kommunikation erstellter Leitbilder eingesetzt, sondern auch zur Förderung der Visionsbildung auf Ebene der einzelnen Mitarbeiter (vgl. BLOCK 1988) sowie ihrer gemeinsamen Erarbeitung (vgl. z.B. HASPER/GLASL 1988, S. 81ff., RIECKMANN/WEISSENGRUBER 1990, S. 53ff., HINTERHUBER/WINTER 1990, S. 267ff.).
- (51): Eine eher reaktive Ausrichtung der Weiterbildung und Personalarbeit wird von einer Reihe von Autoren festgestellt, z.B. SONNTAG (1989, S. 29) oder SCHMEE u.a. (1990, S. 30); zur Problematik reaktiver Anpassung der Personalarbeit vgl. SCHEPANSKI (1987, S. 109ff.).
- (52): So weist z.B. BURGOYNE (1976) in seiner "taxonomy of managerial skills" explizit die Kategorie "proactivity" aus (vgl. auch BURGOYNE/STUART 1978b).
- (53): Zum Zusammenhang von Karriere und betrieblicher Personalpolitik auf der Basis von Entwicklungsphasen vgl. LIEVEGOED (1979, S. 125ff.); zu Karrieremustern von Führungskräften vgl. BERTHEL (1987, S. 1189ff.). Zu Laufbahnplanung und Karriereberatung vgl. ECKARDSTEIN (1975) und DAVIES/SNELL (1986).
- (54): Eine Erklärung wäre, daß gerade in kleinen Unternehmen der Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung (meist mit Kostenübernahme durch das Unternehmen und in der Arbeitszeit) eine viel stärkere (zeitliche) Belastung als in Großbetrieben darstellt und nur bestimmten Personen in Anerkennung erbrachter Leistungen gewährt wird. Allerdings zeigt sich z.B. bei WEISS (1990, S. 74), daß das Motiv der Belohnung von Mitarbeitern durch Weiterbildungsmaßnahmen - obwohl nur am elften Rangplatz liegend - immerhin noch von 42 % der Befragten als (sehr) wichtig eingestuft wird.

- (55): SAUTER (1989b, S. 6ff.) spricht sich z.B. dafür aus, Rahmenbedingungen für die Weiterbildung zugunsten der Expansion präventiver Weiterbildung zu verändern.
- (56): Ähnlich auch HOFSTETTER u.a. (1986, S. 12).
- (57): Zur Unterscheidung zwischen angebots- und nachfragebedingtem Innovationsdruck vgl. BROWA (1986).
- (58): Ein typisches Beispiel ist ein Kleinstbetrieb, wo der Unternehmensinhaber außer den an den Steuerberater delegierten Buchführungsaufgaben fast alle Aufgaben, wie z.B. Ein- und Verkauf und Organisation sowie oft auch noch einen Teil der fachspezifisch-handwerklichen Arbeit selbst wahrnimmt.
- (59): Auch der Mikrozensus Berufliche Fortbildung (Bezugsjahr 1989) zeigt, daß der Besuch von Datenverarbeitungskursen in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat und die größte Teilnehmerzahl aufweist (vgl. ZEIDLER 1990, S. 875).
- (60): Eine hohe Korrelation zwischen dem Ausmaß der Weiterbildungsbeteiligung und der Anzahl der F&E-Mitarbeiter wurde auch von WEBER (1987, S. 121) festgestellt.
- (61): Dieses ist in Kleinstunternehmen oft mit dem Unternehmer und den mithelfenden Familienangehörigen ident.
- (62): Vgl. z.B. HARTL u.a. (1980), DIHT (1984), WEBER (1985a), KRAUS/KAILER (1991), GEHIN (1988), DAL MASO/LOCHER (1989), DELOITTE u.a. & IFF (1989), WEISS (1990).
- (63): Bei der Erhebung von WEISS wurden das Lernen am Arbeitsplatz, der Besuch von Lehrveranstaltungen bzw. von Informationsveranstaltungen sowie Umschulung getrennt erhoben, während bei der ibw-Erhebung 1988 die Fragerstellung nicht näher differenziert wurde und deshalb tendenziell das Lernen am Arbeitsplatz (als wesentliche Ursache der Unterschiede zwischen beiden Erhebungen) von den Antwortenden nicht berücksichtigt wurde. Zur Problematik der Unterscheidung zwischen "trainierenden" und "nicht trainierenden" Unternehmen vgl. MANGHAM/SILVER (1986).
- (64): Zu einem ähnlichen Ergebnis kamen KAILER/BALLNIK (1989, S. 50f.) bei einer Befragung von 130 österreichischen Unternehmen: 1988 haben ca. 13 % der Mitarbeiter an externer, 26 % an interner Weiterbildung teilgenommen. Eine Unternehmensbefragung der Arbeitsmarktverwaltung (AMV 1990) ergab, daß etwa ein Viertel der Mitarbeiter weitergebildet wurde.

- (65): Von zentraler Bedeutung für eine Interpretation dieser Ergebnisse ist die Frage, wen die Unternehmen als "Führungskraft" einstufen. Wo wird z.B. die Meister- und Vorarbeiterebene im Klein- bzw. im Großunternehmen eingestuft? In der Fachliteratur - und auch der betrieblichen Praxis - sind die Abgrenzungskriterien verschwommen. Tendenziell zeigt sich in der ibw-Erhebung 1989 innerhalb aller Unternehmensgrößenklassen eine breite Streuung in der Anzahl der Führungskräfte, die von einer "erweiterten Unternehmensleitung" bis zu 10 % der Belegschaft reicht. Insbesondere Unternehmen mit hohem Akademikeranteil (z.B. Banken, Versicherungen) weisen einen deutlich höheren Führungskräfteanteil an ihrer Belegschaft aus.
- (66): In der ÖIBF-Studie wird in diesem Zusammenhang auf ein Erhebungsproblem hingewiesen: "Zu berücksichtigen ist allerdings, daß...die am weitesten verbreitete Methode des Anlernens bzw. Einschulens an Arbeitsplatz möglicherweise nicht von allen Personal- und Ausbildungsleitern als Weiterbildungsmaßnahme im engeren Sinn verstanden wurde" (ÖIBF 1989b, S. 63).
- (67): Vgl. auch KUWAN u.a. (1990, S. 52ff.) und BLOCK (1990).
- (68): Anhaltspunkte bezüglich der Dauer berufsorientierter Weiterbildungsmaßnahmen insgesamt bietet der Mikrozensus (ÖStZA 1985, S. 168ff.).
- (69): Durch die Frage nach "Weiterbildungstagen" ergibt sich tendenziell, daß kürzerdauernde Bildungsmaßnahmen bzw. schwer quantifizierbare Formen des Lernens am Arbeitsplatz bei den Antworten nicht oder nur in geringem Ausmaß enthalten sind, d.h. daß vor allem auf organisierte firmeninterne und externe Veranstaltungen abgestellt wird.
- (70): Aufgrund von Antwortausfällen - insbesondere bei der Frage nach Unterweisungsmaßnahmen und Fachtagungen - ergibt sich bei der Erhebung von WEISS eine systematische Unterbewertung gerade dieser Bildungsangebote. Es wurden deshalb für jene Betriebe, die zu diesen Fragen keine oder nur unvollständige Daten liefern konnten, gleiche Weiterbildungsstrukturen unterstellt, d.h. es wurden Mittelwerte anstelle der fehlenden Daten eingesetzt. Dies ergibt den sog. "bereinigten Wert" (vgl. WEISS 1990, S. 100).
- (71): Zu einer ungefähren Abschätzung können Daten des Integrierten Gesamtberichtes des deutschen Berichtssystems Weiterbildungsverhalten herangezogen werden (KUWAN u.a. 1990, S. 155ff.).
- (72): Dem entspricht auch das Ergebnis einer Befragung von Teilnehmern und Nichtteilnehmern an Weiterbildung, wonach - insbesondere von Personen mit erster fachlicher Weiterbildungserfahrung - eine integrative Behandlung persönlichkeitsbildender und fachlicher Inhalte als empfehlenswert gehalten wird (FESSEL 1990).

- (73): Zum Zusammenhang zwischen Berufs- und Persönlichkeitsbildung vgl. BRATER u.a. (1988), HERZ u.a. (1990), oder auf gestalttheoretischer Basis HERMAN/KORENICH (1986). D.h. Weiterbildungsfragen sind vor dem Hintergrund eingesetzter Konzepte qualitativer Arbeitsstrukturierung (vgl. SANDNER 1982) und erforderlicher Schlüsselqualifikationen (SCHMIEL 1989, GAUGLER 1987c) zu interpretieren. HEIDACK (1987) zeigt eine breite Palette unterschiedlicher Lernorte auf; vgl. auch bezogen auf Weiterbildungsmöglichkeiten am Lernort Arbeitsplatz MÜNCH (1990), auf Lernstattaktivitäten GANSER (1988), auf Werkstattzirkel MAUCH (1990), auf Arbeitssupervision im Kollegenkreis LAUTERBURG (1985). Als Überblick über didaktische Modelle vgl. FLECHSIG/GRONAU-MÜLLER (1986).
- (74): Zu einer Analyse des EDV-Angebotes österreichischer Weiterbildungsträger vgl. BAUMGARTNER (1988, S. 3). Die Bedeutung dieses Themenkreises auch für Kleinbetriebe wird z.B. durch die Forderung nach speziellen EDV-Beratungsstellen für Kleinbetriebe unterstrichen (vgl. ZENTRALVERBAND 1988, S. 163f.). Auch in der Erhebung von KAILER u.a. (1985b) wurde von Klein- und Mittelbetrieben die Einführung von EDV als wichtigste organisatorische Änderung und bedeutsamer Weiterbildungsauslöser genannt.
- (75): Die hohe Bedeutung persönlichkeitsbildender Maßnahmen zeigt auch der Mikrozensus Berufliche Fortbildung und Umschulung: Von den fast 750.000 Personen, die 1985 bis 1989 an beruflichen Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, besuchte fast jede zehnte Kurse für Persönlichkeitsbildung (das sind gleich viele wie Besucher von Kursen im kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Bereich) (ZEIDLER 1990, S. 792).
- (76): Zur Integration von beruflicher und allgemeiner Bildung vgl. DOHMEN (1988).
- (77): GEISSLER (1990b, S. 165ff.) sieht z.B. folgende Schwerpunkte zukünftiger beruflicher Bildung: Weiterbildung in bezug auf die technisch-organisatorische Entwicklung, im Hinblick auf die rationelle Gestaltung sozialer Prozesse sowie als Beratung für nicht-standardisierbare Situationen.
- (78): Beim Vergleich der beiden letztgenannten Studien ist zu beachten, daß KRAUS/KAILER tendenziell eher größere und weiterbildungsintensive Unternehmen befragten, WEISS auch kleinere Unternehmen. Dies erklärt die unterschiedliche Gewichtung der Themen.
- (79): Diese Differenzierung der Inhalte der betrieblichen Weiterbildung nach Zielgruppen wird durch eine Reihe von Erhebungen belegt, wie z.B. HARTL u.a. (1980), DIHT (1984), WEBER (1985), KRAUS/KAILER (1991), GEHIN (1988, 1989), DAL MASO/LOCHER (1989), PELL (1989), KUWAN u.a. (1990, S. 49ff.).
- (80): Vgl. KAILER u.a. (1985b, S. 126ff.) oder die Ergebnisse einer Studie über die Verbreitung neuer Technologien im Kleinbetrieb des Zulieferhandwerks (HALDER u.a. 1988).

- (81): Diese Zunahme der Nachfrage nach Managementtraining (vgl. KAILER 1990b) und Managemententwicklung hängt damit zusammen, daß der unternehmensexterne und -interne Kontext des Handelns in manchen Bereichen derartigen Veränderungen unterliegt, daß "die bisher erworbenen beruflichen Erfahrungen ebenso wie die im Unternehmen überhaupt erwerbba- ren Erfahrungen zur Bewältigung der nunmehr veränderten Aufgabenstellungen nicht mehr ausreichen. Mit Hilfe von Weiterbildungsmaßnahmen vor allem externer Anbieter müssen jenes Wissen und jene Kompetenzen erworben werden, die in Unternehmen mit den bisherigen Erfahrungen nicht mehr generiert werden können" (SANDNER 1990, S. 208). Der Wunsch nach "Rezepten" (vgl. dazu SANDNER 1990, S. 214ff., DEWE 1988) auf dem Gebiet der Mitarbeiterführung führt angesichts geänderter Rollenanforderungen an Vorgesetzte (LASKE 1990, S. 135ff.), ihres Einsatzes als Berater, Mentor und Coach ihrer Mitarbeiter (z.B. CLUTTERBUCK 1987, auf TA-Grundlage BENNETT 1977, S. 208ff.), der Propagie- rung proaktiven Managens (MORCAN 1988, S. 27ff.), sinnorientierter Führung (BÖCK- MANN 1987), strategischer Führung (ARTHUR D. LITTLE 1986), vernetzten Denkens (PROBST/GOMEZ 1989) und ganzheitlicher Unternehmensführung (ULRICH/PROBST 1988, S. 231ff.) zu stark erhöhter Weiterbildungsnachfrage. Entwicklungs- und Weiterbil- dungsbedürfnisse hängen nicht nur von den unternehmenskulturell geprägten Anforderun- gen, sondern auch vom jeweiligen individuellen Entwicklungsstand als Manager ab (vgl. LEARY u.a. 1986). Dies erklärt auch die thematisch und qualitativ breit differenzierte Angebotspalette für diese Zielgruppe.
- (82): Technisch-kaufmännisches Fachwissen führt in allen Branchen. Fremdsprachen werden in den Bereichen Maschinenerzeugung, Elektrotechnik und Chemie am häufigsten genannt, Mitar- beiterführung im Maschinenbau und der Elektrotechnik, welche auch die häufigsten Nennun- gen bei Persönlichkeitsbildung aufweist.
- (83): Die Unterschiede in dieser unternehmenskulturell geprägten Zuordnung von Führungskräften (siehe z.B. MATIS/STIEFEL 1987) sind u.a. darauf zurückzuführen, daß die Begriffe "Mana- ger" sowie "Managementausbildung, -training und -entwicklung" unpräzise definiert und in der Praxis sehr unterschiedlich interpretiert werden (siehe z.B. die breite Definition eines Managers bei CHURCHMAN (1980, S. 31)). Dies hängt wiederum damit zusammen, daß das Konzept der Managemententwicklung auch in der Fachliteratur sehr offen gestaltet ist (vgl. KUBR/PROKOPENKO 1989, S. 13, EASTERBY-SMITH 1986, S. 9).
- (84): Dies weist auf die Bedeutung emotionaler Widerstände gegen den Besuch von Führungskräf- tetrainings hin (vgl. GEISSLER 1983). Zur Einbeziehung des Top-Managements in Trainings- maßnahmen siehe DeSIO (1986).
- (85): Z.B. KRAUS/KAILER (1991), MANGHAM/SILVER (1986), DIHT (1984), DALMASO/LO- CHER (1989).

(86): Vgl. z.B. RIECKMANN (1988), KRAUS u.a. (1990), KAILER (1990a,b).

(87): Vgl. WEISS T. (1990), SOHM (1987), SNELL/BINSTED (1982).

(88): Lernen durch Reflexion der eigenen Führungspraxis, durch bewußte lernfördernde Gestaltung der eigenen Tätigkeit stellt somit auch für Topmanager einen zentralen Ansatzpunkt dar (vgl. MUMFORD 1980, 1986b, MUMFORD u.a. 1987, HONEY/MUMFORD 1986, IMC 1989). Zu Fragen des Einsatzes von Tutoren als Begleiter von Lernprozessen vgl. BINSTED/SNELL (1978, 1981a,b, 1982a,bc); zur Beratung von Lerngruppen von Nachwuchsführungskräften GARRATT (1983) und BENNETT (1990). Vgl. auch die Fallstudien von BARTENWERFER u.a. (o.J.), SNELL (1989) und die von HIRTH u.a. (1981) vorgeschlagenen Instrumente.

(89): Vgl. generell zum Problemkreis der Aus- und Weiterbildung von Lerngewohnten DOBISCHAT/VOIGT (1986). CYBA (1987, S. 62ff.) arbeitete "Anspruchstypen" an die berufliche Arbeit heraus: Selbstentfaltungsorientierung ist eher bei hierarchisch höheren Mitarbeitern vertreten, bei Hilfskräften und angelernten Arbeiten sind dagegen eher Ansprüche an ein gutes Betriebsklima und wenig Streß bei der Arbeit wichtig, Aufstiegsmöglichkeiten sind eher unwichtig.

(90): Dies hängt auch damit zusammen, daß gerade diese Unternehmen prozentuell am meisten Mitarbeiter der Führungsebene zuordnen. Gerade bei Banken und Versicherungen zeigen sich aber auch starke Änderungen in der Arbeitsgestaltung aufgrund der Einführung neuer Technologien (vgl. BERTRAND/NOYELLE 1988, IRDAC o.J., S. 29).

(91): So werden unterschiedliche und miteinander nicht direkt vergleichbare Kennwerte erhoben, wie z.B. die Beteiligungsquote von Unternehmen an Weiterbildung, Teilnahmequoten bestimmter Mitarbeitergruppen an Weiterbildung, Teilnahmehäufigkeit (d.h. Berücksichtigung auch von Mehrfachteilnahmen) von Mitarbeitergruppen, durchschnittliche Teilnahmedauer (d.h. zusätzliche Berücksichtigung auch der Dauer der Bildungsmaßnahmen) oder Weiterbildungsausgaben (d.h. zusätzliche Berücksichtigung auch der Kostenintensität der einzelnen Maßnahmen). Je nachdem, welche dieser Kennwerte erhoben und zueinander in Beziehung gesetzt werden, lassen sich beim Vergleich der Bildungsintensität verschiedener Mitarbeitergruppen sehr unterschiedliche Aussagen ableiten. Vgl. dazu die Ergebnisse von BARDELEBEN u.a. (1986).

(92): Das Fehlen von Aufzeichnungen über Weiterbildungsaufwendungen ist nicht gleichbedeutend mit fehlender Weiterbildungsaktivität (vgl. KAILER u.a. 1985b, S. 93, WEISS 1990, S. 46ff.).

(93): Dies wirkte sich z.B. in der Erhebung von WEISS folgendermaßen aus: Die Ursache für den U-förmigen Kostenverlauf liegt in den überdurchschnittlich hohen Kosten des Lernens am Arbeitsplatz und der Informationsveranstaltungen. "Während in Kleinunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten im Durchschnitt 1.871 DM für das Lernen am Arbeitsplatz zu

veranschlagt sind, kommen Großunternehmen mit über 1.000 Beschäftigten nur auf einen Betrag von 352 DM. Ganz offenbar waren die Gesprächspartner in den kleineren Unternehmen aufgrund der Überschaubarkeit des Personaleinsatzes wiederum eher in der Lage, Daten zu dieser Frage zu liefern. Es kann deshalb vermutet werden, daß die Kosten je Mitarbeiter in den Großbetrieben in Wirklichkeit weit höher sind" (WEISS 1990, S. 163f.).

- (94): Aus- und Weiterbildung im Bereich der Versicherungen ist am Beispiel des Bildungswerkes der österreichischen Versicherungswirtschaft dargestellt in o.V. (1990a) und NEMLING (1990). Die Weiterbildungsarbeit von österreichischen Banken ist dargestellt in den Fallbeschreibungen von HOLZER (1987, 1991), CHRISTL (1989), STANDL/SCHMOLL (1990) und NEUMANN/GUGERELL (1990).
- (95): Diese repräsentieren insgesamt über 90 % aller österreichischen Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern.
- (96): Dazu liegen nur für den bedeutendsten Anbieter, die Wirtschaftsförderungsinstitute (vgl. ÖStZA 1985, S. 180) 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).
- (97): Alle diese Erhebungen sind nur eingeschränkt vergleichbar, da sie unterschiedlich viele Weiterbildungsformen und Kostenpositionen berücksichtigen.
- (98): Vgl. BARDELEBEN u.a. (1986, S. 38; 1989, S. 155) und SABEL (1978, S. 85).
- (99): Vgl. FALK (1982b, S. 144f.): "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 24 Mal so hoch wie in den IHK-Betrieben mit weniger als 1000 Beschäftigten".
- (100): Es zeigt sich darin ein Trend von Großhandelsunternehmen zum kombinierten Einsatz von - oft firmenintern entwickelten - Selbstlernmaterialien und firmeninternen Trainern, z.B. aus der Notwendigkeit heraus, Mitarbeiter in Filialen örtlich dezentral weiterzubilden.
- (101): Bei diesen Angaben muß gerade bei größeren Unternehmen, die auch dezentral Weiterbildung organisieren, mit einer erheblichen Unterschätzung der tatsächlichen Ausgaben gerechnet werden.

- (102): "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 10 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).
- (103): "Overall we estimate that organisations' budgets cover only about 30 per cent of total actual training expenditure" (PELL 1989, S. 12).
- (104): Darin enthalten sind allerdings auch die staatlichen Trainingsprogramme für Jugendliche, Ungelernte und Arbeitslose.
- (105): Die Unterschiede in den beiden Erhebungen sind darauf zurückzuführen, daß die ibw-Erhebung 1988 den auf firmeninterne Weiterbildung entfallenden Anteil an den Gesamt- Weiterbildungsaufwendungen ermittelte. Darin kommen vor allem die weiterbildungsintensiven Großunternehmen mit sehr hohem Anteil an firmeninterner Weiterbildung zum Tragen. Die ibw-Erhebung 1989 ermittelte einen Durchschnittswert aus den angegebenen Anteilen firmeninterner Weiterbildung.
- (106): Ähnlich hohe Anteile ermittelten für Deutschland bereits FALK (1982b, S. 135) und JESE-RICH (1989, S. 176).
- (107): Dabei steigt die Absolutzahl externer Seminarbesuche mit steigender Unternehmensgröße ebenfalls weiter an - so stellen z.B. Großunternehmen die Hauptkunden der Managementinstitute.
- (108): In diesem Zusammenhang ist die steigende Nachfrage von Kleinbetrieben zu berücksichtigen, die zunehmend mit Managementinstituten kooperieren. Aus Gründen der Kapazitätserweiterung werden auch betriebliche Weiterbildungsabteilungen verstärkt externe Dienstleistungen nachfragen (z.B. externe Seminare, interne Abhaltung externer Seminare, Programmentwicklungen usw.). D.h. daß sich neben einer Ausweitung der Nachfrage nach Seminaren und Kursen über alle Unternehmensgrößen hinweg ein breites Feld neuer Kooperationsformen in der Weiterbildungsarbeit zwischen Weiterbildungsträgern und Unternehmen entwickeln wird.
- (109): Vgl. z.B. KRAUS u.a. (1985), MUGLER (1985), TREBAG (1985), KAILER u.a. (1985b).

(110): Ähnlich WEISS (1990, S. 46): "Häufig waren sich die Gesprächspartner allerdings weder des Umfangs der eigenen Weiterbildungsleistungen noch der damit verbundenen Kosten bewußt. Erst das Gespräch und das Nachfragen zu einzelnen Punkten deckte den vollen Umfang auf".

(111): Z.B. der "Integrierte Gesamtbericht" des Berichtssystems Weiterbildungsverhalten (KUWAN u.a. 1990) oder die in Frankreich geführten Bildungsstatistiken.

(112): Vgl. dazu kritisch LENZ (1989).

(113): So kann ein Nutzen von betrieblicher Weiterbildung auch in der Minimierung alternativer Kosten gesehen werden (vgl. FALK 1987, S. 95f.): 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 usw.

(114): 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.

Teil B: Betriebliche Steuerung der Weiterbildungsarbeit

1. Verbreitung von Weiterbildungskonzepten, -plänen und -richtlinien

Betrieblicher Aus- und Weiterbildung wird von Unternehmen generell ein hoher Stellenwert zugemessen (Tab. B-1):

Tab. B-1: Stellenwert der Aus- und Weiterbildung

Aus- und Weiterbildung ist in unserer Unternehmung ...	
besonders wichtig	9 %
sehr wichtig	24 %
wichtig	43 %
unwichtig	1 %
völlig unwichtig	0 %
keine Antwort	23 %

Qu.: KRAUS/KAILER (1991), ÖAF-Erhebung, (100 % = 216 Unternehmen)

Nach KRAUS/KAILER (1991) würde in jedem dritten Unternehmen die Unternehmensleitung bei negativer wirtschaftlicher Entwicklung eher mit einer Verstärkung der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten reagieren; in zwei von drei eher dagegen mit Einsparungen. Weiters zeigen sich Defizite in der Art der Einbindung der Weiterbildung in die strategische Gesamtplanung des Unternehmens (Tab. B-2)(1).

Tab. B-2:

Einbindung der Weiterbildung in das Planungssystem des Unternehmens nach Unternehmensgröße

Grad der Einbindung	Anzahl der Mitarbeiter			Insgesamt
	bis 100	101 bis 500	über 501	
gar nicht	33 %	42 %	6 %	22 %
operativ (Jahresbudget)	37 %	27 %	53 %	39 %
mittelfristig	25 %	23 %	33 %	27 %
strategisch	4 %	7 %	18 %	12 %
Anzahl der Unternehmen	33	75	108	216

Qu.: KRAUS/KAILER (1991),
ÖAF-Erhebung, insgesamt 216 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

In größeren Unternehmen ist die Weiterbildung tendenziell langfristig ausgerichtet, jedoch erfolgt bei über 40 % der Unternehmen mit 100 bis 500 Mitarbeitern keine Abstimmung zwischen Weiterbildung und Unternehmensplanung. Das Vorhandensein von Planungs- und Steuerungsinstrumentarien sowie von Weiterbildungskonzepten ist jedoch eine wichtige Voraussetzung für Abstimmungsprozesse zwischen Unternehmensplanung und Weiterbildung (2).

In der ibw-Untersuchung 1988 wurde erhoben, ob im Unternehmen schriftliche Teilpläne für den Personalbereich (vgl. z.B. PAPMEHL 1990, POTTHOFF/TRESCHER 1986) vorliegen. Zwei Drittel der antwortenden Unternehmen verfügen über schriftliche Konzepte oder Pläne im Personalbereich (Leitbild, Personalentwicklungskonzept, Führungsrichtlinien, Unternehmensleitbild) (Tab. B-3) (3).

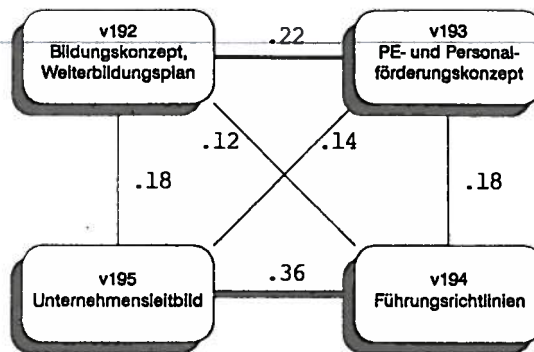
Tab. B-3:
Unternehmenspläne nach Unternehmensgröße

Art des Planes	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Bildungskonzept, Weiterbildungsplan	57 23 %	27 19 %	79 36 %	41 55 %	49 78 %	253 34 %
Personalentwicklungs- u. -förderungskonzept	56 23 %	34 24 %	76 34 %	21 42 %	32 51 %	229 31 %
Führungsrichtlinien	131 53 %	79 56 %	131 59 %	32 43 %	32 51 %	405 54 %
Unternehmensleitbild	161 66 %	95 67 %	153 69 %	49 66 %	45 71 %	503 68 %
Insgesamt	245	141	221	74	63	744

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 744 Unternehmen mit schriftlichen Konzepten
(100 % = Spaltensumme)

Leitbild und Führungsrichtlinien bzw. Personalentwicklungskonzept und Weiterbildungsplan (4) werden häufig miteinander genannt (Abb. B-1): Dies läßt darauf schließen, daß diese Teilpläne oft ineinander integriert sind bzw. daß diese Bezeichnungen in der Praxis nicht klar auseinandergelassen werden. Das Vorliegen eines schriftlichen Planes sagt noch nichts über dessen Detaillierungsgrad, die berücksichtigten Bestandteile (vgl. z.B. DIETZEL 1990, S. 8; WILKENING 1989), seine Abstimmung mit anderen Planungen im Unternehmen (5), die schlüssige Ableitung aus den mittel- und kurzfristigen Unternehmenszielen und die praktische Umsetzung aus (6).

Abbildung B-1:
Vorhandensein schriftlicher Unternehmenskonzepte



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

Schriftliche Bildungs- und Personalentwicklungskonzepte sind in größeren Unternehmen häufiger anzutreffen. Personalentwicklungskonzepte werden jedoch in allen Unternehmensgrößen seltener genannt als Bildungskonzepte (vgl. Tab. B-3) (7).

Dies deutet auf eine Einengung der Auffassung von Personalentwicklung (vgl. LASKE 1987, S. 1658) auf Weiterbildungsmaßnahmen (ohne flankierende Abstützung der Bildungsarbeit z.B. durch Laufbahn- und Nachfolgeplanung) hin. Darüberhinaus führt eine große Anzahl von Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen ad hoc durch, ohne über ein entsprechendes längerfristiges Konzept zu verfügen (8).

Während Bildungs- und Personalentwicklungskonzeptionen erst bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern deutlich an Bedeutung gewinnen, sind Führungsrichtlinien und Unternehmensleitbild auch in kleineren Betrieben bereits häufig vorhanden (vgl. Tab. Anh. B-1) (9).

Die Erkenntnis, daß Unternehmensleitbilder und Führungsrichtlinien wichtige Instrumente der Unternehmens- und Mitarbeiterführung sind, hat offensichtlich auch in kleineren Unternehmen bereits Fuß gefaßt. Bezüglich der Notwendigkeit der Planung von Personalentwicklung und Weiterbildung ist vergleichsweise noch deutlich mehr Überzeugungsarbeit zu leisten.

Dies wird durch eine Reihe von Studien belegt, die bei Klein- und Mittelbetrieben Defizite in der Bildungsplanung bzw. überhaupt in der Einstellung zu Weiterbildung orten (10).

Die geringe Verbreitung von Personalplanung in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern - bei steigender Planungshäufigkeit über die letzten 10 Jahre hinweg - zeigt auch eine Erhebung im Produzierenden Gewerbe in Deutschland (SEMLINGER/MENDIUS 1988, S. 3ff., insb. Schaubild 1). Für deutsche Industriebetriebe stellt WEBER (1985a, S. 108) fest, daß knapp über die Hälfte über Weiterbildungspläne, ca. ein Drittel über Personalentwicklungspläne verfügen. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen KÜNZLE/BÜCHEL (1989, S.71) für die Schweiz: In schweizerischen Industriebetrieben verfügen 40 % über ein Bildungskonzept, in weiteren 17 % ist es in Planung oder Ausarbeitung (Kleinbetriebe: 26 %, Mittelbetriebe: 49 %, Großbetriebe 74 %).

Es läßt sich ein enger Zusammenhang zwischen der Weiterbildungsintensität des Wirtschaftsbereiches und der Häufigkeit der Erstellung schriftlicher Weiterbildungskonzepte feststellen. Banken, Versicherungen und größere Industriebetriebe verfügen am häufigsten über schriftliche Planungen (Tab. Anh. B- 1). Nach Branchen führen Banken, Versicherungen, der Dienstleistungsbereich und Industriebetriebe, wobei im Produktionsbereich die Bereiche Elektrotechnik, Maschinenbau, Metall, Chemie und Energieversorgung am häufigsten schriftliche Planungen aufweisen. (Tab. Anh. B-2).

Die ibw-Erhebung 1989 zeigt einschränkend, daß der Planungs- und Budgetierungszeitraum in fast allen Fällen ein Jahr beträgt und daß Kosten-Nutzen-Aspekte in den Planungen relativ selten berücksichtigt werden. Weiters wird der Weiterbildungsplan oft nur für bestimmte Gruppen von Unternehmensangehörigen (insbesondere Angestellte, Führungskräfte) erstellt (vgl. HARTL u.a. 1980, S. 27; WINTER/THOLEN 1982, S. 13).

Insgesamt kann also festgestellt werden, daß sich die Bildungs- bzw. Personalentwicklungskonzepte - auch aufgrund der österreichischen Unternehmensgrößenstruktur - oft auf Teilgebiete (11), wie die Erstellung eines internen Kursprogrammes, eines Teilnahmeplanes an Weiterbildungsveranstaltungen für das nächste Jahr oder die Erstellung von Weiterbildungsplänen für bestimmte Mitarbeitergruppen beschränken (12).

2. Einsatz von Bedarfserhebung, Kostenermittlung, Budgetierung und Evaluierung als Steuerungsinstrumente

2.1. Bildungsbedarfserhebung

In der ibw-Erhebung 1988 gibt fast die Hälfte der antwortenden Unternehmen an, den Weiterbildungsbedarf zu erheben (13). Auch in Deutschland betreibt etwa die Hälfte der Unternehmen eine vorausschauende Bedarfsplanung (WEISS 1990, S. 83ff.). Diese Angaben schließen informelle Formen der Bedarfserhebung mit ein, können aber als Anzeichen für vorhandenes Problembewußtsein interpretiert werden ("kein Training ohne vorherige Bedarfserhebung").

Relativ langfristig ausgerichtete Bildungsplanung findet man bei Banken, Versicherungen sowie dem Grundstoff- und Investitionsgüter produzierenden Gewerbe. Relativ kurze Planungszeiträume lassen sich im Baugewerbe, Handwerk und bei den sonstigen Dienstleistungen feststellen (WEISS 1990, S. 83f.). D.h. Bedarfserhebung als Instrument des internen Bildungsmarketing (vgl. WITT 1987) oder der Organisationsentwicklung (NADLER 1977) wird vor allem von weiterbildungsintensiven Unternehmen eingesetzt.

Am häufigsten werden laut der ibw-Erhebung 1988 Einzelgespräche mit Mitarbeitern (72 % aller Unternehmen mit Bedarfserhebung), die Befragung von Vorgesetzten (65 %) sowie die Meldung durch die Mitarbeiter selbst (61 %) eingesetzt. Auch in der ÖIBF-Erhebung (1989b, Tab. 23, S. 76) überwiegen informelle Erhebungsmethoden: Am häufigsten genannt wurden Beobachtung (83 %) und Befragung (53 %), weitaus seltener Beobachtung von Kennziffern wie Personalabgang und Fluktuationsrate (38 %) oder Dokumentenanalysen (8 %). KRAUS/KAILER (1991) erhoben folgende Verbreitung von Formen der Bildungsbedarfserhebung (Tab. B-4):

Tabelle B-4:
Formen der Bildungsbedarfserhebung

Form der Bildungsbedarfserhebung	in Prozent
Befragung der Vorgesetzten	48 %
periodische Mitarbeitergespräche	35 %
Weiterbildungsleiter der Organisation	35 %
Abteilungsleiter	33 %
Befragung der Mitarbeiter	30 %
Wunschliste der Mitarbeiter	20 %
im Anschluß an Schulungen	17 %
Bildungsverantwortliche der Abteilungen	15 %
Kurzumfragen in der Organisation	13 %
im Rahmen diverser Führungskräfte tagungen	10 %
eigens dafür vorgesehene Veranstaltungen	4 %
externe Berater	3 %
Mitarbeiter-Delegierten-Gruppe	2 %

Quelle: KRAUS/KAILER (1991), ÖAF-Erhebung,
insgesamt 175 Unternehmen mit Bildungsbedarfserhebung
(Mehrfachnennungen)

Auch MALCHER (1990, S. 21ff.) kommt in einer Zusammenfassung einschlägiger deutscher Erhebungen zum Schluß, daß in der betrieblichen Praxis subjektive Methoden (Befragung von Mitarbeitern, Vorgesetzten und Experten) dominieren und daß langfristige Qualifikationsplanung noch relativ selten anzutreffen sei.

Die Ergebnisse belegen die dominierende Rolle von Führungskräften, Vorgesetzten und (Bereichs-) Weiterbildungsverantwortlichen im Zuge der Weiterbildungsplanung. Die Sichtweise der Mitarbeiter wird vor allem durch persönliche Befragung bzw. im Rahmen von periodischen Beurteilungsgesprächen mit einbezogen.

Nach Unternehmensgröße differenziert ergibt sich eine unterschiedliche Nutzung der verschiedenen Bedarfserhebungsmethoden und -instrumente (Tab. B-5).

*Tabelle B-5:
Methoden der Bildungsbedarfserhebung (Extremgruppenvergleich)*

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

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

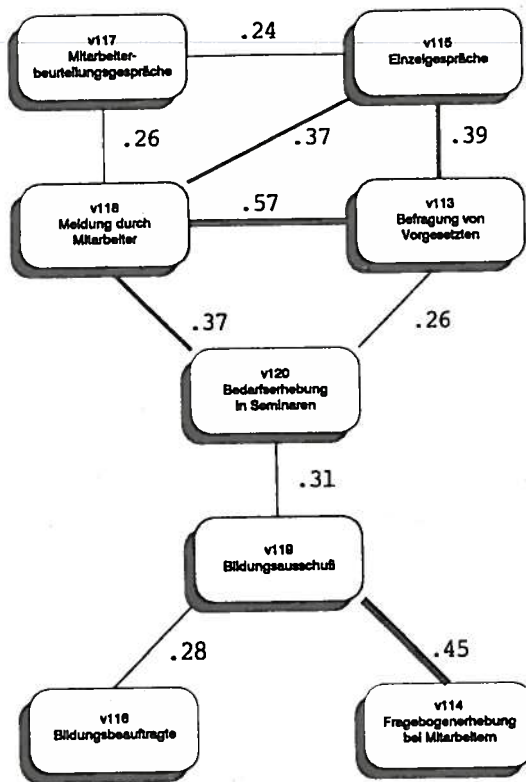
Im **Kleinbetrieb** dominiert das (eher informelle) Einzelgespräch mit dem Mitarbeiter; seine Bedeutung nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße ab. Die Nennungshäufigkeit aller anderen Methoden nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße zu.

Im **Großunternehmen** dominieren die Befragung von Vorgesetzten und die Bedarfsmeldung durch Mitarbeiter. In etwa jedem dritten Großunternehmen werden auch Fragebögen bzw. Erhebungen in den Veranstaltungen für die Bedarfsermittlung eingesetzt. Es handelt sich in den meisten Fällen um Evaluierungsfragebögen am Ende von Seminarveranstaltungen sowie um in (oft aperiodischen) Abständen durchgeführte schriftliche Mitarbeiterbefragungen (14). Ebenfalls in jedem dritten Großunternehmen werden Bildungsausschüsse eingesetzt: Dies sind meist Gremien, die mit Vertretern von Geschäftsführung, Personalvertretung, Bildungsverantwortlichen der einzelnen Bereiche und der Weiterbildungsabteilung besetzt sind und denen vor allem eine Koordinierungs- und Richtlinienfunktion zukommt.

Die starke Verbreitung von Weiterbildungsbedarfsermittlung in Großunternehmen belegt auch die Erhebung von GMELIN (1984) bei deutschen Großbetrieben. Trotz des Vorhandenseins umfangreicher Erhebungsinstrumentarien für Großunternehmen (15) wird auch ein methodisches Planungsdefizit festgestellt (16).

Aus den miteinander kombinierten Bedarfserhebungsmethoden kann auf drei Vorgehensstypen bei der Bildungsbedarfserhebung geschlossen werden (Abb. B-2).

Abbildung B-2:
Typen der Weiterbildungsbedarfserhebung bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern



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

Die **informelle Bedarfserhebung** durch Gespräche von Vorgesetzten bzw. der Unternehmensleitung mit einzelnen Mitarbeitern (v115) dominiert in Kleinbetrieben, insbesondere in Gewerbe, Handel, Fremdenverkehr und Verkehr. Die **Bedarfserhebung durch die Bildungsabteilung** umfaßt persönliche Befragungen von Vorgesetzten (v113), Einzelgespräche mit den Mitarbeitern (v115) respektive Bedarfsmeldung durch diese selbst (v118); zum Teil auch im Rahmen von institutionalisierten jährlichen Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen (v117). Kennzeichen dieses Typs ist die zentrale Stellung der Bildungsabteilung: Sie erhebt den Bedarf direkt durch Gespräche mit Mitarbeitern oder indirekt durch Gespräche mit Vorgesetzten, bzw. die Weiterbildungswünsche werden direkt an sie herangetragen. In die Programmplanung fließen meist auch Erkenntnisse aus der Beobachtung des überbetrieblichen Angebots sowie aus Gesprächen mit Fachexperten

mit ein. Unter Umständen muß der im Rahmen des Weiterbildungsbudgets erstellte Programmvorschlag der Geschäfts- oder Bereichsleitung bzw. dem Bildungsausschuß zur Genehmigung vorgelegt werden. Dieser Typ von Bildungsbedarfserhebung ist weit verbreitet, insbesondere bei größeren Industriebetrieben.

Der Einsatz der **Bildungsabteilung als Berater bei der Bildungsbedarfserhebung** ist wesentlich weniger verbreitet und kommt vorwiegend in größeren Unternehmen vor. In etwa jedem dritten Großunternehmen, insbesondere in Banken und Versicherungen, ist die Bedarfserhebung in dieser Form institutionalisiert. Die Bildungsbedarfserhebung erfolgt z.B. durch einen Bildungsausschuß (v119), durch (nebenamtliche) Bildungsbeauftragte in den Abteilungen (v116) oder die Vorgesetzten selbst, wobei als Erhebungsinstrument oft auch Fragebögen eingesetzt werden (v114) ("Wissens- und Bedarfsinventuren"). Der Bildungsbedarf wird durch die Betroffenen selbst erhoben, die Weiterbildungsabteilung steht beratend bei Datensammlung, Auswertung und Umsetzung in einen Bildungsplan zur Verfügung (17).

Es ist jedoch zu beachten, daß Erhebungsinstrumente inhaltlich unterschiedlich gestaltet und in verschiedener Art und Weise eingesetzt werden können. Hinter der gewählten Vorgangsweise und Erhebungsmethode stehen unterschiedliche Rollenauffassungen der Bildungsverantwortlichen (vgl. SATTELBERGER 1983, S. 2).

Insgesamt zeigt sich ein zunehmendes Problembewußtsein bezüglich der Bedeutung von Bedarfserhebungen. Im Kleinbetrieb werden eher informelle Gespräche mit dem Mitarbeiter geführt. Größere Unternehmen setzen eher einen Methoden-Mix ein, institutionalisieren Bedarfserhebungen und verankern dies auch in Bildungsrichtlinien. Damit geht meist auch eine Verlängerung des Planungshorizontes sowie eine Konzentration auf standardisierte Erhebungsmethoden (z.B. Fragebogen) einher.

2.2. Bildungskostenrechnung und -budgetierung

Im Rahmen des Weiterbildungscontrolling (vgl. LANDSBERG 1990a,b) bildet die Kenntnis der Kostenstrukturen eine wichtige Voraussetzung zur Steuerung der Weiterbildung.

In der ibw-Erhebung 1989 gab über die Hälfte der antwortenden Unternehmen (bei den Kleinbetrieben etwa jedes dritte, bei den Großunternehmen etwa 90 %) an, Kosten der Weiterbildung zu ermitteln. Überdurchschnittlich hoch ist der Anteil in den weiterbildungsintensiven Bereichen Bank, Versicherung, Chemie, Elektrotechnik und Energieversorgung. Bauwesen, Nahrungs- und Genußmittel

sowie Maschinenerzeugung und Papier/Holz liegen unter dem Durchschnitt. Allerdings ist in der Praxis davon auszugehen, daß eine Erhebung und Aufschlüsselung der Kosten - wenn überhaupt - nur unvollständig erfolgt (18). Dabei spielen Erhebungs- und Zeitprobleme (vgl. HÖLTERHOFF/BECKER 1986, S. 314ff.), aber auch strategische Überlegungen eine Rolle: Weiterbildungsaufwendungen sollen bewußt nicht in voller Höhe ausgewiesen werden. Damit wird der Wert der Bildungskostenrechnung als Steuerungsinstrument eingeschränkt, insbesondere wenn es um Überlegungen wie z.B. die Auswahl unter unterschiedlich kosten- und zeitintensiven Alternativen von Lernformen geht (vgl. VERDOUW 1985, S. 89ff., KEARSLEY 1982, S. 11ff.).

Kostenüberlegungen gehen jedoch auch dann in betriebliche Weiterbildungsentscheidungen mit ein, 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.

Das unterschiedliche Ausmaß der Kostenermittlung nach Unternehmensgröße und Branchen zeigt sich auch in weiteren Untersuchungen:

Bei WEISS (1990, S. 148ff.) gibt etwa jedes vierte Unternehmen an, die Kosten der betrieblichen Weiterbildung "weitgehend" in gesonderten Kostenstellen zu erfassen. Weitere 20 % erfassen die Kosten zumindest teilweise. In den übrigen Unternehmen werden sie nicht gesondert verbucht. Beim Lernen am Arbeitsplatz sind es dagegen nur ca. 9 %. In den Unternehmen, in denen eine gesonderte Erfassung der Weiterbildungskosten erfolgt, dominiert die zentrale Erfassung in einer Kostenstelle Weiterbildung (31 %); alternativ oder ergänzend erfassen 14 % die Weiterbildungskosten dezentral. Im Zuge zweier Regionalstudien in der Bundesrepublik kommen BARDELEBEN u.a. (1989, S. 154) zum Ergebnis, daß rund ein Fünftel der befragten Betriebe Kosten der Weiterbildung genau, aber mehr als die Hälfte überhaupt nicht erfaßt. Nach einer Erhebung des Bundesinstituts für Berufsbildung verfügen nur 5 % der Betriebe über ein voll ausgebautes System der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Rund zwei Drittel erfassen Weiterbildungskosten nicht in gesonderten Kostenstellen (vgl. BARDELEBEN u.a. 1986, S. 51).

Budgets werden aus Gründen der Koordination, Motivation und Kontrolle erstellt: Sie stecken den Handlungsspielraum von Einzelentscheidungen und -projekten ab, fordern zur Einhaltung der Budgetwerte auf und ermöglichen einen Vergleich zwischen Ziel und tatsächlichem Ergebnis (19). KUBR (1982, S. 186) hebt den

Ankündigungscharakter von Bildungsbudgets hervor: "A budget expresses in financial form the planned programme of the institution. It is a statement of planned future results, which should be achieved if the work plan is successfully implemented. It reflects, on the one hand, the institution's financial strategy, and, on the other hand, a realistic assessment of its ability to achieve strategic objectives in the given budgetary period."

In der ibw-Erhebung 1989 gab etwa die Hälfte der antwortenden Unternehmen an, Weiterbildungsbudgets zu erstellen. Es zeigt sich ein enger Zusammenhang mit der Weiterbildungsintensität: Budgetiert wird vor allem in Banken, Versicherungen, Industrie- und Handelsbetrieben (20).

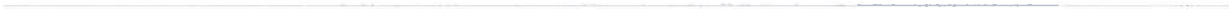
Allerdings geht der Planungszeitraum nur selten über ein Jahr hinaus. Nur 6 % der antwortenden Unternehmen budgetieren ihre Weiterbildung für die nächsten zwei Jahre oder länger (durchwegs Kleinbetriebe bzw. mittlere Industrieunternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern) Die antwortenden Großbetriebe budgetierten auf ein Jahr (Tab. B-6). Dies ist aus der Koppelung mit der Erstellung des Unternehmensbudgets zu erklären (vgl. GAUGLER 1987a, S. 118).

*Tabelle B-6:
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

Die häufigste Vorgangsweise bei der Ermittlung der Höhe der Weiterbildungsbudgets (21) ist die Fortschreibung des Budgets des Vorjahres (ev. mit kleinen Steigerungsraten). Fast ebenso viele ermitteln ihr Weiterbildungsbudget anhand des geplanten Seminarprogrammes für das nächste Jahr (vgl. auch GAUGLER 1987a, S. 118ff.). Eine direkte Koppelung mit dem geschäftlichen Erfolg (z.B. Umsatz, Cash Flow, Gewinn) wird nur von wenigen (kleinen) Unternehmen durchgeführt. Am Personalaufwand orientieren sich nur zwei antwortende Großunternehmen (Tab. B-7).



2.3. Evaluierung

Ein wesentliches Element der Steuerung der Weiterbildung, aber auch ein zentraler Indikator bezüglich des Stellenwertes der Weiterbildung im Unternehmen ist die Frage, ob und in welchem Ausmaß Weiterbildung evaluiert wird, wer an den Evaluierungsergebnissen interessiert ist (vgl. RAE 1989, S. 4ff.), wer an Evaluierung beteiligt ist, und vor allem, wie sie im Unternehmen verstanden wird: als prozeßbegleitende Reflexions- und Steuerungshilfe oder als ex-post-Rechtfertigung (22). Damit wiederum hängt die Frage nach einer mit der Unternehmens- und Weiterbildungskultur (ARNOLD 1989) kompatiblen "Evaluierungsschule" (EASTERBY-SMITH 1986, S. 23ff.) zusammen.

2.3.1. Verbreitung der Evaluierung in Unternehmen

Insgesamt evaluiert laut der ibw-Erhebung 1989 fast die Hälfte der antwortenden Unternehmen ihre Weiterbildungsmaßnahmen (38 % der Kleinbetriebe, 78 % der Großunternehmen) (23).

Es zeigt sich über alle Unternehmensgrößen hinweg, daß Evaluation seltener als Kostenermittlung eingesetzt wird (Tab. C-8). Größere Betriebe führen aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen Kostenrechnungssysteme (und auch eine Kostenstelle Weiterbildung), während Evaluierung nach wie vor als pädagogisches Spezialproblem mit geringerer Priorität oder als Rechtfertigungsversuch des Weiterbildungsverantwortlichen angesehen wird.

*Tabelle B-8:
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

Qu.: ibw-Erhebung 1989, insg. 172 Unternehmen, (100% = Spaltensumme)

Tab. B-8 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 berichten von entsprechenden Aktivitäten. 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.

2.3.2. Formen der Evaluierung

Eine Analyse der eingesetzten Evaluierungsinstrumente und -methoden zeigt eine fast ausschließliche Konzentration auf Evaluierung auf der Teilnehmerebene (Tab. B-9) (24), insbesondere durch den Einsatz von Fragebögen am Ende der Trainingsmaßnahmen ("reaction-evaluation"), oft verbunden mit einem Nachfassen in Form (informeller) Gespräche mit den Mitarbeitern nach der Weiterbildungsmaßnahme. Dagegen spielen Transforgespräche mit Vorgesetzten der Teilnehmer (8 %), Prüfungen (3 %) oder eine stichprobenartige Kontrolle der Arbeitsleistung (6 %) eine untergeordnete Rolle. Zu ähnlichen Ergebnissen kamen JÄGER (1988), FÜRST (1985) und HANIKA (1985) in Interviews bei österreichischen Großbetrieben. Auch bei KRAUS/KAILER (1991) führten 85 % der Unternehmen keine Kosten-Nutzen-Ermittlung durch.

*Tabelle B-9:
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 nach Unternehmensgrößen aufgeschlüsselt besonders deutlich: 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 Teilnehmergepräche 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. 65) plausibel: Je mehr Mitarbeiter an Weiterbildung teilnehmen, desto stärker werden standardisierte Befragungsformen bevorzugt, desto weniger Zeit bleibt für - zeitintensive - persönliche Gespräche, sofern diese nicht von den jeweiligen Vorgesetzten geführt werden.

Allerdings wurde in Deutschland in den letzten Jahren ein Trend zum Einsatz von Erfolgskontrollen festgestellt. Nur etwa 18 % der Unternehmen gaben an, keine Erfolgskontrolle durchzuführen. Die wichtigste Form der Erfolgskontrolle stellen Seminarbeurteilungen dar (in 54 % der Unternehmen), gefolgt von der Beurteilung durch Vorgesetzte (46 %) und der Feststellung der Arbeitsergebnisse (42 %). Mit weitem Abstand folgen Teilnehmerbeurteilungen der Dozenten (23 %) sowie Tests und Prüfungen (19 %). Kleinbetriebe setzen eher subjektive Verfahren wie Beobachtungen, Gespräche und Überprüfung der Ergebnisse in der Praxis ein. Großbetriebe setzen weitaus häufiger formalisierte Verfahren ein, wie z.B. Seminarbeurteilungen, Teilnehmerbeurteilungen und Tests (WEISS 1990, S. 89ff.).

Diese Ergebnisse zeigen deutlich die Grenzen der betrieblichen Evaluierungspraxis auf: Es wird - wenn überhaupt - 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 (25). Evaluierung als Entscheidungshilfe bei der Programmplanung (STUFFLEBEAM 1972) bzw. als Lernprozesshilfe während der Weiterbildungsmaßnahmen sowie die aus Sicht der Weiterbildungsinteressenten und der Geschäftsführung wichtige Transferevaluierung werden eher vernachlässigt (vgl. BAETHGE u.a. 1990, S. 449ff.).

2.4. Einstellung der Unternehmen zu Evaluierung und Kostenermittlung in der betrieblichen Weiterbildung

In der ibw-Erhebung 1989 wurden hemmende und fördernde Faktoren des Einsatzes von Evaluierung und Kostenrechnung als Steuerungsinstrumentarien im Weiterbildungsbereich erhoben (Tab. B-10).

*Tabelle B-10:
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

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 man in jedem vierten Unternehmen der Ansicht ist, daß es besser sei, Kosten der Weiterbildung nicht zu erheben, wenn der Nutzen nicht exakt nachgewiesen werden kann.

Deutliche Unterschiede zeigt eine Differenzierung nach der Unternehmensgröße (Tab. B-11).

*Tabelle B-11:
Einstellung zur Ermittlung von Weiterbildungskosten und Evaluierung nach Unternehmensgröße*

Statement	Anzahl der Mitarbeiter	bis 50	51-100	>500	Insgesamt
In der Weiterbildung fallen so viele Aufgaben an, daß für Kosten-Nutzen-Analysen keine Zeit bleibt		20 %	3 %	8 %	9 %
Es gibt geeignete Methoden für die Ermittlung der Kosten der Weiterbildung		33 %	48 %	55 %	45 %
Es gibt geeignete Methoden für die Ermittlung des Nutzens der Weiterbildung		14 %	9 %	5 %	10 %
Der Aufwand für solche Analysen steht in keinem Verhältnis zum möglichen Nutzen		14 %	11 %	13 %	12 %
Solange der Nutzen von Weiterbildung nicht exakt nachgewiesen werden kann, ist es besser, auch die Kosten nicht genau zu erheben		14 %	2 %	5 %	6 %
Die Weiterbildungskosten werden aus unternehmenspolitischen Überlegungen nicht ermittelt bzw. veröffentlicht		5 %	2 %	3 %	3 %
Die Ergebnisse einer solchen Analyse könnten falsch interpretiert oder als Argument gegen Weiterbildung verwendet werden		5 %	2 %	10 %	5 %
Die Kosten sind ohnehin bereits angefallen, sodaß eine nachträgliche Überprüfung nichts mehr bringt		16 %	6 %	3 %	8 %
Die Unternehmensleitung ist an Informationen über Kosten und Nutzen der Weiterbildung interessiert		53 %	48 %	60 %	52 %
Die Ermittlung von Kosten und Nutzen würde zu sehr auf "harte meßbare Fakten" abzielen und andere "qualitative" Ergebnisse in den Hintergrund drängen		7 %	3 %	3 %	4 %
Anzahl der Unternehmen		57	90	40	187

Qu.: ibw-Erhebung 1989, insgesamt 187 Unternehmen. Dargestellt ist der Anteil der "stimmt voll"-Angaben (100 % = Spaltensumme).

Im Kleinbetrieb spielt "Zeitmangel" eine bedeutendere Rolle als im Großunternehmen. Kleinbetriebe halten auch eher reine ex-post-Evaluierung nicht für zielführend. Großbetriebe, welche sich auf diese schwerpunktmäßig konzentrieren, sind gegenteiliger Ansicht. Dies weist auf die Rechtfertigungsfunktion der Evaluierung (vgl. EASTERBY-SMITH 1986, S. 14) gegenüber der Unternehmensleitung hin. In kleineren Unternehmen ist man auch deutlich skeptischer bezüglich des Vorhandenseins geeigneter Instrumente zur Ermittlung der Weiterbildungskosten bzw. der Evaluierung der Weiterbildung und generell bezüglich der Sinnhaftigkeit solcher Analysen. In größeren Unternehmen ist die Unternehmensleitung stärker an Kenndaten aus dem Weiterbildungsbereich interessiert.

Die Einstellung gegenüber dem Einsatz solcher Steuerungsinstrumente hängt deutlich mit der Entwicklung der Weiterbildungsaktivität zusammen (Tab. B-12).

*Tabelle B-12:
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	

Qu.: ibw-Erhebung 1989, 33 Unternehmen mit in den letzten fünf Jahren stark gestiegenen Weiterbildungskosten und 22 Unternehmen mit eher gesunkenen Aufwendungen
(*): Bei keinem Unternehmen waren die Weiterbildungskosten stark gesunken
100 % = Spaltensumme.

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

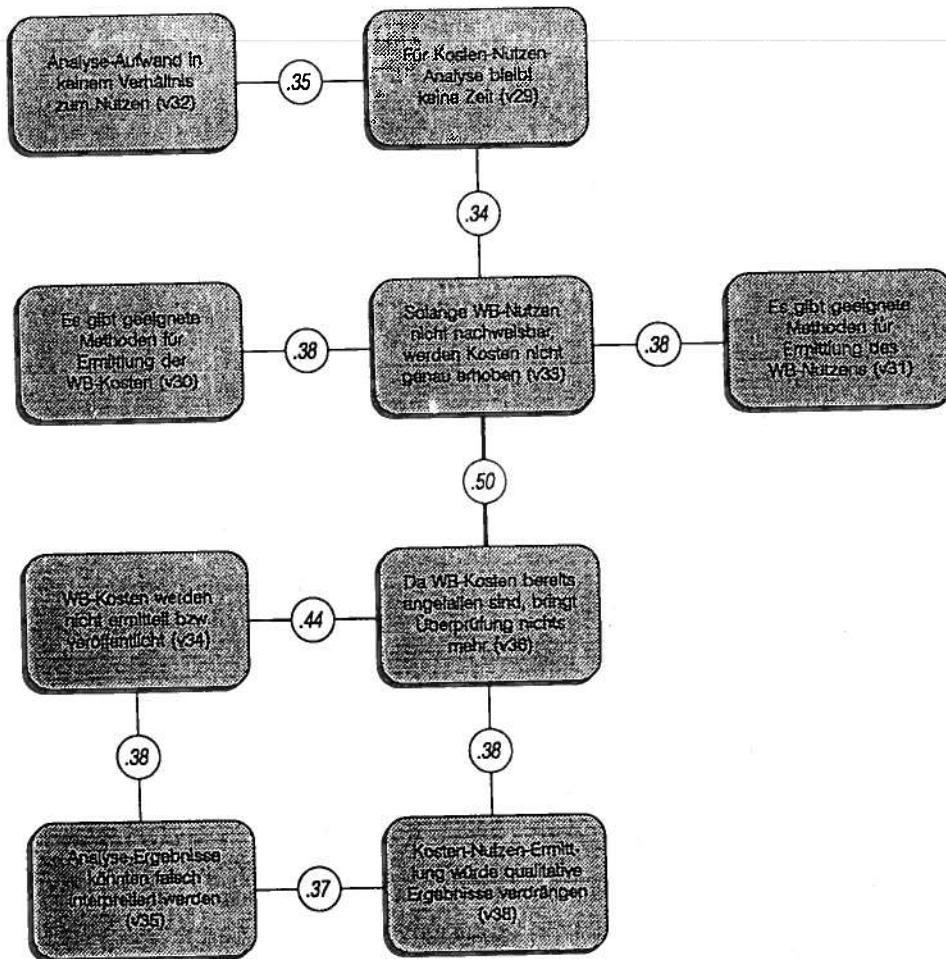
- wird eher die Meinung vertreten, daß ex-post-Evaluierung nichts bringt
- werden Weiterbildungskosten aus unternehmenspolitischen Gründen deutlich seltener ermittelt
- sind die Befürchtungen bezüglich einer Falschinterpretation der Evaluierungsergebnisse deutlich stärker
- neigen die Befragten deutlich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

Befürchtungen bezüglich des Einsatzes von Kostenermittlung und Evaluierung bestehen vor allem in Unternehmen mit geringen oder in den letzten Jahren eher eingeschränkten Weiterbildungsaktivitäten.

So weisen auch die Ergebnisse einer Erhebung von JÄGER (1988, S. 100ff.) darauf hin, daß die eingesetzten Evaluierungsformen bzw. die Beweggründe für Nicht-Evaluieren eng mit der Weiterbildungskultur 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).

Eine Korrelationsanalyse zeigt weitere Zusammenhänge auf (Abb. B-3):

Abbildung B-3:
Einstellung zur Kostenermittlung und Evaluierung in der Weiterbildung



Quelle: ibw-Erhebung 1989, insgesamt 194 Unternehmen.

Dargestellt ist der Korrelationskoeffizient nach Spearman $r(s)$ (nur Werte über .33). Alle dargestellten Werte sind signifikant auf dem 1%- Niveau.

Am stärksten hängen die eher skeptischen Aussagen "Solange der Nutzen nicht exakt nachgewiesen werden kann, ist es besser, die Kosten nicht zu erheben" (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 Gründen werden diese Daten nicht ermittelt oder veröffentlicht" (v34) relativ stark, etwas weniger ausgeprägt auch 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 wieder, daß Evaluierungsergebnisse (un)beabsichtigt durch Dritte falsch interpretiert werden. Die eher skeptische Einstellung, daß es besser sei, Kosten nicht zu ermitteln, solange der Nutzen nicht überzeugend nachgewiesen werden kann (v33), geht einher mit der Meinung, 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. 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. Dies zeigt sich auch darin, daß weiterbildungsskeptische Unternehmen und Unternehmen mit gekürzten Weiterbildungsaufwendungen seltener Weiterbildungskosten ermitteln.

Zusammenfassend zeigen sich zwei - miteinander zusammenhängende - Hemmnisse für den Einsatz von Kosten- und Nutzenermittlung in der betrieblichen Weiterbildung (26): 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, und 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: Einerseits die Vermittlung von Kenntnissen über die Methoden und Instrumente der Kosten- und insbesondere der Nutzenermittlung und Evaluierung (27) sowie andererseits die gezielte Bewußtseinsbildung bei den Weiterbildungsverantwortlichen bezüglich einer erweiterten Sichtweise des Evaluierungsbegriffes: Evaluierung sollte nicht nur das Ausmaß des Wissenswerbes überprüfen, sondern auch in

den Phasen der Bedarfserhebung, der Durchführung der Bildungsmaßnahme und der Umsetzung am Arbeitsplatz eingesetzt werden (28).

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

Angesichts der österreichischen Betriebsgrößenstruktur dürfen die hemmenden Rahmenbedingungen zeitlicher und kapazitiver Art nicht außer Acht gelassen werden. Ein Einsatz umfassender Evaluierungsdesigns wird in der Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben nur in wenigen Fällen möglich sein (29).

Trotzdem bieten sich mehrere Möglichkeiten an, auch in Klein- und Mittelbetrieben Evaluierung einzuführen sowie bei Großunternehmen und Weiterbildungsträgern von einer reinen Ex-post-Kontrolle durch Fragebogeneinsatz abzugehen.

- Es kann als Demonstrationsprojekt eine tiefergehende Evaluierung eines Projektes (z.B. eines neu entwickelten Kurses) durchgeführt werden, um beispielhaft Auswirkungen von Trainingsmaßnahmen in Unternehmen deutlich zu machen.
- Zur Kapazitätserweiterung der Weiterbildungsabteilung werden externe Evaluierungsberater herangezogen. Dieser Einsatz kann sich auf evaluierungsstatistische Beratung beschränken, die konkrete Durchführung von Evaluierungsprojekten, im weiteren Sinn auch die Durchführung umfassender Weiterbildungs-Audits (z.B. EASTERBY-SMITH u.a. 1986) beinhalten.
- Es können einschlägige Softwareprogramme eingesetzt werden, die mit geringem personellen Aufwand detaillierte statistische Auswertungen (Evaluierungsberichte, Teilnehmerverwaltung, Kursauswertungen usw.) ermöglichen.
- Selbstgesteuerte Evaluierung durch Teilnehmer und deren Vorgesetzte kann gefördert werden. Hier steht eine breite Palette von Möglichkeiten zur Verfügung, z.B. die Einplanung von Prozeßanalysen und Manöverkritikrunden 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").

Anmerkungen zu Teil B:

- (1): Vgl. LORANGE/MURPHY (1984), LAUKAMM/WALSH (1986a), sowie speziell bezüglich Defiziten in Personalentwicklung und Weiterbildung STAUDT (1989).
- (2): Zu Sinn und Wert von Plänen in Organisationen vgl. WEICK (1985, S. 22). PULLIG (1991) zeigt einige Beispiele konzeptueller Übersystematisierung in der Weiterbildungsarbeit auf.
- (3): SCHMEE u.a. (1990, S. 28ff.) kamen bei einer Erhebung in österreichischen Industrieunternehmen zum Ergebnis, daß etwa zwei Drittel der Unternehmen Personalplanung durchführen; sie weisen aber auf den eher reaktiven und kurzfristigen Charakter dieser Planungen hin. Weniger als ein Drittel der von ihnen befragten Unternehmen verfügten über schriftlich fixierte Weiterbildungsrichtlinien.
- (4): Bezüglich der Bestandteile von Weiterbildungskonzepten vgl. HUBER/HALWA (1975), KURTZ (1980), STIEFEL (1982a), WILKENING (1989), speziell für den Bereich des Management Development STIEFEL (1989), für das Top Management MARGERISON u.a. (1987). Konkrete Formulierungshinweise für Weiterbildungsleitlinien finden sich bei JESE-RICH (1989, S. 139ff.). Kritisch bezüglich der Notwendigkeit und Wirksamkeit von betrieblichen Bildungskonzepten äußern sich PICKERING (1986) bzw. bezogen auf die Personalplanung österreichischer Unternehmen RISAK (1980, S. 379); zur generellen Kritik am Konzept des strategischen Personalmanagements vgl. MARR (1987), DRUMM (1989b, S. 367ff.) oder ACKERMANN (1989). Hemmnisse bei der Entwicklung von Laufbahnplanungsprogrammen behandeln LEIBOWITZ u.a. (1986).
- (5): Vgl. KOLVENBACH (1975, S. 1547) und BURGOYNE (1990). HENTZE (1975) betont die Gleichrangigkeit der Bildungsplanung mit anderen Teilplänen im Unternehmen.
- (6): Interviews mit Bildungsverantwortlichen zeigen, daß in vielen Betrieben unter einem schriftlichen "Bildungskonzept" lediglich eine Aufstellung des Kursprogrammes (Veranstaltungskatalog) verstanden wird. Dies wird durch die Ergebnisse von WEISS (1990, S. 83) unterstrichen: Nur ein Viertel der deutschen Unternehmen verfügt über eine Weiterbildungs- oder Personalentwicklungskonzeption (in den meisten Fällen eine Jahresplanung). Auch bei der Mitgliederbefragung der IHK Koblenz gaben drei von vier Unternehmen an, über Weiterbildungsmaßnahmen spontan zu entscheiden. Nur etwa zwei von fünf verfügten über eine Etatposition Weiterbildung (IHK 1988, S. 20).
- (7): Zu diesem Ergebnis kommt auch WEISS (1990, S. 83): "Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger erfolgt eine mittelfristige Planung und desto länger sind die Planungszeiträume"

(WEISS 1990, S. 83). Bei den Großunternehmen betreiben 87 % eine mehrmonatige Vorausplanung der Bildungsarbeit von durchschnittlich 14 Monaten.

- (8): So zeigte sich z.B. auch in der britischen Untersuchung von MANGHAM/SILVER (1986, S. 22), daß nur jeder zweite Betrieb mit Weiterbildungsaktivitäten über entsprechende Weiterbildungsrichtlinien verfügt.
- (9): Auch WEBER (1985a, S. 13) zeigt für die Bundesrepublik Deutschland einen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an schriftlich fixierter Weiterbildungsplanung und der Unternehmensgröße auf: Während in Kleinbetrieben bis 100 Beschäftigten nur ca. 7 % eine schriftlich fixierte Weiterbildungsplanung aufweisen, sind es in Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten 44 %. Ebenso fixieren in allen Unternehmensgrößen die Unternehmen weniger oft Personalentwicklungspläne als Weiterbildungspläne schriftlich.
- (10): Vgl. z.B. KAILER u.a. (1985), KRAUS u.a. (1985), AIGINGER/TICHY (1985), TREBAG (1985), MANGHAM/SILVER (1986); sowie generell zu Problemen formaler/langfristiger Planung im Klein- und Mittelbetrieb THURSTON (o.J.), WOODWARD (o.J.) und PAUL u.a. (o.J.).
- (11): Im Gegensatz zum umfassenden Begriff in der Literatur (z.B. KURTZ 1980, STIEFEL 1982a).
- (12): Vgl. die Fallbeispiele von PE-Konzepten in österreichischen Unternehmen in DIETZEL/GARBSCH-HAWRANEK (1990) und LASKE u.a. (1990).
- (13): Von den durch KRAUS/KAILER (1991) befragten Unternehmen führten vier von fünf Bildungsbedarfserhebungen durch.
- (14): Vgl. z.B. die Fallstudie von WEINMAR (1991).
- (15): Vgl. MBF (1980), LEITER (1982), STIEFEL/KAILER (1982), SATTELBERGER (1983), BERTHEL (1983), HÖLTERHOFF/BECKER (1986), PULLIG (1987) MALCHER (1988a), KUBR/PROKOPENKO (1989).
- (16): ARNOLD (1991b, S. 148) weist z.B. darauf hin, daß sich sowohl Angebot als auch Nachfrage als nicht-eindeutige, plastische Größen erweisen, "die durch die kategorialen Vorprägungen im Erhebungsinstrumentarium sowie durch gewachsene Angebotsroutinen wesentlich (mit)"erzeugt" werden".
- (17): Siehe z.B. Methoden partizipativer Bildungsplanung bei DOMSCH (1983). Zur Bildungsbedarfsermittlung im Rahmen längerfristiger Personalplanung vgl. die Fallbeispiele in DYBOWSKY u.a. (1989) und DYBOWSKY/HERZER (1989).

- (18): Vorschläge für die Erfassung und Aufgliederung der Weiterbildungskosten wurden z.B. von FALK (1982b, S. 139ff.), SABEL (1978, S. 82) und BARDELEBEN u.a. (1986, S. 39ff.) vorgelegt. Vgl. als Übersicht über Systematisierungsversuche SABEL (1978, S. 85)
- (19): Vgl. WEBER (1985a, S. 107), EGGER/WINTERHELLER (1982, S. 59f). Der Begriff der Bildungsbudgetierung wird in der Weiterbildungspraxis eher unpräzise verwendet. EGGER/WINTERHELLER (1982, S. 58) verwenden z.B. den Begriff des Budgets (verstanden als Plan-Gewinn- und Verlustrechnung und Planbilanz) nur für Bereiche, denen Erlöse und Kosten verursachungsgerecht zugeordnet werden können.
- (20): Zu diesem Ergebnis kommen auch KRAUS/KAILER (1991). Laut der ÖIBF-Erhebung (1989b, S. 73) finanzieren Unternehmen ihre Weiterbildung "fast immer" in folgenden Formen: 45 % über ein eigenes Bildungsbudget, 50 % über laufende Ausgaben, 2 % über öffentliche Stellen sowie je ein Prozent über Beteiligung der Teilnehmer oder eine andere Form. Nach einer Repräsentativstudie aus Deutschland wird in einem Viertel der Unternehmen ein Weiterbildungsbudget erstellt. In Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern beträgt dieser Wert 63 %, in Mittelbetrieben 30 %, in Kleinbetrieben um 11 %. Die Budgethöhe reichte von 1.000 DM bis zu 400 Millionen DM. In den Budgets ist allerdings nur ein Teil der tatsächlichen Kosten abgebildet: So würden nach Budgetansätzen nur 968,-- DM pro Beschäftigtem anfallen (insgesamt sind es aber etwa 1.770,-- DM) (WEISS 1990, S. 85f).
- (21): Zu Vorgangsweisen bei der Abstimmung von Personalbudgets vgl. SCHOLZ (1989, S. 482ff.).
- (22): Zu den pädagogischen Funktionen der Lernerfolgskontrolle in der Weiterbildung vgl. z.B. MÜLLER (1985, S. 142ff.).
- (23): In der ÖIBF-Erhebung führten 41 % der Unternehmen "eher keine" Erfolgskontrolle durch (ÖIBF 1989b, S. 100). Ebenso kamen z.B. BARDELEBEN u.a. (1989) zum Schluß, daß etwa die Hälfte der von ihnen befragten Unternehmen Kosten-Nutzen-Überlegungen keine Rolle spielen. Vgl. auch die Ergebnisse einer Unternehmensbefragung des Münchener Bildungsforums (MBF 1985).
- (24): Vgl. auch MBF (1985). Auch in der ÖIBF-Erhebung (1989b, S. 100) standen Verhaltensbeobachtung am Arbeitsplatz sowie Gespräche und Befragungen im Vordergrund, ständige Leistungsmessungen oder Abschlußprüfungen setzt nur jedes sechste antwortende Unternehmen ein.
- (25): Siehe dazu STUART/LONG (1985), KAILER/STIEFEL (1984, S. 15ff. und S. 53ff.), FALK (1990).
- (26): Zu institutionellen Widerständen gegenüber Evaluierung und Abhilfemaßnahmen vgl. WEISS (1974, S. 148ff.)

- (27): Instrumente, Checklisten, Leitlinien und Konzepte zur Kostenermittlung und Evaluierung liegen auch im deutschsprachigen Raum vor. Zur Evaluierung vgl. z.B. als Überblick BRONNER (1983), MEYER (1974), MÜNCH/MÜLLER (1988) oder DAHMS/GERL (1991), bezogen auf Großunternehmen BRONNER/SCHRÖDER (1983) bzw. auf Management-Training ANDREWS (1957), STIEFEL (1974) und DÖRING (1973). Umfassende Evaluierungskonzepte legen KURTZ u.a. (1984) und STIEFEL/BRAUNSBURGER (1983) vor. Standardwerke im angloamerikanischen Raum sind z.B. HESSELING (1966), WARR u.a. (1970), HAMBLIN (1974), KIRKPATRICK (1967), EASTERBY-SMITH (1986) und RAE (1989). Zum Bereich der Kostenermittlung vgl. TALBOT (1975), SABEL (1978), JENNES (1976), KEARSLEY (1982), URBAN u.a. (1985), SPENCER (1986), KIRRANE (1986), FLAMHOLTZ (1986) sowie die als Praxisleitfäden konzipierten Arbeiten von HEAD (1987) und ZVEI (1982).
- (28): Als Überblick über die geschichtliche Entwicklung der verschiedenen Evaluierungsansätze vgl. SMITH/PIPER (1990), über verschiedene "Evaluierungsschulen" EASTERBY-SMITH (1986).
- (29): Vgl. die in KURTZ u.a. (1984) und STIEFEL/BRAUNSBURGER (1983) beschriebenen Praxisbeispiele.

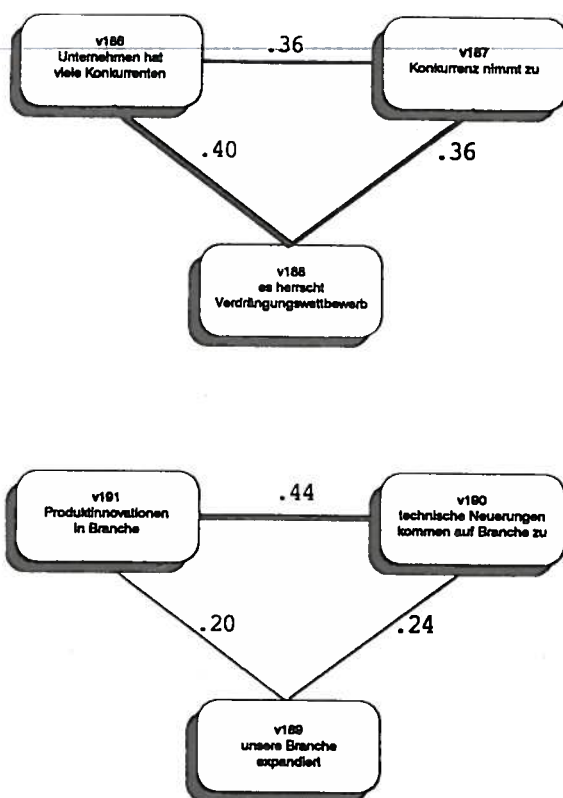
Teil C: Weiterbildung und Unternehmensdynamik

1. Einschätzung des Unternehmensumfeldes und betriebliche Weiterbildungsaktivität

Um den Zusammenhang zwischen der Einschätzung des unternehmensinternen sowie des externen Umfeldes (1) durch die Weiterbildungsverantwortlichen (2) und dem Ausmaß der betrieblichen Weiterbildungsaktivität zu untersuchen, wurde in der ibw-Erhebung 1988 die Umfeldentwicklung bezüglich folgender Faktoren eingeschätzt: Anzahl der Konkurrenten, Zu- bzw. Abnahme der Konkurrenz, Intensität der Konkurrenz (Verdrängungswettbewerb), Branchenentwicklung (-expansion), Ausmaß der grundlegenden technischen Neuentwicklungen in der Branche und Ausmaß der Produktinnovationen in der Branche.

Die Unternehmen differenzierten bei der Beantwortung kaum zwischen den verschiedenen Aspekten der Konkurrenzsituation (Tab. Anh. C-1). Die Errechnung eines Assoziationsmaßes zeigt zwei Antwortkomplexe (Abb. C-1): die Einschätzung der Konkurrenzsituation sowie der Innovationsintensität.

Abbildung C-1:
Umfeldeinschätzung durch die Unternehmen



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

Unternehmen, die sich starker Konkurrenz ausgesetzt sehen (v186), betonen ebenso den Aspekt des Verdrängungswettbewerbes (v188) und nehmen oft auch zunehmende Konkurrenz wahr (v187). Der stärkste Zusammenhang besteht zwischen der Erkenntnis, daß grundlegende technische Neuerungen auf die Branche zukommen (v190) und ständigen Produktinnovationen in der Branche (v191). Dieser Antwortcluster, der den Innovationsaspekt hervorhebt, hängt auch - schwächer - mit der Einschätzung zusammen, daß die Branche insgesamt expandiert (v189).

1.1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte

Bei den Einschätzungen der Konkurrenzsituation gibt es keine größeren Unterschiede nach der Unternehmensgröße: Mehr als zwei Drittel aller Unternehmen sehen sich einer starken Konkurrenz ausgesetzt. Etwa ein Drittel der antwortenden Unternehmen schildert ihr Umfeld als innovativ und durch laufende Produktentwicklungen geprägt. Dies wird mit steigender Unternehmensgröße häufiger betont (Tab. Anh. C-1). Etwa jedes fünfte Unternehmen ist in einer stark expandierenden Branche tätig (Kleinbetriebe: 17 %, Großunternehmen: 27 %). Kleinbetriebe nehmen seltener unternehmensrelevante Entwicklungen technischer Art oder Produktinnovationen im Umfeld wahr als größere Unternehmen und berichten seltener von einer Branchenexpansion. Dies wird auch durch andere Erhebungen belegt: Kleinbetriebe haben tendenziell einen geringeren Überblick über ihr Umfeld und haben Informationsdefizite über neueste technische Entwicklungen (3) bzw. sind eher der Meinung, ohne Neuentwicklungen und Anpassungen an das sich ändernde Umfeld auskommen zu können (vgl. WINTER/THOLEN 1982, S. 30).

1.2. Branchenspezifische Aspekte

Nach Wirtschaftsbereichen zeigen sich beträchtliche Unterschiede in der Einschätzung des Umfeldes:

Banken und Versicherungen charakterisieren ihr Umfeld mit überdurchschnittlich hoher und zunehmender Konkurrenz und Verdrängungswettbewerb; die Branche wird als expandierend erlebt, technische Neuentwicklungen (z.B. EDV-Einsatz) werden sehr häufig genannt. Im Einzelhandel wird überdurchschnittlich häufig starke Konkurrenz wahrgenommen. Industriebetriebe berichten seltener von Konkurrenzproblemen oder Branchenexpansion (Tab. Anh. C-2). Das Umfeld der energieversorgenden Unternehmen ist vor allem geprägt durch markant überdurchschnittlich hohe Nennungen bei Produktinnovationen und technischer Neuentwicklung. Überdurchschnittlich viel Konkurrenz, dagegen wenig technische Innovationen gibt es im Bereich Nahrungs- und Genußmittel. Dies trifft auch für den Bereich Leder/Textil zu. Der Bereich Papier/Holz berichtet von vergleichsweise hoher Konkurrenz. Der Chemiebereich ist durch sehr hohe Konkurrenz, aber auch viele Produktinnovationen gekennzeichnet. Metalle und Metallwaren verzeichnen einen hohen technischen Innovationsgrad bei eher gleichbleibender Konkurrenz. In der Maschinenerzeugung wird vergleichsweise selten Konkurrenz, dafür überdurchschnittlich oft technische und Produktinnovation angeführt. Sehr stark ausgeprägt ist die Betonung von technischen Neuentwicklungen und

Produktinnovationen im elektrotechnischen Sektor. Bauwesen und Baunebengewerbe heben markant überdurchschnittlich oft hohe Konkurrenz hervor, aber kaum technische Innovationen. Der Dienstleistungsbereich betont vor allem technische Neuentwicklungen und Branchenexpansion (Tab. Anh. C-3).

Insgesamt beschreibt etwa jedes vierte Unternehmen sein Umfeld als rasch expandierende Branche mit ständigen technischen Neuentwicklungen und Produktinnovationen. Diese Unternehmen finden sich vor allem in den weiterbildungsintensiven Bereichen Energieversorgung, Chemie, Metalle und Metallwaren, Maschinenerzeugung, Elektrotechnik, Bank und Versicherung (4). Dagegen sind Unternehmen, die ihr Umfeld von starker Konkurrenz, aber eher selten von technischen Neuentwicklungen und Produktinnovationen in der Branche geprägt sehen, vor allem in den Bereichen Nahrungsmittel, Leder, Steine/Erden und der Bauwirtschaft zu finden. Innovationsdruck als Weiterbildungsauslöser fehlt weitgehend. Weiterbildung wird von diesen Unternehmen meist nicht als strategisches Wettbewerbsinstrument, mit dem ein Konkurrenzvorteil erzielt werden kann, angesehen und eingesetzt.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen z.B. WINTER/THOLEN (1982, S. 25ff.). Sie erhoben für Deutschland folgende wichtigste Weiterbildungsauslöser der letzten fünf Jahre: neue Produkte, organisatorische Veränderungen bzw. Änderungen bei den Produkten und in der Produktion selbst. Die wichtigsten außerbetrieblichen Einflüsse auf die Weiterbildung waren der steigende Wettbewerbsdruck (insbesondere im Handel sowie bei Banken und Versicherungen) Arbeitsteilung, Marktausdehnung und internationale Zusammenarbeit (insbesondere Maschinenbau, Elektrotechnik, KFZ und Feinmechanik), weiters auch Kostendruck und Konjunkturlage.

HARTL u.a. (1981, S. 31) ermittelten als wichtigste Auslöser von Weiterbildung in österreichischen Unternehmen Veränderungen durch die EDV, verstärkten Konkurrenzdruck, Rationalisierung und wachsende Betriebsgröße, Automatisierung und Anwendung neuer Erkenntnisse (5).

Das Erkennen unternehmensrelevanter technischer Neuentwicklungen bzw. von Produktinnovationen in der Branche sowie im Unternehmen stellt einen der wesentlichsten Auslöser für Weiterbildungsaktivitäten dar. Dies zeigte sich auch bei der Frage nach den verfolgten Weiterbildungszielen, wo der Behebung fachlicher Qualifikationsdefizite und der Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien Priorität zukam (vgl. Tab. A-11). Das Wahrnehmen von Konkurrenzdruck - wie es bei einem großen Teil der antwortenden Unternehmen der Fall ist - löst nur dann Weiterbildungsaktivitäten aus, wenn dies mit der Überzeugung gepaart ist, daß durch eine Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation oder z.B. eine verstärkte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ein strategischer Vorteil gegenüber der Konkurrenz erreichbar ist.

2. Einschätzung der Rentabilität der Weiterbildung und betriebliche Weiterbildungsaktivität

Für ein Drittel der Unternehmen in der ibw-Erhebung 1989 haben sich die Ausgaben für Weiterbildung völlig, für 62 % eher rentiert, nur 5 % sind skeptisch bezüglich des Erfolges ihrer Weiterbildungsaktivitäten (6). Es zeigt sich ein (selbstverstärkender) Zusammenhang zwischen der Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten und der Einschätzung ihrer Rentabilität (7).

Tab. C-1 zeigt, daß tendenziell größere Unternehmen stärker vom Erfolg ihrer Weiterbildungsbemühungen überzeugt sind.

*Tabelle C-1:
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)

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 die weiterbildungsskeptischen bzw. (eher) unzufriedenen Unternehmen näher, zeigt sich, daß es sich eher um kleinere und mittlere Unternehmen handelt. Jeder vierte Betrieb 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.

Dies weist auf eine wichtige Ursache des Evaluierungsdefizites in der betrieblichen Weiterbildung hin: Befürchtungen bezüglich einer falschen Auslegung erhobener Evaluierungsdaten hängen mit der Einschätzung des Erfolges der Weiterbildungsaktivitäten zusammen. Je positiver die Einschätzung der Rentabilität, desto weniger befürchtet man, daß die Analyseergebnisse unzutreffend interpretiert werden könnten. Dasselbe Bild zeigt sich auch für die Kostenermittlung: Von den "zufriedenen" Unternehmen ermitteln zwei von drei ihre Weiterbildungskosten, bei den "Skeptikern" nur jede dritte. Das heißt, daß Weiterbildungsskepsis sich in den meisten Fällen nicht auf eine exakte Ermittlung von Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung stützt, sondern daß es sich eher um eine Frage der Einstellung gegenüber Weiterbildung bzw. eine intuitive Einschätzung handelt.

3. Veränderungsintensität der Unternehmen in den letzten fünf Jahren und Weiterbildungsaktivität

3.1. Wichtigste Veränderungen in den Unternehmen in den letzten fünf Jahren

Aufbauend auf eine Analyse einschlägiger Forschungsberichte wurde eine Reihe von Faktoren, die potentiell betriebliche Weiterbildung stimulieren, identifiziert, und die Unternehmen wurden nach Veränderungen in diesen Bereichen in den vergangenen fünf Jahren befragt. Sie nannten vor allem starke Änderungen (in den meisten Fällen Zunahmen) bei Investitionen in neue Technologien, beim Umsatz (und damit zusammenhängenden personellen und organisatorischen Änderungen) sowie bei Problemen mit der Mitarbeiterrekrutierung (Tab. C-2) (8).

*Tabelle C-2:
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 (Tab. C-3):

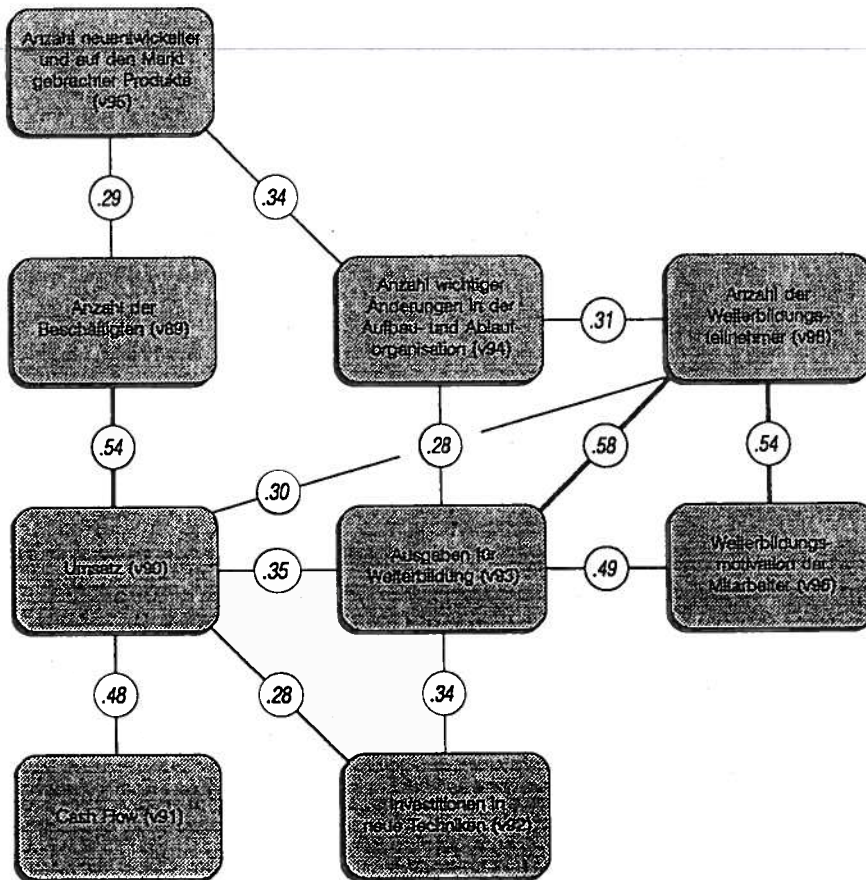
*Tabelle C-3:
Entwicklungen in den letzten fünf Jahren nach Unternehmensgröße*

Entwicklungstrend	Anzahl der Mitarbeiter			
	bis 50	51 - 500	über 500	insgesamt
Anzahl der Beschäftigten	12 %	31 %	22 %	23 %
Umsatz	30 %	45 %	33 %	38 %
Cash Flow	22 %	24 %	15 %	22 %
Investitionen in neue Techniken	39 %	42 %	54 %	44 %
Ausgaben für Weiterbildung	19 %	14 %	25 %	18 %
Änderungen in Aufbau- und Ablauforganisation	21 %	29 %	35 %	28 %
Anzahl neuentwickelter Produkte	20 %	25 %	25 %	23 %
WB-Motivation der Mitarbeiter	5 %	11 %	10 %	9 %
Probleme bei Beschaffung neuer Mitarbeiter	46 %	33 %	26 %	36 %
Anzahl der WB-Teilnehmer	14 %	11 %	24 %	15 %
Unternehmen insgesamt	60	90	41	191

Qu.: ibw-Erhebung 1989, 100 % = 191 Unternehmen
Dargestellt ist der Anteil der Unternehmen mit "stark gestiegen"-Angabe bei der jeweiligen Variable (100 % = Spaltensumme).

Am häufigsten berichten Großunternehmen von einem starken Anstieg der Investitionen in neue Technologien, gefolgt von Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation, erhöhten Ausgaben für Weiterbildung, Produktinnovationen und der Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer. Von starken Zuwächsen bei Umsatz, Investition in neue Technologien, wachsenden Problemen mit der Mitarbeiterrekrutierung am Arbeitsmarkt, Steigerung des Umsatzes und vermehrten aufbau- und ablauforganisatorischen Änderungen berichten Mittelbetriebe (50 bis 500 Mitarbeiter). Stark gestiegene Probleme bei der Beschaffung von Mitarbeitern am Arbeitsmarkt, sowie zunehmende Investitionen in neue Technologien und gesteigener Umsatz werden von den antwortenden Kleinbetrieben genannt.

Abbildung C-2:
Entwicklungen in den letzten fünf Jahren



Qu.: ibw-Erhebung 1989, insgesamt 194 Unternehmen
Dargestellt ist der Korrelationskoeffizient nach Spearman $r(s)$ (nur Werte über .27).
Die dargestellten Werte sind signifikant auf dem 1 %-Niveau.

Eine Korrelationsanalyse zeigt hochsignifikante Zusammenhänge zwischen den einzelnen Einflußfaktoren (Abb. C-2): 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 Weiterbil-

derungsteilnehmer (v98) und der Einschätzung der Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter aus Unternehmenssicht (v96) ($r(s)$ jeweils über .48); sowie zwischen Produktneuentwicklungen (v95) und ablauf- und aufbauorganisatorischen Änderungen im Unternehmen (v94).

Abb. C-2 zeigt weiters die zentrale Bedeutung der Entwicklung der Weiterbildungsausgaben (v93): Diese ist nicht nur eng verbunden mit der Entwicklung der Teilnehmerzahlen (v98) und der Einschätzung der Weiterbildungsmotivation der Unternehmensangehörigen (v96). Sie hängt auch 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) ($r(s) = .28$).

Dies erscheint 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 Änderungen, Neueinstellungen und geänderten Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter, wodurch wiederum Bedarf an Einschulung und Weiterbildung entsteht. Die Wirkung kann auch umgekehrt sein: Weiterbildungsaktivitäten führen dazu, daß die Notwendigkeit organisatorischer Umstellung, daß Marktchancen und Produktinnovationen deutlicher erkannt werden. Fachliche Qualifikation der Mitarbeiter kann die Voraussetzung dafür sein, daß bestimmte Unternehmensziele überhaupt erst angestrebt oder erkannte Marktchancen genutzt werden können.

Es können damit folgende wichtige Einflußfaktoren für die betriebliche Weiterbildungsaktivität hervorgehoben werden: Geschäftserfolg, Änderungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation (und damit zusammenhängend Produktneuentwicklungen), Investitionen in neue Techniken sowie die Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter (aus Unternehmenssicht) (9).

In einer Reihe von Untersuchungen wurde bisher bereits versucht, den Nachweis eines Zusammenhanges zwischen Geschäftserfolg und betrieblicher Weiterbildung zu erbringen (10). In der britischen IFF-Studie (1985) wurde z.B. ein "Index des Geschäftserfolges" gebildet (11), wobei sich sehr deutlich Unterschiede zwischen "trainierenden" und "nicht trainierenden" (12) Unternehmen zeigten (13). DELOITTE u.a. & IFF (1989b) bildeten einen "Wachstumsindex" (14), wobei sich zeigte, daß Unternehmen mit Weiterbildung höheres "Wachstum" aufwiesen (15). Im Zuge der ibw-Erhebung 1989 wurde ein Index erstellt, der die "Änderungsinintensität" der Unternehmen abbilden sollte (16). Berücksichtigt wurden Entwicklungen aus den letzten fünf Geschäftsjahren. Faktorenanalytisch abgesichert wurde je ein Punkt 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 jedes Unternehmen Werte zwischen 0 (keine größeren Änderungen) und 5 (hohes Ausmaß an Veränderung) annehmen konnte. Insgesamt zeigen sich bei mehr als jedem vierten antwortenden Unternehmen keine großen Veränderungen in den letzten Jahren (Indexwert 0), 28 % kamen auf den Indexwert 1, 20 % auf 2, 10 % auf 3, 8 % auf 4 und 4 % auf 5. Von geringer Änderungsintensität berichten überdurchschnittlich viele Kleinbetriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern (Tab. C-4).

*Tabelle C-4:
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. C-4 weist jedoch auch Kleinbetriebe mit hoher Änderungsintensität aus. Dieses Ergebnis wird durch die Erhebung von KAILER u.a. (1985b, S. 129ff.) gestützt, in der eine zahlenmäßig kleine Gruppe von Klein- und Mittelbetrieben mit hoher Aktivität in den Bereichen Weiterbildung und Organisationsentwicklung festgestellt wurde.

Insgesamt zeigt sich eine Reihe hochsignifikanter Zusammenhänge zwischen Veränderungsintensität und einzelnen Entwicklungen in den Unternehmen innerhalb der letzten fünf Jahre. Je höher der Änderungsindex eines Unternehmens, desto deutlichere Steigerungen gab es bei Umsatz und Cash Flow, in der Anzahl der

Mitarbeiter, beim Ausmaß an Investitionen in neue Technologien, in der Höhe der Weiterbildungskosten, in der Anzahl der Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation, bei der Anzahl der Produktentwicklungen und bei der Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer. Nicht signifikant war hingegen der Zusammenhang zwischen Problemen bei der Beschaffung neuer Mitarbeiter am Arbeitsmarkt und dem Änderungsindex.

3.2. Einflußfaktoren der betrieblichen Weiterbildung

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

Die betriebliche Weiterbildungsaktivität hängt mit der **Beschäftigtenzahl** und deren Entwicklung zusammen: Die Weiterbildungskosten sind in den letzten 5 Jahren bei fast 90 % der antwortenden Unternehmen gestiegen, in jedem sechsten sogar stark. 12 % berichten von "eher gesunkenen" Weiterbildungsbudgets. Es zeigt sich ein Zusammenhang (auf dem 10 %-Niveau) zwischen der Unternehmensgröße und den Ausgaben für Weiterbildung. Kostensteigerungen in den vergangenen Jahren hängen mit der Neueinstellung von Mitarbeitern zusammen (Tab. C-5).

*Tabelle C-5:
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

Hochsignifikant ist weiters der Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Weiterbildungskosten und der Zahl der Weiterbildungsteilnehmer (17). Bei fast 90 % der Unternehmen hat die Teilnehmerzahl 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 untermauert, die eine systematische Ausweitung der Weiterbildung in den letzten Jahren, gekoppelt mit Expansionsplänen für die nächsten Jahre, ergab, wobei ein Trend zum relativ stärkeren Ausbau der firmeninternen Weiterbildung festzustellen ist (vgl. auch KRAUS/KAILER 1991).

Ebenso hängen die Entwicklung des Umsatzes und der Weiterbildungskosten 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. C-6).

*Tabelle C-6:
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 (18).

Daß man sich bei der Budgeterstellung 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 setzt erst bei einschneidenden Verschlechterungen des Geschäftsganges und damit verbundenen unternehmens-

weiten Kostensenkungsprogrammen ein. Ebenso bedarf eine überdurchschnittliche Erhöhung des Weiterbildungsbudgets eines Auslösers, der erhöhte Weiterbildungskosten quasi rechtfertigt: Dazu gehört die Durchführung von Sonderprojekten neben den laufenden Weiterbildungsmaßnahmen, wie z.B. Begleitveranstaltungen im Rahmen einer tiefgreifenden Umstellung des Unternehmens aufgrund der Einführung neuer Technologien, die Einführung neuer hierarchischer Zwischenebenen, die Entwicklung eines Weiterbildungsprogrammes für Nachwuchsführungskräfte, ein unternehmensweites Qualitäts-Management-Programm (z.B. GROOCOCK 1988, ZINK 1989), die Einführung von Lernstatt-Aktivitäten und Qualitätszirkeln usw.

Als Maß des Zusammenhanges zwischen Umsatz und Weiterbildungskosten wurde der Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient nach Pearson errechnet: In beiden ibw- Erhebungen zeigte sich ein hochsignifikanter Zusammenhang (auf dem 1%-Niveau) zwischen Umsatz und Weiterbildungskosten (ibw- Erhebung 1988: $r = .28$, $n = 344$ Unternehmen; ibw-Erhebung 1989: $r = .38$, $n = 97$ Unternehmen); nicht signifikant war jedoch der Zusammenhang zwischen Umsatz und Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter (ibw-Erhebung 1988: $r = .094$, $n = 344$ Unternehmen; ibw-Erhebung 1989: $r = .02$, $n = 94$ Unternehmen). Dies hängt mit dem U-förmigen Verlauf der Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter nach der Unternehmensgröße in beiden Erhebungen zusammen.

In der ibw-Erhebung 1989 betrug der Mittelwert der Weiterbildungskosten in Prozent des Umsatzes 0.4 %. Allerdings streuten die Ergebnisse sehr stark, z.B. bei Industrieunternehmen zwischen 1 Promille und 6.75 % vom Umsatz. Da aber nur ein Teil der Unternehmen Weiterbildung budgetiert und nur wenige überhaupt die Umsatzhöhe als Ansatzpunkt für die Bestimmung des Weiterbildungsbudgets heranziehen, stellt sich die Frage, ob die Errechnung eines auf den Umsatz bezogenen Kennwertes sinnvoll ist (19). Insgesamt dürfte die Lohn- und Gehaltssumme eine bessere Vergleichsbasis bilden. "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).

Auch die Investitionen in neue Technologien hängen mit dem Ausmaß der Weiterbildungsaktivität eng zusammen: Die Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien stellte in der ibw-Erhebung 1988 eines der wichtigsten Weiterbildungsziele dar (vgl. auch SAUTER 1989a, S. 143ff.). Dies zeigt sich auch in der ibw-Erhebung 1989: 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, wenn auch damit noch nichts darüber ausgesagt ist, ob die Anstöße aus der Einführung neuer

Technologien kommen, Weiterbildung also auf Umstellungen reagiert, oder ob diese vorbereitend und unterstützend zu Veränderungen eingesetzt wird (vgl. dazu ARNOLD 1990a, S. 99ff.). Für die Schweiz konstatierten KÜNZLE/BÜCHEL (1989, S. 96) eine eher reaktive Ausrichtung der Bildungsarbeit der Mittelbetriebe (20).

Die Einführung neuer Technologien hängt mit meist tiefgreifenden **Änderungen in der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation** zusammen. Weiterbildung wird aber auch zur proaktiven 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. Ähnliche Zusammenhänge wurden auch für deutsche Betriebe festgestellt: "Die Teilnehmerzahlen und das Stundenvolumen sind um so höher, je wichtiger die Einführung neuer Techniken als Weiterbildungsmotiv eingestuft wird" (WEISS 1990, S. 128).

Auch der Zusammenhang von **Produktneuentwicklungen** und betrieblicher Weiterbildungsaktivität ist hochsignifikant: Von den Unternehmen, bei denen die Anzahl der neuentwickelten und auf den Markt gebrachten neuen Produkte stark gestiegen ist, berichtet ein Drittel von stark, und mehr als die Hälfte von eher gestiegenen Weiterbildungskosten.

Gestiegene Weiterbildungsaufwendungen hängen hochsignifikant mit der Einschätzung zusammen, daß die **Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter** gestiegen sei (vgl. auch WEBER 1985a, S. 76). Fast 60 % aller Unternehmen mit stark gestiegenen Weiterbildungsausgaben berichten von stark gesteigener Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter. Dieser Zusammenhang kann (gleichsam 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 initiiertes Weiterbildung, durch positive Rückmeldung nach dem Besuch interner oder externer Seminare, durch Umsetzungsversuche und Rückmeldungen der Vorgesetzten an die Weiterbildungsabteilung) führt dazu, daß Unternehmen verstärkt Weiterbildung anbieten.
- 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 (vgl. HARTL u.a. 1981, S. 29) und daß langfristig wirksame Weiterbildungsmotivation aufgebaut wird.

ROSENSTIEL (1976, S. 122) weist darauf hin, daß bei längerfristigen und immer wiederkehrenden Maßnahmen damit zu rechnen ist, daß die Weiterbildungsmaßnahmen im Sinne der 'funktionalen Autonomie der Motive' Eigenwert gewinnen und um ihrer selbst angestrebt werden. Das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten führt aber nicht automatisch zu erhöhter Weiterbildungsmotivation. Gerade bei Kleinbetrieben, die bisher wenig Weiterbildung betrieben haben (vgl. HARTL u.a. 1981, S. 37f.) und bei lernungsgewohnten Personen ist zuerst eine Hemmschwelle zu überwinden (vgl. FESSEL 1990, S. 68ff.). Die Angst vor Weiterbildung ist insbesondere bei Arbeitnehmern, die älter sind, deren Bildungs- oder Schulerfahrungen schon länger zurückliegen, die ein niedrigeres Qualifikationsniveau haben oder die negative Erfahrungen mit schulischem Lernen und Weiterbildung gemacht haben, ausgeprägt (21).

Von besonderer Bedeutung ist der Zusammenhang, den Weiterbildungsinteressenten zwischen Weiterbildung und der Möglichkeit eines Arbeitsplatzwechsels, eines Aufstieges oder monetärer Besserstellung sehen (vgl. WEBER 1985a, S.182ff.); d.h. inwieweit seitens des Unternehmens eine Koppelung von Weiterbildung und Laufbahn der Mitarbeiter erfolgt und firmenintern kommuniziert wird. Auch bei weiterbildungsintensiven Unternehmen schwächt das Fehlen solcher Zusammenhänge die Weiterbildungsmotivation (vgl. BURGOYNE 1990).

In der ibw-Erhebung 1989 berichtet 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 qualifizierter Mitarbeiter am Arbeitsmarkt** einen Anstoß für erhöhte Weiterbildungsanstrengungen, d.h. zur internen Höherqualifizierung von Mitarbeitern? Hier konnte kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden (22). Bei Rekrutierungsproblemen am Arbeitsmarkt werden anscheinend andere Problemlösestrategien vorgezogen (23).

Allerdings ist zu unterscheiden, ob der Personalbedarf kurzfristig auftritt (z.B. durch überraschende Kündigung eines Mitarbeiters) oder bereits längerfristig voraussehbar ist (z.B. Pensionierungen). So zeigt die ÖIBF-Erhebung, daß 77 % der befragten Betriebe im Falle von Stellenneubesetzungen aufgrund technisch-organisatorischer Veränderungen eigene Fachkräfte bevorzugen und diese weiterbilden würden. Auf externe Fachkräfte mit einschlägiger Praxis aus anderen Unternehmen würden nur 17 % zurückgreifen (ÖIBF 1989b, Tab. 34, S. 91). Weiters ist zu unterscheiden, ob es sich nur um einen kurzfristigen Kapazitätsengpaß handelt (z.B. bei einem eiligen Zusatzauftrag) oder einen dauernd zu besetzenden Arbeitsplatz. Kurzfristig auftretende Engpässe können nicht durch Einleitung von Qualifizierungsmaßnahmen beseitigt werden. Dies wird auch

durch Ergebnisse von STAGEL (1987, S. 27ff.) 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 die Vergabe von Aufträgen außer Haus.

Eine genauere Analyse nach Unternehmensgrößen zeigt, daß vor allem Kleinbetriebe Probleme bei der Beschaffung qualifizierter Arbeitskräfte sehen (Tab. C-7), daß aber eher die Großunternehmen auf Rekrutierungsprobleme mit einem Ausbau der Weiterbildungsaktivitäten reagieren (Tab. C-8).

*Tabelle C-7:
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 C-8:
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)

In diesem Zusammenhang sind die vielschichtigen Ursachen von Rekrutierungsproblemen zu beachten: Neben Fragen wie Entlohnung und Betriebsklima sowie dem konkreten Anforderungsprofil können Rekrutierungsprobleme in einer nicht problemadäquaten Suchstrategie der Unternehmen oder in einem qualitativ oder quantitativ unzureichenden Angebot an Arbeitssuchenden begründet sein (vgl. STAGEL 1987, S. 39ff.).

Insgesamt können für die geringe Bedeutung der Problemlösestrategie Weiterbildung bei Rekrutierungsproblemen (insbesondere bei kleineren Unternehmen) mehrere Gründe ausschlaggebend sein: Eine wichtige Rolle spielt dabei der **Planungszeitraum der Personalbedarfsplanung**: Größere Unternehmen planen tendenziell auf längere Sicht, wodurch (zukünftige) Rekrutierungsprobleme bereits frühzeitiger bewußt werden (vgl. HACKSTEIN u.a. 1975, S. 1491ff., HACKER 1976, S. 45ff.). Sie haben daher die Möglichkeit, eine längerfristige Kapazitäts-, Arbeits- und Personalbedarfsplanung durchzuführen sowie Mitarbeiter schon vor einem aktuell auftretenden Bedarf aufzunehmen und einzuschulen. Beispiele dafür sind job-rotation- Programme, Trainee-Programme und Springer-Pools insbesondere in größeren Unternehmen. Auch die verfolgte **Personalbeschaffungsstrategie** ist von Bedeutung: Das Unternehmen kann die Strategie verfolgen, bei Bedarf entsprechend qualifizierte Mitarbeiter von anderen Unternehmen abwerben (24); es können aber auch gezielt zukünftig benötigte Qualifikationen durch die Aufnahme junger Mitarbeiter mit entsprechender Aus- und Weiterbildung aufgebaut werden. Diese Vorgangsweise setzt Personal- und Laufbahnplanung voraus (25).

Schließlich hängt die Entscheidung auch von der **Dauer der Qualifizierungsmaßnahme** ab. Weiterbildungsmaßnahmen werden dann nicht als Lösungsmaßnahme angesehen, wenn sie zu lange dauern würden. Die Ursache für die zu knappe Zeit kann in tatsächlich kurzfristigen und unvorhergesehenen Veränderungen bestehen oder aus unhergesehenem Ausfall von Mitarbeitern herrühren, ebenso aber auch aus unterlassener oder mangelhaft durchgeführter Planung.

4. Betriebliche Weiterbildung: Problembereiche, Veränderungen in den letzten drei Jahren und Ausbaupläne der Unternehmen

4.1. Problembereiche

Je nach Gestaltungsform und Intensität der betrieblichen Weiterbildung treten unterschiedliche Probleme in den Vordergrund. Unternehmen, die mit Weiterbildung erst beginnen, sehen sich anderen Problemfeldern und Engpässen gegenüber (vgl. HARTL u.a. 1981, S. 37f.) als solche, die bereits umfangreiche fachliche Bildungsaktivitäten auf individueller Ebene entfalten (26) oder Unternehmen, welche die Weiterbildung als Motor von Innovationsprozessen und Instrument der Organisationsentwicklung einsetzen (27).

Auch die im inner- und außerbetrieblichen Bildungsumfeld wahrgenommenen Probleme und Entwicklungen beeinflussen wiederum die Gestaltung der Weiterbildung.

In der ibw-Erhebung 1989 nannten die meisten Unternehmen (83 %) Zeitmangel und Arbeitsüberlastung der Teilnehmer als sehr großes Problem. Dieses Oberflächensyndrom müßte genauer analysiert werden, deutet aber darauf hin, daß Weiterbildung im Verhältnis zum Tagesgeschäft ein geringerer Stellenwert eingeräumt wird. Danach folgen mit weiten Abstand personelle Engpässe in der Weiterbildungsabteilung selbst, finanzielle Beschränkungen und Transferprobleme.

Trotz leicht unterschiedlicher Frageformulierung erbrachte auch die Erhebung von WEISS (1990, S. 88, Abb. 6) sehr ähnliche Ergebnisse (vgl. Tab. C-9). Auch hier dominierte Zeitmangel und Arbeitsüberlastung (68 %), mit Abstand gefolgt von begrenzten Finanzmitteln (27 %).

Tabelle C-9:
Probleme der betrieblichen Weiterbildung in Österreich und Deutschland

Problemfeld	Österr.	BRD
Zeitmangel/Arbeitsüberlastung	83 %	68 %
Beschränkungen bei Finanzmitteln	22 %	27 %
Engpässe bei/Mangel an WB-Personal	23 %	14 %
Wenig Transfer	21 %	(*)
Mangelnde Mitarbeitermotivation	18 %	24 %
Erfolg schwer nachweisbar	16 %	(*)
fehlende Basisqualifikationen	(*)	15 %
unzureichendes externes Angebot	14 %	10 %
zuwenig Zusammenarbeit zwischen WB-Abteilung und anderen Abt.	9 %	(*)
mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte	9 %	8 %
mangelnde Unterstützung durch Unternehmensleitung	7 %	3 %
andere Schwierigkeit	4 %	4 %
(*) : nicht abgefragt		

Qu.: WEISS (1990, S. 88), IDW-Erhebung (1.500 deutsche Unternehmen), Bezugsjahr 1987 (Mehrfachnennungen möglich)
KAILER (1989, S. 215, Tab. A-8.1) ibw-Erhebung (1.100 österreichische Unternehmen), Bezugsjahr 1986 (nur "eher große Schwierigkeiten" berücksichtigt)

4.1.1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte

Je nach Unternehmensgröße treten unterschiedliche Probleme in den Vordergrund (Tab. Anh. C-4, Tab. C-10):

*Tabelle C-10:
Weiterbildungsprobleme nach Unternehmensgröße (Extremgruppenvergleich)*

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

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

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

In **Großbetrieben** treten andere Probleme in den Vordergrund: Große Probleme mit personellen Engpässen in der Trainingsabteilung nennt fast jeder dritte Großbetrieb mit mehr als 500 Mitarbeitern. Dies weist auf Kapazitätsgrenzen der Weiterbildung - meist "Ein-Mann-Abteilungen im Unternehmen" - und damit die Notwendigkeit des Einsatzes von Kapazitätserweiterungsstrategien hin. Insbesondere bei Großbetrieben zeigen sich deutliche Transferprobleme aufgrund mangelnder Unterstützung durch Vorgesetzte der Teilnehmer. Diese Transfer- und Umsetzungsprobleme sind typisch für Weiterbildungsarbeit in Unternehmen in ihrer Organisationsphase (GLASL 1984), sie zeigen auch die Gefahr auf, daß die Weiterbildungsarbeit als nicht ins Unternehmensgeschehen integriert erlebt wird und deshalb unternehmensintern Akzeptanzprobleme hat (28).

Eine ähnliche Problemlage ergibt die Erhebung von WEISS: Im Kleinbetrieb wird nach dem Zeitmangel die mangelnde Bildungsmotivation der Mitarbeiter von 32 % der Antwortenden als Problem gesehen. In Großunternehmen dagegen treten begrenzte Finanzmittel (38 %) und zu geringe Unterstützung durch die Vorgesetzten (22 %) in den Vordergrund. "Dies ist Ausdruck dafür, daß die Weiterbildungsplanung in den Großunternehmen in starkem Maße von den Entscheidungen in anderen Unternehmensteilen abhängig ist und die Zuweisung von Finanzmitteln für Weiterbildungszwecke gegenüber anderen Verwendungen innerbetrieblich durchgesetzt werden muß" (WEISS 1990, S. 89).

4.1.2. Branchenspezifische Aspekte

Nach Wirtschaftsbereichen zeigen sich unterschiedliche Problemschwerpunkte (Tab. Anh. C-5):

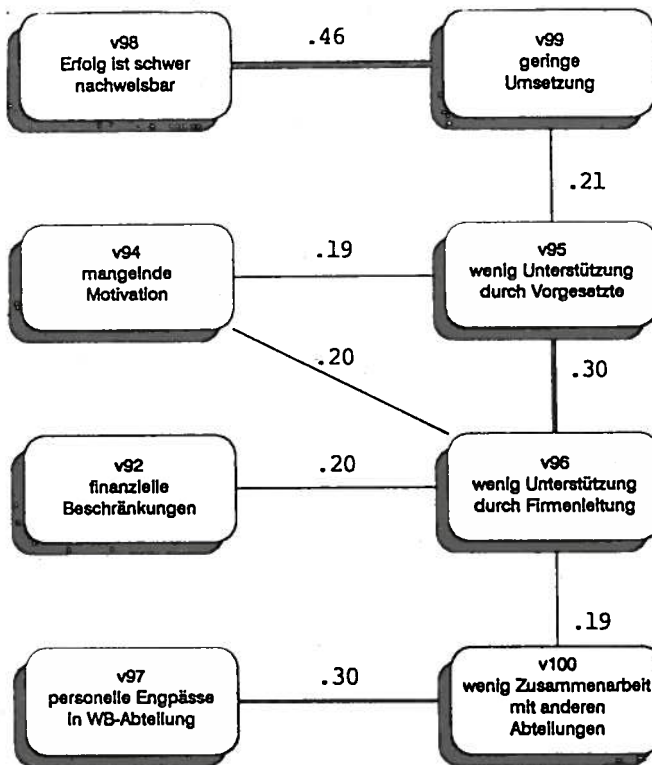
Banken und Versicherungen verfügen über die am besten ausgebauten Weiterbildungssysteme, sie haben relativ selten Probleme mit finanziellen Beschränkungen, der Weiterbildungsmotivation oder Zeitmangel der Teilnehmer. Andererseits nennen sie am häufigsten Schwierigkeiten mit Unterstützung seitens der Unternehmensführung, mit personellen Engpässen in der Weiterbildungsabteilung und bei Fragen der Evaluierung und insbesondere des Lerntransfers (ein Drittel der befragten Unternehmen). In der Industrie treten am häufigsten personelle Engpässe der Weiterbildung und finanzielle Beschränkungen auf. Probleme mit der Weiterbildungsmotivation werden dagegen seltener gesehen. Im Gewerbe werden am häufigsten Probleme mit mangelnder Bildungsmotivation, finanziellen Beschränkungen und mangelnder Umsetzung genannt. Dies gilt noch stärker ausgeprägt für den Einzelhandel (30 % der Unternehmen nennen z.B. große Transferschwierigkeiten). Beim Großhandel treten kapazitative Engpässe in der Weiterbildungsabteilung in den Vordergrund. Im Fremdenverkehr werden vor allem finanzielle Beschränkungen gesehen. Verkehrsbetriebe nennen am häufigsten Probleme mit fehlenden externen Angeboten und finanziellen Beschränkungen.

Insgesamt nennen Betriebe in weniger weiterbildungsintensiven Branchen vor allem mangelnde Bildungsmotivation, finanzielle Beschränkungen, Transferprobleme und fehlende externe Angebote als Hindernisse für einen Ausbau der Weiterbildung. Bei systematisch ausgebauter Weiterbildung verlieren Motivations- und Informationsprobleme an Bedeutung. Dagegen treten kapazitative Engpässe in der Weiterbildungsabteilung in den Vordergrund. Weiterbildungsintensive Unternehmen stoßen in ihrer Bildungsarbeit aufgrund vorgegebener Bud-

getrahmen auch eher an finanzielle Grenzen. Bei ihnen gewinnen Transfersicherung und Erfolgsnachweis an Bedeutung.

Diese Problemfelder (Umsetzung, personelle Kapazität, Unterstützung) spiegeln sich auch in einer Analyse der in Unternehmen miteinander auftretenden Problembündel wieder (Abb. C-3).

Abbildung C-3:
Weiterbildungsprobleme in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern



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

Die Probleme mit mangelnder firmeninterner Unterstützung der Bildungsarbeit umfassen mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte (v95) sowie durch die Unternehmensleitung (v96). Dieser Problemtyp trifft auf etwa jedes zehnte Unternehmen, insbesondere auf größere Betriebe zu.

Probleme mit Umsetzung und Erfolgsnachweis umfassen Schwierigkeiten beim Nachweis des Erfolges der Weiterbildung (v98) und bei der Umsetzung des Gelernten (v99). Probleme in diesen Bereichen nennt etwa jedes fünfte Unternehmen. Insbesondere bei kleineren Unternehmen hängt dies auch mit dem Problem(syndrom) der mangelnden Bildungsmotivation der Mitarbeiter zusammen.

Kapazitätsprobleme umfassen personelle Engpässe in der Weiterbildungsabteilung (v97) und mangelnde Zusammenarbeit mit anderen Bereichen (v100) und treten vor allem bei der Betrachtung der Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern deutlich hervor (Abb. C-3).

4.2. Veränderungen in den letzten drei Jahren im Weiterbildungsbereich

Insgesamt berichten über drei Viertel aller antwortenden Unternehmen von Veränderungen in ihrer betrieblichen Weiterbildung innerhalb der letzten drei Jahre. Da nur 3 % der Unternehmen in den nächsten Jahren eine Einschränkung ihrer Aktivitäten planen, kann davon ausgegangen werden, daß es sich um Ausweitungen bzw. Umstrukturierungen des Bildungsangebotes handelt.

Die meisten Änderungen beziehen sich auf die Anzahl der Teilnehmer (63 % der Unternehmen mit Änderungen) und - damit eng zusammenhängend - auf Weiterbildungsausgaben (60 %) sowie neue Themenbereiche (50 %). Jeweils ein Drittel der Unternehmen hat das Personal in der Weiterbildung aufgestockt sowie neue Trainer eingesetzt. Etwa jedes zehnte Unternehmen hat Änderungen didaktisch-methodischer Art bzw. personelle Umbesetzungen im Weiterbildungsreferat durchgeführt.

4.2.1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte

Je größer das Unternehmen, von desto mehr Änderungen in der Weiterbildung wird berichtet (Kleinbetriebe: 67 %, Großunternehmen: 95 %). Je nach der Unternehmensgröße stehen unterschiedliche Änderungen der Bildungsarbeit im Vordergrund.

Tabelle C-11:
Änderungen in der betrieblichen Bildungsarbeit der letzten drei Jahre (Extremgruppenvergleich)

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

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

Der Extremgruppenvergleich in Tab. C-11 zeigt, daß sowohl bei Klein- als auch bei Großunternehmen Änderungen in der Höhe der Weiterbildungsaufwendungen und der Teilnehmerzahl an vorderster Stelle stehen. Betriebspädagogische Innovationen (z.B. durch neue Zielgruppen, Themen oder neue externe Trainer) konzentrieren sich deutlich auf Großunternehmen (29).

4.2.2. Branchenspezifische Aspekte

Markant überdurchschnittlich häufig sind Änderungen bei Banken und Versicherungen, insbesondere bei neuen Themenbereichen und Weiterbildungsausgaben (jeweils über 75 %), personellen Umbesetzungen in der Bildungsabteilung (in einem Drittel der Unternehmen) und beim Einsatz neuer externer Trainer und methodisch-didaktischer Änderungen. Dies zeigt, daß in einem beträchtlichen Teil der Banken und Versicherungen eine Umorientierung der Bildungsarbeit stattgefunden hat (30). Im Handel wurden ebenfalls am häufigsten Änderungen bei den Ausgaben und der Teilnehmeranzahl genannt. Auffällig ist im Einzelhandel die hohe Zahl der Nennungen bei der Ausweitung der Anzahl des Weiterbildungspersonals. Im Gewerbe wurden am häufigsten Änderungen bei den Ausgaben und der Anzahl der Teilnehmer genannt; allerdings wird insgesamt unterdurchschnittlich oft von Änderungen berichtet.

In Industriebetrieben werden neue Zielgruppen und Themenbereiche überdurchschnittlich häufig genannt (Tab. Anh. C-6). Dies deutet vor allem auf die steigende Bedeutung fachspezifischer Schulungen im technischen Bereich (31) sowie die Einbeziehung neuer Zielgruppen im Unternehmen (z.B. in Form von Qualitätszirkeln) hin und wird dadurch untermauert, daß fast zwei Drittel der Industriebetriebe erhöhte Weiterbildungsausgaben nennen.

Überdurchschnittlich häufig wird in den weiterbildungsintensiven Branchen Energieversorgung, Elektrotechnik und Dienstleistungen von starken Änderungen bei den Weiterbildungskosten, mehr Teilnehmern, neuen Zielgruppen und Themenbereichen berichtet. Neue Zielgruppen werden weiters überdurchschnittlich häufig von den Bereichen Maschinenbau, Steine/Erden und Nahrungs- und Genußmittel genannt. Energieversorgung, Elektrotechnik und Nahrungs- und Genußmittel weisen überdurchschnittlich häufig auf methodisch-didaktische Innovationen hin. Von personellen Umbesetzungen in der Weiterbildungsabteilung berichten vor allem die Bereiche Elektrotechnik, Papier/Holz und Leder/Textil.

4.2.3. Haupttrends: Quantitative Expansion und qualitative Veränderungen

Aufgrund der miteinander einhergehenden Änderungen können drei - miteinander zusammenhängende - "Änderungstypen" gebildet werden (Abb. C-4).

Der Cluster Weiterbildungsexpansion umfaßt Änderungen bei Weiterbildungsausgaben (v104) und der Anzahl der Teilnehmer (v105). Dies trifft auf etwa zwei Drittel der antwortenden Unternehmen zu und wird mit zunehmender Unternehmensgröße häufiger genannt.

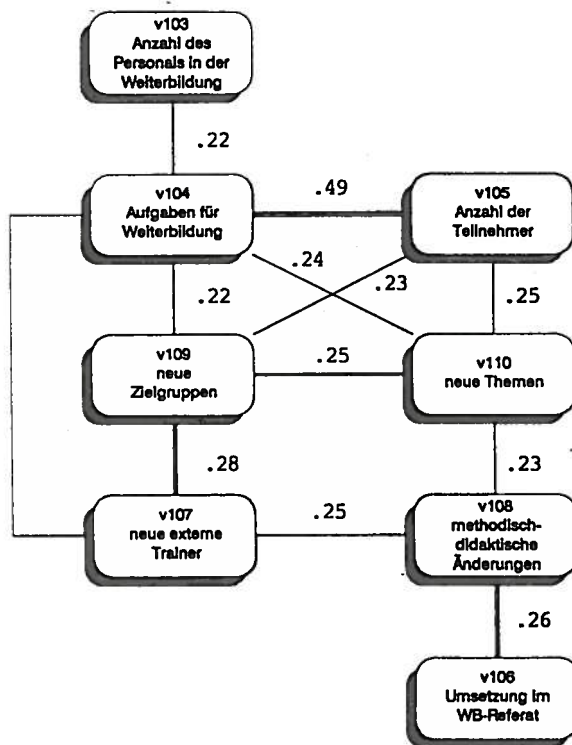
Der Änderungstyp neue Bereiche und Zielgruppen umfaßt neue externe Trainer (v107), neue Themen (v110) und neue Zielgruppen (v109). Er trifft auf etwa ein Drittel der Unternehmen zu und tritt ebenfalls mit zunehmender Unternehmensgröße häufiger auf.

Der Cluster methodisch-didaktische Änderungen der Bildungsarbeit umfaßt methodisch-didaktische Änderungen (v108), die mit Umbesetzungen in der Weiterbildungsabteilung (v106) und neuen externen Trainern (v107) gemeinsam genannt werden. Er umfaßt etwa jedes zehnte Unternehmen, steigt aber mit der Unternehmensgröße sehr stark an (etwa ein Drittel der Großunternehmen ist diesem Typ zuzurechnen).

Abb. C-4 zeigt die zentrale Bedeutung der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten für neue Zielgruppen auf. Solche Programmentwicklungen (z.B. Qualitätszirkel und Kurse für die Mitarbeiter an der Basis, Nachwuchsförderprogramme, Kundens Schulung) führen zu einer Steigerung der Teilnehmerzahlen und - insbesondere wenn es sich um zusätzliche Sonderprojekte handelt - auch einer Aufstokkung des Bildungsbudgets. Die Arbeit mit neuen Zielgruppen macht es auch notwendig, daß neue Themengebiete behandelt werden bzw. daß andere Lernfor-

men eingesetzt werden (z.B. neben dem Seminarbetrieb auch Qualitätszirkel und selbstgesteuertes Lernen). Dies erfordert wieder den Einsatz neuer externer Trainer mit den entsprechenden Qualifikationen (32).

Abbildung C-4: Änderungstypen in der betrieblichen Weiterbildung



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

4.3. Ausbaupläne der Unternehmen im Weiterbildungsbereich

Die Frage nach der geplanten Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung läßt Rückschlüsse auf ihren Stellenwert (33) und das zukünftige Verhältnis von interner und externer Weiterbildung zu. Wird durch einen verstärkten Ausbau interner Weiterbildungsaktivitäten das externe Angebot substituiert werden? Machen sich auf lange Frist gesehen externe Weiterbildungsträger durch Förderung firmeninternen Trainings und durch das Angebot von Train-the-Trainer-Kursen quasi überflüssig?

Generell zeigte sich ein Trend zur Ausweitung der Weiterbildung, eine Kürzung der betrieblichen Weiterbildung wurde praktisch nicht erwogen (Tab. C-12).

*Tabelle C-12:
Entwicklung von interner und externer Weiterbildung*

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

Quelle: ibw-Erhebung 1988,
100% = 987 Unternehmen

Dies wird durch WEISS (1990, S. 86) untermauert: Für die Zukunft rechnen vier von fünf Unternehmen mit einem (deutlich) zunehmenden Weiterbildungsbedarf, weniger als 1 % mit einem rückläufigen Bedarf.

Tab. C-12 zeigt auch, daß die Entwicklungsabsichten miteinander positiv korrelieren: Es findet keine reine Verlagerung der Aktivitäten bzw. Substitution statt, sondern es handelt sich um einen echten Ausbau.

Mit steigender Unternehmensgröße wird öfter ein Ausbau der betrieblichen Weiterbildung geplant (ebenso bei WEISS 1990, S. 87). Ein Ausbau der externen Weiterbildung wird unabhängig von der Unternehmensgröße von etwa der Hälfte der antwortenden Unternehmen erwogen. Ein anderes Bild ergibt sich bei der Betrachtung der internen Weiterbildung: Weit mehr als die Hälfte der Unternehmen plant deren Ausweitung. Es zeigt sich jedoch ein starkes Ansteigen mit der Unternehmensgröße: Die Hälfte der Betriebe bis 50 Mitarbeiter, aber 80 % der Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern planen einen Ausbau des firmeninternen Trainings (siehe Tab. Anh. D-7,8).

Dieses Bild kann bei einer Betrachtung nach Wirtschaftsbereichen noch weiter differenziert werden: Bei der Frage nach der Entwicklung der externen Weiterbildung weisen Banken und Versicherungen die verglichen mit anderen Sektionen - relativ gesehen - geringste Bereitschaft zum Ausbau auf: "Nur" 44 % der Unter-

nehmen planen einen Ausbau externer Weiterbildung. Dasselbe gilt für die weiterbildungsintensiven Unternehmen der Bereiche Energieversorgung, Chemie und Elektrotechnische Produkte. Bei der Frage nach der Entwicklung der **internen Weiterbildung** ist die Tendenz wiederum umgekehrt: Banken und Versicherungen werden in 72 % der Fälle die interne Weiterbildung ausbauen; auch die Bereiche Energieversorgung und Elektrotechnik bauen firmeninternes Training überdurchschnittlich oft aus.

Insgesamt zeigt sich, daß der Großteil der Unternehmen sowohl die externe als auch die interne Weiterbildung verstärken will. Bei den bereits jetzt sehr weiterbildungsintensiven Unternehmen liegt der Schwerpunkt auf einem weiteren Ausbau ihrer firmeninternen Aktivitäten. Die externe Weiterbildung wollen vor allem Mittelbetriebe zwischen 100 und 500 Mitarbeitern ausbauen (34).

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Analyse des externen Weiterbildungsangebotes erscheint dies plausibel:

In den meisten Fällen erfolgt ein erster Einstieg in organisierte Weiterbildungsaktivitäten durch den Besuch von Kundens Schulungen bei Händlern und Herstellern, von WIFI-Kursen und Fachmessen (das Lernen am Arbeitsplatz wird von diesen Unternehmen oft nicht zu "Weiterbildung im engeren Sinn" gerechnet). In der Folge wird die Zahl der externen Seminarensendungen erhöht. Erst im Zuge der Ausweitung der Weiterbildungsaktivitäten kommt es, teils aus Kostenüberlegungen, teils auch dadurch, daß die Transferproblematik stärker in das Bewußtsein der entsendenden Unternehmen rückt, zu einem Ausbau firmeninterner Weiterbildung. In dieser Situation befinden sich viele Mittelbetriebe. Während in Großunternehmen meist bereits seit langer Zeit Weiterbildungsabteilungen installiert sind, werden diese in Mittelbetrieben erst aufgebaut (35).

Ist eine firmeninterne Weiterbildungsstruktur erst einmal geschaffen, d.h. sind Weiterbildungsverantwortliche ernannt oder hauptamtliche Trainer eingestellt worden, ist für firmeninterne Weiterbildung ein Budget vorhanden, sind Medien und Lehrmaterialien angeschafft oder Seminarräumlichkeiten adaptiert worden, besteht die Tendenz, diese auch verstärkt zu nutzen. Dies wird durch eine Eigen dynamik des Weiterbildungsbereiches verstärkt, der an einer Ausweitung seiner Tätigkeiten und damit einer Festigung seiner Position im Unternehmen interessiert ist. Dazu dienen oft in einem ersten Schritt die Sicherstellung kontinuierlicher Weiterbildungsaktivität, ein allmählicher Ausbau der Seminarangebote sowie die Durchführung von Bildungsbedarfserhebungen. Jedoch kooperieren auch diejenigen Unternehmen, die ihre firmeninterne Weiterbildung ausbauen, weiterhin mit Externen. Externe Veranstaltungen kommen vor allem in Betracht, wenn neue Spezialthemen angeboten werden, wenn bestimmte Zielgruppen - aus welchen Gründen immer - "außer Haus" weitergebildet werden sollen, bzw. wenn ein

Bedarf nur bei einem oder wenigen Mitarbeitern besteht oder wenn es sich um "allgemeinbildende" oder nicht betriebsspezifische Themen handelt (vgl. KRAUS/KAILER 1991, ÖIBF 1989b, S. 54ff.).

Die Mehrzahl der Mittelbetriebe besitzt - trotz des starken Zuwachses in den letzten Jahren - noch keine Weiterbildungsverantwortlichen und richtet deshalb ihr Hauptaugenmerk auf die verstärkte Teilnahme an überbetrieblichen Weiterbildungsaktivitäten. Bei entsprechender Mitarbeiteranzahl werden auch externe Institute bzw. Trainer für die Abhaltung ihrer Kurse nur für Firmenmitglieder herangezogen, Fachexpertise wird also "zugekauft".

Großunternehmen verfügen meist über Weiterbildungsabteilungen. Obwohl der Anteil der innerbetrieblichen Weiterbildung sehr hoch ist, gewinnt die Frage der Kapazitätserweiterung durch Externe an Bedeutung: Externe Trainer werden für firmeninterne Kurse eingesetzt, und Mitarbeiter werden auch laufend zu externen Seminaren entsendet.

Unabhängig von der Gestaltungsform der Weiterbildung und den Beweggründen für die Bevorzugung firmeninterner oder externer Weiterbildung werden externe Angebote nach wie vor nachgefragt. Jedoch wird je nach Anspruchsniveau mit unterschiedlichen Weiterbildungsträgern zusammengearbeitet und es gewinnen unterschiedliche Kooperationsformen zwischen Unternehmen und Weiterbildungsträgern an Bedeutung (36).

Zukünftige Schwerpunkte im Zuge des Ausbaues der Weiterbildung zeigen sich bei KRAUS/KAILER (1991): 80 % der Unternehmen werden sich von den Zielgruppen her auf das mittlere Management konzentrieren, die Hälfte auf Sachbearbeiter, etwa ein Drittel auf Gruppenleiter und Meister. Von den Themen her liegen die Schwerpunkte für zwei von drei Unternehmen bei Führungsverhalten, bei über 40 % auf EDV-Themen. Jedes dritte Unternehmen nennt Persönlichkeitsentwicklung sowie Verkauf als Schwerpunkt, jedes vierte Marketing sowie Kommunikation.

Auch das ÖIBF (1989b, S. 55ff.) hebt die steigende Bedeutung persönlichkeitsentwickelnder Maßnahmen hervor. Dies weist darauf hin, daß dem Einsatz neuer Lernformen auch unter diesem Aspekt steigende Bedeutung zukommt. Jedoch werden gerade Führungskräftefortbildung bzw. persönlichkeitsbildende Maßnahmen von einer beträchtlichen Anzahl von Unternehmen in Form von Seminaren und außerhalb des betrieblichen Kontextes durchgeführt (37).

Sieht man von der speziellen Situation von Kleinbetrieben sowie von Seminarbesuchen als erste Orientierungshilfe ab, bedeutet dies, daß in einer Reihe von

Unternehmen gerade für die nicht- fachspezifischen Angebote noch ein erhebliches Defizit am Einsatz transferfördernder Strategien (38) besteht. Dies liefert eine weitere Erklärung für die insbesondere von größeren Unternehmen genannten Transferprobleme.

Anmerkungen zu Teil C:

- (1): Zur Diagnose der Beziehungen zwischen Unternehmen und Umfeld vgl. HARRISON (1987, S. 102ff.).
- (2): Zum Problem der Grenzziehung zwischen Unternehmen und Umwelt vgl. z.B. KROPFBERGER (1986, S. 135f.).
- (3): Vgl. z.B. BORNETT/NEUBAUER (1985), KRAUS u.a. (1985), TREBAG (1985), MUGLER (1985).
- (4): Zur Initiativrolle der Personalplanung im technischen Wandel vgl. STAUDT (1987, S. 31ff.).
- (5): Vgl. auch WEBER (1985, S. 66ff.), IFF (1985), DELOITTE u.a. & IFF (1989b).
- (6): Auch in der ÖIBF-Erhebung (1989b, S. 119) bezeichnen etwa 60 % der Befragten das Verhältnis zwischen "rentablen" und "unrentablen" Weiterbildungsmaßnahmen als "günstig", etwa 11 % als "ausgeglichen", nur bei 3 % überwiegen die unrentablen.
- (7): Dies gilt ebenso auf individueller Ebene: TOSKE/ZENTA (1990, S. 95) betonen, daß der Einstieg zu mehr Bildungsfreundlichkeit - also zu einer positiven Einstellung zur Weiterbildung - über die Erfahrung des Nutzens von Bildung erfolgt (vgl. auch FESSEL 1990).
- (8): Dieser tiefgreifende Einfluß neuer Techniken zeigt 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). 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. Zur Frage der "Technologiegetriebenheit" des Qualifikationswandels vgl. ARNOLD (1990a, S. 99ff.).
- (9): Auch MERKENS (1988, S. 4ff.) weist darauf hin, daß Veränderungen der Unternehmenskultur und damit der Weiterbildungskultur durch Veränderungen der internen Struktur des Unternehmens sowie damit zusammenhängenden Veränderungen der Technologie ausgelöst werden, bzw. auch durch Veränderungen des Marktes oder der Außenbeziehungen des Unternehmens: "Unternehmenskulturansatz und neue Tendenzen in der Personalplanung/Weiterbildung entpuppen sich so als die Kehrseiten ein und derselben Medaille" (1988, S. 6).

- (10): Die bekanntesten Versuche solcher globaler "Nachweise" stammen aus Großbritannien: Eine Telefonumfrage bei 500 britischen Unternehmen (IFF 1985) sowie die schriftliche landesweite Erhebung von DELOITTE u.a. & IFF (1989b) bei 1.700 Unternehmen (vgl. dazu FRANK/KAILER 1990, S.56 - 71).
- (11): 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).
- (12): Zur Problematik der Unterscheidung zwischen "trainierenden" und "nicht trainierenden" Unternehmen vgl. MANGHAM/SILVER (1986)
- (13): Versucht wurde damit nicht ein exakter Nachweis des Zusammenhanges, sondern es sollte ein plausibler Zusammenhang herausgearbeitet werden mit dem Ziel, Einstellungsänderungen insbesondere auf Leitungsebene herbeizuführen: "On every single measure high business performance is strongly and positively associated with a high level of adult training. The statistician 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).
- (14): In den Index einbezogen wurden die Selbsteinschätzungen von 1.700 Unternehmen bezüglich 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 (PELL 1989).
- (15): "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, invest-

ment or people, tend to be establishments providing higher levels of training" (PELL 1979, S. 13).

- (16): Ein enger Zusammenhang zwischen Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen und der Zahl tiefgreifender organisatorischer Änderungen in den vorangegangenen Jahren wurde auch von WEBER (1987, S. 121f.) festgestellt.
- (17): Dabei ist zu berücksichtigen, daß je nach Lernform und Zielgruppe die Aufwendungen differieren.
- (18): Der Umsatz des Vorjahres wird von den Unternehmen, die Weiterbildungsbudgetierung betreiben (d.i. ca. die Hälfte der antwortenden Unternehmen), nur sehr selten (in 6 % der Fälle) als Bestimmungsgröße für die Höhe des Weiterbildungsbudgets herangezogen.
- (19): Allenfalls wäre eine Längsschnitterhebung von Umsatz und Weiterbildungsaufwendungen interessant, um der Fragestellung nachzugehen, inwieweit beispielsweise konjunkturell bedingte Umsatzveränderungen sich auf das Bildungsbudget auswirken.
- (20): "Bei mittelständischen Unternehmen werden unmittelbare Anstöße zur Weiterbildung hauptsächlich aus der Technik selbst gegeben...Die Beziehung zwischen Technologie und Qualifikation ist dabei nicht wechselseitig gestaltet, da zunächst die bloße Beschaffung der Technik im Vordergrund steht und die Frage nach den dazu neu benötigten Qualifikationen der Mitarbeiter nur sekundären Charakter hat" (KÜNZLE/BÜCHEL 1989, S. 96).
- (21): Siehe dazu LEHR u.a. (1979, S. 30ff.) und BELBIN (1967). Als empirische Belege vgl. z.B. ÖSTZA (1985) und FESSEL (1986): Arbeitnehmer schätzen den Wert beruflicher Weiterbildung desto höher ein, je öfter sie bereits daran teilgenommen haben.
- (22): 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).
- (23): Als Überblick über Rekrutierungskanäle der Unternehmen vgl. SCHEIB (1987, S. 62ff.).
- (24): Bei dieser Strategie werden anfallende Einschulungskosten oft nicht berücksichtigt.
- (25): Der Einsatz von Personalentwicklung als strategischem Erfolgsfaktor (STIEFEL/BELZ 1987a,b) und die Stellung der Personalfunktion in der strategischen Führung (vgl. LATTMANN 1987b) werden in einer Reihe von Firmenfällen beschrieben (vgl. z.B. RIECKHOF 1989a, SATTELBERGER 1989a, LASKE u.a. 1990). Zur Diskussion strategischer Entwürfe der Personalführung vgl. MARTIN (1989, S. 21ff.). Zur Frage strategischen Personalmanagements und der daraus resultierenden Neudefinition der Rolle des Personalmanagers vgl. z.B. ACKERMANN (1989). Empirische Befunde zu Akzeptanzproblemen von Personalplanung

liefern DRUMM/SCHOLZ (1988), zum Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten in Mittelbetrieben GROCHLA u.a. (1983).

- (26): Zur Individualisierung der betrieblichen Personalentwicklung vgl. SCHANZ (1989, S. 13ff.) und DRUMM (1989b).
- (27): Vgl. STIEFEL (1978b), COMELLI (1985), SCHMIDT (1986), ARNOLD (1991c), ARNOLD/MÜLLER (1991).
- (28): Probleme mit der Akzeptanz der Weiterbildung durch die Vorgesetzten werden z.B. in einer Erhebung der SCS (1985) bei deutschen Großunternehmen weiter aufgeschlüsselt: Das Management bestimmt, wer Weiterbildung besucht (68 %), es bestimmt das Weiterbildungsbudget (54 %) bzw. hat Vorurteile gegen bestimmte Themen (40 %).
- (29): Dies stimmt auch mit anderen Ergebnissen der ibw-Erhebung 1988 überein: Gerade in größeren Unternehmen gewinnen neue Themen (wie z.B. Persönlichkeitsbildung, Verhaltenstraining usw.) und neue Lernformen (computergestützter Unterricht, Lerngruppen am Arbeitsplatz, Qualitätszirkel, Selbststudienmaterialien) stark an Bedeutung.
- (30): Z.B. durch Dezentralisierung der Weiterbildung, die Einführung neuer Medien und Lernformen und die Intensivierung der Zusammenarbeit von Weiterbildungsabteilung und Personalentwicklung (vgl. z.B. HOLZER 1987, 1991; STANDL/SCHMOLL 1990).
- (31): Z.B. EDV, Mikroelektronik, CNC-Maschinen, CAD; vgl. MAI/STEINRINGER (1987), ZEIDLER (1990), LÜRZER (1991).
- (32): Umgekehrt kann auch das Hereinholen externer Trainer bzw. eine Umbesetzung an der Spitze der Bildungsabteilung gezielt als Änderungsstrategie eingesetzt werden und zu thematischen und methodisch-didaktischen Änderungen führen.
- (33): Sicherlich ist bei der (schriftlichen) Frage nach Entwicklungsplänen ein verzerrender Effekt zu bedenken. Jedoch zeigte z.B. eine Befragung österreichischer Unternehmen, daß die (von mehr als der Hälfte) 1979 geäußerten Ausbaupläne in den Folgejahren auch umgesetzt wurden (HARTL u.a. 1981, S. 41ff. und Tabellenband S. 38). Eine ähnliche Entwicklung stellte zur selben Zeit für Deutschland auch WEBER (1985, S. 12) sowohl in Form einer Rückschau auf den Zeitraum 1974 bis 1979 als auch in einer Vorschau auf 1980 bis 1984 fest. Auch bei WINTER/THOLEN (1982, S. 30) plante der Großteil der Unternehmen einen "Ausbau ihres Weiterbildungskonzeptes". Auch eine Studie der IHK Koblenz belegt den Ausbau der betrieblichen Bildungsaktivitäten: Bei 40 % der Unternehmen ist die Weiterbildungsaktivität in den letzten fünf Jahren gestiegen, bei weiteren 12 % deutlich gestiegen, nur bei 4 % zurückgegangen (IHK 1988, S. 15).

- (34): Ein zunehmendes Interesse der Mittelbetriebe an betrieblicher Weiterbildung registrierten bereits STROMBACH/THOM (1982, S. 9).
- (35): Gerade diese mittleren Unternehmen zeichnen für den starken Zuwachs an Weiterbildungsverantwortlichen in den letzten Jahren verantwortlich.
- (36): Dies geht vom einfachen Standardseminar zu Beratungsseminaren, Einzelberatung, konzeptueller Hilfestellung usw. (vgl. STIEFEL 1980, KAILER 1987c,d, STAHL 1990, IVT 1991).
- (37): "Bildungsveranstaltungen, die sich nicht direkt am Arbeitsvollzug orientieren, wie z.B. Persönlichkeitsbildung, aber auch Lehrgänge in Betriebswirtschaft...werden...eher außerhalb des Unternehmensdurchgeführt werden...Nach Angabe von mehr als der Hälfte der befragten Personal- und Ausbildungsleiter finden Managementkurse nur extern statt" (ÖIBF 1989b, S. 56).
- (38): Z.B. arbeitsplatznahes Lernen, Lernen mit und durch Kollegen, Verbindung fachlicher und nicht-fachlicher Inhalte, Arbeit am eigenen Führungsverhalten anhand eigener Führungssituationen, transferfördernde Instrumentierung des externen Seminarbesuches (z.B. durch Vor- und Nachbereitungsgespräche) (vgl. dazu STIEFEL/MÜHLHOFF u.a. 1979, BRONNER/SCHRÖDER 1983).

Teil D:

Kooperation mit Einrichtungen der Erwachsenenbildung und anderen Anbietern

Der weitaus überwiegende Teil der Unternehmen kombiniert firmeninterne und externe Maßnahmen (vgl. Tab. A-2). Bei kleineren Unternehmen ist die Entsendung von Mitarbeitern zu extern abgehaltenen Seminaren - neben dem Besuch von Fachmessen und informellem on-the-job-Training - eine der wichtigsten Formen der Weiterbildung. Bei Großunternehmen nimmt - trotz einer markanten Zunahme firmeninterner Weiterbildung - die Entsendung auf überbetriebliche Seminare zu. Im Rahmen firmeninterner Weiterbildung setzen zwei von drei Unternehmen auch externe Trainer ein (Kleinbetrieb: 51 %, Großunternehmen: 89 %).

Eine Analyse betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten muß also die Kooperation mit Externen mit einbeziehen (1). Dies gilt umso mehr angesichts der kleinbetrieblichen Struktur der österreichischen Wirtschaft und der zunehmenden Verknüpfung von Unternehmensberatung und Training.

1. Schätzung der Beteiligung an betrieblicher und externer Weiterbildung

Mangels einer Bildungsdatenbank, einer bundesweiten umfassenden Weiterbildungsstatistik oder eines "integrierten Gesamtberichtes" wie in Deutschland (KUWAN u.a. 1990) muß für Schätzungen der Teilnahmezahlen auf mehrere Quellen zurückgegriffen werden:

Der **Mikrozensus Berufliche Fortbildung und Umschulung** (ÖStZA 1985) des Österreichischen Statistischen Zentralamtes basiert auf ca. 35.000 befragten Berufstätigen (2).

Die in der **Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs (KEBÖ)** vertretenen Weiterbildungsträger (3) erstellten aufgrund von Eigenangaben der Institutionen eine erste Übersicht (BMUKS 1986). Die Angaben stammen aus verschiedenen

Jahren und sind auch aufgrund unterschiedlicher Erhebungsmethoden nur beschränkt vergleichbar (4).

Weiters wurde - ebenfalls auf Basis der Angaben der einzelnen Träger - von der KEBÖ eine erste **österreichische Erwachsenenbildungsstatistik** erstellt. Berücksichtigt man davon nur die berufsbezogenen Angebote, zeigt sich die führende Rolle von WIFIs und BFI (FILLA 1988, S. 13, Tab. 3).

Aufgrund der begrenzten Aussagekraft der vorhandenen Daten wurden **eigene Teilnahmeschätzungen** vorgenommen. Diese basieren auf einer mündlichen und schriftlichen Erhebung bei den größten berufsorientierten Weiterbildungsträgern in Österreich (KAILER 1990d), ergänzt um Auswertungen unveröffentlichter interner Trägerstatistiken und Marktforschungsdaten einzelner Träger und durch ergänzende Expertenschätzungen (Leiter von Weiterbildungseinrichtungen):

Ausgehend von einer Beteiligungsquote an betrieblicher Weiterbildung von 21 % für 1989 (5) ergibt eine Schätzung über 400.000 Teilnehmer, davon geschätzt 250.000 im Zuge firmeninterner Weiterbildung, der Rest durch Entsendung auf externe Seminare.

Auf der Basis unveröffentlichter Teilnehmerstatistiken von Weiterbildungsträgern ergibt eine Schätzung über 400.000 Teilnahmen an berufsbezogener Weiterbildung (ohne Beamte und Land- und Forstwirtschaft): Etwa 150.000 davon entfallen auf private berufliche Weiterbildung, der Rest auf Unternehmen (davon etwa ein Drittel firmenintern und etwa zwei Drittel Teilnahmen von Mitarbeitern an überbetrieblichen Seminaren) (6).

Aus diesen Angaben ergeben sich folgende (Mindest-)Schätzungen von Teilnahmen (inklusive Mehrfachteilnahmen) an beruflicher Weiterbildung:

private berufliche Weiterbildung:	150.000
Teilnahme von Mitarbeitern an externen Kursen:	150.000
Teilnahme an firmeninternen Weiterbildungsmaßnahmen (inkl. Mitwirkung externer Trainer):	250.000

Nach Veranstaltern aufgeschlüsselt ergeben sich folgende geschätzte Teilnahmehzahlen an berufsorientierter Weiterbildung (Entsendung durch Betriebe sowie private Teilnahmen, inklusive Mehrfachteilnahmen): Etwa 400.000 Teilnahmen bei betrieblicher Weiterbildung, etwa 210.000 bei Wirtschaftsförderungsinstituten (davon die Hälfte privat), etwa 100.000 beim Berufsförderungsinstitut, mindestens 50.000 bei privaten Trainer- und Beratergruppen, 50.000 bei den Volkswirtschaftlichen Gesellschaften, 33.000 im Rahmen des Arbeitsmarkttrainings (zum Großteil in den Statistiken von WIFI und BFI enthalten), etwa 20.000 bei Managementinstituten, 16.000 bei Volkshochschulen (berufsorientierte Angebote 4 % der Gesamtzahl der Veranstaltungen) (7).

Insgesamt zeigt sich in allen Erhebungen - bei voneinander abweichenden Schätzungen der Gesamtsumme - für den berufsorientierten Bereich die dominierende Rolle der Wirtschaftsförderungsinstitute bei den externen Anbietern (8).

Die Bedeutung von Unternehmen als größte Anbieter und Nachfrager beruflicher Weiterbildung zeigt sich auch in einer Reihe anderer Erhebungen (9).

2. Zum Ausmaß der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und externen Weiterbildungsanbietern

Im Zuge der ibw-Erhebung 1988 wurde die Zusammenarbeit von Unternehmen mit in- und ausländischen Anbietern berufsbezogener Weiterbildung erhoben (10).

Tab. D-1 zeigt die Bedeutung der einzelnen Anbietergruppen für die betriebliche Weiterbildung auf (11):

*Tab. D-1:
Von Unternehmen für interne oder externe Weiterbildung herangezogene Weiterbildungsträger*

Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI)	91 %
Inländische Berater-/Trainer(gruppen)	41 %
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	35 %
Berufsförderungsinstitut (BFI)	32 %
Hernstein Institut für Unternehmensführung	29 %
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	29 %
ausländische Berater-/Trainer(gruppen)	24 %
Arbeiterkammer / Österr. Gewerkschaftsbund	20 %
andere Weiterbildungsträger	17 %
Sprachinstitute	17 %
Universitätsinstitute, Uni-Außeninstitute	17 %
Management-Institut der Industrie (MDI)	14 %
Volkswirtschaftliche Gesellschaften	13 %
Sprachinstitut / Bildungswerk der Industrie (SPIDI/BWI)	12 %
ausländische Institutionen	8 %
Management Club Vorarlberg (MCV)	5 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.109 Unternehmen (Mehrfachnennungen)

Eine zentrale Rolle bei den Anbietern spielen die **Wirtschaftsförderungsinstitute** (vgl. auch SCHMEE u.a. 1990, S. 278f.). Über 90 % der Unternehmen haben bereits mit den WIFIs kooperiert. Das Schwergewicht des zweiten großen Anbieters berufsorientierter Weiterbildung, des **Berufsförderungsinstitutes** (Kooperationsgrad: 32 %) liegt bei AMFG-Kursen. Aufgrund des sich überlappenden Angebotes, vor allem im Bereich fachtechnisch-kaufmännischer Weiterbildungskurse, nimmt etwa ein Drittel der Unternehmen die Angebote beider Institute in Anspruch. D.h. die Unternehmen arbeiten nicht exklusiv mit einer der beiden Anbietergruppen zusammen (Tab. D-2):

*Tabelle D-2:
Kooperation mit WIFI und/oder BFI*

Die betriebliche Weiterbildung erfolgt ...	ohne BFI	mit BFI	Insges.
ohne WIFI	100	5	105
mit WIFI	650	354	1004
Insgesamt	750	359	1109

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.109 Unternehmen

Auch **Management-Institute** werden relativ häufig genannt. Die größeren Zentren für Führungskräftebildung werden von etwa 30 % der Unternehmen als Kooperationspartner genannt. Dies ist darauf zurückzuführen, daß Führungskräftefortbildung nicht nur von Großbetrieben, sondern auch von (weiterbildungsintensiven) Klein- und Mittelbetrieben betrieben wird.

Der in den letzten Jahren zu beobachtende Angebotszuwachs durch Kleinst- und Kleinanbietern zeigt sich in der häufigen Nennung von **Trainer- und Beratergruppen**: Inländische Trainer- und Beratergruppen werden von 41 %, ausländische von 24 % der Unternehmen in Anspruch genommen.

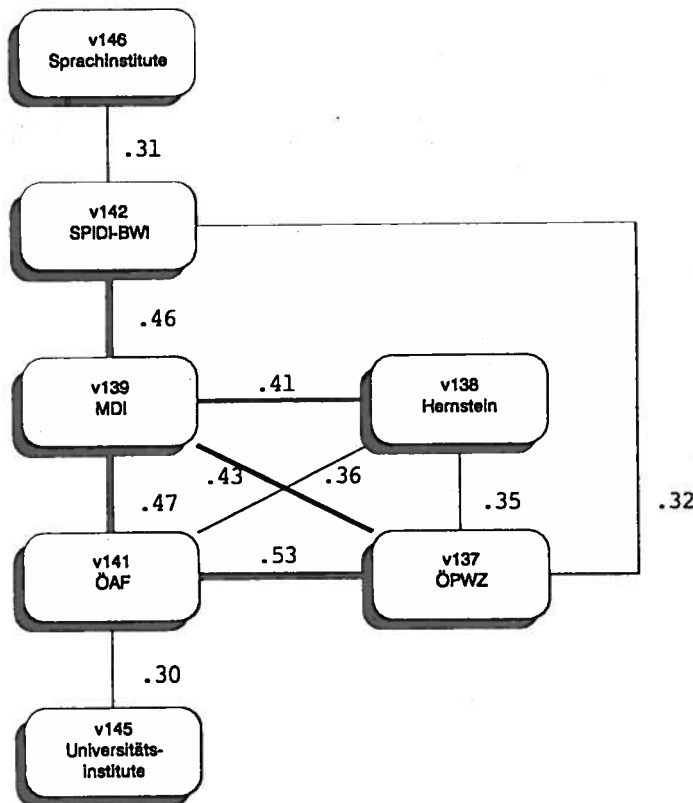
Der Anteil **ausländischer Anbieter**, die mit österreichischen Unternehmen kooperieren, ist relativ hoch: Ausländische Weiterbildungsträger werden von 8 % der Unternehmen genannt, ausländische Trainer- und Beratergruppen von 24 %. Diese Anbieter kooperieren vor allem mit (sehr) weiterbildungsintensiven Unternehmen. So hat z.B. von den Großunternehmen bereits die Hälfte mit ausländischen Trainer- und Beratergruppen sowie etwa ein Viertel mit ausländischen Weiterbildungsinstitutionen kooperiert (vgl. Tab. Anh. D-1). Nach einer Studie des IBE (1990, S.2) wird dieser Anteil, insbesondere im High-Tech-Bereich, in Zukunft wachsen.

Universitäten spielen im Rahmen beruflicher Weiterbildung derzeit noch eine untergeordnete Rolle (12). Mit Universitätsinstituten bzw. -Außeninstituten haben bisher insgesamt 17 % der Unternehmen kooperiert (von den Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern etwa 40 %). Etwa jedes vierte Unternehmen (vor allem Großbetriebe) entsendet Mitarbeiter auf Universitätslehrgänge. In den letzten Jahren haben die Weiterbildungsangebote von Universitäten zugenommen(13).

Dieser Trend wird sich auch in Zukunft fortsetzen (vgl. TÖPFER/POERSCH 1989, S. 129). Auch die Bildung der Ausbildungspartnerschaften Hochschule - Wirtschaft im Rahmen des EG-Programmes COMETT wird hier stimulierend wirken.

Eine Analyse nach gemeinsam genannten Kooperationspartnern (vgl. Abb. D-1) zeigt im wesentlichen zwei große Gruppen von Anbietern:

Abbildung D-1: In Anspruch genommene Weiterbildungsinstitutionen



Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 1.074 Unternehmen
 Dargestellt: Assoziationskoeffizient Cramer's V (nur Werte über .29)

Die erste Gruppe sind die Anbieter beruflich orientierter Weiterbildung (insbesondere für Fachkräfte und Lehrlinge). Die größten Vertreter dieses Typs sind die Wirtschaftsförderungsinstitute und das Berufsförderungsinstitut (14).

Institute zur Fortbildung von Führungskräften bilden die zweite Gruppe. Managementinstitute werden von Unternehmen häufig miteinander genannt, d.h. Unternehmen streuen ihre Entsendungen meist über alle größeren Managementinstitute.

SPIDI-BWI und MDI werden häufig miteinander genannt, was mit Gemeinsamkeiten bei den Trägern und der Zielgruppe zusammenhängt. MDI, ÖAF und ÖPWZ weisen untereinander stärkere Zusammenhänge auf als mit dem Hernstein Institut (da dieses neben Groß- auch auf Mittel- und Kleinbetriebe ausrichtet ist). Der Zusammenhang zwischen ÖAF und Universitätsinstituten ist dadurch erklärbar, daß die ÖAF nicht nur zahlenmäßig die weitaus meisten Veranstaltungen im Managementbereich in Österreich anbietet, sondern auch den mit Abstand höchsten Anteil an Universitätslehrern an seinem externen Trainerstab aufweist (KAILER 1990d).

In Deutschland sind die wichtigsten Kooperationspartner der Unternehmen in der betrieblichen Bildung Arbeitgeber- und Fachverband (46 % aller Unternehmen), andere Betriebe/Lieferanten (46 %) sowie an dritter Stelle freie, private Träger (39 %), Industrie- und Handelskammer (34 %), Berufsgenossenschaften (25 %), Handwerkskammern (18 %), berufsbildende Schulen (15 %) und Hochschulen/Fachhochschulen (9 %) (WEISS 1990, S. 142ff., insb. Tab. 24). Die Angebote privater Weiterbildungsträger werden vorwiegend von mittleren und größeren Unternehmen in Anspruch genommen.

Von den Industriebetrieben in der Schweiz kooperieren 70 % mit kommerziellen Anbietern, 58 % mit Arbeitgeberorganisationen, 56 % mit Produktionsmittelherstellern und Unternehmensberatungsfirmen, 34 % mit staatlichen Institutionen, 28 % mit Arbeitnehmerorganisationen, 21 % mit anderen Unternehmen (KÜNZLE/BÜCHEL 1989, S. 74). Der hohe Anteil staatlicher Institutionen ist durch das System der "Höheren Berufsbildung" zu erklären (15).

3. Analyse der Kundenstruktur der Weiterbildungeinrichtungen

Nach Unternehmensgrößen differenziert (vgl. Tab. Anh. D-2) fällt die - der österreichischen Betriebsgrößenstruktur entsprechende - überwiegend kleinbetriebliche Klientel der Wirtschaftsförderungsinstitute auf. Dies erklärt sich durch ihre flächendeckende Zusammenarbeit mit Unternehmen. Fast 60 % ihrer Kunden sind Unternehmen mit weniger als 100, nur 14 % ihrer Kunden sind Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern.

Das Berufsförderungsinstitut arbeitet im Vergleich mit eher größeren Unternehmen zusammen. Auf Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern entfallen beim Berufsförderungsinstitut knapp 40 % seiner Nennungen, während jede vierte Nennung von Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern stammt.

Der Anteil von Großunternehmen fällt bei den Management-Instituten noch deutlich ausgeprägter aus. Den Spitzenplatz nimmt das Managementinstitut der Industrie (MDI) ein, bei dem fast die Hälfte der Nennungen auf Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern entfällt.

Die hohen Anteile von Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern bei inländischen sowie auch ausländischen Berater- und Trainergruppen zeigen, daß die Kategorie "Berater- und Trainergruppen" sowohl die eher kleinbetrieblich orientierten externen Fachberater als auch die eher mit Großbetrieben kooperierenden Organisationsentwicklungsberater umfaßt.

Bemerkenswert hoch ist weiters der Anteil der Betriebe mit weniger als 100 Mitarbeitern bei den ausländischen Anbietern: Er liegt sowohl bei ausländischen Berater- und Trainergruppen als auch bei ausländischen Weiterbildungsinstitutionen jeweils über 40 %. Dies weist darauf hin, daß auch weiterbildungsintensive kleine österreichische Unternehmen Mitarbeiter zur Einschulung oder zu Trainingsmaßnahmen ins Ausland entsenden bzw. firmeninterne Weiterbildung mit ausländischen Trainern veranstalten (16).

Die Wirtschaftsförderungsinstitute werden in jeder Unternehmensgrößenklasse von über 90 % der Unternehmen als Kooperationspartner genannt (Tab. Anh. D-1). Mit steigender Unternehmensgröße wird zunehmend auch mit anderen Weiterbildungsanbietern kooperiert. Besonders markant ist der Anstieg bei Management-Instituten (Beispiel: die Österreichische Akademie für Führungskräfte wird von 10 % der Kleinbetriebe, aber von 85 % der Großbetriebe genannt).

Betrachtet man nur die Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, denen aufgrund ihres Ausgabenvolumens für Weiterbildung eine zentrale Bedeutung zukommt, ergibt sich folgendes Bild (Tab. D-3):

*Tab. D-3:
Großkundenanteil pro Weiterbildungsinstitution*

Management-Institut der Industrie (MDI)	47 %
Spracheninstitut / Bildungswerk der Industrie (SPIDI-BWI)	42 %
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	38 %
Volkswirtschaftliche Gesellschaften	37 %
Management Center Vorarlberg (MCV)	36 %
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	34 %
Universitätsinstitute, Uni-Außeninstitute	33 %
andere ausländische Institutionen	31 %
Sprachinstitute	30 %
Hemstein Institut für Unternehmensführung	28 %
Berufsförderungsinstitut (BFI)	25 %
ausländische Berater-/Trainer(gruppen)	25 %
Arbeiterkammer / Österr. Gewerkschaftsbund	24 %
Inländische Berater-/Trainer(gruppen)	21 %
andere Weiterbildungsträger	15 %
Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI)	14 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.109 Unternehmen
(100 % = Gesamtzahl der Unternehmen pro Weiterbildungsinstitution)

(Als Großkunden werden Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern bezeichnet)

Management-Institute weisen den größten Anteil an Großunternehmen als Kunden auf. Tab. D-3 zeigt, daß ausländische Weiterbildungsinstitute und Trainer- und Beratergruppen auch von sehr vielen Klein- und Mittelbetrieben herangezogen werden. Der noch höhere Anteil von Klein- und Mittelbetrieben bei den inländischen Trainern und Beratern ist zum Teil darauf zurückzuführen, daß selbständige Berater im Auftrag der Wirtschaftsförderungsinstitute von diesen geförderte Firmenberatungen durchführen.

Es ist zu berücksichtigen, daß diese Daten nur die Tatsache der Kooperation, aber nicht ihr Ausmaß berücksichtigen. Dabei kann von der Annahme ausgegangen werden, daß größere Unternehmen mehr Teilnehmer extern entsenden als kleine.

Dementsprechend bietet sich ein sehr ähnliches Bild, wenn man die Kundenstruktur der Weiterbildungsträger nach der Höhe der Gesamt- Weiterbildungskosten der Unternehmen differenziert (Tab. Anh. D- 3). Von den Unternehmen mit Weiterbildungsaufwendungen von weniger als 50.000,-- ÖS pro Jahr nennen 97 % als Kooperationspartner die WIFIs, gefolgt von inländischen Trainer- und Beratergruppen (37 %), die gerade bei kleineren Unternehmen ihre Leistungen sehr oft im Rahmen von WIFI-Beratungsaktionen erbringen. Von den weiterbildungsintensiven Unternehmen mit mehr als 1 Million ÖS Weiterbildungsaufwendungen kooperieren die meisten auch mit Management-Instituten (z.B. ÖPWZ 94 %, ÖAF 89 %). Besondere Aufmerksamkeit verdienen die ausländischen Weiterbildungsinstituten: Obwohl auch sie vor allem von Kleinunternehmen unter 100 Mitarbeitern genannt werden (etwa 45 % - Tab. Anh. D-2), entfällt mehr als die Hälfte ihrer Kooperationspartner auf Unternehmen mit über 1 Million ÖS Gesamtweiterbildungskosten jährlich (vgl. Tab. Anh. D-4). D.h. daß ausländische Weiterbildungsanbieter nicht nur mit großen Unternehmen, sondern auch mit weiterbildungsintensiven Kleinbetrieben zusammenarbeiten (17).

Die Kooperation mit externen Anbietern ist (ebenso wie die Weiterbildungsbeteiligung insgesamt) nach **Wirtschaftsbereichen** unterschiedlich (Tab. Anh. D-5). Die Wirtschaftsförderungsinstitute werden in allen Bereichen von über 90 % der Unternehmen genannt. Eine Ausnahme bilden Banken und Versicherungen mit 75 %. Hier führt die ÖAF mit 83 %, gefolgt von den WIFIs mit 75 %, Hernstein mit 64 %, ÖPWZ mit 61 %, MDI mit 56 % und den inländischen Beratern mit 56%. Dies ist durch intensive firmeninterne Fachschulung, meist auch ergänzt durch interne Managementkurse, zu erklären. Fast jeder zweite Industriebetrieb kooperiert auch mit dem BFI, relativ häufig sind auch die Nennungen von ÖPWZ mit 59 %, Sprachinstituten mit 45 %, inländischen Berater- und Trainergruppen mit 44 % und der ÖAF mit 41 %. Im Gewerbe dominieren eindeutig die Wirtschaftsförderungsinstitute (mit 95 %). Mit weitem Abstand folgen inländische Berater mit 31 %, das BFI mit 29 % und die sonstigen Weiterbildungsträger mit 20 %. Im Großhandel werden neben den WIFIs inländische Berater- und Trainergruppen mit 47 %, Hernstein mit 39 %, ÖPWZ mit 35 % und ausländischen Beratern und Trainern mit 35 % genannt. Auch im Einzelhandel dominieren die WIFIs, gefolgt von inländischen Beratern und Trainern mit 48 % und ausländischen Beratern mit 25 %. Im Fremdenverkehr wird das WIFI von 96 % der Unternehmen genannt, das BFI von 36 %. Inländische Berater- und Trainergruppen kommen auf 44 %. Im Verkehr führen die WIFIs mit 95 % vor dem ÖPWZ mit 43 %, inländischen Beratern und Trainern mit 41 % und dem BFI und der ÖAF mit je 31 %.

Dies ergibt, von der Seite der Anbieter betrachtet, folgende **Kundenstruktur der einzelnen Weiterbildungsinstitutionen** (vgl. Tab. Anh. D-6):

Bei den WIFIs liegt ein Schwergewicht der Nennungen im Bereich der Industrie mit 33 %, gefolgt von Gewerbe (27 %) und Handel (26 %). Insgesamt sind die WIFIs als die einzigen nach regionalen Gesichtspunkten und Betriebsgröße "flächendeckenden" Weiterbildungsanbieter im berufsorientierten Bereich anzusehen. Im Vergleich hat das BFI einen größeren Anteil an Betrieben der Sektion Industrie (46 %), aber deutlich weniger Kunden in Gewerbe und Einzelhandel. Das Hernstein-Institut hat neben der Industrie (40 %) größere Kundenanteile in Gewerbe und Groß- und Einzelhandel, was auf die zusätzliche spezielle Zielgruppe der Kleinbetriebe zurückzuführen ist. Es zeigt sich wie schon in den vorangehenden Auswertungen, daß Management-Institute stärker auf die weiterbildungsintensiven Bereiche Bank, Versicherung, Industrie und Großhandel konzentriert sind: Die Werte lauten z.B. für die zahlenmäßig stärkste Sektion Industrie: ÖPWZ 53 %, ÖAF 46 %, Management-Institut der Industrie 57 %, MCV 48 %, Sprachinstitute 49 %, ausländische Institutionen 45 %. Auch bei den Volkswirtschaftlichen Gesellschaften entfallen über 60 % ihrer Nennungen auf den Bereich der Industrie, ebenso liegen die Nennungen von SPIDI/BWI und Arbeiterkammer/ÖGB in dieser Sektion über 50 %.

Diese Ergebnisse sind auf Unterschiede in den Reichweiten der Institutionen, in den Programmschwerpunkten und Zielgruppen sowie in den Institutsphilosophien sowie den von den jeweiligen Trägerorganisationen vorgegebenen Bildungsaufträgen zurückzuführen (18).

4. Entwicklungspfad der Zusammenarbeit mit externen Weiterbildungsträgern

Die Expansion der Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen in quantitativer Hinsicht, Innovationen bei den eingesetzten Lernformen und geänderte betriebliche Zielsetzungen für die Weiterbildung wirken sich auch auf die Kooperationshäufigkeit mit bestimmten Anbietergruppen aus.

Als markanter Trend in der ibw-Erhebung 1988 zeigte eine deutliche **Zunahme der Kooperationen mit privaten Trainer- und Beratergruppen** (Tab. D-4). Mehr als drei Viertel der Unternehmen, die in den letzten drei Jahren mit **neuen externen Trainern** zusammenarbeiteten, haben z.B. inländische Berater- und Trainergruppen als neue Kooperationspartner genannt. Etwas abgeschwächt zeigt sich derselbe Trend für ausländische Gruppen. Auch die zunehmende Inanspruchnahme von Management-Instituten und Universitäten (insbesondere durch Mittelbetriebe) schlägt sich in diesen Ergebnissen nieder (19).

*Tabelle D-4:
Zusammenarbeit von Unternehmen mit neuen externen Trainern und Beratern
mit Weiterbildungsinstitutionen*

Institution	kooperiert mit Prozent der Unternehmen	Differenz zu Prozent der Grundgesamtheit
Inländische Berater-/Trainer(gruppen)	76 %	35 %
ausländische Berater-/Trainer(gruppen)	44 %	21 %
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	48 %	18 %
Hornstein Institut für Unternehmensführung	46 %	16 %
Management-Institut der Industrie (MDI)	28 %	15 %
Universitätsinstitute, Uni-Außeninstitute	31 %	14 %
Spracheninstitut / Bildungswerk der Industrie (SPIDI-BWI)	23 %	11 %
Sprachinstitute	28 %	11 %
Volkswirtschaftliche Gesellschaften	20 %	7 %
andere ausländische Institutionen	12 %	4 %
Berufsförderungsinstitut (BFI)	41 %	4 %
Management Center Vorarlberg (MCV)	8 %	3 %
Arbeiterkammer / Österr. Gewerkschaftsbund	23 %	2 %
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	58 %	2 %
Wirtschaftsförderungsinstitut (WFI)	91 %	- 1 %
andere Weiterbildungsträger	15 %	- 3 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 256 Unternehmen, die in den letzten drei Jahren
neue Trainer und Berater eingesetzt haben (Mehrfachnennungen)
%-Differenz = % der Nennungen in der Grundgesamtheit (1.109 Unternehmen) -
% der Nennungen in dieser Subgruppe (gerundete Werte)

Ein ähnliches Bild bietet Tab. D-5: Unternehmen mit **methodisch- didaktischen Änderungen** in den letzten drei Jahren kooperieren verstärkt mit Management-Instituten und auch Berater- und Trainergruppen. Dies ist vor allem auf Betriebe zurückzuführen, die über Fachschulungen hinaus erstmals mit nicht- fachspezifischen Trainingsmaßnahmen, z.B. Führungskräfte trainings, beginnen. Daß gerade methodisch- didaktische Veränderungen und personelle Umbesetzungen in der Weiterbildungsabteilung häufig miteinander genannt werden, zeigt, daß tiefgehende Umstrukturierungen der Weiterbildungsarbeit oft mit Neubesetzungen der Leitungsposition in der Weiterbildungsabteilung zusammenhängen.

*Tabelle D-5:
Zusammenarbeit von Unternehmen mit methodisch-didaktischen
Änderungen mit Weiterbildungsinstitutionen*

Institution	kooperiert mit Prozent der Unternehmen	Differenz zu Prozent der Grundgesamtheit
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	68 %	38 %
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	72 %	35 %
Hemstein Institut für Unternehmensführung	62 %	32 %
Management-Institut der Industrie (MDI)	47 %	32 %
Universitätsinstitute, Uni-Außeninstitute	47 %	30 %
inländische Berater-/Trainer(gruppen)	67 %	26 %
ausländische Berater-/Trainer(gruppen)	46 %	23 %
Sprachinstitute	38 %	21 %
Volkswirtschaftliche Gesellschaften	33 %	20 %
andere ausländische Institutionen	22 %	14 %
Spracheninstitut / Bildungswerk der Industrie (SPIDI-BWI)	25 %	13 %
Management Center Vorarlberg (MCV)	16 %	11 %
Berufsförderungsinstitut (BFI)	48 %	11 %
Arbeiterkammer / Österr. Gewerkschaftsbund	25 %	4 %
andere Weiterbildungsträger	21 %	3 %
Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI)	93 %	2 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 81 Unternehmen mit methodisch-didaktischen Änderungen
innerhalb der letzten drei Jahre (Mehrfachnennungen)
%-Differenz = % der Nennungen in der Grundgesamtheit -
% der Nennungen in dieser Subgruppe (gerundete Werte)

Management-Institute, SPIDI/BWI und die Volkswirtschaftlichen Gesellschaften arbeiten überwiegend mit Unternehmen mit **Weiterbildungsverantwortlichen** zusammen. Die Klientel von WIFI, BFI und Berater- und Trainergruppen umfaßt vorwiegend Unternehmen ohne Weiterbildungsverantwortliche (vgl. Tab.-Anh. D-7). Für das Bildungsmarketing externer Anbieter (z.B. FALK 1990) ist es von hoher Bedeutung, ob es einschlägig qualifizierte Ansprech- und Kooperationspartner im Unternehmen gibt oder nicht: Nachfrager nach Weiterbildungsleistungen sind einerseits Unternehmen mit ausgebautem Weiterbildungskonzept, die ergänzend externe Anbieter als Multiplikatoren heranziehen bzw. im Bedarfsfall externe Angebote nutzen, sowie andererseits Klein- und Mittelbetriebe, die eher selten oder unregelmäßig Teilnehmer entsenden und die Bildungsfunktion "auslagern".

Auch eine Differenzierung nach dem Ausmaß der Erfahrung von Unternehmen mit **Organisationsentwicklungs-Erfahrung** zeigt starke Unterschiede in der Inanspruchnahme externer Institute auf (vgl. Tab. Anh. D-8). Die höchsten Anteile an "OE-erfahrenen" Kunden weisen Management-Institute und Berater- und Trainergruppen auf. Diese Ergebnisse sind allerdings mit Vorsicht zu betrachten: So handelt es sich beim Ausmaß der OE-Erfahrung um eine (nicht weiter hinterfragte) Selbsteinschätzung der Unternehmen. Eine Befragung österreichischer Führungskräfte zeigte jedoch, daß bei diesen erhebliche Informations- und Erfahrungsdefizite in Bezug auf Organisationsentwicklungsprozesse bestehen (KAILER/BIEHAL 1991).

Je nach **Ausmaß des Marktüberblickes** im Bereich der Weiterbildung und nach Kooperationserfahrungen mit Externen kommt es zu unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen bei der Auswahl externer Weiterbildungsanbieter. Als Indikator für den Marktüberblick wurde die Anzahl der Kooperationspartner genommen (vgl. Tab. D- 6).

Untersucht man nur die **"institutstreuen" Unternehmen** (das sind die Unternehmen, die nur ein Weiterbildungsinstitut nannten), zeigt sich quasi ein Monopol der WIFIs. Drei Viertel dieser Unternehmen nannten die WIFIs, nur 9 % andere Weiterbildungsträger (z.B. Händlerschulungen, Schulungen durch Verband usw.), 6 % inländische Berater- und Trainergruppen.

Diese institutstreuen (bzw. "WIFI-treuen") Unternehmen

- kommen vor allem aus den Bereichen Gewerbe, Industrie, Groß- und Einzelhandel
- nennen als Weiterbildungsmöglichkeiten vor allem externe Seminare, Fachessen, sowie seltener Benutzung von Fachbibliotheken und on-the-job-Training
- sind vor allem Kleinstunternehmen (drei von vier Nennungen entfallen auf Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern)

Die Gruppe der **"wenig informierten" Unternehmen** (Unternehmen, die mit einem bis drei Weiterbildungsinstitutionen kooperieren) umfaßt Klein- und Mittelbetriebe mit weniger als 500 Mitarbeitern, vor allem aber Betriebe mit weniger als 100 Mitarbeitern. Auch in dieser Gruppe dominieren die WIFIs, die von 88 % der Unternehmen genannt werden. Allerdings werden zusätzlich weitere Träger, wie inländische Berater und Trainer, das BFI und Management-Institute in Anspruch genommen.

Bei der Gruppe der **"breit informierten" Unternehmen** (die mit mehr als sechs Weiterbildungsinstituten zusammenarbeiten) setzt sich dieser Trend weiter fort. Die WIFIs werden in dieser Gruppe von praktisch allen Unternehmen genannt (98 %), jedoch nehmen die Nennungen der anderen Weiterbildungsträger sehr stark zu: So wird z.B. das ÖPWZ von 87%, inländische Berater- und Trainergruppen von 70 % der Unternehmen genannt. Nach Sektoren entfallen in dieser Gruppe die meisten Nennungen auf die Industrie, mit sehr großem Abstand gefolgt von Großhandel und Geld-, Kredit- und Versicherungswesen. D.h. es handelt sich vor allem um weiterbildungsintensive große Unternehmen.

Die Marktübersicht der Unternehmen bzw. das Ausmaß ihrer Weiterbildungserfahrung hängen stark mit der Unternehmensgröße und Branche - und damit ihrer Weiterbildungsintensität und der Höhe ihrer Aufwendungen für Weiterbildung - zusammen.

Während bei den Kleinbetrieben die Wirtschaftsförderungsinstitute quasi über ein Bildungsmonopol verfügen, nimmt dies mit steigendem Marktüberblick ab. Da die Unternehmen mit steigendem Marktüberblick insgesamt mehr Weiterbildungsaktivitäten - unter Inanspruchnahme einer größeren Zahl von Weiterbildungsinstituten - betreiben, nimmt für jede Weiterbildungsinstitution die Anzahl der mit ihnen kooperierenden Unternehmen zu. Dies erklärt auch den Anstieg der Teilnahmezahlen bei allen Anbietern. Im Falle der WIFIs steigt die Nennungshäufigkeit von 77 % auf 98 %. Noch weitaus stärker ist jedoch der Anstieg bei den Trainer- und Beratergruppen (z.B. inländische Trainer/Berater von 6 % auf 70 %) bzw. der Management-Institute (z.B. beim MDI von 0 % auf 52 %, beim ÖPWZ von 1 % auf 87 %).

Dies deutet auf eine zielgruppenspezifische und problemorientierte Inanspruchnahme von Weiterbildungsanbietern seitens der Unternehmen hin: Mit steigender Unternehmensgröße und Weiterbildungsintensität werden immer häufiger Fachkräfte - insbesondere in den WIFIs bzw. im BFI - geschult, während für Führungskräfte- und verhaltensorientierte Trainings, interne Workshops oder Fragen der Unternehmensentwicklung zusätzlich Management-Institute und/oder Trainer- und Beratergruppen herangezogen werden.

Tabelle D-6:
Zusammenarbeit mit Weiterbildungsträgern nach Ausmaß des Marktüberblicks

Von den Unternehmen kooperieren mit...	Institutstreu ¹⁾	wenig informiert ²⁾	breit informiert ³⁾
Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI)	77 %	88 %	98 %
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	1 %	8 %	87 %
Hernstein Institut für Unternehmensführung	–	5 %	76 %
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	–	14 %	70 %
inländische Berater-/Trainer(gruppen)	6 %	24 %	70 %
Berufsförderungsinst. (BFI)	1 %	18 %	61 %
Management-Institut der Industrie (MDI)	–	1 %	52 %
Universitätsinstitute, Uni-Außeninstitute	2 %	10 %	50 %
ausländische Berater-/Trainer(gruppen)	1 %	4 %	44 %
Spracheninstitut / Bildungswerk der Industrie (SPIDI-BWI)	–	4 %	41 %
Arbeiterkammer / Österr. Gewerkschaftsbund	–	1 %	38 %
Sprachinstitute	1 %	10 %	38 %
Volkswirtschaftliche Gesellschaften	–	3 %	36 %
ausländische Institutionen	3 %	4 %	19 %
andere Weiterbildungsträger	9 %	17 %	18 %
Management Center Vorarlberg (MCV)	–	1 %	11 %
Anzahl der Unternehmen	149	556	260

Quelle: ibw-Erhebung 1988

100 % = Anzahl der Unternehmen je Spalte (Mehrfachnennungen)

¹⁾ Unternehmen, die nur mit einem Weiterbildungsträger kooperieren

²⁾ Unternehmen, die mit ein bis drei Weiterbildungsträgern kooperieren (Ø 2,1 Nennungen)

³⁾ Unternehmen, die mit sechs oder mehr Weiterbildungsträgern kooperieren (Ø 8,1 Nennungen)

Zusammenfassend läßt sich mit steigender Unternehmensgröße und Weiterbildungsaktivität folgender Entwicklungspfad in der Zusammenarbeit mit Externen zeichnen:

- Beginnt ein Unternehmen mit Weiterbildung, arbeitet es in den allermeisten Fällen mit den Wirtschaftsförderungsinstituten zusammen bzw. besucht Kundenschulungen von Herstellern und Lieferanten

- Wird die Weiterbildung intensiviert, z.B. durch weiteren Ausbau der Fachschulung, werden auch Kurse bei anderen Anbietern besucht. Wird in weiterer Folge auch firmenintern weitergebildet bzw. werden andere Themen und Zielgruppen (z.B. Führungskräfteweiterbildung, Einleitung von OE- Prozessen) in Angriff genommen, werden meist zusätzlich Managementinstitute in Anspruch genommen und/oder Trainer- und Beratergruppen eingesetzt.
- Unternehmen mit bereits ausgebauter Weiterbildung arbeiten mit einer großen Anzahl von Weiterbildungsinstitutionen sowohl für die Fach- als auch die Führungskräftebildung zusammen. Die Entsendungen auf externe Kurse werden breit gestreut. Zusätzlich wird der Ausbau firmeninterner Weiterbildung forciert, wobei verstärkt auch externe Trainer- und Beratergruppen firmenintern zur Erweiterung der Trainingskapazität eingesetzt werden.

5. Entwicklungstrends des Weiterbildungsangebotes

Quantitativ gesehen dominieren organisierte Bildungsveranstaltungen (Kurse, Lehrgänge, Seminare) das interne und externe Weiterbildungsangebot (vgl. WEISS 1990, S. 99ff.). Darüberhinaus werden weitere Lern- und Kooperationsformen eingesetzt, so z.B. von Programmdesign und Organisation her flexible Formen wie Workshops, Lernstatt und Qualitätszirkel, weitgehend selbstgesteuerte Lernformen wie der Einsatz von Selbststudienmaterialien, Fernstudiengängen, computergestützte Lernprogramme (CBT), sowie Lernunterstützung durch Lern- und Bildungsberatung, Maßnahmen der Transferförderung, Einzel- und Gruppenberatungsgespräche, Organisationsentwicklungs-Beratung, Vermittlung von Lerninteressenten ("Lernerbörse"), Verkauf oder Verleih von Lehrmitteln, Bereitstellung der Infrastruktur (Seminarräume) usw. (20).

Im folgenden werden ausgehend von einer Analyse von Weiterbildungsangeboten in Zeitschriften Entwicklungstendenzen des Weiterbildungsangebotes, insbesondere in den Kooperationsformen zwischen Unternehmen und Weiterbildungsträgern untersucht (21).

Die Annoncenanalyse geht von der Annahme aus, daß an ein breites Publikum gerichteten Angebote einen hohen Verbindlichkeitsgrad für den Weiterbildungsträger, dessen Programmausrichtung und Trainingsphilosophie bedeuten (22).

Nicht erfaßt wurden Angebote von Herstellerfirmen (Kundenschulungen), unternehmensinterne Maßnahmen sowie externe Trainer- und Beratergruppen, die mit potentiellen Interessenten direkt in Kontakt treten (z.B. durch Präsentationen) bzw. exklusiv mit einer kleinen Gruppe von Unternehmen zusammenarbeiten (23).

Generell ergab die Auswertung zwei Trends, die im folgenden weiter ausgeführt werden:

- eine quantitative Expansion
- qualitative Veränderungen in Angebot und Kooperationsformen

5.1. Zunahme des Weiterbildungsangebotes

Das Zunehmen des Weiterbildungsangebotes ist auf eine Reihe von Ursachen zurückzuführen (24):

So bieten z.B. Trainer, die bisher haupt- oder nebenberuflich Seminare bei Bildungsträgern oder in Unternehmen durchgeführt haben, verstärkt Trainings an, bei denen sie die Organisationsaufgaben selbst übernehmen (25).

Unternehmensberater bieten zunehmend begleitende Trainingsmaßnahmen an. Dies ist vor allem bei Beratergruppen der Fall, die aufgrund unterschiedlicher Spezialisierung ihrer Mitglieder ein breites Kompetenzspektrum aufweisen.

Schulungen durch Unternehmen für ihre Kunden, Händler, Lieferanten und deren Mitarbeiter nehmen an Bedeutung zu (in der ibw-Erhebung 1988 nannten 22 % der Unternehmen entsprechende Aktivitäten) (vgl. auch WEISS 1990, S. 70). Aus Kostengründen werden verstärkt neue Medien eingesetzt - z.B. Schulung von Mechanikern von KFZ-Vertragswerkstätten mit Videocassetten, die von der Bildungsabteilung des Herstellerunternehmens produziert wurden (vgl. z.B. BRENDDEL 1990, ZIMMER 1989).

Markant ist auch die Zunahme von "Nebenbei-Anbietern": Unternehmen und Organisationen, die in schulungsfremden Bereichen tätig sind, führen Seminare als Nebengeschäft durch und greifen dazu z.B. auf einen bisher anderweitig genützten Expertenpool zurück (26).

Der Einsatz von Seminaren als Werbeinstrument und PR-Mittel spielt ebenfalls eine zunehmende Rolle.

Auch Interessensvertretungen bieten Veranstaltungen an, die teils nur für Mitglieder zugänglich, teils auch öffentlich ausgeschrieben sind. Durchgeführt werden insbesondere Großveranstaltungen (Symposien), Fachseminare und Vorträge zu aktuellen Themen sowie regionale Erfahrungsaustauschgruppen.

Die Weiterbildungseinrichtungen der Universitäten bieten zunehmend Fachseminare, fachspezifische Lehrgänge, Diskussionsveranstaltungen usw. an (27). Von Universitätsangehörigen bzw. -instituten werden - auch in Zusammenarbeit mit Weiterbildungsinstituten oder Unternehmen - spezialisierte Seminarpakete entwickelt bzw. eigene Weiterbildungsorganisationen gegründet (28).

Auch ausländische Bildungsträger treten verstärkt in Österreich auf (vgl. IBE 1990), indem sie z.B. Kooperationen mit österreichischen Weiterbildungsträgern eingehen oder Filialen gründen.

Die Zunahme von Anbietern wird vom organisatorischen Aspekt her dadurch begünstigt, daß sich immer mehr Fremdenverkehrsbetriebe gezielt auf das Seminargeschäft einstellen (z.B. spezielle Seminarhotels) und Seminarräume und Medien zur Verfügung stellen.

5.2. Qualitative Veränderungen des Angebotes

Neben der Ausweitung der Zahl der Anbieter zeigt die Auswertung der Annoncen deutlich auch eine qualitative Veränderung des Angebotes auf, sowohl in Form der Entwicklung neuer Veranstaltungsformen als auch durch das Angebot selbstgesteuerter Organisationsformen des Lernens.

Die Entwicklung neuer Veranstaltungsformen hat eine Erhöhung der Transfer- und Problemorientierung (vgl. STIEFEL/KAILER 1982) zum Ziel und führt zu einer verstärkten Ausrichtung des Programmes an den Teilnehmern (vgl. BRELOER u.a. 1980):

Vor (insbesondere längeren) Veranstaltungszyklen und Lehrgängen wird ein Informationstag (-abend) eingeschaltet. Dieser dient z.B. der Information über Inhalte, Ziele und Vorgangsweise im Seminar, der Besprechung von Eingangsvoraussetzungen oder individueller Beratung als Entscheidungshilfe bezüglich der Teilnahmeentscheidung.

Vor längeren Kursen wird für die angemeldeten Teilnehmer eine Vor-Veranstaltung (Problemklärungsklausur) angesetzt. Diese dient der genaueren Abklärung der Ziele und der Herausarbeitung der Probleme bzw. Wissensdefizite der Teilnehmer und bildet die Grundlage für die weitere Programmplanung.

Nach längeren Kursen werden zusätzliche Treffen eingeplant (Transferseminare, Umsetzungskonferenzen), bei denen Umsetzungs- und Anwendungsprobleme besprochen werden.

Kurse werden in Form praxisbegleitender mehrphasiger Sandwichseminare durchgeführt: Eine Gruppe absolviert ein in Module aufgeteiltes Seminarprogramm, wobei in den Zwischenphasen praktische Arbeiten, Datensammlungen usw. durchgeführt werden müssen. Die Veranstaltung wird - bei wechselnden Referenten - von einem Lernprozeßbetreuer/Moderator begleitet.

Es werden moderierte Klausuren bzw. überbetriebliche Blockseminare angeboten, deren Ziel eine genauere Problem- und Interessenanalyse ist. Das Schwergewicht liegt bei der Problemanalyse, individuelle Beratung wird nur im beschränkten Umfang angeboten.

Es werden (mehrteilige) Beratungsseminare angeboten. Der Schwerpunkt liegt auf der Bearbeitung betriebsspezifischer Probleme. Die Veranstaltung - eine Kombination aus Beratung und Fachseminaren - wird von den Teilnehmern über einen längeren Zeitraum hinweg besucht. Sie führen in den Zwischenphasen Diagnoseaufgaben in ihrem Unternehmen durch, sammeln Informationen oder erarbeiten betriebsspezifische Konzepte, die in den Folgeveranstaltungen weiterbearbeitet werden. Aufgabe der Trainer/Berater ist es, geeignete Untersuchungsinstrumente vorzustellen, die Gruppe zu moderieren, bei Bedarf Fachinputs zu geben und die Teilnehmer bei der Bearbeitung ihrer Projekte zu unterstützen (vgl. z.B. PIBER 1987).

Darüberhinaus wurden gerade in den letzten Jahren neue Programmformen und Bildungsangebote entwickelt, die den Aspekt der Selbststeuerung der Bildungsarbeit durch die Teilnehmer (vgl. KAILER 1989c) betonen:

Es werden computergestützte Lernprogramme entwickelt (z.B. BRENDDEL 1990), die inner- und überbetriebliche Standardseminare ergänzen können bzw. die zur individuellen Bearbeitung von Wissensdefiziten vor Besuch eines Fachkurses eingesetzt werden (vgl. z.B. PETERMANDL 1987, BINSTED 1986). Dies spielt auch im Rahmen der Dezentralisierung innerbetrieblicher Weiterbildung eine bedeutende Rolle (vgl. z.B. HOLZER 1987).

Neben der Entwicklung von Medienverbundprogrammen gewinnt die Gestaltung von Lehrfilmen (Videocassetten) und Audiocassetten an Bedeutung. Zur Entlastung der Präsenzphasen werden Selbstlernunterlagen entwickelt. Fernunterricht i.e.S. spielt dagegen in der Bildungsarbeit dzt. noch eine untergeordnete Rolle (29).

Einzel- und Gruppenberatung werden vor allem in Form von Coaching, Supervision, Mentoring (CLUTTERBUCK 1987) und Bildungsberatung für Führungskräfte (SOHM 1987) eingesetzt. Von einigen Instituten werden auch spezielle Weiterbildungs- und Lernberater eingesetzt (30).

Von Weiterbildungsträgern werden Kontaktplattformen geschaffen und Veranstaltungen angeboten, in denen ein fachlicher Erfahrungsaustausch ermöglicht wird, z.B. die Organisation von regionalen Erfahrungsaustauschgruppen für Personal- und Weiterbildungsverantwortliche, die Einladung zu "Unternehmer- Abend-Gesprächen", die Organisation von Meetings, bei denen die Anknüpfung von Kontakten zwischen Fachleuten und Interessenten zu einem bestimmten Fachthema im Mittelpunkt steht (vgl. z.B. HORVAT/KAILER 1989, S. 101f.). Der Weiterbildungsträger ist in diesem Zusammenhang nur für die organisatorische Abwicklung zuständig oder stellt auch Fachreferenten für Inputs bzw. Moderatoren bei. Ziel solcher Veranstaltungen ist die Förderung von Kooperationen (vgl. DEHNBOSTEL/GRASS 1988, HAUPTAUSSCHUSS 1989).

Es werden von Experten begleitete Studienreisen mit Vorbereitungs- und Nachbereitungsphasen organisiert, wobei aufgrund von Bedarfserhebungen die Besuchsprogramme individuell abgestimmt werden.

Workshops zur Gestaltung von Branchenszenarien beziehen sich auf Entwicklungen in Branchen und dienen als Grundlage für die Entwicklung branchenspezifischer Programme.

Integrierte Beratungs- und Weiterbildungsprogramme werden als überbetriebliche Entwicklungsprogramme für Unternehmen, die Weiterbildung in Sandwichform (Blockveranstaltungen mit offenem Programm über einen längeren Zeitraum) mit kontinuierlicher zwischenzeitlicher Umsetzungsberatung im Unternehmen verbinden, durchgeführt (31).

Zieht man darüberhinaus Ergebnisse einer Interviewserie mit in- und ausländischen Fachleuten sowie die einschlägige Fachliteratur heran, zeigen sich weitere Schwerpunkte, die in der Annoncenanalyse noch wenig Niederschlag gefunden haben, die jedoch mittelfristig verstärkt an Bedeutung gewinnen werden:

Lernberatung für Organisationen beinhaltet umfassende Beratungsaktivitäten für Unternehmen, welche über Beratung zur effizienteren Gestaltung der Trainingsmaßnahmen (32) hinausgehen und die lernfördernde Gestaltung von Personalentwicklungssystemen und -instrumenten (z.B. Nachwuchsförderkreisen, Projektteams, job-rotation-Programmen) und deren Abstimmung mit Laufbahnplanung und strategischer Unternehmensplanung, sowie letztlich eine lernfördernde Strukturierung der Arbeit und die Schaffung einer "lernenden Organisation" zum Ziele haben (33).

Ein weiterer Ansatzpunkt zeigt sich in der Integration der vielfältigen Formen von "Self-Development"-Ansätzen in die betriebliche Bildungsarbeit (KAILER 1989c):

Dieser Themenkreis umfaßt die Unterstützung von selbstorganisiertem Lernen und selbstgesteuerten Lerngruppen (34), die Entwicklung von Open Learning und Distance-Learning-Programmen (35), individuelle Lernstilanalysen und -beratung (36), Laufbahnberatung (37), sowie die Entwicklung von Selbstlernmaterialien und Self-Development-Aktivitäten (38).

In letzter Zeit gewinnen auch verstärkt Ansätze zur Verbesserung des Lernens am Arbeitsplatz und im Zuge der Arbeit (39) an Bedeutung. Dies zeigt sich in der Diskussion um die lernfördernde Gestaltung von Arbeitsplätzen (WEISS u.a. 1990, BAETHGE u.a. 1990).

Weitere zukünftig an Bedeutung gewinnende Aktionsfelder für Weiterbildungsträger sind Beratungsleistungen zur Integration von Weiterbildung, Personalentwicklung und strategischer Unternehmensplanung, die Durchführung von Evaluierungsprojekten, Lerntransferuntersuchungen, die Durchführung umfassender Trainings-Audits inner- und überbetrieblicher Bildungsprogramme (40), der Ausbau der Lernmittel- und Lerner-Börsen-Funktion der Weiterbildungsträger, die Unterstützung von Unternehmenskooperationen in der Bildungsarbeit oder die Qualifizierung betriebsinterner Multiplikatoren (Train-the-Trainer-Programme).

Aus diesen Entwicklungen leitet sich eine Reihe von Ansatzpunkten für die Umgestaltung der Weiterbildungsarbeit von externen Trägern ab, die an anderer Stelle detailliert dargestellt wurden (vgl. KAILER 1987d und 1989b, S. 41ff., sowie speziell auf WIFIs bezogen KAILER 1987c).

6. Informationssuche, -wünsche und -weitergabe im Unternehmen

6.1. Zur Transparenz des Weiterbildungsmarktes: Informationsdefizit oder Überinformation?

Unternehmen berichten häufig von einer "Überflutung" mit Seminarprospekten und Angeboten, andererseits aber auch von einem Informationsdefizit über das externe Angebot (41).

Am häufigsten werden diese Probleme von kleineren Unternehmen genannt (Tab. D-7):

*Tabelle D-7:
Probleme der Information über das Weiterbildungsangebot*

Anzahl der Mitarbeiter	"es gibt für uns kein entsprechendes externes fachliches Angebot" sehen als "eher große" Schwierigkeit	
	absolut	In Prozent
20 - 49	445	15 %
50 - 99	210	14 %
100 - 499	285	11 %
500 - 999	85	2 %
1.000 und mehr	66	8 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.091 Unternehmen (100 % = Zeilensumme)
(Anmerkung: Nur die "eher groß"-Antworten sind ausgewiesen)

Worin liegen nun die Ursachen dieses Informationsdefizites?

Insbesondere bei kleineren Unternehmen wirken sich eine Reihe von Faktoren hemmend auf die Intensität der Informationssuche aus: Arbeitsüberlastung der Unternehmensleitung, fehlende Zielvorstellungen und Leitbilder sowie Informationsüberflutung (42):

Je höher die subjektiv empfundene Arbeitsbelastung, desto untergeordneter ist die Aufgabe, sich einen Überblick über das externe Weiterbildungsangebot zu verschaffen. Insbesondere im Kleinbetrieb führt dies dazu, daß der Bildungsplanung und -information wenig Augenmerk geschenkt wird. Je weniger konkret Unternehmensziele formuliert sind, desto unpräziser sind auch die Vorstellungen darüber, welchen Nutzen Weiterbildung dem Unternehmen bringen könnte. Auch fehlendes Problembewußtsein bezüglich möglicher Marktnischen, notwendiger Umstrukturierungen (vgl. DÖRLER 1985) und technischer und wirtschaftlicher

Entwicklungen führt dazu, daß Qualifikationsbedarf kaum wahrgenommen wird. Damit scheint die Notwendigkeit zu entfallen, sich über das Weiterbildungsangebot zu informieren. Somit steigt die Wahrscheinlichkeit, daß Weiterbildungsbedarfe "überraschend" und unvorsehen auftreten und daß dann kein geeignetes Angebot gefunden wird.

Weitere Problemursachen liegen jedoch auf der Seite der **Weiterbildungsanbieter**: Informationsdefizite entstehen durch zu wenig detaillierte schriftliche Informationen. Auch laufende Massenaussendungen oder umfangreiche Seminarübersichten einzelner Anbieter führt bei den Adressaten zu sinkender Aufmerksamkeit. Der Eindruck einer "Prospektüberflutung" tritt insbesondere bei weiterbildungsintensiven Unternehmen auf (43).

Da die Themenbereiche der Anbieter sich insbesondere im nicht- fachlichen Bereich stark überschneiden und oft Veranstaltungen mit ähnlichen Titeln angeboten werden (z.B. im Bereich der Persönlichkeits- und Mitarbeiterentwicklung), erhalten Unternehmen laufend eine Vielzahl von Angeboten, ohne aus den gebotenen Informationen wirklich fundierte Auswahlentscheidungen ableiten zu können (vgl. auch ABRAHAMS 1986). Gerade Unternehmen mit geringer Weiterbildungserfahrung werden durch die Vielzahl einschlägiger Angebote (z.B. was Management-, Führungs- und Kommunikationsmodelle betrifft) eher verwirrt (44).

6.2. Zum Informationsverhalten der Unternehmen

Von externen Weiterbildungsanbietern werden Unternehmen laufend mit Informationen (z.B. Jahresprogrammen, Detailprospekten, Institutszeitschriften) versorgt, Angebote werden präsentiert, Annoncen in Zeitschriften eingeschaltet, persönliche Bildungsberatung wird angeboten, Telefonmarketing wird eingesetzt. Auch Tages- und Fachzeitschriften bieten als Leserservice Seminar Kalender an. Wie werden diese Informationen über Bildungsangebote von den Unternehmen aufgenommen, verwertet und an die Mitarbeiter weitergegeben? Welche Informationswünsche haben Unternehmen an externe Weiterbildungsanbieter?

KRAUS/KAILER (1991) zeigen zwei vorwiegend eingesetzte Formen des **Umganges mit Informationsmaterialien externer Anbieter** im Unternehmen auf (vgl. Tab. D-8):

- Die Bildungsabteilung sammelt systematisch die Informationen und bereitet sie für Bildungsberatungen auf, bzw. sichtet diese und leitet sie selektiv an ausgewählte Mitarbeiter(gruppen) weiter.

- Alle Informationen werden von der Bildungsabteilung an den jeweiligen Bereichsvorgesetzten weitergeleitet, in dessen Ermessen dann die weitere Vorgangsweise liegt.

Eine allgemeine Verbreitung, z.B. durch Rundlauf oder Schwarzes Brett wird angesichts der Fülle des Informationsmaterials kaum eingesetzt.

*Tabelle D-8:
Information der Mitarbeiter über das externe Angebot*

Art der Informationsweitergabe	in Prozent
zur Information an die Ausbildungsabteilung	54 %
zur Kenntnisnahme an ausgewählte Mitarbeiter	52 %
im Original an den Leiter der Ausbildungsabteilung	46 %
als Kopie an alle Abteilungsleiter	12 %
an eine zentrale Anschlagtafel	—
zur Kenntnisnahme an alle Mitarbeiter	5 %

Quelle: KRAUS/KAILER (1991)
ÖAF-Erhebung, insgesamt 82 Unternehmen (Mehrfachnennungen)

Die Information der Mitarbeiter über das gesamte betriebliche (firmeninterne und externe) Bildungsangebot untersuchte das ÖIBF (1989b, S. 125): Zentrale Informationsperson ist (in 90 % der Unternehmen) der unmittelbare Vorgesetzte. In jeder zweiten Unternehmung wird durch die Personalabteilung informiert (Tab. D-9).

Zu ähnlichen Ergebnissen kam WEISS (1990, S. 82) in Deutschland: Die Mitarbeiter werden über Weiterbildungsprogramme vorwiegend durch das persönliche Gespräch informiert (80 %), weiters durch Umlauf/Rundschreiben (30 %), das Schwarze Brett (24 %), Kontakte der Mitarbeiter zum Veranstalter (22 %), Weiterbildungsprogramme bzw. Hausmitteilung (je 17 %). Der Strategie der Weiterbildungsanbieter, Interessenten und ehemalige Teilnehmer direkt durch Übersendung von Prospekten anzusprechen, kommt also nach wie vor hohe Bedeutung zu. Firmenzeitschriften (5 %) und Weiterbildungsberater (1 %) spielen dagegen eine untergeordnete Rolle.

*Tabelle D-9:
Informationsmöglichkeiten über betriebliche Weiterbildung
(firmenintern und extern)*

Informationsform	Nennungen in %
unmittelbarer Vorgesetzter	90 %
Rundschreiben	51 %
Personalabteilung	50 %
Aushang	48 %
Betriebsrat	43 %
auflegendes betriebliches Bildungsprogramm	32 %

Quelle: ÖIBF (1989b, Tab. 20, S. 58)
100 % = 313 Unternehmen

Da Seminarveranstaltungen das externe Angebot dominieren, kommt der Information über überbetriebliche Veranstaltungen hohe Bedeutung zu. Die **Informationswünsche der Unternehmen an externe Bildungsträger** konzentrieren sich auf eine Darstellung des Jahresangebotes der Anbieter mit kurzer Seminarbeschreibung sowie aussagekräftige Detailprogramme. Von untergeordneter Bedeutung sind periodische Institutsinformationen (z.B. in Form von Institutszeitschriften), Praxishilfen, Checklisten und das Angebot von Beratungsleistungen (Tab. D-10). **Tabelle D-10: Informationswünsche an externe Weiterbildungsträger**

*Tabelle D-10:
Informationswünsche an externe Weiterbildungsträger*

gewünschte Information	in Prozent
Jahresübersicht des Angebotes mit Seminarkurzdarstellung	78 %
klare Inhalte	75 %
Detailprospekte	56 %
exakte Preisangaben	55 %
definierte Zielgruppen	51 %
Jahresübersicht des Angebotes	38 %
Vorschläge für ideale Bildungs- abläufe	15 %
periodische Institutsinformationen	14 %
Organisationsberatung	8 %

Quelle: KRAUS/KAILER (1991), ÖAF-Erhebung,
insgesamt 80 Unternehmen (Mehrfachnennungen)

Diese an schriftlichen Informationsunterlagen ausgerichteten Wünsche hängen damit zusammen, daß in Österreich - im Unterschied z.B. zur Bundesrepublik Deutschland - Qualifizierungsberatung, Datenbanken und Seminarführer fehlen.

Die Forderung nach möglichst langfristig fixierten externen Seminarangeboten hängt vor allem mit der firmeninternen Bildungsplanung zusammen: Da in vielen Unternehmen die Bildungsaktivitäten zum Großteil ein Jahr im voraus geplant und budgetiert werden, fordern die Unternehmen auch eine entsprechende Vorausplanung bei den Weiterbildungsanbietern.

Eine für Unternehmen zuwenig informative Gestaltung der Bildungsinformation führt dazu, daß entweder überhaupt von Weiterbildung Abstand genommen wird oder oft sehr einfache **Auswahlkriterien** angelegt werden: Die Auswahl eines Seminares erfolgt z.B. aufgrund des "passenden" Seminartitels und/oder Terminus, d.h. eine weitergehende Suche nach Angeboten bzw. zusätzlichen Detailinformationen wird vernachlässigt. Gerade in Großunternehmen mit hoher Anzahl von Teilnehmern an externen Veranstaltungen wird oft aufgrund des "Rufes" eines Anbieters (z.B. bezüglich der angelegten Qualitätskriterien bei der Auswahl von Trainern und Seminarhotels) ausgewählt (45).

Für eine fundierte Auswahl externer Angebote kommt **Evaluierungsdaten** über externe Seminaren und Instituten hohe Bedeutung zu: Zur Instrumentierung des Seminarbesuches, z.B. den Einsatz von checklistengestützten Gesprächen vor und nach dem Veranstaltungsbesuch sowie in der Transferphase liegen detaillierte Konzepte und Checklisten vor (z.B. STIEFEL 1980a), ebenso umfassende Evaluierungskonzepte für überbetriebliche Institutionen (z.B. STIEFEL 1980c, KUBR/PROKOPENKO 1989).

Durch die **Weiterbildungsträger** selbst erfolgen - insbesondere bei kurzen Blockkursen - selten Bedarfserhebungen bei den angemeldeten Teilnehmern. Vor längeren Veranstaltungen werden u.U. Informationsabende oder Vorbereitungstreffen, bei internen Klausuren telefonische Vorkontakte eingesetzt, am Veranstaltungsende Kurzfragebögen.

Seitens der **Unternehmen** werden aufgrund des Zeitaufwandes insbesondere bei kürzeren externen Kursen ebenfalls kaum aktiv zusätzliche Informationen eingeholt. In Großunternehmen verbreitet sind schriftliche interne Anträge von Weiterbildungsinteressenten, in denen der beabsichtigte Seminarbesuch begründet und vom Vorgesetzten genehmigt werden muß. Nach der Rückkehr vom Seminar werden oft schriftliche Seminarberichte verlangt bzw. ein Gespräch mit Kollegen wird organisiert. Systematisch Informationen über Weiterbildungsträger, Trainer und spezielle Veranstaltungen zu sammeln, stößt auch bei Großunternehmen auf Kapazitätsprobleme. Dies ist eine der Ursachen dafür, daß bei KRAUS/KAILER (1991) praktisch alle antwortenden Unternehmen die Durchführung von Seminar-

beurteilungen am Ende von Veranstaltungen befürworten und auch eine Übermittlung einer Zusammenfassung dieser Seminauswertung durch den Veranstalter wünschen, um die Rückmeldungen der eigenen Teilnehmer durch die Sicht anderer Teilnehmer zu ergänzen und somit detailliertere Informationen zu gewinnen. Einer Evaluierung durch Prüfungen am Seminarende kommt weniger Augenmerk zu (46).

Dieser Aspekt kommt vor allem bei prüfungsorientierten Kursen zum Tragen, wie z.B. Vorbereitungskurse auf Dienstprüfungen in der öffentlichen Verwaltung, auf interne Fachprüfungen für eine höherwertige Tätigkeit (z.B. bei Banken), auf Konzessions- und Meisterprüfungen bzw. wenn aufgrund gesetzlicher Vorschriften ein bestimmter Kursnachweis erforderlich ist.

Anmerkungen zu Teil D

- (1): Dies zeigt auch eine Mikrozensus-Erhebung des ÖSTZA: 22 % der befragten Erwerbstätigen nahmen an einem vom eigenen Betrieb durchgeführten Kurs teil, 11 % an Kursen von Herstellerfirmen oder bei anderen Betrieben, 18 % bei Wirtschaftsförderungsinstituten (davon etwa die Hälfte in Privatinitiative - vgl. FESSEL 1988)(siehe ÖSTAT-Pressemeldung 5.043-57/91).
- (2): Es ist beim Mikrozensus zu berücksichtigen, daß das detaillierte Fragenprogramm zu einem erheblichen Teil auf Fremdauskünften (durch andere Haushaltsmitglieder) basiert: Insgesamt etwa ein Drittel Fremdauskünfte, bei der weiterbildungsintensiven Gruppe der Männer von 20 bis 29 Jahren mehr als die Hälfte (ZEIDLER 1990). Die Auskünfte im Rahmen dieses Fragenprogrammes beziehen sich zum Großteil auf den "subjektiv bedeutsamsten Kurs" - so auch die Frage nach den Weiterbildungsträgern. Es zeigen sich weiters Unterschiede zwischen den Ergebnissen des Mikrozensus und den Teilnahmestatistiken der einzelnen Institutionen. Die derzeit vorliegenden Daten beziehen sich auf 1981/82. Ende 1989 wurde eine erneute Mikrozensus-Befragung durchgeführt, von der Teilauswertungen vorliegen (ZEIDLER 1990, 1991, DENK 1990): Es wird für 1989 eine Beteiligungsquote an Weiterbildung von 11,8 % (das sind etwa 360.000 Teilnehmer) ausgewiesen. Etwa zwei Drittel davon sind Arbeiter, Angestellte, Selbständige und Mithelfende.
- (3): Alle größeren Weiterbildungsträger, aber keine Unternehmen, privaten Trainer- und Beratergruppen und Management-Institute.
- (4): Beispiele: Zählung von Teilnehmern oder Teilnahmen, Berücksichtigung von Kursabbrechern, Art und Dauer der in die Zählung mitaufgenommenen Veranstaltungen, Berücksichtigung anderer Lernformen (Vorträge, Exkursionen, Messebesuche usw.)
- (5): Laut der ibw-Erhebung 1989 (n = 200 Unternehmen). Zu ähnlichen Werten kanem auch KAILER/BALLNIK (1989) sowie AMV (1990).
- (6): In den Statistiken der externen Anbieter sind die von firmeninternen Trainern intern durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen nicht enthalten. Umgekehrt beinhalten die Aufzeichnungen bzw. Schätzungen der Unternehmen auch die Teilnahme der Mitarbeiter an externen Seminaren.
- (7): Die Bedeutung firmeninterner Weiterbildung zeigt auch die Erhebung von KAILER (1990d): Die 33 größten Weiterbildungsträger haben 1989 etwa 25.000 Bildungsveranstaltungen im berufsbezogenen Bereich durchgeführt; 55 befragte weiterbildungsintensive Groß- und Mittelbetriebe führten weitere 5.700 firmeninterne Trainingsprogramme durch.

(8): 60 % der Personen, die 1981/82 an Fortbildung oder Umschulung teilnahmen, gaben Betriebe bzw. Wirtschaftsförderungsinstitute als Veranstaltungsträger an (ÖStZA 1985), wobei bei den WIFIs etwa die Hälfte auf private Teilnahmen entfällt (FESSEL 1988).

Auch bezogen auf die privat finanzierte Weiterbildung entfällt der größte Anteil auf die WIFIs: Eine grobe Schätzung der privaten Weiterbildungskosten auf der Basis des Mikrozensus (vgl. ÖStZA 1985, S. 180) weist für die WIFIs mindestens ein Drittel der gesamten privat finanzierten Aufwendungen aus.

(9): Vgl. den Vierländervergleich (FK, GB, NL, BRD) des CEDEFOP (DUPONT/REIS 1990), für die Schweiz GROSSENBACHER (1990, S. 27), für Österreich KAILER (1990d), ÖStZA (1985), für die BRD KUWAN u.a. (1990), WEISS (1990), für Schweden LO (1989), für Frankreich AVENTUR u.a. (1989).

(10): Frageformulierung: "Durch welche Weiterbildungsinstitutionen sind Angehörige des Unternehmens intern oder extern weitergebildet worden?". Die 1.109 antwortenden Unternehmen (mit mehr als 20 Mitarbeitern) nannten durchschnittlich 4 in Anspruch genommene Weiterbildungsträger. Die Ergebnisse beziehen sich nicht auf einen Bekanntheitsgrad von Weiterbildungsträgern, sondern setzen eine tatsächliche Zusammenarbeit (z.B. durch Entsendung eines Teilnehmers) voraus. Bei einer Interpretation der Daten ist zu beachten, daß nicht zwischen verschiedenen Kooperationsformen (z.B. externe und interne Seminare, Beratung, Programmentwicklung) unterschieden wird (vgl. STIEFEL 1980b, KAILER 1987d). Weiters wurde auch das Ausmaß der Zusammenarbeit nicht erhoben. Aus den Ergebnissen ist aufgrund der Frageformulierung nicht explizit abzuleiten, ob eine Unternehmung Kooperationspartner wechselte oder mit anderen Weiterbildungsträgern zusätzlich zusammenarbeitet. Da nur etwa 3 % der Unternehmen in den vergangenen Jahren ihre Weiterbildungsarbeit eingeschränkt haben, andererseits die Teilnahmezahlen der Weiterbildungsanbieter steigen, ist anzunehmen, daß eher zusätzlich mit weiteren Instituten kooperiert wird. Es zeigte sich auch in ergänzenden Interviews von Weiterbildungsverantwortlichen, daß bei Änderungen in der Gestaltungsform der betrieblichen Weiterbildungsarbeit tendenziell mit mehr oder anderen Bildungsträgern zusammengearbeitet wird, ohne daß deshalb die Zusammenarbeit mit bisherigen Kooperationspartnern abgebrochen wird.

(11): Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Befragung österreichischer Industriebetriebe durch SCHMEE u.a. (1990, S. 30ff., insb. Tab. 6 und 7): Ihren Qualifikationsbedarf decken 81 % durch externe Schulungen und 75 % durch interne Maßnahmen ab (bei den externen Schulungen wurde von 85 % das WIFI, von 34 % das BFI und von 55 % andere externe Einrichtungen genannt)

(12): Als Übersicht über die wissenschaftliche Weiterbildung in westlichen Industrieländern vgl. BAYRISCHES STAATSIINSTITUT (1989) und KELLERMANN/TRANNACHER (1989), für Deutschland HOLTkamp/KAZAMZADEH (1989), für Österreich BMWF (1990b).

(13): Derzeit werden in Österreich über 100 Hochschullehrgänge und -kurse angeboten. Davon entfallen etwa zwei Drittel auf Technik/Naturwissenschaft sowie Recht und Sozial- und Wirtschaftswissen. Die Palette reicht von eintägigen bis zu mehrsemestrigen Veranstaltungen. Etwa ein Viertel der angebotenen Veranstaltungen dient speziell der Absolventenfortbildung, für die meisten anderen ist Maturaniveau Voraussetzung, aber es gibt auch Kurse für Meister und Facharbeiter (vgl. BMWF 1990b).

Zu berücksichtigen ist, daß die Beteiligung von Universitätslehrern an Weiterbildungsmaßnahmen bei Bildungsträgern sowie in Unternehmen vorwiegend auf privater Basis erfolgt: In einer Erhebung bei 56 weiterbildungsintensiven Unternehmen wurden von 577 Trainern 5.745 Weiterbildungsseminare durchgeführt. Etwa 16 % dieser Trainer waren Universitätslehrer, sie führten etwa 3 % der Kurse durch. Bei Weiterbildungsinstituten wurden mit 33 antwortenden Institutionen aus dem berufsorientierten Bereich praktisch alle größeren Anbieter befragt. Sie führten mit über 13.000 Trainern mehr als 24.000 Kurse durch. Der Anteil der Universitätsangehörigen betrug bei Trainern und Kursen unter 4 % (vgl. KAILER 1990d).

(14): Da von praktisch allen genannt, scheinen sie in dieser grafischen Darstellung aufgrund der niedrigen Assoziationskoeffizienten nicht auf.

(15): Das ist ein landesweites und durch das Berufsbildungssystem geregeltes System von Lehrgängen, die zu anerkannten Zertifikaten und staatlich geschützten Titeln führen (siehe im Detail dazu GROSSENbacher 1989, BLUMER 1988, o.J. a,b, 1989, BUNDESAMT 1988).

(16): In die Gruppe der "sonstigen Anbieter" fallen vor allem Kundens Schulungen durch Hersteller, Großhändler und Lieferanten, Kurse von Unternehmensverbänden, von konzern- und verbandseigenen Schulungsinstituten, von Interessenvertretungen, von Anbietern aus dem Bereich der allgemeinen Erwachsenenbildung usw. Da in dieser Mischgruppe sehr unterschiedliche Anbieter versammelt sind, wurde sie nicht weiter ausgewertet. Aus dem Bereich der allgemeinen Erwachsenenbildung sind vor allem die Volkshochschulen mit einem sehr umfangreichen Weiterbildungsangebot zu nennen (davon entfallen allerdings nur etwa 4 % auf berufliche Themen).

(17): Diese Tendenz läßt sich auch für inländische Management- Institute feststellen, wenn man die Nennungen der einzelnen Weiterbildungsträger durch Unternehmen mit geringen Weiterbildungsaufwendungen (unter 50.000 S) bzw. mit Weiterbildungsaufwendungen über 1 Mio. ÖS

jährlich einander gegenüberstellt: So wird z.B. das ÖPWZ von 94 %, die ÖAF von 89 %, Hernstein von 73 % der Unternehmen mit hohen Weiterbildungsausgaben genannt, dagegen nur von einem geringen Prozentsatz der Unternehmen mit geringen Weiterbildungsausgaben.

- (18): Vgl. die Selbstdarstellungen der in der Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs zusammengeschlossenen Institutionen (BMUKS 1986) oder bezogen auf die Wirtschaftsförderungsinstitute SZANTOVITS (1980).
- (19): Da die Wirtschaftsförderungsinstitute bei der Auswertung insgesamt bereits bei über 90 % lagen, ist aufgrund der Frageformulierung bei der ibw-Erhebung 1988 bei Auswertungen nach Teilgruppen der Unternehmen speziell für die WIFIs kaum ein Zuwachs ausweisbar.
- (20): Vgl. STIEFEL (1980a), KAILER (1987c,d).
- (21): Österreichische Tages- und Wochenzeitschriften (z.B. "Presse", "Industrie", "Österreichische Hochschulzeitung", "Trend", "Cash flow", Computerzeitschriften) sowie in- und ausländische Fachzeitschriften wurden im Zeitraum 1986 bis 1988 bzgl. Werbeeinschaltungen von Weiterbildungsträgern, Seminarberichten und -prospekten, Fachartikeln zum Thema Weiterbildung und Übersichten über den Weiterbildungsmarkt untersucht.
- (22): Es handelt sich nicht um Frühindikatoren für einen künftig eintretenden Wandel im Bildungsangebot, sondern um konkrete Neuerungen und Programminnovationen. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß es sich um Einzelangebote handelt, aus denen nicht generell auf Bildungsphilosophie und Programmpalette des Trägers zurückgeschlossen werden kann. So kann es sich bei innovativen Angeboten um gezielte Testangebote handeln, um die Reaktion der Nachfrager zu erkunden, bzw. um Angebote, bei denen die "Signalwirkung" bezüglich der Innovationskraft des Bildungsträgers im Vordergrund steht. Siehe dazu eine Typologie deutscher Weiterbildungsinstitute bei ACKERMANN/ROTHENBERGER (1987, S. 29ff.).
- (23): Dies ist besonders deshalb von Bedeutung, weil Unternehmen mit methodisch-didaktischen Änderungen intensiv mit kleineren Anbietern und Trainergruppen zusammenarbeiten bzw. weil gerade von kleineren Anbietern oft Programminnovationen ausgehen.
- (24): Dieses bereits im Rahmen der ibw-Erhebung 1988 und anderer Untersuchungen festgestellte Angebotsausweitung zeigt sich z.B. auch darin, daß im Zuge der Annoncenauswertung - ohne besondere Ausrichtung auf Vollständigkeit - über 300 neue Anbieter in Österreich eruiert wurden (KAILER 1988c). Ihre Gesamtzahl dürfte jedoch weitaus höher liegen. Ihr tatsächliches Marktvolumen ist nur schwer quantifizierbar, da Informationen über Teilnehmerzahlen sowie insbesondere über Absagequoten angebotener Seminare praktisch nicht vorhanden sind.

- (25): Je höher die Teilnahmegebühr des Bildungsträgers im Verhältnis zum Trainerhonorar ist, je weniger anspruchsvoll, zeit- und kostenaufwendig die Organisationsleistung des Bildungsträgers eingeschätzt wird, desto stärker kommt dieser Effekt zum Tragen.
- (26): Als Beispiele seien die Rechtsseminare von Verlagen (mit den im Verlag publizierenden Fachautoren) oder Computerfirmen, die ihre Fachexperten auch für überbetriebliche Schulungen einsetzen, genannt.
- (27): Z.B. die Außeninstitute der TU Graz, Universität Graz, TU Wien, Wirtschaftsuniversität, die TU-Contact-Stelle der TU Graz, die Abteilung Weiterbildung der Universität Linz, das Zentrum für Berufsplanung der Wirtschaftsuniversität (vgl. BMWF 1990b).
- (28): Beispiele: PMI - Projektmanagementinstitut, Bankwissenschaftliche Gesellschaft, Veranstaltungen der AIESEC und der ÖH. Zur Mitwirkung von Universitätslehrern an inner- und überbetrieblicher Weiterbildung vgl. KAILER (1990d).
- (29): Vgl. die Befragungsergebnisse von KAILER/BALLNIK (1989) in Österreich bzw. von ALBRECHT-KLEINER/JABLONKA (1990) in der BRD.
- (30): Materialien zur Lernberatung wurden z.B. von HARKE/VOLK (1989) entwickelt.
- (31): Beispiele dafür sind von den Wirtschaftsförderungsinstituten durchgeführte Programme: Vorarlberger Programm, Steirisches Innovationsprogramm (STIP - vgl. PIBER 1987) und in Wien das WEP oder Beratungen kombiniert mit Selbstlernmaterialien (z.B. KAILER u.a. 1990a,b).
- (32): Zur Lernförderung in der Weiterbildung vgl. z.B. SCHMIEL (1990).
- (33): Mit dem Themenkreis der "lernenden Organisation" beschäftigen sich z.B. ARGYRIS/SCHON (1978), HEDBERG (1981), WOLFF (1982) WESTERLUND/SJÖSTRAND (1982, S. 90ff.), MALIK (1984), FIOL/LYLES (1985), MORGAN (1986, S. 77ff.), GARRATT (1987), WEISBORD (1987, S. 88ff.), KAILER (1987a), PEDLER u.a. (1988), BURGOYNE (1990), EASTERBY-SMITH (o.J.).
- (34): Vgl. z.B. STIEFEL (1980d), PEDLER u.a. (1984), CUNNINGHAM (1986), FALKENBERG (1987), BLOCK (1988), sowie die Anwendungsbeispiele in BARTENWERFFER u.a. (o.J.), WEGER (1987) und HEIDACK (1989a).
- (35): Vgl. z.B. SNELL/BINSTED (1985), BINSTED (1986), MANN (1987), bezogen auf Aus- und Weiterbildung technischer Fachkräfte GARRY/COWAN (1986).

- (36): Z.B. KOLB/BOYATZIS (1979), VESTER (1981), HONEY/MUMFORD (1986), TYMI-STER (1987), SNELL (1987a,b,c), ARROBA/JAMES (1987). Die noch geringe Verbreitung expliziter Lernberatung in Österreich zeigen die Firmeninterviews von KARALL (1988).
- (37): Vgl. ECKARDSTEIN (1975), SCHEIN (1978), GERMAIN/BURGOYNE (1984), DERR/MILLER (1985), BECKER/KURTZ (1990).
- (38): Z.B. FRANCIS/YOUNG (1982), PEDLER u.a. (1986), KAILER u.a. (1990a,b).
- (39): Vgl. RICHARDSON/BENNETT (1984), SNELL (1987a,b), GARAVAN (1987), MÜNCH (1990), ZINK u.a. (1991), speziell bezogen auf Manager BURGOYNE/HODGSON (1982a,b), auf Ungelernte DECKER (1985) und BECKER (1990).
- (40): Z.B. STIEFEL (1980, 1988), KUBR (1982), BUCKLEY/CAPLE (1984), FOMBRUN u.a. (1984b), EASTERBY-SMITH u.a. (1986), SPENCER (1986), vgl. auch LOVELOCK/WEINBERG (1984, S. 224ff.).
- (41): Zu Bildungsinformation im Mittelstand vgl. auch die Ergebnisse von SCHNEIDER u.a. (1991, S. 38, Abb. 1).
- (42): Vgl. KAILER u.a. (1985b), KRAUS u.a. (1985), AIGINGER/TICHY (1985), MUGLER (1985).
- (43): So arbeitet z.B. ein Drittel der in der ibw-Erhebung 1988 antwortenden Unternehmen mit mehr als fünf Institutionen zusammen und ist auch in deren mailing-list eingebunden.
- (44): Seitens der Anbieterinstitutionen wird deswegen eine differenzierte Kundenansprache versucht. Dazu gehören in erster Linie eine Verbesserung des EDV-gestützten Adreßmaterials durch updating der Kunden- und Interessentendatei (Adreßkorrektur, Interessensprofile) und eine geänderte Aussendestrategie: Aussendung nur mehr von Jahres- oder Quartalsübersichten, wobei der Interessent Detailprogramme gesondert anfordern muß. Es wird auch Werbung über andere Kanäle, wie z.B. Annoncen in Tages- und Fachzeitschriften sowie BTX/Teletext eingesetzt. Da dieses "Informationsproblem" auch eng mit der Einstellung gegenüber Weiterbildung zusammenhängt, ist es mit einer Verbesserung der schriftlichen Informationsunterlagen allein sicherlich nicht getan. Als Abhilfemaßnahme erscheinen vor allem Aktivitäten im Bereich der Bildungsberatung zielführend (vgl. z.B. WACK 1980, KLEVENOW 1980).
- (45): Vgl. ARGE (1981), KRAUS/KAILER (1991). Kriterien für die Wahl externer Weiterbildungsträger sind nach WEISS (1990, S. 144ff., insb. Abb. 8) bisherige Erfahrungen, Zielgruppenorientierung und allgemein das Renommee des Trägers, nach KRAUS/KAILER (1981) eine gute Seminarbeschreibung, Kosten sowie der "Name" von Referent und Institution.

(46): Nach Aussagen von Weiterbildungsleitern werden diese als eine Art "Teilgarantie" für Transfererfolg betrachtet, d.h. daß der Teilnehmer bei der Veranstaltung durchgehend anwesend war bzw. daß er zu Veranstaltungsende durch die Prüfung ein-gewisses Wissen nachweisen konnte.

Teil E: Weiterbildungspersonal: Stellung, Kompetenzen, Anforderungen

1. Wer führt die firmeninterne Weiterbildung durch?

Nach der ibw-Erhebung 1988 werden in fast drei von vier Unternehmen Führungskräfte in der firmeninternen Weiterbildung eingesetzt, in zwei von drei auch externe Berater/Trainer (1).

Seltener führen hauptamtliche firmeninterne Trainer sowie zentrale Schulungsinstitute interne Trainingsmaßnahmen durch (Tab. E-1).

*Tabelle E-1:
Durchführende interner Weiterbildungsmaßnahmen (Extremgruppenvergleich)*

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

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

In zwei von drei Kleinbetrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern führen eigene Führungskräfte die interne Weiterbildung (Unterweisung am Arbeitsplatz) durch. Diese wird im Kleinbetrieb jedoch eher unsystematisch betrieben, oft auch, ohne daß sich die Beteiligten überhaupt den Weiterbildungsaspekt ihrer Tätigkeit klar machen (vgl. z.B. RICHTER u.a. 1981).

In Großbetrieben wird der systematischen Förderung der pädagogischen Führungsaufgabe (vgl. BERRY 1980) mehr Bedeutung zugemessen: Fast die Hälfte

der Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern bietet entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen an. Die möglichen Einsatzbereiche von Führungskräften im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung durch Weiterbildung sind sehr breit (vgl. LASKE 1987): Sie werden z.B. für Einführungsseminare (Induktionsprogramme) für neue Mitarbeiter, zur Einführung in neue Arbeitsgebiete im Rahmen von job-rotation- und Trainee- Programmen, als Moderatoren bereichsinterner Klausuren, Besprechungen oder Qualitätszirkel, bei Präsentationen und als nebenamtliche Vortragende im Rahmen interner Fachschulungen (vgl. STIEFEL 1978c, PEPPER 1987, S. 243ff.) eingesetzt.

Zwei von drei Unternehmen setzen auch in ihrer firmeninternen Weiterbildung externe Trainer/Berater ein (Kleinbetriebe 51 %, Großunternehmen 89 %). In kleineren Unternehmen schließt dies den Einsatz von Betriebsberatern im Unternehmen an der Schnittstelle von Beratung und Training (z.B. in Workshops mit Mitarbeitern) oder Einschulungen von Mitarbeitern an neuen Maschinen und Geräten mit ein. Bei Großunternehmen zeigt sich deutlich eine Kapazitätserweiterungsstrategie, denn fast 60 % der Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern verfügen über hauptamtliche firmeninterne Trainer.

Hauptamtliche interne Trainer sind vor allem in Großunternehmen (insbesondere Banken und Versicherungen) konzentriert. In Kleinbetrieben werden hauptamtliche Trainer am ehesten im Rahmen der Kundenschulung bei beratungsintensiven Produkten und im Dienstleistungssektor eingesetzt.

Zentrale Schulungsinstitute werden von jedem zehnten Unternehmen für firmeninterne Weiterbildung herangezogen, z.B. zentrale Bildungseinrichtungen von Unternehmensgruppen (Banken, Versicherungen, Handelsketten), bei Großunternehmen auch Einrichtungen der Muttergesellschaft im Ausland usw.

Tab. E-1 zeigt, wie Unternehmen zur Erweiterung ihrer Leistungskapazität externe Weiterbildungsinstitute und Trainer(gruppen) für die Planung und Durchführung firmeninterner Weiterbildung und die Begleitung von Änderungsprozessen heranziehen. Das zweite Standbein dieser Kapazitätserweiterungsstrategie (2) bildet die pädagogische Qualifizierung von Mitarbeitern: In mehr als der Hälfte der bei KRAUS/KAILER (1991) antwortenden Unternehmen werden firmeninterne haupt- und nebenamtliche Trainer in Train-the-Trainer-Kursen weitergebildet.

2. Einsatz hauptamtlichen Weiterbildungspersonals in Unternehmen

Die Bestellung einer für Weiterbildung zuständigen Person, die hierarchische Eingliederung, Aufgaben und Kompetenzen der Weiterbildungsabteilung stellen wichtige Hinweise auf den Stellenwert der Weiterbildung im Unternehmen und auf das Ausmaß der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen sowie der Einbindung der Weiterbildungsarbeit ins Unternehmensgeschehen dar (3).

Trotz ihrer Bedeutung für die Gestaltung der Weiterbildung haben sich bisher nur wenige empirische Studien explizit mit dem Weiterbildungspersonal in Unternehmen befaßt (4). Dazu gehören z.B. Studien über Aufgabenbereiche von Training Officers in der technischen Fachschulung (RODGER u.a. 1970), über Faktoren der Trainereffizienz (BENNET/LEDUCHOWICZ 1983), Karriereverläufe von Trainern (DAVIES 1985) sowie eine Längsschnittstudie von Trainingsmanagern in britischen Chemieunternehmen (PETTIGREW u.a. 1981). Empirische Daten aus dem deutschsprachigen Raum liefern Annoncenanalysen von LUKIE (1983) und URBACH (1984), die IDW- Betriebserhebung (WEISS 1990, S. 78ff.), eine Fragebogenerhebung bei deutschen Großbetrieben (COMPTER 1989, BONZ u.a. 1990), die SCS-Erhebung (SCS 1985) sowie DOMINICE/FINGER (1990) (5).

Diese Studien zeigten, daß Unternehmensgröße, Unternehmens- und Weiterbildungskultur, Qualifikation und Praxiserfahrungen des Bildungspersonals und damit zusammenhängende Rollenwahrnehmungen (6) durch das Weiterbildungspersonal zentrale Einflußfaktoren für die Gestaltung der Weiterbildungsarbeit darstellen (7).

Sie belegen weiters die Notwendigkeit einer zumindest groben Untergliederung der Funktionen im Weiterbildungsbereich (8).

Laut der ibw-Erhebung 1988 verfügen drei von zehn Unternehmen über eine Person, die haupt- oder nebenamtlich für Weiterbildung zuständig ist. In Abb. E-1 wird dies mit den Ergebnissen früherer Erhebungen verglichen (9).

*Abbildung E-1:
Zuständigkeiten für die betriebliche Weiterbildung*

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

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

Ähnliche Ergebnisse zeigen Untersuchungen aus Deutschland: In der SCS-Erhebung (1985) hatten fast drei Viertel der befragten Großbetriebe hauptamtliche Weiterbildungsleiter. Bei WINTER/THOLEN (1982, S. 19) verfügten 50 % der untersuchten weiterbildungsintensiven Unternehmen über Weiterbildungsleiter. Die IDW-Repräsentativerhebung ergab, daß 5,9 % der Unternehmen über eine Weiterbildungsabteilung und 22,2 % über eine Aus- und Weiterbildungsabteilung verfügen (WEISS 1990, S. 77).

3. Institutionalierungsgrad der Weiterbildung im Unternehmen

3.1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte

Insgesamt gaben in der ibw-Erhebung 1988 30 % der Unternehmen an, über einen für Weiterbildung zuständigen Mitarbeiter zu verfügen (Tab. E-2) (10).

*Tabelle E-2:
Zuständigkeit für Weiterbildung in Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter*

Zuständigkeit	Anzahl der Mitarbeiter in Prozent					insg.
	bis 50	51-100	101-500	501-1000	> 1000	
Unternehmensleiter betreut selbst	57%	45%	18%	3%	1%	35%
Aufgabe des Vorgesetzten von Fall zu Fall verschieden	10%	17%	21%	19%	6%	15%
Hauptamtlicher WB-Beauftragter	22%	24%	20%	9%	4%	19%
Leiter (Mitarbeiter) des Personalwesens	1%	1%	3%	1%3	35%	5%
Leiter der Personalentwicklung	5%	5%	26%	40%	26%	15%
andere Person	1%	3%	3%	%7	17%	4%
	3%	6%	9%	8%	1%1	6%
Anzahl der Unternehmen	444	224	321	99	81	1.169

Qu.: ibw-Erhebung 1988, 1054 Unternehmen
(tw. Mehrfachnennungen, 100% = Spaltensumme)

Tab. E-2 zeigt (11), daß etwa in jedem dritten antwortenden Unternehmen die Leitungsebene sich die Weiterbildungsfunktion vorbehält. In jeweils etwa 20 % der Fälle ist die Zuständigkeit ungeklärt bzw. sie liegt im Personalbereich. In 15 % der Fälle sind die jeweiligen Vorgesetzten zuständig.

Die Zuständigkeit für Weiterbildung variiert nach der Unternehmensgröße: In Unternehmen bis etwa 100 Mitarbeitern übernimmt in über der Hälfte der Fälle die Unternehmensleitung selbst die Weiterbildungsfunktion; in fast jedem vierten Unternehmen ist diese Zuständigkeit nicht geregelt oder unklar ("von Fall zu Fall verschieden").

In jedem vierten Mittelbetrieb zwischen 100 und 500 Mitarbeitern wird das Personalwesen mit Weiterbildungsaufgaben betraut. In jeweils etwa jedem fünften Unternehmen sind die Unternehmensleitung selbst oder die Vorgesetzten für Weiterbildung zuständig bzw. dies ist von Fall zu Fall verschieden.

Bei den größeren Mittelbetrieben (von 500 bis 1.000 Mitarbeitern) sind in fast der Hälfte der Fälle Leiter/Mitarbeiter des Personalwesens bzw. der Personalentwicklung für Weiterbildung zuständig, in jedem achten ein hauptamtlicher Weiterbildungsverantwortlicher.

In Großunternehmen dominieren hauptamtliche Weiterbildungsverantwortliche (35 %), gefolgt von Leitern des Personalwesens (26 %) und der Personalentwicklung (17 %).

3.1.1. Unternehmen mit Weiterbildungsverantwortlichen

Bei Unternehmen, die explizit eine für Weiterbildung haupt- oder nebenamtlich zuständige Person genannt haben, wird in weit über der Hälfte der Fälle die Bildungsfunktion dem Personalbereich übertragen (Tab. E-3).

*Tabelle E-3:
Zuständigkeit für Weiterbildung in Unternehmen
mit Weiterbildungsverantwortlichen (Extremgruppenvergleich)*

Zuständig für Weiterbildung	Anzahl der Mitarbeiter	
	bis 50	über 1000
Hauptamtlicher WB-Leiter	6 %	47 %
Personalwesen	49 %	35 %
Leiter Personalentwicklung	13 %	23 %
andere Person	32 %	15 %
Unternehmen insg.	47	60

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 47 bzw. 60 Unternehmen
(100 % = Spaltensumme)

Im **Kleinbetrieb** (insbesondere bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern) erfolgt vorwiegend eine personenbezogene Zuweisung der Weiterbildungsaufgabe (z.B. an die Chefsekretärin, den Juniorchef, einen Meister, der sich für Weiterbildung interessiert). Diese Aufgabe wird nebenamtlich wahrgenommen und beschränkt sich oft auf administrative Teilaufgaben wie Sichtung von Seminarprospekten, Buchung externer Kurse usw. Probleme bestehen bei dieser Unternehmensgröße vor allem darin, daß aufgrund der knappen zeitlichen Kapazität diese Bildungsfunktion nur beschränkt ausgefüllt wird. Qualifikationsdefizite im betriebspädagogischen Bereich führen dazu, daß verstärkt auf externe Angebote zurückgegriffen wird, d.h. Seminarorganisation, Trainerauswahl und Programmplanung werden an externe Anbieter delegiert. Bedarfserhebung und Prüfung verschiedener Angebo-

te auf ihre Relevanz für die betriebliche Problemstellung kommt nur wenig Bedeutung zu. Qualifizierungsprogramme werden auch in berufsbegleitender Form nur in geringem Ausmaß genutzt. Symptomatisch ist das Informationsdefizit über das externe Bildungsangebot. Als Vorteil ist der direkte Zugang zur Unternehmensleitung zu sehen.

Für **mittlere Unternehmen** von 100 bis 1.000 Mitarbeitern ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Personalwesen typisch: Für die Weiterbildung zuständig ist in zwei von drei Fällen die Personalabteilung. Eine häufig anzutreffende Stellenbezeichnung ist "stellvertretender Personalleiter und Leiter der Weiterbildung"; d.h. der Weiterbildungsverantwortliche übernimmt neben Weiterbildungsaufgaben auch Teilaspekten des Personalwesens. Diese Tätigkeiten, wie z.B. Personalsuche, Führen von Personalauswahlgesprächen, Gestaltung der Betriebszeitung usw. beanspruchen jedoch oft einen großen Teil der Arbeitszeit. Die Mitarbeiter sind meist in Fragen des Personalwesens aus- und weitergebildet worden, es besteht aber neben der begrenzten zeitlichen Kapazität auch weiterhin ein Qualifikationsdefizit bezüglich der Gestaltung der (inner)betrieblichen Weiterbildung (12). Als Vorteil ist die erleichterte Möglichkeit einer Koppelung von Personal- und Weiterbildungsaufgaben zu werten.

Vor allem in **Großunternehmen** mit mehr als 1.000 Mitarbeitern wird die Weiterbildung oft aus der Personalabteilung ausgegliedert und an Spezialisten in eigenen Abteilungen delegiert: Fast die Hälfte der Großunternehmen verfügt über hauptamtliche Weiterbildungsbeauftragte, in jeder vierten gibt es einen Leiter der Personalentwicklung (inkl. Weiterbildung). In einer Reihe dieser Unternehmen werden einschlägig qualifizierte Weiterbildner und Personalentwicklungs-Experten als Bildungsmanager, Trainer und Berater eingestellt sowie interne Weiterbildungsprogramme für das haupt- und nebenamtliche Personal durchgeführt. Wie Interviews mit Weiterbildungsleitern zeigen, reicht die Palette der Weiterbildungsmaßnahmen für nebenamtliche Bereichsbildungsverantwortliche über Train-the-Trainer-Kurse und Einführungsprogramme für neue (Fach-)Trainer durch Übernahme von Co-Trainings-Funktionen oder im Zuge von Team-Teaching bis hin zum Einsatz interner und externer Supervisoren für berufserfahrene Mitarbeiter der Weiterbildungsabteilung. Vorteile dieser Organisationsform liegen darin, daß auf fachlich einschlägig ausgebildete Weiterbildungsfachleute zurückgegriffen werden kann. Als Nachteil ist die Tendenz zur Isolierung der Weiterbildungsarbeit vom Unternehmensgeschehen zu sehen, wenn z.B. die Bereichsvorgesetzten und Mitarbeiter nicht in die Gestaltung der Weiterbildung miteinbezogen werden.

In den weiterbildungsintensiven Wirtschaftsbereichen Energieversorgung, Banken, Versicherungen und Maschinenerzeugung wird die Weiterbildungsfunktion am häufigsten aus dem Personalwesen ausgegliedert und in Form einer eigenen

Abteilung geführt (Tab. Anh. E-1,2): Zwei von drei energievorsorgenden Unternehmen und mehr als die Hälfte der Banken und Versicherungen verfügen über eigene Weiterbildungsabteilungen.

3.1.2. Unternehmen ohne Weiterbildungsverantwortliche

Bei 70 % der antwortenden Unternehmen wurde die Weiterbildungsfunktion keiner bestimmten Person übertragen (vgl. Tab. E-2). In über der Hälfte dieser Unternehmen nimmt die Unternehmensleitung selbst die Weiterbildungsagenden wahr, in jeder dritten gibt es lediglich ad-hoc-Regelungen ohne klare Kompetenzzuordnung, in jeder vierten wird diese Aufgabe an den jeweiligen Vorgesetzten delegiert. Insbesondere in kleinen Unternehmen wird der Organisation von Weiterbildungsaufgabe aufgrund der anderweitigen Aufgabenüberlastung geringe Priorität zukommen ("das Tagesgeschäft hat Vorrang"), sie wird eher - was Bildungsveranstaltungen betrifft - unregelmäßig und unkoordiniert betrieben werden. Oft fehlen auch klare Vorstellungen darüber, welchen Beitrag Bildung zur Erreichung der Unternehmensziele leisten könnte.

Auch bei Unternehmen ohne Bildungsverantwortliche zeigt eine Aufgliederung nach der Unternehmensgröße deutliche Unterschiede (Tab. E-4).

*Tabelle E-4:
Zuständigkeit für Weiterbildung in Unternehmen ohne Weiterbildungsverantwortliche
(Extremgruppenvergleich)*

Unternehmensleiter selbst	68 %	14 %
jew. Vorgesetzter	12 %	71 %
von Fall zu Fall verschieden	27 %	43 %
Unternehmen insgesamt	370	7

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insg. 370 bzw. 7 Unternehmen
100 % = Spaltensumme, tw. Mehrfachnennungen

In **Kleinbetrieben** mit weniger als 100 Mitarbeitern behält sich die Unternehmensleitung die Weiterbildungsfunktion überwiegend selbst vor bzw. diese ist nicht klar definiert. Die Be- bzw. Überlastung der Unternehmensspitze (vgl. z.B. KRAUS u.a. 1985, TREBAG 1985) mit anderen Aufgaben (Führung des Unternehmens und der Mitarbeiter, Planung und Organisation, fachlich-handwerkliche Arbeit bzw. Anleitung, Kundenkontakte, Einkauf, Buchhaltung usw.) ist eine wesentliche Ursache dafür, daß Weiterbildungsaufgaben oft nachrangig behandelt werden. Es wird ad hoc und eher reaktiv ausgerichtet ohne längerfristige Bildungsplanung weitergebildet. Typischerweise wird von Informationsmängeln über das externe Weiterbildungsangebot berichtet. Gerade in Pionierbetrieben (vgl. GLASL 1984)

wird das Weiterbildungsgeschehen im Unternehmen entscheidend von der Einstellung des Unternehmers zu Weiterbildung geprägt (13).

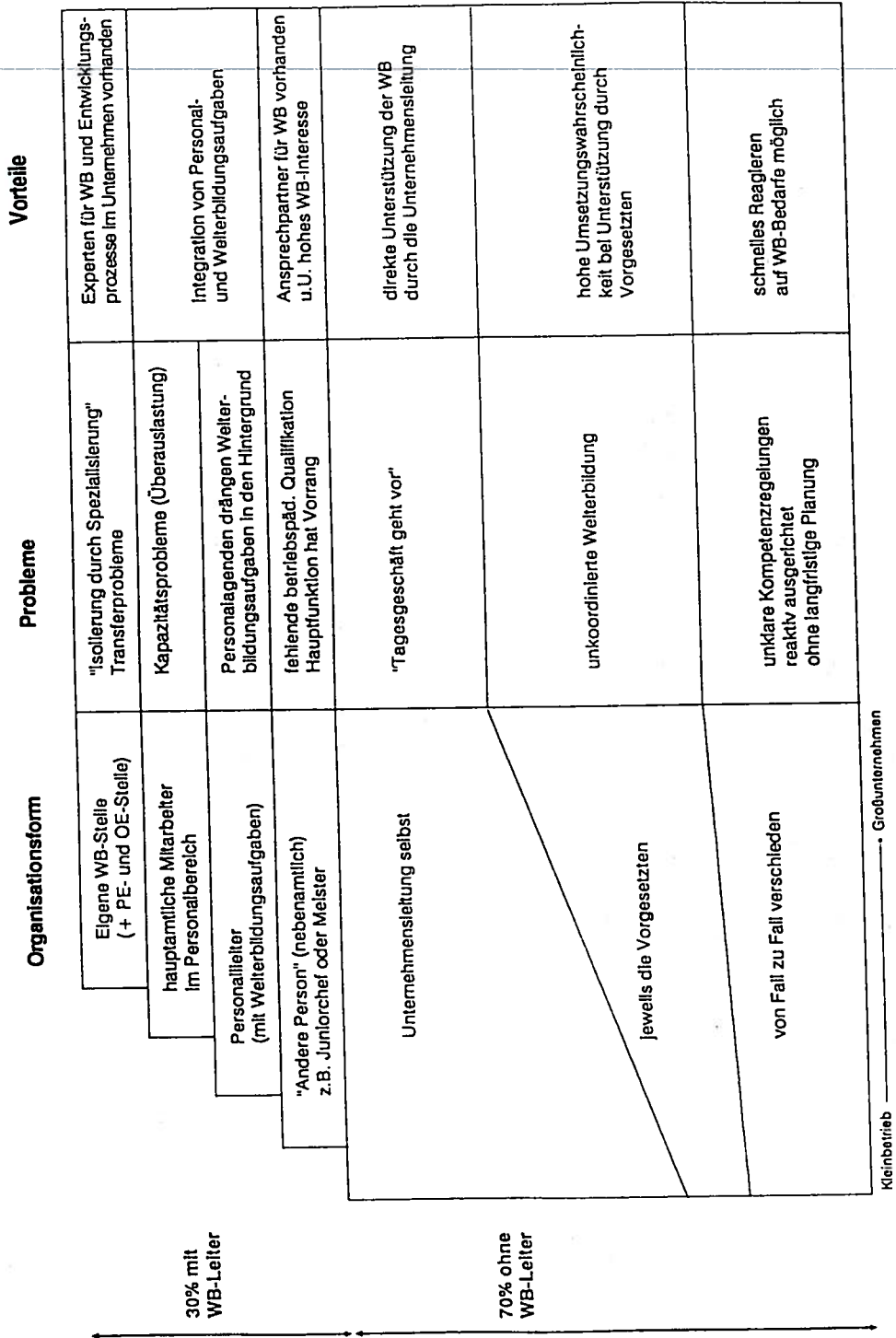
In **Mittelbetrieben** von 100 bis 500 Mitarbeitern tritt die Unternehmensleitung die Verantwortung für Planung und Organisation der Weiterbildung zunehmend an die jeweiligen Vorgesetzten ab (in 40 % der Fälle). D.h. die Weiterbildung wird jeweils für einen bestimmten Bereich (Abteilung, Filiale usw.) vom Vorgesetzten autonom ohne unternehmensweite Koordination betrieben. Einzelne Unternehmensbereiche betreiben, je nach der Einstellung des Bereichsvorgesetzten zu Weiterbildung, unterschiedlich intensiv Weiterbildung. Typischerweise wird in Verkauf, Organisation und EDV oft weitergebildet. Zwischen den Unternehmensbereichen, -abteilungen und Zweigbetrieben bestehen u.U. beträchtliche Unterschiede nicht nur bezüglich des Umfanges der Weiterbildungsaktivitäten, sondern auch in Hinsicht auf eingesetzte Formen der Weiterbildung und beigezogene externe Trainer und Berater. Das Schwergewicht liegt auf der individuellen Weiterbildung und - je nach Führungskraft - auf Maßnahmen für die eigene Abteilung. Themen wie z.B. die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Bereichen oder gemeinsame Ziele werden kaum bearbeitet. Eine unternehmensweite Koordination in Bildungsangelegenheiten fehlt meist. Ein Vorteil besteht in der hohen Umsetzungswahrscheinlichkeit in Unternehmensbereichen mit weiterbildungsmotivierten Vorgesetzten.

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

Insgesamt zeigt sich bei einer Reihe von Unternehmen ein deutliches Defizit in der Bildungsplanung (vgl. HENTZE 1975): Ein Drittel der Unternehmen ohne Bildungsverantwortlichen - damit jedes fünfte insgesamt - gibt an, die Verantwortlichkeit für die Weiterbildung sei "von Fall zu Fall verschieden". Diese Unternehmen mit fehlender Kompetenzregelung in der Weiterbildung sind in allen Unternehmensgrößen anzutreffen: In jedem vierten Unternehmen, auch bei den Großbetrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern noch in jedem zwölften, wird Weiterbildung nicht koordiniert betrieben.

Jede dieser Entwicklungsstufen der Institutionalisierung der Weiterbildung weist bestimmte Vorteile, aber auch Problemschwerpunkte auf. Abb. E-2 fasst diese nach Unternehmensgröße differenziert nochmals zusammen.

Abb. E-2: Entwicklungspfad der Institutionalisierung der Weiterbildung im Unternehmen



3.2. Stellung der Weiterbildungsabteilung im Unternehmen

Ein Indikator für den internen Stellenwert der betrieblichen Weiterbildung ist die hierarchische Eingliederung der Weiterbildungsabteilung (Tab. E-5) (14).

*Tabelle E-5:
Hierarchische Unterstellung des Weiterbildungsleiters*

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

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

In fast jeder zweiten Unternehmung mit Weiterbildungsverantwortlichen wird die Weiterbildungsaufgabe durch die Personalabteilung wahrgenommen, welche direkt der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand Personal unterstellt ist. Es sind jedoch auch zwei von drei hauptamtlichen Weiterbildungsleitern direkt unter der obersten Leitungsebene angesiedelt. Dies gilt auch, wenn Weiterbildung durch den Leiter der Personalentwicklung betrieben wird: Nur jeder vierte PE-Leiter ist dem Leiter der Personalabteilung unterstellt. Insgesamt sind damit Weiterbildungsleiter in der weitaus überwiegenden Anzahl der Unternehmen direkt dem Topmanagement unterstellt und verfügen somit über einen relativ direkten Zugang zur Unternehmensspitze. Eine Berichtsebene tiefer, nämlich dem Leiter des Personalbereiches oder der Personalentwicklung sind ca. 15 % aller Weiterbildungsverantwortlichen unterstellt (vgl. auch KRAUS/KAILER 1991).

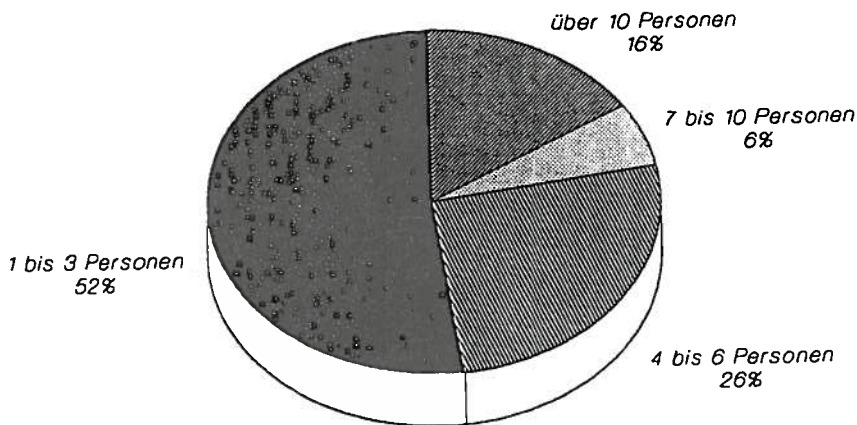
3.3. Anzahl der Mitarbeiter in der Weiterbildung

Als weiterer Indikator für den Stellenwert der Weiterbildung wird oft die Größe der Weiterbildungsabteilung angesehen (15).

Aufgrund der österreichischen Unternehmensgrößenstruktur sind die betrieblichen Bildungsabteilungen eher klein. Damit ist eine Spezialisierung auf eine Funktion in der Bildungsabteilung nur selten möglich. So übernimmt der Weiterbildungsleiter meist auch Trainingstätigkeit (16) und die Beratung des Top-Management, Sekretariatskräfte werden zu Sachbearbeitern qualifiziert, übernehmen Seminaradministration, -planung, -organisation und -betreuung und informieren Weiterbildungsinteressenten über das externe und interne Angebot (17). Es dominiert der Typ der "Ein-Mann-Weiterbildungsabteilung" (Leiter mit einer Ganz- oder Halbtagskraft als Sekretärin) (18).

Eine Befragung weiterbildungsaktiver Unternehmen von KRAUS/KAILER (1991) zeigte, daß mehr als die Hälfte der Weiterbildungsabteilungen eine bis drei Personen umfaßte (Abb. E-3).

Abbildung E-3: Anzahl der Mitarbeiter der Bildungsabteilung (inkl. Leiter)



Qu.: KRAUS/KAILER 1991
ÖAF-Erhebung, 100 % = 47 Unternehmen mit WB-Abteilung

In der ibw-Erhebung 1988 wurde das Weiterbildungspersonal weiter aufgeschlüsselt (Tab. E-6):

*Tabelle E-6:
Anzahl der Mitarbeiter der Weiterbildungsabteilung nach Mitarbeitergruppen (inkl. Leiter)*

Anzahl	hauptamtlicher Trainer	Schulungs- organisator	Sekretariats- kraft
ein	61 %	65 %	78 %
zwei	15 %	23 %	18 %
mehr	24 %	13 %	4 %
Unternehmen	62	71	94

Qu.: ibw-Erhebung 1988 (100 % = Spaltensumme)

Die meisten Unternehmen mit mehreren hauptamtlichen Trainern sind Banken, Versicherungen und große Industriebetriebe. Es überwiegen Weiterbildungsstellen mit nur einem Schulungsorganisator, die sich im wesentlichen auf die Organisation externer und u.U. auch interner Veranstaltungen beschränken, bzw. es erfolgt in der Bildungsarbeit eine Aufteilung in Kursadministration (z.B. durch die Sekretärin, die auch Sachbearbeiterfunktion übernimmt) sowie die Durchführung innerbetrieblicher Trainings. Damit steigt aber die Bedeutung von Kapazitätserweiterungsstrategien in der betrieblichen Weiterbildung. Tab. E-7 zeigt, daß etwa jedes zehnte antwortende Unternehmen auch nebenamtliche Trainer einsetzt.

*Tabelle E-7:
Anzahl der nebenamtlichen Trainer (in anderen Unternehmensbereichen tätig):*

ein nebenamtlicher Trainer	24 %
zwei nebenamtliche Trainer	10 %
drei bis fünf nebenamtliche Trainer	25 %
sechs bis zehn nebenamtliche Trainer	18 %
mehr als zehn nebenamtliche Trainer	24 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 109 Unternehmen mit nebenamtlichen Trainern
(100 % = Spaltensumme)

Das Konzept der Weiterbildung unter Beiziehung eines ganzen Stabes von Führungskräften auf nebenamtlicher Basis, das insbesondere aus Akzeptanz- und Transfergründen forciert wird, wurde bisher vor allem in Banken, Versicherungen, energieversorgenden Unternehmen und größeren Industriebetrieben eingeführt.

Die Erhebung von WEISS (1990, S. 80) zeigt für deutsche Unternehmen, daß die Zahl der nebenamtlichen Trainer die der hauptamtlichen Mitarbeiter im Bildungsbereich um ein Mehrfaches übersteigt. Dies trifft auch für Österreich zu (vgl. z.B. FILLA 1988).

4. Vorbildung und Berufsweg der Weiterbildungsverantwortlichen

4.1. Vorbildung

Bei den Weiterbildungsverantwortlichen zeigt sich ein Trend zur Akademisierung: Die größte Gruppe unter den Weiterbildungsverantwortlichen in Unternehmen verfügt über akademische Ausbildung (45 %) (Tab. E-8) (vgl. auch KRAUS/KAILER 1991). Ein weiteres Viertel aller Bildungsmanager hat berufsbildende mittlere bzw. höhere Schulen absolviert. Weiterbildungsverantwortliche mit Lehrabschluß- bzw. Meisterprüfung sind vor allem in kleineren Unternehmen vertreten (19).

*Tabelle E-8:
Höchste abgeschlossene Ausbildung des Weiterbildungsverantwortlichen*

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

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

Die - aus der engen Verknüpfung mit Aufgaben des Personalwesens stammende - Bedeutung der juristischen Vorbildung nimmt, wenn man die Altersverteilung betrachtet, zugunsten der Wirtschaftswissenschaftler ab (20): Das Durchschnittsalter der Wirtschaftswissenschaftler liegt unter dem der Juristen. Das heißt, daß diese Positionen zunehmend von Wirtschaftswissenschaftlern (nach)besetzt werden. Der Anteil der Wirtschaftspädagogen ist noch relativ gering (21).

4.2. Dauer der Tätigkeit im Bildungsbereich

Eine Gegenüberstellung zwischen Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und der Zuständigkeit für Weiterbildung belegt die Ausweitung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten in den letzten Jahren: Jeder dritte Weiterbildungsverantwortliche ist erst seit fünf Jahren im Unternehmen tätig. 60 % der Weiterbildungsverantwortlichen erhielten diese Funktion erst innerhalb der letzten fünf Jahre übertragen (Tab. E-9). Angesichts einer eher geringen Fluktuationsrate im Weiterbildungsbe-
reich - bei KRAUS/KAILER (1991) liegt diese in vier von fünf Unternehmen unter 5 % jährlich - zeigt dies, daß gerade Mittelbetriebe in den letzten Jahren verstärkt Weiterbildungsverantwortliche installiert haben.

*Tabelle E-9:
Weiterbildungsverantwortliche nach Tätigkeitsdauer und
Zuständigkeitsdauer für Weiterbildung im Unternehmen*

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

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

Tab. E-9 zeigt zwei Gruppen von Weiterbildungsverantwortlichen: Die erste wurde von vornherein als Bildungsexperten mit entsprechender Ausbildung (z.B. einschlägigem Studium) im Unternehmen eingestellt, der zweiten wurde diese Zuständigkeit erst nach längerer Betriebszugehörigkeit (meist 2 bis 10 Jahre) übertragen. Tendenziell kann man davon ausgehen, daß als Bildungsexperten aufgenommene Mitarbeiter sofort vollamtlich in der Weiterbildung tätig sind, während bereits langjährig im Unternehmen tätigen Mitarbeitern diese Funktion eher nebenamtlich übertragen wird bzw. diese erst bei erhöhten zeitlichen Anforderungen (z.B. aufgrund steigender Teilnehmerzahlen) in eine hauptamtliche Tätigkeit umgewandelt wird.

5. Aufgabengebiete und Kompetenzen der Weiterbildungsabteilung

Die Ergebnisse der Frage nach der Zuständigkeit für bestimmte Teilaufgaben (vgl. Tab. E-10) sind von zwei Blickwinkeln aus zu interpretieren: Einerseits von Zuständigkeitsrahmen aus der Sicht der Unternehmung ("Was soll oder darf im Rahmen der Weiterbildung in unserem Unternehmen geschehen?") aus, andererseits aus der Sicht des Weiterbildungsverantwortlichen selbst ("Was ist meine Aufgabe als Weiterbildner im Unternehmen, zu welchen Tätigkeiten verfüge ich über die notwendige Qualifikation?") usw. (22).

*Tabelle E-10:
Aufgaben und Zuständigkeiten des Weiterbildungsleiters*

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

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 (Anmerkung: Berücksichtigt sind nur Unternehmen mit haupt- oder nebenamtlich für Weiterbildung eingesetzten Mitarbeitern)
 100 % = Zeilensumme

Verantwortlich zeichnen Weiterbildungsverantwortliche (bzw. -abteilungen) in jeweils ca. der Hälfte der Fälle für typische Bildungsaufgaben wie Planung des Seminarangebotes (vgl. HENTZE 1975), Durchführung von Veranstaltungen und Bildungsbedarfserhebungen, weiters auch für die Auswahl neuer Mitarbeiter (23).

Dies hängt vor allem damit zusammen, daß Weiterbildungsverantwortliche auch andere Aufgaben im Personalwesen (wie z.B. Personalsuche) mitübernehmen (24).

Bei der Auswahl der Teilnehmer oder externer Seminare wirkt die Weiterbildungsstelle überwiegend nur mit. Bei Maßnahmen, die über Bildungsaufgaben im engeren Sinn hinausgehen, arbeitet die Weiterbildungsabteilung überwiegend mit anderen Fachspezialisten zusammen: Für PE-Maßnahmen ist ein Drittel, für OE-Projekte und organisatorische Veränderungen nur mehr ein Fünftel der Weiterbildungsabteilungen zuständig (25).

Daß jede dritte Weiterbildungsstelle angibt, bei der Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten nur mitzuwirken, deutet auf einen verbreiteten Typus einer reinen "Schulungsadministration" hin. Auch bei der Auswahl externer Berater wird überwiegend nur mitgewirkt.

5.1. Betriebsgrößenspezifische Aspekte

Nach Unternehmensgröße differenziert ergeben sich markante Unterschiede in den Zuständigkeiten (Tab. Anh. E-3,4):

In **Kleinbetrieben** sind die Weiterbildungsverantwortlichen sehr häufig für eine breite Palette von Aufgaben direkt zuständig. Es handelt sich dabei vor allem um Personen auf Geschäftsleitungsebene, welche die Bildungsaufgabe neben vielen anderen wahrnehmen. Dies erklärt, warum die Weiterbildungsverantwortlichen häufig auch für Ablauforganisation, Unternehmensplanung und Auswahl neuer Mitarbeiter zuständig sind.

In **Mittelbetrieben** sind Personal- und Weiterbildungsfunktion meist kombiniert. Dies zeigt sich deutlich bei der Frage nach der Zuständigkeit für Personalentwicklungsmaßnahmen: In Mittelbetrieben von 100 bis 500 Mitarbeitern sind fast 40 % der Weiterbildungsverantwortlichen für PE-Maßnahmen verantwortlich, in Groß- und Kleinbetrieben dagegen nur ca. ein Viertel.

In **Großunternehmen** kann die zunehmende Konzentration auf Weiterbildungsaktivitäten im engeren Sinn bei gleichzeitiger Aufgabe anderer Arbeitsbereiche zu einer Isolierung der Weiterbildung vom Unternehmensgeschehen führen (Tab. E-11):

*Tabelle E-11:
Aufgabengebiete der Weiterbildungsverantwortlichen
im Mittel- und Großbetrieb*

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

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

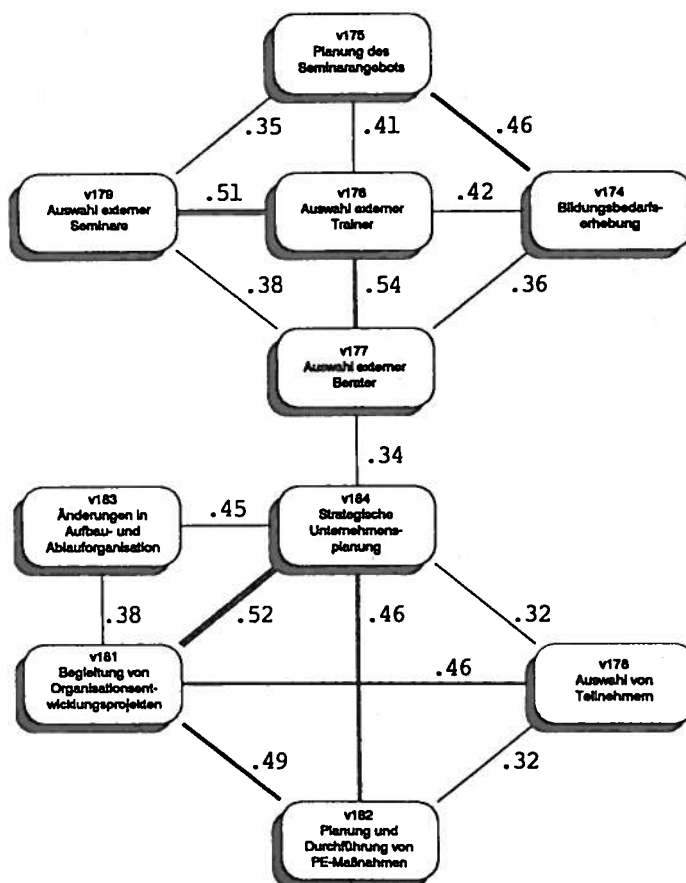
Mit steigender Unternehmensgröße ist die Weiterbildungsabteilung in praktisch allen Fällen für Bildungsaufgaben im engeren Sinn zuständig. Jedoch nimmt die Zuständigkeit für bzw. Mitwirkung an Aufgaben im "Bildungsumfeld" - d.h. aber: an den Kernaktivitäten des Unternehmens - allein beim Vergleich zwischen Mittel- und Großunternehmen stark ab (vgl. Tab. E-11). Durch die Spezialisierung auf Trainingsaktivitäten gehen der Weiterbildung wertvolle Informationsquellen verloren. Sie verliert damit tendenziell auch Möglichkeiten, ihr innerbetriebliches Umfeld und damit die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit zu beeinflussen (vgl. STUART/LONG 1985, TÖPFER/POERSCH 1989, S. 132ff.). Damit wird auch die Möglichkeit des Einsatzes von Weiterbildung als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung eingeschränkt. Ein Indiz für diese Isolierungstendenz der Weiterbildung ist, daß in Großunternehmen öfter von Umsetzungs- und Akzeptanzproblemen berichtet wird als im Kleinbetrieb.

5.2. Arbeitsfelder "Bildungsarbeit" und "Arbeit im Bildungsumfeld":

Es können grob zwei Arbeitsfelder, nämlich die "eigentliche Bildungsarbeit" und die "Arbeit im Bildungsumfeld" (Maßnahmen und Projekte in den Bereichen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, strategische Unternehmensplanung) unterschieden werden.

Diese zwei Arbeitsfelder treten insbesondere bei Großunternehmen deutlich hervor (Abb. E-4).

Abbildung E-4:
Aufgaben der Weiterbildungsverantwortlichen
in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern



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

Das erste Aufgabenfeld, die **"Bildungsarbeit im engeren Sinne"**, umfaßt einige miteinander eng zusammenhängende Teilaspekte: Der Weiterbildungsverantwortliche erhebt den Bildungsbedarf (v174) und plant darauf aufbauend das Seminarangebot (v175), wobei je nach Bedarf auch externe Kurse für Mitarbeiter ausgewählt (v179) sowie externe Trainer für die firmeninterne Durchführung spezifischer Maßnahmen herangezogen werden (v176). Eng damit verbunden ist die Auswahl externer Berater (v177), was auch darauf zurückzuführen ist, daß Trainer- und Beraterleistungen nur sehr schwer trennbar sind.

Das zweite Aufgabenfeld umfaßt Tätigkeiten im **"Bildungsumfeld"**, d.h. Organisation und Durchführung von bzw. Mitarbeit bei Projekten im Zuge organisatorischer Änderungen, der Entwicklung der Mitarbeiter und strategischer Planungen. Der Weiterbildungsverantwortliche plant Personalentwicklungsmaßnahmen und führt sie durch (v182), begleitet OE-Projekte (v181) bzw. wirkt bei der Entwicklung strategischer Pläne (vgl. SNOW/MILES (1986, S. 38ff.) mit (v184). Mit OE-Projekten (26) und strategischer Unternehmensplanung (27) in engem Zusammenhang stehen Vorhaben, welche Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation (v183) zum Ziel haben. Mit all diesen Projekten steht wiederum die Auswahl von Weiterbildungsteilnehmern (v178) in Verbindung.

Dies erklärt, warum Weiterbildungsleiter bei der Auswahl von Weiterbildungsteilnehmern zwar fast immer beteiligt, aber nur in etwa 30 % der Fälle dafür verantwortlich sind: Die pädagogischen Entscheidungen von der Bedarfserhebung bis zur Angebotsplanung und Auswahl der Trainer werden an Bildungsspezialisten delegiert; die Entscheidung, wer bzw. welche Mitarbeitergruppen weitergebildet werden bzw. in organisationsverändernden Projekten (28) mitarbeiten, fällt oft auf anderer Ebene (29).

Diese Ergebnisse zeigen, daß es im Rahmen der Weiterbildungsarbeit verschiedene "Schulen" oder Weiterbildungsmodelle (SCHÄFFTER 1981, STIEFEL/KAILER 1982, HÖLTERHOFF/BECKER 1986) gibt:

Ein Teil der Weiterbildungsabteilungen ist nach dem **"Rekrutierungsmodell"** aufgebaut, d. h. die Planung des Kursangebotes, die Auswahl der Trainer und die Auswahl oder zumindest zeitliche Einteilung der Teilnehmer erfolgt (in Absprache mit den Vorgesetzten) durch die Weiterbildungsabteilung. Dieses Modell ist z. B. in der öffentlichen Verwaltung oder in Fortbildungsinstituten von Banken und Versicherungen anzutreffen (insbesondere für Vorbereitungskurse auf Dienstprüfungen).

Andere Weiterbildungsabteilungen agieren nach dem **"Marktmodell"**: Sie erstellen z.B. aufgrund von Anforderungen der Leitungsebene, der Bereichsvorgesetzten oder durchgeführter Bedarfserhebungen firmeninterne Kursprogramme, die von den einzelnen Abteilungen je nach Relevanz beschickt werden. Zum Teil

besteht auch für Externe (z.B. Kunden) die Möglichkeit zur Teilnahme an firmeninternen Veranstaltungen.

Insbesondere in sehr weiterbildungsintensiven Großunternehmen ist die Weiterbildungsarbeit in Form eines dezentral organisierten **"Beratungsmodells"** anzutreffen. D.h. die Weiterbildungsverantwortung liegt bei den einzelnen Bereichen und Bereichsvorgesetzten, eine (kleine) zentrale Weiterbildungsabteilung bietet Hilfestellung durch Beratung bei der Durchführung von Bildungsbedarfserhebungen, durch Information über externe Kursangebote, durch "Multiplikatoren-ausbildung" (Train-the-Trainer-Kurse) oder durch Aufbau von Ressourcen- Zentren (Selbstlernmaterialien, Bibliotheken) usw.). Dies schließt nicht aus, daß die hauptamtlichen Trainer auf Anforderung in den einzelnen Unternehmenbereichen als Moderatoren (z.B. für PE- und OE-Projekte oder Qualitätszirkel) tätig werden, individuelle Beratungsgespräche führen und abteilungsspezifische Kurse entwickeln und durchführen.

Die SCS-Betriebsbefragung (1984) bei deutschen Großunternehmen kam z.B. bezüglich der Kompetenzregelungen zu folgenden Ergebnissen: 81 % der Weiterbildungsleiter haben Überwachungs- und Durchführungsfunktionen, 74 % sind für Budgetplanung und Kontrolle verantwortlich. 66 % führen eine Rahmenplanung durch, 61 % wählen externe Veranstaltungen aus. 33 % erlassen verbindliche Richtlinien, nur 24 % haben direkte Weisungsbefugnisse, 12 % haben nur Beratungsfunktion. Immerhin 7 % der Weiterbildungsverantwortlichen sind ihre eigenen Befugnisse unklar(!). WINTER/THOLEN (1982, S. 20, Abb. S. 21) weisen ebenfalls darauf hin, daß an erster Stelle die didaktischen Weiterbildungsaufgaben stehen. Auch sie kommen zum Schluß, daß die Kompetenzen oft nicht völlig klar definiert sind.

Dies zeigt, daß die meisten Weiterbildungsleiter in Großunternehmen speziell für die Weiterbildungsorganisation - von der Planung bis zur Budgetierung - zuständig sind, darüber hinaus auch für die Erarbeitung von Weiterbildungsrichtlinien (mit beträchtlichen Unterschieden bezüglich Umfang und Verbindlichkeit). Bezüglich der Auswahl von Themen, Teilnehmern oder externen Seminaren hat aber nur eine Minderheit direkte Weisungsbefugnis.

6. Anforderungen an Weiterbildungspersonal aus Unternehmenssicht

Der Frage, welche Anforderungen von Unternehmensseite an Weiterbildungspersonal gestellt werden und inwieweit dabei nach verschiedenen Funktionen und Positionen differenziert wird, wurde durch eine Analyse von Stellenausschreibungen für Mitarbeiter mit Weiterbildungsaufgaben (KAILER 1990c) nachgegangen (30).

Insgesamt wurden im Zeitraum 1989/90 220 Annoncen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ausgewertet. Diese Daten ergänzen die aus den dargestellten schriftlichen Unternehmensbefragungen sowie aus Interviews mit Weiterbildungsleitern gewonnenen Erkenntnisse.

6.1. Schwerpunkte der Nachfrage

Durch Zeitungsannoncen suchten vor allem weiterbildungsintensive Großbetriebe der Industrie, Banken und Versicherungen Weiterbildungsexperten, jedoch war auch die Nachfrage von überbetrieblichen Weiterbildungsinstituten und privaten Trainer- und Beratergruppen bemerkenswert hoch (Tab. Anh. E-5) (31).

Die Konzentration auf Großunternehmen zeigt sich auch darin, daß sich fast ein Drittel der Unternehmen als internationales, weltweit tätiges Unternehmen charakterisiert. Die neuen Mitarbeiter wurden vorwiegend für eine Erweiterung der Bildungsabteilung bzw. erstmalige Besetzung dieser Stelle gesucht. Nachgefragt wurde vor allem die Altersgruppe von 25 bis 35 Jahren. Dies erscheint aufgrund einer häufigen Forderung nach Absolvierung eines Studiums plus einiger Praxisjahre als plausibel. In zwei Drittel aller Stellenausschreibungen wurde eine einschlägige Berufspraxis von mindestens zwei Jahren gefordert. Darunter wurde vor allem Betriebserfahrung im allgemeinen Sinn, eine Vertrautheit mit den Besonderheiten und Problemen der Branche und des Unternehmens, sowie die Aneignung spezieller Fachkenntnisse im Rahmen praktischer Tätigkeit verstanden. Spezielle pädagogische Berufserfahrung wurde selten genannt.

Gesucht werden vornehmlich Trainer für fachspezifische und produktorientierte Trainings (z.B. EDV, Kundens Schulung und produktspezifisches Verkaufstraining) (Tab. E-12).

Tabelle E-12:
Nachfrage nach Kategorien von Weiterbildungspersonal

Fachtraining	
- Trainer allgemein	18
- Trainer im fachtechnischen Bereich	17
- Kundens Schulung	19
- EDV-Trainer	20
- Verkaufstrainer	27
Insgesamt	101
Personal- und Organisationsentwicklung	
- Personalentwicklung	15
- Organisationsentwicklung	3
- Personalwesen (mit päd. Aufgaben)	19
Insgesamt	37
Leiter der Weiterbildung	31
Leiter/Trainer in Weiterbildungs- Instituten/Trainergruppen	28
Verhaltens- und Managementtraining	
- Verhaltens-/Kommunikationstrainer	3
- Managementtrainer	7
Insgesamt	10

Qu.: ibw-Annoncenanalyse 1990

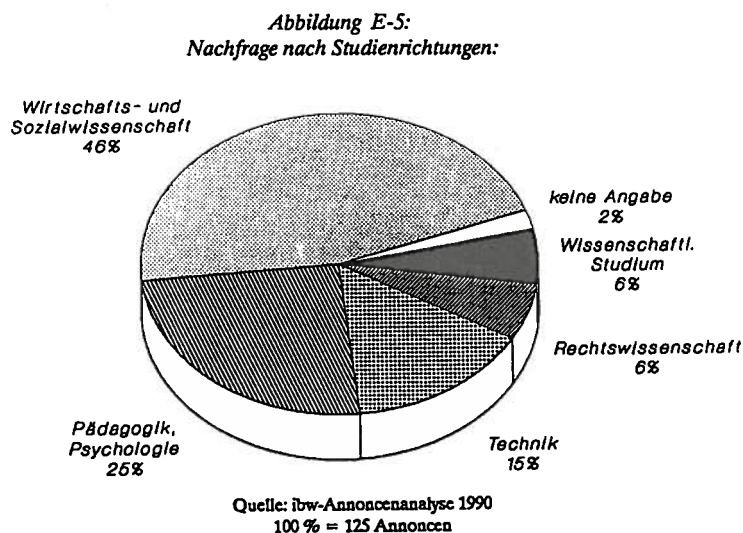
Die Nachfrage unterscheidet sich nach Wirtschaftszweigen (Tab. Anh. E-6): Leiter der Personalentwicklung wurden vor allem von größeren Industriebetrieben gesucht, EDV-Trainer von Computerfirmen (für Kundens Schulung, oft in Zusammenhang mit der Entwicklung und Einführung von maßgeschneiderten EDV-Konzepten), Verkaufstrainer von Computerfirmen und Versicherungen. Keine branchenspezifischen Schwerpunkte zeigten sich bei der Nachfrage nach Leitern von Weiterbildungsabteilungen.

6.2. Geforderte spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten

In über der Hälfte der Fälle wurde ein abgeschlossenes Universitätsstudium verlangt, fast ebensooft mindestens Maturaniveau (32), in einigen Fällen abgeschlossene Lehre. Nach Positionen zeigten sich keine Schwerpunkte bezüglich der Höhe der Erstausbildung, da z.B. für EDV-Trainer oft ein abgeschlossenes Technik-Studium vorausgesetzt wurde, ebenso für Verhaltens- und Managementtrainer

ein Psychologiestudium oder generell akademisches Niveau für die Leitungsposition im Weiterbildungsbereich.

Bei einem generellen Trend zur "Akademisierung" dieses Bereiches zeigte sich eine markante Schwerpunktsetzung nach Studienrichtungen (Abb. E-5).



Die bereits in der ibw-Erhebung 1988 festgestellte Dominanz wirtschaftswissenschaftlicher Studien, verbunden mit einer allmählichen Ablösung von Juristen im Bildungsbereich durch Wirtschaftswissenschaftler, zeigt sich hier noch deutlicher. Ein Studium der Rechtswissenschaften wurde für eine Tätigkeit im Personalbereich, die (unter anderem auch) Schulungsaufgaben umfaßt, verlangt; Technikabschlüsse wurden vorwiegend bei technisch orientierten Positionen (z.B. EDV-Training und -Beratung) vorausgesetzt. Pädagogisch-psychologische Studien werden vor allem im Zusammenhang mit Managementtraining und -beratung im Rahmen externer Trainergruppen genannt.

Über Schul- oder Studienabschluß hinaus wurde eine Reihe **zusätzlicher Kenntnisse und Fertigkeiten** vornehmlich fachlicher Natur gefordert, die oft implizit einschlägige Praxiserfahrung voraussetzen (Tab. E-13) (33).

**Tabelle E-13:
Zusätzliche Kenntnisse**

Fremdsprachen:- Englisch	49
- Französisch	7
- Türkisch	1
- weitere (zweite) Fremdsprache	6
Pädagogik-Psychologie	
- pädagogisch-psychologische Ausbildung/Kenntnisse	2
- Gruppenleitungserfahrung	2
- Sonderpädagogik	1
Betriebswirtschaft:	
- kaufmännische Ausbildung	10
- kaufmännische Ausbildung im Bank/Versicherung/Sparkassen-/Kreditwesen	11
- Finanzleistung	4
- Arbeitsrecht	2
- Handel	2
Technik	
- technische Ausbildung	10
- CAD/CNC-Ausbildung	2
EDV:	
- PC-Erfahrung	7
- spez. Programmiersprache	8
- Kenntnisse Hard-/Software	1

Qu.: ibw-Annoncenanalyse 1990

Auch bei den zusätzlich erforderlichen Kenntnissen zeigt sich ein fachlicher Schwerpunkt. Pädagogisch-psychologische Kenntnisse und Praxis werden relativ selten genannt (34).

Über diese Zusatzkenntnisse hinaus wurde eine Reihe von Fähigkeiten im weiteren Sinne vorausgesetzt (Tab. E-14) (35):

Tabelle E-14:
Vorausgesetzte Fähigkeiten

Didaktische Fähigkeiten, pädagogisches Geschick:	
- Fähigkeit zur Wissensvermittlung	13
- didaktische Fähigkeiten	12
- pädagogisches Geschick	23
Kontaktfreudigkeit und Auftreten:	
- überzeugendes Auftreten	32
- Freude am Umgang mit Menschen	24
- Kontaktfreudigkeit	19
Kommunikation, Rhetorik:	
- Kommunikationsfähigkeit	28
- Rhetorik	10
Kooperation, Teamarbeit:	
- Teamgeist	23
- Kooperationsfähigkeit	3
Organisationstalent	22
Kreativität, Einfallsreichtum	18
Einfühlungsvermögen	
- Einfühlungsvermögen	8
- Charaktere einschätzen	5
- Sozialkompetenz	5
Flexibilität	7
Initiative	6
Bereitschaft, Neues zu erlernen	2
Verantwortungsbewußtsein	4
Streßstabilität	4
Einsatzbereitschaft	6
Durchsetzungskraft	3
konzeptives Denken und Entwickeln	12

Qu.: ibw-Annoncenanalyse 1990 (n = 220)

Tab. E-14 zeigt, daß neben einer schulisch/universitären Berufsvorbildung im wirtschaftlich/technisch/rechtlichen Bereich, dem Erwerb von (oft firmen- und produktspezifischen) Spezialkenntnissen durch betriebliche Praxis und Weiterbildung sowie generell erster Erfahrung mit dem Berufsleben meist eher unspezifisch "pädagogisches Geschick", "Kontaktfreudigkeit", "Kommunikationsfähigkeit", "Kooperationsfähigkeit" sowie "Organisationstalent" gefordert wird.

6.3. Aufgabengebiete

Der Aufgabenschwerpunkt liegt bei fast zwei Drittel der angebotenen Stellen bei der Durchführung von Schulungen, mit Abstand gefolgt von organisatorisch/administrativen Tätigkeiten, Lehrplan- und Programmentwicklung und konzeptiver Arbeit. Personalentwicklungsaufgaben werden nur genannt, wenn die Stelle explizit als Personalentwicklung ausgeschrieben wurde oder im Personalwesen (mit zusätzlichen Trainingsaufgaben) angesiedelt ist (Tab. E-15) (36).

*Tabelle E-15:
Aufgabengebiete*

Durchführung von Schulungen	146
konzeptuelle Arbeit	50
Organisation von Veranstaltungen	45
Planung von Schulungen	40
Weiterbildung (ohne nähere Angabe)	38
Lehrplan- und Programmentwicklung	26
Unterlagenerstellung	17
Personalentwicklung, PE-Programme	16
Beratung von Mitarbeitern/Vorgesetzten	15
Evaluierung	13
Bedarfsermittlung	11
Mitarbeiterrekrudierung	6
administrative Personalarbeit	4
Arbeitszeitmodelle	4
Management Development	2
Mitarbeiterführung	2
Train-the-Trainer	2

Quelle: ibw-Annoncenanalyse 1990
Insgesamt 220 Annoncen

Je nach ausgeschriebener Position zeigen sich unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte (Tab. Anh. E-7). Der Aufgabenbereich von Personalentwicklungs-Leitern liegt schwerpunktmäßig auf der Durchführung von Schulungen, auf Beratungsleistungen für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmensleitung, weiters auf konzeptionellen Arbeiten sowohl im Bildungsbereich (z.B. Weiterbildungsleitlinien) als auch - zum Unterschied von anderen Positionen - im Bereich der Perso-

nalarbeit (z.B. PE-Modelle, Arbeitszeitmodelle, Rekrutierungsprogramme). Die Aufgaben der Leiter von Weiterbildungsabteilungen umfassen vor allem Planung, Organisation und Durchführung von Schulungen, Koordination und Auswahl externer Anbieter/Trainer sowie - im Unterschied zu allen anderen Positionen - (in einigen Fällen) Erfolgskontrolle und Bedarfsermittlung. Das Aufgabengebiet von EDV-Trainern umfaßt vor allem die Durchführung von Trainings. Bei Management-Trainern sowie Verkaufstrainer liegt der Schwerpunkt auf der Planung und Durchführung von Veranstaltungen. Die Tätigkeit von Mitarbeitern/Leitern externer Weiterbildungsinstitute umfaßt vor allem die Entwicklung von Bildungskonzepten und -programmen für Kunden und die Durchführung von Schulungen.

7. Ansatzpunkte zur Aus- und Weiterbildung des Weiterbildungspersonals

In Zukunft wird angesichts der steigenden Nachfrage nach Weiterbildung qualifiziertes Weiterbildungspersonal einen Engpaßfaktor in der betrieblichen Bildungsarbeit bilden (vgl. EASTERBY-SMITH/TANTON 1988) (37).

Dieses Problem wird dadurch verstärkt, daß zunehmend neue Organisationsformen des Lernens (vgl. DECKER 1984, S. 333ff.) und Medien (vgl. WEIDENMANN 1991, S. 228ff.) eingesetzt werden, die zu einem erweiterten Anforderungsprofil, geändertem Rollenverhalten (vgl. SNELL 1981, ARNOLD/HUGE 1991) und damit erhöhten Qualifikationsanforderungen führen.

Als Beispiele seien Aufgaben als Bildungs- (38) und Lernberater (39), als "set adviser" von Lerngruppen (BENNETT 1990, GARRATT 1983), Tutor (BINSTED/SNELL 1978), Coach (CLUTTERBUCK 1987, VOGELAUER 1990, WEISS T. 1990), als Entwickler von Lernprogrammen (BRENDDEL 1990), als Evaluator von Trainingsprozessen und -systemen ("Trainings Audits") (40) usw. genannt.

Der kontinuierlichen Arbeit mit Einzelpersonen, Gruppen und Unternehmen anhand ausgehandelter (Teil-)Kontrakte (41) kommt gegenüber der Abhaltung von Standardseminaren erhöhte Bedeutung zu. Dies erfordert eine Erweiterung des Rollenrepertoires (LIPPITT/LIPPITT 1984, COULSON-THOMAS 1991).

Die vorliegenden Ergebnisse weisen darauf hin, daß bei der Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen für Weiterbildungspersonal nach dem Ausmaß der Vorkenntnisse, nach der Berufspraxis und nach dem speziellen Aufgabenbereich (42) differenziert werden muß:

Für eine **Erstqualifikation**, z.B. im Zuge universitärer Studiengänge, ist eine Koppelung mit Praxiserfahrungen erforderlich (43), um die Akzeptanz der Absolventen in Unternehmen zu fördern. Insbesondere Doppelqualifikationen (wirtschaftsnahe Fachausbildung im technisch/kaufmännischen Bereich, verbunden mit pädagogisch-psychologischen Kenntnissen und Erfahrungen) werden zunehmend nachgefragt.

Für bereits **Berufserfahrene** mit facheinschlägigem Spezialwissen, aber ohne pädagogisch-psychologische Ausbildung und betriebspädagogische Praxis werden vor allem firmeninterne und externe Train-the-Trainer-Lehrgänge im Modulform ein-

gesetzt werden. Die Palette reicht von Kurzseminaren über Trainerlehrgänge in Sandwichform (44) bis zum universitären Zusatzstudium mit begleiteten Praxiserfahrungen.

Für in der Praxis stehende **hauptamtliche Betriebspädagogen und Personalentwickler** wird eine fachliche Weiterbildung vor allem in Form von Selbststudium oder selbstgesteuerten Lerngruppen im Rahmen von Ausbildungsvereinigungen oder Trainernetzwerken erfolgen. Die Angebotspalette umfaßt modularartig aufgebaute Veranstaltungen, den Zugriff auf Informationsdatenbanken und -sammelstellen, Supervisionsmöglichkeit (auch im Rahmen längerdauernder geschlossener Supervisionsgruppen) sowie die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen in Projekten und Trainingsmaßnahmen (45).

Ein spezielles Problem wirft die **Aus- und Weiterbildung des nebenamtlichen Weiterbildungspersonals** auf. Im Zusammenhang mit Fachspezialisten und Führungskräften, welche nebenamtlich Trainingsaufgaben übernehmen, weist ARNOLD (1990b, S. 19) auf ein in der praktischen Entwicklungsarbeit auftretendes Problem hin: "Zwar scheint die interimistische Professionalisierung der betrieblichen Weiterbildung einen Weg aus dem Personalentwicklungsdilemma der betrieblichen Weiterbildung zu weisen, doch "bezahlt" sie dies mit einer Unterentwicklung ihrer pädagogischen und ihrer organisationsbezogenen Professionalisierung". Führungskräfte, die ihre Tätigkeit in der Bildungsabteilung nur als Abschnitt im Rahmen ihrer Laufbahn sehen, müssen darauf bedacht sein, im Zuge ihrer Trainingstätigkeit fachlich up-to-date zu bleiben, um die weitere Linienkarriere nicht zu gefährden. Sie werden sich vornehmlich fachlich weiterbilden. Dies kann die - auch in der Annoncenanalyse aufgezeigte - Tendenz verstärken, den Fachinhalt als Kern der Weiterbildung anzusehen und die pädagogische Weiterbildung auf den Erwerb von Methodenkompetenz einzuengen. Nach STIEFEL (1983, S. 29) muß sich die - zeitlich begrenzte - hauptamtliche Tätigkeit in einer Bildungsabteilung nicht in der Vermittlung von Fachwissen und eines methodisch-didaktischen Instrumentariums erschöpfen, sondern es kann durch eine entsprechende Aufgabengestaltung auch einer Reihe von außerfachlichen Qualifikationszielen erreicht werden. Zu den Elementen eines so konzipierten Entwicklungsprogrammes zählen z.B. Workshops zur Berufs- und Laufbahnplanung zu Beginn des Aufenthaltes in der Bildungsabteilung. Dadurch besteht für neue Trainer die Möglichkeit, sich auf ihrer Persönlichkeitsstruktur und ihren individuellen Bedürfnissen angemessene Einsatzbereiche zu konzentrieren. Sie können durch Übernahme bestimmter Trainingsfunktionen (z.B. Beratungsgespräche), durch Durchführung von Untersuchungen oder durch Begleitung von Änderungsprojekten Fähigkeiten insbesondere im Bereich der Personalführung und -entwicklung erwerben. Dadurch wird vermieden, Personen mit zeitlich begrenzter Mitwirkung für Einsatzbereiche auszubilden, für die die entsprechende

Grunddisposition fehlt und wo keine besonderen Neigungen vorhanden sind. Grundsatz dieser Überlegung ist, daß es in einer Bildungsabteilung über die Tätigkeit als Fachvortragender hinaus eine Reihe anderer Tätigkeiten und Problemstellungen gibt, bei denen eine Unterstützung durch befristet abgestellte Fach- und Führungskräfte sinnvoll erscheint.

Bei der österreichischen Betriebsgrößenstruktur wird allerdings weniger an eine zeitlich beschränkte vollamtliche Tätigkeit von (Nachwuchs-)Führungskräften in der Trainingsabteilung zu denken sein, sondern vielmehr an einen Einsatz als nebenamtlicher Vortragender und Trainer neben der Berufsausübung, z.B. in der Form, daß eine Führungskraft bzw. ein Fachspezialist pro Jahr ein oder mehrere Seminare (allein, im team-teaching mit anderen Fachspezialisten oder zusammen mit einem hauptamtlichen Trainer als Moderator) abhält oder Seminarunterlagen bzw. Selbstlernunterlagen fachlich zusammenstellt.

Zur Aus- und Weiterbildung dieser Fachspezialisten und Führungskräften im pädagogischen Bereich werden neben einführenden Train-the-Trainer-Seminaren vor allem team-teaching (mit erfahrenen Trainern) sowie Konzepte des allmählichen Überganges vom Beobachter über Co-Trainer-Tätigkeit hin zum Fach-Vortragenden eingesetzt.

Anmerkungen zu Teil E

- (1): Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch KRAUS/KAILER (1991).
- (2): Zu Strategien der Leistungskapazitätsänderung von Bildungsabteilungen vgl. STIEFEL/STROBEL (1982, S. 108ff.).
- (3): Vgl. BURGOYNE (1990) und GOLDEN/RAMANUJAM (1985). Bezüglich der Rollen von Trainern in strategischen HRD-Prozessen vgl. GARAVAN (1991, S. 21ff.).
- (4): Vgl. als Überblick GEISSLER/WITTWER (1990, S. 12), für den anglo-amerikanischen Raum DONNELLY (1985).
- (5): Daß zunehmend die Bedeutung des Weiterbildungspersonals erkannt wird, zeigt auch die Publikation einer Reihe von Handbüchern und Instrumentesammlungen, wie z.B. BÄNNINGER (o.J.), BIBB (1977), BDA (1982), MORGAN/COSTELLO (1984), LEDUCHOWICZ (1984), VERDOUW (1985), WEDORN/RIEMER (1984), KAILER/STIEFEL (1984) HÖLTERHOFF/BECKER (1986), MARSH (1986), PEPPER (1987), KAILER (1985a, 1987e), ARNOLD (1990c) und NEGES (1991). Speziell auf haupt- und nebenamtliche Trainer im Erwachsenenbildungsbereich abgestimmt wurden BIEHAL/HEIMBURGER/KAILER/THUM (1986) sowie die SESTMAT-Unterlagen der Pädagogischen Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes, auf die Unterstützung selbstgesteuerter Lernprozesse KAILER u.a. (1990a). Speziell Kosten-Nutzen-Analysen in der Weiterbildung behandelt KEARSLEY (1982), Bildungsmarketing SLIWKA/SEITZ (1989) und KAPFER (1990), Bildungscontrolling PAPMEHL (1990, S. 47ff.), Bildungsbedarfserhebungen STIEFEL/KAILER (1982), MALCHER (1988a), STAHL/KOCH (1990), den Einsatz von Vorgesetzten als nebenamtliche Trainer STIEFEL (1978c, 1983) und STIEFEL/MÜHLHOFF (1983).
- (6): Vgl. z.B. LITTEK u.a. 1982, S. 250ff.
- (7): Trotz bestehender Rahmenbedingungen wie z.B. der herrschenden Unternehmens- und speziell Weiterbildungskultur (vgl. STIEFEL 1975, ARNOLD 1989), der konkreten Vorgabe von Weiterbildungsbudgets, der Vorgabe von Schwerpunktthemen oder von Vorlieben im Top-Management für bestimmte Themen, Bildungsinstitute oder externe Trainer usw. ist davon auszugehen, daß in der Regel ein gewisser Freiraum für die konkrete Ausgestaltung der Weiterbildungsaktivitäten besteht, wobei dieser durch ein glaubwürdiges Vertreten der Auffassung von Weiterbildung und Personalentwicklung, durch Pflege des persönlichen Netzwerkes inner- und außerhalb des Unternehmens (vgl. TICHY 1984, MUELLER 1988, MOSS-KANTER 1989, S. 117ff., FISCHER 1989 sowie bezüglich

außerberuflicher Netzwerke HÖLLINGER 1987) und gezieltes Bildungsmarketing (STUART/LONG 1985, FALK 1990, STAHL 1990) auch allmählich ausgedehnt werden kann.

- (8): Vgl. z.B. KAILER (1981, S. 165ff.), HÖLTERHOFF/BECKER (1986, S. 254ff.), BONZ (1989), ARNOLD/HUGE (1990, S. 11ff., 1991).
- (9): Zu berücksichtigen sind Unterschiede bei Fragestellungen und Zielgruppe: JEDINA-PALOMBINY-PISKATY 1974: "Wer ist mit Aus- und Weiterbildungsfragen verantwortlich betraut?" (schriftliche Befragung österreichischer Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern); HARTL/SCHEDLER/THUM 1981: "Wer ist mit Bildungsaufgaben (ausg. Lehrlingsausbildung) betraut?" (schriftliche Befragung österreichischer Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern); KAILER 1988: "Gibt es einen Mitarbeiter, der für die Planung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen verantwortlich ist?" (schriftliche Befragung von Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern)
- (10): Aus der Stellenbezeichnung allein kann noch nicht auf den tatsächlichen Aufgabenumfang geschlossen werden. So zeigte sich in Interviews mit Weiterbildungsleitern, daß es auch Unternehmen gibt, deren "Personalentwicklungsabteilung" lediglich Aus- und Weiterbildungsagenden im traditionellen Sinn wahrnimmt (vgl. auch FIGGE/KERN 1982, S. 39ff.).
- (11): Etwa 100 Unternehmen nannten Doppelzuständigkeiten, insbesondere Unternehmen, die sowohl Unternehmen als auch Vorgesetzte als zuständig nannten.
- (12): Insbesondere wenn es sich um Personen handelt, die ohne entsprechende Ausbildung intern Weiterbildungsfunktionen übernehmen mußten. So weist z.B. PAULSEN (1989) in seiner Erhebung auf einen geringen Professionalisierungsgrad des betrieblichen Managements von Klein- und Mittelbetrieben bezüglich Organisations- und Personalentwicklung hin.
- (13): Dies erklärt auch die unterschiedlichen "Bildungstypen" von Klein- und Mittelbetrieben (KAILER u.a. 1985b).
- (14): Es ist zu berücksichtigen, daß in der Praxis Stellenbezeichnungen wie "Weiterbildung" und "Personalentwicklung" oft synonym verwendet werden und bezüglich des Tätigkeitsumfangs nur beschränkt aussagekräftig sind.
- (15): Damit soll allerdings kein direkter Zusammenhang zwischen der Größe der Weiterbildungsabteilung und der Qualität der Bildungsarbeit postuliert werden. Auch in der Bildungsarbeit kommen die HEDBERG'sche Metapher von "palaces and tents" (1984) oder das PARKINSON'sche Gesetz (1972, S. 14) zum Tragen. Es ist auch zu berücksichtigen, daß der zu beobachtende Trend zur Dezentralisierung der Bildungsfunktion (vgl. z.B. HOLZER 1987) zum Einsatz von Bereichs-Bildungsverantwortlichen führt, welche von einer (kleinen) zentralen Stabsstelle betreut und beraten werden.

- (16): Dieser Trend ("Vom Bildungsmanager zum Trainer") wird - zur Erhöhung der innerbetrieblichen Glaubwürdigkeit auch in deutschen Großbetrieben konstatiert (ARNOLD/HUGE 1991, S. 221).
- (17): Das heißt aber auch, daß der Aus- und Weiterbildung nebenamtlicher Trainer, der Entwicklung von Multiplikatoren im Unternehmen und der Zusammenarbeit mit Externen zum Abbau von Transfer- und Akzeptanzproblemen sowie zur Verhinderung kapazitiver Engpässe hohe Bedeutung zukommt.
- (18): WEBER (1985a, S. 117) ermittelte z.B. einen Medianwert von 0,6 hauptamtlichen Weiterbildungsmitarbeitern pro 1.000 Beschäftigten. Die SCS-Erhebung (1985) weist aufgrund ihrer Konzentration auf deutsche Groß- und Großunternehmen viel größere Weiterbildungsabteilungen aus (54 % haben bis zu 5, 6 % mehr als 20 Mitarbeiter).
- (19): Dies ist gleichzeitig ein Beleg dafür, daß in Kleinbetrieben Ausbilder zusätzlich mit Weiterbildungsfunktionen betraut werden (vgl. PÄTZOLD 1991).
- (20): TÖPFER/POERSCH (1989, S. 115) erhoben in Deutschland, daß die meisten Personalleiter ein Betriebswirtschaftsstudium absolviert hatten, am zweithäufigsten waren Juristen vertreten.
- (21): Allerdings muß berücksichtigt werden, daß die Untersuchung sich auf die erste Ebene im Bildungsmanagement konzentrierte. In Interviews mit Weiterbildungsleitern zeigte sich, daß gerade in Bildungsabteilungen größerer Unternehmen Absolventen mit den Schwerpunkten Wirtschaftspädagogik oder Personalwirtschaft sowie auch Pädagogen und Psychologen (insbesondere für den Kommunikationsbereich) im Zuge eines Ausbaues der Bildungsabteilung eingestellt werden.
- (22): Zum Selbstverständnis von Pädagogen vgl. z.B. LENZ (1987, S. 115ff.), speziell zur Tätigkeit von Pädagogen in Unternehmen ARNOLD (1990a, S. 20ff. und S. 153ff.) und SCHÄFFNER (1991). Die Frage der Professionalisierung in der Erwachsenenbildung wird z.B. von BUSCHMEYER (1982), SCHLUTZ/SIEBERT (1988), GIESEKE u.a. (1979), SCHÄFFNER (1988, 1991), OTTO (1981) und LENZ (1982, S. 141ff.) behandelt. DEWE (1988, S. 193ff.) und ARNOLD/HUGE (1991, S. 219) weisen in diesem Zusammenhang auf den erst semi-professionellen Status der Betriebspädagogen hin. Anforderungsprofile und Aufgabenkataloge im Bereich der Personalentwicklung und Weiterbildung wurden bereits von mehreren Autoren entwickelt: DÖRING (1977) beschrieb z.B. die Funktionen des Lern-Spezialisten, Trainings- Administrators, Bildungs- Beraters und Programm-Managers, LIPPITT/LIPPITT (1977, 1984) entwickelten ein beschreibendes Modell für Berater und Trainerrollen, KAILER (1981, S. 165ff.) differenzierte die Aufgaben von Seminarbetreuern, -assistenten und -leitern sowie von Programmplanern, Co-Trainern und Trainern. STROMBACH/THOM (1982, S. 41f.) erstellten eine Aufgabenbeschreibung von Weiterbildungskoordinatoren in Mittelbetrieben, GROCHLA u.a. (1983, S. 30f.) ein Aufgaben-

profil für eine PE-Stelle unter besonderer Berücksichtigung der Weiterbildungsaufgaben. SCHRADER u.a. (1984, S. 233ff.) entwickelten ein Funktionsbild für Weiterbildungsreferenten. Ein Aufgabenprofil für Seminarassistenten wurde von KAILER (1985b) entwickelt. ARNOLD/HUGE (1990, 1991, S. 216) legten eine differenzierte Aufgliederung des Weiterbildungspersonals vor.

- (23): Z.B. Bedarfserhebungsgespräche, Formulierung von Annoncen, Gespräche mit Personalberatern, Personalsuche, Auswahlgespräche, Vorbereitung und Durchführung von Assessment Centers (JOCHMANN 1990, JESERICH 1981).
- (24): Zum Wandel der Arbeit des Personal- und Bildungswesens vgl. KUBR (1988, S. 279ff.); WAGNER (1987, S. 361) zeigt typische Entwicklungsphasen auf. Zur betriebsinternen Rolle der Personalabteilung als "Dritter" vgl. TITSCHER (1985, S. 110ff.).
- (25): Zum Beitrag von Training zur Organisationsentwicklung vgl. WOHLGEMUTH (1984), COMELLI (1985), SCHMIDT (1986), ARNOLD/MÜLLER (1991), ARNOLD (1990, S. 64ff., 1991c).
- (26): Zur begrifflichen Unklarheit bezüglich "Organisationsentwicklung" bei Führungskräften vgl. KAILER/BIEHAL (1991). Zum Vergleich der Konzepte "OE" und "Innovation" siehe KURTZ (1990).
- (27): Zum Zusammenhang von Strategieentwicklung und HR-Management vgl. SCHERTLER (1990, S. 139ff.), zur Frage des strategischen Personalmanagements vgl. ACKERMANN (1989).
- (28): Zu den verschiedenen Erscheinungsformen von Projektgruppenarbeit vgl. HEINTEL/KRAINZ (1988, S. 81ff.).
- (29): Dies zeigte sich auch bei ergänzenden Interviews mit Weiterbildungsverantwortlichen: Auf die Frage, wer im Endeffekt die Entsendung von Teilnehmern auf Weiterbildungskurse anordnet, bewilligt usw., wird "im Zweifel" die Kompetenz oft eine oder mehrere Hierarchiestufen über dem Befragten selbst angesiedelt. Zu diesem Schluß kamen bereits HARTL u.a. (1981, S. 26): "Bemerkenswert ist, daß offenbar mit der Betriebsgröße und mit der damit verbundenen differenzierten Beschäftigtenstruktur die Anzahl der Entscheidungsträger zunimmt. ... D.h. je größer der Betrieb, desto mehr Personen oder Abteilungen sind für die Bildungsarbeit verantwortlich." Auch die ÖIBF-Erhebung (1989, S. 89) zeigte, daß Unternehmer bzw. die Fachvorgesetzten die Teilnehmer für Weiterbildungsmaßnahmen auswählen und daß der Personal- bzw. Bildungsabteilung nur in wenigen Fällen eine Auswahlbefugnis zukommt. Ebenso WEISS (1990, S. 77): "Selbst in den Unternehmen, die eigene Bildungs- oder Weiterbildungsabteilungen eingerichtet haben, wird die Entscheidung über die Teilnahme von Mitarbeitern an Weiterbildungsmaßnahmen

in der Regel von anderen Stellen getroffen. Im Vordergrund stehen in größeren Unternehmen die Fachabteilungen und Fachvorgesetzten, in den kleineren Unternehmen die Inhaber selbst... In der Regel entscheidet nicht eine Person allein über die Teilnahme, sondern es sind mehrere Personen oder Abteilungen eingeschaltet." Der Trend zur zunehmenden Einbeziehung der Vorgesetzten als Träger der Personalarbeit aufgrund der Dezentralisierung des Personalwesens und der Weiterbildung wird auch durch Ergebnisse des internationalen "Price Waterhouse Cranfield Project of International Strategic Human Resource Management" bestätigt (vgl. WILTZ/KOPPERT 1990, S. 12).

- (30): Die Aussagekraft von Annoncenauswertungen ist durch mehrere Faktoren begrenzt: So enthalten Stellenausschreibungen meist nur relativ wenige verwertbare Informationen über Anforderungen und Aufgabengebiet. Es werden in der Praxis häufig unpräzise, allgemeine Formulierungen verwendet, wobei eine nähere Präzisierung der Anforderungen erst später im Zuge des Bewerbungsprozesses erfolgt. Schließlich werden damit nur Informationen über ein Teilsegment der Nachfrage nach Bildungsexperten gewonnen. Trotz dieser Einschränkungen lassen sich daraus aktuelle Anforderungen und Hinweise auf deren zukünftige Entwicklung ableiten, die in Beziehung zu den aus schriftlichen Erhebungen und mündlichen Befragungen gewonnenen Daten gesetzt werden können.
- (31): GEISLER (1990b, S. 175) erwartet z.B. für die Zukunft eine stärkere Nachfrage nach pädagogischen Tätigkeiten, vor allem jedoch eine Expansion des "freien" Pädagogenmarktes.
- (32): Davon explizit HTL 4mal und HAK 3mal.
- (33): Die Breite der Palette der nachgefragten Kenntnisse zeigt sich weiters in der je einmaligen Nennung von: Chemielaborant, Pharmareferent, Meister Elektrotechnik, Bausparen und Vermögensbildung, Heizungstechnik, Projektmanagement, Gastronomie, Meß- und Regeltechnik, Nachrichtentechniker, Sicherheitsingenieur, Führerschein, Fertigungsindustrie, Satzherstellung, Maschinenbau, Fahrzeugtechnik, medizinische Ausbildung, Lehrer, Kosmetikerin, Depotkenntnisse, Ölhydraulik, naturwissenschaftliche Ausbildung, Maschinschreibkenntnisse und Speditionskenntnisse.
- (34): Dies kann auf Unkenntnis der Inhalte einschlägiger Studiengänge oder Trainerausbildungen zurückzuführen sein (in Interviews mit Bildungsleitern zeigte sich diesbezüglich ein nur geringer Informationsstand), aber auch darauf, daß diese Kriterien erst im weiteren Auswahlprozeß (und zwar im Gespräch mit der fachlich zuständigen Bildungsabteilung) näher überprüft werden. Zu den verschiedenen Ausbildungsrichtungen und -schulen vgl. PETZOLD (1984) sowie speziell für Österreich DEIMANN u.a. (1983), bezüglich Supervision vgl. STRÖMBACH u.a. (1975).
- (35): Je einmal genannt wurden weiters: Dynamik, komplexe Zusammenhänge schnell verstehen, Beweglichkeit, Mitarbeiter führen, Zuverlässigkeit, Persönlichkeit, gewandter Umgang mit

Kunden, technische Zusammenhänge logisch beschreiben, Intelligenz, Durchsetzungsvermögen, analytisches Denken.

- (36): Jeweils einmal genannt wurden: Weiterentwicklung der PE, qualifikationsgerechte Stellenbesetzungen, Einstellen und Führen des Nachwuchses, Seminarangebote bewerten, Durchsetzen neuer Ideen, Training on-the-job, Anwenderbeurteilung, Korrektur von Service-Unterlagen, Einweisen der Mitarbeiter, Motivationsprogramme erstellen, Auswahl der Trainer, Führen einer Gruppe von Mitarbeitern, train-the-trainer.
- (37): Zum möglichen Beitrag der Berufsbildungsforschung zur Qualifizierung des Personals in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung vgl. GEISLER/WITTWER (1990).
- (38): Den Stellenwert der (Berufs-)Beratung Erwachsener zeigt ein Bericht des CEDEFOP (1990) auf. Speziell zur Weiterbildungsberatung und ihrer Abgrenzung von anderen Beratungsformen vgl. KLEVENOW (1980), zum Aufbau von Weiterbildungsberatungsstellen WACK (1980), zur Entwicklung eines computerunterstützten Informationssystems für Weiterbildung HECKER (1989), zur Eingliederung von Bildungsberatungsstellen in den Wirtschaftsförderungsinstituten KAILER (1988b), zur Durchführung von Bildungsberatungen für Führungskräfte SOHM (1987).
- (39): Siehe dazu die Forschungsergebnisse und Praxishilfen des Bundesinstituts für Berufsbildung, z.B. HARKE (1988), HARKE/VOLK 1989, FISCHER/HARKE (1987), BRAUN u.a. (1990); den Lernstilstest von HONEY/MUMFORD (1986) sowie speziell bezogen auf Managemententwicklung MUMFORD (1986b), MUMFORD u.a. (1987) und IMC (1989).
- (40): Vgl. z.B. BUCKLEY/CAPLE (1984), KUBR (1982), EASTERBY-SMITH u.a. (1986), SPENCER (1986), STIEFEL (1980c, 1988).
- (41): Zu Fragen der Kontraktgestaltung vgl. DOPPLER/TREBESCH (1985), HARRIES (1986), BLOCK (1981, S. 41 - 104, 1987), MANGHAM (1978, S. 130ff.)
- (42): Vgl. dazu z.B. DALY (1972), DÖRING (1977), KAILER (1981, S. 165ff.), ARNOLD/HUGE (1990, 1991). Siehe dazu auch die Ergebnisse einer Erhebung bei Weiterbildnern in der Schweiz: DOMINICE/FINGER (1990).
- (43): Im Rahmen der Wirtschaftspädagogenausbildung unterscheiden z.B. LASKE/SCHNEIDER (1983, S. 244ff.) vier unterschiedliche Ebenen von Praxis: Die (spätere) Berufspraxis der Studierenden, die Praxis der Schüler/Adressaten, die Praxis "der" Praxis und die Praxis der Studierenden.
- (44): Vgl. z.B. das BIBB-Lehrgangskonzept von LÖWISCH u.a. (1989) und LANGENBACH u.a. (1990) oder CLEMENS-LODDE u.a. (1978).

(45): SCHRADER u.a. (1984, S. 249ff.) führen als Weiterbildungsmöglichkeiten für Trainer z.B. Selbststudium, team-teaching, laufende Information über das Unternehmensgeschehen, Einsatz als participant observer sowie systematische Weiterbildungskurse an. Bezüglich Berater-Weiterbildung vgl. LIPPITT/LIPPITT (1984, S. 140ff.)

Teil F:

Internationale Entwicklungen in der berufsbezogenen Weiterbildung und Konsequenzen für Österreich

Welche Trends zeigen sich international in der betrieblichen Weiterbildung und ihren Rahmenbedingungen und welche Anregungen für Maßnahmen zur Förderung betrieblicher Weiterbildung lassen sich daraus ableiten? Diesen Fragen wird durch eine Untersuchung der Weiterbildung in acht europäischen Industriestaaten unter Berücksichtigung möglicher Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die österreichische Weiterbildungslandschaft nachgegangen (1).

1. Trends

Trotz unterschiedlicher Fragestellungen und Erhebungsmethoden der einzelnen Forschungsprojekte und generell der Probleme internationalen Vergleiches (unter anderem aufgrund der unterschiedlich gestalteten Erstausbildungssysteme) (2) zeigen sich Gemeinsamkeiten in den Strukturen und Innovationen im Weiterbildungsbereich. Dies kann z.B. auf gezielte Projektförderungen im Rahmen internationaler Schwerpunktprogramme (wie z.B. FORCE) (3), auf zunehmende internationale Vernetzung zwischen Weiterbildungsträgern und Institutionen der Bildungsforschung und einen damit verbundenen Austausch über Pilotprojekte und Programminnovationen, sowie auf Imitationsverhalten durch (modifizierte) Übernahme von Programmen, die sich in anderen Ländern als erfolgreich und/oder medienwirksam erwiesen, zurückgeführt werden (4).

Diese einzelnen Trends können nicht isoliert voneinander betrachtet werden: Die quantitative Expansion der Weiterbildung führt zu einem steigenden Bedarf an Information und begleitender Beratung über das externe Weiterbildungsangebot. Sie ist verknüpft mit Entwicklung und Einsatz neuer Lernformen (z.B. Computer-gestützte Lernprogramme, Qualitätszirkel, Coaching). Mit einer zunehmenden Erweiterung des Begriffsverständnisses von Weiterbildung rücken arbeitsplatznahe Weiterbildungsformen, on- the-job-Training, Lernen durch Projekte, generell

die Schaffung lernfördernder Arbeitsplätze in den Vordergrund der Betrachtung (vgl. SCHLAFFKE/WEISS 1991). Der Kombination inner- und überbetrieblicher Lernorte wird zunehmend Beachtung geschenkt. Betriebliche Weiterbildung wird auch verstärkt als Instrument der Organisationsentwicklung eingesetzt, wodurch langfristig ausgerichtete betriebliche Weiterbildungskonzepte an Bedeutung gewinnen. Diese Veränderungen führen wiederum dazu, daß die Anforderungen an das Weiterbildungspersonal - durch eine Erweiterung des Rollenspektrums und der Aufgaben (vgl. ARNOLD 1991d) - steigen: Qualifiziertes Weiterbildungspersonal wird zum Engpaßfaktor. Auf internationaler Ebene gehen die stärksten Einflüsse hinsichtlich Veränderungen in den Rahmenbedingungen der Bildungsarbeit von der Schaffung des EG-Binnenmarktes aus (vgl. SCHMOLMÜLLER 1990, S. 33ff.). Das Streben nach Harmonisierung der Bildungssysteme und die Betonung der "europäischen Dimension" der Weiterbildung (vgl. PIEHL/SELLIN 1991) führen dazu, daß Erfahrungsaustausch und Projektskooperationen auf internationaler Ebene gefördert werden. Die EG-Schwerpunktprogramme unterstützen die Entwicklung von Bildungsinnovationen, von Weiterbildungsprogrammen für bestimmte Regionen und Zielgruppen sowie länderübergreifende Kooperation und Vernetzung der Informationsbasen (z.B. durch EUROTECNET) (5). Die steigende Bedeutung der Weiterbildung aus bildungspolitischer Sicht führt auch dazu, daß der Förderung der Motivation zur Weiterbildung und dem Abbau von Weiterbildungshemmnissen erhöhtes Augenmerk geschenkt wird. Ansatzpunkte sind steuerpolitische Maßnahmen, finanzielle Förderungen, die Durchführung landesweiter Weiterbildungskampagnen, die Förderung der Angebotstransparenz durch Weiterbildungsinformationssysteme und Bildungs- und Qualifizierungsberatung sowie Versuche einer Qualitätssicherung des Angebotes. Diese skizzierten Trends werden im folgenden ausführlicher dargestellt.

1.1. Steigende Nachfrage

Die Datenlage über Weiterbildungsaktivitäten ist in allen europäischen Staaten nach wie vor lückenhaft (vgl. z.B. SAUTER 1989c, DUPONT/REIS 1990, REIS 1990). Vorhandene Trägerstatistiken, Betriebsbefragungen usw. zeigen jedoch eine steigende Tendenz bei den Teilnehmerzahlen und Weiterbildungsaufwendungen (6). So sind in der Bundesrepublik Deutschland die Weiterbildungsaufwendungen der Unternehmen von etwa 8 Mrd. DM im Jahre 1980 (FALK 1982b) auf über 26,7 Mrd. DM im Jahre 1987 gestiegen (WEISS 1990) (7). Dies entspricht etwa 3 % der Lohn- und Gehaltssumme. In den Niederlanden war ein Anstieg der Weiterbildungsaufwendungen der Unternehmen von 0,8 % der Lohn- und Gehaltssumme im Jahre 1981 auf 1,5 % im Jahr 1986 (KRAYVANGER u.a. 1989) zu verzeichnen (8). Für Frankreich liegen aufgrund der speziellen Rechtslage (vgl. CENTRE

INFFO 1988) detaillierte Bildungsstatistiken der Unternehmen vor: 1972 betragen die Aufwendungen etwa 1,5 % der anteiligen Lohn- und Gehaltssumme, 1988 etwa 2,74 % (GEHIN u.a. 1988) und liegen damit über den gesetzlich geforderten 1,2 %, wobei die Unternehmen weitere 20 bis 30 % in ihren Bildungsstatistiken nicht deklariert haben (DELAME/SERFATY 1990). Österreichische Unternehmen wendeten pro Jahr und Mitarbeiter 1980 ÖS 800,-- auf (HARTL u.a. 1980); 1986 waren es ÖS 2.800,-- (KAILER 1989a), wobei diese Angaben in den meisten Fällen lediglich direkte Kosten (Trainerhonorare, Seminargebühren, Reise- und Aufenthaltskosten) umfassen. Da in den meisten Statistiken bzw. Erhebungen arbeitsplatznahe Weiterbildungsformen nicht oder kaum erfaßt sind, handelt es sich dabei um Mindestschätzungen. Dieser Zunahme der betrieblichen Weiterbildungsaufwendungen kommt hohe Bedeutung zu, da die Unternehmen die größten Financiers der beruflichen Weiterbildung sind: Eine Erhebung des CEDEFOP in der Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, den Niederlanden und dem Vereinigten Königreich ergab z.B., daß der Anteil der Unternehmen jeweils über 50 % lag (Ausnahme: Frankreich mit 43 %) (DUPONT/REIS 1990). Dies zeigt sich auch für Schweden (ABRAHAMSON u.a. 1989, TULJNMAN 1989) sowie für Dänemark (vgl. BRUUN/KOEFOD 1983).

Auch Erhebungen bei Erwerbstätigen belegen die Zunahme der Weiterbildungsbeteiligung. In Deutschland weist das Berichtssystem Weiterbildung für den Zeitraum 1985 bis 1988 einen markanten Anstieg auf: Die Beteiligungsquote an berufsorientierter Weiterbildung in organisierter Form (Seminare, Kurse, Lehrgänge) stieg z.B. von 12 % auf 18 %, an allgemeinbildender Weiterbildung von 18 auf 22 %. Insgesamt betrug sie 1988 35 %. Weiters haben in den letzten drei Jahren 38 % der bundesdeutschen Erwerbstätigen an anderen Formen von Weiterbildung (z.B. Fachliteratur, Vorträge, Kurzseminare, Qualitätszirkel) teilgenommen. Bezieht man auch diese informellen Weiterbildungsmöglichkeiten mit ein, erhöht sich der Prozentsatz auf 43 %. Darüberhinaus haben in den letzten drei Jahren die meisten Deutschen in irgendeiner Form Medien für Weiterbildungszwecke genutzt (KUWAN 1989, S. 50). In Dänemark betrug die Teilnahmequote Erwerbstätiger (9) an beruflicher Weiterbildung im Jahre 1986 39 % (TECHNOLOGISK INSTITUT 1989, S. 81).

Im Zuge der steigenden Weiterbildungsbeteiligung zeigt sich eine erhöhte Beteiligung von Frauen sowie "älterer" Personen. Während bisher ab etwa 35 Jahren die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung stark zurückging, zeigen einige Erhebungen eine allmähliche Verschiebung dieser "Altersgrenze" (wenn auch mit deutlichen gruppenspezifischen Unterschieden) (10). Die geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Weiterbildungsteilnahme (insbesondere bei der beruflichen Weiterbildung) haben sich in den letzten Jahren verringert. Ein wesentlicher Einflußfaktor ist die Art des Dienstverhältnisses: Frauen sind wesentlich öfter teilzeitbeschäftigt - und Teilzeitbeschäftigte werden seltener weitergebildet (11). Bei Männern und Frauen in vergleichbaren beruflichen Positionen sind im Be-

richtssystem Weiterbildungsverhalten (KUWAN 1989) keine geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Beteiligungsquoten an Weiterbildung festzustellen.

1.2. Steigendes Angebot

Ebenso wie die Nachfrage steigt das Angebot an Weiterbildung stetig an. Dies wird allerdings vergleichsweise seltener als der Nachfragezuwachs wahrgenommen, was u.a. auf folgende Ursachen zurückzuführen ist:

- Die Nachfragenden - sowohl Unternehmen als auch Einzelpersonen - sind meist nur über einen begrenzten Ausschnitt des Weiterbildungsangebotes informiert. Viele Betriebe kooperieren nur mit einem oder mit wenigen Bildungsträgern.
- Viele private Trainer und Beratergruppen, auf die ein großer Teil des Angebotszuwachses zurückzuführen ist, arbeiten vorwiegend firmenintern.
- Nur wenige Anbieter verfügen über detaillierte Teilnehmerstatistiken und Konkurrenzanalysen, da aufgrund der insgesamt steigenden Nachfrage die Notwendigkeit dafür nicht gesehen wird. Damit sind Schätzungen der Teilnehmerflüsse zwischen einzelnen Anbietern sowie von Marktanteilen sehr erschwert.

Die Angebotsausweitung läßt sich durch zumindest in Ansätzen vorhandene Trägerstatistiken, durch Auswertung öffentlich ausgeschriebener Bildungsangebote (12) und Unternehmensbefragungen belegen (13). Auch eine derzeit durchgeführte internationale Studie der OECD zeigt diese Entwicklung auf, wobei das Wachstum und die Professionalisierung der beruflichen Weiterbildung auf die Weiterbildungsaktivitäten von Berufsverbänden und von privaten Anbietern zurückgeführt wird (COLARDYN 1991) (14).

Die Zunahme der Weiterbildungsangebote ist vor allem auf zwei Ursachen zurückzuführen: eine laufende Ausweitung der Seminarangebote durch etablierte Großanbieter sowie die zunehmende Zahl neuer Anbieter.

Dazu gehören z.B. Kundenschulungszentren: In Österreich bildet fast ein Viertel der Unternehmen auch Externe (Mitarbeiter anderer Unternehmen, Praktikanten usw.) weiter. In Deutschland arbeiten 45 % in der Bildungsarbeit häufig mit anderen Betrieben und Lieferanten zusammen (WEISS 1990, S. 143).

Ebenfalls nur schwer zu schätzen ist der Anteil der "Nebenbei-Anbieter", die neben ihrer eigentlichen Haupttätigkeit im Unternehmen vorhandenes Experten-

wissen nutzen oder aus PR-Gründen Seminare für bestimmte Zielgruppen anbieten (15).

Vor allem auf Ebene der privaten Nachfrage wirksam wird der "Psychoboom". Eine große Zahl von Trainern, Psychologen und Therapeuten bietet selbsterfahrungsorientierte Trainings an. Ähnliche Zuwächse zeigen sich bei Trainerausbildungen.

Auch staatliche Bildungsinstitutionen (Universitäten, Colleges, Polytechnics, Fachhochschulen, Berufsschulen usw.) treten verstärkt als Weiterbildungsanbieter auf (16). Sie konzentrieren sich vorwiegend auf die Absolventenweiterbildung, arbeiten aber zunehmend mit Unternehmen und Erwachsenenbildungsinstitutionen zusammen bzw. bieten auch am freien Markt an: So wurde z.B. in Schweden 1986 den Universitäten und anderen Bildungsträgern die Erlaubnis erteilt, Weiterbildungsprogramme zu entwickeln und am freien Markt anzubieten ("commissioned education"), sofern darunter der reguläre Ausbildungsbetrieb nicht leidet und Kostendeckung erreicht werden kann. Auch in Großbritannien gibt es eine Reihe von Programmen zur Förderung der Zusammenarbeit von Unternehmen mit Schulen und Universitäten, z.B. das College Employer Links Project (CELP) oder die "Compact"-Initiativen. Ein wichtiger Grund für diese Entwicklung liegt in rückläufigen Schüler- und Studentenzahlen. Die freiwerdenden personellen und ausstattungsmäßigen Kapazitäten sollen für Erwachsenenweiterbildung genutzt werden. Dies erfordert eine entsprechende Qualifizierung des Lehrpersonals. So wurde z.B. in der Schweiz ein Nachdiplomstudium für Berufsschullehrer, die Erwachsene unterrichten wollen, eingeführt. Außenkontakte der staatlichen Bildungsinstitutionen werden durch die Einrichtung von Außeninstituten und Kontaktstellen systematisch ausgebaut. Grenzüberschreitende (17) und internationale Weiterbildungsprojekte werden gefördert; regionale Ausbildungspartnerschaften zwischen Universitäten und Unternehmen und internationale Zusammenarbeit in Projekten werden durch das EG-Programm COMETT unterstützt. Der Anteil universitärer Weiterbildung am Gesamtangebot beruflicher Weiterbildung ist noch gering, aber im Wachsen begriffen. In der Bundesrepublik Deutschland arbeitet z.B. etwa jedes zehnte Unternehmen in der Weiterbildung häufig mit Universitäten zusammen (WEISS 1990, S. 143) (18).

Staatliche Ausbildungsstätten, die auch für Weiterbildung Erwachsener eingesetzt werden, haben z.B. in der Schweiz (durch das System der "Höheren Berufsbildung"), Großbritannien, Frankreich und Schweden (unter Berücksichtigung der Teilnahme an Einzelkursen der Högskola) einen beachtlichen Marktanteil. Spezielle staatliche Weiterbildungsträger gibt es z.B. in Frankreich (AFPA, CNAM, CNED) oder in Großbritannien (Skills Centres). Vorwiegend für Arbeitsmarkttraining eingesetzt werden in Frankreich die ANPE (Modulkurse für ca. 200.000 Arbeitslose), in den Niederlanden die Zentren für Berufsbildung (CAVV's) (vgl. MSAE 1989, DIRECTORAAT 1989), in Dänemark die "specialarbejdere"- und Produktionsschulen oder in Großbritannien das Employment Training-Programm,

an dem Unternehmen, Skills Centres und Colleges mitwirken. Im weiteren Sinne sind auch die (nur zu geringem Teil berufsorientierten) Angebote der Volkshochschulen (folkehögskola, komvux, aftenskoler usw.) als Anbieter zu berücksichtigen.

Private Trainer- und Beratergruppen sind für einen großen Teil dieser Angebotsausweitung verantwortlich. Während Großanbieter sich meist auf die Abhaltung von Lehrveranstaltungen und Seminaren konzentrieren, zum Teil auch auf die Entwicklung von Lehrmaterialien, Fernstudiengängen usw., setzen sich Kleinanbieter mit ihrem Angebotsprofil meist deutlich von Mitbewerbern ab. Sie bieten entweder nur Veranstaltungen zu einem bestimmten Themenbereich an, oder sie spezialisieren sich auf neue Lern- und Angebotsformen (z.B. Coaching, Organisationsentwicklungs-Beratung, Entwicklung von Lernprogrammen, Planspielen, Bildungsbedarfserhebungen, Training-Audits, Trainer- und Beraterausbildung usw.). Diese Marktnischenstrategie ist mit ein Grund dafür, warum seitens der Großanbieter kaum Konkurrenz verspürt wird. Weiterbildungsangebote, die mehrere Anbieter und Lernorte kombinieren (vgl. STAHL 1990), gewinnen erst allmählich an Bedeutung.

Die Entwicklung des Marktes kann somit durch Angebotsexpansion sowie eine Umstrukturierung des Angebotes charakterisiert werden. Damit gewinnen Fragen der Transparenz des Angebotes und der Qualitätssicherung (SAUTER/HARKE 1988, GLÜCKLICH 1991) an Bedeutung. Steuerungsinstrumente wie Evaluierung und Kostenermittlung werden sowohl von Unternehmen als auch von Weiterbildungsträgern derzeit nur in rudimentärer Form eingesetzt. In Zukunft wird aber dem Weiterbildungscontrolling in pädagogischer wie auch betriebswirtschaftlicher Hinsicht (LANDSBERG 1990a,b; CRAMER 1991, PAPMEHL 1991) erhöhte Bedeutung zukommen.

1.3. Wachsende Bedeutung selbstgesteuerten Lernens

Nach wie vor dominiert Weiterbildung in organisierter Form (Seminare, Kurse, Lehrgänge). So entfallen bei deutschen Unternehmen 71 % aller Teilnehmer auf organisierte Lehrveranstaltungen (WEISS 1990). Es sind jedoch auch bei kursmäßig organisierten Veranstaltungen deutliche Veränderungen in den Organisationsformen des Lernens zu beobachten. Dies ist auf mehrere Gründe zurückzuführen: Die Kapazitätsbeschränkung der Weiterbildungsabteilungen aufgrund der Personalknappheit führt zu einer (Rück-)Verlagerung von Bildungskompetenzen an Bereichsverantwortliche für Weiterbildung, an die Bereichsvorgesetzten oder an die Mitarbeiter selbst. Aus Akzeptanzgründen und zum Abbau von Transfer- und Umsetzungsproblemen des traditionellen Seminarbetriebes werden möglichst ar-

beitsplatznahe Weiterbildung sowie Lernförderung am Arbeitsplatz forciert (vgl. FISCHER 1991, SCHLAFFKE/WEISS 1991). Selbstlernunterlagen werden zunehmend - z.B. als pre-work - eingesetzt, um kostenintensive Präsenzphasen von Weiterbildungsprogrammen zu verkürzen. Insgesamt steigt die Nachfrage nach kurzen, berufsbegleitenden Fortbildungsbausteinen (19). Dementsprechend werden modularartig aufgebaute Programme, welche Präsenzveranstaltungen, Selbstlernphasen, Praxisteile (Praktika, Projektarbeit, Feldstudien) usw. kombinieren, entwickelt. Auch bei Langzeitprogrammen gewinnen neben Vollzeitlehrgängen Teilzeit-Programme in Sandwichform an Bedeutung (20).

Dieser Entwicklungstrend hängt eng mit der zunehmenden Bedeutung von Open and Distance Learning (vgl. u.a. HODGSON 1987) zusammen (21), ebenso mit der Erstellung von Kompetenzstandards für Berufsgruppen und darauf basierender Weiterbildungsangebote, mit der Einordnung dieser Weiterbildungsangebote in umfassende Qualifikationsschemata und der Schaffung eines Systems der gegenseitigen Anrechenbarkeit von Teilprogrammen und Prüfungen die bei verschiedenen Anbietern absolviert wurden (credit transfer system) zusammen (22). Dieser bausteinartige Aufbau fördert die Transparenz des Angebotes und eine individuell abgestimmte Planung berufsbegleitender Weiterbildung. In Frankreich gewinnt z.B. die individualisierte Bildung in den letzten Jahren an Bedeutung (23). Dies zeigt wiederum die zunehmende Bedeutung der Selbststeuerung durch die Weiterbildungsteilnehmer auf (24).

Damit hängt der Einsatz neuer Medien im Weiterbildungsbereich zusammen. Diese werden ergänzend oder alternativ zu Präsenzveranstaltungen eingesetzt, wie z.B. Video- und Medienverbundprogramme, Computergestützte Lernprogramme (vgl. BRENDEL 1990) sowie Fernstudien und -lehrgänge (vgl. ALBRECHT-KLEINER 1991) (25). Derzeit werden sie vor allem in weiterbildungsintensiven Großunternehmen eingesetzt, jedoch wird ihre Bedeutung mittelfristig zunehmen: Die Unternehmen erhoffen sich durch individuelle Steuerung eine effizientere Zeitnutzung sowie durch unternehmensweiten Einsatz eine (eher fragliche) Kostenersparnis, eine Steigerung der Lernmotivation durch den Einsatz neuer Medien sowie eine Entlastung von (kostenintensiven) Präsenzphasen durch "pre-work". Oft stellt auch die Notwendigkeit, in relativ kurzer Zeit viele Mitarbeiter zu einem bestimmten Thema weiterzubilden zu müssen, den Auslöser für den Einsatz von CBT dar. Es wird allerdings zunehmend erkannt, daß die Art und Weise des Einbaues ins betriebliche Bildungskonzept und die begleitende Betreuung im Unternehmen (z.B. durch Fachtutoren) kritische Erfolgsfaktoren darstellen (vgl. MANN 1987, MSC 1986) (26).

Im Zuge der Diskussion um Selbststeuerung des Lernens gewinnt der Lernort Arbeitsplatz zunehmend an Bedeutung (27). Hier steht eine vielfältige Palette von Lernformen zur Verfügung (vgl. MÜNCH 1990, S. 150ff., FISCHER 1991), die von stärker strukturierten Formen des on-the-job-Trainings, job-rotation-Programmen, Einführungs- und Traineeprogrammen über "Patent-Systeme", tutorielle Be-

treuung (28), Lernpartnerschaften, Projekt- und Aktionslernen (REVANS 1978, 1982, PEDLER 1985), kooperative Selbstqualifikation (HEIDACK 1989a) bis hin zu Erfahrungsaustauschkreisen, Supervision und Self-Development- Gruppen (29) reicht. Für Bildungsarbeit an der Basis wurden Qualitätszirkel und Lernstatt (KIRCHHOFF/GUTZAN 1982, KRAMER/WINTER 1984) sowie speziell für Un- und Angelernte Konzepte des systematischen Anlernens (DECKER 1985, MAUCH 1989, BECKER 1990) entwickelt und eingesetzt.

Diese Entwicklungen, die auf praxisorientierte, arbeitsplatznahe, selbstgesteuerte und an langfristigen Zielsetzungen orientierte Weiterbildung abzielen, sind auch als Ausfluß der Bemühungen um die Entwicklung von qualifikationsfördernden Arbeitsplätzen und einer lernenden Organisation zu sehen (30).

1.4. Rechtliche Rahmenbedingungen

Maßnahmen zum Abbau von Weiterbildungshemmnissen setzen außer der Verbesserung des Informationsstandes über Weiterbildungsangebote bei Hemmnissen organisatorischer, pädagogischer und finanzieller Art an (vgl. z.B. COWPERTHWAITTE u.a. 1989). Deren Abbau ist auch ein zentrales Anliegen des EG-Aktionsprogrammes (KOMMISSION 1989a,b, 1990, COMMISSION 1989). Bei der Diskussion über den Abbau finanzieller Hemmnisse werden vor allem folgende Maßnahmen - durchaus kontrovers - diskutiert (31): Bildungsurlaub, Weiterbildungsfonds, steuerliche Begünstigungen und Förderungsmaßnahmen.

Bildungsurlaub ist in Europa sehr unterschiedlich geregelt, was Anspruchsvoraussetzungen, Dauer, Inhalte und Finanzierung betrifft. Als Voraussetzung gilt meist eine Betriebszugehörigkeit von mindestens einem halben Jahr. Zum Teil gibt es Beschränkungen bezüglich der Höchstteilnehmerzahl pro Unternehmen, der Themengebiete und der anspruchsberechtigten Personenkreise. Große Unterschiede gibt es hinsichtlich der Dauer der Freistellung, der vom Arbeitnehmer zu erbringenden Vorleistungen und der Kostenaufteilung zwischen Staat, Arbeitnehmer und -geber. Die umfassendsten gesetzlichen Regelungen bestehen in Schweden und Frankreich. In Schweden können Teilnehmer an Bildungsurlaub staatliche Stipendien erhalten; die Finanzierung des *congé individuel* in Frankreich erfolgt vor allem durch die Bildungsurlaubsfonds, die von Arbeitgeberabgaben gespeist werden. In Dänemark können bestimmte betriebliche Funktionsträger auf der Basis von Übereinkommen zwischen den Sozialpartnern eine Freistellung zur Weiterbildung in Anspruch nehmen. In Großbritannien sind nach dem *Employment Protection Act* Funktionäre der Gewerkschaften, Gewerkschaftsmitglieder zur Teilnahme an gewerkschaftlichen Veranstaltungen sowie von betriebsbeding-

ter Entlassung bedrohte Arbeitnehmer anspruchsberechtigt. In der Bundesrepublik Deutschland gibt es in einigen der Bundesländer Bildungsurlaubsgesetze, in der Schweiz ist dies nicht der Fall. In den Niederlanden werden Weiterbildungsregelungen in den Kollektivvertragsverhandlungen auf Branchenebene (CAOs) mit aufgenommen.

Zunehmend an Bedeutung gewinnen Weiterbildungsregelungen im Rahmen von Tarifverträgen (vgl. BISPINCK 1991, SUTTER 1989), wobei sich der Kreis der Begünstigten in den letzten Jahren tendenziell erweiterte (32).

In den bisher praktizierten Freistellungsmodellen wurden jedoch die Zielsetzungen bezüglich der Beteiligungsquote und der Teilnehmerstruktur nur zum Teil erreicht: In den Ländern, in denen Bildungsurlaubsregelungen bereits seit längerer Zeit bestehen, nimmt nur ein geringer Teil der Anspruchsberechtigten daran teil: 1988 wurden 4 % aller Deutschen zwischen 19 und 64 Jahren (d.s. 6 % aller Erwerbstätigen) für einen Bildungsurlaub im weiteren Sinne freigestellt (KUWAN 1989) (33). In Frankreich entfallen etwa 1,2 % der Weiterbildungsteilnehmer auf Bildungsurlaube (Anteil an den Gesamt-Weiterbildungsstunden fast 10 %). In Schweden sind pro Jahr etwa 40.000 Personen, d.s. 1 % der Erwerbstätigen, auf Bildungsurlaub. Berufliche Weiterbildung und Bildungsurlaub weisen auch ähnliche Teilnehmerstrukturen auf: Bei beiden sind Frauen, Arbeiter, Personen über 50 Jahre, Erwerbstätige aus Kleinbetrieben sowie ohne abgeschlossene Berufsausbildung unterrepräsentiert (KUWAN 1989).

In einigen Staaten sind - im Detail sehr unterschiedlich geregelte - Weiterbildungsfonds eingerichtet worden. In den Niederlanden wurden im Zuge von Branchenkollektivabkommen (CAOs) im Metallbereich Branchen-Fonds (Opleiding & Ontwikkeling Fonds) eingerichtet, welche Weiterbildungsmaßnahmen (insbesondere für das ausführende Personal aus Klein- und Mittelbetrieben) durchführen. Diese werden durch die Unternehmen auf Basis der Lohn- und Gehaltssumme finanziert (KRAYVAANGER u.a. 1989). In Dänemark wurde der AUD-Fonds eingerichtet, welcher Kurse der Arbeitsmarktverwaltung sowie die "Specialarbejdere"-Schulen (für Ungelernte) finanziert (vgl. MSAE 1989, MOW 1988). Frankreich verfügt über eine Vielzahl verschiedener Fonds, wobei den Unternehmen die Wahl bleibt, ihre gesetzlich vorgeschriebenen Weiterbildungsaufwendungen in Form betrieblicher Weiterbildung zu tätigen oder Überweisungen an einen Fonds zu durchzuführen (vgl. CENTRE INFFO 1988). Die Fonds-Option - Abgaben an einen Bildungsversicherungsfonds bzw. an einen Branchenweiterbildungsträger (ASFO) - wird vor allem von Kleinbetrieben in Anspruch genommen (AVENTUR u.a. 1989, REPUBLIQUE 1990). In Schweden finanzieren die Unternehmen durch eine Lohnsummenabgabe die Aktivitäten der Erwachsenenbildungsorganisationen. Zusätzlich wurden Erneuerungsfonds eingerichtet (zuletzt 1985), um Entwicklungsprojekte sowie Trainingsmaßnahmen - mit eher allgemeinbildenden Themen - über bereits durchgeführte betriebliche Weiterbildungsmaß-

nahmen hinaus zu finanzieren. Die jährlichen Aufwendungen dieses Fonds für Weiterbildung betragen etwa 5 % der Gesamtaufwendungen der Unternehmen (TUIJNMAN 1989, ABRAHAMSON u.a. 1989). In Großbritannien zeigt sich eine umgekehrte Entwicklung: Das levy-grant-System wurde aufgrund des Industry Training Acts im Jahre 1989 wieder abgeschafft. Die Verantwortung für die Aufbringung von Finanzmitteln für die Weiterbildung wurde regionalen, privatwirtschaftlich organisierten Training and Enterprise Concils (TECs) übertragen (vgl. FRANK/KAILER 1990).

Weiterbildungsaufwendungen der Unternehmen werden mit der Ausnahme von Ausstattungsinvestitionen im Bildungsbereich steuerlich generell als laufende Ausgaben des jeweiligen Geschäftsjahres behandelt. Direkte staatliche Zuschüsse an Unternehmen erfolgen in den meisten Staaten, betragen aber nur wenige Prozent der betrieblichen Weiterbildungsaufwendungen (34). In Diskussion sind Anreize durch eine Investitionsprämie (Abschreibemöglichkeit über 100 % hinaus) sowie die Möglichkeit, Weiterbildungsinvestitionen über mehrere Jahre verteilt abzuschreiben zu können. Dies soll als Anreiz für antizyklische Weiterbildung dienen. In Frankreich wird z.B. seit 1988 Unternehmen, die ihre Ausgaben für Bildungsmaßnahmen jährlich aufstocken, ein Steuerabzug gewährt (35). Kleinbetrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern erhalten einen staatlichen Zuschuß zu den Kosten der Vertretung eines an einem externen Lehrgang ("stage") teilnehmenden Arbeitnehmers (36).

Privatpersonen können beruflich bedingte Weiterbildungsaufwendungen von der Bemessungsgrundlage der Einkommenssteuer absetzen (in einigen Ländern sind Höchstabsetzbeträge vorgesehen). Vorgeschlagen wird auch die Möglichkeit des Abzuges direkt von der Steuerschuld. So wird z.B. in Großbritannien ab 1992 ein Steuerabzug in der Höhe von 25 % der Trainingsgebühren (für alle zu einer National Vocational Qualification führenden Kurse) eingeführt. Überlegungen werden auch bezüglich der Entwicklung eines Systemes von Weiterbildungsgutscheinen (Vouchers) als Beitrag zu einer Integration der Weiterbildungsphasen in die Berufslaufbahn angestellt. Diese sind für alle Arbeitnehmer bzw. nur für bestimmte Zielgruppen (z.B. Lehrlinge) in Diskussion, wobei die Ansichten bezüglich der Kostentragung unterschiedlich sind (37).

1.5. Angebotstransparenz durch Information und Beratung

Angesichts des steigenden Angebotes sowie der zunehmenden internationalen Vernetzung steigt die Nachfrage nach Bildungsberatung. Maßnahmen zur Verbesserung der Transparenz des Weiterbildungsangebotes umfassen die Einrichtung

von Weiterbildungsdatenbanken, Bildungs-, Qualifizierungs- und Lernberatung für Unternehmen und Einzelpersonen sowie die Förderung der Bildung von Unternehmensnetzwerken (als "Hilfe zur Selbsthilfe") (38).

(EDV-gestützte) Weiterbildungsdatenbanken sollen Weiterbildungsangebote landesweit bzw. auf Regionen, Themen und Zielgruppen beschränkt erfassen. Sie dienen zur Information von Einzelpersonen, Unternehmen oder Bildungsberatern (39). In den letzten Jahren wurden in mehreren europäischen Staaten Weiterbildungsdatenbanken eingeführt (vgl. CEDEFOP 1987b): In den Niederlanden wurde die EDV-gestützte "I see"-Datenbank eingerichtet, in Italien "Dioekema". In der Bundesrepublik Deutschland wurde 1986 die Berliner Weiterbildungsdatenbank eingerichtet. Inzwischen existieren bereits 12 EDV-gestützte Bildungsdatenbanken (40). In Großbritannien wurden ebenfalls mehrere umfassende Datenbanken eingerichtet (41). In der Schweiz wurden Weiterbildungsmöglichkeiten im Rahmen der "Höheren Berufsbildung" in schriftlicher Form (ohne aktuelle Programmdateien) zusammengestellt (GROSSENBACHER 1989). International wird besonders der Aufbau umfassender EDV-gestützter Datenbanken vorangetrieben, wobei eine internationale Vernetzung im Zuge des ROMEO-Projektes erfolgt (42).

Die Probleme liegen vor allem

- in der Kosten- und Zeitintensität der Erfassung und Aktualisierung der Daten
- im z.T. sehr geringen Bekanntheitsgrad und geringer Nutzung (insbesondere durch Mittel- und Kleinbetriebe und Privatinteressenten)
- in der fehlenden Kompatibilität der einzelnen Datenbanken, welche eine (internationale) Vernetzung erschwert
- im internen Aufbau der Datenbanken: Die einmal gewählte Datenbankstruktur kann kaum mehr verändert werden, sodaß als sinnvoll erachtete Dateneingaben oder -abfragekombinationen im nachhinein nicht mehr durchgeführt werden können
- in der Beschränkung auf Kursveranstaltungen

In diese Datenbanken werden meist nur organisatorische Daten (Ort, Zeit, Kosten, Kursinhalte, Prüfungen) aufgenommen. Daten, die eine qualitative Beurteilung der Trainer oder der Kurse ermöglichen (z.B. durch Teilnehmer oder Beobachter), werden aus Datenschutzgründen nicht gespeichert.

Auch Bildungs- und Qualifizierungsberatung wird, z.B. gestützt auf Informationen aus EDV-Datenbanken, verstärkt eingesetzt. Eine Reihe von Weiterbildungsträgern hat sowohl Bildungsberatungsstellen für Gespräche mit Einzelpersonen (vgl.

TYMISTER 1987, SOHM 1987) als auch für die Qualifizierungsberatung von Unternehmen eingerichtet (43).

Die damit in Zusammenhang stehenden Bildungsbedarfserhebungen werden zunehmend als (kostenpflichtige) Angebote in das Dienstleistungsprogramm von Weiterbildungsinstituten aufgenommen. Es wurden in mehreren Ländern staatlich finanzierte Qualifizierungsberatungsstellen, die selbst nicht als Anbieter auftreten, eingerichtet. Diese unterstützen Unternehmen bei der Bedarfsermittlung, beraten diese über geeignete externe Bildungsangebote sowie Weiterbildungsträger über den regionalen Qualifikationsbedarf. Damit wird Qualifizierungsberatung gezielt als Instrument regionaler Strukturpolitik eingesetzt (FRANZ 1990, KAW 1990d).

Einen weiteren Ansatzpunkt stellt die Förderung von Netzwerkbildungen (44) und regionalen, grenzüberschreitenden sowie internationalen Bildungskooperationen dar. Als Kooperationspartner kommen z.B. Unternehmen, Universitäten, Berufsschulen, Erwachsenenbildungsinstitutionen und Bildungsforschungseinrichtungen in Betracht (45). Im "Aktionsprogramm der EG-Kommission zur Förderung der beruflichen Weiterbildung" sowie den "Mittelfristigen Leitlinien zur allgemeinen und beruflichen Bildung in der EG" wird z.B. ausdrücklich auf die Notwendigkeit der Förderung aller Formen länderübergreifender Kooperation hingewiesen (46).

Der Förderung des Informationsaustausches und der Anbahnung von Weiterbildungskooperationen dient die Installierung von Erfahrungsaustauschkreisen mit Personal- und Ausbildungsleitern. In Großbritannien wurden z.B. regionale Local Employer Networks (LENs) sowie (von der Management Charter Initiative) regionale MCI-Netzwerke eingerichtet. Die LENs werden im Rahmen des Business Growth Training Programme finanziell unterstützt. Weiterbildungskooperationen auf Branchenebene sind insbesondere für Kleinbetriebe von Bedeutung: In Frankreich wurden von Unternehmensverbänden branchenspezifische Bildungsinstitute gegründet (ASFOS), die vor allem von Kleinst- und Kleinbetrieben in Anspruch genommen werden; Weiterbildungsträger, Schulen und Universitäten kooperieren in Form von regionalen Zusammenschlüssen (GRETAs). In den Niederlanden wurden auf Branchenebene von den Arbeitgebern finanzierte Weiterbildungsprogramme (branche-opleidingen) eingerichtet.

1.6. Landesweite "Weiterbildungsoffensiven"

Der hohe bildungspolitische Stellenwert von Weiterbildung führte in mehreren Ländern zur Entwicklung umfassender Weiterbildungskampagnen mit dem Ziel

der Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung. In der Bundesrepublik Deutschland wurde 1985 von den Sozialpartnern und der Bundesanstalt für Arbeit die Qualifizierungsoffensive (mit einem Schwerpunkt auf Arbeitsmarkttraining) begonnen. 1987 startete die Konzertierte Aktion Weiterbildung (KAW 1989; 1990a,b,c,d,e) des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft. Ihr Ziel ist es, durch Zusammenarbeit von Repräsentanten der wichtigsten Weiterbildungsträger und Werbekampagnen die Weiterbildungsmotivation zu fördern. In der Schweiz wurde 1989 mit der "Botschaft des Bundesrates" die Weiterbildungsoffensive mit einem staatlichen Finanzrahmen von 375 Millionen sfr (verteilt auf 6 Jahre) gestartet (BUNDESRAT 1989). In Großbritannien wurden umfassende staatlich finanzierte Weiterbildungsprogramme (z.B. Employment Training und Business Growth Training) eingeführt. Auch die Management Charter Initiative, die sich die Einhaltung eines "Code of good practice" der Managemententwicklung zum Ziele setzt, wird von einer großen Anzahl von Unternehmen unterstützt (47). In Schweden werden jährlich Studienzirkel-Verzeichnisse an die Haushalte versendet. Die Erneuerungsfonds fördern Forschungsprojekte sowie eine Ausweitung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten (mit Betonung allgemeinbildender Inhalte). In Dänemark wurde 1985 ein Fonds zur Programmentwicklung für bestimmte Zielgruppen gegründet.

Ein weiterer Indikator für die zunehmende Bedeutung der Weiterbildung auch aus staatlicher Sicht ist die Einsetzung hochrangiger Expertenkommissionen, die sich mit der Entwicklung der Weiterbildung befassen. In Schweden wurde z.B. eine Parlamentskommission eingesetzt, in der Bundesrepublik Deutschland die "Enquete 2000" durch einen Parlamentsausschuß durchgeführt (vgl. ENQUETE 1990). In Österreich befaßte sich der Beirat für Wirtschafts- und Sozialfragen mit der "Qualifikation 2000" (vgl. BEIRAT 1989). Beratungsgremien für die Ministerien für Bildung, Wissenschaft bzw. Unterricht wurden auch in Großbritannien (die National Training Task Force), in der Bundesrepublik Deutschland, in Dänemark und den Niederlanden eingerichtet.

Diese Maßnahmen werden durch eine Palette von punktuellen Aktionen mit teils beträchtlichen (Publizitäts-)Erfolg ergänzt, die eine Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung von Unternehmen bzw. Einzelpersonen zum Ziel haben: In der Bundesrepublik Deutschland wurde 1990 erstmals der Staatspreis für Weiterbildung vom Bundesminister für Bildung und Wissenschaft an Unternehmen mit beispielhaften Weiterbildungskonzepten vergeben. In Großbritannien wird jährlich der National Training Award an Unternehmen, Weiterbildungsträger und Programmentwickler verliehen (vgl. NTAO 1989). Der österreichische Staatspreis für Erwachsenenbildung wird für Erwachsenenbildner ausgeschrieben. Eine weitere Initiative zur Förderung der Transparenz individueller Weiterbildungsbemühungen ist die Einführung von Bildungspässen. Am häufigsten werden diese als

Dossiers angelegt, die Kenntnisse und Qualifikationen im persönlichen und beruflichen Bereich beschreiben und erworbene Zertifikate aufführen. Geplant ist die Einführung eines Europäischen Bildungspasses. Weiters werden Handbücher zur Berufs- und Weiterbildungsinformation, Praxisbehelfe für betriebliche Bildungsarbeit sowie Fallbeispiele betrieblicher Weiterbildungsinnovationen und -konzepte publiziert (48) sowie auf spezielle Zielgruppen abgestimmte Werbekampagnen durchgeführt (49).

1.7. Regionalisierung und Dezentralisierung

Der von NAISBITT (1986, S. 139ff.) festgestellte generelle Trend zur Dezentralisation zeigt sich in stärkerer Abstimmung des Weiterbildungsangebotes auf regionale Bedarfe, verbunden mit einem Ausbau dezentraler Bildungsinfrastruktur insbesondere bei großen Weiterbildungsanbietern und Großunternehmen und einer Intensivierung dezentraler Bedarfserhebung und Programmplanung. Die Entbürokratisierung im Weiterbildungsbereich soll durch neue Organisationsstrukturen gefördert werden (50). Gleichzeitig wird Wert auf verstärkte Vernetzung gelegt: Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen diesen dezentralen Stellen wird gefördert. Kooperationen zwischen Universitäten, regionalen Weiterbildungsträgern, kommunalen Stellen und Unternehmen gewinnen an Bedeutung (vgl. z.B. STAHL 1990). Regionale Ausbildungspartnerschaften werden durch das EG-Programm COMETT gefördert. Intensiviert wird auch die zwischenbetriebliche Weiterbildung, die Zusammenarbeit von weiterbildungsaktiven Großunternehmen und Kleinbetrieben auf regionaler Ebene (z.B. in Großbritannien in Form der Local Employer Networks) (51).

Deutlich sichtbar wird diese Entwicklung insbesondere in der Veränderung der Organisation des staatlichen Arbeitsmarkttrainings:

- Zentrale (staatliche) Trainingsadministration wird abgelöst durch weitgehende Dezentralisierung und Einrichtung von Regionalzentren
- Entwicklung maßgeschneiderter Angebote für Unternehmen
- Zusammenarbeit mit Unternehmen (Einbau von Praxisphasen in die überbetrieblichen Programme)
- Zusatzfinanzierung durch Angebot von Trainingsleistungen am freien Markt

Regionale Trainingszentren werden geschaffen, verbunden mit einer Übertragung weitreichender Kompetenzen bezüglich Finanzierung und Programmentwicklung an die regionalen Stellen. Es wird eine Entkoppelung zwischen der Auftragsertei-

lung durch die staatliche Zentralstelle und den Regionalstellen, die für die Programmentwicklung zuständig sind, angestrebt. Dies führt in einigen Ländern bis zu einer völligen organisatorischen Trennung zwischen diesen Bereichen (52). Es wird auch mit Unternehmen der Region kooperiert, welche verstärkt in die Bedarfserhebung, Programmgestaltung und -durchführung eingebunden werden. Arbeitsmarkttraining soll dadurch praxisorientierter gestaltet werden, um die Vermittlungsquote zu erhöhen (53). In Großbritannien gewinnt z.B. "customized training" an Bedeutung: Von der Arbeitsmarktverwaltung wird ein für ein (Groß-)Unternehmen maßgeschneidertes Trainingsprogramm erstellt, erfolgreichen Absolventen wird ein Arbeitsplatz zugesichert. In den Niederlanden werden in den C(A)VV-Zentren vor allem technische Fachtrainings für Arbeitslose durchgeführt. Bei einer Durchschnittsdauer von sieben Monaten bestehen diese aus flexibel einsetzbaren Trainingsmodulen, wobei für die praktischen Trainingseinheiten mit einem Netzwerk kooperierender Unternehmen zusammengearbeitet wird. In Dänemark wurden für jugendliche Arbeitslose "Produktionsschulen" eingerichtet, die kombinierte Unterrichts- und Produktionsprogramme anbieten. Auch berufseinführende EIFU-Kurse für Jugendliche und EIFL-Kurse für Langzeitarbeitslose kombinieren Unterricht und Praktika. In der Bundesrepublik Deutschland werden Zuschüsse für die Einarbeitungszeit an Unternehmen gewährt.

1.8. Internationalisierung der Weiterbildung

Dieser Trend zeigt sich in mehreren Aspekten des Weiterbildungsangebotes:

- Internationalisierung des Lehrkörpers und Einsatz von Gastvortragenden
- Aufnahme internationaler Inhalte in das Kursprogramm oder Angebot einschlägiger Seminare
- Aufnahme fremdsprachiger Inhalte und Materialien in das Kursprogramm
- Internationale Zusammensetzung der Teilnehmer
- ergänzende Studienaufenthalte, Praktika und Feldstudien im Ausland
- Internationalisierung durch Kooperation mit ausländischen Anbietern oder durch Filialgründungen im Ausland
- Weiterbildung des Trainerstabes zum "European Trainer" (vgl. REIS 1989)

Im "Aktionsprogramm der Gemeinschaft zur Förderung der beruflichen Weiterbildung" der EG-Kommission (KOMMISSION 1989a, 1990) (54) wird ausdrücklich auf die zentrale Rolle der Bildung für die Schaffung des Binnenmarktes hingewiesen. Deshalb steht bei EG-Programmen im Bildungsbereich (vgl. COMMISSION 1989) speziell die "europäische Dimension", der Beitrag der Bildung zur Schaffung eines gemeinsamen Europas, im Vordergrund (vgl. EURYDICE 1988,

PIEHL/SELLIN 1991). Dies soll vor allem durch die Bildung internationaler Partnerschaften und Netzwerke, durch den Austausch von Personen und Informationen, gemeinsame Pilotprojekte und die Einbringung europäischer Inhalte in die Bildungsgänge geschehen. Beispiele dafür sind die Austauschprogramme für Jugendliche ("Jugend für Europa"), für Jung-Facharbeiter ("Austausch junger Arbeitskräfte") und für Studenten (ERASMUS), die Förderung beruflicher und betrieblicher Bildung (FORCE), die Förderung von Fremdsprachenkenntnissen im Rahmen des LINQUA-Programmes, die Förderung länderübergreifender Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen, von Praktika und Fortbildungsprojekten im Rahmen von COMETT, die Vernetzung von Informationen über die nationalen Bildungssysteme bzw. über Innovationen im Aus- und Weiterbildungsbereich (EURYDICE, CEDEFOP, ARION, EUROTECHNET, DELTA), Trainingspartnerschaften und Modellversuche in der Berufsausbildung im Rahmen von PETRA (vgl. HANF 1991) usw.

2. Fazit: Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung in Österreich

2.1. Verbesserung der Datenlage

Das steigende Interesse an Informationen über berufliche, insbesondere betriebliche Weiterbildungsaktivitäten hat auch in Österreich in den letzten Jahren zu einer Reihe von Erhebungen geführt (55). Zusätzlicher Informationsbedarf zeichnet sich - aus den Diskussionen dieser Ergebnisse heraus - vor allem in bezug auf die Weiterbildung spezieller Zielgruppen und Bereiche ab, wie z.B. Frauen, Un- und Angelernte, Weiterbildungspersonal, öffentliche Verwaltung, Fremdenverkehr (vgl. IVT 1991) usw. Weitere Fragestellungen betreffen z.B. die Erhebung der Weiterbildungskosten auf repräsentativer Grundlage und die Evaluierung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie von Einsatzerfahrungen mit neuen Medien und Lerntechnologien (z.B. Computer Based Training). Auch internationale Vergleichsdaten stoßen - trotz stark eingeschränkter Aussagekraft (56) - auf zunehmendes Interesse. Ein erster Schritt ist in einer detaillierten Deskription der Weiterbildung in ausgewählten Vergleichsländern zu sehen (57).

In einer künftigen österreichweiten Erhebung der Erwachsenenbildungsaktivitäten sollten auch Unternehmen als wichtigste Anbieter und Nachfrager berufsorientierter Weiterbildung sowie private Anbieter (z.B. Trainer- und

Beratergruppen, private Bildungshäuser) zumindest ansatzweise mitberücksichtigt werden. Als erster Schritt ist die Entwicklung eines nicht nur theoretisch ausgereiften, sondern auch in der Praxis einsetzbaren Erhebungsinstrumentariums erforderlich (58). Dabei erscheinen Anleihen bei ausländischen Erhebungsansätzen als sinnvoll (59). Das Erhebungsinstrumentarium sollte ein möglichst breites Spektrum von Weiterbildungsaktivitäten erfassen und eine einseitige Erfassung nur seminaristischer Veranstaltungen - wie z.B. in Frankreich die Konzentration der Bildungsstatistik auf "stages" - vermeiden. Eine umfassende Erhebung der Erwachsenenbildungsaktivitäten in allen Bereichen erscheint aufgrund finanzieller Beschränkungen kaum durchführbar. Als praktikabler Weg bietet sich die Durchführung einer regelmäßig wiederholten Befragung von Unternehmen bzw. Einzelpersonen und die kommentierte Zusammenführung dieser Ergebnisse mit weiteren einmalig durchgeführten Spezialerhebungen sowie mit Trägerstatistiken - ähnlich dem "Integrierten Gesamtbericht" des Berichtssystems Weiterbildungsverhalten in Deutschland (KUWAN u.a. 1990) an. Dieser wurde z.B. als Bezugsrahmen für alle wesentlichen Erhebungen und Statistiken im Weiterbildungsbereich ausgebaut, um ein möglichst vollständiges Gesamtbild der Entwicklung im Weiterbildungsbereich zu erstellen. In eine ähnliche Richtung zielen - mit einem breiteren Themenspektrum - auch der jährlich erscheinende "Berufsbildungsbericht" (BBW 1990) in Deutschland oder die jährliche Publikation "L'année de la formation" in Frankreich (AVENTUR u.a. 1989).

2.2. Erhöhung der Angebotstransparenz

Auch in Österreich zeigen die (teils unveröffentlichten) Statistiken der wichtigsten Erwachsenenbildungsinstitutionen sowie des Statistischen Zentralamtes in den letzten Jahren eine steigende Nachfrage nach Weiterbildung sowohl seitens der Unternehmen als auch von Einzelpersonen (60). Ebenso kommt der international zu beobachtende Angebotszuwachs auch in Österreich zum Tragen. Wesentliche Faktoren sind die quantitative Ausweitung des Angebotes bei etablierten Trägern (wie z.B. WIFI, BFI, Managementinstitute) sowie die starke Zunahme kleinerer Trainer- und Beratergruppen (vgl. KAILER 1988c) (61): Von den Unternehmen, die in den letzten drei Jahren mit neuen Bildungsanbietern kooperierten, nannten 76 % inländische sowie 44 % ausländische Berater- und Trainergruppen als neue Partner (KAILER 1989b, S. 24).

Dies führt zusammen mit der intensivierten internationalen Vernetzung der Weiterbildung zu einem erhöhten Informationsbedarf über das vorhandene Angebot.

Angesichts der kleinbetrieblichen Firmenstruktur Österreichs und der insbesondere von Kleinbetrieben geäußerten Informationsmängel über das Bildungsange-

bot (vgl. AIGINGER/TICHY 1985, KAILER u.a. 1985b, KAILER 1989b, S. 10ff.) gewinnen die Erstellung einer Bildungsdatenbank, deren internationale Vernetzung (z.B. im EG- Projekt ROMEO), die Erleichterung der Überprüfung der Qualität externer Angebote sowie die Einrichtung begleitender Bildungsberatung an Bedeutung (62).

Da einerseits auch bei weiterbildungserfahrenen Personen ein eher passives Informationsverhalten über Weiterbildungsangebote festgestellt wurde, andererseits gerade für nicht weiterbildungsaktive Personen schriftlicher und mündlicher Information und Anregung seitens des Unternehmens bzw. der Weiterbildungsanbieter hohe Bedeutung zukommt (FESSEL 1990, S. 34ff.), gewinnt eine (möglichst koordinierte) Informationsstrategie (63) unter Einbeziehung von Unternehmen (Vorgesetzte, Betriebsrat, Weiterbildungsabteilung), Weiterbildungsträgern (Prospekte, Bildungsberatung), (staatlichen) Qualifizierungsberatungsstellen und (privaten) Weiterbildungsberatern an Bedeutung, wobei EDV-gestützte Bildungsinformationssysteme ein wichtiges Hilfsmittel darstellen.

Angesichts der großen Zahl von Anbietern gewinnen Fragen der Qualitätsüberprüfung externer Weiterbildungsangebote insbesondere für Kleinbetriebe an Bedeutung. Die Erarbeitung allgemeinverbindlicher Gütestandards oder die Überprüfung und Zulassung von Weiterbildungsveranstaltungen wird aufgrund des Zeitaufwandes, der Evaluierungsproblematik (Festlegen von Kriterien, Qualifizierung von Evaluatoren, Kosten und Effizienz des Aufbaues eines landesweiten Apparates zur Evaluation und Akkreditierung) generell praktisch nicht durchführbar sein - auch wenn man sich auf die Überprüfung von Inputvariablen sowie auf überbetriebliche Angebote beschränkt.

Durchführbar erscheint die Festlegung und Überprüfung von Standards für abgegrenzte Bereiche (z.B. für staatlich finanzierte Trainingsmaßnahmen im Rahmen der Arbeitsmarktförderung oder für Fernunterrichtslehrgänge in Anlehnung an das deutsche Fernunterrichtsschutzgesetz) (64) oder eine Konzentration dieser Bemühungen auf längerdauernde, auf eine anerkannte Abschlußprüfung vorbereitende Kurse. Deren Eignung als Vorbereitungskurs kann z.B. von den die Prüfung abnehmenden Organisationen und Verbänden überprüft und anerkannt werden. Auch die Einführung von "Gütesiegeln" für Veranstalter mit laufender Überprüfung durch externe Fachexperten auf freiwilliger Basis (65) kann zur Förderung von Transparenz beitragen. Weiters können von den Weiterbildungsträgern - u.U. mit externer Beratung - trägerspezifische Sets von Kriterien bezüglich Inhalten, Organisation, Trainerauswahl und -verhalten usw. (vgl. z.B. STIEFEL 1980c) erstellt und durch Aufbau eines internen Evaluierungssystems laufend überprüft werden und somit wiederum einen wichtigen Bestandteil des Bildungsmarketings darstellen. Solche Evaluierungsaktivitäten setzen Entwick-

lungsprozesse der Weiterbildungsträger bezüglich ihres Selbstverständnisses, der Trainingsphilosophie (vgl. z.B. STIEFEL 1973), der Art der Zusammenarbeit mit ihrem externen Trainerstab usw. voraus. Diese können durch das Angebot von Beratungsleistungen für Weiterbildungsanbieter oder durch Handreichungen zum Thema des Bildungsmarketing (z.B. KAPFER 1990) gefördert werden. Auch für Weiterbildungsinteressenten (insbesondere Private und Unternehmen) können praxisrelevante Kriterienkataloge und Checklisten (z.B. KAILER u.a. 1990a) zusammengestellt werden, die eine Auswahl geeigneter Weiterbildungsveranstaltungen erleichtern helfen.

Eine bundesweite Abfragemöglichkeit von Weiterbildungsangeboten kombiniert mit Beratung müßte sich aufgrund der Kostenintensität der Infrastruktur - ähnlich den britischen Training Access Points - an bestehenden Einrichtungen orientieren. So kämen Arbeitsämter, Berufsinformationszentren, größere Erwachsenenbildungseinrichtungen und ihre Landes- und Bezirksstellen, aber auch kommunale Einrichtungen, Banken usw. in Betracht (66). Von zentraler Bedeutung für die Akzeptanz dieser Informationsquelle durch Weiterbildungsinteressenten ist die Art der Abfragemöglichkeit. Der Einrichtung von Abfragestellen ohne beratende Unterstützung dürfte kein allzugroßer Erfolg beschieden sein. Information über schriftliche Medien (Seminarführer) stößt wegen mangelnder Aktualität auf Grenzen.

Um eine effiziente Beratung durchführen zu können, ist eine einschlägige Aus- und Weiterbildung der Weiterbildungsberater notwendig. Mittelfristig ist mit der Herausbildung eines entsprechenden Berufsprofils für Bildungs- und Lernberater zu rechnen, u.U. gegliedert nach haupt- und nebenamtlichen Beratern sowie nach Zielgruppen (Unternehmen, Einzelpersonen) (67). Die zusätzliche Ausbildung von bereits beratend tätigen Personen in bezug auf Weiterbildung kann als Alternative oder ergänzend zum Aufbau regionaler Weiterbildungsberatungsstellen gefördert werden.

2.3. Diskussion über rechtliche Rahmenbedingungen

Neben dem Ausbau der Bildungsinformation werden unter dem Aspekt des Abbaues von Weiterbildungsbarrieren (insbesondere für bisher bildungsferne Gruppen) auch rechtliche Gestaltungsvorschläge im Bereich der Weiterbildung (z.B. Weiterbildungsfonds und -abgaben, Bildungsurlaub und -freistellung) und steuerliche Erleichterungen intensiver diskutiert werden, nicht zuletzt weil dies auch im EG-Aktionsprogramm ausdrücklich hervorgehoben wird (68).

Im Zuge einer inhaltsbezogenen Diskussion über Bildungsurlaub bzw. -freistellung sind konkrete Modelle zu entwickeln, die Vorschläge bezüglich Themenbereichen, Zielgruppen, Fristen, Zeitregelung und Aufteilung der Kosten zwischen Privatpersonen, Staat und Unternehmen enthalten (69). Zentrale Fragen bestehen darin, wie viele Personen voraussichtlich ein solches Angebot in Anspruch nehmen würden, ob nur veranstaltungsmäßig organisierte Weiterbildung oder auch andere Formen (z.B. Fernstudium, Selbststudium usw.) miteinbezogen werden sowie ob, von wem und in welcher Form eine Akkreditierung von Weiterbildungsträgern oder Lehrgängen erfolgen sollte. Ausländische Erfahrungen zeigen, daß Bildungsurlaub eher von Mitarbeitern größerer Betriebe und mit höherem Qualifikationsniveau in Anspruch genommen wird (vgl. KUWAN 1989). Damit kommt der Berücksichtigung der speziellen Situation der Kleinbetriebe, insbesondere dem Stellvertretungsproblem, hohe Bedeutung zu (70).

Auch eine Diskussion über verpflichtende Abgaben an einen Weiterbildungsfonds oder über den gesetzlich verpflichtenden Nachweis von Mindest-Weiterbildungsaufwendungen (wie in Frankreich) müßte aufgrund der Vielfalt existierender Gestaltungsformen anhand konkreter Vorschläge geführt werden: Ausländische Fondsmodelle gehen von einer Kostentragung durch die Unternehmen bis zur Kostentragung durch den Staat (im Zuge der Arbeitslosenunterstützung). Besonders wird zu diskutieren sein, welche Weiterbildungsformen durch einen solchen Fonds finanziert bzw. angeboten werden bzw. welche innerbetrieblich durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen dieser Aufwendungen anerkannt würden. Welche Inhalte sollten die fondsfinanzierten Programme umfassen: Allgemeinbildung, politische Bildung oder Berufsbildung? Ein weiterer Diskussionspunkt wird in der Organisationsform eines Fonds liegen, insbesondere in bezug auf die Entsendung von Vertretern und die Finanzierung dieser Organisation. Eine Akkreditierung oder Evaluierung von Angeboten würde auch eine entsprechende fachliche Qualifizierung voraussetzen. Von besonderer Bedeutung wäre im Hinblick auf davon betroffene Kleinbetriebe eine einfache und unbürokratisch administrierbare und überprüfbare Regelung. Eine zentrale Fragestellung liegt auch darin, ob durch eine gesetzlich verpflichtende Weiterbildungsabgabe an einen Fonds oder durch Überweisungen an einen Bildungsversicherungsfonds die Weiterbildungsmotivation von Kleinunternehmen nachhaltig gefördert werden kann oder ob dadurch ein gegenteiliger Effekt erzielt wird. Wenn - wie in Frankreich - der Weg des Nachweises von Mindest-Weiterbildungsaufwendungen beschritten werden sollte: Welche Weiterbildungsformen und -inhalte würden darunter fallen? Welche Auswirkungen hätte dies auf nicht anrechenbare Formen innerbetrieblicher und arbeitsplatznaher Weiterbildung? Welche Transferschwierigkeiten ergeben sich aus dem Besuch längerdauernder externer Kurse für Teilnehmer und Unternehmen und wie könnten diese vermieden werden?

Bei den steuerlichen Anreizen und finanziellen Förderungen steht für Privatpersonen die Abzugsfähigkeit von Bildungsaufwendungen von der Lohn- und Einkommenssteuergrundlage bzw. direkt von der zu entrichtenden Lohn- und Einkommenssteuer (innerhalb bestimmter Grenzen) sowie für Unternehmen die über mehrere Jahre verteilte Abschreibemöglichkeit (um antizyklische Weiterbildung zu fördern) oder eine Abschreibung über 100 % hinaus im Vordergrund. Auch dabei wird zu diskutieren sein, ob und welche Einschränkungen bezüglich Inhalt und Form der Weiterbildung getroffen werden sollen.

Auch die Frage direkter finanzieller Incentives in Form von Bildungsgutscheinen (Vouchers) ist unter dem Aspekt der Zielgruppen (z.B. Lehrlinge nach bestandener Lehrabschlussprüfung), der Höhe dieser Gutscheine und deren Finanzierung zu diskutieren. In diesem Zusammenhang muß berücksichtigt werden, daß u.a. die zeitliche Nähe zur Erstausbildung einen positiven Einfluß auf die Einstellung zur Weiterbildung ausübt (FESSEL 1990, S. 6ff.): Je schneller Weiterbildungsmaßnahmen nach Abschluß der Erstausbildung in Angriff genommen werden, desto nachhaltiger kann - bei entsprechender inhaltlicher und methodisch-didaktischer Gestaltung - die Weiterbildungsmotivation gefördert werden. In diesem Zusammenhang kommt z.B. der Förderung des Besuches von Vorbereitungskursen auf Lehrabschluss-, Meister- oder Zulassungsprüfungen besondere Bedeutung zu.

Für Unternehmen kämen Zuschüsse seitens des Staates oder von Unternehmerverbänden für spezielle Trainingsmaßnahmen, für die Inanspruchnahme von Beratung zur Erarbeitung von Bildungskonzepten, für Bildungsbedarfserhebungen, für die Kosten von einzustellenden Ersatzarbeitskräften usw. in Betracht (71). Von Fördermaßnahmen dieser Art dürfte vor allem eine motivierende Signalwirkung zu erwarten sein, da meist keine direkte Koppelung zwischen Geschäftserfolg und Weiterbildungsinvestition vorgenommen wird. Die Maßnahmen müßten speziell auf Kleinst- und Kleinbetriebe sowie wenig weiterbildungsintensive Wirtschaftszweige abgestimmt sein, um Mitnahmeeffekte zu minimieren. Für die Zielgruppe der Jungunternehmer und Gründungsinteressenten (vgl. KAILER u.a. 1985a, SCHNEEBERGER u.a. 1990) müßten ergänzend spezielle Beratungs- und Trainingsprogramme entwickelt werden.

2.4. Propagierung einer "Weiterbildungsoffensive"

Die Weiterbildungsbereitschaft kann auch durch breitangelegte Motivationskampagnen gefördert werden. Die in der Schweiz und der Bundesrepublik Deutschland laufenden Weiterbildungsoffensiven werden Anlaß zu ähnlichen Aktionen auch in Österreich geben. Ein gemeinsames Aktionsprogramm der Erwachsenen-

bildungsträger (im wesentlichen der in der Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs vertretenen Institutionen) mit eher geringen budgetären Ansprüchen - ähnlich der Konzertierten Aktion Weiterbildung - erscheint eher realisierbar als eine Weiterbildungsoffensive nach Schweizer Muster, die eine wesentlich höhere finanzielle Beteiligung des Staates erfordert. In diesem Zusammenhang kann auf Erfahrungen mit durchgeführten Erwachsenenbildungsprojekten im Rahmen der Entwicklungsplanung für ein kooperatives System der Erwachsenenbildung in Österreich des Bundesministeriums für Unterricht und Kunst, auf Aktionen der Wirtschaftsförderungsinstitute (z.B. Eurofit) sowie der Arbeitsmarktverwaltung (Qualifizierungsoffensive) sowie von auf regionaler Ebene kooperierenden Erwachsenenbildungsorganisationen zurückgegriffen werden (72). Von zentraler Bedeutung wird jedoch eine zielgruppenspezifische Gestaltung einzelner Werbe- und Beratungsmaßnahmen sein (73).

2.5. Förderung langfristig ausgerichteter Weiterbildung

Über die Sinnhaftigkeit längerfristig ausgerichteter Planung der Weiterbildung herrscht auch in österreichischen Unternehmen weitgehend Übereinstimmung. Weiterbildung wird - unabhängig von der Unternehmensgröße - von einem Großteil der Unternehmen als wichtige Aufgabe eingestuft; allerdings ist sie in den meisten Unternehmen nicht in das Planungssystem der Unternehmen eingebunden (vgl. KRAUS/KAILER 1991). Informations- und Werbekampagnen, Kongresse sowie die Publikation von Fallstudien und Praxisleitfäden werden allein zur Verringerung dieses Defizites nur in begrenztem Ausmaß beitragen. Eine Kopplung mit Unternehmensberatung und Training erweist sich als notwendig. Aufgrund der quantitativen Bedeutung der von den Wirtschaftsförderungsinstituten geförderten und durchgeführten Beratungsaktionen und Trainingsmaßnahmen kommt der Weiterbildung der mit ihnen kooperierenden Trainer und Berater in diesem Bereich erhebliche Bedeutung zu. Ein weiterer Impuls kann von einer finanziellen Unterstützung von Bildungsbedarfserhebungen und Bildungskonzeptstellungen - sowohl auf der Ebene von Branchen als auch für einzelne Unternehmen - erwartet werden. Strategische Orientierung der Weiterbildung setzt jedoch erarbeitete Strategien der Unternehmen voraus (74). Insbesondere für Kleinbetriebe ist weniger das Angebot von Seminaren oder Beratungsleistungen zum Thema strategisch orientierter Weiterbildung relevant (75), sondern die Erarbeitung von Leitbildern und Strategien gemeinsam mit Externen, wobei auch der Bildungs- und Personalentwicklungsaspekt mitbehandelt wird (vgl. HEIMMEL 1990, S. 184ff., PATON/BROWNLIE 1991). Selbstlern- und -diagnoseunterlagen (z.B. KAILER u.a. 1990a,b) oder Praxisleitfäden zur Bildungsarbeit (z.B. KAILER 1987, STAHL/KOCH 1990a, MALCHER 1988) können unterstützend

eingesetzt werden. Jedoch wird eine breit gefächerte und branchenmäßig und regional differenzierte Palette von Beratungsleistungen entwickelt werden müssen.

2.6. Förderung selbstgesteuerten Lernens

Zwar dominieren auch in Österreich die veranstaltungsmäßigen Weiterbildungsformen, jedoch zeigt sich eine Erweiterung der Palette der Weiterbildungsangebote sowohl in der innerbetrieblichen Weiterbildung von Großunternehmen als auch bei überbetrieblichen Weiterbildungsträgern. Da Zeit und Ort von Präsenzveranstaltungen gerade für junge Nichtteilnehmer oft wesentliche Weiterbildungshemmnisse darstellen (FESSEL 1990, S. 103ff.), kommt flexibel gestaltbaren und weniger trainerabhängigen Lernformen besondere Bedeutung zu (76). Gezielte Projektsförderungen, Begleituntersuchungen sowie eine Verbreitung der gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen aus Pilotprojekten (77) könnten den Wissenstransfer bezüglich der Einsatzmöglichkeiten stimulieren. Mittelfristig sind aus der Intensivierung des internationalen Informationsaustausches, durch Projektkooperationen mit ausländischen Institutionen (z.B. im Rahmen von EG-Programmen) und durch Teilnahme von Weiterbildungern und Personalentwicklern an einschlägigen Netzwerken ebenfalls Veränderungen in der Angebotsstruktur zu erwarten.

Selbstgesteuertes Lernen wird z.B. gefördert durch die Erarbeitung und Bereitstellung von Selbstlernmaterialien in Modulform, welche inner- und überbetrieblich zum Selbststudium bzw. auch in Kombination mit anderen Lernformen eingesetzt werden können; weiters durch die Erstellung von Lernhilfen für Weiterbildungsinteressierte, durch Checklisten und Trainingsprogramme im Bereich des Selbstmanagement (z.B. PEDLER/BOYDELL 1985, WOODS 1990, KRÜGER 1990) oder durch Weiterbildungswegweiser (z.B. PLÜSKOW 1991).

Bezogen auf Unternehmen kann die eigenständige Gestaltung ihrer betrieblichen Weiterbildung ebenfalls durch eine Reihe von Maßnahmen gefördert werden: Dazu gehört z.B. die Installierung regionaler Netzwerke (wie z.B. der Local Employer Networks), um Erfahrungsaustausch und Kooperationen im Weiterbildungsbereich anzuregen.

Auch der systematischen Förderung von Kooperationen zwischen Großunternehmen der Region als "Ankerbetrieb" und Kleinbetrieben kommt hohe Bedeutung zu. Eine Kooperation von Kleinbetrieben kann auch in Form eines "Steuerberatermodells" mit Betreuung durch einen externen Trainer/Berater erfolgen.

Auch die verschiedenen Versionen der von den Wirtschaftsförderungsinstituten

durchgeführten integrierten Schulungs- und Beratungsprogramme (z.B. PIBER 1987) sind in diesem Zusammenhang zu nennen. In Zukunft dürften Kombinationen des Einsatzes von Selbstlernmaterialien (z.B. KAILER u.a. 1990a,b) mit Präsenzphasen, etwa in Form moderierter Gruppenberatungsgespräche und regionaler Erfahrungsaustauschtreffen, an Bedeutung gewinnen. Erfahrungen aus ähnlichen ausländischen Förderungsprogrammen, wie z.B. dem Irish Management Programme oder dem britischen Business Growth Training Programme, können hier einfließen.

Eine andere Form bilden Bedarfserhebungen auf Branchenebene oder die Erarbeitung von Branchenszenarien durch Bildungsträger zusammen mit Unternehmen dieses Bereiches, verbunden mit der Entwicklung von Branchen-Bildungsprogrammen wie z.B. im Rahmen der niederländischen "branche-opleidingen" oder der französischen ASFOS.

Auch Qualifizierungsberatung für Klein- und Mittelbetriebe ist als Ansatzpunkt zu sehen. Sie kann durch Weiterbildungsinstitute weiter ausgebaut werden, aber auch von staatlicher Seite wurden regionale Qualifizierungsberatungsstellen in strukturschwachen Regionen eingerichtet (ÖAR-Regionalberatungsstellen). Eine hohe Multiplikatorenwirkung kann durch eine zusätzliche Qualifizierung von Unternehmensberatern erwartet werden.

Mittelfristig ist davon auszugehen, daß sich nicht eine einzelne dieser Formen der Förderung betrieblicher Weiterbildung durchsetzen wird. Je nach regionalen Gegebenheiten werden sich unterschiedliche Kooperationsformen als zielführend erweisen. Deren Akzeptanz kann gerade bei Kleinbetrieben durch finanzielle Förderungen erhöht werden. Es ist nicht damit zu rechnen, daß Weiterbildungsanbieter durch diese Art von Kooperation "abgekoppelt" werden, vielmehr wird sich eine erhöhte, wenn auch anders strukturierte Nachfrage durch die Unternehmen - aber auch von privater Seite (vgl. FESSEL 1990, S. 116ff.) - nach Weiterbildungsleistungen ergeben. Ihre Dienstleistungen können z.B. in Bildungsbedarfserhebung, Programmplanung, Trainerauswahl und Durchführung der Programme bestehen, aber auch im Verleih von Medien, Verkauf von Unterrichtsmitteln, in der Vermittlung von Lernpartnern für Unternehmen und Einzelpersonen (Lernerbörsenfunktion) oder begleitender Beratung (vgl. KAILER 1987c).

Als wesentlicher Impuls für berufliche Weiterbildung ist auch die Schaffung lernfördernder Arbeitsplätze (79) zu sehen, wobei als erster Schritt in Forschungsprojekten lernrelevante Faktoren der Arbeitsgestaltung analysiert werden sollten.

2.7. Aus- und Weiterbildung des Weiterbildungspersonals

Im deutschsprachigen Raum ist eine steigende Nachfrage nach Weiterbildungspersonal festzustellen (KAILER 1990b). 60 % der österreichischen Weiterbildungsverantwortlichen erhielten diese Funktion z.B. erst innerhalb der letzten fünf Jahre übertragen (KAILER 1989b). Der Anbietermarkt hat bisher nur mit wenigen Angeboten (vorwiegend Kurzseminare) reagiert (vgl. WEINLICH 1991). Der steigende Bedarf führt zur Entwicklung längerer Aus- und Weiterbildungsgänge für Personalentwickler und Weiterbildungspersonal, wobei die Palette von Hochschullehrgängen und berufsbegleitenden längeren Sandwichkursen bis zu Kurzseminaren und Supervision reicht. Als Anbieter treten vor allem Trainer- und Beratergruppen auf, aber auch Universitäten haben bereits betriebspädagogische Studiengänge entwickelt (80). Nur selten angeboten wurden bisher Maßnahmen für Ausbilder (insbesondere aus Kleinbetrieben), die zusätzlich die Weiterbildungsfunktion übernehmen (81) sowie für bereits in der Weiterbildung tätige Personen ohne einschlägige pädagogische Ausbildung (82). Für praxiserfahrenes Bildungspersonal wird das Schwergewicht auf Supervisionsmöglichkeiten sowie modular aufgebauten Kurzkursen liegen. Auch einem internationalen Austausch von Weiterbildungspraktikern kommt hohe Bedeutung zu. Neben der Frage der Aus- und Weiterbildung von Weiterbildnern wird in Zukunft auf der Frage der Personalentwicklung für betriebliche Weiterbildner, also ihrer Laufbahn im Unternehmen, zunehmend Aufmerksamkeit gewidmet werden müssen (vgl. ARNOLD 1991d).

2.8. Internationalisierung der Weiterbildung

Bei den Weiterbildungsanbietern, insbesondere im Bereich der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung, ist ein Trend zur Internationalisierung bei Inhalten, Teilnehmern und Trainern/Beratern zu beobachten. So haben z.B. 44 % der Unternehmen, die in den letzten drei Jahren mit neuen Bildungsträgern kooperierten, ausländische Trainer- und Beratergruppen genannt (KAILER 1989b). Umgekehrt wird auch ein zunehmendes Interesse ausländischer Weiterbildungsträger für den österreichischen Markt erwartet (vgl. IBE 1990). Im Hinblick auf Managerfortbildung durch das Angebot längerdauernder Programme in Österreich wurden Vorstudien und Entwicklungsarbeiten durchgeführt und Pilotkurse begonnen; andererseits kam ein Expertengremium zur Auffassung, daß die derzeitige Bedarfssituation die Einrichtung solcher Studiengänge nicht rechtfertigt (BMWF 1990a) (83). Österreich nimmt auch an einigen EG-Bildungsprogrammen teil, wobei im Weiterbildungsbereich derzeit der Aufbau der Ausbildungspartner-

schaften im Rahmen von COMETT und erste Bedarfserhebungen (z.B. LÜRZER 1991) im Vordergrund stehen. Marktwirksam werden Programmentwicklungen (vorwiegend im technischen Bereich) auf Grundlage dieser Ergebnisse frühestens 1992 werden. Für Weiterbildungsanbieter, die den Anteil ausländischer Teilnehmern erhöhen wollen bzw. die den ausländischen Markt (insbesondere Osteuropa) verstärkt bearbeiten wollen, wird einer entsprechenden Qualifikation des Trainerstabes besondere Bedeutung zukommen. Damit werden auch Ausbildungsangebote zum "European Trainer" an Bedeutung gewinnen.

Der Trend zur Internationalisierung führt auch zu einem verstärkten internationalen Austausch über Bildungsinnovationen. Insbesondere EG-Regelungen im Bildungsbereich (84) sowie aus internationalen Pilotprojekten (vgl. z.B. FEUCHTHOFEN 1990c, COMMISSION 1989) resultierende Bildungsinnovationen werden die bildungspolitische Diskussion in Österreich verstärkt beeinflussen (85). Darüberhinaus bildet die Teilnahme von Weiterbildungsträgern und Unternehmen an internationalen Netzwerken die Möglichkeit grenzüberschreitender Kooperationen im Bildungsbereich. Der intensiviertere Erfahrungsaustausch wird auch dazu führen, daß - über betriebliche Weiterbildungsinnovationen hinaus - auf bildungspolitischer Ebene verstärkt über ausländische Ansätze in Erstausbildung und Weiterbildung diskutiert und dadurch die Entwicklung neuer Bildungsmodelle und -lehrgänge angeregt wird (86).

Anmerkungen zu Teil F

- (1): Die Ergebnisse sind dokumentiert in KAILER (1991b). Die Datensammlung erfolgte über schriftliche Anfragen bei Forschungsinstituten und staatlichen Stellen, durch Experteninterviews und Literaturrecherchen im Zeitraum 1988 bis Beginn 1991. Untersucht wurden die Bundesrepublik Deutschland, Schweiz, Niederlande, Dänemark, Großbritannien, Frankreich, Schweden und Österreich.
- (2): Vgl. dazu z.B. LIPSMEIER (1987), DRAKE (1988), ABRAHAMSON (1989), KOCH (1991, S. 15ff.), MÜNCH (1991b), REIS (1990).
- (3): Siehe dazu das "Aktionsprogramm der Gemeinschaft zur Förderung der beruflichen Weiterbildung" oder die "Mittelfristigen Leitlinien der EG-Kommission zur allgemeinen und beruflichen Bildung in der europäischen Gemeinschaft" (KOMMISSION 1989a,b, 1990). Zum Aktionsprogramm FORCE (Formation Continue en Europe) vgl. z.B. COMMISSION (1989).
- (4): Vgl. dazu auch KOCH (1991, S. 16ff.).
- (5): Vgl. dazu ALT (1991).
- (6): Ein Teil dieses Nachfragezuwachses wird auch auf geänderte Fragenprogramme, unzulängliche Statistiken usw. (vgl. BLOCK 1990) bzw. auf eine Expansion der nach dem Arbeitsmarktförderungsgesetz geförderten Weiterbildung zurückgeführt (SAUTER 1989a, S. 145). Diese Nachfragezuwächse werden auch kritisch kommentiert, z.B. von BAETHGE/OVERBECK (1986, S. 329ff.) als "der große Trainingswettlauf".
- (7): Wobei in den Daten des Jahres 1987 etwa ein Drittel auf organisiertes on-the-job-Training entfällt.
- (8): Diese Erhebung wurde vom Niederländischen Statistischen Zentralamt durchgeführt und bezog sich auf Kurse, Lehrgänge und Seminare.
- (9): Zwischen 16 und 74 Jahre, inklusive Arbeitslose und öffentlicher Dienst.
- (10): So zeigte z.B. eine Befragung von 20- bis 64jährigen Schweizern hohe Weiterbildungsaktivitäten in der Altersgruppe zwischen 30 und 44 Jahren (DAL MASO/LOCHER 1989) (der berufliche Aspekt der Weiterbildung steht bei allen Altersgruppen im Vordergrund). Über 50 Jahren ist jedoch nach wie vor ein markanter Rückgang der Beteiligung an beruflicher Weiterbildung festzustellen.

- (11): KUWAN (1989) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen einem Verhaltenseffekt (berufstätige Frauen nehmen häufiger an Weiterbildung teil) und einen Struktureffekt (die Anzahl der berufstätigen Frauen hat zugenommen). In der Schweiz zeigen sich nur geringe geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen. Bei Frauen ist jedoch der Anteil allgemeinbildender Inhalte größer. Bei beruflicher Weiterbildung sind deutliche geschlechtsspezifische - und innerhalb der Geschlechter altersspezifische - Unterschiede festzustellen. Bei Frauen nimmt die Beteiligungsquote mit zunehmendem Alter schnell ab, bei den Männern steigt sie zuerst stark an und verharrt dann auf vergleichsweise hohem Niveau (DAL MASO/LOCHER 1989).
- (12): Z.B. Annoncen in Zeitschriften, Seminarkalender, Prospekte, Übersichten in Fachzeitschriften.
- (13): Auch wenn die Ergebnisse einzelner Erhebungen bezüglich der Gesamtzahl erheblich voneinander abweichen (aufgrund unterschiedlicher Erhebungsmethoden und unterschiedlicher Bandbreite der erfaßten Arten von Weiterbildungsaktivitäten), zeigen sich tendenziell bei allen Zuwächse innerhalb der letzten Jahre.
- (14): "Allgemein stellt man fest, dass das Wachstum und die Professionalisierung der beruflichen Weiterbildung den Aktivitäten des informellen und dritten Sektors zuzuschreiben ist. Mit wenigen Ausnahmen (Kanada, Vereinigte Staaten) ist die Stellung und die Rolle der höheren Lehranstalten noch schwach und ihre Aufgabe in Bezug auf Weiterbildung noch schlecht umrissen." (COLARDYN 1991 - unter "informellem Sektor" werden Angebote von Berufsvereinigungen usw. verstanden, unter dem "dritten Sektor" das private Angebot, wobei beide gegenüber dem "formellen Sektor" (dem Weiterbildungsangebot staatlicher Stellen) abgegrenzt werden).
- (15): Beispiele: Verlage, Zeitschriften, Hersteller von Seminarausstattung, Interessensverbände, Fremdenverkehrsvereine, Seminarhotels und Beratergruppen, die auch Trainings anbieten (vgl. KAILER 1989b).
- (16): Zu Weiterbildungsaufgaben der Universitäten vgl. z.B. DIKAU (1982).
- (17): Für Beispiele grenzüberschreitender Weiterbildungsprojekte am Beispiel der Schweiz vgl. die Dokumentation des OECD-Seminars "Grenzüberschreitende berufliche Weiterbildung" (Lugano, 22.-23. Mai 1991).
- (18): Darüberhinaus ist zu berücksichtigen, daß der überwiegende Teil der Trainings- und Beratungstätigkeit von Universitätsangehörigen nicht im Rahmen ihrer universitären Tätigkeit durchgeführt wird (vgl. z.B. KAILER 1990d).

- (19): Zur Forderung nach modularem Aufbau bereits des Erstausbildungssystems vgl. LASSNIGG (1989, S. 50ff.).
- (20): Vgl. für den Führungskräftebereich z.B. HALE/TIJMSTRA (1989), FRANK/KAILER (1990), CUMS (o.J.).
- (21): Der Teilnehmer- und Angebotszuwachs bei den verschiedenen Formen von Fernlehrgängen (Distance Teaching) zeigt sich in einer Reihe von Länderstudien des CEDEFOP. So wird z.B. in Großbritannien eine zunehmende Anzahl von Weiterbildungsprogrammen - von Kurzseminaren bis zum universitären MBA-Lehrgang - auch in Form von Distance Learning angeboten (CUMS o.J.). In Schweden wurden zwei staatliche Fernlehrschulen eingerichtet. In der Bundesrepublik nehmen über 100.000 Personen an Fernunterricht teil (ohne die 40.000 Hörer der Fernuniversität Hagen), in Frankreich im Rahmen des CNED 130.000. Die EG-Kommission fördert den Ausbau eines Netzes europäischer Fernuniversitäten und in Zusammenhang mit COMETT und DELTA die Entwicklung europaweiter offener Lernsysteme unter Einsatz neuer Lerntechnologien.
- (22): Für die Zielgruppe der Führungskräfte vgl. dazu FRANK/KAILER (1990), FRANK (1991). In Großbritannien wurde z.B. das National Vocational Qualification Scheme entwickelt (vgl. DELOITTE u.a. 1989a). Auf EG-Ebene sind die Arbeit an den Gleichwertigkeitsrichtlinien, am "Allgemeinen System" zur gegenseitigen Anerkennung von Hochschuldiplomen ("bac + 3") sowie an den "Entsprechungen der beruflichen Qualifikationen zwischen den Mitgliedsstaaten" für bestimmte Berufe der Facharbeiter- und -angestelltenebene zu nennen, weiters die in Ausarbeitung befindlichen Richtlinien für Anerkennungen und Entsprechungen für Berufe unterhalb der universitären Ebene. Meist konzentrieren sich diese Versuche der gegenseitigen Anrechenbarkeit auf organisierte Lehrveranstaltungen (zur Anerkennung anderer Lernleistungen vgl. z.B. FLETCHER 1990).
- (23): Z.B. in Form des Credit Formation Individualisée, der Dispositive Formation Modulaire oder der Arbeit der Groupes Metiers (vgl. GAUTIER-MOULIN 1990).
- (24): D.h. die Teilnehmer legen eine oder mehrere der folgenden Faktoren selbst fest: Lernzeit, Lerninhalte, Lernwege und/oder Trainer (vgl. z.B. ASSELMAYER 1981, FOX 1988).
- (25): Die Entwicklung und Nutzung neuer Lerntechnologien im Bildungsbereich wird z.B. durch das EG-Schwerpunktprogramm DELTA gefördert.
- (26): Unterstützend wirkt, daß Hemmschwellen bezüglich der Nutzung neuer Medien abnehmen (vgl. KUWAN 1989, S. 47ff.). Dies ist umso mehr von Bedeutung, als gerade bei der Einführung neuer Technologien Selbststudium eine wichtige Rolle spielt (vgl. BOCK 1987, S. 176).

- (27): Untersuchungen in Deutschland (WEISS 1990) und in Frankreich (AVENTUR u.a. 1989) weisen einen Anteil des organisierten on-the-job-Trainings von etwa einem Viertel am Gesamtvolumen der Weiterbildung aus. Dieser Wert bezieht sich nur auf organisiertes on-the-job-Training, schließt informelle Einschulungsformen noch nicht ein und ist als Mindestschätzung zu verstehen.
- (28): Vgl. bezogen auf Managemententwicklung BINSTED/SNELL (1981a,b; 1982a,b,c).
- (29): Vgl. z.B. BURGOYNE/BOYDELL/PEDLER (o.J.), PEDLER (1986), PEDLER u.a. (1984), PEDLER/BOYDELL (1985).
- (30): Vgl. ARGYRIS/SCHOEN (1978), HEDBERG (1991), FIOL/LYLES (1985), GARRATT (1987), PEDLER u.a. (1988, 1989), RIECKMANN (1987), SWE (1988), OSCARSON u.a. (o.J.), EASTERBY-SMITH (o.J.).
- (31): Vgl. zur Diskussion in Deutschland z.B. LIPSMEIER (1990), EDDING (1989b, 1990), KUHLEWEIN (1991), ENQUETE (1990).
- (32): Die aktuelle Diskussion um weiterbildungsrelevante Regelungen in Tarifverträgen steht vor allem im Zusammenhang mit zwei Tarifabschlüssen aus 1988: dem Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I für die Beschäftigten der Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden und dem Programm zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiter der Deutschen Shell AG. Im Tarifvertrag der Metallindustrie wird der Qualifikationsbedarf vom Arbeitgeber ermittelt, mit dem Betriebsrat beraten, und es wird ein jährlicher Qualifizierungsplan aufgestellt. Ausgenommen sind davon Maßnahmen der allgemeinen Weiterbildung, der allgemeinen beruflichen Weiterbildung sowie Führungsseminare. Das Seminarangebot wird im Unternehmen veröffentlicht und steht mit Ausnahme funktionsbezogener Maßnahmen allen Beschäftigten offen, wobei der Betriebsrat bei der Auswahl mitbestimmt. In der Regel führt eine abgeschlossene Qualifizierung zu einer höherbewerteten Arbeitsaufgabe. Andernfalls wird für einen gewissen Zeitraum ein dreiprozentiger Zuschlag auf den Grundlohn bezahlt. Das Qualifizierungsprogramm von Shell geht davon aus, daß anlässlich der Verkürzung der Wochenarbeitszeit durch ein entsprechendes Kursangebot die persönlichen Bemühungen der Arbeitnehmer um Weiterbildung unterstützt werden sollen. D.h. zusätzlich zu bestehender Weiterbildung werden Maßnahmen angeboten, die - ohne für den derzeitigen Arbeitseinsatz unmittelbar erforderlich zu sein - der Erweiterung der fachlichen oder persönlichen Kompetenz der Mitarbeiter dienen und damit ihre zukünftigen Einsatzmöglichkeiten erhöhen. Themen und Dauer werden zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat abgestimmt, das Angebot wird je nach Anmeldungen und Kapazität festgelegt. Die Teilnahme ist freiwillig, die Meldung erfolgt durch die Mitarbeiter selbst. Die Veranstaltungen finden innerhalb der Dienstzeiten statt. Die Schulungsmaßnahmen werden gegen die aus der Arbeitszeitverkürzung der Mitarbeiter

resultierenden Freizeiten, Überstunden und freie Tage aus der Gleitzeitregelung verrechnet (vgl. HBS o.J.a,b; SUTTER 1989, BISPINCK 1991).

- (33): Die rechtliche Grundlage bildet bei einem Drittel ein Landesgesetz, bei 20 % eine Betriebsvereinbarung, bei 10 % tarifvertragliche Regelungen.
- (34): Beispiele sind Einarbeitungszuschüsse für betriebliche Einschulungsmaßnahmen, Vergütungen für die Schulung Arbeitsloser in betrieblichen Bildungszentren oder für die Durchführung von Jugendbeschäftigungsprogrammen (z.B. YTS-Programme).
- (35): Diese Maßnahme ("CIF") war zeitlich befristet. Es machten davon 46.000 Unternehmen Gebrauch, davon hatte allerdings nur ein Fünftel weniger als 50 Beschäftigte. Deshalb wird ab 1991 für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern die Steuerabzugsmöglichkeit auf 35 % der (zusätzlichen) Bildungsausgaben erhöht (vgl. inforMISEP Winter 1990, Nr. 32, S. 14).
- (36): Der Pauschalsatz beträgt FF 3.000 monatlich bei Bildungsmaßnahmen von mehr als 120 Stunden, sofern für den betreffenden Teilnehmer eine Vertretung eingestellt wird.
- (37): Damit eng verbunden ist die Frage einer (öffentlichen) Anerkennung von Weiterbildungsträgern, was sehr komplexe Probleme bezüglich qualitativer Evaluation von Trainern, Bildungsträgern und Programmen in sich birgt (vgl. GLÜCKLICH 1991). Einen ersten Ansatz bietet das in der Bundesrepublik Deutschland entwickelte Konzept zur Qualitätssicherung in Fortbildung und Umschulung im Rahmen der Arbeitsmarktverwaltung (SAUTER/HARKE 1988). Ein Kriterienkatalog für die Beurteilung von Lehrgängen für überbetriebliche Ausbildung wurde vom BIBB (1979) erstellt.
- (38): Darüberhinaus könnten Maßnahmen zur Vereinheitlichung des Angebotes, z.B. die Entwicklung von modularartig aufgebauten Angeboten, Credit-Transfer-Systeme sowie die Entwicklung nationaler Schemata zur Kategorisierung von Qualifikationen (z.B. das National Vocational Qualifications Scheme) ebenfalls als Hilfe zur Schaffung von Transparenz angesehen werden.
- (39): Vgl. z.B. HECKER (1989), KRAMER (1989) KAW (1990c). Die gespeicherten Daten, die Abfragemöglichkeiten und die Weitergabe der Daten unterscheiden sich bei den derzeitigen Datenbanken aber beträchtlich: Die Formen reichen von Handbüchern ohne aktuelle Daten bis zu EDV-gestützten Weiterbildungs-Datenbanken mit on-line-Abfrage.
- (40): Die Publikation "Einrichtungen zur beruflichen Bildung" (EBB) der deutschen Bundesanstalt für Arbeit umfaßt z.B. in 15 Bänden etwa 60.000 Bildungsmöglichkeiten, die durch laufende Neuauflagen aktualisiert werden. Sie ist Bildungsberatern, aber auch Privaten zugänglich. Am Bundesinstitut für Bildungsforschung in Berlin wurde eine Medienbank über Ausbildungs- und Unterrichtsmittel mit über 5.000 Einzelmedien eingerichtet. Vom

BIBB und der staatlichen Zentralstelle für Fernunterricht wurde ein Katalog der Fernlehreangebote in der BRD erstellt (BIBB/ZfU 1989).

- (41): So bietet z.B. Guildford Services die Further Education Qualifications Database an, von der Daten über Kursangebote in ganz Großbritannien abgerufen werden können. Das PICKUP Training Directory konzentriert sich auf Seminare, das Educational Counselling and Credit Transfer Information System (ECCTIS) auf lange Kurse (advanced und non-advanced further education, graduate und post-graduate Kurse). MARIS-NET umfaßt ein Verzeichnis von Kursen und Unterrichtsmitteln und schließt auch Privatanbieter ein. Landesweit wurden Training Access Points (TAPs) mit Diskettenstationen eingerichtet, bei denen (mit Unterstützung durch Bildungsberater) Weiterbildungsangebote abgerufen werden können. Der National Training Index umfaßt etwa 15.000 Kurse von 1.100 Anbietern und erscheint viermal jährlich.
- (42): Im EG-Projekt ROMEO sind ECCTIS, PICKUP, Centre Inffo (Paris), Dioikema (Bologna) und I see! (Niederlande) zusammengeschlossen. Auch das (seit Ende 1990 öffentlich zugängliche) CEDEFOP-Bibliotheks- und Dokumentationsnetz wird von den EG-Mitgliedsstaaten gespeist. Es wurde ein dezentraler Ansatz gewählt, wobei die Daten von den Mitgliedern auf Disketten geliefert werden (Vgl. dazu CEDEFOP News 4/1990, S. 1f.).
- (43): Vor allem zur Erleichterung der Berufswahlentscheidung von Jugendlichen wurden in den letzten Jahren zunehmend Berufsinformationszentren mit umfassender Informationsmöglichkeit über Ausbildungsgänge eingerichtet, Dokumentationen, Beruflexika und -datenbanken sowie spezielle Handreichungen für Bildungsberater erstellt.
- (44): Europäische Netzwerke im Erwachsenenbildungsbereich beschreibt z.B. BLASCHEK (1990), Informationsnetze der EG zu Aus- und Weiterbildung FEUCHTHOFEN (1990b).
- (45): Vgl. zu Unternehmenskooperationen SCHNEIDER (1973, S. 33ff.); speziell zu zwischenbetrieblichem Weiterbildungsverbund DEHNBOSTEL/GRASS (1988) und PAULSEN (1991). Bezüglich Empfehlungen der Bund-Länder-Kommission zur Kooperation von Universitäten mit anderen Trägern vgl. BLK (1990, S. 40ff.). Zur Zusammenarbeit zwischen Berufsbildungsforschungsinstitutionen vgl. PIEHL (1990), WOLLSCHLÄGER (1990), CEDEFOP (1986, 1987a, 1988), zwischen Berufsschulen und Universitäten GÖLTER (1990).
- (46): Als Beispiele EG-geförderter Schwerpunktprogramme seien erwähnt: Das COMETT-Programm, das Ausbildungspartnerschaften zwischen Universitäten und der Wirtschaft vorsieht, ARION (Förderung von Studienaufenthalten von Bildungsforschern im Ausland), sowie die Förderung der Verbreitung innovativer Weiterbildungskonzepte, Modellvorhaben und Forschungsergebnisse, z.B. im Rahmen von EUROTENET (vgl. ALT 1991).

(47): Vgl. FRANK/KAILER (1990), DELOITTE u.a. (1989a), CBI (1989), FRANK (1991).

(48): So werden in praktisch allen Ländern Berufs- und Weiterbildungsinformationen entwickelt. In Großbritannien wird z.B. von der Training Agency eine Reihe "Cases of Good Practice" herausgegeben, in denen Fälle beispielhafter betrieblicher Weiterbildungsarbeit dokumentiert werden. In mehreren Ländern, z.B. in der Bundesrepublik Deutschland, in Österreich und in Großbritannien, wurden Praxisleitfäden zur Unternehmensdiagnose und -planung sowie zur Gestaltung der Bildungsarbeit - besonders bezogen auf Kleinbetriebe - veröffentlicht, wobei eine Zusammenarbeit mit Trainern und Beratern auch finanziell unterstützt wird (z.B. im Rahmen des britischen Business Growth Programmes).

(49): Dazu zählen z.B. Plakat-, Rundfunk- und Fernsehwerbung, Wanderausstellungen über betriebliche Weiterbildung, Journalistenseminare usw.

(50): In Großbritannien wurden z.B. die durch eine Weiterbildungsabgabe (levy/grant-System) finanzierten Industry Training Boards aufgelöst. Ihre Agenden werden von regionalen, privatwirtschaftlich organisierten Weiterbildungszentren, den Training and Enterprise Councils (TECs) übernommen (vgl. FRANK/KAILER 1990).

(51): Ein ähnlicher Trend zeigt sich in Großunternehmen durch die Förderung dezentralen Lernens (vgl. z.B. SATTELBERGER 1989b; HOLZER 1987, 1991; DYER u.a. 1987), und die Installierung von Bereichsbildungsverantwortlichen.

(52): So wurde z.B. in Schweden 1986 das Arbeitsmarkttraining auf eine neue Grundlage gestellt: Der staatliche National Training Board ist Auftraggeber und Geldgeber für Arbeitsmarkttraining, die 24 regionalen AMU-Zentren entwickeln Programme und führen sie durch. Trainingsprogramme werden auch am freien Markt an Unternehmen und Einzelpersonen angeboten. Wenn auch nach wie vor der weitaus überwiegende Anteil des Umsatzes mit staatlichen Stellen gemacht wird, wächst der nichtstaatliche Anteil ständig (vgl. AMU o.J.). In Großbritannien richtete die Training Agency landesweit etwa 60 Skills Centres ein, die vorwiegend fachorientierte Trainings im Rahmen der staatlichen Aus- und Weiterbildungsprogramme durchführen. Auch bei diesen ist der Privatanteil im Wachsen begriffen. In den Niederlanden wurden neben der Zentralbehörde CBA 28 Regionalstellen (RBAs) eingerichtet, denen die regionalen Arbeitsämter und die Zentren für Berufsbildung unterstehen. Die RBAs erheben den regionalen Weiterbildungsbedarf und entwickeln unter Berücksichtigung der Arbeitsmarktlage Weiterbildungsprogramme, wobei sowohl bei der Bedarfserhebung als auch der Programmentwicklung nicht-staatliche Anbieter beigezogen werden (vgl. MOW 1988, MSAE 1989).

- (53): So zeigte z.B. eine Reihe von Erhebungen des Bundesinstituts für Berufsbildung, daß die Vermittlungsquote steigt, wenn Unternehmen in die Umschulung eingebunden sind, wenn diese zumindest zum Teil in Unternehmen stattfindet, wenn Einzelpersonen geschult werden bzw. wenn individuelle Einschulungspläne erstellt werden und wenn die Initiative zur Weiterbildung von der Person selbst stammt.
- (54): Durch das "EG-Aktionsprogramm zur Förderung der beruflichen Weiterbildung" werden mögliche Maßnahmen der Mitgliedsstaaten, welche durch die EG unterstützt werden können, weiter präzisiert (KOMMISSION 1989a,1990): Dazu gehören Investitionen in die berufliche Weiterbildung, indem Partnerschaften entwickelt werden, um staatliche Stellen, Unternehmen (insbesondere Kleinbetriebe), Sozialpartner oder einzelne Arbeitnehmer stärker für Weiterbildung zu motivieren; Innovationen im Bildungsmanagement, in der Methodik oder Ausstattung, wobei insbesondere Arbeitnehmergruppen, Wirtschaftszweige und Regionen mit Bildungsdefiziten berücksichtigt werden sollen; Verbesserungen der strategischen Planung und Gestaltung von Bildungsmaßnahmen, wobei besonders den Auswirkungen der Vollendung des Binnenmarktes Rechnung getragen werden soll, indem gemeinsame länderübergreifende oder grenzüberschreitende Bildungsvorhaben sowie der Informations- und Erfahrungsaustausch gefördert werden; Verbesserungen von Bedarfsprognosen bei Qualifikationen und Berufstätigkeiten und begleitende Evaluation der Entwicklung der beruflichen Weiterbildung; Vorhaben, durch die der Zugang benachteiligter Personengruppen zur beruflichen Weiterbildung verbessert werden soll; Vorhaben für Beschäftigte von Kleinbetrieben, wenn diese eine Partnerschaft mit Großunternehmen oder länderübergreifende, überregionale oder grenzüberschreitende Zusammenarbeit anstreben; Vorhaben zugunsten von Arbeitslosigkeit bedrohter Personen in Regionen und Gebieten, auf die sich die Vollendung des Binnenmarktes negativ auswirken kann.
- (55): Dazu gehören z.B. Betriebsbefragungen (HARTL u.a. (1981), ARGE (1981), ÖIBF (1982, 1989a,b), KAILER u.a. (1985a,b), KAILER (1989a,b; 1990d), KAILER/BALLNIK (1989), AMV (1990), SCHMEE u.a. (1990), von Weiterbildungsinstitutionen durchgeführte Betriebsbefragungen (WIFI 1987, KRAUS/KAILER 1991) bzw. Erhebungen bei (Nicht-)Teilnehmern und Kursabbrechern (FESSEL 1988, 1990) - zur Problematik des Kursabbruches vgl. z.B. GRUBER (1985) und HABITZL (1987) -, Erhebungen zum Thema C-Techniken (LÜRZER 1991), der Mikrozensus Berufliche Fortbildung (ÖStZA 1985, ZEIDLER 1990, 1991, DENK 1990), die Erwachsenenbildungsstatistik (FILLA 1988), Statistiken der Arbeitsmarktverwaltung (AMV-Programmbudget 1990) sowie eine Reihe qualitativ orientierter Erhebungen in Unternehmen bzw. Befragungen mit kleineren Stichproben, wie z.B. FÜRST (1985), HANIKA (1985), BALLNIK (1986), KARALL (1988), JÄGER (1988), GASSER (1989), BLUMBERGER (1988, 1990), KAILER/BIEHAL (1991).

(56): Vgl. z.B. LIPSMEIER (1987, S. 15ff.), DRAKE (1988), ABRAHAMSON (1989), MÜNCH (1991b), KOCH (1991).

(57): Diesem Informationsbedarf wird auch von OECD und CEDEFOP durch internationale Länderstudien im Weiterbildungsbereich Rechnung getragen (vgl. auch REIS 1990). In Österreich wurden z.B. OECD-Studien über spezielle Aspekte der österreichischen Bildungsarbeit durchgeführt (z.B. SCHEDLER 1990, KAILER 1990d). Ein Länderbericht im Auftrag des CEDEFOP ist derzeit in Vorbereitung, ebenso ein Bericht für die OECD. Darüberhinaus führt die OECD derzeit eine internationale Erhebung über Entwicklungen der berufsbezogenen Weiterbildung (unter Einschluß Österreichs) durch (vgl. dazu das OECD-Dokument SME/ET/89.23 vom 16.11.1989: "Les relations entre l'enseignement supérieur et l'emploi: Evolutions récentes de la formation professionnelle continue").

(58): Speziell für den Bereich der Weiterbildungskosten wurde von BARDELEBEN (1990) eine umfassende "Erhebungskonzeption zur Erfassung der betrieblichen Kosten der beruflichen Bildung unter Berücksichtigung von Nutzenaspekten" entwickelt, die in gekürzter Form für Kostenerhebungen sowohl im Aus- als auch im Weiterbildungsbereich eingesetzt werden könnte.

(59): Als Beispiele für eine detaillierte Erhebung bei Erwerbspersonen ist der Fragenkatalog des (in dreijährigen Abständen durchgeführten) "Berichtssystems Weiterbildungsverhalten" zu erwähnen - insbesondere unter Berücksichtigung der Erfahrungen mit der modifizierten und erweiterten Fassung des Jahres 1988 (vgl. KUWAN 1989). Für Betriebsbefragungen kann z.B. auf den Erhebungsansatz des Instituts der Deutschen Wirtschaft mit Interviews bei einer repräsentativen Stichprobe von Unternehmen (insgesamt 1.500) zurückgegriffen werden (WEISS 1990).

(60): Vgl. ÖStZA (1985), ZEIDLER (1990, 1991), DENK (1990). Insbesondere in den Bereichen EDV, Fremdsprachen, Persönlichkeitsbildung sowie bei speziellen Fachthemen im technischen Bereich sind Zuwächse feststellbar (vgl. auch FESSEL 1990). Berufliche Weiterbildung wird relativ rasch nach Abschluß der Erstausbildung in Angriff genommen, insbesondere wenn es sich um prüfungsorientierte Kurse im beruflichen Bereich (Vorbereitungskurse auf Meister- und Konzessionsprüfungen, Dienstprüfungen) handelt: So sind z.B. etwa zwei Drittel der Teilnehmer an überbetrieblichen WIFI-Kursen weniger als 30 Jahre alt (FESSEL 1988).

(61): Vgl. dazu die kritischen Anmerkungen z.B. von SCHÖPFER (1986, S. 1ff.).

(62): In den letzten Jahren wurden bereits mehrere Maßnahmen zur Erhöhung der Transparenz im Bildungsbereich gesetzt. So wurden Berufsinformationszentren und - von größeren Weiterbildungsträgern - Bildungsberatungsstellen eingerichtet. Auch im Bildungs-Informations-Computer der Wirtschaftsförderungsinstitute sowie in den Berufslexika der

Arbeitsmarktverwaltung sind neben Berufsprofilen Hinweise auf Weiterbildungsmöglichkeiten enthalten. Einige Seminarführer enthalten für spezielle Bereiche (z.B. Managementfortbildung) allgemeine Übersichten über Anbieter, jedoch ohne konkrete Programmdaten (z.B. MAHARI/SCHRADE 1989).

- (63): Vgl. dazu z.B. SCHNEIDER (1990), FALK (1990).
- (64): Vgl. SAUTER/HARKE (1988), ZFU (1983, 1988).
- (65): Wie z.B. bei Sprachinstituten in Großbritannien die ARELS- und FNLCO-Akkreditierung.
- (66): Vgl. dazu auch FREISITZER (1987, S. 114f.).
- (67): Aus- und Weiterbildungskurse im Bereich Bildungs- und Lernberatung werden auch in Österreich bereits durchgeführt.
- (68): GRUBER/RIBOLITZ (1990, S. 17) fordern z.B. einen fixen Anspruch auf Bildungsfreistellung, die Verankerung des Rechts auf Weiterbildung für jeden Arbeitnehmer, eine Stärkung der Arbeitnehmerrechte im Weiterbildungsbereich, die Schaffung von verbindlichen und überprüfbaren Qualitätsnormen in der betrieblichen Weiterbildung sowie die Öffnung der Universitäten. BLUMBERGER/SCHMOLMÜLLER (1989, S. 64ff.) führen u.a. folgende Punkte für eine Modernisierung der beruflichen Weiterbildung an: Ausbildung der Ausbilder, interkulturelle Sprachausbildung, Förderung der Durchlässigkeit von Arbeits- und Bildungssphäre, Schaffung neuer Lernortverbunde, Schaffung neuer Berufsbilder in der beruflichen Weiterbildung, Schaffung verbindlicher und überprüfbarer Qualitätsnormen, Einrichtung eines Berufsbildungsfonds für die berufliche Weiterbildung, Schaffung einer zentralen Informationsstelle für die berufliche Weiterbildung in Österreich sowie Ausnützung des 94 des Arbeitsverfassungsgesetzes betreffend die Mitwirkung in Angelegenheiten der betrieblichen Berufsausbildung und Schulung.
- (69): Vgl. dazu für Österreich z.B. ÖIBF (1990), für Deutschland EDDING (1990, S. 196ff., 1989a, 1989b, S. 112ff.).
- (70): So wird z.B. in Frankreich die Einstellung von Vertretungen für Arbeitnehmer von Kleinbetrieben, die längerdauernde Kurse besuchen, durch eine Pauschalvergütung unterstützt.
- (71): Z.B. im Rahmen der Förderungsaktionen der Wirtschaftsförderungsinstitute.
- (72): Als Beispiel sei eine Zusammenarbeit von Weiterbildungsträgern und kommunalen Behörden (u.U. auch Unternehmen) im Zuge regionaler Entwicklungsprojekte angeführt, etwa das EREB-Projekt (vgl. Steirische EB-Informationen 90/4, S. 11ff.).

- (73): Begleitend zu umfassenden Informations- und Werbekampagnen und der Förderung regionaler Kooperationsprojekte sollte die Leitbilderarbeitung und das Bildungsmarketing von externen Bildungsanbietern durch Beratungsleistungen gefördert werden.
- (74): Vgl. z.B. MARGERISON (1991), WEBER (1989).
- (75): STIEFEL (1991) entwickelte dazu ein umfassendes Diagnoseinstrument (speziell für den Führungskräftebereich).
- (76): Zur Lernförderung von Erwachsenen in der betrieblichen Weiterbildung vgl. auch SCHMIEL (1990), zur Lernförderung am Arbeitsplatz SCHLAFFKE/WEISS (1991).
- (77): Ähnlich der Vorgangsweise bei den deutschen Modellversuchen (vgl. HELBICH 1991).
- (78): Solche Netzwerke werden bereits von Weiterbildungsanbietern installiert, z.B. die Erfahrungsaustauschkreise der Personalakademie des ÖPWZ.
- (79): Vgl. dazu BLUMBERGER/SCHMOLMÜLLER 1989, S. 65; WEISS u.a. 1990, S. 140, SCHLAFFKE/WEISS (1991). Ein Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung wurde bereits von DUELL/FREI (1986) erarbeitet.
- (80): Vgl. z.B. GEERDS u.a. (1989), PASSE-TIETJEN (1987).
- (81): Ausländische Erfahrungen (vgl. z.B. PÄTZOLD 1991) könnten dabei auf Österreich übertragen werden. Vgl. auch WEILNBÄCK-BUCK (1991).
- (82): Vgl. z.B. die Ergebnisse der Erhebung von DOMINICE/FINGER (1990).
- (83): Zu den verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten von MBA- Programmen am Beispiel Großbritannien vgl. FRANK/KAILER (1990); vgl. auch HOLBERTON (1991).
- (84): Vgl. z.B. FEUCHTHOFEN (1990a), HEIDEMANN (1989, S. 4ff.), HARDENACKE (1991), PASCHER (1991).
- (85): BLUMBERGER/SCHMOLMÜLLER (1989, S. 63ff.) vertreten die Meinung, daß sich die Schaffung des europäischen Binnenmarktes nicht direkt auf das österreichische Berufsbildungssystem bzw. die berufliche Weiterbildung auswirken wird; sie legen jedoch einen Katalog von Vorschlägen für die Modifikation der beruflichen Weiterbildung in Österreich vor. Zur Entwicklung des europäischen Bildungsmarktes vgl. auch FABER (1990).

(86): Als aktuelle Beispiele seien die Entwicklung von Fach- und Berufsakademien nach dem Beispiel der Bundesrepublik Deutschland (vgl. SCHEDLER (1989) oder die Diskussionsbeiträge im ibf- Spektrum 01/03/91) oder die "Bac + 3"-Regelung genannt, wodurch die Diskussion über durchschnittliche Studiendauern sowie über die Schaffung von Fachhochschulen angeregt wird. Auch die Frage der Einstufung des österreichischen HTL-Ingenieurs im EG-Raum und möglicher Änderungen des Studienganges in Richtung "Euro- Ingenieur" wird verstärkt diskutiert (vgl. SCHNEEBERGER 1990, S. 124ff.).

Teil G:

Resümee : Ansatzpunkte zur Förderung betrieblicher Weiterbildung

In den Teilen A bis E der Arbeit wurden Strukturen und Entwicklungen der betrieblichen Weiterbildung behandelt. Teil F zeigte internationale Trends und mögliche Auswirkungen auf die österreichische Weiterbildungslandschaft auf. Teil G konzentriert sich auf eine Umsetzung dieser Erkenntnisse im Hinblick auf eine Ausweitung der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten und eine Steigerung ihrer Wirksamkeit aus der Sicht von Weiterbildungsanbietern. Ausgehend von einer Typologie betrieblichen Weiterbildungsverhaltens (G.1) werden Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Förderung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten herausgearbeitet (G.2) sowie daraus resultierende Auswirkungen auf Rolle und Dienstleistungspalette von Weiterbildungsanbietern als wichtige Träger dieser Förderungsmaßnahmen dargestellt (G.3).

1. Typologie betrieblichen Weiterbildungsverhaltens

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen eine Reihe bedeutsamer Einflußgrößen auf die betriebliche Weiterbildungsaktivität, z.B. die Existenz von klaren Unternehmenszielen, von Leitbildern und langfristiger Planung, die Zahl der Mitarbeiter und ihr Qualifikationsniveau, die Einstellung gegenüber Weiterbildung (insbesondere der Unternehmensleitung), den Wirtschaftszweig (und dessen durchschnittliche Weiterbildungsintensität), das Ausmaß an Innovationsintensität und Produktneuentwicklungen im Unternehmen bzw. in der Branche, den Konkurrenzdruck oder den Geschäftserfolg der letzten Jahre.

Das sehr unterschiedliche Weiterbildungsverhalten von Unternehmen führte bereits zu einer Reihe von Versuchen der Kategorisierung bzw. Herausarbeitung von Entwicklungsstufen betrieblicher Bildungsarbeit (1). Diese sind vor dem Hintergrund der Weiterbildung in Großunternehmen entstanden bzw. konzentrieren sich auf die Führungskräfteentwicklung. Die spezifische Situation der Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben ist darin nur unzureichend berücksichtigt.

Deshalb wurde in der ibw-Erhebung 1988 aufgrund der Ergebnisse univariater Auswertungen eine Clusteranalyse durchgeführt (2), welche vier weitgehend homogene Gruppen von Unternehmen ergab. Cluster 1 und 2 umfassen zusammen

den überwiegenden Teil der analysierten Unternehmen, insbesondere Klein- und Mittelbetriebe mit weniger als 100 Mitarbeitern. Cluster 3 und 4 beinhalten vor allem größere Unternehmen mit Weiterbildungsplanung. Jedoch zeigen sich sowohl bei den kleineren als auch den größeren Unternehmen markante Unterschiede im Weiterbildungsverhalten:

Cluster 1 umfaßt den überwiegenden Teil der untersuchten Unternehmen, vor allem Klein- und Mittelbetriebe mit weniger als 100 (und davon meist weniger als 50) Beschäftigten. Diese betreiben Weiterbildung eher ad hoc ohne schriftliche Planung, überwiegend auch mit dem Ziel der Förderung der Einführung neuer Technologien. Die Unternehmen dieses Typs sind durch intensive Produktneuentwicklungen gekennzeichnet.

Cluster 2 umfaßt ebenfalls vor allem Klein- und Mittelbetriebe mit weniger als 100 Beschäftigten. Auch hier überwiegen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern. Konkurrenzprobleme werden ebenso wie Produktinnovationen vom größten Teil der Unternehmen erwähnt. Weiterbildung wird von einem Teil der Unternehmen auch zur Förderung der Einführung neuer Technologien eingesetzt und erfolgt ad-hoc ohne schriftliche Planung. Markante Kennzeichen dieses Clusters sind überwiegend große Probleme mit der Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter.

Cluster 3 umfaßt die wenigsten Unternehmen. Diese beschäftigen durchgehend mehr als 100 Mitarbeiter. Meist handelt es sich um Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Der überwiegende Teil dieser Unternehmen hebt zunehmende Konkurrenz sowie Produktneuentwicklungen hervor und setzt Weiterbildung auch zur Förderung der Einführung neuer Technologien ein. Der Aspekt der zunehmenden Konkurrenz wird vom überwiegenden Teil dieser Unternehmen ebenso wie Produktneuentwicklungen sowie der Einsatz der Weiterbildung zur Förderung der Einführung neuer Technologien hervorgehoben. Schriftliche Weiterbildungskonzepte sind in fast allen Unternehmen vorhanden. Charakteristisch für diesen Typ sind in der weitaus überwiegenden Zahl der Unternehmen methodisch-didaktische Innovationen im Bildungsbereich.

Cluster 4 umfaßt Mittel- und Großbetriebe (mit meist 100 bis 500 Mitarbeiter). Der größere Teil der Unternehmen betont den Aspekt der hohen Produktinnovation in der Branche. Weiterbildung hat nur selten die Förderung der Einführung neuer Technologien zum Ziel. Konkurrenzdruck wird selten genannt. Schriftliche Weiterbildungspläne sind beim weitaus überwiegenden Teil der Unternehmen eingeführt. Von methodisch-didaktischen Innovationen wird - wie bei den Kleinbetrieben - nur sehr selten berichtet.

In Abb. G-1 werden die Ergebnisse der Clusteranalyse nochmals zusammengefaßt. Abb. G-2 stellt - unter Rückbindung der Cluster auf weitere Variable der Erhebung - diese Typologie betrieblichen Weiterbildungsverhaltens ausführlicher und detaillierter dar.

Abbildung G-1: Weiterbildungstypen von Unternehmen (Clusteranalyse)

Untersuchter Bereich	TYP I	TYP II	TYP III	TYP IV
	weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in turbulentem Umfeld mit hoher Änderungsintensität und hohem technischen Innovationsgrad	Klein-/Mittelbetriebe mit geringer Bildungsmotivation und geringem technischen Innovationsdruck	weiterbildungsintensive und -innovative Großbetriebe in turbulentem Umfeld mit hoher Änderungsintensität	weiterbildungsaktive Mittel-/Großbetriebe mit geringer Änderungsintensität
VARIABLE				
Anzahl der Mitarbeiter	< 100 (meist < 50)	< 100 (vorwiegend < 50)	> 100 (meist > 1.000)	> 100 (meist 100 - 500)
Weiterbildungsziel: Förderung der Einführung neuer Technologien	überwiegend	zum Teil	fast immer	zum Teil
Große Probleme mit der Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter	sehr selten	überwiegend	sehr selten	selten
Schriftlicher Weiterbildungsplan	kaum	kaum	fast immer	weitaus überwiegend
methodisch-didaktische Innovationen	kaum	kaum	weitaus überwiegend	kaum
Zunehmende Konkurrenz	zum Teil	fast immer	fast immer	selten
Produktinnovationen	weitaus überwiegend	zum Teil	weitaus überwiegend	überwiegend

Qu.: ibw-Erhebung 1988, 930 Unternehmen

Abbildung G-2: Typologie betrieblichen Weiterbildungsverhaltens

Untersuchter Bereich	TYP I Weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in turbulenterem Umfeld mit hoher Änderungs- intensität und hohem technischen Innovationsgrad	TYP II Klein-/Mittelbetriebe mit geringer Bildungsmotivation und geringem technischen Innovationsdruck	TYP III weiterbildungsintensive und -innovative Großbetriebe in turbulenterem Umfeld mit hoher Änderungs- intensität	TYP IV weiterbildungsaktive Mittel-/Großbetriebe mit geringer Änderungs- intensität
ZIELE	<p>Anpassung an zukünftige fachliche Erfordernisse</p> <p>Behebung aktueller Qualifikationsdefizite</p> <p>Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien</p> <p>Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen</p> <p>Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg</p> <p>Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung</p> <p>Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen</p> <p>Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander</p> <p>Umschulung auf andere Aufgaben im Betrieb</p>	<p>Behebung aktueller Qualifikationsdefizite</p> <p>Anpassung an zukünftige fachliche Erfordernisse</p> <p>Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen</p> <p>Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung</p> <p>Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander</p> <p>Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien</p> <p>Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg</p> <p>Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen</p>	<p>Behebung aktueller Qualifikationsdefizite</p> <p>Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien</p> <p>Anpassung an zukünftige fachliche Erfordernisse</p> <p>Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg</p> <p>Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung</p> <p>Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen</p> <p>Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander</p> <p>Umschulung auf andere Aufgaben im Betrieb</p> <p>Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen</p>	<p>Behebung aktueller Qualifikationsdefizite</p> <p>Anpassung an zukünftige fachliche Erfordernisse</p> <p>Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen</p> <p>Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung</p> <p>Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg</p> <p>Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander</p> <p>Umschulung auf andere Aufgaben im Betrieb</p> <p>Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen</p>

Untersuchter Bereich	TYP I Weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in turbulenterem Umfeld mit hoher Änderungsintensität und hohem technischen Innovationsgrad	TYP II Klein-/Mittelbetriebe mit geringerer Bildungsmotivation und geringerem technischen Innovationsdruck	TYP III weiterbildungsintensive und -innovative Großbetriebe in turbulenterem Umfeld mit hoher Änderungsintensität	TYP IV weiterbildungsaktive Mittel-/Großbetriebe mit geringerer Änderungsintensität
Verminderung von Personalfuktuation/ Fehlzeiten	Verminderung von Personalfuktuation/ Fehlzeiten	Training sozialer Fertigkeiten	Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien	Verminderung von Personalfuktuation/ Fehlzeiten
EINGESETZTE LERNFORMEN	externe Seminare Fachmessen Fachbibliothek on-the-job Training firmeninterne Seminare Lerngruppen am Arbeitsplatz	externe Seminare Fachmessen Fachbibliothek on-the-job Training firmeninterne Seminare	externe Seminare interne Seminare Fachmesse on-the-job Training Fachbibliothek Lerngruppen am Arbeitsplatz Train-the-Trainer job-rotation-Programme	externe Seminare Fachmessen firmeninterne Seminare Fachbibliothek on-the-job Training Lerngruppen am Arbeitsplatz job rotation
Selbststudienunterlagen und Fernstudien	Computergestützte Unterweisung			

Untersuchter Bereich	TYP I Weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in turbulenterem Umfeld mit hoher Arbeitsanforderungs- intensität und hohem technischen Innovationsgrad	TYP II Klein-/Mittelbetriebe mit geringer Bildungsmotivation und geringem technischen Innovationsdruck	TYP III weiterbildungsintensive und -innovative Großbetriebe in turbulenterem Umfeld mit hoher Änderungs- intensität	TYP IV weiterbildungsintensive Mittel-/Großbetriebe mit geringer Änderungs- intensität
INHALTE	technisches Fachwissen EDV kaufm./rechtliches Fachwissen Mitarbeiterführung Kommunikation/ Verhaltenstraining Persönlichkeitsbildung	EDV technisches Fachwissen kaufm./rechtliches Fachwissen Mitarbeiterführung Kommunikation/ Verhaltenstraining Persönlichkeitsbildung	EDV Mitarbeiterführung Kommunikation/ Verhaltenstraining kaufm./rechtliches Fachwissen technisches Fachwissen Persönlichkeitsbildung Fremdsprachen	technisches Fachwissen EDV kaufm./rechtliches Fachwissen Kommunikation/ Verhaltenstraining Fremdsprachen
WEITERGEBILDETE MITARBEITERGRUPPEN	fast immer weit aus überwiegend überwiegend zum Teil	fast immer weit aus überwiegend überwiegend zum Teil	immer fast immer weit aus überwiegend etwa die Hälfte	immer weit aus überwiegend überwiegend zum Teil

Unternehmer Bereich	TYP I	TYP II	TYP III	TYP IV
	<p>Weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in turbulenterem Umfeld mit hoher Änderungsintensität und hohem technischen Innovationsgrad</p>	<p>Klein-/Mittelbetriebe mit geringem Risikomodell und geringem technischen Innovationsdruck</p>	<p>weiterbildungsintensive und -innovative Großbetriebe in turbulenterem Umfeld mit hoher Änderungsintensität</p>	<p>weiterbildungsaktive Mittel-/Großbetriebe mit geringer Änderungsintensität</p>
WEITERGEBILDETE UNTERNEHMENSBEREICHE	<p>Organisation/EDV Verkauf/Außendienst Produktion/Fertigung Marketing/Werbung Forschung/Entwicklung Rechnungswesen /Buchhaltung</p>	<p>Organisation/EDV Verkauf /Außendienst Rechnungswesen/Buchhaltung Kundendienst/Service/Reparatur Einkauf Aus- und Weiterbildung</p>	<p>Organisation/EDV Verkauf/Außendienst Aus- und Weiterbildung Forschung/Entwicklung Kundendienst/Service/Reparatur Marketing/Werbung</p>	<p>Organisation/EDV Verkauf/Außendienst Produktion/Fertigung Aus- und Weiterbildung Marketing/Werbung Kundendienst/Service/Reparatur Betriebsrat Rechnungswesen /Buchhaltung Forschung/Entwicklung Arbeitsvorbereitung</p>
DURCHSCHNITTLICHE ZAHL DER NENNUNGEN	vier	drei	acht	fünf

Untersuchter Bereich	TYP I	TYP II	TYP III	TYP IV
	Weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in turbulenterem Umfeld mit hoher Änderungsintensität und hohem technischen Innovationsgrad	Klein-/Mittelbetriebe mit geringer Bildungsmotivation und geringem technischen Innovationsdruck	weiterbildungsintensive und -innovative Großbetriebe in turbulenterem Umfeld mit hoher Änderungsintensität	weiterbildungsaktive Mittel-/Großbetriebe mit geringer Änderungsintensität
EXTERNE KOOPERATIONSPARTNER	WIFI inländische Trainer BFI ÖPWZ Hernstein ÖAF ausländische Trainer Arbeiterkammer/ Gewerkschaft	WIFI inländische Trainer BFI Hernstein ÖPWZ BFI	WIFI ÖAF ÖPWZ inländische Trainer Hernstein Arbeiterkammer/ Gewerkschaft MDI ausländische Trainer Sprachinstitute Universitäten Volkswirtschaftliche Gesellschaft SPIDI Arbeiterkammer/ Gewerkschaft ausländische Trainer	WIFI ÖPWZ inländische Trainer ÖAF BFI Hernstein ausländische Trainer Universität Arbeiterkammer/ Gewerkschaft MDI

Untersuchter Bereich	TYP I	TYP II	TYP III	TYP IV
EINGESETZTE EXTERNE LÄNGERDAUERnde LEHRGÄNGE	Weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in turbulentem Umfeld mit hoher Änderungsintensität und hohem technischen Innovationsgrad	Klein-/Mittelbetriebe mit geringer Bildungsmotivation und geringem technischen Innovationsdruck	weiterbildungsintensive und -innovative Großbetriebe in turbulentem Umfeld mit hoher Änderungsintensität	weiterbildungsgeldliche Mittel-/Großbetriebe mit geringem Änderungsintensität
	Meisterprüfungs-Vorbereitungskurse Lehrabschlussprüfungs-Vorbereitungskurse	Lehrabschlussprüfungs-Vorbereitungskurse Meisterprüfungs-Vorbereitungskurse	Universitätslehrgänge Werkmeisterschulen	Werkmeisterschulen Lehrabschlussprüfungs-Vorbereitungskurse
	Meisterprüfungs-Vorbereitungskurse	Werkmeisterschule	Meisterprüfungs-Vorbereitungskurse Lehrabschlussprüfungs-Vorbereitungskurse Werkmeisterschule Post-Graduate-Studien im Ausland	Universitätslehrgänge
WEITERBILDUNGS- VERANTWORTUNG	Unternehmensleitung	Unternehmensleitung	hauptamtlicher Weiterbildungsverantw.	Leiter des Personalwesens
	von Fall zu Fall verschieden	von Fall zu Fall verschieden	Leiter des Personalwesens	Unternehmensleitung
	jeweils der Vorgesetzte	jeweils der Vorgesetzte	Leiter der Personalentwicklung	jeweils der Vorgesetzte
			Leiter des Personalwesens andere Person	von Fall zu Fall verschieden

Untersuchter Bereich	TYP I Weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in turbulentem Umfeld mit hoher Ausprägung intensiver Aufgaben- technischen Innovationsgrad	TYP II Klein-/Mittelbetriebe mit geringer Bildungsmotivation und geringem technischen Innovationsdruck	TYP III weiterbildungsintensive und -innovative Großbetriebe in turbulentem Umfeld mit hoher Änderungs- intensität	TYP IV weiterbildungsaktive Mittel-/Großbetriebe mit geringer Änderungs- intensität
VORHANDENSEIN SCHRIFTLICHER PLÄNE	Leitbild Führungsrichtlinien	Leitbild Führungsrichtlinien	Bildungsplan Leitbild Führungsrichtlinien Personalentwicklungskonzepte	Bildungsplan Leitbild Führungsrichtlinien Personalentwicklungskonzepte
DURCHFÜHRENDE INTERNER WEITERBILDUNG	Führungskräfte externe Trainer	Führungskräfte externe Trainer	externe Trainer Führungskräfte hauptamtliche Trainer zentrale Schulungseinrichtungen	Führungskräfte externe Trainer hauptamtliche Trainer zentrale Schulungseinrichtungen
BEGRENZTE ODER UNTERNEHMENSWEITE "OE-PROJEKTE"	wenige	sehr wenige	überwiegend	wenige
DURCHFÜHRUNG VON WEITERBILDUNGS- BEDARFSERHEBUNGEN	viele	wenige	überwiegend	sehr viele

Untersuchter Bereich	TYP I	TYP II	TYP III	TYP IV
	<p>Weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in eher konsolidiertem Umfeld mit hoher Änderungsintensität und hohem technischen Innovationsgrad</p>	<p>Klein-/Mittelbetriebe mit geringer Bildungsintensität und geringem technischen Innovationsdruck</p>	<p>weiterbildungsintensive und innovative Großbetriebe in dynamischem Umfeld mit hoher Änderungsintensität</p>	<p>weiterbildungsintensive Mittel-/Großbetriebe mit geringem Änderungsintensität</p>

EINGESetzte ERHEBUNGsinSTRUMENTE

Einzelgespräche	Befragung von Vorgesetzten	Befragung von Vorgesetzten	Befragung von Vorgesetzten	Befragung von Vorgesetzten
Befragung von Vorgesetzten	Befragung von Vorgesetzten	Einzelgespräche	Einzelgespräche	Einzelgespräche
Meldung durch Mitarbeiter selbst	Meldung durch Mitarbeiter selbst	Meldung durch Mitarbeiter selbst	Meldung durch Mitarbeiter selbst	Meldung durch Mitarbeiter selbst
Mitarbeiterbeurteilung	Mitarbeiterbeurteilung	Mitarbeiterbeurteilung	Mitarbeiterbeurteilung	Mitarbeiterbeurteilung
		laufende Erhebungen in Seminaren	laufende Erhebungen in Seminaren	laufende Erhebungen in Seminaren
		Bildungsausschuß	Bildungsausschuß	Bildungsausschuß
		BereicHBildungsbeauftragte	BereicHBildungsbeauftragte	BereicHBildungsbeauftragte

PROBLEME DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG

Zeitmangel	Zeitmangel	Zeitmangel	Zeitmangel	Zeitmangel
Personelle Engpässe	Personelle Engpässe	personelle Engpässe	personelle Engpässe	personelle Engpässe
kein entsprechendes externes Angebot	kein entsprechendes externes Angebot	kein entsprechendes externes Angebot	kein entsprechendes externes Angebot	kein entsprechendes externes Angebot
	mangelnde Motivation der Mitarbeiter	mangelnde Motivation der Mitarbeiter	mangelnde Motivation der Mitarbeiter	mangelnde Motivation der Mitarbeiter
	Transferprobleme	Transferprobleme	Transferprobleme	Transferprobleme
	personelle Engpässe in Bildungsabteilung	personelle Engpässe in Bildungsabteilung	personelle Engpässe in Bildungsabteilung	personelle Engpässe in Bildungsabteilung
	Erfolg ist schwer nachweisbar	Erfolg ist schwer nachweisbar	Erfolg ist schwer nachweisbar	Erfolg ist schwer nachweisbar

Untersuchter Bereich	TYP I Weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in turbulenterem Umfeld mit hoher Änderungs- intensität und hohem technischen Innovationsgrad	TYP II Klein-/Mittelbetriebe mit geringer Bildungsintensität und geringem technischen Innovationsdruck	TYP III weiterbildungsintensive und -anspruchsvolle Großbetriebe in turbulenterem Umfeld mit hoher Änderungs- intensität	TYP IV weiterbildungsaktive Mittel-/Großbetriebe mit geringer Änderungs- intensität
VERÄNDERUNGEN DER WEITERBILDUNG IN DEN LETZTEN JAHREN	Anzahl der Teilnehmer	Anzahl der Teilnehmer	Weiterbildungs- ausgaben	Weiterbildungs- ausgaben
	Weiterbildungs- ausgaben	Weiterbildungs- ausgaben	neue Themen	Anzahl der Teilnehmer
			methodisch-didaktische Veränderungen	neue Themen
			neue externe Trainer	neue externe Trainer
			neue Zielgruppen	
			Anzahl des Personals in der Weiterbildung	
			personelle Umbesetzung in der Weiterbildungs- abteilung	
AUSBAUPLÄNE FÜR FIRMENINTERNE WEITERBILDUNG	überwiegend	überwiegend	fast alle	weitläufig

Untersuchter Bereich	TYP I	TYP II	TYP III	TYP IV
ZUSTÄNDIGKEITEN DER WETTERBILDUNGS- ABTEILUNG	Weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in turbulentem Umfeld mit hoher Änderungs- intensität und hohem technischen Innovationsgrad	Klein-/Mittelbetriebe mit geringer Bildungsmotivation und geringem technischen Innovationsdruck	weiterbildungsintensive und -innovative Großbetriebe in turbulenterem Umfeld mit höherer Änderungs- intensität	weiterbildungskritische Mittel-/Großbetriebe mit geringer Änderungs- intensität
	Auswahl von Mitarbeitern	Auswahl von Mitarbeitern	Planung des Seminarangebotes	Durchführung von Bildungsveranstaltungen
	Planung des Seminarangebotes	Planung des Seminarangebotes	Durchführung von Bildungsveranstaltungen	Planung des Seminarangebotes
	Bildungsbedarfs- erhebung	Auswahl externer Seminare	Auswahl externer Seminare	Bildungsbedarfs- erhebungen
	Personalentwicklungs- maßnahmen	Durchführung von Bildungsveranstaltungen	Auswahl externer Seminare	Auswahl von Mitarbeitern
	Auswahl von Teilnehmern	Bildungsbedarfs- erhebungen	Personalentwicklungs- maßnahmen	Auswahl externer Trainer
	Auswahl externer Trainer	Auswahl von Teilnehmern	Auswahl von Beratern	Auswahl von Beratern
	Durchführung externer Bildungsveranstaltungen	Änderungen in Aufbau/ Ablauf-Organisation	Änderungen in Aufbau/ Ablauf-Organisation	Auswahl- externer Seminare
	Änderungen in Aufbau/ Ablauf-Organisation	Auswahl externer Trainer	Auswahl externer Trainer	
	BETRIEBSGRÖSSE	Klein-/Mittelbetriebe meist weniger als 50 Mitarbeiter	Klein-/Mittelbetriebe überwiegend weniger als 50 Mitarbeiter	vor allem Mittel-/Groß- betriebe meist über 1000 Mitarbeiter
SEKTIONS- SCHWERPUNKTE	Industrie	Gewerbe Handel	vorwiegend Industrie Versicherung/Bank	vorwiegend Industrie

Untersuchter Bereich	TYP I Weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in turbulentem Umfeld mit hoher Änderungs- intensität und hohem technischen Innovationsgrad	TYP II Klein-/Mittelbetriebe mit geringer Bildungsintensivität und geringem technischen Innovationsdruck	TYP III weiterbildungsintensive und -innovative Großbetriebe in turbulentem Umfeld mit hoher Änderungs- intensität	TYP IV weiterbildungsintensive Mittel-/Großbetriebe mit geringer Änderungs- intensität
EINSCHÄTZUNGEN AUS DER SICHT DES UNTERNEHMENS	viele Konkurrenten Verdrängungswettbewerb steigende Konkurrenz ständige grundlegende Produktinnovationen grundlegende technische Neuerungen in Branche	steigende Konkurrenz Verdrängungswettbewerb viele Konkurrenten	steigende Konkurrenz Verdrängungswettbewerb viele Konkurrenten grundlegende technische Neuerungen in Branche ständige ständige Produktinnovationen Branchenexpansion	viele Konkurrenten Verdrängungswettbewerb grundlegende technische Neuerungen in Branche ständige Produktinnovation
BRANCHENMÄSSIGE SCHWERPUNKTE BEI PRODUKTIONS- BETRIEBEN	Metall Maschinenbau Bau Papier Chemie	Bau Papier Leder/Textil Maschinenbau Nahrungsmittel	Maschinenbau Elektrotechnik Chemie Metall Papier	Metall Maschinenbau Elektrotechnik Bau Papier
F&E-ABTEILUNG IM UNTERNEHMEN	zum Teil	selten	oft	zum Teil
KOOPERATION MIT UNIVERSITÄTEN	zum Teil	selten	überwiegend	zum Teil

Untersuchter Bereich	TYP I Weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in turbulentem Umfeld mit hoher Änderungs- intensität und hohem technischen Innovationsgrad	TYP II Klein-/Mittelbetriebe mit geringer Bildungsoption und geringem technischem Innovationsdruck	TYP III weiterbildungsintensive und -innovative Großbetriebe in turbulentem Umfeld mit hoher Änderungs- intensität	TYP IV weiterbildungsaktive Mittel-/Großbetriebe mit geringer Änderungs- intensität
AKADEMIKERANTEIL	gering	gering	hoch	gering
PROZESSFERTIGUNG	wenige	wenige	vielen	vielen
EINSATZ COMPUTER- GESTEUERTER MASCHINEN	wenige	wenige	vielen	einige
MITTELWERT DER WEITERBILDUNGS- KOSTEN	ÖS 300.000	ÖS 250.000	ÖS 4.800.000	ÖS 1.700.000
VERTEILUNG DER UNTERNEHMEN (100% = 928 UNTERN.)	52 %	20 %	10 %	18 %
VERTEILUNG DER WEITERBILDUNGSKOSTEN (100% = 497 MIO. ÖS)	10 %	2 %	59 %	29 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988, 920 Unternehmen,
(Anm.: innerhalb der einzelnen untersuchten Bereiche erfolgt die Darstellung in Rangreihe nach der Häufigkeit der Nennungen)

2. Ansatzpunkte für Förderungsmaßnahmen im Bereich betrieblicher Weiterbildung aus der Sicht von Weiterbildungsanbietern

Abb. G-1 zeigt die unterschiedlichen betrieblichen Ausgangssituationen und Problemfelder betrieblicher Weiterbildung auf und weist damit darauf hin, daß mit dem Versuch, externe Standardweiterbildungsprogramme möglichst flächendeckend anzubieten bzw. mit der Durchführung nicht spezifisch ausgerichteter Weiterbildungskampagnen die betriebliche Weiterbildung kaum gefördert werden kann. Erforderlich erscheinen vielmehr zielgruppenorientierte, an spezifischen Problemlagen und Zielsetzungen ausgerichtete Förderungsmaßnahmen. Ausgehend von der Zielsetzung der Förderung der Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen zeigen sich je nach Weiterbildungstyp unterschiedliche Problem-
schwerpunkte, an denen Förderungsmaßnahmen vorrangig ansetzen sollten (Abb. G-3).

*Legende zu Abbildung G-3:
Erläuterung zu den Weiterbildungstypen I bis IV*

TYP I

Weiterbildungsintensive Klein-/Mittelbetriebe in turbulentem Umfeld mit hoher Änderungsintensität und hohem technischen Innovationsgrad

TYP II

Klein-/Mittelbetriebe mit geringer Bildungsmotivation und geringem technischen Innovationsdruck

TYP III

weiterbildungsintensive und -innovative Großbetriebe in turbulentem Umfeld mit hoher Änderungsintensität

TYP IV

weiterbildungsaktive Mittel-/Großbetriebe mit geringer Änderungsintensität



Hauptansatzpunkt zur Förderung betrieblicher Weiterbildung



anderer geeigneter Ansatzpunkt zur Förderung betrieblicher Weiterbildung

Abb. G-3:
Orientierungsrahmen zur Förderung betrieblicher Weiterbildung
durch Weiterbildungsanbieter nach Weiterbildungstypen

Ansatzpunkte und Maßnahmen	Weiterbildungstyp			
	Typ I	Typ II	Typ III	Typ IV
EINSTELLUNG GEGENÜBER WEITERBILDUNG				
WEITERBILDUNGSMOTIVATION DER UNTERNEHMENSLEITUNG				
- Einzel- und Gruppenberatungsgespräche		<input checked="" type="checkbox"/>		
- Einbringen der Weiterbildungskomponente in Firmenberatungen, Informationstagungen, Kontakttreffen		<input checked="" type="checkbox"/>		
GESTALTUNG DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG				
Weiterbildungsbedarf				
Formulierung von Weiterbildungszielen				
- schriftliche/mündliche Weiterbildungsbedarfserhebungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
- Bedarfserhebungs-Packages	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Information über Weiterbildungsangebote				
Qualitätsprüfung und Auswahl externer Angebote				
- (EDV)-Weiterbildungsdatenbank	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- detaillierte Programmbeschreibungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- "Gütesiegel" für externe Angebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
- Trainer- und Lehrmittelbörse	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Checklisten	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
- Qualifizierungsberatungsgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Organisation und Durchführung				
firmeninterner Veranstaltungen				
- Lehrmittelverkauf, -verleih			<input type="checkbox"/>	
- Literaturberatung			<input type="checkbox"/>	
- längerdauernde Projektskooperationen mit Externen zur Kapazitätserweiterung			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Entwicklung von Weiterbildungskonzepten für bestimmte Zielgruppen im Unternehmen			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lerntransferförderung				
Evaluierung				
- Umsetzungsgespräche	<input type="checkbox"/>			
- Checklisten und Instrumentesammlungen	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Evaluierungsprojekte			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ansatzpunkte und Maßnahmen

Weiterbildungstyp
Typ I Typ II Typ III Typ IV

**Entwicklung und Einsatz neuer
Lernformen und -technologien**

- Kooperation bei Modellversuchen und Pilotprojekten
- Begleitevaluierungen

**(Re-)formulierung betrieblicher
Weiterbildungskonzepte**

- Beratung bei der Erstellung von Weiterbildungskonzepten
- Weiterbildungs-/Personalentwicklungsaudit

**AUS- UND WEITERBILDUNG
DER WEITERBILDUNGSVERANTWORTLICHEN**

- überbetriebliche Seminare, Kurse und Lehrgänge
- Seminare und Workshops zu Spezialthemen
- regionale Erfahrungsaustauschgruppen
- internationale Netzwerke
- Supervision

**INFORMATION ÜBER UNTERNEHMENS- UND
WEITERBILDUNGSRELEVANTE ENTWICKLUNGEN
IM UMFELD**

- Branchen-Newsletter
- Branchen-Szenarien
- Branchen-Bildungsbedarfserhebung
- Forschungsarbeiten und Verbreitung von Forschungsergebnissen
- "Monitor-Funktion": Auswertung von Fachliteratur usw.
- Studienreisen, Betriebsbesichtigungen
- Publikationen (Cases of good practice)

**ÜBERBETRIEBLICHE WEITERBILDUNGS-
UND BERATUNGSANGEBOTE**

- Branchen-Weiterbildungsprogramme
- Branchen-Erfahrungsaustauschtreffen
- integrierte Trainings- und Beratungsprogramme
- Selbstlernmaterialien, Handbücher, Checklisten
u.a. Praxishilfen zur Gestaltung der Weiterbildung und PE

Für wenig oder kaum mit Weiterbildung in Berührung gekommene Kleinbetriebe (Typ 2) liegt der Hauptansatzpunkt bei der Veränderung der Einstellung gegenüber Weiterbildung und der Förderung der Weiterbildungsmotivation in Unternehmen vor allem in Form von persönlichen Beratungsgesprächen. Bei weiterbildungsintensiven Kleinbetrieben (Typ 1) liegt der Schwerpunkt bei der Erhöhung der Wirksamkeit und Systematisierung dieser Aktivitäten: Einführung von Bildungsbedarfserhebungen, Verbesserung des Informationsstandes über externe Angebote und Beratung bezüglich der Qualitätsüberprüfung und Auswahl externer Angebote, systematische Förderung des on-the-job-Training und des Lerntransfers aus externen Veranstaltungen sowie Entwicklung eines (auf die kleinbetriebliche Situation abgestimmten) Weiterbildungsplanes. Bei Mittel- und Großbetrieben mit einem oft umfangreichen Weiterbildungsprogramm (Typ 4) bilden die Intensivierung von Bildungsbedarfserhebungen, die Erarbeitung eines langfristig orientierten Weiterbildungskonzeptes in Abstimmung mit der Unternehmensplanung bzw. dessen (Re)- Formulierung aufgrund durchgeführter Weiterbildungs-Audits, die Aus- und Weiterbildung von Weiterbildungsverantwortlichen sowie Informationen über den externen Weiterbildungsmarkt (insbesondere unter Berücksichtigung des internationalen Angebotes) Hauptansatzpunkte. Für bereits sehr weiterbildungsintensive Großunternehmen mit eigenen Weiterbildungsabteilungen (Typ 3) liegen Schwerpunkte bei der Durchführung von Modellversuchen und Pilotprojekten im Weiterbildungsbereich in Kooperation mit Weiterbildungsträgern (sowie in der Weiterverbreitung dieser Ergebnisse), bei Weiterbildungsangeboten für hauptamtliche Weiterbildungsfachleute und der Bildung internationaler Netzwerke.

2.1. Wenig weiterbildungsaktive Kleinbetriebe

Das Ausmaß der Weiterbildungsaktivität ist bei Kleinbetrieben sehr unterschiedlich (vgl. KAILER u.a. 1985b, KAILER/KEMM 1987). Eine große Gruppe bilden Unternehmen mit unsystematischen und/oder unregelmäßigen Weiterbildungsaktivitäten (vgl. AIGINGER/TICHY 1985, S. 135) (3).

Einen zentralen Einflußfaktor stellt (ähnlich dem Verhalten bei der Einführung von EDV und neuen Techniken) die Einstellung der Unternehmensleitung gegenüber Weiterbildung dar (4). Darüberhinaus treten weitere hemmende Faktoren im innerbetrieblichen Umfeld auf (5): So fehlen z.B. Leitbilder bzw. klare Unternehmensziele (6), weshalb auch keine klaren Weiterbildungsziele herausgearbeitet werden können. Auch die zeitliche Belastung bzw. Prioritätensetzung (7) kann ebenso wie die Frage der Stellvertretung der Weiterbildungsteilnehmer gerade in Kleinbetrieben zum Weiterbildungshemmnis werden.

Treffen mehrere hemmende Faktoren zusammen, wie z.B. negative oder fehlende Erfahrungen der Unternehmensleitung mit Weiterbildung (8), nicht bedarfsadäquates oder dem Unternehmen nicht bekanntes überbetriebliches Weiterbildungsangebot (9), geringe Weiterbildungsintensität der Branche, geringer Innovationsdruck und niedriges Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, so resultieren daraus nur minimale Weiterbildungsanstrengungen. Dies wird typischerweise mit Konkurrenzdruck (und damit "fehlender Zeit für Weiterbildung") sowie "mangelnder Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter" begründet.

Im Kleinbetrieb dominieren neben informellem on-the-job-Training und Lernen am Arbeitsplatz die Entsendung von Teilnehmern auf externe Fachseminare (vgl. FESSEL 1990, S. 66ff.) und der Besuch von Fachmessen. Weiterbildung zielt vorwiegend auf den Abbau von individuellen, oft kurzfristig auftretenden Qualifikationsdefiziten ab. Ein großer Teil des Lernens findet arbeitsplatznahe statt (vgl. WEISS 1990), wird oft gar nicht explizit als Lernakt angesehen - und damit in Bildungsstatistiken oder Betriebsbefragungen nicht berücksichtigt. Neben fachlicher Weiterbildung und der Vorbereitung auf Prüfungen (z.B. Lehrabschluss-, Meister- oder Konzessionsprüfungen) sind Verkaufstrainings und Weiterbildung im EDV-Bereich verbreitet (10). Bildungsplanung auf längere Frist wird kaum durchgeführt, die Verantwortlichkeit für Weiterbildungsagenden ist in den meisten Fällen nicht klar festgelegt ("von Fall zu Fall verschieden") bzw. die Unternehmensleitung behält sich die Weiterbildungsfunktion selbst vor. Dies führt durch die Überlastung mit anderen Aufgaben (11) meist dazu, daß der Weiterbildung eher weniger Aufmerksamkeit gewidmet wird (vgl. AIGINGER/TICHY 1985).

Bei Kleinbetrieben verfügen die Wirtschaftsförderungsinstitute - abgesehen von Herstellerschulungen - fast über ein Weiterbildungsmonopol als Kooperationspartner. Aufgrund des Fehlens betrieblichen Weiterbildungspersonals kommt diesen externen Weiterbildungsanbietern als betriebspädagogischen Experten bei der Gestaltung und Förderung der beruflichen Weiterbildung hohe Bedeutung zu.

Auf der Ebene des einzelnen Unternehmens ist die Unternehmensleitung als zentraler Ansatzpunkt für die Förderung betrieblicher Weiterbildung anzusehen (vgl. FRÖHLICH/PICHLER 1988, S. 161). GEBERT/STEINKAMP (1990, S. 232) führen z.B. Unterschiede in der Weiterbildungsaktivität der Unternehmer auf objektive Bedingungen (z.B. Technologie), auf Unterschiede der subjektiven Dringlichkeitseinstufung sowie auf subjektive Theorien, welche diese Einstufungen bedingen, zurück. Diese Alltagstheorien (WESTERLUND/SJÖSTRAND 1981) können vor allem in individuellen Beratungsgesprächen und Fachgesprächen mit Trainern und Beratern, welche über reine Weiterbildungsfragen hinausgehen, bearbeitet werden (vgl. auch FESSEL 1990, S. 58ff.). Weiters ist deren Bearbeitung auch im Zuge von Fachberatungen zu typischen Themen wie Unternehmensnachfolge, Umstellung auf EDV oder Einführung neuer Technologien möglich.

Auf überbetrieblicher Ebene wird durch Informationssammlung, -verdichtung und zielgruppenspezifische Aufbereitung, z.B. in Form von Branchen-Newsletters usw. eine Sensibilisierung für Entwicklungstendenzen in der Branche gefördert. Diesem Zweck dienen auch die Initiierung von Forschungsprojekten (z.B. über die Auswirkungen neuer Technologien) sowie die Verbreitung von Forschungsergebnissen, etwa im Rahmen von Erfahrungsaustauschtreffen und Kontaktplattformen (12). Demselben Ziel dient auch das systematische Einbringen der Weiterbildungsproblematik in Informationsveranstaltungen ohne ausgeprägten Weiterbildungsbezug, wie z.B. Kooperations- und Informationsbörsen, Informationsabende und Firmenbesichtigungen.

Eine weitere Maßnahme wäre die Erarbeitung von Branchenszenarien durch Weiterbildungsträger, verbunden mit der Durchführung von Bildungsbedarfserhebungen auf Branchenebene. Die Ergebnisse dieser Arbeiten können - ergänzt um die Auswertung von Beratungsprotokollen von Firmenberatungen - als Grundlage für die Entwicklung eines branchenspezifischen Weiterbildungskonzeptes und konkreter überbetrieblicher Weiterbildungsangebote dienen.

Generell kann der Gedanke firmeninterner Weiterbildung durch Motivationskampagnen, wie z.B. in Form der von den Volkswirtschaftlichen Gesellschaften propagierten "Firmenakademien" (vgl. StVG 1990), unterstützt durch das Angebot einschlägiger Praxishilfen und Handbücher und Beratungsleistungen, gefördert werden (13).

Als Anreiz zur Inanspruchnahme dieser überbetrieblichen Weiterbildungs-, Beratungs- und Informationsangebote gerade durch kaum weiterbildungsaktive Kleinbetriebe wäre eine finanzielle Förderung (wie z.B. im Rahmen der WIFI-Unternehmensberatungsaktionen) sinnvoll.

Gerade in Kleinbetrieben sind Aus- und Weiterbildung kaum trennbar. Als fruchtbar erscheint deshalb der Ansatz, die Aufmerksamkeit verstärkt auf eine systematische Lernförderung am Arbeitsplatz (vgl. SCHLAFFKE/WEISS 1991), d.h. auf eine Verbesserung der Einführung neuer Mitarbeiter und des on-the-job-Trainings zu lenken (14) sowie in der Praxis stehende Ausbilder als Weiterbildner zu qualifizieren (vgl. PÄTZOLD 1991).

2.2. Weiterbildungsintensive Kleinbetriebe

Weiterbildungsintensive Klein- und Mittelbetriebe sehen sich ebenfalls dem Konkurrenzdruck ausgesetzt, markante Weiterbildungsauslöser bilden jedoch die Einführung neuer Techniken im Unternehmen und die damit zusammenhängenden Veränderungen in Aufbau- und Ablauforganisation. Der Weiterbildung kommt unterstützende Funktion zu (15). Fachkräfte im Produktionsbereich werden ver-

stärkt weitergebildet. Weiterbildungsintensive Kleinbetriebe führen auch öfter Bildungsbedarfserhebungen durch und kooperieren zunehmend mit Management-Instituten und in- und ausländischen Trainer- und Beratergruppen. Jedoch ist die Weiterbildungs- und -planung nicht stärker ausgeprägt als bei wenig weiterbildungsaktiven Kleinbetrieben. Dies hängt damit zusammen, daß Kleinbetriebe generell seltener (schriftliche) Planungen durchführen. Als Ursachen dafür können Wissensdefizite und auf großbetriebliche Anforderungen abgestimmte Planungsinstrumentarien, vor allem aber die Abneigung gegenüber Selbstbindung durch längerfristige Planungen (die mit Verlust von Flexibilität gleichgesetzt wird) angesehen werden. Gerade weiterbildungsintensive Kleinbetriebe führen am häufigsten Probleme durch fehlendes externes fachliches Weiterbildungsangebot an. Dies weist darauf hin, daß es sich nicht um eine Schutzbehauptung, sondern um ein grundlegendes Problem im Bereich der technisch/fachspezifischen Weiterbildung handelt: Einer sehr fach-, maschinen- oder betriebsspezifischen Nachfrage steht ein wenig problemadäquates externes Trainingsangebot überbetrieblicher Anbieter gegenüber, wobei das Problem durch zu kurze Herstellerschulung und unzureichende Einschulung vor Ort weiter verstärkt wird (vgl. STAHL 1990). Lernortkombinationen zwischen externen Weiterbildungsträgern (Einführungskurse), Herstellern (spezifische Vertiefungskurse) und dem Betrieb (begleitete Einschulung an der Maschine) sind in der Praxis noch wenig verbreitet.

Bei weiterbildungsintensiven Kleinbetrieben ist das Problem der Weiterbildungshemmschwelle bereits überwunden. Jedoch weisen FRÖHLICH/PICHLER (1988, S. 161) in ihrer Studie über mittelständische Unternehmer darauf hin, daß nicht so sehr die Höhe der Weiterbildungsaufwendungen als vielmehr die Art und Weise des Mitteleinsatzes (insbesondere in Kooperation mit Dienstleistungseinrichtungen ihrer Interessensvertretungen) für den Erfolg entscheidend ist. Damit liegt der wichtigste Ansatzpunkt zur Förderung wirksamer Weiterbildung bei der Einführung systematischer Bildungsbedarfserhebung. Neben Branchenszenarien, aus denen Hinweise auf branchenspezifischen Weiterbildungsbedarf abgeleitet werden können, kann Bildungsbedarfserhebung für Unternehmen als (kostenpflichtige und unter Umständen finanziell geförderte) Dienstleistung von den Weiterbildungsträgern entwickelt werden. Hier sind zwei Ausrichtungen vorstellbar:

- Das Angebot von "Bedarfserhebung-Packages", die Selbstdiagnosen mit entsprechendem Instrumentarium sowie zum Teil auch Beratungsleistungen für Erhebung und Interpretation der Daten und die Ausarbeitung eines Weiterbildungsplanes beinhalten.

- Die Einbindung von Bildungsbedarfserhebung in ganzheitliche Unternehmensdiagnosen bzw. generell in Beratungsleistungen: Sowohl bei Fach- als auch bei Organisationsentwicklungsberatungen sollten systematisch auch Weiterbildungsbedarf erhoben und mit berücksichtigt werden. Besonders geeignet erscheinen Beratungen im Rahmen der Erarbeitung von Leitbildern, strategischer Planung und der Einführung neuer Technologien oder EDV usw.

Beides setzt eine entsprechende Zusatzqualifizierung der eingesetzten Unternehmensberater und Trainer voraus. Damit wird das Ziel verfolgt, von einer einmaligen Bedarfserhebung durch externe Experten weg hin zur Einführung laufender Bildungsbedarfserhebung durch die Unternehmen zu kommen. Damit wird auch die latente Gefahr verringert, nicht problem- und betriebsadäquate Weiterbildungsangebote aufgrund ungenügend reflektierter Bedarfsäußerungen von Unternehmen zu entwickeln (vgl. KAILER u.a. 1985b, S. 127ff., STAHL 1990, S. 74ff.).

Eine weitere damit zusammenhängende Maßnahme liegt in der Verbesserung der Information über das externe Weiterbildungsangebot. Da Unternehmen auf der Basis durchgeführter Bildungsbedarfserhebungen inhaltlich spezifischere und qualitativ höhere Anforderungen an Weiterbildungsangebote stellen, ist für die Anbieter der Zugriff auf eine breite Palette externer Weiterbildungsangebote (Seminarbausteine, Unterlagen, Lernprogramme) und einen umfangreichen Trainerpool erforderlich. Auch angesichts des ständig wachsenden Weiterbildungsangebotes und der internationalen Vernetzung der Anbieter wird eine EDV-gestützte Weiterbildungsdatenbank mit dezentraler Zugriffsmöglichkeit benötigt. Für Kleinbetriebe muß dies jedoch mit beratender Hilfestellung gekoppelt werden: Ansonsten besteht die Gefahr, daß das Informationsangebot überhaupt nicht abgerufen wird - bzw. daß zwar aus einem größeren Angebot, aber nach wie vor aufgrund kaum reflektierter Bedarfslagen ausgewählt wird (16). Die begleitende Beratung kann durch spezielle Weiterbildungsberater der Weiterbildungsinstitutionen, durch von öffentlicher Seite eingerichtete Qualifizierungsberatungsstellen sowie durch entsprechend weitergebildete Unternehmensberater und Trainer erfolgen.

Selbstgesteuerte Weiterbildungsbedarfserhebung und Auswahl externer Programme bzw. Trainer kann auch durch Bereitstellung von Checklisten, Fragenkatalogen, durch detaillierte Seminarbeschreibungen der Anbieter oder auf der Erfüllung bestimmter Kriterien beruhende "Gütesiegel" unterstützt werden.

Ein weiterer Ansatzpunkt betrifft die konkrete Planung des Weiterbildungsangebotes. Nicht jeder Weiterbildungsbedarf eines Unternehmens erfordert innerbetriebliche Abdeckung und maßgeschneiderte Programmplanung. D.h. überbetriebliche Programme behalten insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen weiterhin ihre Bedeutung bei. Jedoch müssen sie zeitlich (Tageszeit, Saison, Wochentag), regional und inhaltlich auf den Bedarf der Unternehmen

abgestimmt sein und möglichst sowohl inner- als auch überbetrieblich einsetzbar sein (vgl. KRAMER 1983, S. 67ff.). Die Programmgestaltung geht damit über die Auswahl geeigneter Trainer (mit einem von diesen entwickelten Programm) hinaus. Es werden Präsenzveranstaltungen (Seminare, Workshops, u.U. mit CBT-Teilen) mit Selbstlernphasen (einzeln, in Gruppen, u.U. mit Selbstlernunterlagen), Praktika, Praxisteile in Unternehmen und Exkursionen gekoppelt. Dies setzt neben dem Zugriff auf einen Trainerpool auch den Aufbau einer Medien- Datenbank voraus (17).

Angesichts einer steigenden und immer stärker spezialisierten Nachfrage insbesondere im technischen Bereich und der notwendigen kostenintensiven Geräteausstattung bedeutet dies für externe Weiterbildungsträger zunehmend eine Abkehr vom Konzept, ein möglichst vollständiges Programm (zumindest in einem Fachbereich oder für eine Zielgruppe) selbst anzubieten. Neben eigenständiger Programmentwicklung durch die Weiterbildungsträger gewinnt die Kooperation mit anderen Anbietern an Bedeutung (vgl. STAHL 1990).

Ein weiterer Ansatzpunkt liegt in integrierten Trainings- und Beratungsprogrammen (18), in denen Weiterbildung als Teil einer umfassenden Problemlösung verstanden wird, wie z.B. dem Steirischen Innovationsprogramm (PIBER 1987), dem WEP oder dem Vorarlberger Programm der Wirtschaftsförderungsinstitute. Denkbar wäre eine Variante speziell für neugegründete Unternehmen (vgl. GIBB 1987a,b). Diese Programme können auch in Form regionaler Einzel- und Gruppenberatungsgespräche, u.U. unterstützt durch Selbstlernmaterialien (z.B. KAILER u.a. 1990b), angeboten werden (19).

2.3. Weiterbildungsintensive Mittel- und Großbetriebe

Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen beschäftigt, desto mehr Personen werden weitergebildet. Am häufigsten werden externe Seminare sowie Fachmessen besucht, zunehmend werden auch unternehmensintern Veranstaltungen abgehalten. Auch in Mittel- und Großunternehmen steht die fachliche Qualifizierung im Vordergrund, im Vergleich zu Kleinbetrieben gewinnen die Vorbereitung auf innerbetrieblichen Aufstieg, die Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander und die Frage der Persönlichkeitsbildung an Bedeutung. Facharbeiter, Meister und Angelernte werden häufiger als in kleinen Unternehmen weitergebildet; Lerngruppen am Arbeitsplatz, Meisterkurse, Werkmeisterschulen und Universitätslehrgänge werden häufiger in Anspruch genommen. In den größeren Unternehmen sind schriftliche Planungen verbreitet: Leitbild und Führungsrichtlinien sind oft vorhanden, ebenso Weiterbildungspläne und Personalentwicklungskonzepte (wenn auch mit sehr unterschiedlichen Ausprägungen bezüglich Formalisierung und Umsetzung). Informelle Bildungsbedarfserhebungen und Be-

darfsmeldungen werden durch systematische Mitarbeiterbeurteilungen sowie durch Fragebogenerhebungen ergänzt. Aufgrund der Mitarbeiterzahl gibt es in diesen Unternehmen Personalsachbearbeiter, denen auch die Organisation der Weiterbildung übertragen wird. Daraus resultiert oft folgende Problemlage: Zu wenig Zeit für die Weiterbildungsfunktion bei meist fehlender betriebspädagogischer Ausbildung (20). Bei größeren Mittelbetrieben übernimmt oft ein Mitarbeiter des Personalwesens vollamtlich die Weiterbildungsaufgabe, betreut daneben aber einige Personalagenden weiter (21). Eine typische Position als "Leiter der Weiterbildung und stellvertretender Personalleiter" bietet breite Ansatzmöglichkeiten für integrierte Weiterbildungs- und Personalentwicklungsarbeit. Betriebspädagogische Qualifikationsdefizite sowie Kapazitätsprobleme stellen jedoch Engpässe für den weiteren Ausbau der Weiterbildung dar. Es wird mit einer großen Anzahl externer Weiterbildungsträger kooperiert, und allein die Organisation von externen oder internen Trainingsmaßnahmen für eine größere Anzahl von Mitarbeitern sowie die Aufgaben im Personalbereich (z.B. Personalsuche und Führen von Auswahlgesprächen) binden einen Großteil der Arbeitskapazität der Weiterbildungsverantwortlichen. Damit kommt bei dieser Gestaltungsform dem systematischen Aufbau von Multiplikatoren im Unternehmen und der Ausbildung nebenamtlicher Trainer hohe Bedeutung zu. Der Hauptansatzpunkt zur effizienteren Gestaltung betrieblicher Weiterbildung liegt bei Unternehmen dieses Typs bei einer kritischen Überprüfung der geübten Weiterbildungspraxis.

Indirekt kann diese Reflexion durch die Publikation exemplarischer Fallbeispiele betrieblicher Weiterbildung ("Cases of good practice"), durch Symposien, durch Studienreisen und Firmenbesuche speziell für Weiterbildungsverantwortliche unterstützt werden. Auch die Erarbeitung und Verbreitung von Forschungsergebnissen auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung (z.B. internationale Vergleichsdaten, Evaluierungsergebnisse von Pilotprojekten) oder die systematische Auswertung und Zusammenfassung von Fachliteratur kann dazu einen Beitrag leisten.

Direkte Hilfestellung kann durch Weiterbildungs- oder Personalentwicklungs-Audits durch Externe geleistet werden (22). Diese verbinden eine instrumentierte Selbstdiagnose mit Beratung über die Gestaltung von Weiterbildungskonzepten oder werden als Teil einer Gesamt-Unternehmensdiagnose durchgeführt (vgl. EASTERBY-SMITH u.a. 1986). Einer finanziellen Unterstützung solcher Beratungsaktionen kommt angesichts der höheren Weiterbildungsaufwendungen dieser Unternehmen im Vergleich zu Kleinbetrieben nur geringe Bedeutung zu. Bei den Weiterbildungskonzepten von Unternehmen dieses Typs handelt es sich oft nur um Verzeichnisse von Kursen und Seminaren sowie organisatorische Richtlinien für Kursteilnehmer. Ein von Externen und internem Weiterbildungs-

personal gemeinsam durchgeführter Audit kann den Ausgangspunkt für eine Umgestaltung der Weiterbildungsarbeit bilden: Als Beispiele genannt seien eine stärkere Berücksichtigung der persönlichkeitsbildenden Komponente in der Weiterbildung, eine Ergänzung des individuellen Lernens durch Lernen auf Gruppen- und Organisationsebene (23), die Entwicklung und Integration neuer Lernformen in das betriebliche Weiterbildungskonzept, die verstärkte Berücksichtigung von Evaluierung, Bildungsmarketing und -controlling in der Gestaltung der Bildungsarbeit sowie eine langfristige Planungsperspektive. Diese oft tiefgreifenden Änderungen bestehender Konzepte führen zu neuen Anforderungen an das Weiterbildungspersonal und firmeninterne Personalentwickler und müssen deshalb mit berufsbegleitender Weiterbildung für diesen Personenkreis gekoppelt werden. Dabei sind insbesondere Angebote für nebenamtliche sowie einschlägig nur wenig vorgebildete Weiterbildner von Bedeutung, um ein firmeninternes Multiplikatorensystem (Bereichsbildungsverantwortliche, nebenamtliche Trainer usw.) als notwendige Voraussetzung für eine Umgestaltung der Weiterbildungspraxis aufbauen zu können.

Als weitere Ansatzpunkte sind zwei in der betrieblichen Weiterbildungspraxis oft vernachlässigte Aufgaben anzuführen: Transferförderung und Evaluierung. Dies kann durch die Entwicklung von Checklisten usw. unterstützt werden. Für firmeninterne Seminare Externer können z.B. Transfertreffen vereinbart werden, überbetriebliche Seminarveranstaltungen können durch das Angebot von inhaltlicher Nachbetreuung oder Nachkontakte, durch eine "hotline" usw. unterstützt werden. Auch die Einführung eines umfassenden, aber handhabbaren Evaluierungskonzeptes bei überbetrieblichen Seminaren, das über eine Fragebogenerhebung am Seminarende hinausgeht, wird indirekt dazu führen, daß in den teilnehmenden Unternehmen der Evaluierung stärkeres Augenmerk geschenkt wird.

Das Angebot von Informationen über neue Entwicklungstendenzen und Innovationen ("Monitorfunktion") im Bereich der Weiterbildung, die Herausgabe von Newsletters, Literaturberatung usw. durch Weiterbildungsanbieter kann als Unterstützung für Umstrukturierungsprozesse eingesetzt werden.

Ergänzend ist auch für Großunternehmen die Bereitstellung von Informationen über externe Weiterbildungsangebote (in Form einer EDV-gestützten Weiterbildungsdatenbank) sinnvoll, da sie meist - trotz des vorhandenen Weiterbildungspersonals - nur wenig Zeit für die Suche nach problemadäquaten externen Angeboten aufwenden können.

Eine weitere Maßnahme umfaßt die Entwicklung von Weiterbildungskonzepten und konkreten Trainingsmaßnahmen für bestimmte Zielgruppen in Zusammenarbeit von Weiterbildungsträgern und Unternehmen (24).

2.4. Sehr weiterbildungsintensive Großbetriebe

Auch bei den größeren Unternehmen ist die Weiterbildungsbeteiligung unterschiedlich: Die Analyse zeigt eine Gruppe von Großbetrieben mit einem hohen Anteil hochqualifizierter Mitarbeiter (z.B. Banken, Versicherungen, Computer- und Elektrotechnikbereich) und mit sehr hohen Pro-Kopf-Aufwendungen für Weiterbildung. Typische Kennzeichen dieser Unternehmen sind hohe Änderungsintensität und umfangreiche Produktinnovationen im Unternehmen bzw. auf Branchenebene. Hohe Bedeutung kommt der Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien, der Aufstiegsfortbildung und der Persönlichkeitsbildung zu. Markante Kennzeichen dieses Unternehmenstyps sind methodisch-didaktische Weiterbildungsinnovationen (z.B. CBT, Selbstlernmaterialien, Coaching), insbesondere die Betonung systematischen Lernens am Arbeitsplatz sowohl für Führungs- als auch Fachkräfte und Angelegerte (z.B. Lernstatt und Qualitätszirkel). Ein Teil dieser Unternehmen verfügt über job-rotation- und Trainee-Programme. Bei Unternehmen dieses Typs ist die Weiterbildungsabteilung am häufigsten aus dem Personalwesen ausgegliedert. Zunehmend erfolgt eine Spezialisierung auf Weiterbildungsaufgaben im engeren Sinn (z.B. Planung und Abhaltung von Veranstaltungen). Damit wird aber - im Vergleich zu Mittelbetrieben - an Aufgaben im Personal- und Organisationsbereich seltener mitgewirkt. Die Weiterbildung läuft damit Gefahr, sich gerade durch ihre Spezialisierung und kompetenzmäßige Abgrenzung vom Unternehmensgeschehen allmählich abzukoppeln ("Isolierung durch Überspezialisierung") (25).

Aufgrund der meist regen Weiterbildungsnachfrage treten auch in größeren Weiterbildungsabteilungen personelle Engpässe auf. Zur Kapazitätserweiterung werden nicht nur nebenamtliche interne Fachreferenten, sondern auch externe Trainer beigezogen. Externe Fachleute halten z.B. firmenintern Seminare zu Spezialthemen ab oder werden für Sonderaufgaben, wie z.B. Moderation von Organisationsentwicklungsprozessen, Erhebung von Weiterbildungsbedarf, Evaluierungsprojekte, Erstellung von Seminar designs, Trainingsunterlagen und Selbstlernmaterialien oder Coaching herangezogen. Tendenziell wird versucht, von einmaligen Aufträgen hin zu einer längerdauernden Kooperation mit externen Fachleuten zu kommen, um dadurch mit "Quasi-Internen" die eigene Kapazität nachhaltig zu erweitern (26).

Auch die Transferproblematik und Evaluierungsdefizite rücken zunehmend in den Vordergrund, wobei Spezialseminare zum Abbau von Wissensdefiziten bzw. entsprechende Beratungsleistungen angeboten werden können.

Auch für weiterbildungsintensive Großunternehmen bleibt das Angebot von Informationen über das externe Angebot insbesondere auf internationaler Ebene von Interesse. Für Großbetriebe ist in diesem Zusammenhang eine begleitende Beratung von untergeordneter Bedeutung, wichtig erscheint die Möglichkeit einer

Fernabfrage durch Vernetzung internationaler Datenbanken (wie z.B. im Zuge des EG-Projektes ROMEO).

Ein weiterer Ansatzpunkt besteht in der gemeinsamen Entwicklung innovativer Weiterbildungsprojekte durch betriebliche Bildungsabteilungen unter Beiziehung externer Fachexperten (z.B. im Bereich CBT). Eine Zusammenarbeit mit externen Weiterbildungsträgern bietet sich in der Form an, daß gemeinsame Modellversuche oder Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Unternehmen durchgeführt werden bzw. daß die Ergebnisse über den Weiterbildungsträger (z.B. durch Publikationen, Symposien und Workshops) verbreitet werden.

Die Weiterbildung/Supervision des hauptamtlichen Weiterbildungspersonals wird durch Zugriff auf (internationale) Trainer und Supervisoren und die Organisation von Erfahrungsaustausch-Gruppen für Fachexperten gefördert (27). Längerdauernde berufsbegleitende Weiterbildungsprogramme für diese Zielgruppe sind meist mit Praxisprojekten und Supervisionsmöglichkeit verbunden.

Auch Organisationsentwicklungs-Beratung und Personalentwicklungs- und Weiterbildungs-Audits sind - sofern der externe Weiterbildungsanbieter über entsprechend hochqualifizierte Trainer und Berater verfügt - Ausgangspunkte für eine Umgestaltung der Weiterbildungsarbeit.

3. Auswirkungen auf die Rolle externer Weiterbildungseinrichtungen und anderer Anbieter

Insgesamt kommt Weiterbildungsanbietern sowohl bei Kleinbetrieben (als externe Weiterbildungsexperten und "ausgelagerte Bildungsabteilung") als auch bei Großunternehmen (zur Kapazitätserweiterung auch in Zukunft erhebliche Bedeutung zu. Abb. G-3 stellt einen Orientierungsrahmen für Maßnahmen zur Förderung betrieblicher Weiterbildung dar. Daraus lassen sich einschneidende Veränderungen sowohl im Dienstleistungsangebot als auch damit zusammenhängend im Rollenverständnis der externen Anbieter ableiten (vgl. KAILER 1987c,d): Von Anbietern eines umfassenden Fachprogrammes, das möglichst vom eigenen Trainerstab durchgeführt wird, entwickeln sich Weiterbildungsinstitutionen hin zu Bildungsmaklern, welche sich auf Auswahl, Evaluierung, Abstimmung und Weiterbildung eines (internationalen) Pools von Fachspezialisten und den Zugriff auf Selbstlernprogramme und Lernmedien konzentrieren. Dieses Know-how geht über in einer Datenbank speicherbare Trainer- und Programmdateien hinaus. Neben der Inhaltskompetenz gewinnt die Fachkompetenz bezüglich Beratungsleistungen, wie z.B. der Durchführung von Bedarfserhebungen, der maßgeschneiderten Programmplanung, Evaluierung, der Erstellung von Weiterbildungs Konzepten

und Lernunterlagen, Weiterbildungs- und Lernberatung usw. an Bedeutung. Zunehmend wird bei der Programmgestaltung mit Betrieben, Universitäten, Trainer- und Beratergruppen und anderen Erwachsenenbildungsorganisationen usw. kooperiert, um Trainerressourcen effizient zu nutzen und durch Lernortkombinationen die Wirksamkeit der Weiterbildungsmaßnahmen zu erhöhen. Diese Entwicklung zeigt sich auch im Trend zur zunehmenden Einbeziehung von Praxisteilen in (externe) Veranstaltungen sowie in der verstärkten Integration von Trainingsmaßnahmen und Beratung. Damit geht der Trend zur Internationalisierung bei Trainern, Themen, Teilnehmern und Inhalten einher. Dadurch gewinnen internationale Netzwerke an Bedeutung.

Über die Entwicklung konkreter Programmangebote in Zusammenarbeit mit anderen Anbietern und die Vermittlung von Trainern für firmeninterne Maßnahmen hinaus ergibt sich ein weiteres Aufgabengebiet: Die Schaffung von Lerner- und Lehrmittelbörsen, die Förderung von Kontaktnetzen und zwischenbetrieblichen Bildungsk Kooperationen.

Diese Umgestaltung - oder vielmehr Erweiterung - der Dienstleistungspalette von Weiterbildungsträgern wird insgesamt kaum zu einem Rückgang beim bisherigen Angebotsschwergewicht - Kurse, Lehrgänge und Seminare - führen: Die Nachfrage wird in den nächsten Jahren weiter ansteigen. Auch die hohe Zahl von Klein- und Mittelbetrieben ohne Weiterbildungsabteilung wird weiterhin zu einer großen Nachfrage nach externer Weiterbildungsexpertise führen. Die angebotenen neuen Informations- und Beratungsleistungen werden bei einem Teil der Unternehmen zu verstärkter Nachfrage - mit höherem Anspruchsniveau sowohl bezüglich des Inhalts als auch der Vermittlungsform - führen.

Es ist anzunehmen, daß es weiterhin große und kleine Anbieter geben wird, die sich vorwiegend auf Seminare und Kurse konzentrieren werden (wenn auch im Angebot methodisch-didaktische Innovationen sichtbar werden). Eine weitere Gruppe von Anbietern wird sich jeweils auf bestimmte Dienstleistungen (z.B. Beratung, Lehrmittelentwicklung) konzentrieren. Für beide Gruppen gewinnen jedoch Kapazitätserweiterungsstrategien zunehmend an Bedeutung (vgl. KAILER 1987c,d). Dazu gehören neben der Entlastung von Routinetätigkeiten in der Bildungsadministration (z.B. durch EDV-Einsatz) der Einsatz externer Spezialisten im Werkvertrag, die Einrichtung eigener Entwicklungsabteilungen sowie der Einsatz von Seminarassistenten (vgl. KAILER 1985b) oder externen Lehrgangisleitern. Weiters werden auf firmeninternes Training spezialisierte Bildungsorganisatoren eingesetzt bzw. es wird die generelle Strategie verfolgt, Unternehmensberater für betriebspädagogische Aufgaben (insbesondere Bildungsbedarfserhebungen) weiterzubilden. Auch mit anderen Weiterbildungsanbietern (insbesondere privaten Trainer- und Beratergruppen) wird unter dem Aspekt der (zeitweiligen) Kapazitätserweiterung kooperiert.

Darüberhinaus gewinnt für Weiterbildungsträger die Forcierung der Strategie der "Hilfe zur Selbsthilfe" an Bedeutung: Regionale Erfahrungsaustauschkreise und

die Förderung zwischenbetrieblicher Bildungsk Kooperationen erleichtern den Unternehmen Informationsaustausch und selbstgesteuerte Programmplanung, wobei Weiterbildungsträger als Berater oder zur Programmentwicklung beigezogen werden können. Der Einbindung regionaler weiterbildungsintensiver Unternehmen in diese Netzwerke kommt wegen zwischenbetrieblicher Weiterbildungsk Kooperationen hohe Bedeutung zu. Auch das "Steuerberatermodell" der Bildungsarbeit (ein externer Trainer/Berater betreut eine Gruppe von Unternehmen) zielt in diese Richtung. Dieses Konzept hat nicht nur für die Bildungseinrichtungen der Arbeitgeberorganisationen hohe Bedeutung, welche (intern zum Teil subventionierte) Programme und Beratungsleistungen anbieten, sondern auch für gewinnorientiert geführte Weiterbildungsanbieter. Einer Niedrigpreisstrategie kommt vorwiegend für wenig weiterbildungsaktive Kleinbetriebe Bedeutung zu. Weiterbildungsaktive Unternehmen fragen vorwiegend qualitativ hochwertige Beratungs- und Weiterbildungsangebote nach, wobei die Preisfrage eher in den Hintergrund tritt. Eine von Weiterbildungsanbietern verfolgte Strategie der "Hilfe zur Selbsthilfe" führt nicht zu einem "Abkoppeln" der Unternehmen, sondern eher zu höherer Nachfrage - wenn auch auf höherem Anspruchsniveau und in anderen Kooperationsformen.

Anmerkungen zu Teil G

- (1): So beschreibt STIEFEL "Entfaltungsstufen" der Weiterbildungsarbeit (vgl. z.B. STIEFEL/KAILER 1982, S. 11ff., KAILER/STIEFEL 1984, S. 67ff.), die von Lehr- über die Lern-, Transfer- und Problemlöseorientierung bis zu Werteorientierung reichen. HÖLTERHOFF/BECKER (1986, S. 31ff.) unterscheiden drei "Generationen betrieblicher Bildungsarbeit": Die Institutionalisierungsphase (ein pragmatisch orientierter Aufbau einer Weiterbildungsabteilung), die Differenzierungsphase, in der Konzeptualisierung und Leitlinienerstellung im Vordergrund stehen, sowie die Integrationsphase, wo über die Trainingsfunktion hinaus das Rollenspektrum sich hin zur Prozeß- und Weiterbildungsberatung erweitert (vgl. auch GLASL 1984, SASSEN 1987a). SCHÄFFTER (1981) entwickelte für die Erwachsenenbildung Modelltypen der Kooperation zwischen Weiterbildungsanbietern und Teilnehmern. Die Palette reicht vom Rekrutierungsmodell über das (in der Praxis stark verbreitete) Marktmodell bis hin zum Selbstorganisationsmodell, in dem die Weiterbildung weitgehend durch die Teilnehmer selbst gesteuert wird. Andere Autoren streichen vor allem den Aspekt der strategischen Orientierung heraus: BURGOYNE (1990) entwickelte ein sechsstufiges Modell der Integration der Managemententwicklung in die Unternehmenspolitik. Ausgehend von unkoordinierten Einzelmaßnahmen über die Abstimmung von Managemententwicklung und Laufbahnplanung sowie als nächster Stufe die Bereitstellung von Daten aus dem Personal-Bereich als Grundlage für Strategieentscheidungen beschreibt er als oberste Stufe ein Konzept der Managemententwicklung, das aktiv die Gestaltung des Ablaufes der unternehmensweiten Strategieformulierung beeinflusst, d.h. die Organisation im weiten Sinne lernfördernd gestaltet. Diese Entwicklungsstufe ist mit der Vision der "lernenden Organisation" eng verbunden (vgl. PEDLER u.a. 1989). In ähnlicher Form unterscheiden GOLDEN/RAMANUJAM (1985) vier Typen der Verbindung der Entwicklung der Humanressourcen mit der Strategieformulierung, die von einer rein administrativen Verbindung über den Einsatz von Personalentwicklung als Instrument der Strategieumsetzung bzw. als Partner im Prozeß der Strategieformulierung bis zur integrativen Verbindung der beiden Bereiche reichen.
- (2): Die Clusteranalyse basierte auf den Angaben von 928 österreichischen Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern (ibw- Erhebung 1988). Zugrundegelegt wurden folgende (0/1 codierte) Variable: "Methodisch-didaktische Veränderungen in Seminaren", "Vorhandensein eines schriftlichen Bildungskonzeptes", "Unternehmensgröße (größer/kleiner 100 Mitarbeiter)" "Weiterbildungsziel: Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien", "Probleme mit der Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter", "Zunehmende Konkurrenz" und "Ständige Produktinnovation in der Branche".
- (3): Ein typisches Beispiel sind Kleinbetriebe, die in periodischen Abständen für die gesamte Verkaufsmannschaft ein Standard-Verkaufstraining durchführen, ohne auf betriebsspezifische Inhalte oder die Förderung der Umsetzung zu achten.

- (4): Vgl. dazu GEBERT/STEINKAMP (1990, S. 232) und FESSEL (1990). Unterschiedliche Unternehmertypen und damit zusammenhängende Schlüsselstrategien wurden z.B. im Zuge der STRATOS-Studie herausgearbeitet (FRÖHLICH/PICHLER-1988, S. 158ff.).
- (5): Zu Innovationshemmnissen in Klein- und Mittelbetrieben vgl. BORNETT/NEUBAUER (1985) sowie aus internationaler Sicht SWEENEY (1983).
- (6): Vgl. z.B. die Fallstudien in HOLZHUBER (1984).
- (7): Typische Ansichten sind z.B.: "Zuerst das Dringende (dann das Wichtige)", "Das Tagesgeschäft geht vor - der Kunde ist König", "flexibel sein und sich nicht durch Pläne behindern lassen". Vgl. dazu die Darstellung der "Pionierphase" bei GLASL (1984).
- (8): Zum Qualifikationserwerb und zukünftigen Qualifikationsbedarf von Unternehmensleitern in Kleinbetrieben vgl. KOCH (1988, S. 204): Im Anschluß an die Erstausbildung dominieren nicht-formalisierte Arten des Qualifikationserwerbes. Anforderungen an Führungskräfte kleinerer und mittlerer Unternehmen und möglicher Ausbildungsbedarf wurde von BRINKMANN u.a. (1982) herausgearbeitet. Die Frage des Einsatzes von Unternehmerseminaren als Instrument zur Verbesserung der Betriebsführung im Mittelstand behandelt RESKE (1975).
- (9): STAHL (1990, insb. S. 71ff.) weist (unter Bezugnahme auf die Einführung neuer Technologien in Kleinbetrieben) darauf hin, daß eine fehlende Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten externer Institutionen nicht gleichzusetzen ist mit fehlender Weiterbildungsmotivation: Ursache kann auch ein zeitlich/inhaltlich nicht adäquates Programmangebot sein.
- (10): Gerade kleinere Unternehmen sammeln in Verkaufstrainings mit externen Trainern oft ihre ersten (innerbetrieblichen) Weiterbildungserfahrungen. Die Zielgruppe scheint klar, ein unmittelbarer Nutzen wird erwartet, der auch scheinbar leicht (an steigenden Umsatzzahlen) zu messen ist: Gründe genug, "den Sprung ins kalte Wasser" zu wagen.
- (11): Deshalb werden Weiterbildungsaufgaben wie z.B. Trainerauswahl, Unterlagenerstellung, Programmentwicklung und Veranstaltungsorganisation und -durchführung an Externe ausgelagert, indem vorwiegend auf externe Kurse entsendet wird.
- (12): Wie z.B. die fachspezifisch ausgerichteten Kontakttreffen des Außeninstitutes der Technischen Universität Wien (vgl. HORVAT/KAILER 1989).
- (13): Z.B. WEISBORD (1984), BDA (1982), GROCHLA u.a. (1983), JONES/WOODCOCK (1985), HAMMER u.a. (1987), MALCHER (1988a), STAHL/KOCH (1990), KAILER (1985a, 1987e), KAILER u.a. (1990a,b), NEGES (1991).

- (14): In diesem Zusammenhang ist auch die Diskussion über die Schaffung qualifikationsfördernder Arbeitsplätze zu sehen (vgl. WEISS u.a. 1989b, S. 41ff.; BAETHGE u.a. 1989a, S. 35ff.).
- (15): LÜRZER (1991) weist für den Problembereich der Einführung neuer Technologien auf die eher reaktive Ausrichtung von Weiterbildungsmaßnahmen in Klein- und Mittelbetrieben hin: Weiterbildung (on-the-job oder in Veranstaltungsform) folgt der Auswahlentscheidung bzw. der Installierung der Anlage im Unternehmen.
- (16): Die Notwendigkeit von begleitender Beratung gilt nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Beratung von Einzelpersonen (vgl. STIFTUNG 1987, S. 43ff.; KAW 1990c,e).
- (17): So wurde z.B. für den Bereich Fremdenverkehr die Entwicklung von "Lernpackages" (IVT 1991, S. 62ff.), d.h. Kombinationen von Impulsreferaten und -seminaren, Einführungsveranstaltungen, Intensivseminaren, Workshops, Beratungsleistungen, Selbstlern- und Selbstdiagnoseunterlagen usw. vorgeschlagen.
- (18): Die Rolle des Betriebsberaters geht dabei über Fachberatung und das Liefern von Informationen hinaus (vgl. LIPPITT/LIPPITT 1977, S. 93ff.; 1984). FRIDRICH (1985, S. 173) zeigt z.B. für Management- und Marketingberatung, daß darüber hinaus auch Funktionen als "Katalysator", Prozeßbegleiter und Trainer von Bedeutung sind.
- (19): Zum Problemkreis der Beratung in Klein- und Mittelbetrieben vgl. MUGLER/LAMPE (1987) und SERTL (1989); zum Problem der "Offizialberatung" von Unternehmen durch staatliche Stellen bzw. durch Selbstverwaltungsorgane der Wirtschaft vgl. SCHMIEL (1979, S. 43ff.).
- (20): Deshalb greifen diese nebenamtlichen Weiterbildungsverantwortlichen oft auf "vertraute" Gestaltungsformen der Weiterbildung zurück: Sie verstehen sich als Administratoren und beschränken sich auf organisatorische Belange, sie entsenden Mitarbeiter auf Kurse bekannter und "bewährter" externer Institutionen, sie konzentrieren sich darauf, selbst bestimmte Fachthemen vorzutragen usw.
- (21): Dies entspricht etwa der Institutionalisierungsphase nach HÖLTERHOFF/BECKER (1990, S. 31ff.).
- (22): Vgl. z.B. Fragenkataloge und Audit-Programme bei BUCKLEY/CAPLE (1984), FOMBRUN/TICHY/DEVANNA (1984, S. 235ff.), EASTERBY-SMITH (1986, S. 170ff.), EASTERBY-SMITH u.a. (1986), STIEFEL (1988, 1991). Als Fallstudie vgl. WEINMAR (1991). Für überbetriebliche Weiterbildungsträger vgl. KUBR (1982), KUBR/PROKOPENKO (1989, Kap. 9).
- (23): Vgl. dazu DEISER (1987, S. 31ff.), RIECKMANN (1987, S. 63ff.), SASSEN (1987b, S. 99ff.).

(24): Z.B. arbeitsplatzorientierte Ausbildung für Mitarbeiter mit geringer Weiterbildungserfahrung (vgl. THIEL 1984, DECKER 1985 und BECKER 1990) und Weiterbildungsangebote für bestimmte Problembereiche, wie z.B. die Vorbereitung auf die Einführung neuer Technologien.

(25): Dies wird durch eine Tendenz von Weiterbildungsverantwortlichen verstärkt, durch Maximierung von abgehaltenen Kursen oder Teilnehmerstunden ihre Aktivität zu belegen bzw. den Erfolg ihrer Arbeit (gemessen am Ausmaß der Nachfrage nach Weiterbildung) nachzuweisen, wogegen für - bildungsstatistisch weniger faßbare - Kooperationsprojekte mit anderen Abteilungen, Bildungsbedarfserhebungen und individuelle Beratungen, Begleitung von Arbeitsteams, Weiterentwicklung von neuen Lernformen oder eine systematische Analyse des externen Angebotes wenig Zeit verwendet wird.

(26): Dies geschieht z.B. in der Form einer längeren Projektskooperation, durch Verpflichtung für eine größere Anzahl von Seminaren oder durch Buchung einer Anzahl von Trainings- und Beratungstagen, die dann bei Bedarf abgerufen werden können ("stand-by-Funktion").

(27): Die Mitwirkung in regionalen ERFA-Gruppen dient dagegen hauptsächlich einem Informationstransfer zwischen Weiterbildungsverantwortlichen von Groß- und Kleinbetrieben.

Anhang

1. Fragebögen

- 1.1. **Schriftliche Befragung österreichischer Unternehmen zu Organisationsformen und Entwicklungen der betrieblichen Weiterbildung (ibw-Erhebung 1988)**

- 1.2. **Schriftliche Unternehmensbefragung über Kostenermittlung, Evaluierung und Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung (ibw- Erhebung 1989)**

<p>1. Welche Weiterbildungsmöglichkeiten werden den Unternehmensangehörigen geboten ? (Zutreffendes bitte ankreuzen - Mehrfachnennungen möglich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Besuch von Bildungsveranstaltungen außerhalb des Unternehmens <input type="checkbox"/> Besuch von Fachmessen <input type="checkbox"/> Seminare im Unternehmen <input type="checkbox"/> Lerngruppen am Arbeitsplatz (z. B. "Qualitätszirkel", Bereichsseminare) <input type="checkbox"/> Ausbildung zum Trainer für die interne Weiterbildung <input type="checkbox"/> On-the-job-Training (Schulung durch Vorgesetzte) <input type="checkbox"/> Computergestützte Unterweisung <input type="checkbox"/> Selbststudienunterlagen, Fernstudien <input type="checkbox"/> Job-rotation-Programme <input type="checkbox"/> Benutzung von Fachbibliotheken, Fachzeitschriften <input type="checkbox"/> Etwas anderes, und zwar: 																																																																				
<p>2. Wer führt in Ihrem Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen durch ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hauptamtliche Trainer (Lehrbeauftragte, Vortragende) aus dem Unternehmen <input type="checkbox"/> Führungskräfte oder Mitarbeiter des Unternehmens, die nebenamtlich als Trainer tätig sind <input type="checkbox"/> Firmenexterne Trainer/Berater <input type="checkbox"/> Ein zentral für die Unternehmens-Gruppe eingerichtetes, u. U. organisatorisch ausgegliedertes Schulungsinstitut 																																																																				
<p>3. Welche Ziele hat die Weiterbildung in Ihrem Betrieb ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <input type="checkbox"/> Behebung aktueller Qualifikationsdefizite 2. <input type="checkbox"/> Vorbereitung auf beruflichen Aufstieg 3. <input type="checkbox"/> Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen 4. <input type="checkbox"/> Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung 5. <input type="checkbox"/> Verminderung von Personallukuation/Fehlzeiten 6. <input type="checkbox"/> Training sozialer Fertigkeiten 7. <input type="checkbox"/> Verbesserung des Kontaktes der Mitarbeiter untereinander 8. <input type="checkbox"/> Anpassung an zukünftige fachliche Erfordernisse 9. <input type="checkbox"/> Belohnung für gute Leistungen 10. <input type="checkbox"/> Umschulung auf andere Aufgaben im Betrieb 11. <input type="checkbox"/> Erhöhung der Bereitschaft für organisatorische Veränderungen 12. <input type="checkbox"/> Unterstützung bei der Einführung neuer Technologien 13. <input type="checkbox"/> Andere Ziele, und zwar: 																																																																				
<p>3 a. Und welche der genannten Ziele sollten Ihrer Meinung nach vorrangig verfolgt werden ? Geben Sie bitte die wichtigsten in einer Rangreihe an (max. 3)</p>	<div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <p style="text-align: center;">(Bitte entsprechende Nummern aus Frage 3 hier eintragen)</p>																																																																				
<p>4. Wie häufig haben Mitarbeiter aus folgenden Bereichen im letzten Jahr an Weiterbildung teilgenommen ? (Bitte für alle vorhandenen Arbeitsbereiche ausfüllen)</p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">oft</th> <th style="text-align: center;">selten</th> <th style="text-align: center;">nie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: right;">Einkauf</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Marketing, Werbung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Rechnungswesen, Buchhaltung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Produktion, Fertigung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Kundendienst, Service, Reparatur</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Verkauf, Außendienst</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Personal- und Rechtswesen</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Verwaltung, Innendienst, Büro</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Forschung und Entwicklung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Lagerhaltung, Materialwirtschaft</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Transport, Fuhrpark</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Organisation, EDV</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Arbeitsvorbereitung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Aus- und Weiterbildung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Betriebsrat</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Andere Bereiche, und zwar</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		oft	selten	nie	Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marketing, Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rechnungswesen, Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Produktion, Fertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kundendienst, Service, Reparatur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verkauf, Außendienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personal- und Rechtswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verwaltung, Innendienst, Büro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lagerhaltung, Materialwirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Transport, Fuhrpark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Organisation, EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arbeitsvorbereitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aus- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Betriebsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Andere Bereiche, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	oft	selten	nie																																																																		
Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Marketing, Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Rechnungswesen, Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Produktion, Fertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Kundendienst, Service, Reparatur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Verkauf, Außendienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Personal- und Rechtswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Verwaltung, Innendienst, Büro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Lagerhaltung, Materialwirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Transport, Fuhrpark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Organisation, EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Arbeitsvorbereitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Aus- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Betriebsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
Andere Bereiche, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		

<p>5. Bildet Ihr Unternehmen auch Mitarbeiter anderer Unternehmen aus (Kundenschulung) ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>																																																						
<p>6. Nehmen Angehörige des Unternehmens an längerdauernden Lehrgängen außerhalb des Unternehmens teil ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> JA, und zwar</p> <p><input type="checkbox"/> an Lehrabschlußprüfungs-Vorbereitungskursen <input type="checkbox"/> an Meisterprüfungs-Vorbereitungskursen <input type="checkbox"/> an Werkmeisterschulen <input type="checkbox"/> an Universitätslehrgängen und -kursen <input type="checkbox"/> an Post-Graduate-Studien für Führungskräfte an ausländischen Universitäten <input type="checkbox"/> an anderen Lehrgängen, und zwar</p> <p><input type="checkbox"/> NEIN</p>																																																						
<p>7. Was wurde im Rahmen der Weiterbildung im letzten Jahr vermittelt ? (Bitte für alle vorhandenen Mitarbeitergruppen ausfüllen)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Inhalte der Weiterbildung</th> <th colspan="4">Es wurde vermittelt für</th> </tr> <tr> <th>die Unternehmenseleitung</th> <th>qualifizierte Angestellte/ Meister</th> <th>einfache Facharbeiter</th> <th>angelernte Kräfte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>technisches Fachwissen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>kaufmännisch/rechtliches Fachwissen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>EDV</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Fremdsprachen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Allgemeinwissen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Persönlichkeitsbildung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiterführung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Kommunikation, Verhaltenstraining</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Andere Inhalte, und zwar:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Inhalte der Weiterbildung	Es wurde vermittelt für				die Unternehmenseleitung	qualifizierte Angestellte/ Meister	einfache Facharbeiter	angelernte Kräfte	technisches Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kaufmännisch/rechtliches Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fremdsprachen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Allgemeinwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Persönlichkeitsbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mitarbeiterführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kommunikation, Verhaltenstraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Andere Inhalte, und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inhalte der Weiterbildung	Es wurde vermittelt für																																																						
	die Unternehmenseleitung	qualifizierte Angestellte/ Meister	einfache Facharbeiter	angelernte Kräfte																																																			
technisches Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
kaufmännisch/rechtliches Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
Fremdsprachen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
Allgemeinwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
Persönlichkeitsbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
Mitarbeiterführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
Kommunikation, Verhaltenstraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
Andere Inhalte, und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																			
<p>8. Wo liegen Schwierigkeiten in der Weiterbildung in Ihrem Unternehmen ? (Bitte alle Zeilen ausfüllen)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Die Schwierigkeiten sind</th> </tr> <tr> <th>eher groß</th> <th>eher gering</th> <th>nicht vorhanden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Finanzielle Beschränkungen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Zeitmangel, Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter/Teilnehmer</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mangelnde Motivation der Mitarbeiter</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Nicht ausreichende Unterstützung durch Vorgesetzte der Teilnehmer</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Nicht ausreichende Unterstützung durch die Unternehmensleitung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Personelle Engpässe in der Bildungsabteilung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Erfolg der Weiterbildung ist schwer nachweisbar</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Es wird nur wenig vom Gelernten umgesetzt</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Zuwenig Zusammenarbeit des Bildungswesens mit anderen Abteilungen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Es gibt für uns kein entsprechendes externes fachliches Angebot</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Andere Schwierigkeiten, und zwar</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Die Schwierigkeiten sind			eher groß	eher gering	nicht vorhanden	Finanzielle Beschränkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zeitmangel, Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter/Teilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mangelnde Motivation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nicht ausreichende Unterstützung durch Vorgesetzte der Teilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nicht ausreichende Unterstützung durch die Unternehmensleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personelle Engpässe in der Bildungsabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Erfolg der Weiterbildung ist schwer nachweisbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es wird nur wenig vom Gelernten umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zuwenig Zusammenarbeit des Bildungswesens mit anderen Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es gibt für uns kein entsprechendes externes fachliches Angebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Andere Schwierigkeiten, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Die Schwierigkeiten sind																																																						
	eher groß	eher gering	nicht vorhanden																																																				
Finanzielle Beschränkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Zeitmangel, Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter/Teilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Mangelnde Motivation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Nicht ausreichende Unterstützung durch Vorgesetzte der Teilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Nicht ausreichende Unterstützung durch die Unternehmensleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Personelle Engpässe in der Bildungsabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Erfolg der Weiterbildung ist schwer nachweisbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Es wird nur wenig vom Gelernten umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Zuwenig Zusammenarbeit des Bildungswesens mit anderen Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Es gibt für uns kein entsprechendes externes fachliches Angebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
Andere Schwierigkeiten, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				

<p>9. Was hat sich in den letzten 3 Jahren im Unternehmen in der betrieblichen Weiterbildung geändert ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<input type="checkbox"/> Anzahl des Personals in der Weiterbildung <input type="checkbox"/> Ausgaben des Unternehmens für Weiterbildung <input type="checkbox"/> Anzahl der Teilnehmer <input type="checkbox"/> Personelle Umbesetzungen im Weiterbildungsreferat <input type="checkbox"/> Einsatz neuer externer Trainer im Unternehmen <input type="checkbox"/> Methodisch-didaktische Änderungen in den Seminaren <input type="checkbox"/> Neue Zielgruppen für die Weiterbildung <input type="checkbox"/> Neue Themenbereiche <input type="checkbox"/> Andere wesentliche Änderung, nämlich	
<p>10. Wird im Unternehmen der Weiterbildungsbedarf erhoben ?</p>	<input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN (---> Bitte weiter bei Frage 11 !)	
<p>10 a. Wenn JA: Wie wird der Weiterbildungsbedarf erhoben ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<p>Durch ...</p> <input type="checkbox"/> ... Befragung von Vorgesetzten <input type="checkbox"/> ... Fragebogenerhebung bei Mitarbeitern <input type="checkbox"/> ... Einzelgespräche mit Mitarbeitern <input type="checkbox"/> ... Bildungsbeauftragte in den Abteilungen <input type="checkbox"/> ... Mitarbeiterbeurteilungsgespräche <input type="checkbox"/> ... Meldung durch Mitarbeiter selbst <input type="checkbox"/> ... einen "Bildungsausschuß" <input type="checkbox"/> ... laufende Bedarfserhebung in Seminaren <input type="checkbox"/> ... etwas anderes, nämlich	
<p>11. Hat das Unternehmen Erfahrungen mit "Organisationsentwicklung" (OE) gemacht ?</p>	<input type="checkbox"/> Nein, bisher nicht <input type="checkbox"/> OE-Projekte sind in Planung oder zukünftig vorgesehen <input type="checkbox"/> OE-Projekte wurden/werden in einem abgegrenzten Unternehmensbereich durchgeführt <input type="checkbox"/> Unternehmensweite OE-Projekte wurden/werden durchgeführt	
<p>12. Wie wird sich die Weiterbildung in Ihrem Unternehmen in den nächsten 3 Jahren Ihrer Meinung nach entwickeln ?</p>	<p>a) die externe Weiterbildung wird ...</p> <input type="checkbox"/> zunehmen <input type="checkbox"/> gleichbleiben <input type="checkbox"/> abnehmen	<p>b) die interne Weiterbildung wird ...</p> <input type="checkbox"/> zunehmen <input type="checkbox"/> gleichbleiben <input type="checkbox"/> abnehmen

<p>13. Werden im Unternehmen die Weiterbildungskosten ermittelt ?</p>	<p><input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN (--- > Bitte weiter bei Frage 14 !)</p>																												
<p>13 a. Wenn JA: Wie hoch waren 1986 die Weiterbildungskosten des Unternehmens ?</p>	<p>Insgesamt ca. öS (ST) davon entfallen auf firmeninterne Aktivitäten: ca. öS (ST) externe Seminare usw.: ca. öS (ST)</p>																												
<p>14. Wie fördert Ihr Unternehmen die Inanspruchnahme externer Bildungsmaßnahmen ? (Bitte alle Zeilen ausfüllen)</p>	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">häufig</th> <th style="text-align: center;">selten</th> <th style="text-align: center;">nie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Durch Information und Beratung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Durch teilweise Kostenübernahme</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Durch gänzliche Kostenübernahme</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Durch teilweise Freistellung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Durch gänzliche Freistellung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Durch entsprechende Arbeitszeitregelung</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		häufig	selten	nie	Durch Information und Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Durch teilweise Kostenübernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Durch gänzliche Kostenübernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Durch teilweise Freistellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Durch gänzliche Freistellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Durch entsprechende Arbeitszeitregelung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	häufig	selten	nie																										
Durch Information und Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Durch teilweise Kostenübernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Durch gänzliche Kostenübernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Durch teilweise Freistellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Durch gänzliche Freistellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Durch entsprechende Arbeitszeitregelung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
<p>15. Durch welche Weiterbildungsinstitutionen sind Angehörige des Unternehmens intern oder extern weitergebildet worden ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<p>Durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) <input type="checkbox"/> Berufsförderungsinstitut (BFI) <input type="checkbox"/> Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ) <input type="checkbox"/> Hernstein Institut für Unternehmensführung <input type="checkbox"/> Management-Institut der Industrie (MDI) <input type="checkbox"/> Management Center Vorarlberg (MCV) <input type="checkbox"/> Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF) <input type="checkbox"/> Spracheninstitut/Bildungswerk der Industrie (SPIDI-BWI) <input type="checkbox"/> Volkswirtschaftliche Gesellschaften <input type="checkbox"/> Arbeiterkammer/Österr. Gewerkschaftsbund <input type="checkbox"/> Universitätsinstitute, Uni-Außeninstitute <input type="checkbox"/> Sprachinstitute <input type="checkbox"/> inländische Berater-/Trainer(gruppen) <input type="checkbox"/> ausländische Berater-/Trainer(gruppen) <input type="checkbox"/> andere ausländische Institutionen <input type="checkbox"/> andere Weiterbildungsträger: 																												
<p>16. Gibt es im Unternehmen eine(n) bestimmte(n) Mitarbeiter(in), der (die) für die Planung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zuständig ist ?</p>	<p><input type="checkbox"/> JA, und zwar</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> einen hauptamtlichen Weiterbildungsbeauftragten (-leiter) <input type="checkbox"/> der Leiter (ein Mitarbeiter) des Personalwesens betreut diese Aufgabe mit <input type="checkbox"/> den Leiter der Personalentwicklung <input type="checkbox"/> eine andere Person, nämlich <p><input type="checkbox"/> NEIN, denn</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> der Unternehmensleiter betreut diese Aufgabe selbst <input type="checkbox"/> das ist Aufgabe der jeweiligen Vorgesetzten <input type="checkbox"/> das ist von Fall zu Fall verschieden <p>Wenn NEIN: --> Bitte gehen Sie weiter zu Frage 25 !</p>																												

Die Fragen 17 bis 24 bitte nur ausfüllen, wenn Sie bei der Frage 16 mit "JA" geantwortet haben !

<p>17. Wem ist diese für die Weiterbildung zuständige Person direkt unterstellt ? (Bitte nur eine Angabe)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 Der Geschäftsführung/Unternehmensleitung <input type="checkbox"/> 2 Dem Vorstandsdirektor Personalbereich <input type="checkbox"/> 3 Dem Leiter des Personalwesens <input type="checkbox"/> 4 Jemand anderem, und zwar: <input type="checkbox"/> 5 Keine eindeutige Zuordnung</p>																																																																											
<p>18. Was ist die höchste abgeschlossene Ausbildung dieser für die Weiterbildung zuständigen Person ?</p>	<p>Universitätabschluss in <input type="checkbox"/> 01 Lehrabschlussprüfung <input type="checkbox"/> 06 Wirtschaftswissenschaft <input type="checkbox"/> 02 Meisterprüfung <input type="checkbox"/> 07 Wirtschaftspädagogik <input type="checkbox"/> 03 berufsbildende mittlere Schule <input type="checkbox"/> 08 Pädagogik, Psychologie <input type="checkbox"/> 04 AHS-Matura <input type="checkbox"/> 09 Technische Studienrichtung <input type="checkbox"/> 05 BHS-Matura (HTL, HAK) <input type="checkbox"/> 10 Rechtswissenschaften <input type="checkbox"/> 11 Andere, und zwar</p>																																																																											
<p>19. Alter dieser Person</p>	<p>..... Jahre (2)</p>																																																																											
<p>20. Tätigkeitsdauer im Unternehmen insgesamt</p>	<p>..... Jahre (2)</p>																																																																											
<p>21. Zuständig für die Weiterbildung</p>	<p>seit Jahren (2)</p>																																																																											
<p>22. Geschlecht der für die Weiterbildung zuständigen Person</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 männlich <input type="checkbox"/> 2 weiblich</p>																																																																											
<p>23. Über wieviel Personal verfügt das Weiterbildungsreferat (inklusive Leiter) ?</p>	<p><input type="text"/> <input type="text"/> hauptamtliche Trainer <input type="text"/> <input type="text"/> Schulungsorganisatoren (ohne eigene Trainingstätigkeit) <input type="text"/> <input type="text"/> Sekretariat <input type="text"/> <input type="text"/> nebenamtliche Trainer (in anderen Unternehmensbereichen tätig)</p>																																																																											
<p>24. Für welche Aufgaben ist die für die Weiterbildung zuständige Person (das Weiterbildungsreferat) im Unternehmen verantwortlich, woran wirkt sie mit ? (Bitte füllen Sie alle Zeilen aus)</p>	<p>Der Weiterbildungsleiter</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aufgaben:</th> <th>ist verantwortlich für</th> <th>wirkt mit bei</th> <th>wirkt nicht mit bei</th> <th>diese Aufgabe gibt es nicht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Auswahl neuer Mitarbeiter</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>Bildungsbedarfserhebung</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>Planung des Seminarangebotes</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>Auswahl externer Trainer</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>Auswahl von Beratern</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>Auswahl der Teilnehmer</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>Auswahl externer Seminare</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>Durchführung von Bildungsveranstaltungen</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>Begleitung von Organisationsentwicklungsprojekten</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>Änderungen in Aufbau- und Ablauforganisation</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>Strategische Unternehmensplanung</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>Andere Aufgaben, und zwar</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Aufgaben:	ist verantwortlich für	wirkt mit bei	wirkt nicht mit bei	diese Aufgabe gibt es nicht	Auswahl neuer Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Bildungsbedarfserhebung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Planung des Seminarangebotes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Auswahl externer Trainer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Auswahl von Beratern	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Auswahl der Teilnehmer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Auswahl externer Seminare	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Durchführung von Bildungsveranstaltungen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Begleitung von Organisationsentwicklungsprojekten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Änderungen in Aufbau- und Ablauforganisation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Strategische Unternehmensplanung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Andere Aufgaben, und zwar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4				
Aufgaben:	ist verantwortlich für	wirkt mit bei	wirkt nicht mit bei	diese Aufgabe gibt es nicht																																																																								
Auswahl neuer Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																																								
Bildungsbedarfserhebung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																																								
Planung des Seminarangebotes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																																								
Auswahl externer Trainer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																																								
Auswahl von Beratern	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																																								
Auswahl der Teilnehmer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																																								
Auswahl externer Seminare	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																																								
Durchführung von Bildungsveranstaltungen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																																								
Begleitung von Organisationsentwicklungsprojekten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																																								
Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																																								
Änderungen in Aufbau- und Ablauforganisation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																																								
Strategische Unternehmensplanung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																																								
Andere Aufgaben, und zwar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4																																																																								
.....																																																																												

Für eine branchenspezifische Auswertung und Rückmeldung der Informationen benötigen wir noch einige Angaben zum Unternehmen:

<p>25. Wie schätzen Sie das "Umfeld" Ihres Unternehmens ein ? (Bitte alle Zeilen ausfüllen)</p>	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th>stimmt voll</th> <th>stimmt eher</th> <th>stimmt eher nicht</th> <th>stimmt über- haupt nicht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5"><u>Unser Unternehmen hat viele</u></td> </tr> <tr> <td>Konkurrenten</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Die Konkurrenz nimmt eher zu</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Es herrscht ein Verdrängungs- wettbewerb</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Unsere Branche expandiert</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Grundlegende technische Neuentwicklungen kommen in der Branche auf uns zu</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Es gibt in unserer Branche ständig Produktinnovationen</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		stimmt voll	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt über- haupt nicht	<u>Unser Unternehmen hat viele</u>					Konkurrenten	4	3	2	1	Die Konkurrenz nimmt eher zu	4	3	2	1	Es herrscht ein Verdrängungs- wettbewerb	4	3	2	1	Unsere Branche expandiert	4	3	2	1	Grundlegende technische Neuentwicklungen kommen in der Branche auf uns zu	4	3	2	1	Es gibt in unserer Branche ständig Produktinnovationen	4	3	2	1
	stimmt voll	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt über- haupt nicht																																					
<u>Unser Unternehmen hat viele</u>																																									
Konkurrenten	4	3	2	1																																					
Die Konkurrenz nimmt eher zu	4	3	2	1																																					
Es herrscht ein Verdrängungs- wettbewerb	4	3	2	1																																					
Unsere Branche expandiert	4	3	2	1																																					
Grundlegende technische Neuentwicklungen kommen in der Branche auf uns zu	4	3	2	1																																					
Es gibt in unserer Branche ständig Produktinnovationen	4	3	2	1																																					
<p>26. Welche der folgenden schriftlichen Konzepte oder Pläne wurden in Ihrem Unternehmen erstellt ? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Bildungskonzept/Weiterbildungsplan Personalentwicklungs- und -förderungskonzept Führungsrichtlinien Unternehmensleitbild</p>																																								
<p>27. Das Unternehmen</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>.... ist eine Filiale eines anderen Unternehmens ist eine Tochter eines inländischen Unternehmens ist eine Tochter eines ausländischen Unternehmens hat selbst Filialen hat selbst Tochtergesellschaften bildet Lehrlinge aus ist im Export tätig verfügt über eine Forschungs- und Entwicklungs-Abteilung kooperiert mit Universitäten/Forschungsinstituten</p>																																								
<p>28. Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen</p>	<p>.....(5)..... Beschäftigte, davon weiblich ca.(5).....</p>																																								
<p>29. Die Mitarbeiter setzen sich nach ihrer höchsten abgeschlossenen Ausbildung wie folgt zusammen:</p>	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th>viele</th> <th>einige</th> <th>keine</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Universitätsabschluß</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Allgemeinbildende höhere Schule (AHS)</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Berufsbildende höhere Schule (HTL, HAK)</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Mittlere Berufsausbildung (HASch, Fachschule)</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Meisterprüfung</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Facharbeiter mit Lehrabschlußprüfung</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Angelernte Kräfte</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		viele	einige	keine	Universitätsabschluß	3	2	1	Allgemeinbildende höhere Schule (AHS)	3	2	1	Berufsbildende höhere Schule (HTL, HAK)	3	2	1	Mittlere Berufsausbildung (HASch, Fachschule)	3	2	1	Meisterprüfung	3	2	1	Facharbeiter mit Lehrabschlußprüfung	3	2	1	Angelernte Kräfte	3	2	1								
	viele	einige	keine																																						
Universitätsabschluß	3	2	1																																						
Allgemeinbildende höhere Schule (AHS)	3	2	1																																						
Berufsbildende höhere Schule (HTL, HAK)	3	2	1																																						
Mittlere Berufsausbildung (HASch, Fachschule)	3	2	1																																						
Meisterprüfung	3	2	1																																						
Facharbeiter mit Lehrabschlußprüfung	3	2	1																																						
Angelernte Kräfte	3	2	1																																						

30. Bitte ordnen Sie Ihr Unternehmen zu	<input type="checkbox"/> 01 Industrie <input type="checkbox"/> 02 Gewerbe/Handwerk <input type="checkbox"/> 03 Großhandel <input type="checkbox"/> 04 Einzelhandel <input type="checkbox"/> 05 Geld- und Kreditwesen, Versicherung <input type="checkbox"/> 07 Fremdenverkehr <input type="checkbox"/> 08 Verkehr/Transport <input type="checkbox"/> 09 Öffentliche Verwaltung <input type="checkbox"/> 10 Andere, und zwar
31. Branche/Schwerpunkt ihres Unternehmens
32. <i>Nur für Produktionsbetriebe:</i> Wodurch ist die Produktion gekennzeichnet ? (Mehrfachnennungen möglich)	<input type="checkbox"/> 1 Prozeßfertigung <input type="checkbox"/> 1 Großserien- und Massenfertigung <input type="checkbox"/> 1 Einzel- oder Kleinserienfertigung <input type="checkbox"/> 1 Einsatz computergesteuerter Werkzeugmaschinen (z. B. NC, CNC, CAD/CAM)
33. Postleitzahl Ihres Unternehmensstandortes	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
* * * VIELEN DANK ! * * *	

Diese Erhebung soll durch Interviews mit Betriebspraktikern ergänzt werden. Wären Sie grundsätzlich bereit, sich für ein Interview mit einem ibw-Mitarbeiter (in Ihrem Unternehmen) zur Verfügung zu stellen ?

1 JA 2 NEIN

Sollen wir Ihnen die branchenspezifische Auswertung dieser Untersuchung zusenden ?

1 JA 2 NEIN

Zustelladresse / Zuständiger Sachbearbeiter:

(Firmenstampiglie)

Bitte hier Adresse eintragen oder die Auswertung gesondert schriftlich beim Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Judenplatz 3-4, 1010 Wien, anfordern

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?

JA 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 berücksichtigt	berücksichtigt
Teilnahmegebühren bei externen Veranstaltungen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Reise- und Aufenthaltskosten der Teilnehmer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Reise- und Aufenthaltskosten des Trainers bei internen Veranst.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Honorare für externe Trainer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Honorare für nebenamtliche interne Trainer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Verrechnungssätze (z. B. Stundensätze) für nebenamtliche interne Trainer und Weiterbildungsbeauftragte	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Anteiliger Gehalt/Lohn für die Weiterbildungszeit bei			
- Führungskräften	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
- Angestellten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
- Facharbeitern	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
- angeleiteten Kräften	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Überstundenentgelte für die Weiterbildungszeit	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Gehälter/Löhne der in Einschulung befindlichen Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Gehälter der hauptamtl. Mitarbeiter d. Weiterbildungsabteilung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Anteilige Kosten/Abschreibung f. Schulungsräume im Untern.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Anteilige Kosten/Abschreibung f. Geräteausstattung (Medien)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sachaufwand (Kopien, Seminarunterlagen)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Kosten der Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Opportunitätskosten für Minderleistung, entgangene Produktion usw. während der Weiterbildungszeit	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Kosten der Stellvertretung von Weiterbildungsteilnehmern	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Andere Kostenbestandteile, und zwar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

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

JA 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	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Es gibt geeignete Methoden für die Ermittlung der Kosten der Weiterbildung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Es gibt geeignete Methoden für die Ermittlung des Nutzens der Weiterbildung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Der Aufwand für solche Analysen steht in keinem Verhältnis zum möglichen Nutzen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Solange der Nutzen von Weiterbildung nicht exakt nachgewiesen werden kann, ist es besser, auch die Kosten nicht genau zu erheben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Die Weiterbildungskosten werden aus unternehmenspolitischen Überlegungen nicht ermittelt bzw. veröffentlicht	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Die Ergebnisse einer solchen Analyse könnten falsch interpretiert oder als Argument gegen Weiterbildung verwendet werden	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Die Kosten sind ohnehin bereits angefallen, sodaß eine nachträgliche Überprüfung nichts mehr bringt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Die Unternehmensleitung ist an Informationen über Kosten und Nutzen der Weiterbildung interessiert	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Eine Ermittlung von Kosten und Nutzen würde zu sehr auf "harte meßbare Fakten" abzielen und andere "qualitative" Ergebnisse in den Hintergrund drängen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 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)

	Akade- miker	Matu- ranten	Fach- schul- absol- venten	Fach- arbei- ter	Ange- lernte Kräfte
Sofortiger Arbeitsbeginn, bei Bedarf Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuerst Mitarbeit bei einem Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einschulung am Arbeitsplatz abwechselnd mit Seminaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurzes Einführungsseminar, dann Arbeitsbeginn und on the job-Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Längerfristiges job-rotation- Programm, dann Einschulung an einem bestimmten Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuerst Absolvierung eines längerdauernden Trainings- programmes off-the-job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Form, nämlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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	Tage
Akademiker	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Maturanten	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Fachschulabsolventen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Facharbeiter (mit Lehrabschlussprüfung)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Angelernte Kräfte	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

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

	stark gestie- gen	eher gestie- gen	eher gesun- ken	stark gesun- ken
Anzahl der Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cash Flow	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausmaß an Investitionen in neue Techniken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausgaben für Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl wichtiger Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der vom Unternehmen neuentwickelten und auf den Markt gebrachten Produkte und/oder Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Probleme bei der Beschaffung qualifizierter Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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 | 5 Versicherung |
| 2 Gewerbe/Handwerk | 6 Fremdenverkehr |
| 3 Handel | 7 Verkehr |
| 4 Bank | 8 Andere Zuordnung: |
-

15. Branche/Schwerpunkt Ihres Unternehmens:

.....

16. Umsatz im letzten Geschäftsjahr:

..... Schilling

17. Cash Flow im letzten Geschäftsjahr:

..... Schilling

* * * V I E L E N D A N K ! * * *

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.

2. Verzeichnisse

2.1 Verzeichnis der Tabellen

- Tab. A-1: Weiterbildungsformen in Unternehmen
- Tab. A-2: Weiterbildungshäufigkeit bei "weiter" Begriffsdefinition nach Unternehmensgröße
- Tab. A-3: Weiterbildungshäufigkeit bei "enger" Begriffsdefinition nach Unternehmensgröße
- Tab. A-4: Weiterbildungsformen nach Unternehmensgröße (Extremgruppenvergleich)
- Tab. A-5: Kundenschulung nach Unternehmensgröße
- Tab. A-6: Maßnahmen des Unternehmen zur Förderung der externen Weiterbildung
(Extremgruppenvergleich)
- Tab. A-7: Einschulungsformen nach Mitarbeitergruppen
- Tab. A-8: Einschulungsformen nach Mitarbeitergruppen in Klein- und Großbetrieben
- Tab. A-9: Einschulungsdauer in Tagen nach Mitarbeitergruppen und Vorkenntnissen
- Tab. A-10: Betriebliche Weiterbildungsziele (Extremgruppenvergleich)
- Tab. A-11: Weiterbildungsziele (Extremgruppenvergleich)
- Tab. A-12: Ist- und Soll-Ziele der betrieblichen Weiterbildung
- Tab. A-13: Betriebliche Weiterbildung nach Bereichen
- Tab. A-14: Weiterbildung in den Unternehmensbereichen nach Unternehmensgröße
(Extremgruppenvergleich)
- Tab. A-15: Weiterbildungsbeteiligung nach Mitarbeitergruppen
- Tab. A-16: Struktur der Mitarbeiter und Weiterbildungsteilnehmer
- Tab. A-17: Häufigkeit der Weiterbildungsmaßnahmen nach Mitarbeitergruppen
- Tab. A-18: Dauer der Weiterbildungsmaßnahmen nach Mitarbeitergruppen
- Tab. A-19: Durchschnittliche Anzahl an Seminartagen nach Branchen und hierarchischer Ebene
- Tab. A-20: Weiterbildungsaktivitäten nach Mitarbeitergruppen
- Tab. A-21: Weiterbildungsinhalte 1986 nach Mitarbeitergruppen
- Tab. A-22: Inhaltliche Schwerpunkte
- Tab. A-23: Weiterbildungsinhalte für die Unternehmensleitung (Extremgruppenvergleich)
- Tab. A-24: Weiterbildungsinhalte für Führungskräfte (Extremgruppenvergleich)
- Tab. A-25: Weiterbildung von Unternehmensleitung und Führungskräften in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern
- Tab. A-26: Weiterbildungsinhalte für einfache Angestellte/Facharbeiter
(Extremgruppenvergleich)
- Tab. A-27: Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter
- Tab. A-28: Durchschnittliche Gesamt-Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter und Unternehmen
- Tab. A-29: Gesamt-Weiterbildungskosten nach Sektionen

Tab. A-30: Berücksichtigte Kostenbestandteile nach Unternehmensgröße
Tab. A-31: Berücksichtigte Kostenbestandteile nach Sektionen
Tab. A-32: Berücksichtigung von anteiligen Gehaltskosten von Weiterbildungsteilnehmern
Tab. A-33: Anteil innerbetrieblicher Weiterbildung an den Weiterbildungskosten 1987

Tab. B-1: Stellenwert der Aus- und Weiterbildung
Tab. B-2: Einbindung der Weiterbildung in das Planungssystem des Unternehmens nach Unternehmensgröße
Tab. B-3: Unternehmenspläne nach Unternehmensgröße
Tab. B-4: Formen der Bildungsbedarfserhebung
Tab. B-5: Methoden der Bildungsbedarfserhebung (Extremgruppenvergleich)
Tab. B-6: Budgetierung der Weiterbildung nach Unternehmensgröße
Tab. B-7: Vorgangsweisen bei der Ermittlung des Weiterbildungsbudgets
Tab. B-8: Kostenermittlung und Evaluierung nach Unternehmensgröße
Tab. B-9: Eingesetzte Evaluierungsinstrumente
Tab. B-10: Einstellungen zur Kosten-Nutzen-Ermittlung
Tab. B-11: Einstellung zur Ermittlung von Weiterbildungskosten und Evaluierung nach Unternehmensgröße
Tab. B-12: Einstellung zur Ermittlung von Weiterbildungskosten und zur Evaluierung nach Ausmaß der Weiterbildungsaktivität

Tab. C-1: Einschätzung des Weiterbildungserfolges nach Unternehmensgröße
Tab. C-2: Entwicklungen in den letzten fünf Jahren
Tab. C-3: Entwicklungen in den letzten fünf Jahren nach Unternehmensgröße
Tab. C-4: Änderungsindex nach Unternehmensgröße
Tab. C-5: Entwicklung der Weiterbildungskosten nach Entwicklung der Beschäftigtenzahl
Tab. C-6: Entwicklung der Weiterbildungskosten nach Umsatzentwicklung
Tab. C-7: Probleme bei der Mitarbeiterbeschaffung nach Unternehmensgröße
Tab. C-8: Weiterbildungsaktivität von Unternehmen mit Problemen bei der Mitarbeiterrekrutierung
Tab. C-9: Probleme der betrieblichen Weiterbildung in Österreich und in Deutschland
Tab. C-10: Weiterbildungsprobleme nach Unternehmensgröße (Extremgruppenvergleich)
Tab. C-11: Änderungen in der betrieblichen Bildungsarbeit der letzten drei Jahre (Extremgruppenvergleich)
Tab. C-12: Entwicklung von interner und externer Weiterbildung

- Tab. D-1: Von Unternehmen für interne oder externe Weiterbildung herangezogene Weiterbildungsträger
- Tab. D-2: Kooperation mit WIFI und/oder BFI
- Tab. D-3: Großkundenanteil pro Weiterbildungsinstitution
- Tab. D-4: Zusammenarbeit von Unternehmen mit neuen externen Trainern und Beratern mit Weiterbildungsinstitutionen
- Tab. D-5: Zusammenarbeit von Unternehmen mit methodisch- didaktischen Änderungen mit Weiterbildungsinstitutionen
- Tab. D-6: Zusammenarbeit mit Weiterbildungsträgern nach Ausmaß des Marktüberblicks
- Tab. D-7: Probleme der Information über das Weiterbildungsangebot
- Tab. D-8: Information der Mitarbeiter über das externe Angebot
- Tab. D-9: Informationsmöglichkeiten über betriebliche Weiterbildung (firmenintern und extern)
- Tab. D-10: Informationswünsche an externe Weiterbildungsträger
-
- Tab. E-1: Durchführende interner Weiterbildungsmaßnahmen (Extremgruppenvergleich)
- Tab. E-2: Zuständigkeit für Weiterbildung in Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter
- Tab. E-3: Zuständigkeit für Weiterbildung in Unternehmen mit Weiterbildungsverantwortlichen (Extremgruppenvergleich)
- Tab. E-4: Zuständigkeit für Weiterbildung in Unternehmen ohne Weiterbildungsverantwortliche (Extremgruppenvergleich)
- Tab. E-5: Hierarchische Unterstellung des Weiterbildungsleiters
- Tab. E-6: Anzahl der Mitarbeiter der Weiterbildungsabteilung nach Mitarbeitergruppen (inkl. Leiter)
- Tab. E-7: Anzahl der nebenamtlichen Trainer (in anderen Unternehmensbereichen tätig)
- Tab. E-8: Höchste abgeschlossene Ausbildung des Weiterbildungsverantwortlichen
- Tab. E-9: Weiterbildungsverantwortliche nach Tätigkeitsdauer und Zuständigkeitsdauer für Weiterbildung
- Tab. E-10: Aufgaben und Zuständigkeiten des Weiterbildungsleiters
- Tab. E-11: Aufgabengebiete der Weiterbildungsverantwortlichen im Mittel- und Großbetrieb
- Tab. E-12: Nachfrage nach Kategorien von Weiterbildungspersonal
- Tab. E-13: Zusätzliche Kenntnisse
- Tab. E-14: Vorausgesetzte Fähigkeiten
- Tab. E-15: Aufgabengebiete

2.2 Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: Ablauf der Untersuchung

Abb. A-1: Analyseraster der Weiterbildungsformen

Abb. A-2: Weiterbildungsformen in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern

Abb. A-3: Typen der Förderung externer Weiterbildung

Abb. A-4: Einschulungsdauer

Abb. A-5: Weiterbildungsziele im Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern

Abb. A-6: Betriebliche Weiterbildung nach Bereichen

Abb. A-7: Über- und innerbetriebliche Weiterbildung 1988

Abb. A-8: Verzerrende Einflüsse bei der Ermittlung von Weiterbildungskosten

Abb. B-1: Vorhandensein schriftlicher Unternehmenskonzepte

Abb. B-2: Typen der Weiterbildungsbedarfs-Erhebung bei Unternehmen mit mehr als 500
Mitarbeitern

Abb. B-3: Einstellung zur Kostenermittlung und Evaluierung in der Weiterbildung

Abb. C-1: Umfeldeinschätzung durch die Unternehmen

Abb. C-2: Entwicklungen in den letzten fünf Jahren

Abb. C-3: Weiterbildungsprobleme in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern

Abb. C-4: Änderungstypen in der betrieblichen Bildungsarbeit

Abb. D-1: In Anspruch genommene Weiterbildungsinstitutionen

Abb. E-1: Zuständigkeiten für die betriebliche Weiterbildung

Abb. E-2: Entwicklungspfad der Institutionalisierung der Weiterbildung im Unternehmen

Abb. E-3: Anzahl der Mitarbeiter der Bildungsabteilung (inkl. Leiter)

Abb. E-4: Aufgaben der Weiterbildungsverantwortlichen in Unternehmen mit mehr als 500
Mitarbeitern

Abb. E-5: Nachfrage nach Studienrichtungen

Abb. G-1: Weiterbildungstypen von Unternehmen (Custeranalyse)

Abb. G-2: Typologie betrieblichen Weiterbildungsverhaltens

Abb. G-3: Orientierungsrahmen zur Förderung betrieblicher Weiterbildung durch
Weiterbildungsanbieter nach Weiterbildungstypen

2.3 Verzeichnis der Tabellen im Anhang

- Tab. Anh. A-1: Weiterbildungsmöglichkeiten nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. A-2: Weiterbildungsformen nach Sektionen
- Tab. Anh. A-3: Weiterbildungsformen nach Branchen
- Tab. Anh. A-4: Kundens Schulung nach Branchen
- Tab. Anh. A-5: Teilnahme an längeren Lehrgängen nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. A-6: Förderung externer Weiterbildung nach Sektionen
- Tab. Anh. A-7: Weiterbildungsziele nach Sektionen
- Tab. Anh. A-8: Teilnahme an Weiterbildung nach Unternehmensbereichen und -größe
- Tab. Anh. A-9: Weiterbildung nach Unternehmensbereichen und Sektionen
- Tab. Anh. A-10: Weiterbildung nach Unternehmensbereichen und Branchen
- Tab. Anh. A-11: Inhalte der Weiterbildung der Unternehmensleitung nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. A-12: Inhalte der Weiterbildung der Führungskräfte nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. A-13: Inhalte der Weiterbildung der einfachen Angestellten/Facharbeiter nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. A-14: Inhalte der Weiterbildung der angelernten Kräfte nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. A-15: Inhalte der Weiterbildung der Unternehmensleitung nach Sektionen
- Tab. Anh. A-16: Inhalte der Weiterbildung der Führungskräfte nach Sektionen
- Tab. Anh. A-17: Inhalte der Weiterbildung der einfachen Angestellten/Facharbeiter nach Sektionen
- Tab. Anh. A-18: Inhalte der Weiterbildung der angelernten Kräfte nach Sektionen
-
- Tab. Anh. B-1: Unternehmenspläne nach Sektionen
- Tab. Anh. B-2: Unternehmenspläne nach Branchen
-
- Tab. Anh. C-1: Umfeldeinschätzung nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. C-2: Umfeldeinschätzung nach Sektionen
- Tab. Anh. C-3: Umfeldeinschätzung nach Branchen
- Tab. Anh. C-4: Probleme in der Weiterbildung nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. C-5: Probleme in der Weiterbildung nach Sektionen
- Tab. Anh. C-6: Änderungen in der Weiterbildung in den letzten drei Jahren nach Sektionen
- Tab. Anh. C-7: Entwicklung der internen Weiterbildung nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. C-8: Entwicklung der externen Weiterbildung nach Unternehmensgröße

- Tab. Anh. D-1: In Anspruch genommene Weiterbildungsinstitutionen nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. D-2: Kundenstruktur der Weiterbildungsinstitutionen nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. D-3: Nennung der Weiterbildungsinstitutionen durch Unternehmen mit geringen bzw. hohen Weiterbildungskosten
- Tab. Anh. D-4: Kundenstruktur der Weiterbildungsinstitutionen nach Höhe der Gesamt-Weiterbildungskosten der Unternehmen
- Tab. Anh. D-5: Zusammenarbeit mit Weiterbildungsinstitutionen pro Sektion
- Tab. Anh. D-6: Kundenstruktur nach Sektionen je Weiterbildungsinstitution
- Tab. Anh. D-7: Zusammenarbeit von Weiterbildungsinstitutionen mit Unternehmen mit/ohne definierten Weiterbildungsverantwortlichen
- Tab. Anh. D-8: Weiterbildung der Unternehmen durch Weiterbildungsinstitutionen nach Erfahrungen der Unternehmen mit Organisationsentwicklung

- Tab. Anh. E-1: Weiterbildungsverantwortliche nach Sektion
- Tab. Anh. E-2: Weiterbildungsverantwortliche nach Branchen
- Tab. Anh. E-3: Zuständigkeit des Weiterbildungsleiters nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. E-4: Aufgaben des Weiterbildungsleiters nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. E-5: Nachfrage nach Wirtschaftszweigen
- Tab. Anh. E-6: Nachfrage nach Weiterbildungspersonal nach Wirtschaftszweigen
- Tab. Anh. E-7: Aufgabenbereiche nach Kategorien von Weiterbildungspersonal

- Tab. Anh. H-1: Beteiligung der Unternehmen nach Unternehmensgröße
- Tab. Anh. H-2: Beteiligung der Unternehmen nach Sektionen
- Tab. Anh. H-3: Beteiligung der Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern nach Sektionen
- Tab. Anh. H-4: Beteiligung nach Branchen
- Tab. Anh. H-5: Beteiligung nach Bundesländern
- Tab. Anh. H-6: Merkmale der antwortenden Unternehmen

3. Tabellenanhang

Tab. Anh. A-1:

Weiterbildungsmöglichkeiten nach Unternehmensgröße

	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Besuch von Bildungs- veranstaltungen außerhalb des Unternehmens	365 84 %	195 94 %	276 97 %	84 99 %	65 99 %	985 92 %
Besuch von Fachmessen	315 73 %	177 85 %	250 88 %	72 85 %	56 85 %	870 81 %
Seminare im Unternehmen	145 34 %	83 40 %	174 61 %	73 86 %	63 96 %	538 50 %
Lerngruppen am Arbeitsplatz	40 9 %	25 12 %	59 21 %	37 44 %	30 46 %	191 18 %
Ausbildung zum Trainer für die interne Weiterbildung	15 4 %	13 6 %	17 10 %	19 22 %	30 46 %	104 10 %
On-the-job-Training	159 37 %	97 47 %	161 57 %	59 69 %	50 76 %	526 49 %
Computergesteuerte Unterweisung	28 7 %	18 9 %	33 12 %	13 15 %	22 33 %	114 11 %
Selbststudienunter- lagen, Fernstudien	53 12 %	30 14 %	39 14 %	22 26 %	25 38 %	169 16 %
Job-rotation Programme	17 4 %	9 4 %	38 13 %	24 28 %	27 41 %	115 11 %
Benutzung von Fachbibliotheken, Fachzeitschriften	204 47 %	130 63 %	198 70 %	62 73 %	50 76 %	644 60 %
Etwas anderes	19 4 %	7 3 %	12 4 %	5 6 %	6 9 %	49 5 %
Insgesamt	433	208	285	85	66	1.077

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.077 Unternehmen (Mehrfachnennungen)
(100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. A-2:
Weiterbildungsformen nach Sektionen

	Industrie	Gewerbe	Großhandel	Einzelhandel	GKV	Fremdenverkehr	Verkehr	Andere	Insgesamt
Besuch von Bildungsveranstaltungen außerhalb des Unternehmens	338 96 %	235 85 %	137 83 %	131 90 %	35 97 %	21 84 %	40 93 %	54 92 %	991 91 %
Besuch von Fachmessen	312 89 %	226 81 %	125 85 %	113 78 %	14 39 %	18 72 %	27 63 %	43 73 %	878 81 %
Seminare im Unternehmen	203 58 %	87 31 %	83 56 %	87 48 %	29 81 %	11 44 %	19 44 %	42 71 %	541 50 %
Lerngruppen am Arbeitsplatz	86 25 %	33 12 %	23 16 %	14 10 %	15 42 %	7 28 %	1 2 %	13 22 %	192 18 %
Ausbildung zum Trainer für die interne Weiterbildung	53 9 %	16 6 %	14 10 %	11 8 %	18 50 %	1 4 %	5 12 %	6 10 %	104 10 %
On-the-job-Training	181 52 %	90 32 %	88 60 %	66 48 %	33 92 %	16 64 %	20 47 %	34 58 %	528 49 %
Computergestützte Unterweisung	43 12 %	19 7 %	26 18 %	8 4 %	9 25 %	1 4 %	4 9 %	7 12 %	115 11 %
Selbststudienunterlagen, Fernstudien	54 15 %	33 12 %	25 17 %	26 18 %	12 33 %	2 8 %	4 9 %	15 25 %	171 16 %
Job-rotation-Programme	49 14 %	7 3 %	15 10 %	5 3 %	18 50 %	4 16 %	7 16 %	12 20 %	117 11 %
Benutzung von Fachbibliotheken, Fachzeitschriften	235 67 %	141 51 %	87 58 %	72 50 %	25 69 %	14 56 %	25 58 %	47 80 %	648 60 %
Etwas anderes	14 4 %	13 5 %	9 6 %	7 5 %	3 8 %	-	1 2 %	2 3 %	49 5 %
Insgesamt	351	278	148	145	36	25	43	59	1.085

Quelle: Ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.085 Unternehmen (Mehrfachnennungen)
(100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. A-3:
Weiterbildungsformen nach Branchen

	Count	Energie	Nahrungs	Leder	Textil	Papier	Chemikal	Metalle	Maschine	Elektro	Bauwesen	Dienstle	Sonstige	Row												
	Col	Gas	Mass	u	Genus	xtill	u	Bo lz	u	ve	len,	che	Stein	Er	u	Metall	nerzeugu	echn	Pro	u	Baune	lstungen	I	Row		
	I	1	I	2	I	3	I	4	I	5	I	6	I	7	I	8	I	9	I	10	I	11	I	12	Total	
V1	I	16	I	33	I	45	I	61	I	40	I	23	I	80	I	64	I	36	I	61	I	11	I	88	I	558
Besuch v Bild.verans	I	94.1	I	94.3	I	86.5	I	88.4	I	95.2	I	100.0	I	88.9	I	90.1	I	94.7	I	92.4	I	100.0	I	88.9	I	91.0
V2	I	15	I	30	I	48	I	62	I	40	I	17	I	79	I	67	I	31	I	48	I	7	I	81	I	525
Besuch v Fachmessen	I	88.2	I	85.7	I	92.3	I	89.9	I	95.2	I	73.9	I	87.8	I	94.4	I	81.6	I	72.7	I	63.6	I	81.8	I	85.6
V3	I	9	I	22	I	22	I	28	I	20	I	8	I	43	I	40	I	28	I	21	I	5	I	37	I	283
Seminare im Unterneh	I	52.9	I	62.9	I	42.3	I	40.6	I	47.6	I	34.8	I	47.8	I	56.3	I	73.7	I	31.8	I	45.5	I	37.4	I	46.2
V4	I	5	I	6	I	12	I	12	I	7	I	2	I	19	I	21	I	10	I	7	I	2	I	13	I	116
Lerngruppen am Arbel	I	29.4	I	17.1	I	23.1	I	17.4	I	16.7	I	8.7	I	21.1	I	29.6	I	26.3	I	10.6	I	18.2	I	13.1	I	18.9
V5	I	1	I	1	I	4	I	2	I	1	I	1	I	13	I	7	I	7	I	3	I	2	I	7	I	49
Ausb. z Trainer f in	I	5.9	I	2.9	I	7.7	I	2.9	I	2.4	I	4.3	I	14.4	I	9.9	I	18.4	I	4.5	I	18.2	I	7.1	I	8.0
V6	I	7	I	20	I	28	I	24	I	23	I	12	I	51	I	33	I	18	I	10	I	4	I	37	I	267
On-the-job Training	I	41.2	I	57.1	I	53.8	I	34.8	I	54.8	I	52.2	I	56.7	I	46.5	I	47.4	I	15.2	I	36.4	I	37.4	I	43.6
V7	I	2	I	4	I	6	I	5	I	0	I	5	I	11	I	8	I	7	I	5	I	2	I	6	I	61
Computergestuetzte U	I	11.8	I	11.4	I	11.5	I	7.2	I	.0	I	21.7	I	12.2	I	11.3	I	18.4	I	7.6	I	18.2	I	6.1	I	10.0
V8	I	4	I	6	I	5	I	8	I	9	I	6	I	15	I	14	I	4	I	1	I	1	I	12	I	85
Selbst- Fernstudien-	I	23.5	I	17.1	I	9.6	I	11.6	I	21.4	I	26.1	I	16.7	I	19.7	I	10.5	I	1.5	I	9.1	I	12.1	I	13.9
V9	I	2	I	3	I	4	I	4	I	6	I	2	I	7	I	8	I	13	I	0	I	1	I	5	I	55
Job-rotation Program	I	11.8	I	8.6	I	7.7	I	5.8	I	14.3	I	8.7	I	7.8	I	11.3	I	34.2	I	.0	I	9.1	I	5.1	I	9.0
V10	I	12	I	24	I	28	I	36	I	25	I	15	I	63	I	41	I	25	I	34	I	5	I	57	I	365
Benutzung v Fachbibl	I	70.6	I	68.6	I	53.8	I	52.2	I	59.5	I	65.2	I	70.0	I	57.7	I	65.8	I	51.5	I	45.5	I	57.6	I	59.5
V11	I	1	I	2	I	3	I	1	I	2	I	0	I	2	I	3	I	2	I	5	I	0	I	6	I	27
etwas anderes	I	5.9	I	5.7	I	5.8	I	1.4	I	4.8	I	.0	I	2.2	I	4.2	I	5.3	I	7.6	I	.0	I	6.1	I	4.4
Column		17		35		52		69		42		23		90		71		38		66		11		99		613
Total		2.8		5.7		8.5		11.3		6.9		3.8		14.7		11.6		6.2		10.8		1.8		16.2		100.0

Qu.: ibw-Erhebung 1988, 613 Unternehmen aus dem Produktionsbereich
(100 % = Spaltensumme)

*Tab.Anh. A-4:
Kundenschulung nach Branchen*

Branche	Nennungen in Prozent
Maschinenerzeugung	43%
Elektrotechnik	40%
Dienstleistungen	31%
Sonstige Industrie	27%
Chemikalien	26%
Metalle, Metallwaren	25%
Sonstige Gewerbe	25%
Energieversorgung	15%
Nahrungs- und Genußmittel	14%
Waren aus Stein und Erden	14%
Papier, Holz	13%
Bauwesen	7%
Leder, Textil	5%

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.047 Unternehmen, davon 236 mit Kundenschulung
(100% = Unternehmen je Branche)

*Tab. Anh. A-5:
Teilnahme an längeren Lehrgängen nach Unternehmensgröße*

Lehrgangsart	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Vorbereitung auf Lehrabschlußprüfung	109 50 %	53 45 %	100 47 %	34 49 %	31 52 %	327 48 %
Vorbereitung auf Meisterprüfung	84 39 %	54 45 %	110 52 %	41 60 %	29 48 %	318 47 %
Werkmeisterschulen	33 15 %	30 25 %	91 43 %	45 65 %	37 62 %	236 35 %
Universitätslehrgang	22 10 %	18 15 %	57 27 %	35 51 %	28 47 %	160 24 %
Post-Graduate- Studien	1 1 %	—	7 3 %	2 3 %	7 12 %	17 3 %
Andere Lehrgänge	101 47 %	52 44 %	77 36 %	32 46 %	34 57 %	296 44 %
Insgesamt	217	119	213	69	60	678

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 678 Unternehmen mit Entsendung zu längeren
externen Lehrgängen (Mehrfachnennungen)
(100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. A-6:

Förderung externer Weiterbildung nach Sektoren

COUNT COL PCT	Industrie	Gewerbe	Grosshandel	Einzelhandel	Geld/Kredit/Verkehr	Fremdenverkehr	Verkehr/Transport	andere	ROW TOTAL
	11	21	31	41	51	61	71	81	
V129	206	130	66	65	23	15	21	31	557
INFORMATION UND DATENVERARBEITUNG	63.2	55.6	53.2	50.4	65.7	65.2	53.8	56.4	57.7
V130	125	86	42	52	7	12	14	16	354
TEILWEISE KOSTENUEBERNEHMUNG	38.3	36.0	33.9	40.3	20.0	52.2	35.9	29.1	36.7
V131	246	156	104	86	33	13	31	46	715
GAENZLICHE KOSTENUEBERNEHMUNG	75.5	66.7	83.9	66.7	94.3	56.5	79.5	83.6	74.1
V132	117	62	42	42	3	9	8	16	299
TEILWEISE FREISTELLUNG	35.9	26.5	33.9	32.6	0.6	39.1	20.5	29.1	31.0
V133	184	101	67	55	20	9	26	38	508
GAENZLICHE FREISTELLUNG	56.4	43.2	54.0	42.6	80.0	39.1	66.7	69.1	52.6
V134	71	47	25	30	6	12	0	9	208
ENTSPRECHENDE ARBEIT	21.0	20.1	20.2	23.3	17.1	52.2	20.5	16.4	21.6
COLUMN TOTAL	326	234	124	129	35	23	39	55	965
	33.0	24.2	12.8	13.4	3.6	2.4	4.0	5.7	100.0

Qu.: Ibv-Erhebung 1988, insgesamt 965 Unternehmen, 100 % = Spaltensumme

Tab. Anh. A-7:
Weiterbildungsziele nach Sektionen

COUNT	COL PCT	Sektoren										RDW TOTAL	
		Industrie	Gewerbe	Grosshandel	Einzelhandel	Geld/Kredit/Vers	Fremdenverkehr	Verkehr/Transport	andere	1	2		3
V15		295	182	114	106	31	22	23	52				825
BEWERTUNG AKTUELLER		85.3	66.7	70.1	72.6	86.1	80.0	53.5	88.1				76.8
V17		171	87	55	37	24	5	23	31			433	
VORBEREITUNG AUF		49.4	31.9	37.7	25.3	66.7	20.0	53.5	52.5			40.3	
V18		188	122	76	88	28	17	23	30			572	
STEIFERUNG D IDENTIF		54.3	44.7	52.1	60.3	77.8	68.0	53.5	50.8			53.3	
V19		150	79	72	71	30	10	19	24			455	
FORDERUNG D ALLG PE		43.4	28.9	47.3	48.6	83.3	40.0	44.2	40.7			42.4	
V20		58	44	22	26	6	11	4	8			179	
BEHINDERUNG V PERSONAL		16.8	16.1	15.1	17.0	16.7	44.0	9.3	13.6			16.7	
V21		41	10	15	13	10	3	5	8			105	
TRAINING SOZIALER FE		11.8	3.7	10.3	8.9	27.8	12.0	11.6	13.6			9.3	
V22		131	76	51	45	25	8	15	25			376	
RECHS D KONTAKTE D MI		37.9	27.8	34.9	30.8	69.4	32.0	34.9	42.4			35.0	
V23		282	206	117	109	31	15	34	48			842	
ANPASSUNG AN KUNFT		81.5	75.5	80.1	74.7	86.1	60.0	79.1	81.4			78.4	
V24		23	27	13	21	2	7	5	7			105	
BELOHNUNG F GUTE LEI		6.6	9.9	0.9	14.4	5.6	28.0	11.6	11.9			9.8	
V25		135	50	31	27	16	3	7	17			286	
UMSCHULUNG AUF ANDER		39.0	18.3	21.2	10.5	44.4	12.0	16.3	28.8			26.6	
V26		119	79	41	41	18	5	14	16			333	
ERHOLEN D BEREITSCH F		34.4	20.9	20.1	28.1	50.0	20.0	32.6	27.1			31.0	
V27		222	126	71	47	23	4	17	33			543	
UNTERSTUETZUNG D EIN		64.2	46.2	40.6	32.2	63.9	16.0	39.5	55.9			50.6	
V29		15	0	7	9	2	1	1	1			44	
ANDERE ZIELE		4.3	2.9	4.8	6.2	5.6	4.0	2.3	1.7			4.1	
COUNT		346	273	146	146	36	25	43	59			1074	
TOTAL		32.2	25.4	13.6	13.6	3.4	2.3	4.0	5.5			100.0	

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 1074 Unternehmen (100 I = Spaltensumme)

Tab. Anh. A-8:
Teilnahme an Weiterbildung nach Unternehmensbereichen und -größe

Unternehmensbereich	Anzahl der Mitarbeiter					insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Einkauf	64 24 %	29 20 %	47 19 %	11 13 %	14 22 %	165 21 %
Marketing, Werbung	57 21 %	41 28 %	73 30 %	34 41 %	23 37 %	228 28 %
Rechnungswesen, Buchhaltung	66 24 %	45 30 %	62 26 %	20 24 %	15 24 %	208 26 %
Produktion, Fertigung	47 17 %	39 26 %	77 32 %	39 47 %	34 54 %	236 29 %
Kundendienst, Service, Reparatur	74 27 %	28 19 %	49 20 %	15 18 %	19 30 %	185 23 %
Verkauf, Außendienst	132 49 %	58 39 %	112 46 %	41 49 %	37 59 %	380 47 %
Personal- und Rechnungswesen	14 5 %	16 11 %	55 23 %	23 28 %	20 32 %	128 16 %
Verwaltung, Innendienst, Büro	32 12 %	17 12 %	13 5 %	5 6 %	14 22 %	81 10 %
Forschung und Entwicklung	15 6 %	21 14 %	49 20 %	26 31 %	25 40 %	136 17 %
Lagerhaltung, Materialwirtschaft	15 6 %	5 3 %	23 10 %	14 17 %	7 11 %	64 8 %
Transport, Fuhrpark	9 3 %	4 3 %	8 3 %	4 5 %	5 8 %	30 4 %
Organisation, EDV	87 32 %	70 47 %	150 62 %	68 82 %	50 79 %	425 53 %
Arbeitsvorbereitung	17 6 %	22 15 %	30 12 %	9 11 %	17 27 %	95 12 %
Aus- und Weiterbildung	50 19 %	26 18 %	51 21 %	22 27 %	30 48 %	179 22 %
Betriebsrat	10 4 %	12 8 %	61 25 %	30 36 %	11 18 %	124 15 %
Andere Bereiche	5 2 %	3 2 %	8 3 %	3 4 %	5 8 %	24 3 %
Insgesamt	270	148	242	83	63	806

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 806 Unternehmen (Mehrfachnennungen)
Anmerkung: Berücksichtigt sind nur "oft"-Angaben
(100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. A-9:

Weiterbildung nach Unternehmensbereichen und Sektionen

		V214								
		Count	Industri-	Gewerbe/	Handel	Geld/Kr.	Fremdw.	Verkehr/	andere	Row
		Col	1	Handwerk	3	fin.	verkehr	Transpor	7	Total
		1	1	2	3	4	5	6	7	1
VF40FI										
	V32	50	35	60	1	4	5	3		168
Einkauf		20.3	20.0	27.5	3.2	22.2	15.2	6.4		20.6
	V33	97	30	62	15	7	10	16		227
Marketing, Werbung		29.5	17.1	28.6	48.4	18.9	30.3	34.0		27.4
	V34	72	44	53	10	2	12	16		209
Rechnungswesen, Buch		24.4	25.1	24.4	32.3	11.1	36.4	34.0		25.6
	V35	147	59	15	3	2	4	8		234
Produktion, Fertigung		49.8	33.7	6.9	9.7	11.1	12.1	17.0		29.2
	V36	55	42	61	7	3	9	11		188
Kundendienst, Servic		18.6	24.0	28.1	22.6	15.7	27.3	23.4		23.0
	V37	117	64	143	23	5	12	18		362
Verkauf, Aussendienst		39.7	36.6	65.9	74.2	27.8	36.4	38.3		46.8
	V38	64	22	19	10	1	5	8		129
Personal- u Rechtswe		21.7	12.6	8.8	32.3	5.6	15.2	17.0		15.8
	V39	24	21	14	9	4	6	7		84
Verwaltung, Innendie		8.1	12.0	6.5	25.5	22.2	18.2	14.9		10.3
	V40	158	16	7	2	0	0	5		134
Forschung u Entwickl		36.6	9.1	3.2	6.5	.0	.0	10.6		16.7
	V41	34	6	18	0	0	3	3		64
Lagerhaltung, Materi		11.5	3.4	8.3	.0	.0	9.1	6.4		7.5
	V42	12	5	3	1	0	8	1		30
Transport, Fuhrpark		4.1	2.9	1.4	3.2	.0	24.2	2.1		3.7
	V43	180	67	98	29	8	19	27		425
Organisation, EDV		61.0	35.3	45.2	93.5	44.4	57.6	57.4		52.5
	V44	50	24	7	2	0	0	3		96
Arbeitsvorbereitung		20.3	13.7	3.2	6.5	.0	.0	6.4		11.8
	V45	98	41	38	15	2	9	17		180
Aus- u Weiterbildung		19.7	23.4	17.5	48.4	11.1	27.3	36.2		22.1
	V46	73	18	15	3	2	5	7		123
Betriebsrat		24.7	10.3	6.9	9.7	11.1	15.2	14.9		15.1
	V47	8	2	4	3	1	2	4		24
andere Bereiche		2.7	1.1	1.8	9.7	5.6	6.1	8.5		2.9
	Column	275	175	217	31	18	33	47		816
	Total	36.2	21.4	26.6	3.8	2.2	4.0	5.8		100.0

ibw-Erhebung 1988, insgesamt 816 Unternehmen, Mehrfachnennungen, 100 % = Spaltensumme

Tab. Anh. A-10:
Weiterbildung nach Unternehmensbereichen und Branchen

	Count	Energie	Nahrungs	Leder	Te	Papier	H	Chemikal	Waren	a	Metalle	Maschine	Elektrot	Bauwesen	Dienste	ISonstige	Row Total									
	Col pct	Gas	Wass	u	Genus	xtil	u	B	olz	u	ve	fen,	che	Stein	Er	u		Metall	nerzeugu	echn	Pro	u	Baune	Istungen	I	
	I	1	I	2	I	3	I	4	I	5	I	6	I	7	I	8	I	9	I	10	I	11	I	12	I	
V32	I	6	I	4	I	5	I	13	I	4	I	18	I	12	I	10	I	6	I	0	I	15	I	15	I	94
Einkauf	I	42.9	I	14.3	I	13.5	I	29.5	I	12.5	I	6.3	I	24.7	I	18.8	I	33.3	I	13.6	I	.0	I	20.5	I	20.3
V33	I	1	I	13	I	8	I	12	I	13	I	7	I	15	I	12	I	11	I	3	I	3	I	18	I	116
Marketing, Werbung	I	7.1	I	46.4	I	21.6	I	27.3	I	40.6	I	43.8	I	20.5	I	18.8	I	36.7	I	6.8	I	42.9	I	24.7	I	25.1
V34	I	4	I	8	I	13	I	18	I	6	I	4	I	16	I	15	I	3	I	11	I	1	I	15	I	114
Rechnungswesen, Buch	I	28.6	I	28.6	I	35.1	I	40.9	I	18.8	I	25.0	I	21.9	I	23.4	I	10.0	I	25.0	I	14.3	I	20.5	I	24.7
V35	I	4	I	12	I	22	I	24	I	12	I	6	I	36	I	36	I	16	I	11	I	3	I	22	I	204
Produktion, Fertigung	I	28.6	I	42.9	I	59.5	I	54.5	I	37.5	I	37.5	I	49.3	I	56.3	I	53.3	I	25.0	I	42.9	I	30.1	I	44.2
V36	I	5	I	4	I	4	I	7	I	5	I	1	I	14	I	20	I	5	I	4	I	4	I	22	I	95
Kundendienst, Service	I	35.7	I	14.3	I	10.8	I	15.9	I	15.6	I	6.3	I	19.2	I	31.3	I	16.7	I	9.1	I	57.1	I	30.1	I	20.6
V37	I	4	I	17	I	7	I	16	I	19	I	5	I	25	I	29	I	16	I	10	I	3	I	29	I	180
Verkauf, Aussendienst	I	28.6	I	60.7	I	18.9	I	36.4	I	59.4	I	31.3	I	34.2	I	45.3	I	53.3	I	22.7	I	42.9	I	39.7	I	39.0
V38	I	5	I	7	I	8	I	4	I	10	I	4	I	11	I	14	I	4	I	12	I	0	I	7	I	86
Personal- u. Rechtswe	I	35.7	I	25.0	I	21.6	I	9.1	I	31.3	I	25.0	I	15.1	I	21.9	I	13.3	I	27.3	I	.0	I	9.6	I	18.6
V39	I	2	I	3	I	3	I	9	I	1	I	2	I	7	I	4	I	0	I	7	I	0	I	5	I	43
Verwaltung, Innendienst	I	14.3	I	10.7	I	8.1	I	20.5	I	3.1	I	12.5	I	9.6	I	6.3	I	.0	I	15.9	I	.0	I	6.8	I	9.3
V40	I	5	I	7	I	8	I	10	I	11	I	4	I	19	I	29	I	14	I	4	I	2	I	10	I	123
Forschung u. Entwickl	I	35.7	I	25.0	I	21.6	I	22.7	I	34.4	I	25.0	I	26.0	I	45.3	I	46.7	I	9.1	I	28.6	I	13.7	I	26.6
V41	I	3	I	2	I	7	I	4	I	3	I	0	I	6	I	7	I	2	I	1	I	0	I	3	I	38
Lagerhaltung, Material	I	21.4	I	7.1	I	18.9	I	9.1	I	9.4	I	.0	I	8.2	I	10.9	I	6.7	I	2.3	I	.0	I	4.1	I	8.2
V42	I	0	I	3	I	1	I	2	I	1	I	0	I	0	I	5	I	1	I	2	I	1	I	1	I	17
Transport, Fuhrpark	I	.0	I	10.7	I	2.7	I	4.5	I	3.1	I	.0	I	.0	I	7.8	I	3.3	I	4.5	I	14.3	I	1.4	I	3.7
V43	I	7	I	17	I	24	I	23	I	17	I	9	I	40	I	37	I	19	I	22	I	2	I	28	I	245
Organisation, EDV	I	50.0	I	60.7	I	64.9	I	52.3	I	53.1	I	56.3	I	54.8	I	57.8	I	63.3	I	50.0	I	28.6	I	38.4	I	53.0
V44	I	3	I	2	I	9	I	8	I	3	I	1	I	15	I	16	I	7	I	8	I	2	I	9	I	83
Arbeitsvorbereitung	I	21.4	I	7.1	I	24.3	I	18.2	I	9.4	I	6.3	I	20.5	I	25.0	I	23.3	I	18.2	I	28.6	I	12.3	I	18.0
V45	I	8	I	4	I	7	I	8	I	6	I	3	I	12	I	15	I	9	I	9	I	1	I	14	I	96
Aus- u. Weiterbildung	I	57.1	I	14.3	I	18.9	I	18.2	I	18.8	I	18.8	I	16.4	I	23.4	I	30.0	I	20.5	I	14.3	I	19.2	I	20.8
V46	I	2	I	4	I	7	I	8	I	6	I	2	I	16	I	15	I	8	I	8	I	0	I	15	I	91
Betriebsrat	I	14.3	I	14.3	I	18.9	I	18.2	I	18.8	I	12.5	I	21.9	I	23.4	I	26.7	I	18.2	I	.0	I	20.5	I	19.7
V47	I	0	I	1	I	0	I	2	I	0	I	0	I	0	I	2	I	1	I	0	I	0	I	3	I	9
andere Bereiche	I	.0	I	3.6	I	.0	I	4.5	I	.0	I	.0	I	.0	I	3.1	I	3.3	I	.0	I	.0	I	4.1	I	1.9
Column		14		28		37		44		32		16		73		64		30		44		7		73		462
Total		3.0		6.1		8.0		9.5		6.9		3.5		15.8		13.9		6.5		9.5		1.5		15.8		100.0

Quelle: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 462 Unternehmen
aus dem Produktionsbereich (100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. A-11:
Inhalte der Weiterbildung der Unternehmensleitung nach Unternehmensgröße

Inhalte der Weiterbildung	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
technisches Fachwissen	105 38 %	53 41 %	68 33 %	18 29 %	7 17 %	251 35 %
kaufmännisch-rechtliches Wissen	132 48 %	64 49 %	107 51 %	24 39 %	16 38 %	343 48 %
EDV	93 34 %	52 40 %	81 39 %	22 36 %	20 48 %	268 37 %
Fremdsprachen	28 10 %	22 17 %	37 18 %	11 18 %	16 38 %	114 16 %
Allgemeinwissen	14 5 %	12 9 %	13 6 %	3 5 %	3 7 %	45 6 %
Persönlichkeitsbildung	53 19 %	26 20 %	69 33 %	23 37 %	23 55 %	194 27 %
Mitarbeiterführung	123 45 %	58 44 %	95 46 %	29 47 %	25 60 %	330 46 %
Verhaltenstraining, Kommunikation	78 28 %	31 24 %	78 38 %	29 47 %	24 57 %	240 33 %
Andere Inhalte	5 2 %	3 2 %	5 2 %	5 8 %	3 7 %	21 3 %
Insgesamt	276	131	208	62	42	719

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 719 Unternehmen mit Weiterbildung
der Unternehmensleitung (Mehrfachnennungen)
Anmerkung: Angaben für 1986
(100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. A-12:

Inhalte der Weiterbildung der Führungskräfte nach Unternehmensgröße

	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
technisches Fachwissen	210 58 %	130 69 %	197 71 %	64 76 %	53 80 %	654 67 %
kaufmännisch- rechtliches Wissen	157 43 %	89 47 %	165 60 %	64 76 %	50 76 %	525 54 %
EDV	159 44 %	111 59 %	202 73 %	74 88 %	56 85 %	602 61 %
Fremdsprachen	42 12 %	34 18 %	91 33 %	44 52 %	41 62 %	252 26 %
Allgemeinwissen	18 5 %	12 6 %	22 8 %	6 7 %	6 9 %	64 7 %
Persönlichkeits- bildung	59 16 %	36 19 %	108 39 %	42 50 %	45 68 %	290 30 %
Mitarbeiterführung	103 28 %	65 34 %	147 53 %	63 75 %	56 85 %	434 44 %
Verhaltenstraining, Kommunikation	81 22 %	49 26 %	116 42 %	55 66 %	53 80 %	354 36 %
Andere Inhalte	10 3 %	5 3 %	9 3 %	4 5 %	3 5 %	31 3 %
Insgesamt	365	189	276	84	66	980

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 980 Unternehmen mit Weiterbildung der
 qualifizierten Kräfte (Mehrfachnennungen)
 Anmerkung: Angaben für 1986
 (100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. A-13:
Inhalte der Weiterbildung der einfachen Angestellten/Facharbeiter
nach Unternehmensgröße

	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
technisches Fachwissen	137 52 %	92 60 %	141 61 %	50 65 %	51 81 %	471 60 %
kaufmännisch- rechtliches Wissen	69 26 %	35 23 %	68 29 %	33 43 %	35 56 %	240 30 %
EDV	76 29 %	51 33 %	101 43 %	48 62 %	47 75 %	323 41 %
Fremdsprachen	23 9 %	23 15 %	53 23 %	25 33 %	29 46 %	153 19 %
Allgemeinwissen	16 6 %	17 11 %	16 7 %	8 10 %	9 14 %	66 8 %
Persönlichkeits- bildung	29 11 %	21 14 %	36 16 %	20 26 %	26 41 %	132 17 %
Mitarbeiterführung	17 6 %	10 7 %	29 12 %	12 16 %	13 21 %	81 10 %
Verhaltenstraining, Kommunikation	36 14 %	25 16 %	52 22 %	20 26 %	31 49 %	164 21 %
Andere Inhalte	10 4 %	6 4 %	8 3 %	3 4 %	2 3 %	29 4 %
Insgesamt	265	153	233	77	63	791

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 791 Unternehmen mit Weiterbildung der einfachen
 Angestellten/Facharbeiter (Mehrfachnennungen)
 Anmerkung: Angaben für 1986
 (100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. A-14:
Inhalte der Weiterbildung der angelernten Kräfte nach Unternehmensgröße

	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
technisches Fachwissen	56 61 %	35 56 %	43 54 %	25 74 %	23 56 %	182 59 %
kaufmännisch- rechtliches Wissen	16 17 %	11 18 %	16 20 %	4 12 %	8 20 %	55 18 %
EDV	11 12 %	8 13 %	16 20 %	11 32 %	13 32 %	59 19 %
Fremdsprachen	—	4 6 %	12 15 %	4 12 %	7 17 %	27 9 %
Allgemeinwissen	8 9 %	4 6 %	7 9 %	2 6 %	6 15 %	27 9 %
Persönlichkeits- bildung	8 9 %	8 13 %	5 6 %	1 3 %	4 10 %	26 8 %
Mitarbeiterführung	3 3 %	2 3 %	3 4 %	1 3 %	—	9 3 %
Verhaltenstraining, Kommunikation	13 14 %	8 13 %	14 18 %	3 9 %	5 12 %	43 14 %
Andere Inhalte	4 4 %	2 3 %	5 6 %	2 6 %	—	13 4 %
Insgesamt	92	63	80	34	41	310

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 310 Unternehmen mit Weiterbildung der
angelernten Kräfte (Mehrfachnennungen)
Anmerkung: Angaben für 1986
(100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. A-15:

Inhalte der Weiterbildung der Unternehmensleitung nach Sektionen

COUNT COL PCT	I Industrie	Gewerbe	Grosshan- del	Einzelha- ndel	Geld/Kre- dit/Vors	Fremden- verkehr	Verkehr/ andere	RDW TOTAL
V56	88	85	37	27	2	5	6	254
UL-TECHNISCHES FACHW	35.9	48.9	31.9	27.8	9.1	35.7	22.2	37.0
V57	117	80	53	52	10	5	12	346
UL-KAUFHAENDEINRICHTUNGEN	47.8	46.0	45.7	53.6	45.5	35.7	44.4	47.7
V58	92	67	43	36	5	4	14	272
UL-EDV	37.6	38.5	37.1	37.1	22.7	28.6	51.9	37.5
V59	48	25	17	12	4	4	3	116
UL-FREMDSPRACHEN	19.6	14.4	14.7	12.4	18.2	28.6	11.1	16.0
V60	14	12	5	4	3	3	3	46
UL-ALLGEMEINWISSEN	5.7	6.9	4.3	4.1	13.6	21.4	11.1	6.3
V61	69	30	37	23	7	7	10	195
UL-PERSONENLICHKEITSB	28.2	17.2	31.9	23.7	31.8	50.0	37.0	26.9
V62	108	77	54	46	14	9	14	331
UL-MITARBEITERFUEHRU	44.1	44.3	46.6	47.4	63.6	64.3	51.9	45.6
V63	90	45	42	29	7	7	10	241
UL-VERHALTENSTRAININ	36.7	25.9	36.2	29.9	31.8	50.0	37.0	33.2
V64	9	3	4	2	1	0	0	21
UL-ANDERE INHALTE	3.7	1.7	3.4	2.1	4.5	0.0	0.0	2.9
COLUMN TOTAL	245	174	116	97	22	14	27	726
TOTAL	33.7	24.0	16.0	13.4	3.0	1.9	3.7	100.0

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 726 Unternehmen mit Weiterbildung der Unternehmensleitung (Mehrfachnennungen)
Angaben für 1986, 100 % = Spaltensumme

Tab. Anh. A-16:

Inhalte der Weiterbildung der Führungskräfte nach Sektionen

COUNT COL PCT	Industrie	Gewerbe	Grosshandel	Einzelhandel	Geld/Kredit/Vorsorge	Fremdverkehr	andere Verkehrstransporte	ROIV TOTAL
V65	270	176	03	62	11	5	22	660
QA-TECHNISCHES FACHW	81.1	73.9	58.9	49.2	32.4	25.0	55.0	66.8
V66	194	107	74	61	30	7	20	520
QA-KAUFHAENNTSCH-REC	58.3	45.0	52.5	48.4	88.2	35.0	50.0	53.4
V67	250	119	84	54	26	14	22	604
QA-EOV	75.1	50.0	59.6	42.9	76.5	70.0	55.0	61.1
V68	134	20	32	17	12	9	13	253
QA-FREHDSPRACHEN	40.2	8.4	22.7	13.5	35.3	45.0	32.5	25.6
V69	25	12	5	8	8	3	3	65
QA-ALLGEMEINWISSEN	7.5	5.0	3.5	6.3	23.5	15.0	7.5	6.6
V70	113	36	45	33	24	7	14	291
QA-PERSONLICHKEITSB	33.9	15.1	31.9	26.2	70.6	35.0	35.0	29.5
V71	183	74	53	41	28	13	20	436
QA-MITARBEITERFUHRU	55.0	31.1	37.6	32.5	82.4	65.0	50.0	44.1
V72	146	54	52	36	24	10	14	357
QA-VERHALTENSTRAINI	43.8	22.7	36.9	28.6	70.6	50.0	35.0	30.1
V73	11	5	3	0	0	0	1	33
QA-ANDERE INHALTE	3.3	2.1	2.1	6.3	0.0	0.0	2.5	3.3
COLUMN TOTAL	333	238	141	126	34	20	40	980
TOTAL	33.7	24.1	14.3	12.0	3.4	2.0	4.0	100.0

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 988 Unternehmen mit Weiterbildung der qualifizierten Angestellten und Meister (Mehrfachnennungen)
Angaben für 1986, 100 % = Spaltensumme

Tab. Anh. A-17:

Inhalte der Weiterbildung der einfachen Angestellten/Facharbeiter nach Sektoren

COUNT COL PCT	Industrie	Gewerbe	Grosshan- del	Einzelha- ndel	Geld/Kre- dit/Vors	Fremden- erkehr	Verkehr/ ande- re	Transpor-	andere	ROI TOTAL
	11	21	31	41	51	61	71	81		
V74	196	117	58	52	8	7	16	21	475	
EA-TECHNISCHES FACHM	70.5	66.5	49.2	53.1	29.6	38.9	51.6	41.2	59.6	
V75	84	37	30	31	22	3	9	25	241	
EA-KAUFMAENN-RECHTL	30.2	21.0	25.4	31.6	81.5	16.7	29.0	49.0	30.2	
V76	128	54	57	20	20	6	13	28	326	
EA-EDV	46.0	30.7	48.3	20.4	74.1	33.3	41.9	54.9	40.9	
V77	80	9	21	13	6	9	6	9	153	
EA-FREHOSPRACHEN	28.8	5.1	17.8	13.3	22.2	50.0	19.4	17.6	19.2	
V78	19	16	3	7	10	2	4	5	66	
EA-ALLGEMEINWISSEN	6.8	9.1	2.5	7.1	37.0	11.1	12.9	9.0	0.3	
V79	45	22	18	17	11	3	6	11	133	
EA-PERSONLICHKEITSD	16.2	12.5	15.3	17.3	40.7	16.7	19.4	21.6	16.7	
V80	40	15	9	6	4	0	2	5	81	
EA-MITARBEITERFUEHRU	14.4	8.5	7.6	6.1	14.8	0.0	6.5	9.0	10.2	
V81	50	21	29	22	16	6	9	11	164	
EA-VERHALTENSTRAININ	18.0	11.9	24.6	22.4	59.3	33.3	29.0	21.6	20.6	
V82	10	5	3	8	1	0	1	3	31	
EA-ANDERE INHALTE	3.6	2.8	2.5	8.2	3.7	0.0	3.2	5.9	3.9	
COLUMN TOTAL	278	176	118	98	27	18	31	51	797	
	34.9	22.1	14.8	12.3	3.4	2.3	3.9	6.4	100.0	

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 797 Unternehmen mit Weiterbildung der einfachen Angestellten und Facharbeiter
Angaben für 1986, 100 x = Spaltensumme

Tab. Anh. A-18:

Inhalte der Weiterbildung der angelernten Kräfte nach Sektionen

COUNT COL PCT	I Industrie	Gewerbe	Grosshan- del	Einzel- handel	Geld/Kre- dit/Vers	Fremden- verkehr	Verkehr/ Tränspor	andere	ROW TOTAL
V83	74	45	23	15	2	5	7	12	183
AK-TECHNISCHES FACHW	62.7	71.4	56.1	41.7	33.3	62.5	38.9	54.5	50.7
V84	13	9	9	12	3	1	3	6	56
AK-KAUFHAERNISCHII-REC	11.0	14.3	22.0	33.3	50.0	12.5	16.7	27.3	17.9
V85	32	4	8	3	1	3	3	5	59
AK-EDV	27.1	6.3	19.5	8.3	16.7	37.5	16.7	22.7	18.9
V86	15	1	4	3	0	0	3	2	28
AK-FREIHANDSPRACHEN	12.7	1.6	9.8	8.3	0.0	0.0	16.7	9.1	9.0
V87	13	5	0	5	0	1	1	2	27
AK-ALLGEMEINWISSEN	11.0	7.9	0.0	13.9	0.0	12.5	5.6	9.1	8.7
V88	6	5	2	7	1	2	3	0	26
AK-PERSONLICHKEITSB	5.1	7.9	4.9	19.4	16.7	25.0	16.7	0.0	8.3
V89	4	2	2	1	0	0	0	0	9
AK-MITARBEITERFUEHRU	3.4	3.2	4.9	2.8	0.0	0.0	0.0	0.0	2.9
V90	14	6	4	8	1	3	4	3	43
AK-VERHALTENSTRAININ	11.9	9.5	9.8	22.2	16.7	37.5	22.2	13.6	13.8
V91	6	1	1	3	1	0	1	0	13
AK-ANDERE INHALT	5.1	1.6	2.4	8.3	16.7	0.0	5.6	0.0	4.2
COLUMM TOTAL	118 37.8	63 20.2	41 13.1	36 11.5	6 1.9	8 2.6	10 5.0	22 7.1	100.0

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 312 Unternehmen mit Weiterbildung
angelernter Kräfte (Mehrfachnennungen)
Angaben für 1986, 100 % = Spaltensumme

Tab. Anh. B-1:
Unternehmenspläne nach Sektionen

Art des Planes	Industrie	Gewerbe	Großhandel	Einzelhandel	GKV	Fremdenverkehr	Verkehr	Andere	Insgesamt
Bildungskonzept, Weiterbildungsplan	89 33 %	33 22 %	38 38 %	31 33 %	19 68 %	6 32 %	13 43 %	25 49 %	254 34 %
Personalentwicklungs- und -förderungskonzept	98 37 %	34 23 %	33 31 %	22 23 %	13 46 %	7 37 %	8 27 %	15 29 %	230 31 %
Führungsrichtlinien	148 55 %	84 56 %	60 56 %	55 58 %	17 61 %	8 42 %	15 50 %	21 41 %	406 54 %
Unternehmensleitbild	175 66 %	97 65 %	78 73 %	66 70 %	23 82 %	9 47 %	23 77 %	32 63 %	503 67 %
Insgesamt	267	150	107	95	28	19	30	51	747

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 747 Unternehmen mit schriftlichen Plänen (100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. B-2:
Unternehmenspläne nach Branchen

Count	IEnergie	Nahrungs	Leder	Te	Papier	H	Chemika	Karen	a	Metalle	Maschine	Elektrot	Bauwesen	Dienstle	sonstige	Row											
Col	pct	IGas	Mass	u	Genus	xtil	u	B	olz	u	ve	fen,	che	Stein	Er	u	Metall	nerzeugu	echn	Pro	u	Baune	istungen	I	Total		
I	1	I	1	I	2	I	3	I	4	I	5	I	6	I	7	I	8	I	9	I	10	I	11	I	12	I	
I	erve	smit	ekle	rw.	m. P	den	ware	ng	dukt	benng	stungen	ng	dukt	benng	stungen	ng	dukt	benng	stungen	ng	dukt	benng	stungen	ng	dukt	benng	
V192	5	8	13	8	11	3	22	19	12	4	10	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	
Bildungskonzept - He	35.7	32.0	31.7	19.5	36.7	20.0	35.5	39.6	42.9	10.3	57.1	16.7	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	
V193	3	7	16	13	4	6	22	15	15	9	4	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	
Personalentwckl.- u	21.4	28.0	39.0	31.7	13.3	40.0	35.5	31.3	53.6	23.1	57.1	25.0	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5
V194	9	22	19	25	17	4	35	23	13	18	4	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	
Fuehrungsrchtlinfen	64.3	88.0	46.3	61.0	56.7	26.7	56.5	47.9	46.4	46.2	57.1	60.0	54.9	54.9	54.9	54.9	54.9	54.9	54.9	54.9	54.9	54.9	54.9	54.9	54.9	54.9	54.9
V195	7	18	22	28	22	9	39	35	18	28	3	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	
Unternehmensleitbild	50.0	72.0	53.7	68.3	73.3	60.0	62.9	72.9	64.3	71.8	42.9	61.7	64.9	64.9	64.9	64.9	64.9	64.9	64.9	64.9	64.9	64.9	64.9	64.9	64.9	64.9	64.9
Column	14	25	41	41	30	15	62	48	28	39	7	60	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410
Total	3.4	6.1	10.0	10.0	7.3	3.7	15.1	11.7	6.8	9.5	1.7	14.6	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

Qu.: ibw-Erhebung 1988, 410 Unternehmen aus dem Produktionsbereich
(100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. C-1:
 Umfeldeinschätzung nach Unternehmensgröße

	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Viele Konkurrenten	274 72 %	134 71 %	159 65 %	43 61 %	40 71 %	650 69 %
Konkurrenz nimmt zu	239 63 %	101 54 %	128 53 %	38 54 %	34 61 %	540 58 %
Verdrängungswettbewerb	255 67 %	119 63 %	164 68 %	49 70 %	37 66 %	624 67 %
Branche expandiert	66 17 %	37 20 %	52 21 %	17 24 %	15 27 %	187 20 %
Neuentwicklungen kommen	136 36 %	69 37 %	89 37 %	25 36 %	22 39 %	341 36 %
Ständige Produktinnovation	130 34 %	72 38 %	86 35 %	27 39 %	23 41 %	338 36 %
Insgesamt	382	188	243	70	56	939

Quelle: ibw-Erhebung 1988
 Insgesamt 939 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)
 Anmerkung: Nur Angaben für "stimmt voll" sind berücksichtigt

Tab. Anh. C-2:
Umfeldinschätzung nach Sektionen

	Industrie	Gewerbe	Großhandel	Einzelhandel	GKV	Fremdenverkehr	Verkehr	Andere	Insgesamt
viele Konkurrenten	176 59 %	195 77 %	88 67 %	108 82 %	28 82 %	17 74 %	27 73 %	16 41 %	655 69 %
Konkurrenz nimmt zu	135 46 %	151 60 %	79 60 %	103 78 %	24 71 %	16 70 %	19 51 %	19 49 %	546 58 %
Verdrängungswettbewerb	197 68 %	161 64 %	92 70 %	102 77 %	25 74 %	15 65 %	23 62 %	16 41 %	631 67 %
Branche expandiert	44 15 %	36 14 %	29 22 %	29 22 %	9 27 %	9 39 %	14 38 %	15 39 %	185 20 %
Neuentwicklungen kommen	95 32 %	101 40 %	44 33 %	39 30 %	20 59 %	5 22 %	18 49 %	21 54 %	343 36 %
ständige Produktinnovation	108 36 %	93 37 %	51 39 %	48 36 %	13 38 %	4 17 %	6 16 %	19 49 %	342 36 %
Insgesamt	297	252	132	132	34	23	37	39	946

Quelle: Iw-Erhebung 1988
Insgesamt 946 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)
Anmerkung: Berücksichtigt sind nur "stimmt voll"-Antworten

Tab. Anh. C-3:

Umfeldinschätzung nach Branchen

Count	Energie	Nahrungs	Leder	Te	Papier	H	Chemika	Haren	a	Metalle	Maschine	Elektrot	Bauwesen	Dienstle	Row										
Col	pct	IGas	Mass	u	Genus	xtill	u	8	olz	u	ve	ten,	che	SteIn	Er	u	Metall	nerzeugu	echm	Pro	u	Baune	Istungen	I	Total
I	1	I	2	I	3	I	4	I	5	I	6	I	7	I	8	I	9	I	10	I	11	I	12	I	
186R																									
V186	8	1	20	1	33	1	42	1	26	1	8	1	44	1	37	1	21	1	49	1	6	1	69	1	363
Viele Konkurrenten	53.3	1	62.5	1	76.7	1	73.7	1	74.3	1	53.3	1	60.3	1	56.1	1	56.8	1	83.1	1	54.5	1	74.2	1	67.7
V187	6	1	20	1	25	1	36	1	23	1	8	1	27	1	26	1	19	1	29	1	5	1	54	1	278
Konkurrenz nimmt zu	40.0	1	62.5	1	58.1	1	63.2	1	65.7	1	53.3	1	37.0	1	39.4	1	51.4	1	49.2	1	45.5	1	58.1	1	51.9
V188	7	1	25	1	34	1	40	1	23	1	9	1	48	1	33	1	22	1	41	1	6	1	63	1	351
Verdraengungswettbewerb	46.7	1	78.1	1	79.1	1	70.2	1	65.7	1	60.0	1	65.8	1	50.0	1	59.5	1	69.5	1	54.5	1	67.7	1	65.5
V189	1	1	6	1	9	1	8	1	6	1	1	1	13	1	9	1	10	1	2	1	2	1	10	1	77
Branche expandiert	6.7	1	18.8	1	20.9	1	14.0	1	17.1	1	6.7	1	17.8	1	13.6	1	27.0	1	3.4	1	18.2	1	10.8	1	14.4
V190	9	1	5	1	7	1	19	1	14	1	2	1	36	1	35	1	19	1	6	1	5	1	32	1	189
Neuentwicklungen kommen	60.0	1	15.6	1	16.3	1	33.3	1	40.0	1	13.3	1	49.3	1	53.0	1	51.4	1	10.2	1	45.5	1	34.4	1	35.3
V191	8	1	5	1	13	1	15	1	18	1	5	1	34	1	34	1	20	1	9	1	3	1	30	1	194
Staedtlig Produktinnovation	53.3	1	15.6	1	30.2	1	26.3	1	51.4	1	33.3	1	46.6	1	51.5	1	54.1	1	15.3	1	27.3	1	32.3	1	36.2
Column	15	32	43	57	35	15	73	66	37	59	11	93	536												
Total	2.8	6.0	8.0	10.6	6.5	2.8	13.6	12.3	6.9	11.0	2.1	17.4	100.0												

Qu.: ibw-Erhebung 1988, 536 Unternehmen
aus dem Produktionsbereich (nur "stimmt voll" berücksichtigt)
(100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. C-4:
Probleme in der Weiterbildung nach Unternehmensgröße

Art der Schwierigkeit	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Finanzielle Beschränkungen	100 26 %	35 19 %	44 17 %	17 24 %	17 27 %	213 22 %
Zeitmangel, Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter	307 80 %	159 87 %	221 85 %	22 87 %	50 91 %	799 83 %
Mangelnde Motivation	83 22 %	43 24 %	32 12 %	12 17 %	3 5 %	173 18 %
Nicht ausreichende Unterstützung durch Vorgesetzte	26 7 %	11 6 %	30 12 %	8 11 %	13 21 %	88 9 %
Nicht ausreichende Unterstützung durch Unternehmensleitung	23 6 %	12 7 %	24 9 %	5 7 %	4 7 %	68 7 %
Personelle Engpässe	77 20 %	36 20 %	63 24 %	25 35 %	20 32 %	221 23 %
Erfolg der Weiterbildung ist schwer nachweisbar	56 15 %	25 14 %	51 20 %	11 16 %	12 19 %	155 16 %
Nur wenig vom Gelernten wird umgesetzt	83 22 %	32 18 %	56 22 %	17 24 %	15 24 %	203 21 %
Zu wenig Zusammenarbeit der Bildungsabteilung mit anderen Abteilungen	38 10 %	19 10 %	25 10 %	4 6 %	4 7 %	90 9 %
Es gibt kein entsprechendes Angebot	67 17 %	30 17 %	31 12 %	2 3 %	5 8 %	135 14 %
Andere Schwierigkeiten	20 5 %	10 6 %	9 4 %	1 1 %	2 3 %	42 4 %
Insgesamt	385	182	210	259	71	959

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 959 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)
Anmerkung: Nur als "eher groß" eingeschätzte Schwierigkeiten sind berücksichtigt

Tab. Anb. C-5:

Probleme in der Weiterbildung nach Sektionen

COUNT COL PCT	Industri		Gewerbe		Grosshan- del		Einzel- handel		Gold/Kre- dit/Vers		Fremden- verkehr		Verkehr/ Tränsport		andere	ROW TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
V92	68	56	22	39	3	11	8	10	1	217						
FINANZIELLE BESCHRAE	21.8	22.5	15.9	30.2	10.3	47.8	20.5	20.8	22.4							
V93	272	213	116	96	22	16	32	37	804							
ZEITMANGEL, ARBEIT	87.2	85.5	84.1	74.4	75.9	69.6	82.1	77.1	83.1							
V94	43	64	21	32	2	3	3	5	173							
MANGELNDE MOTIVATION	13.8	25.7	15.2	24.0	6.9	13.0	7.7	10.4	17.9							
V95	27	17	13	11	7	4	2	7	88							
NICHT AUSREICH UNTERS	8.7	6.8	9.4	8.5	24.1	17.4	5.1	14.6	9.1							
V96	20	18	12	7	2	3	2	5	69							
NICHT AUSREICH UNTERS	6.4	7.2	0.7	5.4	6.9	13.0	5.1	10.4	7.1							
V97	82	46	36	25	10	5	6	13	223							
PERSONELLE ENGPAESSE	26.3	18.5	26.1	19.4	34.5	21.7	15.4	27.1	23.1							
V98	56	29	25	24	7	4	4	8	157							
ERFOLG D WENN IST SCHW	17.9	11.6	18.1	18.6	24.1	17.4	10.3	16.7	16.2							
V99	60	49	29	38	10	4	3	8	201							
FÜR WENIG VOM GELERN	19.2	19.7	21.0	29.5	34.5	17.4	7.7	16.7	20.8							
V100	27	18	13	16	4	1	3	7	89							
ZU WENIG ZUSAMMEND BIL	8.7	7.2	9.4	12.4	13.8	4.3	7.7	14.6	9.2							
V101	30	40	20	23	2	5	10	7	137							
ES GIBT KEIN ENTSPR	9.6	16.1	14.5	17.8	6.9	21.7	25.6	14.6	14.2							
V102	11	10	7	7	2	1	1	3	42							
ANDERE SCHWIERIGKEIT	3.5	4.0	5.1	5.4	6.9	4.3	2.6	6.3	4.3							
COLUMN TOTAL	312	249	138	129	29	23	39	48	967							
	32.3	25.7	14.3	13.3	3.0	2.4	4.0	5.0	100.0							

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 967 Unternehmen
 nur "eher große" Schwierigkeiten berücksichtigt
 100 % = Spaltensumme

Tab. Anh. C-6:

Änderungen in der Weiterbildung in den letzten drei Jahren nach Sektionen

COURT COL PCT	Industrie		Gewerbe		Grosshandel		Einzelhandel		Gold/Kredit/Vorsorge		Fremdenverkehr		Verkehr/Transport		andere		ROW TOTAL
	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	
V103	06	72	31	52	9	7	14	14	33.3	30.9	29.8	285	33.8				
ANZAHL PERSONALS	29.4	37.7	26.1	49.1	31.0	33.3	30.9	29.8									
V104	173	108	75	63	22	13	21	28	61.9	50.3	59.6	503	59.7				
AUSGABEN UNTERNEHM	59.0	56.5	63.0	59.4	75.9	61.9	50.3	59.6									
V105	194	109	76	68	18	10	22	35	62.1	47.6	74.5	532	63.2				
ANZAHL TEILNEHMER	66.2	57.1	63.9	64.2	62.1	47.6	61.1	74.5									
V106	32	9	8	11	9	1	3	6	31.0	4.8	12.8	79	9.4				
PERSONELLE UMBSETZU	10.9	4.7	6.7	10.4	31.0	4.8	8.3	12.8									
V107	100	38	40	30	12	8	11	16	41.4	30.1	34.0	255	30.3				
EINSATZ NEUER EXT TR	34.1	19.9	33.6	28.3	41.4	30.1	30.6	34.0									
V108	30	5	9	10	11	3	2	11	37.9	14.3	23.4	81	9.6				
METHOD-DIDAKT AENDER	10.2	2.6	7.6	9.4	37.9	14.3	5.6	23.4									
V109	108	30	31	17	8	3	11	13	27.6	14.3	27.7	221	26.2				
NEUE ZIELGRUPPEN F D	36.9	15.7	26.1	16.0	27.6	14.3	30.6	27.7									
V110	165	71	60	45	22	10	19	28	75.9	47.6	59.6	420	49.9				
NEUE THEMENEREICHE	56.3	37.2	50.4	42.5	75.9	47.6	52.8	59.6									
V111	10	5	2	1	2	1	0	2	6.9	4.8	4.3	23	2.7				
ANDERE WESENTLICHE A	3.4	2.6	1.7	0.9	6.9	4.8	0.0	4.3									
COLUMN TOTAL	293	191	119	106	29	21	36	47	3.4	2.5	5.6	842	100.0				
TOTAL	34.8	22.7	14.1	12.6	3.4	2.5	4.3	5.6									

Qu.: Ibrv-Erhebung 1988, insgesamt 842 Unternehmen, 100 I = Spaltensumme

Tab. Anh. C-7:
Entwicklung der internen Weiterbildung nach Unternehmensgröße

Die interne Weiterbildung wird ...	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
zunehmen	194 51 %	107 54 %	165 60 %	57 68 %	52 79 %	575 57 %
gleichbleiben	179 47 %	89 45 %	106 39 %	23 27 %	13 20 %	410 41 %
abnehmen	9 2 %	1 1 %	2 1 %	4 5 %	1 2 %	17 2 %
Insgesamt	382	197	273	84	66	1.002

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.002 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. C-8:
Entwicklung der externen Weiterbildung nach Unternehmensgröße

Die externe Weiterbildung wird ...	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
zunehmen	198 48 %	97 49 %	152 55 %	38 45 %	32 49 %	517 49 %
gleichbleiben	205 49 %	98 49 %	123 44 %	45 53 %	32 49 %	503 48 %
abnehmen	14 3 %	5 3 %	3 1 %	2 2 %	2 3 %	26 3 %
Insgesamt	417	200	278	85	66	1.046

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.046 Unternehmen (100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. D-1:

In Anspruch genommene Weiterbildungsinstitutionen nach Unternehmensgröße

Weiterbildungs- institution	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Wirtschaftsförderungs- institut (WIFI)	386 90 %	193 92 %	274 97 %	79 93 %	60 91 %	992 92 %
Berufsförderungs- institut (BFI)	79 18 %	59 28 %	129 46 %	47 55 %	42 64 %	356 33 %
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	61 14 %	39 19 %	155 55 %	75 88 %	57 87 %	387 36 %
Hernstein Institut für Unternehmensführung	76 18 %	45 21 %	111 39 %	47 55 %	42 64 %	321 30 %
Management-Institut der Industrie (MDI)	16 4 %	7 3 %	61 22 %	36 42 %	37 56 %	157 15 %
Management Club Vorarlberg (MCV)	6 1 %	8 4 %	20 7 %	10 12 %	9 14 %	53 5 %
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	42 10 %	36 17 %	120 42 %	64 75 %	56 85 %	318 30 %
Spracheninstitut/ Bildungswerk der Industrie (BWI)	23 5 %	15 7 %	38 13 %	31 37 %	23 35 %	130 12 %
Volkswirtschaftliche Gesellschaften (VWG)	9 2 %	19 9 %	59 21 %	30 35 %	23 35 %	140 13 %
Arbeiterkammer/ Gewerkschaftsbund	49 11 %	39 19 %	81 29 %	32 38 %	19 29 %	220 21 %
Universitätsinstitute	37 9 %	22 11 %	66 23 %	34 40 %	27 41 %	186 17 %
Sprachinstitute	44 10 %	30 14 %	53 19 %	28 33 %	28 42 %	183 17 %
Inländische Berater-/ Trainer(gruppen)	132 31 %	81 39 %	138 49 %	47 55 %	46 70 %	444 41 %
ausländische Berater-/ Trainer(gruppen)	79 18 %	35 17 %	83 29 %	35 41 %	32 49 %	264 25 %
andere Institutionen	27 6 %	14 7 %	22 8 %	10 12 %	18 27 %	91 8 %
andere Weiter- bildungsträger	90 21 %	31 15 %	39 14 %	14 17 %	12 18 %	186 17 %
Insgesamt	430	210	283	85	66	1.074

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.074 Unternehmen (Mehrfachnennungen)
(100 % = Spaltensumme)

Tab. Anh. D-2:

Kundenstruktur der Weiterbildungsinstitutionen nach Unternehmensgröße

Weiterbildungs- Institution	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Wirtschaftsförderungs- Institut (WFI)	39 %	20 %	28 %	8 %	6 %	992
Berufsförderungs- Institut (BFI)	22 %	17 %	36 %	13 %	12 %	356
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	16 %	10 %	40 %	19 %	15 %	387
Hernstein Institut für Unternehmensführung	24 %	14 %	35 %	15 %	13 %	321
Management-Institut der Industrie (MDI)	10 %	5 %	39 %	23 %	24 %	157
Management Club Vorarlberg (MCV)	11 %	15 %	38 %	19 %	17 %	53
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	13 %	11 %	38 %	20 %	18 %	318
Spracheninstitut/ Bildungswerk der Industrie (BWI)	18 %	12 %	29 %	24 %	18 %	130
Volkswirtschaftliche Gesellschaften (VWG)	6 %	14 %	42 %	21 %	16 %	140
Arbeiterkammer/ Gewerkschaftsbund	22 %	18 %	37 %	15 %	9 %	220
Universitätsinstitute	20 %	12 %	36 %	18 %	15 %	186
Sprachinstitute	24 %	16 %	29 %	15 %	15 %	183
inländische Berater-/ Trainer(gruppen)	30 %	18 %	31 %	11 %	10 %	444
ausländische Berater-/ Trainer(gruppen)	30 %	13 %	31 %	13 %	12 %	264
andere Institutionen	30 %	15 %	24 %	11 %	20 %	91
andere Weiter- bildungsträger	48 %	17 %	21 %	8 %	7 %	186
Insgesamt	40 %	20 %	26 %	8 %	6 %	1.074

Quelle: ibw-Erhebung 1988

Insgesamt 1.074 Unternehmen (100 % = Zeilensumme)

Tab. Anh. D-3:

Nennung der Weiterbildungsinstitutionen
durch Unternehmen mit geringen bzw. hohen Weiterbildungskosten

Weiterbildungsinstitution	Institution wird genannt von % der Unternehmen mit jährlichen Gesamt-Weiterbildungskosten	
	bis 50.000 öS	über 1 Mio. öS
Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI)	97 %	95 %
Berufsförderungsinstitut (BFI)	25 %	57 %
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	14 %	94 %
Hernstein Institut für Unternehmensführung	18 %	73 %
Management-Institut der Industrie (MDI)	2 %	61 %
Management Club Vorarlberg (MCV)	3 %	14 %
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	14 %	89 %
Spracheninstitut / Bildungswerk der Industrie (SPIDI-BWI)	7 %	41 %
Volkswirtschaftliche Gesellschaften (VWG)	6 %	39 %
Arbeiterkammer / Österr. Gewerkschaftsbund	21 %	21 %
Universitätsinstitute	2 %	35 %
Sprachinstitute	11 %	46 %
inländische Berater-/Trainer(gruppen)	37 %	69 %
ausländische Berater-/Trainer(gruppen)	7 %	57 %
andere Institutionen	3 %	36 %
andere Weiterbildungsträger	18 %	14 %
Insgesamt	89	70

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

Tab. Anh. D-4:
Kundenstruktur der Weiterbildungsinstitutionen nach Höhe der
Gesamt-Weiterbildungskosten der Unternehmen

Weiterbildungsinstitution	Gesamt-Weiterbildungskosten (in 1.000 öS)				Insges.
	bis 50	bis 500	bis 1.000	über 1.000	
Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI)	27 %	43 %	12 %	18 %	373
Berufsförderungsinstitut (BFI)	18 %	37 %	18 %	28 %	145
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	6 %	44 %	17 %	33 %	202
Hernstein Institut für Unternehmensführung	11 %	43 %	14 %	32 %	161
Management-Institut der Industrie (MDI)	3 %	30 %	20 %	46 %	93
Management Club Vorarlberg (MCV)	10 %	39 %	19 %	32 %	31
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	8 %	36 %	17 %	39 %	161
Spracheninstitut / Bildungswerk der Industrie (SPIDI-BWI)	9 %	35 %	17 %	39 %	75
Volkswirtschaftliche Gesellschaften (VWG)	9 %	36 %	17 %	39 %	70
Arbeiterkammer / Österr. Gewerkschaftsbund	22 %	46 %	11 %	21 %	85
Universitätsinstitute	4 %	41 %	20 %	35 %	97
Sprachinstitute	13 %	33 %	15 %	38 %	84
inländische Berater- und Trainer(gruppen)	17 %	45 %	14 %	24 %	204
ausländische Berater- und Trainer(gruppen)	5 %	49 %	15 %	31 %	131
andere Institutionen	6 %	35 %	6 %	52 %	48
andere Weiterbildungsträger	29 %	42 %	14 %	15 %	69
Insgesamt	27 %	44 %	12 %	18 %	393

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 393 Unternehmen mit Angabe von Gesamt-Weiterbildungskosten
(100 % = Zeilensumme)

Tab. Anh. D-5:
Zusammenarbeit mit Weiterbildungsinstitutionen pro Sektion

Weiterbildungsinstitution	kooperierende Unternehmen insgesamt	Industrie	Gewerbe	Großhandel	Einzelhandel	GKV	Fremdenverkehr	Vorkohr	Andero
Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI)	1.004 91 %	85 %	95 %	92 %	87 %	75 %	96 %	95 %	85 %
Berufsförderungsinstitut (BFI)	359 32 %	47 %	29 %	25 %	19 %	28 %	38 %	31 %	29 %
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	390 35 %	59 %	13 %	35 %	12 %	61 %	16 %	43 %	56 %
Hernstein Institut für Unternehmensführung	323 29 %	37 %	18 %	39 %	16 %	64 %	-	29 %	39 %
Management-Institut der Industrie (MDI)	160 14 %	28 %	3 %	14 %	5 %	56 %	-	10 %	15 %
Management Club Vorarlberg (MCV)	53 5 %	7 %	2 %	4 %	4 %	14 %	-	5 %	5 %
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	320 29 %	41 %	9 %	28 %	14 %	83 %	24 %	31 %	63 %
Spracheninstitut / Bildungswerk der Industrie (SPIDI-BWI)	132 12 %	20 %	3 %	15 %	3 %	33 %	8 %	10 %	14 %
Volkswirtschaftliche Gesellschaften (WVG)	142 13 %	25 %	7 %	7 %	8 %	22 %	4 %	10 %	3 %
Arbeiterkammer / Österr. Gewerkschaftsbund	221 20 %	33 %	17 %	11 %	9 %	14 %	12 %	26 %	20 %
Unvermögensinstitute, Außeninstitute	187 17 %	23 %	9 %	18 %	10 %	42 %	8 %	10 %	31 %
Sprachinstitute	184 17 %	25 %	7 %	17 %	11 %	19 %	20 %	24 %	22 %
Inländische Berater-Trainer(gruppen)	452 41 %	44 %	31 %	47 %	48 %	56 %	44 %	41 %	39 %
ausländische Berater-Trainer(gruppen)	266 24 %	28 %	13 %	35 %	25 %	33 %	24 %	24 %	25 %
andere Institutionen	93 8 %	12 %	4 %	8 %	6 %	22 %	8 %	7 %	12 %
andere Weiterbildungsträger	189 17 %	10 %	20 %	18 %	19 %	25 %	20 %	17 %	37 %
Insgesamt	1.109 100 %	350	279	146	145	36	25	42	59

Quelle: Ibw-Erhebung 1988

(100 % = Zeilensumme)

Tab. Anh. D-6:

Kundenstruktur nach Sektionen je Weiterbildungsinstitution

Weiterbildungsinstitution	Industrie	Gewerbe	Großhandel	Einzelhandel	GKV	Fremdenverkehr	Verkehr	Andere	Insgesamt
Unternehmen je Sektion	350	279	146	145	36	25	42	59	1.082
Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI)	33 %	27 %	13 %	13 %	3 %	2 %	4 %	5 %	1.001
Berufsförderungsinstitut (BFI)	46 %	22 %	10 %	8 %	3 %	3 %	4 %	5 %	358
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit (ÖPWZ)	53 %	10 %	13 %	5 %	6 %	1 %	5 %	9 %	388
Hornstein Institut für Unternehmensführung	40 %	16 %	18 %	8 %	7 %	-	4 %	7 %	320
Management-Institut der Industrie (MDI)	57 %	5 %	13 %	4 %	13 %	-	3 %	6 %	159
Management Club Vorarlberg (MCV)	48 %	10 %	12 %	12 %	10 %	-	4 %	6 %	52
Österr. Akademie für Führungskräfte (OAF)	46 %	8 %	13 %	6 %	9 %	2 %	4 %	12 %	318
Spracheninstitut / Bildungswerk der Industrie (SPIDI-BWI)	53 %	7 %	17 %	4 %	9 %	2 %	3 %	6 %	132
Volkswirtschaftliche Gesellschaften (VWG)	61 %	14 %	7 %	8 %	6 %	1 %	3 %	1 %	141
Arbeiterkammer / Österr. Gewerkschaftsbund	52 %	21 %	7 %	6 %	2 %	1 %	5 %	6 %	220
Universitätsinstitute, Außeninstitute	44 %	14 %	13 %	8 %	8 %	1 %	2 %	10	184
Sprachinstitute	49 %	10 %	14 %	9 %	4 %	3 %	6 %	7 %	183
Inländische Berater-/Trainer(gruppen)	34 %	19 %	15 %	15 %	4 %	2 %	4 %	5 %	451
ausländische Berater-/Trainer(gruppen)	37 %	14 %	19 %	14 %	5 %	2 %	4 %	6 %	265
andere Institutionen	19 %	30 %	14 %	14 %	5 %	3 %	4 %	12 %	189
Insgesamt	32 %	26 %	14 %	13 %	3 %	2 %	4 %	6 %	100 %

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.082 Unternehmen mit Sektionsangabe
(100 % = Zeilensumme)

Tab. Anh. D-7:
Zusammenarbeit von Weiterbildungsinstitutionen
mit Unternehmen mit/ohne definierten Weiterbildungsverantwortlichen

Weiterbildungsinstitution	ohne Weiterbildungsbeauftragte	mit Weiterbildungsbeauftragten	Insgesamt
Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI)	678 71 %	284 30 %	962
Berufsförderungsinstitut (BFI)	188 56 %	150 44 %	338
Österr. Zentrum für Produktivität und Wirtschaft (ÖPWZ)	164 45 %	203 55 %	367
Hernstein Institut für Unternehmensführung	157 52 %	146 48 %	303
Management-Institut der Industrie (MDI)	46 30 %	108 70 %	154
Management Club Vorarlberg (MCV)	16 32 %	34 68 %	50
Österr. Akademie für Führungskräfte (ÖAF)	118 39 %	183 61 %	301
Spracheninstitut / Bildungswerk der Industrie (SPIDI-BWI)	54 44 %	69 56 %	123
Volkswirtschaftliche Gesellschaften (VWG)	59 45 %	71 55 %	130
Arbeiterkammer / Österr. Gewerkschaftsbund	126 61 %	81 39 %	207
Universitätsinstitute	72 41 %	104 59 %	176
Sprachinstitute	84 48 %	93 53 %	177
Inländische Berater- und Trainer(gruppen)	261 60 %	174 40 %	435
ausländische Berater- und Trainer(gruppen)	138 54 %	117 46 %	255
andere Institutionen	47 52 %	43 48 %	90
andere Weiterbildungsträger	130 71 %	54 29 %	184
Insgesamt	739 71 %	303 29 %	1.042

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 1.042 Unternehmen (100 % = Zeilensumme)

Weiterbildung der Unternehmen durch Weiterbildungsinstitutionen
nach Erfahrungen der Unternehmen mit Organisationsentwicklung

	WIFI	BFI	ÖPWZ	HERN	MDI	MCV	OAF	BHI	VWG	AK	UNI	SPRI	inIB	aBer	AUS	So.	Summe
Nein, bisher nicht	671	216	203	161	63	24	151	58	63	125	75	96	247	149	42	135	726
	71%	63%	54%	52%	41%	47%	50%	46%	46%	59%	42%	55%	58%	60%	49%	73%	71%
OE-Projekte sind in Planung oder zukünftig vorgesehen	84	38	48	34	21	9	43	12	22	25	27	21	41	22	11	18	89
	9%	11%	13%	11%	14%	18%	14%	10%	16%	12%	15%	12%	10%	9%	13%	10%	9%
OE-Projekte wurden/werden i.e. abgegr. Unternehmensbereich durchgeführt	111	53	68	60	39	10	56	33	27	35	38	32	80	41	15	19	120
	12%	15%	18%	19%	25%	20%	18%	26%	20%	16%	21%	18%	19%	16%	17%	10%	12%
Unternehmensweite OE-Projekte wurden/ werden durchgeführt	83	38	57	55	31	8	55	23	24	28	39	26	57	38	18	13	92
	9%	11%	15%	18%	20%	16%	18%	18%	18%	13%	22%	15%	13%	15%	21%	7%	9%
Gesamt	949	345	376	310	154	51	305	126	136	213	179	175	425	250	86	185	1027

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 1027 antwortende Unternehmen, 100 % = Spaltensumme

Erläuterungen:

WIFI = Wirtschaftsförderungsinstitut	BHI = Spracheninstitut/Bildungswerk der Industrie
BFI = Berufsförderungsinstitut	VWG = Volkswirtschaftliche Gesellschaften
ÖPWZ = Österreichisches Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit	AK = Arbeiterkammer/Österreichischer Gewerkschaftsbund
HERN = Herstein Institut für Unternehmensführung	SPRI = Sprachinstitute
MDI = Management-Institut der Industrie	inIB = inländische Berater-/Trainer(gruppen)
MCV = Management Center Vorarlberg	ausIB = ausländische Berater-/Trainer(gruppen)
ÖAF = Österreichische Akademie für Führungskräfte	ausII = andere ausländische Institutionen
	andere = andere Weiterbildungssträger

Tab. Anh. E-1:
Weiterbildungsverantwortliche nach Sektion

COUNT COL PCT	Industrie	Gewerbe	Grosshan- del	Einzelha- ndel	Gold/Kre- dlt/Vors	Fremdenv- erkehr	Verkehr/ Transpor	andere	ROM TOTAL
VFLSJA	11	21	31	41	51	61	71	81	
V152	19	2	7	8	9	2	3	8	58
HAUPTAMTLICHER VN-BE	13.3	5.0	17.5	26.7	33.3	40.0	30.0	27.6	17.9
V153	99	18	22	10	9	4	7	12	181
LEITER (NA) O PERSON	69.2	45.0	55.0	33.3	33.3	80.0	70.0	41.4	55.9
V154	20	8	4	3	5	0	0	3	43
LEITER O PERSONALEIT	14.0	20.0	10.0	10.0	18.5	0.0	0.0	10.3	13.3
V155	18	14	9	14	6	0	5	10	76
ANDERE PERSON	12.6	35.0	22.5	46.7	22.2	0.0	50.0	34.5	23.5
COLUMN TOTAL	143 44.1	40 12.3	40 12.3	30 9.3	27 8.3	5 1.5	10 3.1	29 9.0	324 100.0

Qu.: Ibw-Erhebung 1988, insgesamt 324 Unternehmen mit haupt- oder nebenamtlichen Weiterbildungsverantwortlichen, 100 % = Spaltensumme

Tab. Anh. E-2:

Weiterbildungsverantwortliche nach Branchen

Count	Energie	Nahrungs	Leder	Textil	Papier	Chemikalien	Waren	Metalle	Maschinen	Elektrotechnik	Bauwesen	Dienstleistungen	Sonstige	Row	
Row pct	Gas	Wasser	Genussmittel	Bolz	u. ve	ien, che	Stein	Er	Metall	erzeugu	echn	Pro	u Baue	istungen	Total
Col pct	lerve	smit	ekle	rw.	m. P	den	ware	ng	dukt	beng					
Tab pct	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
V152	1	1	0	3	0	3	0	4	6	3	0	0	1	21	
Hauptamtlicher NB-Be	4.8	.0	14.3	.0	14.3	.0	19.0	28.6	14.3	.0	.0	4.8	3.6		
	6.3	.0	6.1	.0	7.5	.0	4.7	8.7	7.9	.0	.0	1.0			
	.2	.0	.5	.0	.5	.0	.7	1.0	.5	.0	.0	.2			
V153	1	11	12	11	9	4	17	19	12	7	1	10	114		
Leiter (MA) d Person	.9	9.6	10.5	9.6	7.9	3.5	14.9	16.7	10.5	6.1	.9	8.8	19.4		
	6.3	31.4	24.5	17.5	22.5	18.2	20.0	27.5	31.6	10.8	11.1	10.4			
	.2	1.9	2.0	1.9	1.5	.7	2.9	3.2	2.0	1.2	.2	1.7			
V154	2	2	4	1	1	0	3	4	6	1	1	2	28		
Leiter d Personalent	7.1	7.1	14.3	3.6	3.6	.0	10.7	14.3	21.4	3.6	7.1	7.1	4.8		
	12.5	5.7	8.2	1.6	2.5	.0	3.5	5.8	15.8	1.5	22.2	2.1			
	.3	.3	.7	.2	.2	.0	.5	.7	1.0	.2	.3	.3			
V155	1	3	2	0	3	3	6	3	2	4	1	3	31		
andere Person	3.2	9.7	6.5	.0	9.7	9.7	19.4	9.7	6.5	12.9	3.2	9.7	5.3		
	6.3	8.6	4.1	.0	7.5	13.6	7.1	4.3	5.3	6.2	11.1	3.1			
	.2	.5	.3	.0	.5	.5	1.0	.5	.3	.7	.2	.5			
V157	6	13	15	30	15	6	32	19	8	30	5	52	231		
Untern.Leiter betreu	2.6	5.6	6.5	13.0	6.5	2.6	13.9	8.2	3.5	13.0	2.2	22.5	39.4		
	37.5	37.1	30.6	47.6	37.5	27.3	37.6	27.5	21.1	46.2	55.6	54.2			
	1.0	2.2	2.6	5.1	2.6	1.0	5.5	3.2	1.4	5.1	.9	8.9			
V158	3	2	8	14	9	4	15	12	6	11	2	14	100		
Aufgabe d Jeweiligen	3.0	2.0	8.0	14.0	9.0	4.0	15.0	12.0	6.0	11.0	2.0	14.0	17.0		
	18.8	5.7	16.3	22.2	22.5	18.2	17.6	17.4	15.8	16.9	22.2	14.6			
	.5	.3	1.4	2.4	1.5	.7	2.6	2.0	1.0	1.9	.3	2.4			
V159	4	8	10	12	10	10	17	19	4	16	0	26	136		
Von Fall zu Fall ver	2.9	5.9	7.4	8.8	7.4	7.4	12.5	14.0	2.9	11.8	.0	19.1	23.2		
	25.0	22.9	20.4	19.0	25.0	45.5	20.0	27.5	10.5	24.6	.0	27.1			
	.7	1.4	1.7	2.0	1.7	1.7	2.9	3.2	.7	2.7	.0	4.4			
Column	16	35	49	63	40	22	85	69	38	65	9	96	587		
Total	2.7	6.0	8.3	10.7	6.8	3.7	14.5	11.8	6.5	11.1	1.5	16.4	100.0		

Qu.: ibw-Erhebung 1988, 587 Unternehmen aus dem Produktionsbereich
(Mehrfachnennungen)

Tab. Anh. E-3:
Zuständigkeit des Weiterbildungsleiters nach Unternehmensgröße

Weiterbildungsleiter ist verantwortlich für ...	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Auswahl neuer Mitarbeiter	19 58 %	19 73 %	55 57 %	30 52 %	15 26 %	138 51 %
Bildungsbedarfs- erhebung	17 52 %	10 39 %	47 49 %	29 50 %	37 64 %	140 52 %
Planung des Seminarangebotes	16 49 %	14 54 %	50 52 %	38 66 %	46 79 %	164 61 %
Auswahl externer Trainer	8 24 %	9 35 %	38 40 %	32 55 %	34 59 %	121 45 %
Auswahl von Beratern	12 36 %	6 23 %	24 25 %	14 24 %	19 33 %	75 28 %
Auswahl der Teilnehmer	16 49 %	11 42 %	25 26 %	6 10 %	9 16 %	67 25 %
Auswahl externer Seminare	17 52 %	8 31 %	24 25 %	22 38 %	20 35 %	91 34 %
Durchführung von Bildungsveranstal- tungen	10 30 %	11 42 %	46 48 %	39 67 %	46 79 %	152 56 %
Begleitung von Organisationsent- wicklungsprojekten	2 6 %	4 15 %	17 18 %	6 10 %	8 14 %	37 14 %
Planung/Durchführung von Personalent- wicklungsmaßnahmen	8 24 %	5 19 %	37 39 %	21 36 %	14 24 %	85 31 %
Änderungen in Aufbau- und Ablauf- organisation	8 24 %	6 23 %	16 17 %	4 7 %	3 5 %	37 14 %
Strategische Unter- nehmensplanung	12 36 %	4 15 %	8 8 %	2 3 %	—	26 10 %
Andere Aufgaben	3 9 %	3 12 %	4 4 %	3 5 %	5 9 %	18 7 %
Insgesamt	33	26	96	58	58	271

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 271 Unternehmen mit Weiterbildungsleitern (100 % = Spaltensumme)
Anmerkung: Nur Angaben für "ist verantwortlich für ..." sind berücksichtigt

Tab. Anh. E-4:
Aufgaben des Weiterbildungsleiters nach Unternehmensgröße

Aufgabengebiet	Anzahl der Mitarbeiter					Insges.
	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1.000 und mehr	
Auswahl neuer Mitarbeiter	39 87 %	29 88 %	101 85 %	47 78 %	47 56 %	249 79 %
Bildungsbedarfs- erhebung	33 73 %	22 67 %	78 82 %	58 97 %	55 93 %	266 84 %
Planung des Seminarangebotes	32 71 %	27 82 %	107 90 %	57 95 %	57 97 %	280 89 %
Auswahl externer Trainer	18 40 %	20 61 %	98 82 %	53 88 %	57 97 %	246 78 %
Auswahl von Beratern	27 60 %	17 52 %	85 71 %	44 73 %	46 78 %	219 69 %
Auswahl der Teilnehmer	39 87 %	26 79 %	113 95 %	56 93 %	53 90 %	287 91 %
Auswahl externer Seminare	36 80 %	25 76 %	99 83 %	54 90 %	55 93 %	269 85 %
Durchführung von Bildungsveranstal- tungen	25 56 %	23 70 %	99 83 %	55 92 %	57 97 %	259 82 %
Begleitung von Organisationsent- wicklungsprojekten	12 27 %	18 55 %	57 48 %	38 63 %	34 58 %	159 50 %
Planung/Durchführung von Personalent- wicklungsmaßnahmen	29 65 %	19 53 %	91 77 %	53 88 %	46 78 %	238 75 %
Änderungen in Aufbau- und Ablauf- organisation	30 67 %	19 58 %	79 66 %	44 73 %	30 51 %	202 64 %
Strategische Unter- nehmensplanung	31 69 %	20 61 %	69 58 %	35 58 %	16 27 %	171 54 %
Andere Aufgaben	5 11 %	3 9 %	6 5 %	4 7 %	6 10 %	24 8 %
Insgesamt	45	33	119	60	59	316

Quelle: ibw-Erhebung 1988
Insgesamt 316 Unternehmen mit haupt- oder nebenamtlichen
Weiterbildungsleitern (100 % = Spaltensumme)
Anmerkung: Nur Angaben für "ist verantwortlich für ..." und
"mitwirkend bei ..." sind berücksichtigt

Tab. Anh. E-5:
Nachfrage nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweig	Anzahl
Sonstige Industrie/Gewerbe	41
Computer	30
Weiterbildungsinstitut/Trainergruppe	28
Chemie	13
Bank	12
Versicherung	11
Maschinenerzeugung	10
Elektrotechnik	8
Dienstleistungen	5
öffentliche Stelle	5
Energieversorgung	4
Papier, Holz	4
Handel	4
Leder, Textil	3
Metalle, Metallwaren	3
Fremdenverkehr	1
Nahrungs- und Genußmittel	1
keine Angabe	37

Quelle: ibw-Annoncenanalyse 1990
Insgesamt 220 Annoncen

Tab. Anh. E-6:
Nachfrage nach Weiterbildungspersonal nach Wirtschaftszweigen

	PE- Trainer	Leiter d. WB-Abt.	EDV- Trainer	Mgt. Trainer	Verkaufs- trainer
Sonstige Gewerbe/ Industrie	–	5	4	–	10
Computer	1	–	12	–	4
Versicherung	–	2	–	1	5
Chemie	3	2	–	–	–
Bank	–	2	–	–	3
Elektrotechnik	–	2	–	–	1
Öffentliche Stelle	–	2	1	–	–
Maschinenerzeugung	1	2	–	–	–
Energieversorgung	1	2	–	–	–
Metalle, Metallwaren	2	–	–	–	–
Leder, Textil	–	2	–	–	–
Fremdenverkehr	–	1	–	–	–
Handel	–	1	–	–	1
Nahrungs- und Genußmittel	–	–	1	–	–
Dienstleistungen	–	–	–	1	–
Keine Angabe	6	4	1	1	4

Quelle: ibw-Annoncenanalyse 1990
Insgesamt 220 Annoncen

Tab. Anh. E-7:

Aufgabenbereiche nach Kategorien von Weiterbildungspersonal

Aufgabenbereiche	PE- Trainer	Leiter d. WB-Abt.	EDV- Trainer	Mgt. Trainer	Verkaufs- trainer	Trainer WB-Inst.
Aus- u. Weiterbildung	—	5	2	3	2	5
Durchführung von Schulungen	13	11	13	5	20	10
Moderation	4	2	—	1	3	1
Management-Training	—	2	—	—	—	—
On-the-job-Training	—	1	—	—	—	—
Organisation	4	10	2	2	4	4
externe u. interne Koordination, Angebotsauswahl	—	8	—	1	—	—
Unterlagen erstellen	1	—	—	—	1	1
Erfolgskontrolle	1	5	—	—	1	—
Bedarfsermittlung	—	3	—	—	—	—
Mitarbeiterführung	—	—	—	—	1	—
Konzepte erarbeiten	4	6	2	2	5	—
Beratung v. Manage- ment/Fachabteilungen	5	—	3	3	—	—
AZUBIS betreuen	2	3	—	—	—	—
Planung	3	11	—	4	7	3
Bildungsleitlinien	3	2	—	2	1	14
Programmentwicklung	—	1	2	1	2	2
Personalentwicklung gestalten	4	—	—	—	2	—
Arbeitszeitmodelle	2	—	—	—	—	—
Nachwuchsrekrutierg.	1	—	—	—	—	1

Quelle: ibw-Annoncenanalyse 1990
Insgesamt 220 Annoncen

*Tab. Anh. H-1:
Beteiligung der Unternehmen nach Unternehmensgröße*

Mitarbeiterzahl	angeschriebene Unternehmen		Rücklauf	
	abs.	%	abs.	%
20 - 49	5200	49 %	445	41 %
50 - 99	2865	27 %	210	19 %
100 - 499	2192	21 %	285	26 %
500 - 999	197	2 %	85	8 %
1000 und mehr	123	1 %	66	6 %
Insgesamt	10577	100 %	1091	100 %

Qu.: ibw-Erhebung 1988 (100 % = Spaltensumme)

*Tab. Anh. H-2:
Beteiligung der Unternehmen nach Sektionen*

Sektion	angeschriebene Unternehmen		Rücklauf	
	abs.	in %	abs.	in %
Industrie/ Gewerbe (*)	6.271	60,2 %	640	61,5 %
Handel	3.053	29,3 %	296	28,5 %
GKV	230	2,2 %	36	3,5 %
Fremdenverk.	387	3,7 %	25	2,4 %
Verkehr	469	4,5 %	43	4,1 %
Insgesamt	10.577	100 %	1.099	100 %

(*): In der nach ISIC gegliederten Aussendeteil konnte nicht nach Industrie und Gewerbe differenziert werden

Qu.: ibw-Erhebung 1988; 1.577 Unternehmen mit Sektionsangabe; 100 % = Spaltensumme

*Tab. Anh. H-3:
Beteiligung der Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern nach Sektionen*

Sektion	angeschriebene Unternehmen		Rücklauf	
	abs.	in %	abs.	in %
Industrie/ Gewerbe (*)	1.729	68,8 %	291	71,1 %
Handel	450	17,9 %	64	15,7 %
GKV	173	6,9 %	24	5,9 %
Fremdenverk.	66	2,6 %	10	2,5 %
Verkehr	94	3,7 %	20	4,9 %
Insgesamt	2.512	100 %	409	100 %

(*): In der nach ISIC gegliederten Aussendedatei konnte nicht nach Industrie und Gewerbe differenziert werden

Qu.: ibw-Erhebung 1988; 2.512 Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern und Sektionsangabe; 100 % = Spaltensumme

*Tab. Anh. H-4:
Beteiligung nach Branchen*

Branche	Rücklauf	
	abs.	in %
Energieversorgung	17	3 %
Nahrungs-, Genußmittel	36	6 %
Leder, Textil	52	8 %
Papier, Holz	71	11 %
Chemie	42	7 %
Waren aus Stein, Erden	23	4 %
Metalle, Metallwaren	90	14 %
Maschinenerzeugung	73	12 %
Elektrotechnik	38	6 %
Bauwesen	67	11 %
Dienstleistungen	11	2 %
Sonstige	103	17 %
Insgesamt	640	100 %

Qu.: ibw-Erhebung 1988, insgesamt 640 Produktionsbetriebe (100 % = Spaltensumme)

*Tab. Anh. H-5:
Beteiligung nach Bundesländern*

Bundesland	Rücklauf(*) insgesamt(**)		Unternehmen	
	abs.	in %	abs.	in %
Wien	295	27 %	3.419	24 %
Niederösterreich	151	14 %	2.331	16 %
Oberösterreich	201	18 %	2.393	17 %
Salzburg	101	9 %	1.123	8 %
Tirol	89	8 %	1.281	9 %
Vorarlberg	67	6 %	744	5 %
Burgenland	27	3 %	314	2 %
Steiermark	110	10 %	1.812	13 %
Kärnten	50	5 %	890	6 %
Insgesamt	1.091	100 %	14.307	100 %

Qu.: (*) ibw-Erhebung 1988, insgesamt 1091 Unternehmen
(100 % (**)) Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern,
Statistisches Handbuch 1988.

*Tab. Anh. H-6:
Merkmale der antwortenden Unternehmen*

Von den antwortenden Unternehmen...

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

Qu.: ibw-Erhebung 1988, 100 % = 1023 Unternehmen

4. Literaturverzeichnis

ABRAHAMSON M., Choosing Resources, in: Mumford A., Handbook of Management Development, Aldershot 1986 (2. Auflage), S. 426ff.

ABRAHAMSON K., Fifty-Fifty? Comparative Comments on Access to Adult and Higher Education in Sweden, Swedish National Board of Education, Stockholm 1989.

ABRAHAMSON K./HULTINGER E.-S./SVENNINGSON L., The Expanding Learning Enterprise in Sweden, Swedish National Board of Education, Stockholm 1989 (draft version).

ACKERMANN K.-F., Strategisches Personalmanagement auf dem Prüfstand - Kritische Fragen an ein zukunftsorientiertes Konzept der Personalarbeit, in: Ackermann K.-F./Danert G./Horvath P. (Hrsg.), Personalmanagement im Wandel, Stuttgart 1989, S. 1ff.

ACKERMANN K.-F./DANERT G./HORVATH P., Personalmanagement im Wandel, Stuttgart 1989.

ACKERMANN K.-F./ROTHENBERGER P., Zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, in: Gaugler E. (Hrsg.), Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1987, S. 9ff.

AIGINGER K./TICHY G., Die Größe der Kleinen - Die überraschenden Erfolge kleiner und mittlerer Unternehmungen in den achtziger Jahren, Wien 1985.

ALBRECHT-KLEINER H./JABLONKA P., Berufsbildender Fernunterricht - Erfahrungen von Teilnehmern und Betrieben, Reihe Informationen zum beruflichen Fernunterricht, Heft 19, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1990.

ALBRECHT-KLEINER H., Berufsbildender Fernunterricht - Erfahrungen und Ausblick, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 1/1991, S. 36ff.

ALT C., Eurotecnet - Ein Aktionsprogramm zur Förderung von Innovationen in der Berufsbildung in der Europäischen Gemeinschaft, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 2/1991, S. 25ff.

AMV - Arbeitsmarktverwaltung, Arbeitsmarkt-Politik Info Nr. 25/1990, Wien 1990.

AMU International, Training Centres and Consulting Services for Advanced Education, Malmö o.J.

ANDREWS K.R., Is Management Training Effective? in: Harvard business review, Vol. 35, Nr. 1, Jän./Feb. 1957, S. 85ff. (1. Teil) und Vol. 35, Nr. 2, März/April 1957 (2. Teil).

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

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

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

ARNOLD R., Von der Unternehmenskultur zur Weiterbildungskultur, in: Lernfeld Betrieb, Heft 5/1989, S. 16ff.

ARNOLD R., Betriebspädagogik, Reihe Ausbildung - Fortbildung - Personalentwicklung, Münch J. (Hrsg.), Band 31, Berlin 1990(a).

ARNOLD R., Professionalisierung: Weiterkommen für Weiterbildner, in: Weiterbildung, Heft 4/1990(b), S. 17ff.

ARNOLD R., Berufspädagogik - Lehren und Lernen in der beruflichen Bildung, Aarau und Frankfurt/Main 1990(c).

ARNOLD R. (Hrsg.), Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit, Baltmannsweiler 1991(a).

ARNOLD R., Bildungsbedarf und Bildungsbedarfsanalyse im Betrieb, in: Arnold R. (Hrsg.), Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit, Baltmannsweiler 1991(b), S. 146ff.

ARNOLD R., Betriebliche Bildungsarbeit als Beitrag zur Personal- und Organisationsentwicklung, in: Arnold R. (Hrsg.), Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit, Baltmannsweiler 1991(c), S. 156ff.

ARNOLD R., Die Öffnung der Rolle des Weiterbildners im Betrieb, in: Weiterbildung in Wirtschaft und Technik, Heft 2/91, Esslingen 1991(d), S. 13ff.

ARNOLD R./HUGE W., Berufsrollen und Professionalisierung in der betrieblichen Weiterbildung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 4/1990, S. 10ff.

ARNOLD R./HUGE W., Was wissen wir über die betrieblichen Weiterbildner oder was glauben wir zu wissen?, in: Arnold R. (Hrsg.), Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit, Baltmannsweiler 1991, S. 213ff.

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

ARNOLD R./MÜLLER H.-J., Betriebspädagogik und Organisationsentwicklung - ein Verhältnis besserwisserischer Konkurrenz oder erfolgreicher Kooperation?, in: Arnold R. (Hrsg.), Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit, Baltmannsweiler 1991, S. 16ff.

ARROBA T./JAMES K., Pressure at Work, Maidenhead 1987.

ARTHUR D. LITTLE INTERNATIONAL (Hrsg.), Management im Zeitalter der Strategischen Führung, Wiesbaden 1986 (2. Auflage).

ARVIDSON L./RUBENSON K., Education and Training of the Labour Force in the Efta Countries - Summary and comments, Report prepared to the conference "New Challenges in Education and Training of the European Workforce", Stockholm June 13-14 1990, Department of Education and Psychology, Linköping University (Preliminary version).

ASHAUER G., Weiterbildung, in: Kreklau C./Uthmann K./Woortmann G. (Hrsg.), Handbuch der Aus- und Weiterbildung, Band 1, 10. Ergänzungslieferung, Abschnitt 4010, Köln 1989.

ASHTON D. (Hrsg.), Strategic Aspects of Management Education and Development, Journal of the Association for Management Education and Development, MEAD Special Issue, Autumn 1987.

ASSELMEYER H., Konzept und Praxis des Kontraktlernens, Göttingen 1981.

AVENTUR F. u.a., L'année de la formation 1989, Paris 1989.

BALLI C. u.a., Einzellernen - Vereinzeltes Lernen?, Dokumentationen und Informationen zum beruflichen Fernunterricht, Heft 5, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1982.

BALLNIK P., Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb, unveröff. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1986.

BÄNNINGER R. u. a., Innerbetriebliche Ausbildung, Organisator Verlag, Glatbrugg, o.J.

BAETHGE M./DOBISCHAT R./HUSEMANN R./LIPSMEIER A./SCHIERSMANN C./WEDDIG D., Forschungsstand und Forschungsperspektiven im Bereich betrieblicher Weiterbildung - aus Sicht von Arbeitnehmern, in: Bundesminister für Bildung und Wissenschaft

(Hrsg.), Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven - Zwei Gutachten, Reihe Studien Bildung Wissenschaft Nr. 88, Bonn 1990 S. 195ff.

BAETHGE M./OVERBECK H., Die Zukunft der Angestellten, Frankfurt/M. u.a. 1986.

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 des beruflichen Weiterbildungsangebots und -bedarfs in ausgewählten Regionen, Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 114, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1990.

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.

BARDELEBEN R. von/BÖLL G./UPPENKAMPE E./WALDEN G., Weiterbildungsaktivitäten von Klein- und Mittelbetrieben im Vergleich zu Großbetrieben, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 6/1989, S. 3ff.

BARTENWERFFER, B. von/GOGOLL W./HIESLER G./STIEGER L., Projektbericht Selbstentwicklung, Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft e.V., Hannover o.J.

BATES A., Unterrichtsformen, Auswahl und Kosteneffektivität alternativer Medien, in: CEDEFOP (Hrsg.), Gesucht - Die neuen Medien in der Berufsbildung, Berufsbildung Nr. 1/1988, Berlin 1988, S. 27ff.

BAUMGARTNER P., Ziele, Inhalte und Didaktik von EDV-Kursen in der Erwachsenenbildung, Interuniversitäres Institut für Fernstudien (Hrsg.), Klagenfurt 1988 (Manuskript).

BAYRISCHES STAATSIINSTITUT FÜR HOCHSCHULFORSCHUNG UND HOCHSCHULPLANUNG, Wissenschaftliche Weiterbildung in sieben westlichen Industrieländern, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Schriftenreihe Studien zu Bildung und Wissenschaft Nr. 81, Bonn 1989.

BBW - Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Berufsbildungsbericht 1990, Bonn 1990.

BDA - Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), Instrumente der Personalarbeit - Praktische Arbeitshilfe für Klein- und Mittelbetriebe, Köln 1982.

BECKER M., Betriebliche Weiterbildung von Un- und Angelernten, in: Schlaffke W./Weiß R. (Hrsg.), Tendenzen betrieblicher Weiterbildung: Aufgaben für Forschung und Praxis, Köln 1990, S. 270ff.

BECKER J./KURTZ H.-J., Einstellungen und Erwartungen zur beruflichen Laufbahn, in: Personal, Heft 7/1990, S. 270ff.

BECKHARD R., Die Konfrontationssitzung in: Bennis W.G./Benne K.D./Chin R. (Hrsg.) Änderungen im Sozialverhalten, Stuttgart 1975, S. 402ff.

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

BELBIN R. M., Methoden der Aus- und Weiterbildung älterer Arbeitskräfte, Beuth Verlag, Berlin u. a. 1967.

BENNETT D., Im Kontakt gewinnen - Transaktions-Analyse als Führungshilfe, Heidelberg 1977.

BENNET R., Effective Set Advising in Action Learning Programmes, in: Journal of European Industrial Training, Nr. 7/1990, S. 28ff.

BENNETT R./LEDUCHOWICZ T., What Makes for an Effective Trainer, in: Journal of European Industrial Training, Nr. 2/1983.

BENNIS W.G./BENNE K.D./CHIN R. (Hrsg.), Änderungen im Sozialverhalten, Stuttgart 1975.

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. 13ff.

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

BERRY A.J., The Educational Dimension of the Management Process
in: Management Education and Development, Heft 11/1980, S. 165ff.

BERTHEL J., Zur Ermittlung des betrieblichen Fortbildungsbedarfes, in: Weber W. (Hrsg.), Betriebliche Aus- und Weiterbildung, Paderborn u.a. 1983, S. 39ff.

BERTHEL J., Karriere und Karrieremuster von Führungskräften, in: Kieser A./Reber G./Wunderer R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaft, Band X, Stuttgart 1987, Sp. 1183ff.

BERTHEL J., Personal-Management, Stuttgart 1989 (2. erw. Auflage).

BERTRAND O./NOYELLE T., Human Resources and Corporate Strategy - Technological Change in Banks and Insurance Companies: France, Germany, Japan, Sweden, United States, Centre for Educational Research and Innovation (CERI) und Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (Hrsg.), Paris 1988.

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

BIBB - Bundesinstitut für Berufsbildung, Kriterienkatalog zur Beurteilung von Lehrgängen für überbetriebliche Ausbildung, Berlin 1979.

BIBB - Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Fernunterricht, Dokumentationen und Informationen zum beruflichen Fernunterricht, Heft 1, Berlin 1982.

BIBB - Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Fernunterricht in Klein- und Mittelbetrieben, Berlin 1983.

BIBB - Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Finanzierung des Fernunterrichts und seiner Teilnehmer, Informationen zum beruflichen Fernunterricht Nr. 14, Berlin und Bonn 1984.

BIBB - Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Festschrift 20 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin und Bonn 1990.

BIBB/ZFU - Bundesinstitut für Berufsbildung/Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht, Fernunterricht Fernstudium - Katalog der Fernlehrangebote in der Bundesrepublik Deutschland, Informationen zum beruflichen Fernunterricht Nr. 17, Berlin und Köln 1989.

BIDLINGMAIER J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Band XI der Studienreihe Betrieb und Markt, Behrens C. (Hrsg.), Wiesbaden 1968.

BIEHAL F., Integrierte Entwicklungsarbeit im Betrieb, in: Kailer N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band I: Organisationslernen, Forschungsbericht 53 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1987 (4. Auflage 1990), S. 111ff.

BIEHAL-HEIMBURGER E./KAILER N./THUM M., Handbuch für die Praxis in der Erwachsenenbildung, Band 2 der "Entwicklungsplanung für ein kooperatives System der Erwachsenenbildung", ibw-Handbuch im Auftrag des Wirtschaftsförderungsinstitutes der Bundeswirtschaftskammer und des Ländlichen Fortbildungsinstitutes (Projektleitung: Steiringer J.), Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Sport (Hrsg.), Wien 1986.

- BINSTED D., New Ways of Learning, in: Mumford A., Handbook of Management Development, Aldershot 1986, S. 163ff.
-
- BINSTED D./SNELL R., The Tutor/Learner Interaction and its Effect on Management Learning, in: Management Education and Development, 9, 1978, S. 3ff.
- BINSTED D./SNELL R., The Tutor-Learner Interaction in Management Development, Part I: The Effect of Relationships and Tutor Facilitating Strategy on Feelings, Learning and Interest in: Personnel Review, 10,3, 1981(a), S. 3ff.
- BINSTED D./SNELL R., The Tutor-Learner Interaction in Management Development, Part II: Games Tutors play: How covert tutor manoeuvres affect management training in: Personnel Review, 10,4, 1981(b), S. 3ff.
- BINSTED D./SNELL R., The Tutor-Learner Interaction in Management Development, Part III: The Facilitation of Learning via Input/Lecture in: Personnel Review 11,1, 1982(a), S. 3ff.
- BINSTED D./SNELL R., The Tutor-Learner Interaction in Management Development, Part IV: The Facilitation of Learning by Discussion
in: Personnel Review 11,2, 1982(b), S. 3ff.
- BINSTED D./SNELL R., The Tutor-Learner Interaction in Management Development, Part V: Facilitating Learning from the De-Briefing of Exercises in: Personnel Review 11,4, 1982(c).
- BISPINCK R., Qualifizierung auch im Tarifvertrag, in: Schwuchow K./Guttman J./Scherer H.-P. (Hrsg.), Jahrbuch Weiterbildung 1991 - Managementweiterbildung-Weiterbildungsmanagement, Düsseldorf 1991, S. 27ff.
- BLOCK P., Flawless Consulting, San Diego 1981.
- BLASCHEK H., Netzwerke europäischer Weiterbildung, in: Grundlagen der Weiterbildung, Heft 6/1990, S. 298ff.
- BLOCK P., The Empowered Manager - Positive Political Skills at Work, San Francisco 1988.
- BLOCK R., Bildungsbeteiligung in der beruflichen Weiterbildung, Gutachten, in: Anhangsband zum Schlußbericht der Enquete- Kommission "Zukünftige Bildungspolitik - Bildung 2000", Deutscher Bundestag, 11. Wahlperiode (Hrsg.), Anlage zu Drucksache 11/77820, 5.9.1990., S. 46ff.

BLK - Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, Weiterbildung im Hochschulbereich, Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Bonn 1990.

BLUMBERGER W., Was ist los im Büro?, Linz 1988.

BLUMBERGER W., Chips und Jobs: Neue Technologien in der Arbeitswelt, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Wien 1990.

BLUMBERGER W., Esprit, Race, Delta und Operation 92: Europäische Initiativen zur elektronischen Mediatisierung von Bildung und Ausbildung?, in: EG-INFO 1/91, Wien 1991, S. 4ff.

BLUMBERGER W./SCHMOLMÜLLER A., Europäische Integration und Flexibilisierung der Arbeitskraft - Perspektiven der Beruflichen Weiterbildung am Binnenmarkt, in: IBE - Institut für berufsbezogene Erwachsenenbildung an der Universität Linz (Hrsg.), Für Europa Lernen - Herausforderungen an die berufliche Bildung, IBE-Schriften Nr. 10, Linz 1989, S. 50ff.

BLUMER C., Höhere Fach- und Meisterprüfungen, Bern o.J.(a) (Manuskript).

BLUMER C., Berufsprüfungen, Bern. o.J.(b) (Manuskript).

BLUMER C., Ausbildung auf der Tertiärstufe: Höhere Berufsausbildung, Beilage zum Bulletin des Zentralsekretariates SVB, Bern, Jan. 1989.

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

BMWF - Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (Hrsg.), Bedarf an universitären Managementausbildungslehrgängen, Wien 1990(a).

BMWF - Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (Hrsg.), Weiterbildung an der Universität, Wien 1990(b).

BOCK J., Die innerbetriebliche Diffusion neuer Technologien, Reihe Angewandte Innovationsforschung Nr. 9, Staudt E. (Hrsg.), Berlin 1987.

BÖCKMANN W., Sinn-orientierte Führung als Kunst der Motivation, Landsberg/Lech 1987.

BOISSEVAIN J., Small Entrepreneurs in changing Europe: Towards a Research Agenda, Maastricht 1981, in: Work and Social Change No. 4, European Centre for Work and Society.

BONZ B., Der Bildungsbedarf für betriebliches Bildungspersonal, in: Arnold R./Lipsmeier A. (Hrsg.), Betriebspädagogik in nationaler und internationaler Perspektive, Baden-Baden 1989, S. 321ff.

BONZ B./COMPTER W./KÜHNLE W., Bildungsbedarf für betriebliches Bildungspersonal, Reihe Materialien zur Berufs- und Arbeitspädagogik, Villingen 1990.

BORNETT W./NEUBAUER H., Innovationshemmnisse in Klein- und Mittelbetrieben - Die österreichische Situation aus der Sicht der Unternehmer, Institut für Gewerbeforschung (Hrsg.), Wien 1985.

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

BRADFORD L./GIBB R./BENNE K., Gruppen-Training, Stuttgart 1984.

BRATER M./BÜCHELE U./FUCKE E./HERZ G., Berufsbildung und Persönlichkeitsentwicklung, Stuttgart 1988.

BRAUN P./FREIBICHLER H./HARKE D., Fallorientierte Fortbildungsmaterialien zu Lernproblemen in der Berufsbildung Erwachsener, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1990.

BRELOER G./DAUBER H./TIETGENS H., Teilnehmerorientierung und Selbststeuerung in der Erwachsenenbildung, Braunschweig 1980.

BRENDEL H., CBT - Computer Based Training - Der PC in Ausbildung und Schulung, Vaterstetten bei München 1990.

BRINKMANN G./KNOTH B./KRÄMER W., Führungskräfte kleinerer Unternehmen - Arbeitsanforderungen und Ausbildungsbedarf, Beiträge zur Verhaltensforschung, Schmölders G. (Hrsg.), Heft 25, Berlin 1982.

BRONNER R., Erfolgsermittlung der Weiterbildung, in: Weber W. (Hrsg.), Betriebliche Aus- und Weiterbildung, Paderborn 1983, S. 191ff.

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

BROWA H., Ursachen und Herausforderungen des technischen und sozioökonomischen Innovationsdruckes, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1986/4, S. 4ff.

BRUUN I./KOEFOED E., Employee Training Organized or Financed by Danish Enterprises, CEDEFOP (Hrsg.), Berlin 1983.

BUCCIARELLI C., Distance training for management and administrative staff in small and medium-sized enterprises and craft firms in Italy, CEDEFOP (Hrsg.), Berlin 1988.

BUCKLEY R./CAPLE J., The Training Audit, in: Journal of European Industrial Training, Vol. 8, No. 7, 1984, S. 3ff.

BUNDESAMT FÜR STATISTIK (Hrsg.), Berufliche Weiterbildung 1986/87: Grenzen und Tendenzen, Bildungsstatistik Nr. 7, Bern, Mai 1988.

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

BUNDESMINISTER FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT (Hrsg.), Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven - Zwei Gutachten, Reihe Studien Bildung Wissenschaft Nr. 88, Bonn 1990.

BUNDESRAT - Schweizerischer Bundesrat (Hrsg.), Botschaft über Sondermaßnahmen zugunsten der beruflichen und universitären Weiterbildung sowie zur Förderung neuer Technologien im Fertigungsbereich (CIM) vom 28. Juni 1989, Bern 1989.

BURGOYNE J., A Taxonomy of Managerial Qualities and Learning Goals for Management Education: Development and Initial Testing CSML-Working paper, Lancaster, Jänner 1976.

BURGOYNE J., A Six-Step-Model of Integration of Management Development and Corporate Policy, in: Kraus H./Kailer N./Sandner K. (Hrsg.), Management Development im Wandel, Wien 1990, S. 123ff.

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.

BURGOYNE J./HODGSON V., An Experiential Approach to Understanding Managerial Action, CSML-Working paper, Lancaster 1982(a).

BURGOYNE J./HODGSON V., Natural Learning and Managerial Action: A phenomenological Study in the Field Setting, CSML-Working paper, Lancaster 1982(b).

BURGOYNE J./STUART R., *Implicit Learning Theories as Determinants of the Effect of Management Development Programmes in: Personnel Review*, Vol. 6, Nr. 2, Frühjahr 1977.

BURGOYNE J./STUART R. (Hrsg.), *Management Development: Context and Strategies*, Aldershot 1978(a).

BURGOYNE J./STUART R., *Managerial Skills*, in: Burgoyne J./Stuart R. (Hrsg.), *Management Development: Context and Strategies*, Westmead 1978(b), S. 51ff.

BUSCHMEYER H., *Arbeitsplatznahe Mitarbeiterfortbildung - Ein Beitrag zur Entwicklung und Erprobung eines didaktischen Ansatzes in der Fortbildung von Mitarbeitern im Weiterbildungsbereich*, Frankfurt/Main 1982.

CAMPBELL J. P./DUNNETTE M. D., *Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development in: Psychology Bulletin*, Vol. 70, Nr. 2, August 1968, S. 73ff.

CBI - Confederation of British Industry, *Towards a skills revolution*, London 1989.

CEDEFOP (Hrsg.), *Beschreibung der Berufsbildungssysteme in den Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaft - Vergleichende Studie*, Luxemburg 1982.

CEDEFOP (Hrsg.), *Fernunterricht, Berufsbildung Heft 15*, September 1984/II, Berlin 1984.

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

CEDEFOP (Hrsg.), *Promotion of cooperation amongst research and development organizations in the field of vocational training*, Working meeting papers, 20/21 May 1985, Berlin 1986.

CEDEFOP (Hrsg.), *Förderung der Zusammenarbeit zwischen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen auf dem Gebiet der Berufsbildung*, Arbeitstagung: 11. - 12. September 1986, Berlin 1987(a).

CEDEFOP (Hrsg.), *Datenbanken zur Berufsausbildung - Die Lage in Europa*, Berlin 1987(b).

CEDEFOP (Hrsg.), *Förderung der Zusammenarbeit zwischen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen auf dem Gebiet der Berufsbildung*, Arbeitstagung: 1. - 2. Oktober 1987, Berlin 1988.

CEDEFOP (Hrsg.), Berufliche Beratung und Orientierung Jugendlicher und Erwachsener in der EG, CEDEFOP flash 3/90, Berlin 1990.

CENTRE INFO (Hrsg.), Les Fiches Pratiques de la Formation Continue, Paris 1988.

CHURCHMAN C. W., Philosophie des Managements, Bern und Stuttgart 1980 (2. Auflage).

CLARKE E., Tutor Competencies for Open Learning, Manpower Services Commission (Hrsg.), Sheffield 1986.

CLEMENS-LODGE B./JAUS-MAGER I./KÖHL K., Situatives Lerntaining in der Erwachsenenbildung, Braunschweig 1978.

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

COHEN A./GADON H., Alternative work schedules: Integrating individual and organizational needs, Reading (Mass.) 1978.

COLARDYN D., Die grenzüberschreitende berufliche Weiterbildung - Résumé de l'intervention de Mme Colardyn, in: Gemeinsames Seminar Schweiz - OECD "Die grenzüberschreitende berufliche Weiterbildung", Lugano, 22. und 23. Main 1991 (Teilnehmerunterlage).

COMELLI G., Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, Band 4, München und Wien 1985.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES TASK FORCE: HUMAN RESOURCES, EDUCATION, TRAINING AND YOUTH (Hrsg.), Guide to the European Community programmes in the fields of: Education, Training, Youth, Brüssel 1989.

COMPTER W., Betriebliches Bildungswesen als akademische Disziplin, in: Personal, Heft 8/89, S. 324ff.

CORNFORTH C./TAYLOR S./VARELIDIS N., Learning through Work Experience in Britain, in: Journal of European Industrial Training, Heft 6/1983, S. 3ff.

COULSON-THOMAS C., Developing Tomorrow's Professionals Today, in: Journal of European Industrial Training, Nr. 1/1991, S. 3ff.

COWPERTHWAIT P./JOHNSTON R./RYVES M., Access in Action - Breaking down the Barriers, NIACE/REPLAN Central Unit, Leicester 1989.

CRAIG R. (Hrsg.), *Training & Development Handbook*, New York u.a. 1976 (2. überarbeitete Auflage).

CRAIG R./BITTEL L. (Hrsg.), *Training and Development Handbook*, New York 1967.

CRAMER G., *Optimierung durch Bildungs-Controlling*, in: Schwuchow K./Guttmann J./Scherer H.-P. (Hrsg.), *Jahrbuch Weiterbildung 1991 - Managementweiterbildung - Weiterbildungsmanagement*, Düsseldorf 1991, S. 191ff.

CUMS - Council of University Management Schools (Hrsg.), *University Management Education in the United Kingdom*, Warwick o.J.

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

CYBA E., *Arbeitsbedingungen und berufliche Wertorientierungen*, in: Haller M./Holm K. (Hrsg.), *Werthaltungen und Lebensformen in Österreich*, München und Wien 1987, S. 37ff.

DAHMS W./GERL H., *Evaluation und Transfer in der betrieblichen Weiterbildung*, in: Arnold R. (Hrsg.), *Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit*, Baltmannsweiler 1991, 234ff.

DAL MASO G./LOCHER J., *Weiterbildung in der Schweiz*, in: Bundesamt für Bildung und Wissenschaft/Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (Hrsg.), *Reihe Wissenschaftspolitik*, Beiheft Nr. 41, Bern 1989, S. 1ff.

DALY A., *Zur Institutionalisierung des betrieblichen Bildungswesens*, in: *Rationalisierung*, 23. Jg., Heft 10/1972, S. 257ff.

DAVIES J., *Patterns and Paradoxes of Trainers' Careers: The Implications for the Influence of Training*, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 9, No. 2/1985.

DAVIES J./SNELL R., *The Process of Disillusionment: A Block to Creativity in Managers*, CSML-Working paper, Lancaster, November 1986.

DECKER F., *Grundlagen und neue Ansätze in der Weiterbildung*, Reihe *Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung*, Band 7, München 1984.

DECKER F., *Motivierende Bildungsarbeit mit Lernschwachen und Ungelernten*, Sindelfingen 1985.

DEHNBOSTEL P./GRASS G., Zwischenbetrieblicher Weiterbildungsverbund, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 5/1988, S. 172ff.

DEIMANN P. u.a., Psychotherapie in Österreich, Teil II. Ausbildungsmöglichkeiten - Ausbildungsinstitutionen, Wien 1983.

DEISER R., Systemisch-interaktionistische Aspekte des Lernens von Individuen, Gruppen und Organisationen, in: Kailer N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band I: Organisationslernen, Forschungsbericht 53 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1987 (4. Auflage 1990), S. 17ff.

DELAME E./SERFATY E., Que dépensent réellement les entreprises pour leur formation?, CEREQ-Bref, Nr. 54, Mai 1990.

DELOITTE HASKINS + SELLS, Management Challenge for the 1990s - The Current Education, Training and Development Debate, Training Agency (Hrsg.), London 1989(a).

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

DENK G., Art und Abschluß von Fortbildungskursen - Ergebnisse des Mikrozensus 1989, in: Statistische Nachrichten 12/90, S. 872ff.

DERR C./MILLER S., Career Anchor Assessment, in: Kurtz H.-J./Stiefel R., Laufbahn und Laufbahngestaltung, München 1985, S. 95ff.

DeSIO R./FOSTER B./BISHOP Ch./BALES E., How Do you Get Top People, Personally Involved in Training? in: Training Development Journal, Oktober 1986, S. 24ff.

DEY I./HARRISON J., Distance education and training for small firms in the United Kingdom, CEDEFOP (Hrsg.), Berlin 1987.

DEWE B., Wissensverwendung in der Fort- und Weiterbildung - Zur Transformation wissenschaftlicher Informationen in Praxisdeutungen, Studien zum Umgang mit Wissen Nr. 6, Baden-Baden 1988.

DIETZEL H.-U., Personalmanagement - die neue Praxis, in: Dietzel H.-U./Garbsch-Hawranek C. (Hrsg.), Personal Management - Die neue Praxis, Wien 1990, S. 1ff.

DIETZEL H.-U./GARBSCH-HAWRANEK C. (Hrsg.), Personal Management - Die neue Praxis, Wien 1990.

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. 65ff.

DIKAU J., Weiterbildungsaufgaben der Hochschulen, Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Schriftenreihe Bildungsplanung 40, Bonn und Bad Honnef 1982.

DIRECTORAAT-GENERAAL VOOR DE ARBEITDSVOORZIENING (Hrsg.), Synopsis of Manpower Training Policy in the Netherlands, Rijswijk 1989.

DME - Danish Ministry of Education, Education in Denmark - The Education System, Kopenhagen o.J. (vervielf. Manuskript).

DOBISCHAT R./VOIGT J., Lerngewohnte in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, oder auf dem Weg vom Benachteiligtenprogramm zum "Benachteiligungsprogramm"?, in: Görs D./Markert W./Voigt W. (Hrsg.), Wandel der Arbeitsanforderungen als Herausforderung an die berufliche Weiterbildung, Universität Bremen, Tagungsberichte Nr. 15, Bremen 1986, S. 163ff.

DOHMEN G., Berufliche Bildung und Integrationsperspektive, in: Die Österreichische Volkshochschule, Nr. 149, Sept. 1988, S. 42ff.

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

DOMINICE P./FINGER M., L'éducation des adultes en Suisse, Zürich 1990.

DOMSCH M., Partizipative Bildungsplanung im Betrieb, in: Weber W. (Hrsg.), Betriebliche Aus- und Weiterbildung, Paderborn u.a. 1983, S. 96ff.

DONELLY E., Tomorrows Industrial Training Officer - The Challenge of Change, Journal of European Industrial Training, Vol. 9., Nr 5/1985.

DOPPLER K./TREBESCH K., Funktion und Stellenwert des Kontraktes in der OE oder "Der Ausgang ist oft dort, wo der Eingang war...", in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/1984, S. 1ff.

DÖRING P., Erfolgskontrolle betrieblicher Bildungsarbeit, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) (Hrsg.), Frankfurt/Main 1973.

DÖRING P., Betriebliche Bildungsarbeit als Berufsrahmen, in: Rationalisierung, Heft 2/1977, S. 28ff.

DÖRLER K., Reorganisation in mittleren Unternehmen, Diskussionsbeiträge des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen (Hrsg.), St. Gallen 1985.

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

DRIELING C./GNAHS D./SEUSING B., Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben: Barrieren der Bildungsbeteiligung und Vorschläge für Maßnahmen, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 6/1989, S. 9ff.

DRUMM H.-J. (Hrsg.), Individualisierung der Personalwirtschaft, Regensburger Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung Nr. 8, Bern und Stuttgart 1989(a).

DRUMM H.-J., Personalwirtschaftslehre, Berlin 1989(b).

DRUMM H./SCHOLZ C., Personalplanung - Planungsmethoden und Methodenakzeptanz, Regensburger Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bern und Stuttgart 1988 (2. erg. Auflage).

DUELL W./FREI F., Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung, Köln 1986.

DUPONT G./REIS F., Erziehung und Berufsbildung in Europa - Vergleichende Analyse der dynamischen Aspekte von Erziehung und Berufsbildung - Personen- und Finanzströme, CEDEFOP flash special 1/90, CEDEFOP (Hrsg.), Berlin 1990.

DUNNETTE M. (Hrsg.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago 1976.

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

DYBOWSKY G./HERZER H., Bildungsbedarfsermittlung als Schnittstelle zwischen Arbeitsstrukturierung und Qualifizierung, in: Dybowsky G./Herzer H./Sonntag K. (Hrsg.), Strategien qualitativer Personal- und Bildungsplanung bei technisch-organisatorischen Innovationen, Neuwied/Frankfurt am Main 1989, S. 3ff.

DYBOWSKY G./HERZER H./SONNTAG K. (Hrsg.), Strategien qualitativer Personal- und Bildungsplanung bei technisch-organisatorischen Innovationen, Neuwied/Frankfurt am Main 1989.

EASTERBY-SMITH M., Is your company able to learn, CSML Working Paper, Lancaster o.J.

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

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

EASTERBY-SMITH M./TANTON M., Strategies and Faculty Development in Business Schools and Management Development Institutes: An International Study, Lancaster, März 1988.

ECKARDSTEIN D. von, Laufbahnplanung, in: Gaugler E. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre V, Stuttgart 1975, Sp. 1149ff.

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.

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

EDDING F., Vorschläge zur institutionellen Reform der Weiterbildung, in: Weiterbildung, Heft 4/1989, 1989(a).

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

EDDING F., Weiterbildung für alle? Überlegungen zur Gestaltung des künftigen Weiterbildungssystems, in: Wittwer W. (Hrsg.), Annäherung an die Zukunft - Zur Entwicklung von Arbeit, Beruf und Bildung, Weinheim und Basel 1990, S. 191ff.

EGGER A./WINTERHELLER M., Kurzfristige Unternehmensplanung - Budgetierung, Wien 1982.

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

EHMANN C., Fernunterricht in Klein- und Mittelbetrieben - Ergebnisse aus Begleituntersuchungen, in: ders., Fernunterricht in Klein- und Mittelbetrieben, Informationen zum beruflichen Fernunterricht, Heft 12, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1988, S. 41ff.

ENQUETE-Kommission "Zukünftige Bildungspolitik - Bildung 2000", Schlußbericht, Deutscher Bundestag, 11. Wahlperiode (Hrsg.), Drucksache 11/7820, 5.9. 1990.

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.

ESSER W., Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen, Stuttgart u.a. 1975.

EUROCHAMBRES (Hrsg.), The National Education Systems in the European Community, Brüssel o.J.

EURYDICE (Hrsg.), Der Aufbau des Bildungswesens in den einzelnen Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaft, Brüssel 1988.

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 1982(a), S. 16ff.

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 1982(b), S. 63ff.

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

FALK R., Bildungsmarketing, in: Geißler K./Landsberg G. von/Reinartz M. (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung und Training, Deutscher Wirtschaftsdienst (Hrsg.), Köln 1990 (Loseblattsammlung), Abschnitt 5.3.1.0.

FALK R./BÖNISCH W., Betriebliche Weiterbildung in Bayern, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik des Instituts der deutschen Wirtschaft Nr. 67, Köln 1981.

FALKENBERG L. E., Employee Fitness Programs: Their Impact on the Employee and the Organization, in: Academy of Management Review, 1987, Vol. 12, Nr. 3, S. 511ff.

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

FESSEL & GfK, Qualitative Zielgruppenstudie Berufliche Weiterbildung im Auftrag des Wirtschaftsförderungsinstitutes der Bundeswirtschaftskammer, Wien 1990 (unveröff. Berichtsband).

FEUCHTHOFEN J., Rechtskompetenzen der EG im Bildungsbereich, in: *Handwerk Magazin/Beruf und Bildung*, Nr. 9/1990(a), S. Iff.

FEUCHTHOFEN J., Informationsnetz der EG zur Aus- und Weiterbildung, in: *Grundlagen der Weiterbildung*, Heft 6/90, Neuwied/Frankfurt 1990(b), S. 329ff.

FEUCHTHOFEN J., Weiterbildung in Europa - Gebaut wird auch auf Hanglagen, in: *Grundlagen der Weiterbildung*, Heft 6/90, Neuwied/Frankfurt 1990(c), S. 288ff.

FABER W., Vom "Binnenmarkt" zum "Bildungsmarkt" - Anspruch auf Aufgabe für die Erwachsenenbildung, in: *Grundlagen der Weiterbildung*, Heft 6/1990, S. 291ff.

FIGGE H./KERN M., Konzeptionen der Personalentwicklung, Frankfurt/M. und Bern 1982.

FILLA W., Erste Statistik der österreichischen Erwachsenenbildung, in: *Erwachsenenbildung in Österreich*, Nr. 2/88, Wien 1988, S. 11ff.

FIOL C./LYLES M., Organizational Learning, in: *Academy of Management Review*, 1985, Vol. 10, No. 4, S. 803ff.

FISCHER H.-P., Netzwerke knüpfen, in: Sattelberger T. (Hrsg.), *Innovative Personalentwicklung*, Wiesbaden 1989, S. 281ff.

FISCHER H.-P., Lernen am Arbeitsplatz, in: Schwuchow K./Guttman J./Scherer H.-P. (Hrsg.), *Jahrbuch Weiterbildung 1991 - Managementweiterbildung-Weiterbildungsmanagement*, Düsseldorf 1991, S. 132ff.

FISCHER T./HARKE D.: Didaktische Konzepte der Lernförderung bei Lernproblemen in der Berufsbildung Erwachsener, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1987.

FLAMHOLTZE., *Human Resource Accounting*, San Francisco und London 1986 (2. erw. Auflage).

FLECHSIG K.-H./GRONAU-MÜLLER M., *Kleines Handbuch didaktischer Modelle*, Göttinger Didaktische Materialien Nr. 6, Zentrum für didaktische Studien (Hrsg.), Göttingen 1986.

FLETCHER S., Accreditation of Prior Learning - A Contribution to National Economic Objectives, in: *Journal of European Industrial Training*, Vol. 9/1990, S. 8ff.

FLOHR B./NIEDERFEICHTNER F., Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur: Inhalte, Probleme und Erweiterungen, in: ZfbF - Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 14 (Personalentwicklung), Wiesbaden 1982, S. 11ff.

FOMBRUN C./TICHY N./DEVANNA M., Strategic Human Resource Management, New York u.a. 1984(a).

FOMBRUN C./TICHY N./DEVANNA M., The Human Resource Management Audit, in: Fombrun C./Tichy N./Devanna M., Strategic Human Resource Management, New York u.a. 1984(b), S. 235ff.

FOX S., Self-Development in Organisations: From Humanism to Deconstruction, Manuskript, CSML-Conference, University of Lancaster, September 1988.

FRANCIS D./YOUNG D., Mehr Erfolg im Team, Essen 1982.

FRANK E., The Management Charter Initiative - the first three years, Bath, Mai 1991 (Manuskript).

FRANK E./KAILER N., Weiterbildung und Führungskräfteentwicklung in Großbritannien - Strukturen, Erfahrungen und Trends, Schriftenreihe Nr. 81 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1990.

FRANZ F., Qualifizierungsberatung als Instrument regionaler Strukturpolitik, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 5/1990, 32ff.

FREISITZER K., Wirkungen von Einstellungen und Verhaltensweisen auf die Entwicklung der Wirtschaft, in: Freisitzer K./Fritsch B./Signer R./Thom N./Tichy G., Perspektiven der steirischen Wirtschaftsförderung - Ein Konzept mit weitem Horizont, Gutachten im Auftrag der Steiermärkischen Landesregierung, Graz 1987, S. 88ff. (Kapitel 4).

FREISITZER K./FRITSCH B./SIGNER R./THOM N./TICHY G., Perspektiven der steirischen Wirtschaftsförderung - Ein Konzept mit weitem Horizont, Gutachten im Auftrag der Steiermärkischen Landesregierung, Graz 1987.

FRIDRICH A., Marketing- und Managementberatungen in mittelständischen Industrieunternehmen - Eine Orientierungshilfe für Unternehmer und Berater, Berlin 1985.

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. 29ff.

FRÖHLICH E./PICHLER J., Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre, Band 8, Berlin 1988.

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

GANSER R., Integration der Mitarbeiter - Was leisten Unternehmenskultur, Führungsstil und Lernstatt?, München 1988.

GARAVAN T., Promoting Natural Learning Activities within the Organisation, in: Journal of European Industrial Training, Vol. 11, Nr. 7/1987, S. 15ff.

GARAVAN T., Strategic Human Resource Development, in: Journal of European Industrial Training, Nr. 1/1991, S. 17ff.

GARBSCH-HAWRANEK C., Trends im Personalmanagement, in: Dietzel H.-U./Garbsch-Hawranek C. (Hrsg.), Personal Management - Die neue Praxis, Wien 1990, S. 11ff.

GARRATT B., The Role of the Learning Group Adviser: A Process of Phased Redundancy? in: Management Education and Development, Vol. 14, Pt. 3, 1983, S. 201ff.

GARRATT B., The Learning Organization, London 1987.

GARRY A./COWAN J., Continuing Professional Development: A learner centred Strategy, Project Report, Further Education Unit (FEU) (Hrsg.), London, March 1986.

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

GAUGLER E. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band V, Stuttgart 1975.

GAUGLER E., Kosten der Weiterbildung, in: Göbel U./Schlaffke W., Kongreß: Beruf und Weiterbildung, Köln 1987(a), S. 108ff.

GAUGLER E. (Hrsg.), Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1987(b).

GAUGLER E., Zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, in: Gaugler E. (Hrsg.), Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1987(c), S. 69ff.

GAUGLER E., Betriebliche Bildungsarbeit als Unternehmensinvestition, in: Gaugler E./Schlauffke W., Weiterbildung als Produktionsfaktor, Köln 1989(a), S. 28ff.

GAUGLER E./SCHLAUFFKE W., Weiterbildung als Produktionsfaktor, Köln 1989(b).

GAUTIER-MOULIN P., Individualisation - Ein aktuelles Schlüsselthema in der beruflichen Weiterbildung Frankreichs, in: Grundlagen der Weiterbildung, Heft 6/1990, S. 308ff.

GEBERT D./STEINKAMP T., Innovativität und Produktivität durch betriebliche Bildung - Eine empirische Analyse im mittelständischen Unternehmen, Stuttgart 1990.

GERDS P./LINKE H./PASSE-TIETJEN H. (Hrsg.), Aus- und Weiterbildung von Berufspädagogen, Reihe Hochschule & Berufliche Bildung Nr. 9, Alsbach/Bergstraße 1989.

GEISSLER J., Die Angst des Managers vor der Bildung, in: Manager Magazin, Heft 9/1983, S. 184ff.

GEISSLER K., Auf dem Weg in die Weiterbildungsgesellschaft, in: Wittwer W. (Hrsg.), Annäherung an die Zukunft - Zur Entwicklung von Arbeit, Beruf und Bildung, Weinheim und Basel 1990(b), S. 161ff.

GEISSLER K./LANDSBERG G. von/REINARTZ M., Handbuch Personalentwicklung und Training, Köln 1990 (Loseblattsammlung).

GEISSLER K./WITTWER W., Die Entwicklung der beruflichen Aus- und Weiterbildung - sechs Thesen, in: Arnold R./Lipsmeier A. (Hrsg.), Betriebspädagogik in nationaler und internationaler Perspektive, Baden-Baden 1989, S. 93ff.

GEISSLER K./WITTWER W., Der Beitrag der Berufsbildungsforschung zur Qualifizierung des Personals in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 6/1990, S. 10ff.

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

GEHIN J.-P./JANSOLIN P./VERDIER E., Ou en est l'Effort de Formation Continue des Entreprises?, CEREQ Bref 32, Mai 1988.

GERMAIN C./BURGOYNE J., Self-development and career planning: an exercise in mutual benefit, in: Personnel Management, April 1984, S. 21ff.

- GIBB A., Aus- und Weiterbildung für Klein- und Mittelbetriebe in Europa, in: CEDEFOP (Hrsg.), Klein- und Mittelbetriebe, Berufsbildung 3/1987(a), S. 15ff.
- GIBB A., Training owners and managers of small firms, in: Neck P./Nelson R. (Hrsg.), Small enterprise development: Policies and programmes, Genf 1987(b) (2. Auflage), S. 71ff.
- GIESEKE W./TIETGENS H./VENTH A., Zur Berufseinführung und Fortbildung für eine pädagogische Tätigkeit in der Erwachsenenbildung, Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (Hrsg.), Bonn 1979.
- GLASL F., Konfliktmanagement, Bern 1980.
- GLASL F., Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen, in: ASG-Dokumentation, Heft 3/1984, Wien 1984.
- GLAUBRECHT H./WAGNER D. (Hrsg.), Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i. Br. 1987.
- GLÜCKLICH F., Anforderungen an die Qualität von Maßnahmen für "Problemgruppen" des Arbeitsmarktes - Brauchen wir einen neuen Qualitätskatalog oder ein neues Verständnis von Qualität?, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 1/1991, S. 27ff.
- GMELIN V., Methoden des Bildungscontrolling, in: Personal, Heft 3/1984, S. 105ff.
- GOLDEN K./RAMANUJAM V., Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes, in: Human Resource Management, Winter 1985, Vol. 24, Nr. 4, S. 429ff.
- GÖBEL U./SCHLAFFKE W. (Hrsg.), Berichte zur Bildungspolitik 1982/83 des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln 1982.
- GÖBEL U./SCHLAFFKE W. (Hrsg.), Kongreß: Beruf und Weiterbildung, Köln 1987.
- GÖLTER G., Kooperation zwischen Berufsschule und Betrieb, neu gefordert bei der Weiterentwicklung des dualen Systems, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Festschrift 20 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin und Bonn 1990, S. 49ff.
- GÖRS D. (Hrsg.), Arbeiten und Lernen - Zur Praxis arbeitsbezogener Weiterbildung, München 1983.

GÖRS D./MARKERT W./VOIGT W. (Hrsg.), Wandel der Arbeitsanforderungen als Herausforderung an die berufliche Weiterbildung, Universität Bremen, Tagungsberichte Nr. 15, Bremen 1986.

GÖRS D./VOIGT W. (Hrsg.), Neue Technologien, Lernen und berufliche Weiterbildung, Universität Bremen, Tagungsbericht Nr. 18, Bremen 1989.

GRAICHEN W./FUCHS B./FUCHS H., Deutschland/USA: Personalentwicklung in den 500 größten Unternehmen, Trainerakademie München (Hrsg.), Reihe Training und Führung, München 1989.

GRAUSGRUBER-BERNER R./GRAUSGRUBER A., Humankapital - Fördern oder Vergeuden, Wien 1990.

GRAVELAS B., Weiterbildung von Führungskräften in Klein- und Mittelbetrieben, Berlin 1988.

GROCHLA E./THOM N./STROMBACH M., Personalentwicklung in Mittelbetrieben, Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e. V. (Hrsg.), Köln 1983.

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

GROSSENBACHER S., Weiterbildung im Beruf - Angebote der Höheren Berufsausbildung, Materialien zur Statistik, Amtliche Statistik der Schweiz Nr. 215, Bundesamt für Statistik (Hrsg.), Bern 1989.

GROSSENBACHER S., Der Weiterbildungsbereich - Entwicklung, Strukturen, Forschungsstand, Reihe Bildung und Wissenschaft Nr. 15, Bundesamt für Statistik (Hrsg.), Bern 1990.

GRUBER C., Determinanten des Kursabbruchs in der Erwachsenenbildung, Beiträge zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Czycholl R./Ebner H. (Hrsg.), Linz 1985.

GRUBER E./RIBOLITS E. (Hrsg.), "Draußen vor der Tür...", Symposium "Europäischer Arbeitsmarkt und nationalstaatliche Ausbildungssysteme" des Institut für Erziehungswissenschaften (Abt. Erwachsenenbildung) der Karl-Franzens Universität Graz und der Arbeiterkammer Steiermark, Tagungsband, Graz 1990.

GRUBER E./RIBOLITZ E., Qualifiziert für ein Europa ohne Grenzen?, in: Gruber E./Ribolits E. (Hrsg.), "Draußen vor der Tür...", Symposium "Europäischer Arbeitsmarkt und nationalstaatliche Ausbildungssysteme" des Institut für Erziehungswissenschaften (Abt. Erwachsenenbildung) der Karl-Franzens Universität Graz und der Arbeiterkammer Steiermark, Tagungsband, Graz 1990, S. 11ff.

- IBE - Institut für berufsbezogene Erwachsenenbildung an der Universität Linz (Hrsg.), Für Europa Lernen - Herausforderungen an die berufliche Bildung, IBE-Schriften Nr. 10, Linz 1989.
- IBE - Institut für berufsbezogene Erwachsenenbildung, EG bringt mehr Konkurrenz am österreichischen Bildungsmarkt, Presseinformation, Linz, Juni 1990.
- IFF Research Ltd., Adult Training in Britain, A survey carried out by IFF Research Ltd. for MSC, Manpower Services Commission (Hrsg.), Sheffield 1985.
- IHK - Industrie- und Handelskammer Koblenz, Berufliche Weiterbildung - Was motiviert Betriebe und ihre Mitarbeiter und wie nutzen Sie das Angebot? - Eine Marktstudie, August 1988 (vervielf. Manuskript).
- IMC Multinational (Hrsg.), Learning to learn - Putting Learning into Action, Bradford 1989.
- IRDAC - Industrial Research and Development Advisory Committee of the Commission of the European Communities, Skills Shortages in Europe - IRDAC Opinion, o.O., o.J.
- JÄGER M., Evaluierung in der betrieblichen Weiterbildung, Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien 1988.
- JEDINA-PALOMBINI A./PISKATY G., Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich - Ein Beitrag zu Fragen der Erwachsenenbildung, Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1974.
- JENNESS J., Budgeting and Controlling Training Costs, in: Craig R. (Hrsg.), Training & Development Handbook, New York u.a. 1976 (2. überarbeitete Auflage), S. 4-1ff.
- JESERICH W., Mitarbeiter auswählen und fördern - Assessment-Center-Verfahren, Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, Band 1, München und Wien 1981.
- 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.

JOCHMANN W., Einzel-Assessment und Einzel-Training, in: Personal, Heft 8/1990, S. 368 - 372.

JONES J./WOODCOCK M., Manual of Management Development, Aldershot 1987.

KAILER N., Analyse der Wirksamkeit von inner- und außerbetrieblichen Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte - Analyse der Organisation und Methodik der Führungskräftefortbildung, Diss. Universität Graz 1981.

KAILER N., Das Konzept des zirkulären und nicht-zirkulären Lernens von Chris Argyris, in: ASG-Dokumentation - Zeitschrift des Arbeitskreises für Sozialpsychologie und Gruppendynamik, Wien 1984, Heft 1/1984, S. 28ff.

KAILER N., Fortbildung von Führungskräften - Vorbereitung, Durchführung, Erfolgskontrolle, Schriftenreihe Spectrum Nr. 15, Österreichische Gesellschaft für betriebliche Ausbildung (Hrsg.), Wien 1985(a).

KAILER N., Ein Problemklärungsseminar in einem überbetrieblichen Management-Institut - Erfahrungen mit einem Konzept zur Seminarassistentenqualifizierung, in: Kurtz H.-J./Stiefel R. (Hrsg.), Organisationsentwicklung für Management-Andragogen, München 1985(b), S. 126ff.

KAILER N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Bildungsarbeit in Österreich, Band I: Organisationslernen, Forschungsbericht 53 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1987(a) (4. Auflage 1990).

KAILER N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Bildungsarbeit in Österreich, Band II: Neue Formen des Lehrens und Lernens, Forschungsbericht 54 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1987 (b) (3. Auflage 1990).

KAILER N., Neue Kooperationsformen zwischen Unternehmen und Weiterbildungsträgern, Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.) im Auftrag des Wirtschaftsförderungsinstitutes der Bundeswirtschaftskammer, Wien 1987 (vervielf. Manuskript), Wien 1987(c).

KAILER N., Möglichkeiten der Kooperation zwischen Weiterbildungsinstituten und Unternehmen, in: Kailer N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Bildungsarbeit in Österreich, Band II: Neue Formen des Lehrens und Lernens, Forschungsbericht 54 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1987(d) (3. Auflage 1990), S. 123ff.

KAILER N. (unter Mitarbeit von Ballnik P., Biehal-Heinburger E., Hauser H.-G.), Handbuch für die Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb, Österreichischer Gewerbeverlag, Wien 1987(e).

KAILER N., Lernen im Kleinbetrieb, in: Kailer N./Kemm R. (Hrsg.), Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, Schwerpunktheft 2/87 der AGOGIK - Zeitschrift zu Fragen sozialer Gestaltung, Bern 1987(f), S. 4ff.

KAILER N., Betriebliche Bildungsarbeit - Entwicklungstendenzen in österreichischen Unternehmen, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft /Hrsg.), Wien 1988 (a).

KAILER N., Bildungsberatung - Anforderungsprofil und organisatorische Eingliederung von Bildungsberatern im Bereich der Wirtschaftsförderungsinstitute, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien, April 1988(b) (unveröff. Manuskript).

KAILER N., Weiterbildungsanbieter in österreichischen Printmedien, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien, März 1988(c) (vervielf. Manuskript).

KAILER N., Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich, Band I: Empirische Ergebnisse und Schlussfolgerungen, Forschungsbericht 67 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1989(a).

KAILER N., Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich, Band II: Strukturen und Entwicklungen des überbetrieblichen Weiterbildungsmarktes, Forschungsbericht 68 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien 1989(b).

KAILER N., Self Development in der betrieblichen Weiterbildung, in: ibw- Mitteilungen, Heft 4/1989(c), S. 11ff.

KAILER N., Selbststeuerung und Modulprinzip, in: Schwuchow K./Gutmann J./Scherer H.-P. (Hrsg.), Jahrbuch Weiterbildung 1991 - Managementweiterbildung - Weiterbildungsmanagement, Düsseldorf 1990(a)(in Druck), S. 90ff.

KAILER N., Strukturen und Entwicklungen in der Management- Fortbildung, in: Kraus H./Kailer N./Sandner K. (Hrsg.), Management Development im Wandel, Wien 1990(b), S. 187ff.

KAILER N., Anforderungen von Unternehmen an Weiterbildungs personal - Ergebnisse einer Annoncenanalyse in Österreich, der Bundesrepublik Deutschland und der Schweiz, Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), (Manuskript), Wien 1990(c).

KAILER N., Universitäre Weiterbildung - Weiterbildungsangebote der Universitäten und die Beteiligung von Universitätslehrern an der Weiterbildung in Unternehmen und bei Bildungs-

trägern, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien, Juli 1990(d) (unveröff. Manuskript).

KAILER N. (Hrsg.), Steuerung betrieblicher Weiterbildung durch Kostenermittlung und-Evaluierung: Empirische Ergebnisse, theoretische Beiträge und Firmenbeispiele, Schriftenreihe Nr. 83 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1991(a) (in Druck).

KAILER N., Entwicklungstendenzen der beruflichen Weiterbildung in Europa - Strukturen und Trends in der beruflichen Weiterbildung ausgewählter Staaten: Österreich, Bundesrepublik Deutschland, Schweiz, Frankreich, Großbritannien, Dänemark, Niederlande und Schweden, unveröff. Endbericht, Wien 1991(b).

KAILER N., Anforderungen von Unternehmen an Weiterbildungspersonal, in: Weiterbildung in Wirtschaft und Technik, Heft 2/91, Esslingen 1991(c), S. 25ff.

KAILER N./BIEHAL E./KALCHER W./PIBER H./SCHNEDLITZ P., Hemmende und fördernde Kräfte beim Selbständigwerden, Untersuchung im Auftrag der Bundeswirtschaftskammer, des Bundesministeriums für Handel, Gewerbe und Industrie und der Vereinigung Österreichischer Industrieller, Forschungsbericht 35 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1985(a).

KAILER N./BALLNIK P., Einsatzmöglichkeiten des Fernstudiums in der betrieblichen Bildungsarbeit - Hemmende und fördernde Faktoren der Kooperation von Unternehmen und der Fernuniversität Hagen, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung, Forschungsbericht 66 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1989.

KAILER N./BALLNIK P./BIEHAL-HEIMBURGER E./HAUSER H.-G., Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb, Untersuchung im Auftrag der Bundeswirtschaftskammer mit Förderung durch das Bundesministerium für Handel, Gewerbe und Industrie, Forschungsbericht 39 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1985(b).

KAILER N./BALLNIK P./HANIKA J./ Erleben Erlernen - Kommunikative Grundlagen in der Erwachsenenbildung, Selbstlernmaterialien (11 Teile), Projekt im Rahmen der Entwicklungsplanung für ein kooperatives System der Erwachsenenbildung in Österreich des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Sport (Projektleitung: Kailer N. und Steinringer J.), Wien 1990(a).

KAILER N./BIEHAL F. (Hrsg.), Organisationsentwicklung - Sichtweisen und Erfahrungen österreichischer Führungskräfte, Wien 1991.

KAILER N./HEIMERL P./KALCHER W., Unternehmer Unternehmen - Ein Instrument zur Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, Wien 1990(b).

KAILER N./KEMM R. (Hrsg.), Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, Schwerpunkt Heft 2/98 der AGOGIK - Zeitschrift zu Fragen sozialer Gestaltung, Bern 1987.

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

KAPFER L., Marketing für Bildungsorganisationen, in: Steirischen EB-Informationen, Heft 42 (Juni 1990), Förderungsstelle des Bundes für Erwachsenenbildung für die Steiermark (Hrsg.), Graz 1990.

KAMMERER Forschungsgruppe, Weiterbildung im Fernunterricht, Befragung von Teilnehmern 1986/87, Untersuchung im Auftrag des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft, Bonn 1987 (unveröffentlichtes Manuskript).

KAMMERER G./STOCKDREHER P., Angebot und Nachfrage auf dem Gebiet des Fernunterrichts für obere und mittlere Führungskräfte von Klein- und Mittelbetrieben und für Handwerker, CEDEFOP (Hrsg.), Berlin 1988.

KARALL T., Lernberatung: Eine zusätzliche Anforderung für die betriebliche Bildungspraxis, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien 1988.

KATH F., Das "Arbeiten mit Projekten" als methodisches Element hat eine klare formale Struktur, in: Berufsbildung, Heft 1/1991, S. 13ff.

KAW - Konzertierte Aktion Weiterbildung, Bericht über die Arbeit der KAW, Frühjahr 1988 bis Herbst 1989, Bonn 1989.

KAW - Konzertierte Aktion Weiterbildung, Beschluß: Förderung der Weiterbildungsforschung, Nr. 9/1990, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Bonn, 31. Okt. 1990(a).

KAW - Konzertierte Aktion Weiterbildung, Bericht über die Arbeit der Konzertierten Aktion Weiterbildung, Nr. 12/1990, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Bonn 1990(b).

KAW - Konzertierte Aktion Weiterbildung, Empfehlungen zur Integration von Datenbanken in die Weiterbildungsberatung, Nr. 6/90, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Bonn, 16. Okt. 1990(c).

KAW - Konzertierte Aktion Weiterbildung, Empfehlungen und Bericht zur Verbesserung und Förderung der Weiterbildung im ländlichen Raum, Nr. 5/90, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Bonn, 16. Okt. 1990(d).

KAW - Konzertierte Aktion Weiterbildung, Empfehlungen zur inhaltlichen Gestaltung von Weiterbildungszertifikaten mit dem Ziel, Transparenz und Qualität der Weiterbildung zu fördern, Nr. 2/90, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Bonn, 10. Mai 1990(e).

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

KEBÖ - Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs, Projektgruppe Terminologie, Grundbegriffe der Erwachsenenbildung, Terminologie der Erwachsenenbildung Teil 2, Salzburg 1983.

KELL A., Lernen und Arbeiten: Zu einem berufspädagogischen Thema und seiner Forschungslage, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 6/1990, S. 15ff.

KELLEHER D./FINESTONE P./LOWY A., Managerial Learning: First Notes from an Unstudied Frontier in: Group & Organization Studies, Vol. 11, No. 3, September 1986, S. 169ff.

KELLERMANN P./TRANNACHER S. (Hrsg.), Universitäre Weiterbildung, Klagenfurter Beiträge zur bildungswissenschaftlichen Forschung Nr. 21, Klagenfurt 1989.

KEMPKE H.-G., Teilnehmerorientierung in der Erwachsenenbildung - Eine themenorientierte Dokumentation, Pädagogische Arbeitsstelle Deutscher Volkshochschul-Verband (Hrsg.), Bonn 1987.

KIESER A./NAGEL R./KRÜGER K.-H./HIPPLER G., Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, Band 12 der Schriften zur Personalwirtschaft (Hrsg.: Töpfer A.), Neuwied/Frankfurt 1990 (2. überarbeitete Auflage).

KIESER A./REBER G./WUNDERER R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaft, Band X, Stuttgart 1987.

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. 301ff.

KIRRANE D., Cost Accounting Today, in: Training and Development Journal, Sept. 1986, S. 24ff.

KITZMANN A./ZIMMER D., Grundlagen der Personalentwicklung, Weil der Stadt 1982.

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

KLEVENOW U., SESTMAT-Studieneinheit 'Weiterbildungsberatung', Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschulverbandes (Hrsg.), Bonn 1980.

KOCH R., Qualifikationserwerb der Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen in der Aus- und Weiterbildung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 6/1988, S. 201ff.

KOCH R., Perspektiven der vergleichenden Berufsbildungsforschung im Kontext des europäischen Integrationsprozesses, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 2/1991, S. 14ff.

KOLB D./BOYATZIS R., On the dynamics of the helping relationship, in: Kolb D./Rubin I./McIntyre J. (Hrsg.), Organizational Psychology - a book of readings, Englewood Cliffs 1979 (3. Auflage), S. 303ff.

KOLB D./RUBIN I./McINTYRE J. (Hrsg.), Organizational Psychology - a book of readings, Englewood Cliffs 1979.

KOLVENBACH H., Personalentwicklung, in: Gaugler E. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band V, Stuttgart 1975, Sp. 1545ff.

KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN, Der Aufbau des Bildungswesens in den einzelnen Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaft, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.), Luxemburg 1987.

KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN, Vorschlag für eine Entscheidung des Rates über ein Aktionsprogramm der Gemeinschaft zur Förderung der beruflichen Weiterbildung, KOM(89) 567 endg., Brüssel, 8. Dez. 1989 (a)(vervielf. Manuskript).

KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN, Allgemeine und berufliche Bildung in der Europäischen Gemeinschaft, KOM (89) 236 endg., Brüssel, 2. Juni 1989(b).

KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN, Änderung - Vorschlag für eine Entscheidung des Rates über ein Aktionsprogramm der Gemeinschaft zur Förderung der beruflichen Weiterbildung, KOM (90) 188 endg., Brüssel, 26. April 1990 (vervielf. Manuskript).

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

KÖNIGSWIESER R./LUTZ C. (Hrsg.), Das systemisch-evolutionäre Management, Wien 1990.

KRAMER B., Lernverhalten und Lernerfolg von Erwachsenen in der beruflichen Weiterbildung im Handwerk, Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln und Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (Hrsg.), Köln 1983.

KRAMER H., Weiterbildungsinformationssysteme - Analysen und bildungspolitische Empfehlungen, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 3/1989, S. 18ff.

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 Bildungsarbeit durch Kostenermittlung und Evaluierung: Empirische Ergebnisse, theoretische Beiträge und Firmenbeispiele, Schriftenreihe Nr. 83 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1991 (in Druck).

KRAUS H./KAILER N./SANDNER K. (Hrsg.), Management Development im Wandel, Wien 1990.

KRAUS H./PIBER H./TICHY G./VON SASSEN H., Schrumpfende Märkte - Eine neue Herausforderung für den Unternehmer, Wien 1985.

KRAYVANGER G./HÖVELS B./VAN ONNA B., Financiering van de beroepsgerichte volwasseneducatie in Nederland - Eindrapport betreffende FOCUS 2, Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen, Juni 1989 (Manuskript).

KREKLAUS C./UTHMANN K./WOORTMANN G. (Hrsg.), Handbuch der Aus- und Weiterbildung, Köln (Loseblattsammlung, 3 Bände).

KROPFBERGER D., Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement - Strategisches Management in Mittelbetrieben, Linz 1986.

KRÜGER G., Selbst-Management, München 1990.

KRCZAL A./KEHRER A./KASPER H./SANDNER K. (Hrsg.), Sozialpsychologische Aspekte der Führungsforschung, Wien 1982.

KUBR M., Managing a management development institution, International Labour Office (Hrsg.), Genf 1982.

KUBR M./PROKOPENKO J., Diagnosing management training and development needs, Management Development Series No. 27, International Labour Office (Hrsg.), Genf 1989.

KUHLWEIN E., Aufgaben der Bildungspolitik, in: Schwuchow K./Guttman J./Scherer H.-P. (Hrsg.), Jahrbuch Weiterbildung 1991 - Managementweiterbildung-Weiterbildungsmanagement, Düsseldorf 1991, S. 24ff.

KÜNZLE D./BÜCHEL D., Weiterbildung als Strategie für Region und Betrieb, ORL-Bericht 77/1989, Institut für Orts-, Regional- und Landesplanung der ETH Zürich, Zürich 1989.

KURTZ H.-J., Anregungen zur Konzipierung einer Bildungspolitik, in: Kurtz H.-J./Sattelberger T. (Hrsg.), Organisationsentwicklung in der betrieblichen Ausbildung, München 1980.

KURTZ H.-J., Organisationsentwicklung und Innovation - Ein Vergleich beider Konzepte, in: Personal, Heft 6/1990, S. 218ff.

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

KURTZ H.-J./SATTELBERGER T. (Hrsg.), Organisationsentwicklung in der betrieblichen Ausbildung, München 1980.

KURTZ H.-J./STIEFEL R. (Hrsg.), Laufbahn und Laufbahngestaltung, München 1985.

KURTZ H.-J./STIEFEL R. (Hrsg.) Organisationsentwicklung für Management-Andragogen, München 1985.

KUWAN H., Berichtssystem Weiterbildungsverhalten 1988, Aktuell - Bildung - Wissenschaft 5/89, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Bonn 1989.

KUWAN H., Weiterbildungsbarrieren - Ergebnisse einer Befragung, Aktuell - Bildung - Wissenschaft 7/90, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Bonn 1990.

KUWAN H./GNAHS D./SEUSING B., Berichtssystem Weiterbildung - Integrierter Gesamtbericht, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Studien Bildung Wissenschaft Nr. 89, Bonn 1990.

LAKEWOOD Research Ltd./MacLEAN HUNTER Bureau (UK), Training in the United Kingdom, Personnel Today (Hrsg.), London 1989.

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

LANDSBERG G. von, Weiterbildungscontrolling, in: Schlaffke W./Weiß R. (Hrsg.), Tendenzen betrieblicher Weiterbildung, Köln 1990(a), S. 350ff.

LANDSBERG-G. von, Bildungscontrolling/Betriebswirtschaftliche Erfolgssteuerung, in: Geißler K./Landsberg G. von/Reinartz M. (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung und Training, Deutscher Wirtschaftsdienst (Hrsg.), Köln 1990(b) (Loseblattsammlung), Abschnitt 5.2.1.0.

LANGDON D. G., The Individual Management Development Program in: Training and Development Journal, März 1982, S. 78ff.

LANGENBACH M.-L./LÖWISCH D./SCHERER A., Fortbildung zum Weiterbildungslehrer - Lehrgangskonzept und Erfahrungen einer Qualifizierungsmaßnahme für arbeitslose Lehrer, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 3/1990, S. 15ff.

LASSNIGG L. (unter Mitarbeit von Buzecki G., Ehrlich H., Loudon S., Novotny E., Tipka E.), Ausbildungen und Berufe in Österreich - Die wesentlichen Ergebnisse und Schlußfolgerungen aus einer problemorientierten Analyse des Systems der beruflichen Erstausbildung, Kurzfassung, Forschungsberichte aus Sozial- und Arbeitsmarktpolitik Nr. 32, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Wien 1989.

LASKE S., Personalentwicklung als Führungsmittel, in: Kieser A./Reber G./Wunderer R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X, Stuttgart 1987, Sp. 1656ff.

LASKE S., Führung zwischen Ordnung und Chaos, in: Hammer R./Hinterhuber H./Kapferer R./Turnheim G. (Hrsg.), Strategisches Management in den 90er Jahren - Entwicklungstendenzen - Controlling - Human Resources, Wien 1990, S. 123ff.

LASKE S./AUER M./PAPST M./SALZGEBER G./SCHLUIFER G., WEISKOPF R. (Hrsg.), Symposium 90 - Praktische PE: Verwicklungen und Entwicklungen, Arbeitspapier Nr. 10 des Instituts für Wirtschaftspädagogik und Personalwirtschaft (Hrsg.), Innsbruck 1990.

LASKE S./SCHNEIDER U., Leitgedanken zur Wirtschaftspädagogen- Ausbildung an der Universität Innsbruck, in: Schneider W. (Hrsg.), Wirtschaftspädagogik in Österreich, Wien 1983, S. 243ff.

LATTMANN C. (Hrsg.), Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987(a).

LATTMANN C., Die Stellung der Personalfunktion in der Strategischen Führung der Unternehmung, in: Lattmann C. (Hrsg.), Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987(b), S. 25ff.

- LAUKAMM T./WALSH I., Strategisches Management von Human-Ressourcen - Die Einbeziehung der Human-Ressourcen in das Strategische Management, in: Arthur D. Little International (Hrsg.), Management im Zeitalter der strategischen Führung, Wiesbaden 1986(a), S. 80ff.
- LAUKAMM T./WALSH I., Die Aktivierung des geistigen Potentials des Unternehmens, in: Arthur D. Little International (Hrsg.), Management im Zeitalter der strategischen Führung, Wiesbaden 1986(b), S. 103ff.
- LAUKAMM T./WALSH I., Neue Geschäftsfelder auf der Grundlage verfügbarer Human-Ressourcen, in: Arthur D. Little International (Hrsg.), Management im Zeitalter der strategischen Führung, Wiesbaden 1986(c), S. 115ff.
- LAUTERBURG C., Arbeitssupervision im Kollegenkreis, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1/1985, S. 53ff.
- LEARY M./BOYDELL T./BOESCHOTEN M. van/CARLISLE J., The Qualities of Managing, A Report on a Project carried out by TRANSFORM Individual & Organisational Development Consultants Ltd. and Sheffield City Polytechnic, sponsored by The Manpower Services Commission, Sheffield 1986.
- LEDUCHOWICZ T., Guide To Trainer Effectiveness, Manpower Services Commission/Institute of Training and Development (Hrsg.), Beaconsfield 1984.
- LEHR U./OLBRICH E./SCHMÄDEKE R., Lernen und berufliches Leistungsverhalten auf verschiedenen Stufen des Erwachsenenalters, Frankfurt/Main 1979.
- LEIBOWITZ Z./KAYE B./FARREN C., Overcoming Management Resistance to Career Development Programs in: Training and Development Journal, Oktober 1986, S. 77ff.
- LEITER R., Der Weiterbildungsbedarf im Unternehmen, München 1982.
- LEMPERT W., "Weiße Felder" in der Berufsbildungsforschung, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Festschrift 20 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin und Bonn 1990, S. 253ff.
- LENSKE W. (Hrsg.), Qualified in Germany - Ein Standortvorteil für die Bundesrepublik Deutschland, Köln 1988.
- LENZ W., Grundlagen der Erwachsenenbildung, Stuttgart u.a. 1979.
- LENZ W., Grundbegriffe der Weiterbildung, Stuttgart 1982.

LENZ W., Lehrbuch der Erwachsenenbildung, Stuttgart u.a. 1987.

LENZ W., Emanzipatorische Erwachsenenbildung - Bildung für Arbeit und Demokratie - Versammelte Aufsätze, München 1989.

LEUCK H., Mündliche Kommunikation als Gegenstand der Management- Weiterbildung, Spardorf 1984.

LIPPITT R./LIPPITT G., Der Beratungsprozeß in der Praxis, Untersuchung zur Dynamik der Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Berater, in: Sievers B. (Hrsg.), Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977, S. 93ff.

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

LINNEMAN R./KENNEL J., Hemdsärmeliges Vorgehen bei langfristiger Planung, in: Harvard Manager (Hrsg.), Strategie und Planung, Band 2, Hamburg o.J., S. 64ff.

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

LIPSMEIER A., Wieviel Staat braucht die berufliche Weiterbildung?, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Festschrift 20 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung - 20 Jahre Forschung und Entwicklung 1970 - 1990 - Eine Bilanz, Berlin 1990, S. 103ff.

LITTEK W./RAMMERT W./WACHTLER G. (Hrsg.), Einführung in die Arbeits- und Industriosociologie, Frankfurt und New York 1982.

LO - Landsorganisationen (Hrsg.), Personnel training, Ideas and Proposals, Stockholm 1989.

LONG G./STUART R., Towards Marketing the Training Function, Part II: Making Marketing Decisions in: Personnel Review, 14,3, 1985, S. 29ff.

LORANGE P./MURPHY D., Bringing Human Resources into Strategic Planning: Systems Design Considerations, in: Fombrun C./Tichy N./Devanna M., Strategic Human Resource Management, New York u.a. 1984, S. 275ff.

LOVELOCK C./WEINBERG C., Marketing for Public and Nonprofit Managers, New York u.a. 1984.

LÖWISCH D./LANGENBACH M.-L./SCHERER A., Lehrgangskonzept für eine Fortbildung zum Weiterbildungslehrer, Bundesinstitut für Berufsbildung und Stiftung Berufliche Bildung - Arbeitslosenbildungswerk (Hrsg.), Materialien zur beruflichen Bildung Erwachsener, Heft 2, Berlin 1989.

LUKIE M., Anforderungsprofile in der betrieblichen Weiterbildung, in: Personal Report 1983, S. 18ff.

LÜRZER C., C-Techniken - Qualifikationserhebung im Raum Ostösterreich - Zusammenfassung der Ergebnisse, Unterlage für die Pressekonferenz am 1. Februar 1991, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1991.

MAHARI J./SCHRAGE M., Seminare '90 - Das Jahrbuch der Weiterbildung, Hamburg 1989 (jährliche Neuauflagen).

MAI H./STEINRINGER H., CNC-Ausbildung in Österreich, Forschungsbericht 52 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1987.

MALCHER W., Möglichkeiten zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs im Unternehmen, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), Köln 1988(a).

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

MALCHER W., Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes, in: Schlaffke W./Weiß R. (Hrsg.), Tendenzen betrieblicher Weiterbildung, Köln 1990, S. 20ff.

MALIK F., Strategie des Managements komplexer Systeme - Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Bern 1984.

MANGHAM I., Interactions and Interventions in Organizations, Chichester u.a. 1978.

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

MANN S., The effective design and delivery of open learning packages for management education, Centre for the Study of Management Learning (Hrsg.), Lancaster 1987.

MARGERISON C., Management Development Policies and Practices, in: Journal of European Industrial Training, Vol. 15, Nr. 4/1991, S. 29ff.

MARGERISON C./DAVIES R. D./McCANN D., High-Flying Management Development in: Training and Development Journal, Februar 1987, S. 38ff.

MARR R., Strategisches Personal-Management - des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand, in: Lattmann C. (Hrsg.), Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 13ff.

MARSH H., Training Records and Information Systems, in: Craig R. (Hrsg.), Training & Development Handbook, New York u.a. 1976 (2. erweiterte Auflage), S. 5-1ff.

MARTENS J., Pädagogisch farbenblind? Vermittlung affektiver Lernziele, Essen 1984.

MARTIN A., Die strategische Bedeutung der Personalführung, in: Weber W./Weinmann J. (Hrsg.), Strategisches Personal-Management, Stuttgart 1989, S. 17ff.

MATIS H./STIEFEL D., Unternehmenskultur in Österreich, Wien 1987.

MAUCH H.-J., Werkstattzirkel heißt: Vor Ort lernen und Probleme lösen, in: Sattelberger T. (Hrsg.), Innovative Personalentwicklung, Wiesbaden 1989, S. 201ff.

MBF - Münchener Bildungsforum (Hrsg.), Methoden der Bildungsbedarfsanalyse, München 1980.

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

ME - Ministry of Education, Directorate for Vocational Education and Training, Vocational education and training in Denmark, Kopenhagen o.J.

MENTZEL W., Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung - Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, Freiburg i. Br. 1985 (3. Auflage).

MERKENS H., Personalentwicklung und Weiterbildung in der Unternehmenskultur, in: Dürr W./Lipmann D./Merkens H./Schmidt F. (Hrsg.), Personalentwicklung und Weiterbildung in der Unternehmenskultur, Baltmannsweiler 1988, S. 1ff.

MEUTSCH D., Qualität und Professionalität - Lerntechnologien in den 90er Jahren - Eine Marktanalyse für die Bundesrepublik Deutschland, in: Lernfeld Betrieb, Heft 1/1990, S. 42ff.

MEYER P., Die Erfolgskontrolle betrieblicher Ausbildungsinvestitionen, Winterthur 1974.

MILES R./SNOW C., Unternehmensstrategien, Hamburg u.a. 1986.

MORGAN G., Images of Organization, Beverly Hills u.a. 1986.

MORGAN T./COSTELLO M., Trainer Task Inventory, Beaconsfield 1984.

MOSS KANTER R., When Giants Learn to Dance - Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990s, London u.a. 1989.

MOW - Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, The Dutch Education System, Docinform no. 332 E, Zoetermeer 1988.

MSAE - Ministry of Social Affairs and Employment, Central Service, Sector Training and Intermediate Services, Training Policies and National Training Projects in the Netherlands, Rijswijk 1989.

MSC - Manpower Services Commission (Hrsg.), Deciding, Designing, Delivering - The Competencies of Staff involved in Computer Based Training, Sheffield 1986.

MUELLER R., Betriebliche Netzwerke, Freiburg im Breisgau 1986.

MUGLER J., Betriebswirtschaftliche Probleme von Klein- und Mittelbetrieben, in: Wirtschaftspolitische Blätter, Heft 1/1985, S. 52ff.

MUGLER J./LAMPE R., Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 7/87, S. 477ff.

MÜLLER H.-J., Offener Unterricht in der Weiterbildung, Berlin 1985.

MÜLLER W., Thesen zur Neuorientierung der Personalpolitik, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1987/1, S. 1ff.

MÜLLER-MERBACH H., Stellenwert und Gestaltung der betrieblichen Bildungsarbeit aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre, in: Arnold R. (Hrsg.), Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit, Baltmannsweiler 1991, S. 74ff.

MUMFORD A., Making experience pay - Management Development through effective learning, London u.a. 1980.

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

MUMFORD A., Learning to learn for Managers, Journal of European Industrial Training, Vol 10., Nr. 2/1986(b).

MUMFORD A./ROBINSON G./STRADLING D., Developing Directors - The Learning Processes, Manpower Services Commission (Hrsg.), Sheffield 1987.

MÜNCH J., Lernen am Arbeitsplatz - Bedeutung innerhalb der betrieblichen Weiterbildung, in: Schlaffke W./Weiß R. (Hrsg.), Tendenzen betrieblicher Weiterbildung, Köln 1990, S. 141ff.

MÜNCH J., Unternehmenskultur im Wandel und Folgerungen für die Personalentwicklung, in: Arnold R. (Hrsg.), Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit, Baltmannsweiler 1991(a), S. 111ff.

MÜNCH J., Weiterbildung im internationalen Vergleich, in: Schwuchow K./Guttman J./Scherer H.-P. (Hrsg.), Jahrbuch Weiterbildung 1991 - Managementweiterbildung- Weiterbildungsmanagement, Düsseldorf 1991(b), S. 67ff.

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.

NADLER D., Feedback and organization development: Using data- based methods, Reading (Mass.) 1977.

NAISBITT J., Megatrends - 10 Perspektiven, die unser Leben verändern werden, Bayreuth 1982.

NAISBITT J./ABURDENE P., Megatrends des Arbeitsplatzes, Bayreuth 1986.

NECK P. (Hrsg.), Small enterprise development: Policies and programmes, Genf 1987 (2. Auflage).

NEMLING R., Die Aus- und Weiterbildung in der österreichischen Versicherungswirtschaft - Chance und Herausforderung, in: Die Versicherungsrundschau, Heft 1990/11, S. 332ff.

NEGES R., Weiterbildungs- und Personalentwicklungserfolg, Wien 1991.

NEUBERGER O., Der Hintersinn der Schulung, in: Management Wissen, Heft 2/1987, S. 74ff.

NEUBERT R./SENF T., Computer in der Bildung - Informationen und Begriffe im Überblick, in: Berufsbildung, Heft 2/1991, S. 72ff.

NEUMANN L./GUGERELL F., Von der Potential- und Leistungsbeurteilung zum konkreten Förderungskonzept in der Länderbank AG, in: Dietzel H.-U./Garbsch-Hawranek C. (Hrsg.), Personalmanagement - Die neue Praxis, Wien 1990, S. 151ff.

NTAO - National Training Awards Office (Hrsg.), National Training Awards, Sheffield 1989.

NYSTROM P./STARBUCK W. (Hrsg.), Handbook of Organizational Design (2 Bände), London u.a. 1984.

OECD (Hrsg.), Education in OECD Countries 1986-87, A Compendium of statistical Information, Paris 1989.

OECD (Hrsg.), Les relations entre l'enseignement supérieur et l'emploi: Evolutions récentes de la formation professionnelle continue - Projekt d'étude et note d'orientation pour les contributions nationales, Manuskript Nr. SME/ET/92.23, Paris 1989.

ÖIBF - Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung, Betriebliche Weiterbildung von Facharbeitern im Gewerbe, Wien 1982.

ÖIBF - Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung, Berufliche Weiterbildung als Problem betrieblicher Einsatzpolitik, Teil A: Theoretische Analyse, Wien 1989(a).

ÖIBF - Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung, Berufliche Weiterbildung als Problem betrieblicher Einsatzpolitik, Teil B: Empirische Analyse, Wien 1989(b).

ÖIBF - Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung, Bildungsfreistellung für Arbeitnehmer - Konzeptentwicklung - Strategien für die Durchsetzung im Bereich der Privatangestellten, Wien, Juni 1990.

OSCARSON B./HAMMARSTRÖM O./KARLSSON G./LINDHOLM R., A New World of Work - The Development Programme, Arbetsmiljöfonden (Hrsg.), Stockholm o.J.

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

PAPMEHL A., Personal-Controlling, Arbeitshefte Personalwesen Band 19, Crisand E./Bellgardt P./Bienert W./Reineke W. (Hrsg.), Heidelberg 1990.

PAPMEHL A., Möglichkeiten und Grenzen, in: Schwuchow K./Guttman J./Scherer H.-P. (Hrsg.), Jahrbuch Weiterbildung 1991 - Managementweiterbildung-Weiterbildungsmanagement, Düsseldorf 1991, S. 195ff.

PARKINSON N., Parkinsons Gesetz, Reinbek 1972.

PASCHER H., Europäische Berufsbildungspolitik und die Kulturhoheit der Länder, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 2/1991, S. 12ff.

PASSE-TIETJEN H. (Hrsg.), Eckwerte für eine neue Aus- und Weiterbildung betrieblicher Ausbilder, Hochschule & Berufliche Bildung Nr. 5, Alsbach/Bergstraße 1987.

PATON R./BROWNLIE D., Strategy Formulation in Small Enterprises: A Developmental Approach, in: Journal of European Industrial Training, Vol. 15, Nr. 4/1991, S. 3ff.

PÄTZOLD G., Der Ausbilder als Moderator und Bildungshelfer, in: Arnold R. (Hrsg.), Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit, Baltmannsweiler 1991, S. 200ff.

PAUL R./DONOVAN N./TAYLOR J., Die Kluft zwischen Realität und strategischer Planung, in: Harvard Manager (Hrsg.), Strategie und Planung, Band 1, Hamburg o.J., S. 41ff.

PAULSEN B., Neue Technologien, Lernen und berufliche Weiterbildung, in: Görs D./Voigt W., Neue Technologien, Lernen und berufliche Weiterbildung, Tagungsbericht Nr. 18 der Universität Bremen, Bremen 1989, S. 362ff.

PAULSEN B., Arbeitsorientiertes Lernen im Weiterbildungsverbund - Neue Ansätze zur Lernortkombination in der betrieblichen Weiterbildung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 1/1991, S. 31ff.

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

PEDLER M., Developing within the Organisation: Experiences with Management Self Development Groups, in: Management Education and Development, Vol. 17, Part 1, 1986, S. 5ff.

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, Lancaster, Mai 1988 (vervielfältigtes Manuskript).

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

PEDLER M./BOYDELL T./LEARY M./CARLISLE J./CRANWELL B., Self Development Groups for Managers, Manpower Services Commission (Hrsg.), Sheffield 1984.

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

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

PEPPER A., Managing the training & development function, Aldershot 1987.

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 1987 (3. Auflage 1990), S. 161ff.

PETTIGREW A./JONES G./REASON P., Organisational and Behavioural Aspects of the Role of the Training Officer in the UK Chemical Industry: A Research Study in two Phases in the Chemical Industry - Commissioned by the Chemical and Allied Products Industry Training Board, CAP-ITP Research Paper, Coventry 1981.

PETZOLD H. (Hrsg.), Wege zum Menschen, Methoden und Persönlichkeiten moderner Psychotherapie - Ein Handbuch, Band I und II, Paderborn 1984.

PIBER H., Innovation im Klein- und Mittelbetrieb, in: Kailer N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band I: Organisationslernen, Forschungsbericht 53 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1987 (4. Auflage 1990), S. 145ff.

PICKERING A. G., Do Organizations Need Formal Management Development and Training Policies? Unpublished M.A. thesis, School of Management, Lancaster University, September 1986.

PIEHL E., Thesen zur Erstausbildung und Weiterbildung in der Europäischen Gemeinschaft (EG) in der Perspektive 1993, in: Arnold R./Lipsmeier A. (Hrsg.), Betriebspädagogik in nationaler und internationaler Perspektive, Baden-Baden 1989, S. 369ff.

PIEHL E., Probleme und Perspektiven europäischer Forschungskooperation - persönliche Erfahrungen im CEDEFOP und darüber hinaus, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Festschrift 20 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin und Bonn 1990, S. 89ff.

PIEHL E./SELLIN B., Die europäische Dimension in der Berufsbildung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 2/1991, S. 2ff.

PONGRATZ G., Unterricht mit Erwachsenen - Zur situationsorientierten Weiterbildung in Wirtschaft und Beruf, Frankfurt am Main u.a. 1987.

PLÜSKOW, H.-J. von, Die richtige Weiterbildung auf dem Weg nach oben, München 1991.

POTTHOFF E./TRESCHER K., Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin 1986.

PRESTHUS R., Individuum und Organisation, Typologie der Anpassung, Frankfurt am Main 1962.

PROBST G./GOMEZ P. (Hrsg.), Vernetztes Denken, Wiesbaden 1989.

PULLIG K.-H., Weiterbildungsprogramme, in: Personal, Heft 1/2/1991, S. 10ff.

PULLIG K., Weiterbildung im Wandel - Ergebnisse einer Befragung, in: Pullig K./Schäkel U., Weiterbildung im Wandel, Konzeptionelle und methodische Innovationen, Reihe Betriebliche Weiterbildung Nr. 9, Hamburg 1987, S. 7ff.

PULLIG K./SCHÄKEL U., Weiterbildung im Wandel, Konzeptionelle und methodische Innovationen, Reihe Betriebliche Weiterbildung Nr. 9, Hamburg 1987.

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

REIS F. u.a., Training of trainers in Europe, CEDEFOP News Nr. 5, December 1989, Beilage.

REIS F., Binnenmarkt: eine gemeinsame, allgemeine und berufliche Bildungspolitik?, in: Berufsbildung 1/1990, S. 8ff.

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

RENNARD M./WEYGAND F., Distance learning for heads of firms and managerial staff in the small-business sector in France, CEDEFOP (Hrsg.), Berlin 1988.

REPUBLIQUE FRANCAISE (Hrsg.), Projekt de Loi de Finances pour 1990, Document Annexe - Formation Professionnelle, Paris o.J. (vervielf. Manuskript).

RESKE W., Unternehmerseminare als Instrument zur Verbesserung der Betriebsführung mittelständischer Unternehmen, Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 13, Göttingen 1975.

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

REVANS R., The Origins and Growth of Action Learning, Lund 1982.

RICHARDSON J./BENNET B., Applying Learning Techniques to On-the-Job Development, Journal of European Industrial Training 8,1, 1984, S. 3ff.

RICHTER R./TAUER-ANGERER M./GEIGER P., Lernen im Betrieb aus pädagogischer und psychologischer Sicht, Forschungsbericht 24 des Österreichischen Instituts für Bildung und Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1981.

RIECKHOF H.-C. (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung, Wiesbaden 1989 (a)(2. erweiterte Auflage).

RIECKHOF H.-C., Strategieorientierte Personalentwicklung, in: Rieckhof H.-C. (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung, Wiesbaden 1989 (b)(2. erweiterte Auflage), S. 49ff.

RIECKMANN H., Organisationsentwicklung - oder: Das Problem der Organisation von Lernen in Organisationen, die lernen wollen (sollen)..., in: Kailer N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band I: Organisationslernen, Forschungsbericht 53 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien 1987 (4. Auflage 1990), S. 63ff.

RIECKMANN H., 20 Thesen zur zukünftigen Management-Entwicklung in der Wirtschaft, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1988/1, S. 37ff.

RIECKMANN H./WEISSENGRUBER P., Managing the Unmanageable? - Oder: Lassen sich komplexe Systeme überhaupt noch steuern? - Offenes Systemmanagement mit dem OSTO-Systemansatz, in: Kraus H./Kailer N./Sandner K. (Hrsg.), Management Development im Wandel, Wien 1990, S. 27ff.

RISAK J., Einführung und Entwicklung der Personalplanung, Habilitationsschrift, Wirtschaftsuniversität Wien 1980.

RODGER A. u.a., A Study of the Work of Industrial Training Officers, Air Transport and Travel Industry Training Board, 1970, zitiert in: Donnelly E., Tomorrows Industrial Training Officer - The Challenge of Change, Journal of European Industrial Training, Vol. 9, Nr. 5/1985.

ROSENSTIEL L. von, Probleme und Kriterien der Weiterbildungsmotivation, in: Verwaltung und Fortbildung, Heft 3/19, Bonn 1976, S. 115ff.

SABEL C., Arbeit und Politik, Wien 1986.

SABEL H., Erfolgreiche Mitarbeiterbildung, Arbeitstexte zur Betriebswirtschaft, Offenbach/Main 1978.

SADOWSKI D., Planungsdefizite und Akademikerbedarf kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Weber W. (Hrsg.), Aus- und Weiterbildung, Paderborn u.a. 1983, S. 53ff.

SANDNER K., Konzeptionen qualitativer Arbeitsstrukturierung, in: Krczal A./Kehrer A./Kasper H./Sandner K. (Hrsg.), Sozialpsychologische Aspekte der Führungsforschung, Wien 1982, S. 127ff.

SANDNER K., Entwicklungstendenzen des Management Development, in: Kraus H./Kailer N./Sandner K. (Hrsg.), Management Development im Wandel, Wien 1990, S. 207ff.

SARROMONA J./FERRAN FERRER J., Distance training for management in small and medium-sized enterprises and craft undertakings in Spain, CEDEFOP (Hrsg.), Berlin 1988.

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

SASSEN, H. v., Von der Personalbildung zur Organisationsentwicklung, in: Trigon Themen 4/87, S. 1ff., Wien 1987(a).

SASSEN, H. von, Lernen von Organisationen, in: Kailer N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band I: Organisationslernen, Forschungsbericht 53 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1987(b) (4. Auflage 1990), S. 95ff.

SATTELBERGER T., Bildungsbedarfserfassung - Nadelöhr einer entwicklungs- und problemlösungsorientierten Bildungsarbeit, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1983/4, S. 1ff.

SATTELBERGER T. (Hrsg.), Innovative Personalentwicklung, Wiesbaden 1989(a).

SATTELBERGER T., Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor, in: Sattelberger T. (Hrsg.), Innovative Personalentwicklung, Wiesbaden 1989(b), S. 15ff.

SAUTER E., Herausforderungen an der berufliche Weiterbildung - Recycling oder Prävention, in: Döring P./Weishaupt H./Weiß M. (Hrsg.), Bildung in sozioökonomischer Sicht, Wien 1989(a), S. 141ff.

SAUTER E., Ansätze für eine Neuorientierung der beruflichen Weiterbildung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 3/1989(b), S. 3ff.

SAUTER E., Weiterbildungsstatistik - Ansätze, Defizite, Vorschläge, in: Recht der Jugend und des Bildungswesens, Heft 3/1989(c), S. 258ff.

- SAUTER E./HARKE D., Qualität und Wirtschaftlichkeit beruflicher Weiterbildung - Bericht über ein Projekt zur Festlegung und Sicherung der Qualität von Bildungsmaßnahmen der Arbeitsämter, *Berichte zur beruflichen Bildung*, Heft 99, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1988.
- SCHANZ G., Verhalten in Wirtschaftsorganisationen, München 1978.
- SCHANZ G., Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Personalentwicklung, in: Rieckhof H.-C. (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung*, Wiesbaden 1989 (2. erweiterte Auflage), S. 3ff.
- SCHÄFFNER L., Das betriebliche Bildungswesen als Berufsperspektive von Diplompädagogen der Fachrichtung Erwachsenenbildung, in: Schlutz E./Siebert H. (Hrsg.), *Ende der Professionalisierung? Die Arbeitssituation in der Erwachsenenbildung als Herausforderung für Studium, Fortbildung und Forschung*, Universität Bremen, *Tagungsberichte Nr. 17*, Bremen 1988, S. 72ff.
- SCHÄFFNER L., Der Bildungsgedanke der Erwachsenenbildung und die Realität der betrieblichen Weiterbildung, in: Arnold R. (Hrsg.), *Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit*, Baltmannsweiler 1991, S. 52ff.
- SCHÄFFTER O., Zielgruppenorientierung in der Erwachsenenbildung - Aspekte einer erwachsenpädagogischen Planungs- und Handlungskategorie, Braunschweig 1981.
- SCHÄFFTER O., Kursleiterfortbildung, Pädagogische Arbeitsstelle Deutscher Volkshochschulverband (Hrsg.), Bonn 1985 (2. Auflage).
- SCHEDLER K., Berufsorientierte Bildungsmodelle im tertiären Bereich - Vergleich Österreich - Bundesrepublik, *Forschungsbericht Nr. 72 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft* (Hrsg.), Wien 1989.
- SCHEDLER K., *Employment and Labour Market Prospects of University Graduates in the Austrian Trade and Industry*, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1990 (Manuskript).
- 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.
- SCHIEB R., Der Betrieb als Schlüsselinstanz für individuelle Beschäftigungschancen, *Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 107*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), Nürnberg 1987.

SCHEIN E.: Career dynamics: Matching individual and organizational needs, Reading/Mass. 1978.

SCHELTEN A., Grundlagen der Arbeitspädagogik, Stuttgart 1987.

SCHEPANSKI N., Die Integration der Personalentwicklung in die Unternehmensplanung - Methodische Defizite, in: Staudt E./Emmerich K. (Hrsg.), Betriebliche Personalentwicklung und Arbeitsmarkt, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 109, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), Nürnberg 1987, S. 92ff.

SCHERTLER W., Strategieentwicklung und Human Resource Management, in: Hammer R./Hinterhuber H./Kapferer R./Turnheim G. (Hrsg.), Strategisches Management in den 90er Jahren - Entwicklungstendenzen - Controlling - Human Resources, Wien 1990, S. 139ff.

SCHIERSMANN C./THIEL H.-U./VÖLKER M. (Hrsg.), Bildungsarbeit mit Zielgruppen, Reihe Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung, Bad Heilbrunn/Obb. 1984.

SCHLAFFKE W./WEISS R. (Hrsg.), Tendenzen betrieblicher Weiterbildung, Köln 1990.

SCHLAFFKE W./WEISS R., Lernförderung am Arbeitsplatz, in: Wirtschafts- und Berufserziehung, Heft 5/1991, S. 134ff.

SCHLUTZ E./SIEBERT H. (Hrsg.), Ende der Professionalisierung? Die Arbeitssituation in der Erwachsenenbildung als Herausforderung für Studium, Fortbildung und Forschung, Universität Bremen, Tagungsberichte Nr. 17, Bremen 1988.

SCHMIDT H., Weiterbildung als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 6/1986, S. 173ff.

SCHMIDT-HACKENBERG B./HÖPKE I./LEMKE I./PAMPUS K./WEISSKER D., Neue Ausbildungsmethoden in der betrieblichen Berufsausbildung - Ergebnisse aus Modellversuchen, Berichte zur beruflichen Bildung Nr. 107, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1990.

SCHMOLMÜLLER A., Aufbruch in den Westen - Bestandsaufnahme EG- europäischer Bildungspolitik, Abschlußbericht, Institut für berufsbezogene Erwachsenenbildung an der Johannes Kepler Universität Linz (Hrsg.), Linz, März 1990.

SCHNEIDER D., Unternehmensziele und Unternehmenskooperation - Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvariationen, Band XVI der Studienreihe Betrieb + Markt, Behrens C./Bidlingmaier J. (Hrsg.), Wiesbaden 1973.

SCHMEE J./LASSNIGG L./PECHAR H./TIPKA E./WALTHER H., Strukturwandel und Bildung - Zusammenhang zwischen technischem Fortschritt und Qualifizierung der Beschäftigten in Verbindung mit dem Einsatz neuer Technologien, Endbericht, Ludwig Boltzmann-Institut für Wachstumsforschung (Hrsg.), Wien 1990.

SCHMIEL M., Das Beraten, Berufsbildung im Handwerk, Reihe A, Nr. 33, Köln 1979 (2. erw. Auflage).

SCHMIEL M., Schlüsselqualifikationen als Lernziele in der betrieblichen Weiterbildung, in: Arnold R./Lipsmeier A. (Hrsg.), Betriebspädagogik in nationaler und internationaler Perspektive, Baden-Baden 1989, S. 249ff.

SCHMIEL M., Lernverhalten und Lernförderung von Erwachsenen in der betrieblichen Weiterbildung, in: Schlaffke W./Weiß R. (Hrsg.), Tendenzen betrieblicher Weiterbildung, Köln 1990, S. 100ff.

SCHNEEBERGER A., Technische Qualifikation im Ländervergleich, Schriftenreihe Nr. 76 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1990.

SCHNEEBERGER A./THUM-Kraft M./KAILER N., Berufsziel: Selbständigwerden, Schriftenreihe Nr. 74 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1990.

SCHNEIDER D./HUBER J./MÜLLER J., Personalbeschaffung: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Mittelstand, Teil 3, in: Personal, Heft 1/2/1991, S. 38ff.

SCHNEIDER U., Kulturbewußtes Informationsmanagement, München u.a. 1990.

SCHNEIDER W. (Hrsg.), Wirtschaftspädagogik in Österreich, Wien 1983.

SCHÖPFER G., Die Erwachsenenbildung nicht verhungern lassen, in: Steirische Berichte 1/1986, S. 1ff.

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

SCHOLZ C., Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München 1989.

SCHRADER E./GOTTSCHALL A./RUNGE T., Der Trainer in der Erwachsenenbildung, Rolle, Aufgaben, Verhalten, Reihe Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, Band 5, Jeserich W. (Hrsg.), München 1984.

SCHWUCHOW K./GUTTMANN J./SCHERER H.-P. (Hrsg.), Jahrbuch Weiterbildung 1991 - Managementweiterbildung- Weiterbildungsmanagement, Düsseldorf 1991.

SCS - Scientific-Control-Systems (Hrsg.), Weiterbildung in Deutschland - Ergebnisse der Personal/SCS-Weiterbildungs-Enquete, in: Personal, Heft 1/1985 (Sonderbeilage, Autoren: Hofstetter H., Lünendonk T., Streicher H.).

SELLIN B./CHATELAIN M., Entsprechungen der beruflichen Befähigungsnachweise zwischen den Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaften, Entscheidung des Rates vom 16.7.1985, CEDEFOP flash 2/1987, Berlin 1987.

SEMLINGER K., Vorausschauende Personalwirtschaft - betriebliche Verbreitung und infrastrukturelle Ausstattung, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 3/1989, S. 336ff.

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

SERTL W., Klein- und Mittelbetriebe - ein eigenständiges Beratungsfeld, in: Hofmann M./Sertl W., Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung, Reihe Management Consulting Nr. 1, Stuttgart u.a. 1989 (2. Auflage), S. 307ff.

SKIPTON M., Self-Development in a Changing Organisation, or Who Pays and Who Gets the Benefit?, in: Personnel Review, 12,4,1983, S. 14ff.

SLIWKA M./SEITZ P., Marketing in Sozialunternehmen, Neue Saar Consult (Hrsg.), Reader 1, Saarbrücken 1989.

SMITH A./PIPER J., The Tailor-made Training Maze: A Practitioner's Guide to Evaluation, Journal of European Industrial Training, Vol. 14, Nr. 8/1990.

SNELL R., Trainer Styles and Learner Attitudes Towards Learning - A Discussion Paper, CSML-Working Paper, Lancaster 1981.

SNELL R., The Challenge of painful and unpleasant emotions, in: Hodgson V. u.a., (Hrsg.), Beyond Distance Teaching - Towards Open Learning, Milton Keynes 1987(a), S. 59ff.

SNELL R., Patterns and Outcomes of Managerial Learning at Work, CSML research paper, Lancaster 1987(b).

SNELL R., Graduating from the School of Hard Knocks, CSML-Working paper, Lancaster 1987(c).

SNELL R., Learning to work in a peer learning community, CSML- Working Paper, Lancaster 1989.

SNELL R./BINSTED D., The Tutor-Learner Interaction in Management Development Part II: Games Tutors Play: How Covert Tutor Manoeuvres Affect Management Learning in: Personnel Review 10,4, 1981, S. 3ff.

SNELL R./BINSTED D., Issues in Management Development and their Implications for Open Distance Learning, CSML-Research Paper, Centre for the Study of Management Learning, University of Lancaster, Lancaster 1985.

SNOW R./MILES C., Unternehmensstrategien, Hamburg 1986.

SOHM K., Einzelberatung von Führungskräften, in: Kailer N. (Hrsg.), Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band I: Organisationslernen, Forschungsbericht 53 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1987 (3. Auflage 1990), S. 184ff.

SONNTAG K., Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs aus arbeitswissenschaftlicher und personalwirtschaftlicher Sicht, in: Dybowski G./Herzer H./Sonntag K., Strategien qualitativer Personal- und Bildungsplanung bei technisch-organisatorischen Innovationen, Schriften zur Personalwirtschaft Nr. 19, Neuwied/Frankfurt 1989 S. 25ff.

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/Stagel W., Arbeitskräftenachfrage und Qualifikationsdefizite, Beiträge des ibw zur Arbeitsmarktforschung I, Forschungsbericht 56 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien 1987., S. 9ff.

STAHL T., Bildungsmarketing und neue Technologien in Klein- und Mittelbetrieben, Materialien zur beruflichen Bildung Erwachsener, Heft 5, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1990.

STAHL T./KOCH J., 12 Schritte zur Mitarbeiterqualifizierung - Neue Techniken bewältigen durch Weiterbildung - Handreichung zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs. Erstellt im Auftrag der Konzentrierten Aktion Weiterbildung und gefördert vom Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Bonn 1990.

STANDLE./SCHMOLLA., Neuorientierung der Personalentwicklung: Eckpfeiler der bankbetrieblichen Qualitätsstrategie, in: Dietzel H.-U./Garbsch-Hawranek C. (Hrsg.), Personalmanagement, Wien 1990, S. 129ff.

- STAUDT E., Bestimmungsfaktoren betrieblicher Personalpolitik, in: Staudt E./Emmerich K. (Hrsg.), Betriebliche Personalentwicklung und Arbeitsmarkt, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 109, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), Nürnberg 1987, S. 1ff.
- STAUDT E., Unternehmensplanung und Personalentwicklung - Defizite, Widersprüche und Lösungsansätze, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 3/1989, S. 374ff.
- STAUDT E., Defizitanalyse betrieblicher Weiterbildung, in: Schlawke W./Weiß R. (Hrsg.), Tendenzen betrieblicher Weiterbildung, Köln 1990, S. 36ff.
- STAUDT E./EMMERICH K. (Hrsg.), Betriebliche Personalentwicklung und Arbeitsmarkt, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 109, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), Nürnberg 1987.
- STIEFEL R., Fortbildungsphilosophie und Programmplanung, Verwaltung und Fortbildung, Sonderheft 1, Köln 1973.
- STIEFEL R., Grundfragen der Evaluierung in der Management- Schulung, RKW (Hrsg.), Frankfurt/Main 1974.
- STIEFEL R., Humanistische Management-Schulung - Ansätze zu einer management-andragogischen Neuorientierung im Unternehmen, Reihe Lernen und Leistung, RKW (Hrsg.), Frankfurt am Main 1975.
- STIEFEL R., Erfolgreiche Management-Schulung im Unternehmen, Köln 1978(a).
- STIEFEL R., Lerntransfer-Evaluierung als Strategie der Organisationsentwicklung, in: Stiefel R., Erfolgreiche Management-Schulung im Unternehmen, Königstein 1978(b), S. 126ff.
- STIEFEL R., Führungskräfte als nebenamtliche Dozenten in der betrieblichen Bildungsarbeit, in: Stiefel R., Erfolgreiche Management-Schulung im Unternehmen, Königstein 1978(c), S. 100ff.
- STIEFEL R., Planung und Durchführung von Induktionsprogrammen, Die Einführung neuer Mitarbeiter als Instrument der Integration und Innovation, München 1979.
- STIEFEL R., Betriebliche Weiterbildung, München 1980(a).
- STIEFEL R., Neue Kooperationsformen zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Management-Schulung, in: Stiefel R., Betriebliche Weiterbildung, München 1980(b), S. 73ff.

- STIEFEL R., Management-Bildung auf dem Prüfstand - Strategien zur Evaluierung der betrieblichen und überbetrieblichen Management-Bildung, Königstein 1980(c).
-
- STIEFEL R., Fachliterarische Grundlagen des autonomen Lernens in der betrieblichen Weiterbildung, in: Stiefel R. (Hrsg.), Betriebliche Weiterbildung, München 1980(d), S. 141ff.
- STIEFEL R., Die zentrale Rolle des Vorgesetzten in der betrieblichen Weiterbildung, in: Management Zeitschrift io Nr. 12/1981, S. 580 - 582.
- STIEFEL R., Entwicklung und Realisierung einer Weiterbildungskonzeption, in: Harvard Manager 82/I, 1982(a) S. 80ff.
- STIEFEL R. (Hrsg.), Jahrbuch 1982 - Beiträge führender Praxisvertreter, München 1982(b).
- STIEFEL R., Train-the-Trainer auf dem Prüfstand - Einige Überlegungen zur Qualifizierung firmeninterner Trainer, in: zfo - Zeitschrift für Organisation, Heft 4/1983, S. 227ff.
- STIEFEL R., Management Training Audit, in: io Management Zeitschrift, Heft 1988/3, S. 133ff.
- STIEFEL R., Orientierungsrahmen für die Entwicklung einer Management-Development-Konzeption, in: Personal, Heft 8/1989, S. 231ff.
- STIEFEL R., Standortbestimmung der betrieblichen Führungskräfte- Entwicklung, Reihe MAO-Workshop, St. Gallen 1991.
- STIEFEL R./BELZ O., Lernen als strategischer Erfolgsfaktor, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, GfK Nürnberg (Hrsg.), Heft 1/1987, S. 47ff., Berlin 1987(a).
- STIEFEL R./BELZ O., Strategische Managemententwicklung, in: Harvard Manager 3/1987(b), S. 119ff.
- 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, S. 201ff..
- STIEFEL R./KAILER N., Problemorientierte Management-Andragogik, München 1982.
- STIEFEL R./KAILER N., (Hrsg.), Jahrbuch der Management-Andragogik - Entwicklungstendenzen als Herausforderung für die betriebliche Praxis, edition academic, München 1983.

STIEFEL R./MÜHLHOFF W. u.a., Überbetriebliche Weiterbildung besser nutzen, Frankfurt am Main 1979.

STIEFEL R./MÜHLHOFF W., Chefs müssen Mitarbeiter wieder selbst trainieren, Landsberg/Lech 1983.

STIEFEL R./STROBEL W., Studie zur Ermittlung der Leistungskapazität einer betrieblichen Bildungsabteilung in einem Großunternehmen, in: Stiefel R. (Hrsg.), Jahrbuch 1982, München 1982, S. 81ff.

STIFTUNG BERUFLICHE BILDUNG (Hrsg.), Weiterbildungsberatung ein Stück voranbringen, Hamburg 1988.

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

STROMBACH M./THOM N., Aspekte der Gestaltung beruflicher Weiterbildung von Führungskräften in Mittelbetrieben, Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 87, Göttingen 1982.

STRÖMBACH R./FRICKE P./KOCH H.-P., Supervision, Gelnhausen u.a. 1975.

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

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

STUFFLEBEAM D., Evaluation als Entscheidungshilfe, in: Wulf C. (Hrsg.), Evaluation, München 1972, S. 113ff.

StVG - Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft, "Firmenakademie" - Gedanken zur Gestaltung des innerbetrieblichen Bildungswesens, Graz 1990.

SUTTER H., Weiterbildungsregelungen in Tarifverträgen, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Aktuell - Bildung - Wissenschaft, Heft 3/89, Bonn 1989.

SWE - Swedish Work Environment Fund (Hrsg.), Towards A Learning Organization - The Development Programme, Stockholm 1988.

SWEENEY G., Innovation in kleinen und mittleren Betrieben, Frankfurt/Main 1983.

SZANKOVITZ E., Geschichte der beruflichen Erwachsenenbildung, Schriftenreihe der Bundeswirtschaftskammer, Wien 1980.

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

TAYLOR B./LIPPIT G., Management Development and Training Handbook, London 1975.

TECHNOLOGISK INSTITUT, Efteruddannelse, Konference torsdag den 7. december 1989, Taastrup 1989.

THIEL H.-U., Zur Struktur der pädagogischen Arbeit mit Zielgruppen, in: Schiersmann C./Thiel H.-U./Völker M. (Hrsg.), Bildungsarbeit mit Zielgruppen, Reihe Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung, Bad Heilbrunn/Obb. 1984, S. 26ff.

THOM N., Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, Königstein /Ts. 1980 (2. neu bearbeitete Auflage).

THOM N., Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart 1987.

THUM-KRAFT M./LASSNIGG L., Berufliche Anforderungen und Möglichkeiten für Absolventen von berufsbildenden mittleren Schulen, Forschungsbericht 59 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1988.

THURSTON P., Lohnt sich eine formale Planung? in: Harvard Manager (Hrsg.), Strategie und Planung, Band 2, Hamburg o.J., S. 52ff.

TICHY N., Networks in organizations, in: Nystrom P./Starbuck W. (Hrsg.), Handbook of Organizational Design, Band II: Remodeling Organizations and their Environments, London 1984, S. 225ff.

TITSCHER S., Zur möglichen Zukunft betrieblicher Personalarbeit, in: Weber W. (Hrsg.), Personal-Management, Wien 1985, S. 107ff.

TÖPFER A./POERSCH M., Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre, Schriften zur Personalwirtschaft Nr. 17, Neuwied/Frankfurt 1989.

TOSKE W./ZENTA K., Basisbildung im Betrieb, Projekt 9 der Entwicklungsplanung für ein kooperatives System der Erwachsenenbildung in Österreich, Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Sport (Hrsg.), Wien 1990.

TREBAG-Marktforschung Salzburg und Institut für Handel, Absatz und Marketing der Universität Innsbruck, Veränderungen der Gegenwart fordern Lösungen für die Zukunft - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der österreichischen mittelständischen Industrie über Fragen der Marktorientierung, der Führung und Mitarbeitermotivation und der Innovation, Salzburg 1985 (Manuskript).

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

TYMISTER H., Beratung als Interventionsmodell in der Lehr-Lern- Situation, in: Dieterich R. u.a., Psychologische Perspektiven der Erwachsenenbildung, Reihe Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung, Bad Heilbrunn/Obb. 1987, S. 119ff.

ULRICH H./PROBST G., Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern 1988.

URBACH D., Weiterbildungspersonal in der Wirtschaft, in: Woortman G., Weiterbildungsmodelle und Weiterbildungspraxis, München 1984, S. 49ff.

URBAN T./FERRIS G./CROWE D./MILLER R., Management Training: Justify Costs or Say Goodbye, in: Training and Development Journal, März 1985, S. 68ff.

VERDOUW J., The Management of Training, Series Training Strategy and Practice No. 1, Europäisches Institut für Berufsausbildung (Hrsg.), Paris 1985.

VESTER F., Denken, Lernen, Vergessen, Stuttgart 1981.

VOGELAUER W., Coaching - Begleitung von Führungskräften zur Selbstentwicklung, in: Kraus H./Kailer N./Sandner K. (Hrsg.), Management Development im Wandel, Wien 1990, S. 173ff.

WACK O., Weiterbildungsberatung - Aufbau und Entwicklung von Weiterbildungsberatungsstellen, Wb-Praxis Heft 6, Landesinstitut für Curriculumentwicklung, Lehrerfortbildung und Weiterbildung (Hrsg.), Neuss 1980.

- WAGNER D., Zum Verhältnis von Organisation und Personal als Funktionen der Unternehmensführung, in: Glaubrecht H./Wagner D. (Hrsg.), *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br. 1987, S. 353ff.
-
- WALLAND G., *Managerkompensation und -kontrolle in Österreich*, Abschlußbericht, Institut für Industrie und Fertigungswirtschaft an der Universität Graz, Graz 1987.
- 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. (Hrsg.), *Betriebliche Aus- und Weiterbildung*, München 1983.
- WEBER W., *Betriebliche Bildungsarbeit*, Stuttgart 1985(a).
- WEBER W. (Hrsg.), *Personal - Management*, Wien 1985(b).
- WEBER W., *Das Weiterbildungsverhalten von Arbeitnehmern - Motor oder Bremse betrieblicher Anpassungsprozesse?*, in: Gaugler E. (Hrsg.), *Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe*, Wiesbaden 1987, S. 119ff.
- WEBER W., *Betriebliche Personalarbeit als strategischer Erfolgsfaktor der Unternehmung*, in: Weber W./Weinmann J. (Hrsg.), *Strategisches Personalmanagement*, Stuttgart 1989, S. 3ff.
- WEBER W./WEINMANN J. (Hrsg.), *Strategisches Personalmanagement*, Stuttgart 1989.
- WEDORN F./RIEMER G., *Betriebliche Bildungsarbeit - kein Vorrecht der 'Großen'*, Schriftenreihe der Vereinigung Österr. Industrieller (Hrsg.), Wien 1984.
- WEGER G., *Führungskräfteentwicklung durch selbstorganisierte Peersupervision*, in: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, Heft 4/1987, S. 63ff.
- WEICK K., *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt/Main 1985.
- WEIDENMANN B., *Möglichkeiten und Grenzen der Medien in der betrieblichen Weiterbildung*, in: Arnold R. (Hrsg.), *Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit*, Baltmannsweiler 1991, S. 224ff.
- WEILNBÄCK-BUCK I., *Zukunftsorientierte Anforderungen an eine arbeitspädagogische Weiterbildung von Ausbilder/innen in der Industrie - Theoriebildung und Konzeptionen*, in: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, Heft 1/1991, S. 20ff.

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

WEINLICH E., Diplomlehrgang Bildungs-Management, in: Erwachsenenbildung in Österreich, Heft 1/1991, S. 4f.

WEINMAR W., Weiterbildung in der Siemens AG aus Sicht des Mitarbeiters, in: Kailer N.(Hrsg.), Steuerung betrieblicher Weiterbildung durch Kostenermittlung und Evaluierung: Empirische Ergebnisse, theoretische Beiträge und Firmenbeispiele, Schriftenreihe Nr. 83, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1991 (in Druck).

WEISBORD M., Organisationsdiagnose, Goch 1984.

WEISBORD M., Productive Workplaces, Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community, San Francisco und London 1987.

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

WEISS R., Die 26-Mrd.-Investition - Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung. Köln 1990.

WEISS R./HÜCHTERMANN-HOPPE M./KIRCHNER J./KONEGEN-GRENIER C./KRAMER W./ZEDLER R., Forschungsstand und Forschungsperspektiven im Bereich betrieblicher Weiterbildung aus betrieblicher Sicht, in: Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Perspektiven - Zwei Gutachten, Studien Bildung Wissenschaft Nr. 88, Bonn 1990, S. 1ff.

WEISS T., Einzelberatung in der Personalentwicklung, in: Königswieser R./Lutz C. (Hrsg.), Das systemisch-evolutionäre, Wien 1990, S. 286ff.

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

WIDL L., Grundlagen und Perspektiven der betrieblichen Ausbildung, Wien u.a. 1979.

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

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

- WILKENING O., Bildungs-Controlling - Instrumente zur Effizienzsteigerung der Personalentwicklung, in: Rieckhof H.-C., Strategien der Personalentwicklung, Wiesbaden 1989 (2. erw. Auflage), S. 367ff.
-
- WILTZ S./KOPPERT W., Das Personalwesen im europäischen Vergleich - Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Personal Europa-Report 11/90, Institut Mensch und Arbeit (Hrsg.), München 1990.
- WINTER H./THOLEN H. , Konzepte praxisnaher Weiterbildung zur Förderung der beruflichen Mobilität, Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 1982.
- WITT F.-J., Innerbetriebliche Weiterbildung: Bedarf und Marketing, in: Pullig K.-K./Schäkel U. (Hrsg.), Weiterbildung im Wandel - Konzeptionelle und methodische Innovationen, Reihe Betriebliche Weiterbildung Nr. 9, Essen 1987, S. 211ff.
- WITTWER W., Weiterbildung im Betrieb, München u.a. 1982.
- WITTWER W., Betriebliche Weiterbildung: Empirische Befunde - Interpretierende Aussagen, in: Görs D./Voigt W. (Hrsg.), Grundfragen der beruflichen Weiterbildung, Universität Bremen, Tagungsberichte Nr. 11, Bremen 1984, S. 110ff.
- WITTWER W., Die pädagogische Qualifizierung von Ausbildern, Probleme und Perspektiven, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Festschrift 20 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin und Bonn 1990(a), S. 197ff.
- WITTWER W. (Hrsg.), Annäherung an die Zukunft - Zur Entwicklung von Arbeit, Beruf und Bildung, Weinheim und Basel 1990(b).
- WOHLGEMUTH A., Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung, Bern 1984.
- WOLFF R., Der Prozeß des Organisierens - Zu einer Theorie des organisationalen Lernens, Spardorf 1982.
- WOLLSCHLÄGER N., Kooperation in der Berufsbildungsforschung in der EG, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Festschrift 20 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin und Bonn 1990, S. 83ff.
- WOODS M., Karrierestart - Trainingsprogramm für den optimalen Einstieg ins Management, München 1990.
- WOODWARD H., Managementstrategien für kleine und mittlere Unternehmen, in: Harvard Manager (Hrsg.), Strategie und Planung, Band 2, Hamburg o.J., S. 75ff.

WOORTMANN G., Fernunterricht - eine wirtschaftliche Möglichkeit der betrieblichen Bildungsarbeit, in: Bergner S. u.a., Finanzierung des Fernunterrichts und seiner Teilnehmer, Informationen zum beruflichen Fernunterricht, Heft 14, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1984, S. 49ff.

WULF C. (Hrsg.), Evaluation, München 1972.

WUNDERER R./GRUNWALD W., Führungslehre, Band I: Grundlagen der Führung, Berlin 1980.

ZEIDLER S., Teilnahme an beruflicher Fortbildung, Ergebnisse des Mikrozensus Dezember 1989, in: Statistische Nachrichten, Heft 11, Wien 1990, S. 788ff.

ZEIDLER S., Gründe für berufliche Fortbildung - Ergebnisse des Mikrozensus Dezember 1989, in: Statistische Nachrichten 1991/1, S. 26ff.

ZELBER S., Arbeitsplatzbezogene Ausbildung, Wien u.a. 1979.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (Hrsg.), Neue Technologien für das Handwerk - Vorstudie, Hannover u.a. 1988.

ZFU - Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht der Länder der Bundesrepublik Deutschland, Rechtsgrundlagen zur Ordnung des Fernunterrichts, Köln 1983.

ZFU - Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht und BIBB (Hrsg.), Ratgeber für Fernunterricht, Köln und Berlin 1988.

ZFU/BIBB - Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht/Bundesinstitut für Berufsbildung, Ratgeber für Fernunterricht, Köln und Berlin 1988.

ZFU - Zentrum für Unternehmensführung AG, Unternehmensentscheide im Weiterbildungsbe- reich, Kilchberg, April 1990 (Manuskript).

ZIMMER G., Neue Lerntechnologien in der betrieblichen Weiterbildung, in: Görs D./Voigt W. (Hrsg.), Neue Technologien, Lernen und berufliche Weiterbildung, Universität Bremen, Tagungsbericht Nr. 18, Bremen 1989, S. 372ff.

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.

ZINK K., Neue Technologien - arbeitsorganisatorische Folgerungen ihres Einsatzes sowie Folgerungen für die Personalentwicklung und Bildungsarbeit im Betrieb, in: Arnold R. (Hrsg.), Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit, Baltmannsweiler 1991, S. 99ff.

ZINK K./BLICKLE G./RITTER R., Lernen als kooperative Problembewältigung vor Ort - Arbeitsstrukturierung, qualifizierende Arbeitsgestaltung, Problemlösungsgruppen, in: Arnold R. (Hrsg.), Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit, Baltmannsweiler 1991, S. 179ff.

o.V., Das Bildungswerk der Österreichischen Versicherungswirtschaft, seine überbetriebliche Aus- und Weiterbildungskonzeption, in: Die Versicherungsrundschau, Heft 90/12, 1990(a), S. 375ff.

o.V., LB-Umfrage "Lerntechnologien" - Was erwartet der Markt, in: Lernfeld Betrieb 1/1990(b), S. 44.