


***ibw***

Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft



*Nationaler Endbericht  
Skills Based Management  
in Austria*

*Final Report*

*Kurt Schmid*

*ibw-Reihe Bildung & Wirtschaft 24  
Wien, Juni 2001*

# Nationaler Endbericht Skills Based Management in Austria

EU-Projekt

**Auftraggeber:**

**Österreichische Industriellenvereinigung  
Mag. Thomas Mayr / Mag. Wolfgang Pfabigan**

**Durchführendes Forschungsinstitut:**

**ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft**

Rainergasse 38, A-1050 Wien, Österreich

Tel.: +43 1 / 545 16 71-26

Fax: +43 1 / 545 16 71-22

Web: <http://www.ibw.at>

**Projekt Koordination:**

**Mag. Kurt Schmid, Dr. Monika Thum-Kraft**

**Autoren der Monografien:**

**Mag. Kurt Schmid, Mag. Christina Stampfl, Dr. Natascha Gruber**

**Autor des nationalen Endberichts:**

**Mag. Kurt Schmid**

*ISBN 3-902358-08-4*

*Copyright by ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft*

*Medieninhaber und Herausgeber:*

*ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft*

*(Geschäftsführer: Dr. Johann Steinringer)*

*A-1050 Wien, Rainergasse 38/2. Stock*

*Tel.: +43 1/545 16 71-0*

*Fax: +43 1/545 16 71-22*

*E-mail: [info@ibw.at](mailto:info@ibw.at)*

*Homepage: <http://www.ibw.at>*

## Inhalt

1. Overview.....	4
2. Nationaler Background .....	5
GRUNDDATEN ZUR ÖSTERREICHISCHEN VOLKSWIRTSCHAFT.....	5
DAS INSTITUTIONELLE SETTING – WIRTSCHAFTS- UND SOZIALPARTNERSCHAFT.....	8
DAS ÖSTERREICHISCHE BILDUNGSSYSTEM .....	10
DAS ÖSTERREICHISCHE BESCHÄFTIGUNGSSYSTEM .....	17
VERSCHRÄNKUNG BILDUNGSSYSTEM & BESCHÄFTIGUNGSSYSTEM.....	23
3. Methode und Stichprobe.....	32
BEMERKUNGEN ZUR METHODE .....	32
CHARAKTERISTIKA DER UNTERNEHMENSSTICHPROBE .....	33
4. Betriebliche Veränderungsprozesse .....	34
5. Theoretische Ableitungen .....	47
6. Konsequenzen für die Weiterbildung und mögliche Entwicklungslinien.....	50
EFFEKTE AUF DER INDIVIDUELLEN EBENE:.....	50
EFFEKTE AUF UNTERNEHMENSEBENE: .....	52
EFFEKTE AUF DER MAKROEBENE: .....	58
7. Kompetenzmanagement als strategisches Unternehmensziel .....	69
Background - Literatur .....	70
APPENDIX .....	84
A) Liste der teilnehmenden Unternehmen.....	85
B) Features aus den Unternehmensmonografien .....	86
ARCS SEIBERSDORF (AUSTRIAN RESEARCH CENTRE SEIBERSDORF) .....	86
DM DROGERIEMARKT .....	86
FREQUENTIS NACHRICHTENTECHNIK AG .....	87
ÖSTERREICHISCHE HERAKLITH AG.....	87
KEBA - AG.....	88

---

MASTERFOODS GESMBH.....	88
MIBA AG .....	89
PLANSEE AG.....	89
SIG-COMBIBLOC.....	90
SPARDAT .....	90
C) Statistischer Appendix .....	91

## **Danksagung**

Die Autoren wollen an dieser Stelle den an der Studie teilnehmenden Unternehmen ihre Dank aussprechen. Insbesondere sind wir jenen Personen aus den betreffenden Firmen dankbar, die sich bereit erklärt hatten uns ihre Zeit und Geduld zu opfern um uns in Interviews und durch Firmenbesichtigungen ihre Sichtweise, Ansätze und Probleme näher zu bringen. Sie halfen uns mit ihrer Offenheit, ihrem Engagement und ihren profunden Informationen. Ohne sie wäre die Durchführung dieses Projektes nicht möglich gewesen.

Selbstverständlich sind die Autoren für alle Fehler und Missinterpretationen selbst verantwortlich. Dies gilt im besonderen für diesen Endbericht, dessen Unzulänglichkeiten Mag. Schmid zuzuordnen sind.

## 1. Overview

Dieser nationale Endbericht hat die Zusammenfassung und Darstellung der wesentlichen im Rahmen des EU-Projektes „Skills-Based Management“ gewonnen Erkenntnisse für Österreich zum Ziel.

Der Endbericht gliedert sich folgendermaßen:

Im nächsten Kapitel werden Hintergrundinformationen zu Österreich angeführt. Wesentliche Daten zum Wirtschafts-, Bildungs- und institutionellen System (insbesondere die österreichische Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft) Österreichs sollen dargestellt werden. Wichtige Verschränkungen zwischen dem Bildungs- und dem Beschäftigungssystem werden angesprochen. Dieser Teil bildet die Basis dafür, dass die nachfolgenden Studienergebnisse – insbesondere für die internationalen Projektpartner - im Rahmen bzw. vor dem Hintergrund des nationalen Kontextes gelesen werden können.

Das dritte Kapitel gibt einen Überblick über den Forschungsansatz und –methodik der Studie (Selektionsprozess, Unternehmensgrößen, Charakteristika der Unternehmensstichprobe).

Wesentliche Ergebnisse der zehn Unternehmensanalysen werden im nachfolgenden Abschnitt dargestellt. Betont werden dabei die Auslöser bzw. Ursachen der von uns beobachteten betrieblichen Veränderungsprozesse. Dieses Kapitel fasst somit die wesentlichen Aspekte und Trends in Hinblick auf arbeitsorganisatorische Veränderungen zusammen.

Im fünften Kapitel wird der Versuch unternommen, einige theoretische Schlüsse bzw. Ableitungen aus den beobachteten betrieblichen Veränderungsprozessen zu ziehen. D.h. es wird die Frage nach den wesentlichen Gründen, der Logik und den Intentionen, die hinter diesen Veränderungsprozesse stehen, gestellt.

Kapitel sechs ist der Darstellung der direkten und indirekten Auswirkungen der Arbeitsorganisationsveränderungen auf die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Betriebe gewidmet. Darüber hinaus sollen auch allfällige Konsequenzen und Feedbackwirkungen, die sich aus der Extrapolation der Studienergebnisse ergeben (können), für die Ebene der Individuen (ArbeitnehmerInnen), der Betriebe und der Gesellschaft (österreichische Bildungs- und Beschäftigungssystem) skizziert werden.

Das abschließende Kapitel sieben stellt nochmals zusammenfassend dar, warum in Zukunft Kompetenzmanagement in den Rang eines strategischen Unternehmenszieles aufsteigen könnte.

## 2. Nationaler Background

### Grunddaten zur österreichischen Volkswirtschaft<sup>1</sup>

Mit einer Bevölkerung von derzeit etwa 8,1 Millionen Personen und einer Staatsfläche von knapp 84.000 km<sup>2</sup> zählt Österreich zum Kreis der kleineren Staaten im Rahmen der Europäischen Union. Gleichzeitig ist es ein relativ reiches Land mit einem Bruttosozialprodukt (BIP) pro Kopf, das über dem Durchschnitt der EU-Staaten liegt.

Die Bevölkerungszahl hat sich seit dem Zweiten Weltkrieg verhältnismäßig wenig erhöht (1951: knapp 7 Millionen). Während des vergangenen Jahrzehntes (1988-98) lag das Bevölkerungswachstum bei 0,6% jährlich. Laut Prognose<sup>2</sup> sollte die Gesamtzahl der Bevölkerung vorerst relativ stabil bleiben und erst in rund 30 Jahren sinken. Die Altersstruktur wird sich aber schon in naher Zukunft dramatisch ändern. Zahl und Anteil der unter 15jährigen Jugendlichen werden stark absinken, während die Bevölkerung über 60 Jahren zahlen- und anteilmäßig an Gewicht gewinnt. Das Erwerbspotenzial (Bevölkerung zwischen 15 und 60 Jahren) wird in Zukunft kontinuierlich sinken.

Laut offiziellen Statistiken liegt der Anteil ausländischer Staatsbürger an der österreichischen Wohnbevölkerung bei 9,4% (1999) und damit ähnlich hoch wie in Deutschland bzw. Belgien. Lediglich Luxemburg, Liechtenstein und die Schweiz weisen einen deutlich höheren Anteil an MitbürgerInnen mit ausländischer Staatsbürgerschaft auf<sup>3</sup>. Etwa 13% dieser sich zu diesem Zeitpunkt in Österreich aufhaltenden Personen mit ausländischer Staatsbürgerschaft waren EU-Bürger. Den größten Anteil der Nicht-EU-Bürger stellten Personen aus Jugoslawien. Bis in die sechziger Jahre überwog in Österreich die Auswanderung, seither gibt es mehr Zu- als Abwanderung. Wurden zuerst Arbeitskräfte aus dem damaligen Jugoslawien und der Türkei angeworben, so stellen nach dem Fall des Eisernen Vorhanges Ostmitteleuropäer den Großteil der regulären und irregulären Zuwanderer<sup>4</sup>.

Die wirtschaftliche Entwicklung nach dem zweiten Weltkrieg ist von einem rapiden Wachstum bis Anfang der siebziger Jahre geprägt. Danach pendelten sich die Wachstumsraten ein. Nach der Sonderkonjunktur 1990 wuchs in der zweiten Hälfte der 90er Jahre die österreichische Volkswirtschaft in etwa wie der Durchschnitt der EU-Länder. Das Jahr 1995 markiert mit dem Beitritt Österreichs zur Europäischen

---

<sup>1</sup>) Die meisten Daten wurden dem Statistischen Jahrbuch 2000 der Statistik Austria entnommen.

<sup>2</sup>) vgl. Statistische Nachrichten 9/1998

<sup>3</sup>) Da die Ausländerquote aber stark von der Einbürgerungsquote beeinflusst wird, diese wiederum auf unterschiedlichen Konzepten des Staatsangehörigkeitsrechtes (jus sanguinis: Abstammungsprinzip, nach dem Kinder von Ausländern wieder Ausländer sind – z.B. in Österreich und Deutschland; versus jus solis: Staatsbürgerschaft per Geburt im Territorium – z.B. in Frankreich und Großbritannien) fußt, ist für einen internationalen Vergleich der Anteil ausländischer StaatsbürgerInnen eines Landes aber nur bedingt aussagekräftig.

<sup>4</sup>) vgl. Münz (2000)



Union ein wichtiges Datum, sowohl in wirtschaftspolitischer als auch gesellschaftspolitischer Hinsicht. Davor war das Land aber sehr wohl wirtschaftlich in das westliche System integriert (EFTA).

Österreich wird den kleinen, offenen Volkswirtschaften zugerechnet. Im Jahr 2000 machten die Waren- und Dienstleistungsexporte 48,9% des BIP (Tendenz seit 1993 steigend) aus. Haupthandelspartner sind dabei die EU-Länder (etwa zwei Drittel des gesamten Warenhandels), wobei Deutschland mit einem Importanteil von 42% aller Einfuhren und einem Exportanteil von 35% aller Ausfuhren der größte Handelspartner ist. Mit den ostmitteleuropäischen Ländern bestehen traditionell gute Handelsbeziehungen, was sich auch in einem Anteil von 12,6% an den Importen bzw. 16,4% an den Exporten niederschlägt (Daten für 2000). Bis Ende der achtziger Jahre war die Struktur der österreichischen Direktinvestitionen durch eine ausgeprägte Asymmetrie gekennzeichnet: die passiven Direktinvestitionen (Auslandskapital in der österreichischen Wirtschaft) überstiegen regelmäßig die aktiven Direktinvestitionen (österreichisches Kapital im Ausland) in substantieller Weise. Die Ostöffnung hat temporär zu deutlichen Steigerungen der österreichischen Direktinvestitionen in diese Region geführt. Seit dem EU-Beitritt Österreichs 1995 ist wieder ein verstärkter Zufluss ausländischer Direktinvestitionen zu konstatieren.

Ein weiteres Merkmal der österreichischen Wirtschaftspolitik ist, die Ende der siebziger Jahre (1979/80) eingeschlagene Hartwährungspolitik, in deren Mittelpunkt aller geldpolitischen Maßnahmen das Wechselkursziel, namentlich eine stabile DM-Schilling-Relation, stand. Diese Ära wird mit der Teilnahme Österreichs an der europäischen Einheitswährung EURO ab dem 1.1.2002 zu Ende gehen.

Auch in Österreich ist während der letzten Jahrzehnte ein deutlicher Strukturwandel in Richtung Tertiärisierung erkennbar. Waren zu Beginn der 70er Jahre noch annähernd gleich viele unselbständig Beschäftigte im Sekundär- wie im Tertiärsektor tätig, so haben sich die diesbezüglichen Anteile auf gegenwärtig (2000) 29,8% respektive 69,4% verschoben. Die bedeutendsten Industriezweige sind der Maschinen- und Stahlbau sowie die Elektroindustrie mit jeweils etwa 60.000 Beschäftigten. Danach folgen mit etwa 47.000 MitarbeiterInnen die Metallwarenindustrie und mit 43.000 Beschäftigten die chemische Industrie. 30.000 Beschäftigte weist die Nahrungs- und Genussmittelindustrie, 26.000 die Holzverarbeitende Industrie und jeweils 25.000 die Bauindustrie als auch die Automobil(zuliefer)industrie auf. Insgesamt zählte die gesamte Industrie im Jahr 2000 etwa 435.000 Beschäftigte. Im langfristigen Trend konnte die Sachgüterproduktion in etwa den Stand an Erwerbstätigen halten, die Industrie verlor hingegen etwa 150.000 Beschäftigte. Der Tourismus zählt traditionell zu den wichtigsten Wirtschaftsbranchen des Landes. Allein im Bereich des Beherbergungs- und Gaststättenwesens sind etwa 200.000 Personen beschäftigt.

Österreichs Wirtschaft ist überwiegend klein- und mittelbetrieblich strukturiert. Fast ein Viertel aller gewerblichen Unternehmen Österreichs haben keine unselbständig Beschäftigten. Der Anteil der Arbeitsstätten mit mehr als 500 unselbständig Beschäftigten liegt nach wie vor bei 0,12%, die aber 23% der Arbeitskräfte beschäftigen. Ein weiteres Viertel ist in Betrieben zwischen 100 und 500 MitarbeiterInnen beschäftigt. Somit ist das Gros der unselbständig Beschäftigten in Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten konzentriert (vgl. Tabelle A 2 im statistischen Appendix).

Seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges besteht in Österreich ein relativ hoher Anteil an „staatlichem Eigentum“. Dabei ist zu unterscheiden zwischen der „verstaatlichten“ Industrie und den Banken in staatlichem Eigentum sowie dem genossenschaftlichen Sektor. Betrag der staatliche Anteil 1978 noch etwa ein Drittel, so ist er seither aufgrund von Privatisierungsbestrebungen stark rückläufig<sup>5</sup>.

Auf der aktuellen wirtschaftspolitischen Agenda rangieren die Themen Budgetkonsolidierung (Stichwort Nulldefizit), Re-Definition der Aufgaben des Sozialstaates sowie dessen langfristige Finanzierbarkeit (Stichwort Pensionen), Deregulierung und Privatisierung sowie die Auswirkungen der avisierten EU-Osterweiterung an prominenter Stelle. Seit längerem stehen auch die im internationalen Vergleich relativ hohen Arbeitskosten und insbesondere ihr hoher Lohnnebenkostenanteil im Zentrum wirtschaftspolitischer Debatten.

---

<sup>5</sup>) Zur Struktur der Eigentumsverhältnisse und der Bedeutung diverser Investoren in der österreichischen Wirtschaft siehe auch Gugler (1998).

## Das institutionelle Setting – Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft

Ohne näher auf das österreichische politische System eingehen zu wollen soll kurz die Rolle der Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft (kurz Sozialpartnerschaft) – also das spezifische System der österreichischen Arbeitsbeziehungen (industrial relations) - beschrieben werden. Diese ist insofern für die vorliegende Studie von Bedeutung, als durch sie zu wichtigen betrieblichen Aspekten (Entgelt, Mitbestimmung, Arbeitszeit) Rahmenbedingungen gesetzt werden.

Die Sozialpartnerschaft entstand nach dem Zweiten Weltkrieg und stellt international gesehen eine der prägnantesten und ausgeprägtesten Formen wirtschaftspolitischer Konzertierung dar<sup>6</sup>. Ihr Aufbau wie ihr Ausbau verlief in einem Prozess evolutionären institution-buildings, sie wurde mithin nicht als blue-print entworfen und umgesetzt, sondern hat sich kontinuierlich und diskontinuierlich entwickelt.

Ein wesentliches Merkmal ist in ihrer doppelten Verbändestruktur zu sehen. Die Sozialpartnerschaft beruht auf einem System von Kammern und Verbänden, die enge Verflechtungen (teilweise institutionalisiert, teilweise personell) mit den politischen Parteien, den Parlamenten und den staatlichen Bürokratien aufweisen. Die Akteure auf der Arbeitgeberseite sind die Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (WKÖ) und die Vereinigung Österreichischer Industrieller (IV), auf der Arbeitnehmerseite der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) und die Arbeiterkammer (AK) sowie für den agrarischen Bereich die Landwirtschaftskammer. Wesentliches Merkmal der Kammern ist ihre Pflichtmitgliedschaft. Die doppelte Balance besteht nach Prisching darin, dass ein Gleichgewicht zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen und ein Gleichgewicht zwischen bürgerlichen und sozialdemokratischen Organisationen besteht.

Das System arbeitet auf der Grundlage von informellen Strukturen, als Rechtssubjekt existiert die Sozialpartnerschaft überhaupt nicht. Die Zusammenarbeit der Sozialpartner ist nicht Gegenstand eines Gesetzes sondern basiert auf einer Art konstitutionellem Konsens. Es ist ein System antagonistischer Kooperation. Man weiß um die divergierenden Interessen, aber man ist auch der Meinung das gemeinsame Lösungen einem Konflikt vorzuziehen sind.

Der Einfluss der Sozialpartnerschaft umfasst praktisch alle Politikbereiche. Neben den legislativen Durchsetzungsmöglichkeiten ihrer Interessen (oftmals werden Gesetze von den Sozialpartner ausgehandelt und erst dann dem Parlament vorgelegt) soll hier auf die beiden für uns wesentlichen Aspekte verwiesen werden: betriebliche Mitbestimmung und Kollektivvertragsverhandlungen.

### Betriebliche Mitbestimmung

Die in Österreich existierende arbeitsrechtliche Verankerung der betrieblichen Interessensvertretung sieht eine Mitwirkung – teilweise auch Mitbestimmung – des Betriebsrates in vielen innerbetrieblichen Angelegenheiten vor<sup>7</sup>. Grundsätzlich hat der Betriebsrat<sup>8</sup> (der von allen Beschäftigten eines Betriebes gewählt wird) in allen Angelegenheiten, die die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen der Beschäftigten betreffen, ein Mitwirkungsrecht. Mitbestimmungsrecht hat er hingegen nur in

<sup>6</sup>) vgl. im folgenden Prisching (1996)

<sup>7</sup>) vgl. Flecker (2/94), Müller (1999/2000), Müller et al. (1/1999)

<sup>8</sup>) Laut Betriebsverfassung haben in allen Betrieben ab 5 Beschäftigten die Arbeitnehmer das Recht, einen Betriebsrat einzurichten.

wenigen Themenbereichen: Disziplinarordnungen, Personalfragebögen, Kontrollmaßnahmen und Leistungsentgelten.<sup>9</sup> Der Schwerpunkt der Arbeitnehmervertretungen auf Betriebsebene liegt bei den personellen und sozialen Angelegenheiten. Gestaltung der Betriebs- und Arbeitsorganisation sind dagegen selten Gegenstand des betrieblichen Verhandlungssystems. Änderungen der betrieblichen Organisation unterliegen betriebsverfassungsrechtlich nicht der Zustimmungspflicht durch den Betriebsrat.

### Kollektivverhandlungen

Gegenstand von Kollektivvertragsverhandlungen sind die Festlegung der Erhöhung der Mindestentgelte und der Ist-Entgelte sowie die Regelung der Arbeitszeiten und der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Kollektivverträge sind rechtlich bindend<sup>10</sup> (für alle Firmen im sektoralen bzw. regionalen Geltungsbereich). Die Abschlüsse von Kollektivverträgen (Tarifverträge) erfolgen nach Branchen; sie gelten meist für das gesamte Bundesgebiet (seltener für Regionen). Nur in Ausnahmefällen gibt es Tarifverträge für einzelne Firmen.

Generell kann Österreich als Beispiel für ein (bisher) hochgradig zentralisiertes Verhandlungssystem mit einer hohen kollektivvertraglichen Deckungsrate angesehen werden. Kollektivverträge können nur von Verbänden abgeschlossen werden. Die Führung von Kollektivvertragsverhandlungen obliegt den Einzelgewerkschaften (bzw. ihren Untergliederungen), allerdings im Rahmen einer informellen Kooperation mit dem ÖGB. Seitens der Bundeswirtschaftskammer sind die Fachverbände Kollektivvertragspartner.

Zwar werden weite Bereiche der Industrie und anderer Kernbereiche von derartigen Kollektivverträgen erfasst<sup>11</sup>. Dennoch gibt es für die Mehrheit der ArbeitnehmerInnen in Österreich überhaupt keine Kollektivverträge. Dies erklärt teilweise auch die im internationalen Vergleich hohen Lohnunterschiede in Österreich<sup>12</sup>.

### Dezentralisierungs- und Erosionstendenzen:

Seit einiger Zeit werden auch in Österreich Dezentralisierungstendenzen erkennbar<sup>13</sup>. So besteht auf Arbeitgeberseite schon des längeren der Wunsch, auf Verbandsebene nur noch die kollektivvertraglichen Mindestlöhne und –gehälter, aber nicht mehr die Ist-Löhne zu verhandeln. Dabei geht es um die Möglichkeit Lohnerhöhungen alternativ zu verwenden (Differenzierung nach Leistungs- bzw. Beurteilungskriterien etc.) und nicht um eine Flexibilisierung der Tariflöhne nach unten. Am weitesten fortgeschritten hinsichtlich der Dezentralisierungstendenzen dürfte der Themenkomplex Arbeitszeitregulierung sein. Seit 1997 wurden die Möglichkeiten erweitert, auf Branchenebene flexible Arbeitszeitformen zu vereinbaren. Seit der Herbstlohnrunde 97 gibt es auch Spielräume für betriebspezifische Vereinbarungen bei den Löhnen (eine Abweichung nach unten ist nicht erlaubt; nur die individuelle Verteilung der Lohn- und Gehaltssteigerungen ist möglich), wobei sich diese Öffnungsklausel auf die Ist- und nicht auf die Kollektivlöhne bezieht.

<sup>9</sup>) iwd (2001) gibt einen Überblick über die Formen und das Ausmaß betrieblicher Mitbestimmung in Europa.

<sup>10</sup>) Das Arbeitsrecht bestimmt auch die zu verhandelnden Themen und welche Bestimmungen nicht zuungunsten der Arbeitnehmer abgeändert werden dürfen.

<sup>11</sup>) Nur etwa 10% der Industriebeschäftigten werden nach den Kollektivlöhnen (Mindestlöhnen) bezahlt, der überwiegende Rest wird nach den höheren Ist-Löhnen entlohnt.

<sup>12</sup>) vgl. Flecker (2/1998)

<sup>13</sup>) vgl. Müller (1999/2000)

Eine zweite Ebene betrifft mögliche Erosionstendenzen des Flächenkollektivvertrages. Zum einen kam es in den letzten Jahren verstärkt zu Regionalisierungen von Lohnverhandlungen bzw. –abschlüssen, zum anderen kommen in manchen Branchen keine jährlichen Lohnabschlüsse mehr zustande. Andererseits steht diesen Erosionstendenzen aber die Integration neuer und expandierender Wirtschaftsbereiche (z.B. Telekommunikation, unternehmensbezogene Dienstleistungen) in das Verhandlungssystem gegenüber.

## Das österreichische Bildungssystem

Entsprechend dem Schulorganisationsgesetz vom 25. Juli 1962 hat die österreichische Schule "...die Jugend mit dem für das Leben und den künftigen Beruf erforderlichen Wissen und Können auszustatten und zum selbständigen Bildungserwerb zu erziehen".

Die Gesetzgebungskompetenz für das Schulwesen und das Erziehungswesen liegt grundsätzlich beim Bund. Jedes Schulgesetz benötigt zur Gesetzeswerdung im österreichischen Parlament eine Zweidrittelmehrheit<sup>14</sup>. Im Jahr 1962 wurde die Schulpflicht von acht auf die bis heute geltenden neun Jahre angehoben. Die Organisation des österreichischen Schulsystems bestimmt sich einerseits durch Alter und Reife (vertikale Struktur), andererseits durch verschiedene Bildungs- und Berufsziele, die in eine Vielzahl von Schultypen gemündet haben (horizontale Struktur). Nachstehende Ausführungen sind in der Grafik 1 auf Seite 16 schematisch aufbereitet.

Ab dem sechsten Lebensjahr besteht für Kinder die Schulpflicht (sofern sie schulreif sind). Die „Bildungskarriere“ beginnt mit dem Besuch der Volksschule, in der allen Schülern eine gemeinsame Elementarbildung vermittelt werden soll. Anschließend an die Volksschule erfolgt im sogenannten Sekundarbereich I eine erste Differenzierung in verschiedene Schultypen: die Hauptschule und die Unterstufe der Allgemeinbildenden Höheren Schulen. Der Besuch aller öffentlichen Schulen ist unentgeltlich<sup>15</sup>. Bis zur achten Schulstufe wird in erster Linie Allgemeinbildung vermittelt. Ein Jahr vor Absolvierung der allgemeinen Schulpflicht erfolgt in der Regel die Entscheidung hinsichtlich des weiteren Bildungsweges.

Im Sekundarbereich II verstärkt sich die Differenzierung des Schulsystems<sup>16</sup>. Eine grundsätzliche Entscheidung innerhalb einer Vielfalt von Bildungsmöglichkeiten wird zwischen allgemeinbildenden Schulen und berufsbildenden Schulen getroffen. Ein zweiter Weg besteht in der dualen Ausbildung, der Lehre.

---

<sup>14</sup>) vgl. Hörtnagel (1998)

<sup>15</sup>) Ab dem Studienjahr 2001/02 werden aber auf den Universitäten und Fachhochschulen Studiengebühren eingehoben.

<sup>16</sup>) Die folgende Darstellung bezieht sich wesentlich auf den CEDEFOP Bericht (1998) und Klimmer (2000).

Aufgabe der Oberstufe der allgemeinbildenden höheren Schule (AHS) ist es, den SchülerInnen eine umfassende und vertiefte Allgemeinbildung zu vermitteln und sie zur Hochschulreife zu führen. Die AHS dauert vier Jahre.

Im berufsbildenden Schulwesen gibt es berufsbildende mittlere und höhere Vollzeitschulen. Das Ausbildungsziel der berufsbildenden mittleren Schulen (BMS) liegt vorrangig in der Vermittlung grundlegenden fachspezifischen Wissens auf Facharbeiter-niveau. Darüber hinaus geht es auch um die Vertiefung der Allgemeinbildung. Die Schuldauer beträgt je nach Fachrichtung<sup>17</sup> ein bis vier Jahre. Nach erfolgreichem Abschluss einer mindestens 3 Jahre dauernden Berufsbildenden Mittleren Schule erhalten die AbsolventInnen Zugang zu reglementierten Berufen, d.h. der Abschluss gilt als Äquivalent einer facheinschlägigen Lehrabschlussprüfung.

Das Ausbildungsziel der berufsbildenden höheren Schulen (BHS)<sup>18</sup> liegt in der Vermittlung einer höheren allgemeinen und fachlichen Bildung, die zur Ausübung eines gehobenen Berufes befähigt. Sie bilden bis zum Ingenieur-niveau bzw. bis zum Niveau des mittleren Managements aus und schließen wie die Allgemeinbildenden Höheren Schulen mit der Reifeprüfung ab (Erlangung der Hochschulreife). Die Schuldauer erstreckt sich in der Regel über 5 Jahre (Schulstufen 9 bis 13). AbsolventInnen Berufsbildender Höherer Schulen verfügen darüber hinaus über gewerbliche Berechtigungen: nach 3jähriger Berufspraxis können sie einschlägige Handwerke auch in selbständiger Tätigkeit ausüben.

Nach Abschluss der allgemeinen Pflichtschulzeit kann weiters eine berufliche Erstausbildung in Form einer Lehre im dualen System begonnen werden<sup>19</sup>. Die Ausbildung erfolgt hier sowohl im Lehrbetrieb im Rahmen eines als Lehrvertrag begründeten Ausbildungsverhältnisses als auch in der Berufsschule (Berufsbildende Pflichtschule). Derzeit können über 250 Lehrberufe gewählt werden. Kernstück ist die formalisierte Lehrausbildung im Betrieb, d.h. es gibt ein Berufsbild, das vermittelt werden muss. In der Berufsschule soll darüber hinaus berufstheoretisches und allgemeinbildendes Wissen vermittelt sowie die berufspraktische Ausbildung ergänzt werden.

---

<sup>17</sup>) Folgende Schulformen werden in der BMS angeboten:

- Mittlere Schulen der Ausbildungsbereiche Gewerbe und Technik (inkl. Tourismus)
- Kaufmännische Mittlere Schulen (Handelsschulen)
- Mittlere Schulen für Wirtschaftliche Berufe
- Sozialberufliche Mittlere Schulen (Fachschulen für Sozialberufe)
- Land- und Forstwirtschaftliche Mittlere Schulen
- Ausbildungen des medizinisch-technischen Fachdienstes

<sup>18</sup>) Die Ausbildungsbereiche von Berufsbildenden Höheren Schulen korrespondieren zum größten Teil mit jenen von Berufsbildenden Mittleren Schulen. Folgende Schulformen werden angeboten:

- Technische und Gewerbliche Höhere Schulen (inkl. Tourismus)
- Kaufmännische Höhere Schulen (Handelsakademien)
- Wirtschaftsberufliche Höhere Schulen
- Sozialberufliche Höhere Schulen
- Land- und Forstwirtschaftliche Höhere Schulen
- Höhere Anstalten für Lehrer- und Erzieherbildung

<sup>19</sup>) Das duale Ausbildungssystem geht historisch zurück auf die betriebliche Ausbildung des gewerblichen Zunftwesens.

Der Postsekundarbereich umfasst universitäre (Hochschulen und Kunsthochschulen) und nichtuniversitäre Bildungsalternativen<sup>20</sup>, die (mit Ausnahme der Kunsthochschulen) Personen mit abgelegter Reifeprüfung beziehungsweise Studienberechtigungsprüfung vorbehalten sind. Seit kurzem besteht mit der Einführung des Bakkalaureats die Möglichkeiten nach sechs Semestern einen ersten Universitätsabschluss zu erlangen<sup>21</sup>.

Als Alternative zu Universitätsstudienrichtungen wurden mit Beginn des Schuljahres 1993/94 Fachhochschul-Studiengänge eingerichtet, die eine wissenschaftlich fundierte und praxisorientierte Berufsausbildung mit einer Mindeststudiendauer von 6 Semestern anbieten sollen. Der Zugang ist nicht auf Personen mit abgelegter Reifeprüfung beschränkt, sondern auch für Personen mit facheinschlägiger beruflicher Qualifikation möglich.

### Charakteristika und Entwicklungstendenzen im österreichischen Bildungswesen:

Generell zeichnet sich das österreichische (Erst-)Ausbildungssystem durch einen geringen Anteil an privaten Schulanbietern aus. So liegt der Anteil der SchülerInnen, die eine Privatschule besuchen, deutlich unter 10%.

Die nachobligatorische Ausbildung bietet im Wesentlichen drei alternative Ausbildungswege an: das duale System, die schulische berufliche Bildung (berufsbildende mittlere und höhere Schulen) sowie die allgemeinbildende höhere Schule. Als Folge der Bildungsexpansion während der letzten 25 Jahre ist eine weitreichende Höherqualifizierung in Österreich festzustellen. So sank im Zeitablauf der Anteil von Personen an der Gesamtbevölkerung, die höchstens einen Pflichtschulabschluss aufweisen, stetig. Momentan liegt er bei etwa einem Drittel. Dieser Prozess verläuft praktisch ausschließlich über die jungen Kohorten, deren Bildungsintegration im Zeitablauf zunimmt<sup>22</sup> (der Anteil der SchülerInnen, die unmittelbar nach ihrer Schulpflicht das Bildungssystem verlassen und weder eine schulische Ausbildung noch eine Lehre anhängen, dürfte gegenwärtig im Bereich von 3-10% liegen<sup>23</sup>). In der 20-24jährigen Wohnbevölkerung haben derzeit lediglich 17% keinen über die Pflichtschule hinausgehenden Abschluss<sup>24</sup>, was einem der niedrigsten Anteile im internationalen Vergleich entspricht. Diese vergleichsweise günstige Position darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Situation für Jugendliche an der ersten Schwelle (Übergang vom Ausbildungs- in das Berufssystem) schwieriger geworden ist.

Wesentlich zu dieser Bildungsexpansion beigetragen haben die höheren Schulen und insbesondere die berufsbildenden höheren Schulen (BHS). Derzeit belegt etwa ein Viertel der Jugendlichen nach der Pflichtschule diese Schulform. Zwar wird oft

---

<sup>20</sup>) Dazu zählen Pädagogische, Religionspädagogische, Berufspädagogische Akademien, Akademien für Sozialarbeit, Akademien für den medizinisch-technischen Dienst, Kollegs und Speziellehrgänge für technische und kaufmännische Berufe.

<sup>21</sup>) Dies gilt nur für jene Studienrichtungen, in denen schon ein Bakkalaureat etabliert ist.

<sup>22</sup>) Befanden sich 1987 ca. 61% der 18jährigen Bevölkerung im Bildungswesen, so waren es 1997 schon knapp 70%.

<sup>23</sup>) Da es in Österreich keine Schülerverlaufsstatistik gibt, ist man auf Schätzungen angewiesen.

<sup>24</sup>) vgl. Schneeberger (2000)

deren angebliche „Praxisferne“ kritisiert, das konkrete Schulwahlverhalten belegt aber die hohe Attraktivität bei den Jugendlichen.

Sowohl Bodenhöfer (1989) als auch Lassnigg (1993) betonen, dass die Bildungsexpansion im Wesentlichen im Rahmen der unveränderten Strukturen des österreichischen Bildungssystems vonstatten ging<sup>25</sup>. Die für Österreich typische frühe Differenzierung in der Sekundarstufe I und Dominanz der Lehrlingsausbildung auf der Sekundarstufe II bildet demnach die unveränderte Grundstruktur. Die Kombination aus einem durch einen hohen Grad an hierarchisierter und sozial geschichteter Differenzierung charakterisierten Bildungssystem mit einer expansiven, tendenziell die Ausweitung des Anspruchsrechts auf Bildung betonenden Entwicklung spiegelt auch die bildungspolitischen Entscheidungsprozesse bzw. die bildungspolitischen Grundansätze der politischen Akteure wider: in Österreich wurden vor allem verschiedene Ansätze der Bildungsplanung rezipiert, wobei der Manpower-Ansatz (Arbeitskräftebedarf-Ansatz) eher konservativen, der Social-Demand-Ansatz eher sozialdemokratischen Vorstellungen entspricht<sup>26</sup>. Pointiert formuliert kann man sagen, dass „in Österreich die Entwicklung in Richtung von higher education innerhalb der Strukturen eines Elitesystems vollzogen wurde“, wobei der offene Hochschulzugang einen „Universalismus für Auserwählte“ darstellt (Lassnigg 1993)<sup>27</sup>. M.E. kann die konkrete Ausformung der Bildungsexpansion in Österreich auch als realpolitischer Kompromiss dieser beiden bildungspolitischen Ansätze verstanden werden: innerhalb einer von konservativen Vorstellungen geprägten Grundstruktur des Bildungswesens vollzog sich die Bildungsexpansion unter eher universalistischen Gesichtspunkten (Ausweitung der Anspruchsrechte – Politik der Chancengleichheit, Ansätze der Demokratisierung in Form von Partizipations- und Mitbestimmungsrechten).

Im internationalen Vergleich stellt das duale System Österreichs, insbesondere was seine Bedeutung für das nationale Bildungssystem betrifft, eine Besonderheit dar<sup>28</sup>. In der Altersgruppe der 16jährigen (also in etwa zum Ende der Pflichtschulzeit) beträgt der Anteil der Jugendlichen, die eine Lehrausbildung beginnen, etwa 40%. Traditionell ist die Lehrlingsausbildung besonders im Gewerbe und Handwerk verankert, die etwas über die Hälfte (56%) aller Lehrlinge auf sich vereinigen. Auch im Handel (17%), in der Industrie (13%) sowie im Tourismus und in der Freizeitwirtschaft (9%) gibt es eine umfangreiche Ausbildung. Derzeit werden über 250 Ausbildungsberufe angeboten. Die Praxis zeigt aber eine starke Konzentration auf etwa zwanzig Lehr-

---

<sup>25</sup>) Änderungen betrafen lediglich die Einführung einer Kurzform der AHS, der Herauslösung diverser Ausbildungsgänge aus dem Sekundarschulbereich und deren „Tertiärisierung“ (Pädagogische Akademien) sowie die Schwerpunktverlagerung vom Ausbau des AHS-Bereichs zur Erweiterung der Kapazitäten des BHS-Bereichs.

<sup>26</sup>) Stehen beim Manpower-Ansatz die Planungsparameter des Arbeitskräftebedarfs im Vordergrund, so betont der Social-Demand-Ansatz die universalistischen (d.h. nicht selektiven) Zugangsmöglichkeiten im Sinne eines Anspruchsrechtes auf Bildung (vgl. Lassnigg 1993). Unter reproduktionstheoretischen Gesichtspunkten postuliert das Konzept der Startchancengleichheit aber weder die Gleichheit der Lernbedingungen und Lernprozesse noch die Ergebnisgleichheit, attackierte somit auch nicht die ungleiche Hierarchiestruktur sozialer Positionen (vgl. Kolbe et al. 1994).

<sup>27</sup>) Die Universität ist nur offen für jene, die die Selektionsprozesse (wobei kein Zweifel an den sozialen Komponenten dieser Selektionsprozesse besteht) der vorhergehenden Stufen erfolgreich durchlaufen haben (Lassnigg 1993).

<sup>28</sup>) Lediglich in Deutschland und der Schweiz ist das duale System ähnlich bedeutend wie in Österreich.



berufe, in denen fast zwei Drittel (61%) aller Lehrlinge ausgebildet werden<sup>29</sup>. Ziemlich genau ein Drittel aller Lehrlinge sind Frauen. Die Lehrberufswahl weist deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern auf. So sind Frauen vorrangig in Dienstleistungssparten (insbesondere im kaufmännischen Bereich), Männer in technisch-gewerblichen Sparten konzentriert. In Absolutzahlen durchlaufen derzeit 126.600 Personen (Stand 2000) die duale Ausbildung, wobei etwa 40.000 Betriebe eine duale Ausbildung anbieten. Durchschnittlich entfallen somit 3,1 Lehrlinge auf einen Lehrbetrieb. Die Industrie stellt zwar nur 4% der Lehrbetriebe, vereinigt aber aufgrund der überdurchschnittlich hohen Zahl an Lehrlingen je Lehrbetrieb (8,5) fast 12% aller Lehrlinge auf sich<sup>30</sup>.

Das Lehrlingsausbildungswesen ist in seiner inhaltlichen und strukturellen Ausrichtung stark an (einzel-)betrieblichen Interessen orientiert und weitgehend „marktgesteuert“<sup>31</sup>. Dies bedeutet, dass mannigfache Determinanten (insbesondere Kosten- / Nutzenabwägungen) die Nachfrage nach Lehrlingen bestimmen. Wie Lassnigg (2000) betont, sind die Koordinations- und Steuerungsmechanismen des dualen Systems von einer äußerst komplexen Natur. Neben dem Markt (als Allokationsmechanismus von Ausbildungsplätzen und Bewerbungen<sup>32</sup>) treten zusätzlich noch die staatliche Bürokratie (Regulation der Rahmenbedingungen) und weitere Akteure bzw. Elemente, wie die korporatistische Selbstregulation der Sozialpartner bzw. eine hochgradige Institutionalisierung beruflicher Kategorien (Ausbildungsberufe).

Zählt man alle berufsbildenden Ausbildungsformen zusammen, so sind derzeit fast 80% der österreichischen Jugendlichen der Sekundarstufe II in einer dieser berufsbildenden postobligatorischen Ausbildungsformen<sup>33</sup>. Etwas über die Hälfte (55%) dieser sich in berufsbildenden Ausbildungsformen befindlichen SchülerInnen belegen eine schulische Variante, die restlichen 45% durchlaufen die duale berufliche Bildung<sup>34</sup>. Das österreichische Berufsbildungssystem zeichnet sich demnach durch die Kombination eines entwickelten Lehrlingssystems mit einem umfassenden schulischen Berufsbildungssystem aus.

Die im internationalen Vergleich relativ niedrige Akademikerquote von 7% (gemessen an der Erwerbsbevölkerung) für Österreich hat im Wesentlichen ihre Ursache in der unterschiedlichen Struktur der österreichischen Universitäten (bis vor kurzem gab es nur Langstudien) und generell in der unterschiedlichen Struktur des österreichischen Qualifizierungssystems (hohe Bedeutung der berufsbildenden mittleren und höheren Schulen). Vergleicht man die Postsekundarquoten, dann liegt Österreich mit 49% über dem OECD-Ländermittel von 44%. Mehr AbsolventInnen produziert Österreich (in Relation zum OECD-Ländermittel) auf der Stufe „postsekundär, aber nicht tertiär“ sowie bei den langen Hochschulstudien. Weniger AbsolventInnen bringt Österreich bei den relativ kurzen oder mittellangen ersten Studien<sup>35</sup> hervor. Demnach stellt die im internationalen Vergleich niedrige Akademikerquote ein Artefakt dar. Oftmals wird die Stärke der mittleren Qualifikationen als Qualität des österreichischen Systems

<sup>29</sup>) vgl. Lechner et al., Berufsbildungsbericht 1999

<sup>30</sup>) vgl. Lehrlingsstatistik 2000 (WKÖ), Berufsbildungsbericht (1999)

<sup>31</sup>) vgl. zu diesem Punkt Ribolits (1998)

<sup>32</sup>) vgl. Bodenhöfer (1989)

<sup>33</sup>) vgl. Berufsbildungsbericht 1999

<sup>34</sup>) vgl. Schneeberger (2000)

<sup>35</sup>) vgl. Schneeberger (2000)

hervorgestrichen, wonach die österreichische Wirtschaft weitgehend mit AbsolventInnen der Lehre und der BHS das Auslangen finden könnte, wo in anderen Ländern HochschulabsolventInnen eingesetzt werden<sup>36</sup>. Andere Autoren betonen hingegen stärker, dass sich in der österreichischen Qualifikationsstruktur ein gewisser Modernisierungsrückstand ausdrücke und dass dieser negative Auswirkungen im Hinblick auf die Innovationskraft der österreichischen Wirtschaft habe<sup>37</sup>.

Bis vor kurzem war der Hochschulbereich durch deutliche Elemente eines Strukturkonservatismus gekennzeichnet. So war die Expansion lange Zeit nicht von einem Diversifizierungsprozess von Institutionen und Studienangeboten begleitet. Zwar hatten sich die Studienmöglichkeiten durch neue Studienrichtungen und vielfältige Studienzweige in die Breite entwickelt, orientiert blieben sie aber auf Langstudien<sup>38</sup>. Jüngste Entwicklungen im tertiären Bildungsbereich haben aber zu einer markanten Änderung geführt. Diese betreffen vor allem die Einführung der Fachhochschulen, die Etablierung von Bakkalaureats in einigen Studienrichtungen und die Einführung von Studiengebühren für den Universitäts- und Fachhochschulbesuch (ab dem Studienjahr 2001/02).

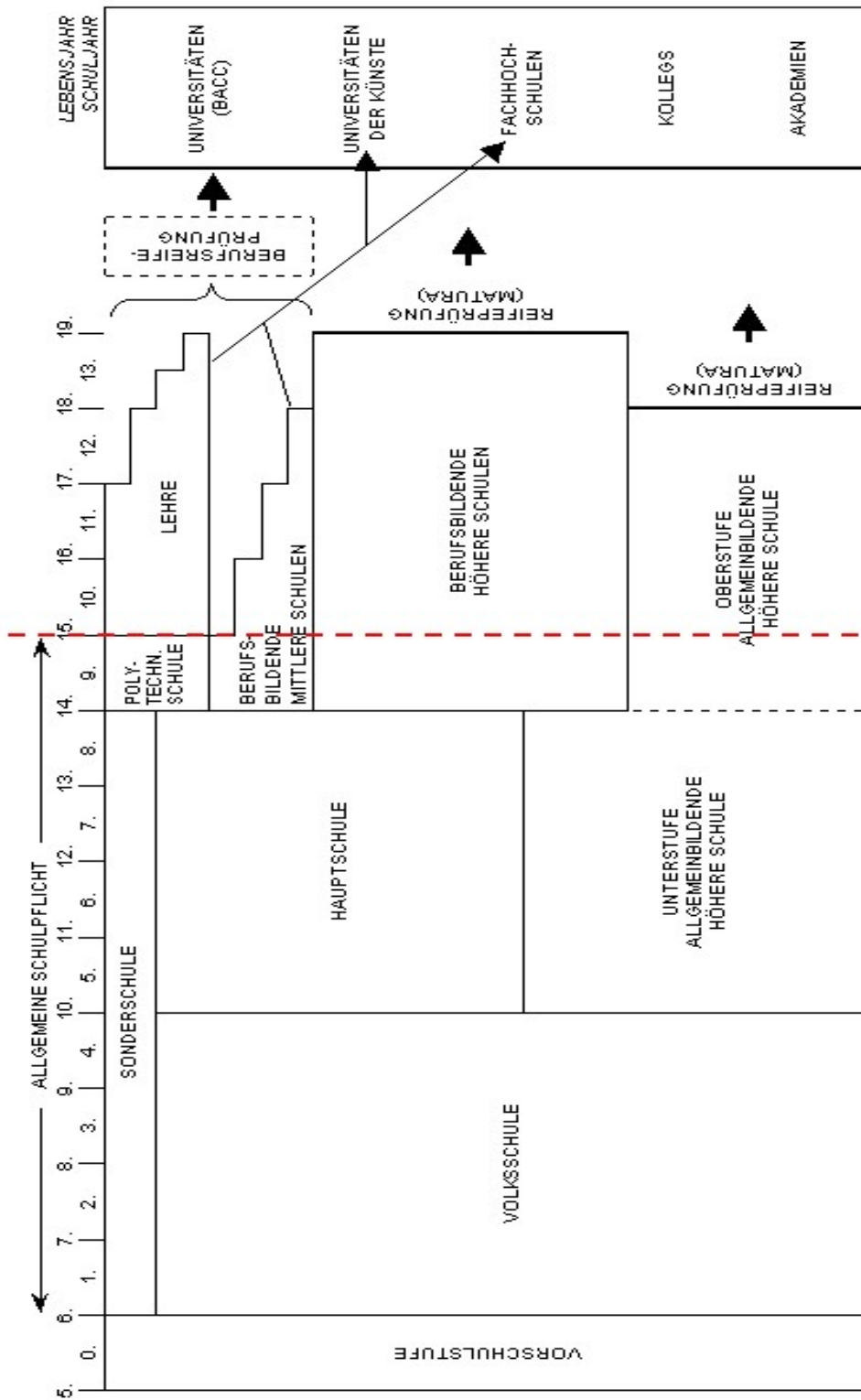
---

<sup>36</sup>) vgl. Lassnigg und Pollan (1996)

<sup>37</sup>) Tichy und Darlap (1996): zitiert in Lassnigg (1998)

<sup>38</sup>) vgl. Bodenhöfer (1989)

Grafik 1: Das österreichische Bildungssystem



## Das österreichische Beschäftigungssystem

Das hohe Wirtschaftswachstum nach dem Zweiten Weltkrieg führte Anfang der sechziger Jahre zu Vollbeschäftigung und in den Folgejahren zu Arbeitskräfteknappheit. Zunahme der Frauenarbeit, der Strukturwandel (Freisetzung von etwa einer Million Arbeitskräfte aus der Landwirtschaft) und ab Mitte der sechziger Jahre die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte sorgten dennoch für einen einigermaßen ausgewogenen Arbeitsmarkt<sup>39</sup>. Seit damals ist das Arbeitskräfteangebot an Ausländern in Österreich als Konjunkturpuffer verwendet worden.

Im internationalen Vergleich erscheinen die Probleme am österreichischen Arbeitsmarkt nicht dramatisch; insbesondere wenn man den hohen Anteil an saisonaler Arbeitslosigkeit berücksichtigt. Aus österreichischer Sicht ist dennoch der Anstieg der strukturellen Komponenten der Arbeitslosigkeit besorgniserregend. So herrschte im Jahr 1980 noch Vollbeschäftigung (Arbeitslosenrate 1,9%), bis 1998 stieg die Arbeitslosigkeit jedoch auf 7,2% an. Das bereits in den achtziger Jahren beobachtete Verlaufsmuster der Arbeitslosigkeit verfestigte sich. Die in der Rezession entstandene Arbeitslosigkeit wurde in Zeiten des Konjunkturaufschwungs nur noch zu einem kleinen Teil abgebaut, und die Sockelarbeitslosigkeit erhöhte sich stufenweise. Derzeit liegt die Arbeitslosenquote bei etwa 5,5% und damit deutlich niedriger als internationale Vergleichswerte (Daten zum Arbeitsmarkt sind der Tabelle A 1 im statistischen Appendix zu entnehmen).

In Österreich gehen derzeit im Jahresdurchschnitt etwa 3,1 Millionen Personen einer unselbständigen Beschäftigung nach. Die Zahl der Selbständigen (und Mithelfenden) macht etwa 370.000 aus (ein Drittel davon ist in der Land- und Forstwirtschaft tätig)<sup>40</sup>. Die Selbständigenquote (Anteil der Selbständigen an den Erwerbspersonen) liegt bei ca. 11%<sup>41</sup>. Etwa ein Viertel aller Beschäftigten haben ihren Arbeitsplatz im öffentlichen Sektor (d.h. in der Verwaltung, den Sozialversicherungseinrichtungen und sonstigen öffentlichen Körperschaften sowie dem Gesundheits- und dem Unterrichtswesen)<sup>42</sup>.

In den letzten vierzig Jahren veränderte sich die Struktur der – insgesamt nahezu konstanten – Erwerbsquote in Österreich deutlich<sup>43</sup>. Sinkenden Männererwerbsquoten<sup>44</sup> (von 87% im Jahr 1960 auf 76% 1999) standen steigende Frauenerwerbsquoten<sup>45</sup> (von 53% auf 62% im selben Zeitraum) gegenüber. Derzeit liegt die Gesamtquote knapp über dem europäischen Durchschnitt. Die Beschäftigungsexpansion wurde überwiegend von den Frauen getragen<sup>46</sup>.

---

<sup>39</sup>) vgl. Butschek (1992)

<sup>40</sup>) vgl. Hawlik (2000)

<sup>41</sup>) vgl. Lechner (1998)

<sup>42</sup>) vgl. Biffl (2000)

<sup>43</sup>) vgl. Guger & Mayrhuber (2001)

<sup>44</sup>) Altersgruppe der 15- bis 64jährigen

<sup>45</sup>) Altersgruppe der 15- bis 60jährigen

<sup>46</sup>) Drei Effekte beeinflussten die Erwerbsquote wesentlich. Längere Ausbildungszeiten haben einen späteren Berufseinstieg und frühere Pensionsantrittszeitpunkte einen früheren Berufsausstieg zur Folge. Beide Effekte bewirken sinkende Erwerbsquoten in den jeweiligen relevanten Alterskohorten. Konträr dazu wirkt die ausgeprägte Beschäftigungsexpansion der Frauen.

Die Wochenarbeitszeit wurde zwischen 1970 bis 1975 von 45 auf 40 Wochenstunden verkürzt. Die Lebensarbeitszeit verkürzte man über eine fünfte Urlaubswoche und den erleichterten Zugang zur Frühpension. Infolge aktueller Finanzierungsprobleme sowie im Rahmen der Diskussion über die langfristige Finanzierbarkeit des staatlichen Pensionssystems sind die faktischen Pensionsantrittsalter zum Ansatzpunkt von Reformen geworden.

Tabelle 1 belegt die hohe Konstanz der Erwerbsstruktur hinsichtlich ihrer relativen Zusammensetzung nach Berufsschichten während der letzten Dekade (1987 – 1997) bei gleichzeitiger manifester Ausweitung der absoluten Beschäftigtenzahlen (Nettosaldierung<sup>47)</sup> um fast 10%.

Tabelle 1:  
Eckwerte der zeitlichen Entwicklung der Erwerbsstruktur in Österreich:

Berufsschichten	Verteilung der Berufsschichten		Veränderung der Beschäftigtenzahlen
	1987	1997	1987 – 1997
Selbständige / Freiberufler / Mithelfende	15%	13%	-2,2%
Lehrlinge	5%	3%	-23,6%
Hilfsarbeiten	8%	8%	3,4%
Hilfsarbeiten unklar *	5%	5%	9,5%
angelernte Tätigkeiten	15%	15%	8,6%
Facharbeiten	25%	25%	6,8%
mittlere bis hohe Position	22%	25%	26,9%
hochqualifizierte & leitende Position	5%	6%	38,1%
	100%	100%	<b>9,6%</b>

Quelle: Schmid (1998)

\*) Die inhaltliche Interpretation der Berufsgruppen ist bis auf die Gruppe der „Hilfsarbeiten unklar“ selbsterklärend. Diese Gruppe beinhaltet jene Berufe, bei denen keine eindeutige Zuordnung in die Subgruppen „Hilfsarbeiten“ bzw. „angelernte Tätigkeiten“ möglich war. Die diesbezüglichen Angaben im Mikrozensus der Teilgruppe „Hilfsarbeiten unklar“ lauteten: „Hilfstätigkeit, angelernte/ungelernte Tätigkeit“.

Diese Ausweitung der Beschäftigung war aber in den einzelnen Berufsschichten unterschiedlich gelagert. Die größten Beschäftigungszuwächse wurden in den qualifizierten Bereichen realisiert (mittlere und höhere Positionen erfuhren eine Ausweitung um 27%, hochqualifizierte und leitende Positionen sogar um 38%). Demgegenüber konnten Facharbeiten und angelernte Tätigkeitsbereiche nur durchschnittlich, Hilfsarbeiten deutlich unter dem Durchschnitt (3,4%) zulegen. In diesen Zahlen spiegelt sich auch deutlich die problematische Situation am Lehrstellenmarkt ab Mitte der

<sup>47)</sup> Bei der Interpretation der Veränderungen ist zu beachten, dass diese lediglich Nettobestandsgrößen darstellen, d.h. keine Aussagen über Ausmaß und Richtung der Bruttoströme zwischen den Gruppen möglich und zulässig sind. Darüber hinaus werden nur die Zeitpunkte 1987 und 1997 miteinander verglichen.

90er Jahre<sup>48</sup> wider (Abnahme um fast ein Viertel). Die Abnahme der Beschäftigtenzahlen der Gruppe Selbständige, Freiberufler und Mithelfende ist überwiegend durch die Reduktion der Beschäftigung in der Landwirtschaft bedingt. Zusammengefasst kann somit auch für Österreich die Tendenz bestätigt werden, dass es zu Beschäftigungszuwächsen vor allem in den höherqualifizierten Tätigkeitsbereichen gekommen ist.

Ein weiteres Spezifikum des österreichischen Arbeitsmarktes ist, dass er von einer hohen Mobilität der Arbeitskräfte bei gleichzeitig relativ niedriger Arbeitslosigkeit gekennzeichnet ist<sup>49</sup>. So wird für 2001 davon ausgegangen, dass etwa ein Drittel aller Jobs (exklusive des öffentlichen Bereichs) im Laufe des Jahres neu besetzt werden. An diesem Beschäftigungsumschlag wird nahezu jeder einzelne der 300.000 Betriebe beteiligt sein<sup>50</sup>.

Hinsichtlich der Verteilung der durchschnittlichen Beschäftigungsdauern können vier Aspekte hervorgehoben werden. Der österreichische Arbeitsmarkt ist durch große saisonale Schwankungen gekennzeichnet. Dies ist insofern von Bedeutung, als Saisonarbeit ein umfangreiches Segment der Beschäftigung umfasst<sup>51</sup>. Neben den SaisonarbeiterInnen gibt es zwei weitere Gruppen von ArbeitnehmerInnen: jene in einem eher beschäftigungsstabilen Segment (relativ lange Beschäftigungsdauer) und jene in einem Segment mit sehr kurzen Verweildauern. Dieser Befund legt den Schluss nahe, dass dem Ansatz der Segmentationstheorie hohe Relevanz zur Beschreibung der österreichischen Situation zukommt. Kurze Beschäftigungsdauern sind demnach weniger als Ausdruck von Job-Matching-Prozessen, denn als segmentatorische Ein- bzw. Zuordnungsprozesse zu interpretieren. Des Weiteren sind große sektorspezifische Unterschiede bei gleichzeitig geringen geschlechtsspezifischen Differenzierungen typisch<sup>52</sup>. Letzteres ist aber vor dem Hintergrund deutlich zwischen den Geschlechtern divergierender Erwerbsbiografien – ausgeprägte Diskontinuität der Erwerbsverläufe der Frauen - zu relativieren<sup>53</sup>.

---

<sup>48</sup>) Die Probleme am Lehrstellenmarkt seit Mitte der 90er Jahre sind sowohl durch nachfrage- als auch angebotsseitige Faktoren bedingt. Neben demografischen Ursachen sind vor allem strukturelle Hintergründe zu nennen: veränderter Personalbedarf (infolge wirtschaftlicher Strukturveränderungen - Tertiärisierung, Informatisierung), Substitutionseffekte zwischen formalen Bildungsebenen bei gleichzeitig steigender Beschäftigung und steigender Arbeitslosigkeit sowie veränderte Kosten-Nutzenrelationen der Lehrlingsausbildung (vgl. Lechner et al., Berufsbildungsbericht 1999)

<sup>49</sup>) vgl. Mayrhuber und Url (1999)

<sup>50</sup>) Arbeitsmarktvorschau 2001 des AMS (<http://www.ams.or.at/presse/txt738.htm>)

<sup>51</sup>) Dies spiegelt sich auch im hohen Anteil an Saisonarbeitslosigkeit wider. Ca. ein Drittel aller Arbeitslosigkeitsperioden und etwa ein Fünftel der Gesamtarbeitslosigkeit entfallen auf saisonale Schwankungen der Beschäftigung. Die Branchen mit den höchsten Anteilen an Saisonarbeitsverhältnissen sind die Bauwirtschaft, die Landwirtschaft und der Tourismussektor (vgl. Schweighofer).

<sup>52</sup>) vgl. Mayrhuber und Url (1999)

<sup>53</sup>) vgl. Schmid (2000); Unter Diskontinuität wird dabei die Reduktion der beruflichen Tätigkeit von Voll- auf Teilzeit, der temporäre Ausstieg aus dem Berufsleben mit der Schwierigkeit wieder in diesem später Fuß zu fassen, und der Abbruch der Berufslaufbahn subsumiert. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe konnten bei 72% der in dieser Studie befragten Frauen festgestellt werden.

Auch im österreichischen Beschäftigungssystem nehmen die sogenannten atypischen Beschäftigungsformen zu. Darunter sind Teilzeit, geringfügige Beschäftigung, Arbeiten auf Werkvertragsbasis, befristete Beschäftigungsverhältnisse, Leiharbeit sowie Heimarbeit zu zählen. Derzeit (Daten von 1999) dürften in Österreich etwa 1.050.000 Personen unter diesen atypischen Beschäftigungsformen subsumiert werden können, sie machen damit fast ein Drittel aller Erwerbstätigen aus. Zusammengekommen machen Teilzeit und geringfügige Beschäftigung drei Viertel aller atypischen Beschäftigungsformen aus. 90% dieser Untergruppe sind Frauen<sup>54</sup>. Die Motive für das Eingehen von atypischen Beschäftigungsverhältnissen stehen einerseits in engem Zusammenhang mit dem aktuellen Lebenskontext<sup>55</sup> (insbesondere die doppelte Herausforderung für Frauen durch Beruf und Kinderbetreuung). Andererseits stellen atypische Beschäftigungsformen (vorwiegend befristete Beschäftigungsverhältnisse) ein Angebot seitens der Betriebe dar, sie entsprechen überwiegend nicht den Wünschen der Beschäftigten.

Hinsichtlich der Struktur der Arbeitslosigkeit weist Österreich eine Reihe von Merkmalen auf, die durchwegs mit der Situation auf den Arbeitsmärkten anderer Länder vergleichbar sind. So nimmt die qualifikationsspezifische Arbeitslosigkeit mit der Qualifikationshöhe ab und die Verweildauer in der Arbeitslosigkeit nimmt mit dem Lebensalter<sup>56</sup> kontinuierlich zu. Im Hinblick auf die Langzeitarbeitslosigkeit und die Jugendarbeitslosigkeit (vgl. auch das nächste Kapitel) unterscheidet sich Österreich aber deutlich. In beiden Kategorien weist Österreich im internationalen Vergleich äußerst günstige Werte auf. So ist der Anteil jener Personen in Österreich, die bereits 12 Monate oder länger arbeitslos sind, mit 31,7 Prozent vergleichsweise gering. Nur in Dänemark (20,5 Prozent) und Finnland (22,7 Prozent) ist dieser an der Gesamtarbeitslosigkeit gemessene Prozentsatz deutlich niedriger. Im Durchschnitt sind in der EU 46 Prozent der arbeitslosen Personen länger als 12 Monate ohne Arbeit (alle Werte für 1999)<sup>57</sup>. Infolge der vom NAP (Nationalen Aktionsplan für Beschäftigung) ausgehenden Impulse konnte der Anteil der von Langzeitarbeitslosigkeit betroffenen Personen in Österreich auf derzeit 6,3% gesenkt werden (Juli 2001)<sup>58</sup>.

Die in vielen Bereichen relativ günstigen Daten dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass strukturelle Arbeitsmarktungleichgewichte (nach Regionen, Qualifikationsniveaus und Berufsgruppen) durchaus vorhanden sind. Diese verweisen auch auf das Vorhandensein von Teilarbeitsmärkten, respektive auf eine ausgeprägte Arbeitsmarktsegmentation hin. Leider gibt es meines Wissens zu diesem Themenkreis für Österreich keine (aktuellen) Arbeiten. Lediglich Biffel (1991) versuchte Ansätze der neueren Arbeitsmarkttheorien auf die österreichische Situation anzuwenden. Sie kam

---

<sup>54</sup>) vgl. Holzinger

<sup>55</sup>) vgl. Schmid (2000)

<sup>56</sup>) Für die problematische Lage der älteren ArbeitnehmerInnen sind strukturelle und konjunkturelle Gründe maßgeblich. Der Strukturwandel der Branchenbeschäftigung vollzieht sich zum Teil über den natürlichen, aber auch über einen forcierten Altersabgang (die Senioritätentlohnung verstärkt noch diesen Effekt, da ältere ArbeitnehmerInnen im Vergleich zu jüngeren KollegInnen durchschnittlich längere Betriebszugehörigkeitsdauern aufweisen und dementsprechend „teurer“ sind).

<sup>57</sup>) zitiert nach dem Statistischen Jahrbuch Österreichs 2001

<sup>58</sup>) vgl. Die Presse vom 8.9.2001. Dieser niedrige Wert beruht aber auch darauf, dass eine nicht unbeträchtliche Anzahl der Personen aus dem Pool der Langzeitarbeitslosen an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen teilnehmen – und sie daher statistisch nicht den Arbeitslosen zugerechnet werden.

zu dem Schluss, dass Großbetriebe ihr Fachpersonal vorrangig über den internen Arbeitsmarkt rekrutieren: Durch bessere Aufstiegschancen, größere Arbeitsplatzsicherheit und höhere Löhne gelingt es ihnen im Gegensatz zu den Kleinbetrieben, auch die qualifizierteren Fachkräfte an den Betrieb zu binden. Inwieweit in Österreich von einer Segmentierung in einen Jedermannarbeitsmarkt (Randbelegschaften mit unspezifischen Qualifikationen), einen berufsfachlichen Arbeitsmarkt (homogene Qualifikationen, Zertifikate) und einen betrieblichen Arbeitsmarkt (Arbeitskräfte mit hohen Investitionen betriebspezifischer Qualifikationen) auszugehen ist sowie ggf. deren Umfänge und strukturellen Zusammenhänge, ist weitgehend unerforscht.

Es ist aber davon auszugehen, dass aufgrund des qualifikationsbestimmten Bildungssystems (d.h. beruflich relevante Fertigkeiten werden durch das Bildungssystem vermittelt<sup>59</sup>) in Österreich beruflich strukturierte Arbeitsmärkte dominieren. Flecker (2/1995) geht zusätzlich davon aus, dass in Österreich eine starke Segmentierung zwischen Facharbeit und „Jedermanns-Arbeit“ (inklusive der Angelernten) besteht.

Weiters ist für Österreich ein Berufssystem charakteristisch, das stark verrechtlichte Berufsbilder zur Grundlage hat. Dieses Berufskonzept<sup>60</sup>, wonach die Ausbildung durch Zusammenführung von Grund- und Fachqualifikationen zu möglichst breit angelegten bundeseinheitlich geregelten Ausbildungsberufen führt, weist auch auf die Bedeutung berufsfachlicher Arbeitsmärkte hin. Kennzeichnend ist demnach, dass die Ausübung eines bestimmten Berufes an den systematischen Erwerb der erforderlichen Qualifikationen gebunden ist, der in eigenständigen (meist öffentlich anerkannten) und mit einem Zertifikat abzuschließenden Ausbildungsgängen erfolgt. Dies bewirkt sowohl eine Steigerung der Transparenz als auch der betrieblichen und regionalen Mobilität (und erleichtert so den Matching-Prozess am Arbeitsmarkt)<sup>61</sup>.

Die österreichische Lohnentwicklung ist durch eine außergewöhnlich hohe Reallohnflexibilität relativ zur Entwicklung der Arbeitslosigkeit gekennzeichnet. In stark koordinierten Lohnverhandlungen auf sektoraler Ebene werden zumeist Lohnerhöhungen ausgehandelt, die langfristig der Summe aus Produktivitätszuwachs und Inflation entsprechen. Dennoch weist Österreich relativ ausgeprägte Lohndifferentiale nach

---

<sup>59</sup>) Im Gegensatz zu qualifikationsbestimmten Bildungssystemen sind organisationsbestimmte Systeme auf die allgemeine (Grund-)Bildung konzentriert und die arbeitsbezogenen Fähigkeiten werden erst am Arbeitsplatz vermittelt. Die derart vermittelten Fertigkeiten sind daher stärker firmenspezifisch ausgerichtet und firmenspezifische / betriebliche Arbeitsmärkte bilden demnach das dominante Element der Beschäftigungsstruktur.

<sup>60</sup>) Die Entstehung und Verfestigung von Berufen kann im Wesentlichen aus drei Blickwinkeln betrachtet werden. In funktionalistischer Perspektive werden Berufe als Ergebnis der gesellschaftlichen und betrieblichen Arbeitsteilung verstanden. Machttheoretische Ansätze verweisen auf soziale Schließungsstrategien, durch die Beschäftigtengruppen den Zugang zu privilegierten Positionen am Arbeitsmarkt monopolisieren können. Neoinstitutionalistische Theorien betonen darüber hinaus, dass die soziale Schließung eines Berufsfeldes mit einer kognitiven Schließung einhergeht. Eine Profession kontrolliert demnach nicht nur den Zugang zu bestimmten Tätigkeitsfeldern, sondern definiert auch die zu lösenden Probleme, für die die Berufsangehörigen zuständig sind (vgl. Heidenreich).

<sup>61</sup>) vgl. Kloas (1997). Ein derartiges berufliches Bildungssystem ermöglicht einen sparsameren Rekrutierungsprozess, da sich die Betriebe an Signalen in Form von formalen Qualifikationen orientieren können (vgl. Flecker 1/1996).



Branchen<sup>62</sup> auf (vgl. auch Seite 9). Dies ist Folge der Lohndrift, d.h. die Effektivverdienste (Ist-Löhne) steigen stärker als die kollektivvertraglich abgeschlossenen Mindestentgelte, wobei die Lohndrift je nach Ertrags- und Arbeitsmarktlage bzw. der Machtposition der Belegschaft unterschiedlich ausgeprägt ist<sup>63</sup>.

Das österreichische Entlohnungssystem zeichnet sich durch eine starke Präsenz des Senioritätsprinzips aus. Sowohl im öffentlichen Dienst (in Form der Biennien) als auch in weiten Bereichen der privaten Wirtschaft (Industrie) kommt dieses Entlohnungssystem zur Anwendung. Generell baut das Lohnsystem in Österreich auf einer Arbeitsplatzbewertung auf. D.h. der tatsächliche Einsatz ist entscheidend für die Lohnhöhe. ArbeitnehmerInnen werden nicht nach den erworbenen Qualifikationen bzw. ihrer Einsetzbarkeit auf mehreren (hierarchisch unterschiedlichen) Arbeitsplätzen entlohnt<sup>64</sup>, sondern danach, welche Position sie inne haben. Eine Übernahme zusätzlicher Qualifikationen wird erschwert dadurch, dass es oftmals zu einer Mischung von Angestellten- und Arbeitertätigkeiten kommt, was u.a. kollektivvertragsrechtliche Einstufungsprobleme schafft. Ein analoges Problem ergibt sich, wenn Tätigkeiten auf unterschiedlichen Niveaus angesiedelt sind<sup>65</sup>.

Diese Kombination aus Senioritätsentlohnung und Kollektivlöhnen (inklusive der Betonung der Position als Kriterium für die Einstufung in das Gehaltsschema) impliziert für den einzelnen Arbeitnehmer eine im internationalen Vergleich starrere Lohnstruktur. D.h. individuelle Lohnabweichungen sind schwerer möglich. Die Vorrückung nach einem strikten Senioritätsprinzip ist jedoch durch die gestiegenen Anforderungen an die formale Qualifikation abgeschwächt worden. Für die höheren Positionen werden mittlerweile durchwegs Ausbildungsabschlüsse (formale Zugangsvoraussetzungen) verlangt. Mit der gestiegenen Bedeutung der formalen beruflichen Bildung gewinnen die Institutionen des Bildungssystems für die betriebliche Personalpolitik an Gewicht.

Hinsichtlich der in den österreichischen Betrieben vorherrschenden Arbeitsorganisationsformen gibt es relativ wenig Studien. Flecker (1/1994) geht davon aus, dass in Österreich tayloristische und fordistische Arbeitsorganisationsformen keine solche Verbreitung gefunden haben wie in anderen Ländern. Der Grund dafür liegt seiner Meinung nach in der Betriebsgrößenstruktur und im Fehlen großer Automobilmontagewerke. An den Frauenarbeitsplätzen in der Elektro- und Elektronikindustrie sind dennoch repetitive, kurzzyklische Tätigkeiten weit verbreitet. Die Einführung neuer Arbeitsorganisationsformen geht praktisch ausschließlich auf Maßnahmen seitens der Arbeitgeber (des Managements, der Personabteilungen etc.) zurück. Dies spiegelt zum einen die rechtlichen Grundlagen der Mitbestimmung durch den Betriebsrat wider: Hinsichtlich der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes hat der Betriebsrat nur ein sehr eingeschränktes Aushandlungsmandat. Andererseits reflektiert dies auch das Selbstverständnis auf Seiten der Arbeitnehmervertretung: „*Wir organi-*

---

<sup>62</sup>) vgl. Fehr & Gächter (1996), Mesch (1990), Schweighofer

<sup>63</sup>) vgl. Abele et al. (1989)

<sup>64</sup>) vgl. Flecker (1995)

<sup>65</sup>) Flecker (2/1994, S/22) beschreibt ein Beispiel, in dem es gelungen ist, den Aspekt der Einsetzbarkeit von ArbeitnehmerInnen als Grundprinzip des betrieblichen Entlohnungssystems zu gestalten.

*sieren nicht die Betriebe... Wir haben keinen globalen Vorschlag, wie Betriebe ihre Arbeitsorganisation machen sollen. Das ist nicht unsere Aufgabe.*<sup>66</sup>

## **Verschränkung Bildungssystem & Beschäftigungssystem**

Lassnigg (2000) verweist darauf, dass sich für die Berufsbildung eine spezielle Verbindung mit dem Beschäftigtensystem ergibt. Indem die berufliche Bildung (historisch gesehen) zuerst innerhalb des Beschäftigungssystems angesiedelt war und sich erst im Zuge der fortschreitenden Institutionalisierung des Bildungswesens aus diesem herausentwickelt hat, ist es mehr oder weniger stark an die anderen Teilbereiche des Bildungswesens (Elementarbildung, Hochschulbildung) angekoppelt. Daher ergeben sich Koordinationsaufgaben der Berufsbildung sowohl zu den anderen Teilbereichen des Bildungswesens als auch zum Beschäftigungssystem.

Österreich ist durch ein qualifikationsbestimmtes Bildungssystem gekennzeichnet, was bedeutet, dass es sich durch einen hohen Anteil spezifischer beruflicher Bildung auszeichnet. Durch die Kombination eines entwickelten Lehrlingssystems mit einem umfassenden schulischen Berufsbildungssystem (auf dem Niveau der Sekundarstufe II) kommt es zu einer Vermittlung beruflich relevanter Fertigkeiten durch das Bildungssystem. Dies impliziert auch eine starke Stratifizierung, d.h. eine relativ geringe Mobilität zwischen beruflichen und schulischen Bildungsgängen. Die Bildungssysteme Deutschlands und der Schweiz sind ähnlich strukturiert. Zusammen mit der Bedeutung des Berufskonzeptes (vgl. voriges Kapitel) implizieren derartige qualifikationsbestimmte Bildungssysteme in Hinblick auf die Organisation der Arbeit eine hohe Bedeutung beruflich strukturierter, sogenannter berufsfachlicher, Arbeitsmärkte<sup>67</sup>.

In der öffentlichen Diskussion ist Koordination zwischen Berufsbildung und Beschäftigung meistens synonym mit reaktiver Anpassung<sup>68</sup>, und die Hauptprobleme bilden die Genauigkeit und die Geschwindigkeit dieser Anpassung<sup>69</sup>. Dies drückt sich in einer ständigen Debatte über die Aktualität der Ausbildung aus, die von Befürchtungen über Qualifikationsdefizite und über die „Fehlleitung“ der Bildungsnachfrage geprägt ist.

Hinsichtlich des Matchings zwischen nachgefragten und angebotenen Qualifikationen vertritt Bodenhöfer (1989) die Meinung, dass sich die Bildungsnachfrage mit einem relativ hohen Grad an Autonomie gegenüber Veränderungen des Beschäftig-

---

<sup>66</sup>) zitiert in Flecker (1/1994)

<sup>67</sup>) Der andere Pol wird durch organisationsbestimmte Bildungssysteme verkörpert; vgl. dazu auch die Fußnote 59.

<sup>68</sup>) Beim Arbeitskräftebedarfsansatz orientiert sich das Bildungsangebot an der erwarteten Bedarfsstruktur des Arbeitsmarktes. Im Gegensatz dazu erfolgt beim Absorptionsansatz eine Anpassung der Nachfrage an das Angebot vermittelt der Arbeitsorganisation und des technischen Fortschrittes (vgl. Bodenhöfer 1989).

<sup>69</sup>) Der institutionalistische Ansatz betont demgegenüber die konzeptionelle Frage des Verhältnisses zwischen der unendlichen Vielfalt an „wirklichen“ beruflichen Tätigkeiten sowie deren institutionellen Formen, in denen diese organisiert sind. Es hinterfragt das Verständnis der beruflichen Tätigkeiten, da die Institutionalisierung der Bildung ihrerseits zur sozialen Konstruktion der Wirklichkeit beiträgt (vgl. Lassnigg 2000).

tensystems entwickelt, da auch gesellschaftliche und kulturelle Motive (Sicherung des sozialen Status etc.) die Bildungsentscheidungen bestimmen.

Ein Bildungssystem stellt aber nicht nur Qualifikationen bereit. Durch die Struktur des Bildungssystems werden auch soziale Chancen verteilt bzw. durch formale Bildungsabschlüsse wird soziale Ungleichheit produziert und legitimiert<sup>70</sup>. Allokative Aspekte ergeben sich dadurch, dass AbsolventInnen entsprechend dem Niveau ihres Abschlusses auf berufliche und andere Rollen eingewiesen werden<sup>71</sup>. Gleichzeitig implizieren derartig formalisierte Bildungssysteme eine lineare Hierarchie vom Kindergarten bis zur Hochschule. Dies bewirkt eine Tendenz zu jenen Abschlüssen, die für den Einzelnen mehr Privilegien versprechen. Zudem wird der Erwerb immer höherer Bildungsabschlüsse für das Erreichen beruflicher (Einstiegs-)Positionen eines bestimmten Niveaus immer notwendiger. Daher orientieren sich immer breitere soziale Schichten an höheren Ausbildungsformen, was in der Struktur der Bildungsexpansion deutlich zum Ausdruck kommt. Auf diese Weise entsteht aber auch ein Verdrängungskampf zu Ungunsten der Jugendlichen mit niedrigen formalen Abschlüssen<sup>72</sup>.

Der Trend zur höheren Ausbildung findet nicht nur aufgrund einer „intrinsisch“ motivierten Bildungsnachfrage statt. Sie ist mit induziert durch sinkende Beschäftigungsmöglichkeiten für Jugendliche (insbesondere ein sinkendes Lehrstellenangebot) und veranlasst diese, auf den Besuch weiterführender Schulen auszuweichen, wo dann Warteschleifen durchlaufen werden. Generell kann man davon ausgehen, dass der Zusammenhang zwischen Bildungs-/Berufswahl und Arbeitsmarkt interdependenter Natur ist. Die Schul-/Berufswahl legt fest, in welche Bereiche des Arbeitsmarktes die Person geht bzw. gehen will. Sie spiegelt aber gleichzeitig auch in einem hohen Ausmaß die reale, individuelle, berufliche und soziale Opportunitätsstruktur der Person wider. So ist zum Beispiel die beobachtbare Konzentration auf einige wenige Lehrberufe bzw. die geschlechtstypische Lehrberufswahl ganz wesentlich von der Struktur des Lehrstellenangebotes kodeterminiert.

Zumindest bis Ende der achtziger Jahre ist die Bildungsexpansion in Österreich nicht auf Kosten der Lehrlingsausbildung gegangen (die Bildungsexpansion schöpfte überwiegend aus dem Pool der Jugendlichen ohne formale Ausbildung). Seit Mitte der neunziger Jahre sind aber deutliche Anzeichen einer Konkurrenzsituation zwischen der Lehrlingsausbildung und den schulischen Varianten beruflicher Ausbildungsgänge feststellbar. Es mehren sich die Anzeichen, dass Filtereffekte wirken, die sukzessive Jugendliche mit niedrigeren formalen Abschlüssen dem dualen System zuweisen. Dies hat auch einen gewissen Verdrängungswettbewerb bei der Lehrstellensuche selbst ausgelöst bzw. verstärkt. Die attraktivsten Lehrberufe (und Lehrbetriebe) rekrutieren ihre LehranfängerInnen überproportional aus dem Bereich der weiterführenden Schulen, die unattraktiven Berufe werden überproportional mit PflichtschulabgängerInnen besetzt.

---

<sup>70</sup>) vgl. Geißler & Geramanis (2001)

<sup>71</sup>) vgl. Haller (1986)

<sup>72</sup>) Wo die Integration in den Arbeitsmarkt nicht gelingt, geraten Individuen in die Gefahr der Ausgrenzung (gerade für Jugendliche ist das Gelingen des Berufseinstiegs deshalb von zentraler Bedeutung, weil damit zugleich Weichenstellungen für den weiteren erwerbsbiografischen Verlauf erfolgen). Seitens der Gesellschaft wird jedoch fehlende berufliche Qualifikation als individuell verschuldetes Defizit des einzelnen Jugendlichen wahrgenommen.

Laut Lechner et al. wird in Österreich dem Übergang von der Schul- in die Berufsausbildung (erste Schwelle) besonderes (wirtschafts-)politisches Augenmerk geschenkt. Dies drückt sich auch in vielfältigen Formen der Unterstützung des dualen Systems aus (Lehrlingsoffensive, Lehrlingsstiftungen etc.). Auch wenn es für den Übergang vom Berufsbildungs- in das Beschäftigungssystem (zweite Schwelle) keine explizite Übergangspolitik gibt, so war ein reibungsloser Übertritt seit jeher ein implizites Ziel bei der Gestaltung des Ausbildungssystems. Dies geschah durch die arbeitsmarktbezogene Gestaltung und Implementierung der Curricula und die Vermittlung von nachfrageorientierten Qualifikationen. Der Übertritt selbst wurde dagegen stets als individuelles Mobilitätsproblem der Jugendlichen angesehen.

Eine wesentliche Form der direkten Verschränkung zwischen dem Bildungs- und Beschäftigungssystem wurde schon beschrieben: die Lehrausbildung im Rahmen des dualen Systems. Das besondere am dualen System ist in der Praxisnähe bei gleichzeitiger Verschulung, der überbetrieblichen Standardisierung von Ausbildungsgängen und Ausbildungszertifikaten mit der dadurch gesicherten gleichwertigen Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt sowie der intermediären Steuerung und Regulierung zu sehen<sup>73</sup>. Die Lehrlingsausbildung stellt auch den Kern des Berufskonzeptes dar und hat daher weitreichende Implikationen für die Struktur und Funktion der (Teil)Arbeitsmärkte.

Das duale System ist als wesentlicher Faktor der im internationalen Vergleich niedrigen Jugendarbeitslosigkeit in Österreich anzusehen. So lag die Arbeitslosenrate der unter 25jährigen Jugendlichen in Österreich (September 1999) bei 5,6% und war damit am niedrigsten von allen EU-Ländern. Im Vergleich dazu lag das EU-Mittel der Jugendarbeitslosigkeit bei 17,3%<sup>74</sup>. Die auszubildenden Jugendlichen erhalten während ihrer Lehrzeit Lehrlingsentschädigungen, die unter den Mindestlöhnen der jeweiligen Branche liegen. Dieser Lohnabschlag spiegelt in etwa ihre geringere Arbeitsproduktivität (verglichen mit den FacharbeiterInnen) und die Absenken infolge der Berufsschulausbildung wider. Für die Unternehmen verringern sich dadurch die Ausbildungskosten von BerufseinsteigerInnen (verglichen mit den Kosten bei Einstellung von Un-/Angelernten zum Mindestlohn: das System setzt somit Anreize für die Unternehmen, Jugendliche ohne berufliche Ausbildung bzw. Praxiserfahrung in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Die hohe Bedeutung der Lehrausbildung für den Fachkräftenachwuchs wird daran deutlich, dass etwa 90% der FacharbeiterInnen in der Wirtschaft (exklusive der FacharbeiterInnen im öffentlichen Dienst) einen Lehrabschluss haben. Zudem haben zirka die Hälfte der 180.000 Selbständigen in der gewerblichen Wirtschaft einen Lehrabschluss gemacht<sup>75</sup>. Die Mehrheit der Lehrlinge wird zwar in Produktionsberufen ausgebildet, ein wesentlich geringerer Anteil ist aber

---

<sup>73</sup>) vgl. Cattero Bruno (1998)

<sup>74</sup>) vgl. Schneeberger (2000). Derzeit (2001) wird der Anteil der Jugendlichen, die in eine Langzeitarbeitslosigkeit übertreten mit 2,8% angegeben. Dieser niedrige Wert beruht aber auch darauf, dass eine nicht unbeträchtliche Anzahl der Jugendlichen an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen teilnehmen – sie daher statistisch nicht den Arbeitslosen zugerechnet werden.

<sup>75</sup>) vgl. Berufsbildungsbericht (1999) demzufolge „besondere Chancen selbständiger Erwerbstätigkeit für AbsolventInnen einer Lehrausbildung in Gewerbe und Handwerk, im Handel, Tourismus und den persönlichen Dienstleistungen bestehen.“

später in Produktionsberufen tätig. Das Überangebot wechselt sodann in Dienstleistungsberufe<sup>76</sup>.

Die große Bedeutung der dualen Ausbildung für das Beschäftigungssystem in Österreich ist auch daran abzulesen, dass etwa 43% aller Erwerbstätigen einen Lehrabschluss aufweisen können<sup>77</sup> (vgl. Tabelle 2). Fast ein Viertel (23%) der Erwerbspersonen besitzt keinen über die Pflichtschule hinausgehenden weiterführenden Abschluss (in der Altersgruppe der 20-24jährigen machen die Personen ohne Abschluss derzeit etwa 17% aus). Das restliche Drittel der Erwerbspersonen teilt sich auf zwischen Personen mit einem fachschulischen Ausbildungsabschluss (BMS) – 11%, mit einem Abschluss einer höheren Schule (14%) und mit einem postsekundären Abschluss (9%).

Tabelle 2:

Erwerbspersonen nach der höchsten formal abgeschlossenen Ausbildung 1987 und 1997

Formale Ausbildung	1987	1997
Pflichtschule	32%	23%
Lehrabschluss	41%	43%
BMS	11%	11%
Höhere Schulen	10%	14%
Postsekundär	6%	9%
<b>Summe</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Quelle: Schmid (1998)

Etwa die Hälfte der Personen mit einem Lehrabschluss sind als FacharbeiterInnen beschäftigt. Der überwiegende Rest ist auf angelernten (14%), mittel und höher qualifizierten (15%) Positionen sowie als Selbständige und Freiberufler (12%) tätig<sup>78</sup>. Die Relevanz der Lehrlingsausbildung ist in den diversen Beschäftigtengruppen unterschiedlich gelagert: so haben etwa 80% der FacharbeiterInnen (inklusive des öffentlichen Dienstes) als höchste formale Ausbildung einen Lehrabschluss. Die Gruppe der HilfsarbeiterInnen ist zu 25%, diejenige der Angelernten zu 45%, jene der mittel und höher Qualifizierten noch zu 25% sowie jene der hochqualifizierten und leitenden Positionen immerhin zu etwa 8% mit LehrabsolventInnen besetzt<sup>79</sup>. Diese Daten belegen, dass die duale Ausbildung den Kern des Fachkräfte- insbesondere des FacharbeiterInnennachwuchses bildet. Gleichzeitig weisen sie auch auf das breite Spektrum an beruflichen Einsatzmöglichkeiten, die tatsächliche berufliche Mobilität und

<sup>76</sup>) Bauer (1998), Hammer (2000)

<sup>77</sup>) Da sich der Mikrozensus auf „die höchste formale Ausbildung“ bezieht, alle LehrabsolventInnen mit weiterer formaler Bildung einer formal höher qualifizierten Kategorie zugewiesen werden, ist der hier angeführte Anteil unterschätzt. Vgl. auch Tabelle A 3 im statistischen Appendix.

<sup>78</sup>) vgl. Tabelle A 4 im statistischen Appendix

<sup>79</sup>) vgl. Tabelle A 3 im statistischen Appendix und Schmid (1999)

somit auf die - über das Segment der FacharbeiterInnen hinausgehende - Bedeutung für das österreichische Beschäftigungssystem hin<sup>80</sup>.

Generell kann für die österreichische Situation festgestellt werden, dass höherqualifizierte Berufspositionen bzw. Tätigkeitsbereiche mit steigenden Anteilen weiterführender Schulen bzw. Akademikeranteilen einhergehen. Dies scheint sich im letzten Jahrzehnt noch verstärkt zu haben (vgl. Tabelle A 3 im statistischen Anhang). Der Zusammenhang zwischen formalen Bildungsabschlüssen und Berufszugängen sowie der Grad der Professionalisierung (Verberuflichung) ist in Österreich als sehr hoch anzusetzen. So bedeuten die Laufbahnverordnungen bei den Beamten und Vertragsbediensteten, dass die Berufe im öffentlichen Bereich in aller Regel nach Maßgabe der Ausbildung vergeben werden. Ähnliche, wenn auch nicht derart formalisierte, Eintrittsvoraussetzungen sind in weiten Teilen der privaten Wirtschaft (insbesondere ab der Ebene der mittleren Berufspositionen) üblich. Das formale Ausbildungsniveau signalisiert berufliche als auch außerfachliche Qualifikationen. Im Zeitablauf (ab den 70er Jahren) dürfte die Bedeutung der Bildungstitel in Österreich zugenommen haben. Derzeit zeichnet sich folgende Tendenz ab: der Erstausbildungsabschluss ist wichtig, um überhaupt in die Auswahl zu kommen und gleichzeitig wird der Erstabschluss unwichtig infolge der sinkenden Halbwertszeit des Wissens.

Die Zahl der beschäftigten Akademiker stieg seit den frühen siebziger Jahren wesentlich rascher als die Gesamtbeschäftigung. Der Zuwachs verteilt sich sehr unterschiedlich nach Fachrichtungen: überdurchschnittlich wuchsen die geistes-, sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Studien. Derzeit liegt der Akademisierungsgrad der österreichischen Wirtschaft (inklusive der außeruniversitären Tertiärausbildung) bei fast 8,9% (1999)<sup>81</sup> und ist damit international gesehen, vergleichsweise niedrig. Fast 90% aller AkademikerInnen arbeiten im Dienstleistungssektor, wobei der Akademikerarbeitsmarkt in einen privatwirtschaftlich und einen öffentlich organisierten Bereich gespalten ist. Knapp zwei Drittel (60%) der AkademikerInnen dürften Schätzungen zufolge im öffentlichen Sektor beschäftigt sein. Die höherqualifizierten Fachkräfte haben in Österreich etwa zu einem Drittel einen Universitätsabschluss, die technisch-naturwissenschaftlichen Fachkräfte sind nur zu maximal einem Fünftel A-

---

<sup>80</sup>) vgl. auch Cattero (1998) über die Bedeutung des dualen Systems für das Beschäftigungssystem Deutschlands.

Die Frage nach der Bedeutung dieser vielfältigen Einsatzgebiete von Personen mit einem Lehrabschluss wird in Österreich kontrovers diskutiert (vgl. Ofner 1994, Flecker 2/1995). Einerseits kann ein unterqualifizierter Einsatz insbesondere in berufsfremden Bereichen (mit der Folge von Qualifikationsreserven für das Unternehmen) festgestellt werden (so sind etwa 10% der LehrabsolventInnen als HilfsarbeiterInnen tätig). Die Frage, inwieweit angelernte Tätigkeitsbereiche einen unterqualifizierten Einsatz darstellen, ist schwer zu beantworten, da diese Kategorie einen weiten und diversen Bereich umfasst. Andererseits sind immerhin 14% der LehrabsolventInnen auch in mittleren bis hohen Positionen beschäftigt. Neben volkswirtschaftlichen Effizienzüberlegungen wird vor allem die Frage diskutiert, ob dieser unterqualifizierte Einsatz das Ergebnis unfreiwilliger Einordnungsprozesse in den Arbeitsmarkt (das „Überangebot“ an LehrabsolventInnen – vgl. Seite 26 – bewirkt, dass Berufspositionen „von oben“ besetzt werden) oder das Resultat freiwilliger Präferenzentscheidungen seitens der ArbeitnehmerInnen ist (so ist es z.B. infolge der hohen branchenspezifischen Einkommensdifferenziale in Österreich möglich, dass die Entlohnung im angelernten höher als im erlernten Beruf ist - ArbeitnehmerInnen deshalb die höhere Entlohnung bei unterqualifizierter Tätigkeit einer berufsadäquaten Beschäftigung vorziehen).

<sup>81</sup>) vgl. Biffl (2000), Lassnigg und Schramm (1997)

akademikerInnen. Dies verweist auf die schon angeführte Struktur des österreichischen Qualifizierungssystems mit seiner großen Bedeutung der mittleren beruflichen Abschlüsse hin<sup>82</sup>. BHS-AbsolventInnen sind demnach in Österreich oftmals das (billigere) Substitut für AkademikerInnen.

Als Kritikpunkte der Hochschulausbildung werden immer wieder die im internationalen Vergleich langen Studienzeiten, das hohe Ausmaß an nichtarbeitsmarktadäquater Studienwahl sowie generell zu geringe Anteile berufsrelevanter Ausbildungsinhalte ins Treffen geführt.

Durch die Einführung der Fachhochschulen hat der Diversifizierungsprozess auf der Ebene der tertiären Ausbildung verstärkt diesen Kritikpunkten Rechnung getragen: die FHS zeichnen sich durch einen hohen Wirtschaftsbezug bzw. berufliche Ausbildungsinhalte, kürzere Studiendauern und eine implizite Bedarfskomponente aus (so müssen die Betreiber einer FHS bei der Etablierung und danach in regelmäßigen Abständen die wirtschaftliche und daher auch arbeitsmarktmäßige Attraktivität ihres Ausbildungsganges belegen). Jüngste Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass FHS-AbsolventInnen durchwegs gute Arbeitsmarktaussichten haben. Gerade die Ausrichtung auf berufsrelevante Inhalte und die praktische Orientierung (Berufspraktikum) werden seitens der Unternehmen positiv aufgenommen. Dieses neue Segment innerhalb der Höherqualifizierten dürfte auch eine zunehmende Konkurrenz bewirken: durch die FHS-AbsolventInnen scheint es zu einer Verschiebung in erster Linie zu Lasten von BHS- und weniger von UniversitätsabsolventInnen zu kommen<sup>83</sup>.

### **Das österreichische Weiterbildungssystem<sup>84</sup>**

Der Schwerpunkt des österreichischen Ausbildungssystems liegt im Bereich der Erstausbildung<sup>85</sup>. Historisch geht die Erwachsenenbildung und die berufliche Weiterbildung auf Initiativen von Berufsverbänden, Kirchen, Parteien, Gewerkschaften und Privatpersonen (Vereinen) zurück. Mit der Zeit hat sich ein relativ plurales, gemischt-wirtschaftlich (mit privaten und korporativen Elementen) organisiertes System der Fortbildung entwickelt. Der Staat und die Interessensvertretungen fungieren dabei als Förderer, die Privatpersonen und Unternehmen haben den Part der (oft zahlenden) TeilnehmerInnen inne. Lassnigg (2/2000) betont, dass der überwiegende Teil der Weiterbildungsstrukturen als Form der Produktion von kollektiven Gütern interpretiert werden kann. Dies spielt sowohl auf die aktive Arbeitsmarktpolitik (die zu einem Großteil von beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen geprägt ist<sup>86</sup>), als auch auf die dominierende Rolle der beiden Weiterbildungsinstitutionen der Sozialpartner – WIFI und BFI – an. Sie dominieren den Bereich der außerbetrieblichen Weiterbildung. Zusätzlich sind schätzungsweise mehr als 1.500 private Anbieter am Weiterbildungsmarkt tätig, die großteils als freiberuflich tätige Personen oder Einzelperso-

---

<sup>82</sup>) vgl. dazu Seite 14

<sup>83</sup>) vgl. Finder und Lang

<sup>84</sup>) Prinzipiell muss von einer unbefriedigenden Datenlage in diesem Bereich ausgegangen werden. Teilweise ist dies auch auf methodische Probleme (Definition von Weiterbildung, Beobachtungszeitraum etc.) zurückzuführen.

<sup>85</sup>) vgl. Lassnigg (2/2000)

<sup>86</sup>) vgl. Bodenhöfer (2000)

nenfirmen agieren<sup>87</sup>. Die Marktförmigkeit der Weiterbildung äußert sich nicht primär in ihrer „freien“ Finanzierung (de facto wird sie durch direkte und indirekte Subventionen der Kammern bzw. der öffentlichen Auftragsvergabe der Arbeitsmarktverwaltung wesentlich getragen) sondern vor allem in ihren Organisationsstrukturen. *„Die Weiterbildung wird regiert vom Investitionskalkül der vielen kleinen Humankapitalbesitzer und vom betriebswirtschaftlichen Kalkül der Unternehmen. Die Koordinierung findet über den Markt statt...“*<sup>88</sup>. Kailer (1995) weist dabei auf die zentrale Rolle der Unternehmen als Anbieter und Nachfrager berufsbezogener Weiterbildung hin.

In Kleinbetrieben erfolgt Weiterbildung vor allem am Arbeitsplatz, durch den Besuch von Fachmessen, durch individuelle Wissensaneignung aus Unterlagen und Literatur sowie durch den Besuch überbetrieblicher Fachkurse der WIFIs oder anderer Unternehmen. Bei Großbetrieben überwiegt die Teilnahme an firmenintern angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen<sup>89</sup>.

Für die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (87%) ist die betriebliche Weiterbildung die wichtigste Personalentwicklungsaktivität<sup>90</sup>. Alle relevanten Studien kommen zu dem Ergebnis, dass während der letzten Dekade ein Anstieg der weiterbildungsaktiven Personen zu verzeichnen ist<sup>91</sup>.

Etwa sechs von zehn Beschäftigten haben während ihres bisherigen Berufslebens in irgendeiner Form (zumindest einmal) an einer beruflichen Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen (sie werden als „weiterbildungsaktiv“ bezeichnet<sup>92</sup>). Der Anteil der Männer ist dabei um zehn Prozentpunkte höher als derjenige der Frauen (62% versus 52%). Für 80% dieser weiterbildungsaktiven Personen war die berufsspezifische Qualifikation (die Erweiterung des beruflichen Wissens) der Hauptgrund der Weiterbildung. Für knapp die Hälfte war das Aufstiegsmotiv ausschlaggebend<sup>93</sup>. Dies bedeutet, dass etwa 47% der Erwerbspersonen nach ihrer Erstausbildung eine beruflich motivierte Weiterbildungsaktivität gesetzt hatten, ein im internationalen Vergleich sehr hoher Anteil.

Berücksichtigt man jedoch die unterschiedliche Weiterbildungsintensität nach der beruflichen Position, so dürfte der Anteil der Erwerbspersonen, die in den Genuss von beruflicher Weiterbildung kommen, substanziell unter der Marke von 47% liegen. Dies bedeutet, dass wahrscheinlich ein Drittel der Erwerbspersonen in Österreich überhaupt im Laufe ihres aktiven Erwerbslebens berufliche Weiterbildungsmaßnahmen durchlaufen haben oder gerade durchlaufen.

---

<sup>87</sup>) vgl. Kailer (1995), Gruber (1996). Der selbständige Bildungsunternehmer ist mittlerweile zum gängigen Typ des Weiterbildners geworden. Die Veranstaltungen sind von einer großen Heterogenität in den Veranstaltungsformen, den Zielsetzungen und Qualitäten geprägt. Ein Problem besteht darin, dass es im Weiterbildungsbereich kaum vergleichbare Abschlüsse, Titel und Zertifikate gibt.

<sup>88</sup>) Axmacher Dirk zitiert in Gruber (1996)

<sup>89</sup>) vgl. Kailer (1995)

<sup>90</sup>) vgl. Kailer (1995)

<sup>91</sup>) Die Studien divergieren aber stark hinsichtlich des Umfangs, in dem diese Expansion stattgefunden hat (vgl. Berufsbildungsbericht 1999, Lassnigg 2/2000).

<sup>92</sup>) Der hier verwendete Weiterbildungsbegriff basiert auf einem umfassenden Konzept von Weiterbildung, der auch nicht-kursmäßige Aktivitäten, z.B. die Lektüre der Fachliteratur, umfasst.

<sup>93</sup>) vgl. Berufsbildungsbericht 1999, Schneeberger und Kastenhuber (1998)



Unternehmensbefragungen ergaben, dass zwischen 70 und 90% der Unternehmen Weiterbildung durchführen. Die Betriebsgröße ist dabei ein wichtiger Faktor der Partizipationsquote. Je größer ein Betrieb, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass auch Weiterbildungsmaßnahmen gesetzt werden. Immerhin zwei Drittel aller Kleinunternehmen (bis zu fünf Beschäftigten) sind weiterbildungsaktiv<sup>94</sup>. Die Interpretation des Betriebsgrößeneffektes ist relativ kompliziert, da neben Kostendegressionseffekten (die Weiterbildungsausgaben pro Beschäftigten sinken mit steigender Beschäftigtenzahl infolge der Fixkostendegression) auch sektorale bzw. branchenspezifische Qualifikations- und Weiterbildungsbedarfe wichtige Einflussfaktoren sind. Betriebsgrößeneffekte und branchenspezifische Weiterbildungsbedarfe überlagern sich somit und bewirken zusammen unterschiedliche Beteiligungsquoten der Weiterbildung in den diversen Wirtschaftssparten.

Aus der Kombination der beiden Datenbasen (d.h. unternehmensbezogene und personen-/beschäftigtenbezogene Umfragen) wird deutlich, dass, obwohl 8 von 10 Unternehmen Weiterbildung durchführen, nur eine begrenzte Anzahl der Beschäftigten in Weiterbildung involviert sind: dies weist auf unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten zur Weiterbildung, insbesondere auf berufsschichtspezifische Beteiligungsquoten, hin. Studien bestätigen diesen Befund<sup>95</sup>. Je höher die formale Ausbildung und die berufliche Position, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit der Weiterbildungsteilnahme<sup>96</sup> und umso öfter wird dieselbe Person weitergebildet. Dies bedeutet aber, dass die Schwere zwischen den Weiterbildungsaktiven und nicht Aktiven größer wird – Weiterbildung somit zu einer Verschärfung und nicht zu einem Abbau innerbetrieblicher Ungleichheiten führt.

Zunehmend wird in der Öffentlichkeit diskutiert, dass der Qualifikations- und Erneuerungsbedarf der Wirtschaft nicht mehr allein durch Zugänge aus dem System der Erstausbildung abzudecken ist. Die Erneuerung der Qualifikationsstruktur erfolgte in Österreich in der Vergangenheit zu einem hohen Ausmaß durch die jungen und - infolge der Bildungsexpansion - durchschnittlich besser ausgebildeten neu in den Arbeitsmarkt eintretenden Kohorten. Solange der Umfang der arbeitsmarkteintretenden Kohorten zumindest dem Ausmaß der den Arbeitsmarkt verlassenden Kohorten entspricht, kann dieses implizite (statische) System des Updatings der Qualifikationsstruktur fortgesetzt werden. Aufgrund eines sinkenden Arbeitsmarkneuangebot (abebben der Baby-Boomer-Generation) können die aktuellen Qualifikationsbedarfe jedoch nur dann erfüllt werden, wenn es gelingt, die Weiterbildungsleistungen zu erhöhen. Auch die zunehmende Erfordernis stetiger berufsbegleitender Fortbildung angesichts eines immer rascheren technisch-organisatorischen Wandels macht die Notwendigkeit einer offensiveren Weiterbildungspolitik deutlich<sup>97</sup>.

Deshalb spielt die Dimension Alter (und Geschlecht) eine wichtige Rolle bei der Analyse von Weiterbildung. Bis zu einem Lebensalter von vierzig Jahren verläuft die Weiterbildungsteilnahme konstant auf einem relativ hohen Niveau. Danach sinken die

---

<sup>94</sup>) vgl. Berufsbildungsbericht 1999 und Tabelle A 5 im statistischen Appendix.

<sup>95</sup>) vgl. Berufsbildungsbericht 1999, Schneeberger und Kastenhuber (1998), Kailer (1995) und Tabelle A 6 im statistischen Appendix.

<sup>96</sup>) vgl. Gruber (1996) und Tabelle A 7 im statistischen Appendix.

<sup>97</sup>) vgl. Lechner (1997)

Partizipationsquoten: je älter der Beschäftigte desto niedriger die Partizipationswahrscheinlichkeit. Die Partizipationsquoten sinken aber nie unter 40 Prozent, d.h. auch in den älteren Kohorten sind in Österreich 4 von 10 Beschäftigten weiterbildungsaktiv (vgl. Tabelle A 8). Darüber hinaus handelt es sich um ex-post Daten, die deshalb nicht als aktuelle Grenzneigung der Weiterbildung interpretiert werden können. Sie reflektieren vielmehr die betrieblichen Entscheidungskalküle infolge des Investitionscharakters der Weiterbildung<sup>98</sup>: je älter der Beschäftigte desto „unrentabler“ wird die Investition aufgrund dessen kürzerer verbleibenden Beschäftigungsdauer (verglichen mit jüngeren KollegInnen) sein. Möglicherweise bewirken der demografische Trend (d.h. die Alterung der Erwerbsbevölkerung) und die verkürzte Halbwertszeit des Wissens, dass zukünftig ältere Beschäftigte günstigere Bedingungen vorfinden (ceteris paribus deren Weiterbildungsrenditen steigen) werden. Hinsichtlich der geschlechtstypischen Dimension von Weiterbildung kann noch genügend Spielraum für die Steigerung der (im Vergleich zu den Männern) relativ niedrigen Weiterbildungsquoten von Frauen konstatiert werden. Eine in vielen Aspekten analoge Argumentationslinie könnte diese Steigerung befördern.

Warum investieren die österreichischen Unternehmen in Weiterbildung? Zwei komplementäre Argumentationslinien sind dabei auszumachen: Weiterbildung wird als notwendige und durchaus adäquate Maßnahme angesehen, um die Belegschaft den wechselnden Qualifikationserfordernissen der Wirtschaft anzupassen. Dies verweist eindeutig auf Anpassungsweiterbildung (im Gegensatz zu Aufstiegsweiterbildung) als vorrangiges unternehmerisches Motiv. Zugleich wird Weiterbildung aber auch durch die (arbeits)organisatorischen und strukturellen Veränderungen auf der Ebene des Betriebes notwendig. Diese betrieblichen Veränderungen gehen oftmals Hand in Hand mit der Implementierung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien.

---

<sup>98</sup>) vgl. Heimgartner und Knauder

### 3. Methode und Stichprobe

#### Bemerkungen zur Methode

In Österreich ist der Begriff „Kompetenzmanagement“ praktisch nicht verbreitet. Hinsichtlich des Managements von Beschäftigten werden üblicherweise die Begriffe Personalentwicklung oder Human Resources Management verwendet. Deshalb war es uns nicht möglich Betriebe zu analysieren, die explizit einen derartigen Kompetenzmanagementansatz verfolgen. Stattdessen haben wir versucht Firmen zu finden, die insbesondere der Aus- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten hohe Priorität beimessen, d.h. in der Hebung des Qualifikations- und Kompetenzniveaus ihrer Beschäftigten den primären Ansatzpunkt zur Bewältigung ihrer gegenwärtigen und zukünftigen wirtschaftlichen bzw. unternehmerischen Herausforderungen sehen. Die detaillierte Analyse dieser Unternehmen sollte uns in die Möglichkeit setzen die Frage zu beantworten, inwieweit die verfolgten Personalentwicklungsstrategien mit dem Konzept der Kompetenzentwicklung in Übereinstimmung gebracht werden können.

Im Zuge dieses Forschungsprojektes wurden in zehn österreichischen Unternehmen detaillierte qualitative Analysen zum Themenkomplex Veränderung der Arbeitsorganisationsform und neue Aspekte in der Personalentwicklung durchgeführt. Die Einschränkung auf eine derart geringe Anzahl an untersuchten Einheiten wurde bewusst getroffen. Es ging uns vorrangig darum, Argumentationslinien, möglichen Kausalitäten und Interdependenzen nachzuspüren, mithin ein detailliertes und facettenreiches Bild von den konkreten arbeitsorganisatorischen und personalwirtschaftlichen Veränderungen in den Unternehmen zu gewinnen. Neben der „Logik“ dieser Entwicklung waren für uns auch die konkreten Erscheinungsformen, die diese Veränderungsprozesse nehmen (speziell im Bereich Aus- und Weiterbildung), von Interesse.

Die zehn Unternehmen wurden aus dem Pool der KNEWLEDGE-Preisträger<sup>99</sup> ausgewählt. Diese Vorgehensweise gewährleistete, dass wir Unternehmen analysieren konnten, die sich durch ein hohes Engagement hinsichtlich der Weiterbildung bzw. Kompetenzentwicklung ihrer MitarbeiterInnen auszeichnen. Alle zehn Firmen sind der Kategorie Mittel- bzw. Großbetriebe (mehr als 200 Beschäftigte) zuzuordnen. Hinsichtlich sonstiger wichtiger Charakteristika (Gründungsjahr, Branche, Anteil an AkademikerInnen bzw. ArbeiterInnen, Multis versus nationale „Familien“betriebe, Produktions- versus Dienstleistungssektor, wirtschaftliche Rahmenbedingungen etc.) wurde versucht, eine möglichst breite Streuung zu gewährleisten.

Da wir Zugang zu den Bewerbungsunterlagen der Firmen für den KNEWLEDGE-Wettbewerb hatten, war es uns möglich schon vorab ein relativ detailliertes Bild von den Personalentwicklungs- und Weiterbildungsaktivitäten der Firmen zu gewinnen. Daher konzentrierten sich die Unternehmensinterviews und –besichtigungen auf die jeweiligen betrieblichen Besonderheiten, die betriebliche Logik und den Zielen der Personalentwicklungsansätze. Von besonderem Interesse war für uns der Zusam-

---

<sup>99</sup>) Nähere Informationen zum KNEWLEDGE-Wettbewerb können der Homepage entnommen werden (<http://www.knowledge.at>).

menhang Arbeitsorganisation (inklusive der Veränderung der Arbeitsorganisationsformen) und der Personalentwicklungsstrategie sowie der –maßnahmen. Die Interviews wurden mit den Personalentwicklungsverantwortlichen, oftmals auch mit Vertretern der Geschäftsführung, durchgeführt.

An dieser Stelle sollen auch die Vor- und Nachteile einer qualitativen Forschungsmethodik kurz angerissen werden. Die Durchführung qualitativer Analysen ermöglicht es (bzw. soll es ermöglichen) detaillierte Einblicke in den jeweiligen Forschungsgegenstand zu gewinnen. Sie wurde von uns insbesondere zu dem Zweck angewandt den Argumentationslinien und Zusammenhängen betrieblicher Veränderungsprozesse auf den Grund zu gehen. Dies erschien uns gerade infolge der hohen Komplexität der Fragestellung als angebracht. Zu Bedenken gilt aber, dass infolge des äußerst geringen Stichprobenumfanges das Problem der Repräsentativität der gewonnenen Erkenntnisse immer mit zu reflektieren ist. Generalisierungen können bestenfalls aufgrund von Plausibilitätserwägungen getroffen werden. Relative Anteile sind sinvollerweise nicht aussagekräftig, ebenso wenig können davon unterschiedliche Entwicklungspfade bzw. –möglichkeiten extrapoliert werden.

Da die vorliegende Studie auf einem spezifischen Sample von Unternehmen basiert, die sich – auch laut Einschätzung der Betriebe selbst – durch ein besonderes Engagement in Bezug auf Personalentwicklung / Weiterbildung der MitarbeiterInnen auszeichnen, können die Studienergebnisse keinesfalls die generelle Situation aller österreichischen Firmen (in Hinblick auf die in der Studie angerissenen Fragestellungen) abbilden.

### **Charakteristika der Unternehmensstichprobe**

Die von uns untersuchten Betriebe umspannen eine weites unternehmerisches Tätigkeitsfeld: von Produktionsstätten, über Handelsunternehmen zu High-Tech-Unternehmen mit einem hohen Anteil an Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten; von Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen zu österreichischen Familienbetrieben mittlerer Größe. Alle zehn Unternehmen beschäftigen mehr als 200 MitarbeiterInnen. Einige von ihnen sind erst relativ neu gegründete Firmen, andere können auf eine mehr als 100jährige Firmengeschichte zurückblicken. Auch in Bezug auf das wirtschaftliche Umfeld in dem sie operieren weisen sie eine hohe Diversität auf. Von rasant wachsenden Firmen bis zu Unternehmen die in angespannten Wettbewerbsmärkten agieren. Die (formale) Qualifikationszusammensetzung der Beschäftigten unterscheidet sich auch sehr deutlich. Betriebe mit einem hohen Anteil an AkademikerInnen / technischen ExpertInnen stehen andere gegenüber, die vorrangig (Fach-)ArbeiterInnen beschäftigen.

Im Appendix (Seite 86) werden die wichtigsten Aspekte der einzelnen Unternehmen angeführt. Detailliertere Informationen sind den einzelnen Monografien zu entnehmen.

#### 4. Betriebliche Veränderungsprozesse

Die wesentlichen, praktisch alle untersuchten Firmen übergreifenden, Ergebnisse aus den Monografien sollen nachstehend zusammengefasst werden. Dabei ist eingangs zu betonen, dass diese Veränderungsprozesse in den von uns untersuchten Betrieben nicht gleichermaßen ausgeprägt vorgekommen sind. Die Firmen unterschieden sich sehr wohl hinsichtlich der Zusammensetzung, der Gewichtung und des Timings in dem diese arbeitsorganisatorischen Veränderungen vonstatten gingen. Nichts desto trotz bilden die folgenden Ausführungen wesentliche und durchgängige Aspekte der Veränderungsformen ab.

Erstens, alle befragten Betriebe betonten, dass Änderungen hinsichtlich ihrer Weiterbildungsmaßnahmen und ihrer Personalentwicklungsstrategien, mithin der gestiegene Stellenwert, den die Förderung und Entwicklung des Qualifikationsstandes der Beschäftigten einnimmt, vor dem Hintergrund arbeitsorganisatorischer Veränderungen betrachtet werden müssen. D.h. betriebliche Weiterbildung wird nicht mehr „nur“ von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bestimmt, sondern als wesentliches „neues“ Element kommen arbeitsorganisatorischen Veränderungen hinzu. Arbeitsorganisationsänderungen bestimmen somit nicht nur das Ausmaß, die Form und den Stellenwert der betrieblichen Aus- und Weiterbildung auf vielfältige Weise neu. Generell gehen Veränderungen in der Arbeitsorganisation mit einer Neubewertung der Rolle und Bedeutung der Beschäftigten im Betrieb einher. Die neuen Arbeitsorganisationsformen zielen quasi darauf ab, die Produktivitätspotenziale der MitarbeiterInnen freizulegen bzw. zu fördern. **Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen, neue Formen der Arbeitsorganisation und Veränderung der Weiterbildungsaktivitäten** müssen daher **als komplementäre**, sich wechselseitig ergänzende und bedingende, **Erscheinungen** aufgefasst werden. Einfache Kausalitäten greifen dieser Sichtweise zufolge zu kurz.

Internationale Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen. In ihnen wird betont, dass in jenen Fällen wesentliche Produktivitätssteigerungen erzielt wurden, in denen Betriebe gleichzeitig mehrere verschiedene Arbeitsmethoden geändert hatten<sup>100</sup>. Diese komplementären Änderungen in der betrieblichen Arbeitsorganisation haben wiederum zu einer Erhöhung der Weiterbildungsaktivitäten geführt<sup>101</sup>.

Zweitens, aus der Analyse der Genese der Veränderungen wird das Ausmaß an **Kontingenz der Entwicklung**, d.h. ihre Ereignishaftigkeit oder Gebundenheit in die spezifische betriebliche Situation deutlich. Zwar ist die Überzeugung weit verbreitet, dass generell ein hoher Veränderungsbedarf hinsichtlich betrieblicher Abläufe und Funktionsweisen besteht. Begründet wird dies meist mit der Notwendigkeit, adäquat auf zukünftige Herausforderungen reagieren zu können. Gleichzeitig wurden von den Unternehmen oftmals (betriebs-)spezifische Problemlagen und –bereiche als primär auslösende Faktoren für arbeitsorganisatorische Veränderungen genannt. Diesbezüglich können u.a. angeführt werden: Ineffizienzen einzelner Unternehmensbereiche, Notwendigkeit die Innovationstätigkeit zu fördern, Probleme mit der Organisati-

<sup>100</sup>) see Curtain bzw. Smolny W. & Schneeweis T. (1999)

<sup>101</sup>) see Frazis Harley et al. (1998); Frazis Harley J et al. (1995); Bassi (1995), King (1995); für Deutschland Gerlach & Jirjahn (1998); Curtain für Australien

onsstruktur infolge eines rapiden Unternehmenswachstums, schwierige Wettbewerbsbedingungen - Kostenstruktur, mangelnde innerbetriebliche Kommunikationsstruktur, Einstellungsverhalten der Beschäftigten, Auswirkungen des Fachkräftemangels. Die konkreten Ausgangspunkte und deren Lösungsansätze sind demnach stark betriebsspezifisch geprägt.

Es zeigte sich, dass durchgängig das Thema **Personalwirtschaft bzw. Human Resource Management im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung an Bedeutung gewonnen hat**. Vielfach drückte sich dies dadurch aus, dass die Personalverantwortlichen in die Geschäftsführung eingebunden wurden. In dieselbe Richtung weisen Ergebnisse des jüngsten Cranfield Reports<sup>102</sup>. Demnach verfolgten (zum Befragungszeitpunkt 1999) etwa drei Viertel der befragten österreichischen Unternehmen eine explizite Personalmanagementstrategie. Noch wichtiger erscheint der Zeitpunkt, ab dem Personalverantwortliche in die Ausarbeitung der Unternehmens- und der Personalmanagementstrategie eingebunden werden. Knapp zwei Drittel werden schon von Anfang an, etwa 18 Prozent ab der Planungs-/Beratungsphase zugezogen. Lediglich in 20 Prozent der befragten Unternehmen werden Personalverantwortliche explizit nicht in die strategische Arbeit einbezogen<sup>103</sup>.

Gleichfalls auffallend, sowohl bei den zehn von uns untersuchten Unternehmen, als auch im Cranfield Report<sup>104</sup> von 1999, ist der hohe Anteil von Firmen, die über ein explizites Unternehmensleitbild bzw. eine **Unternehmensvision** verfügen. Aus der Analyse der Inhalte dieser Leitbilder wird deutlich, dass ihre Funktionen (neben der externen Präsentation des Unternehmens) vor allem innerbetrieblicher Natur sind. Die derart propagierte Unternehmenskultur zielt insbesondere auf eine Steigerung der Interessenskonvergenz (Vermittlung der Unternehmensziele an die Belegschaft; normative Deutungen der Firma, z.B. als „Familie“ etc.), auf die Promotion von erwünschten Verhaltensformen (Kundenorientiertheit, Eigeninitiative, unternehmerisches Denken etc.)<sup>105</sup>, als auch generell auf die Motivierung der MitarbeiterInnen ab. Kritisch bewertet können diese prägnanten, kurz gehaltenen und oftmals plakativen Leitsätze aber auch als Ausdruck des begrenzten Informations- und Wissenstandes der MitarbeiterInnen betreffend wesentlicher Inhalte und Ziele des Unternehmens gelesen werden. Sie weisen somit implizit auf nach wie vor in einem anscheinend nicht unbeträchtlichen Ausmaß bestehende Informations- und Identifikationsdefizite seitens der MitarbeiterInnen hin.

Tendenziell ist auch eine zunehmende **Entgrenzung der Unternehmensbereiche (Funktionen)** beobachtbar. Die „traditionellen“ Formen der Arbeitsorganisation nach hierarchischen Niveaus (Produkt- bzw. Funktionsabteilungen) und Einliniensystemen

---

<sup>102</sup>) vgl. Cranfield Project: Ergebnisbericht 1999. Der Median der Beschäftigten liegt bei ca. 500 MitarbeiterInnen, befragt wurden also vorwiegend mittlere und größere Unternehmen.

<sup>103</sup>) Im internationalen Vergleich scheint es aber trotzdem nach wie vor in Österreich so zu sein, dass Personalverantwortliche in einem geringeren Ausmaß in die strategische Arbeit eingebunden sind bzw. dass der Personalleiter kein Mitglied der Geschäftsführung ist (vgl. Cranfield Project).

<sup>104</sup>) Laut Cranfield Project stieg der Anteil der Unternehmen, die über ein schriftliches Unternehmensleitbild verfügen von etwa 66% im Jahr 1993 auf 82% im Jahr 1999 an.

<sup>105</sup>) vgl. Zilian (2000) der von einer „Bürokratisierung des Verhaltensrepertoires“ spricht.

lösen sich immer mehr auf, bzw. werden immer mehr aufgeweicht. Zwei Gründe dürften dafür maßgeblich sein. Einerseits kommt es zu einer Ent-Differenzierung der Unternehmensbereiche. D.h. es ist eine tendenzielle Rücknahme des Grades der funktionalen Arbeitsteilung beobachtbar<sup>106</sup>. Beispielhaft können dafür die zunehmende Integration von Fertigung/Montage und Qualitätskontrolle, oder analoge Erscheinungen zwischen den Bereichen Fertigung und Wartung/Instandhaltung angeführt werden. Andererseits wird Projektarbeit vermehrt zur dominanten Arbeitsform in weiten Unternehmensbereichen. Dabei kommt es zu einer Zunahme sowohl temporärer (Projektteams für spezifische Aufgaben, kontinuierlicher Verbesserungsprozesse, Investitionsprojekte etc.) als auch permanenter Projektarbeit. Diese beiden Entwicklungen bewirken, dass die **Organisationsform der Betriebe immer matrixähnlicher** wird und **Arbeitsabläufe zunehmend prozessoral** angelegt werden. Auftretende inhärente Koordinationsprobleme (Mehrfachzuständigkeiten) werden/sollen via Projektmanagement „gelöst“ werden. Durch die Erhöhung der Interdependenzen zwischen den Unternehmenseinheiten wird es aber zudem schwieriger, den kontinuierlichen Wandel reibungslos zu vollziehen: wenn alle Unternehmenseinheiten zusammenhängen, wird die Änderung einer Einheit die Änderung aller anderen Einheiten bedingen. Wie dies gemanaged werden kann, ist vielfach unklar<sup>107</sup>.

Gruppenarbeit muss dabei aber von Projektarbeit, diese zudem hinsichtlich ihrer temporären oder permanenten Ausprägungen unterschieden werden. Zwar ermöglicht Gruppenarbeit ebenfalls die teilweise Rücknahme der funktionalen Arbeitsteilung, die Logik und das Ausmaß der Erweiterung der Aufgabeninhalte sowie der Handlungs- und Entscheidungsspielräume bleibt im Wesentlichen aber dem Prinzip kurzzyklischer, taktgebundener Tätigkeiten (eng gekoppelt an Fließfertigung) untergeordnet<sup>108</sup>. Projektorganisation verläuft demgegenüber quer zu den funktionalen Einheiten, ohne diese aber (vollständig) zu ersetzen. Temporäre Projektteams (Arbeitskreise) ziehen projektspezifisch Know-how aus verschiedenen Abteilungen zusammen und bündeln es. Die Generierung des Spezial- oder Expertenwissens erfolgt aber in den nach wie vor bestehenden und nach funktionalen Kriterien organisierten „Fach“abteilungen<sup>109</sup>. Permanente Projektarbeit dürfte den weitestgehenden Einfluss auf die „klassische“ Abteilungsstruktur haben. Es gibt aber ein methodisches Problem bei der Definition permanenter Projektarbeit. Eigentlich handelt es sich bei permanenter Projektarbeit ebenfalls um temporäre Projektarbeiten, wobei diese Arbeitsform aber durchgehend angewendet wird. D.h. die einzelnen Projekte sind hinsichtlich ihrer Dauer, der personalen Zusammensetzung, der Ziele etc. jeweils begrenzt – und somit temporär. Es wäre daher eventuell adäquater anstatt des Begriffspaares temporär – permanent zu verwenden, die Erscheinungen mit den Termini **anlassbezogene Projekte** versus **umfassende Projektorganisation** zu umschreiben.

---

<sup>106</sup> ) Internationale Studien kommen zu analogen Ergebnissen: vgl. auch Pries (1992); Markert (1997) thematisiert insbesondere die Einführungsbedingungen von Gruppenarbeit sowie Hemmnisse ihrer Umsetzung für deutsche Industrieunternehmen. Schumann & Gerst (1996) sowie Gerst (1999) zeigen auf, dass mit Gruppenarbeit sowohl strukturinnovative als auch –konservative Ausrichtungen verbunden sein können. Beide Formen unterscheiden sich u.a. im Umfang der Tätigkeitserweiterung.

<sup>107</sup> ) vgl. hierzu NCVER (2000)

<sup>108</sup> ) vgl. auch Gerst et al. (1995)

<sup>109</sup> ) vgl. dazu Menne (1999)

Die umfassende Anwendung dieser, einzeln betrachtet temporären, Projektarbeiten als dominante betriebliche Arbeitsorganisationsform bewirkt aber, dass es zwischen funktionaler Organisationsgliederung und Projektorganisation zu Abstimmungsproblemen bzw. evtl. –unvereinbarkeiten infolge der Überlagerung der beiden Arbeitsorganisationsformen kommen kann. Bei „unseren“ Betriebsuntersuchungen konnten wir eine durchaus breite Palette an konkreten Ausprägungen hinsichtlich des Umfanges den sowohl Gruppen- als auch Projektarbeit im betrieblichen Produktionsprozess einnehmen, beobachten. In keinem Betrieb kam es aber zur kompletten Auflösung der funktional gegliederten Arbeitsorganisationsstrukturen. Durchgängig war aber ein Rückgang der Linie und eine Bedeutungszunahme abteilungsübergreifender Arbeiten feststellbar. Die Etablierung bzw. Aufwertung des Projektmanagements als Koordinierungsfunktion und die oben angedeutete Tendenz zu matrixähnlichen Organisationsformen und prozessoralen Arbeitsabläufen sind daher als „Ausweg“ aus den sich durch die Überlagerung der beiden Arbeitsorganisationsformen ergebenden Problemen zu deuten.

Aus unseren Betriebsuntersuchungen lässt sich weiters ableiten, dass der Anteil den Gruppen- bzw. Projektarbeit am gesamten Produktionsumfang einnimmt (und der Autonomiegrad den diese Teams haben), mit der Bedeutung den Entwicklungs- bzw. Wissensarbeit für die Betriebe hat, korrelieren dürfte. D.h. je mehr der betriebliche Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich Entwicklung bzw. Innovation (von Produkten und/oder Prozessen) liegt, desto höher ist tendenziell der Anteil den Gruppenarbeit und vor allem Projektarbeit am gesamten Produktionsprozess ausmacht. Gleichfalls dürfte damit auch eine Ausweitung der „Autonomiegrade“ (das Ausmaß an Selbstbestimmtheit) der Teams verbunden sein. Auf Belegschaftsebene bedeutet dies, dass insbesondere jene ArbeitnehmerInnen, die in diesen Entwicklungsbereichen tätig sind, vorwiegend in Teams (mit relativ hohen Autonomiegraden) arbeiten. Dies deutet darauf hin, dass die Rücknahme direkter, detailgenauer Steuerung (oftmals in der Form von Arbeitsanweisungen) für die „Weckung“ des Innovations- und Produktivitätspotenzials der MitarbeiterInnen von hoher Bedeutung ist und dieser Zusammenhang auch schon seitens der Unternehmen (zumindest teilweise) erkannt wurde.

Die soeben skizzierten Formen der Entgrenzung der Unternehmensbereiche finden teilweise auch ihren Niederschlag bzw. ihre Entsprechung in der Auflösung bzw. **Neudefinition von Job(profilen)**. Formen des Job – Enrichments, also die Verbreiterung der Tätigkeitsanforderungen der jeweiligen Stelle / des Arbeitsplatzes durch die Übernahme von Aufgaben konnten von uns festgestellt werden. Die Gründe liegen in der höheren Integration der vor- u. nachgelagerten Stufen infolge der oben beschriebenen Entgrenzung der Bereiche (Produktion / Service / Qualitätskontrolle) und der Zunahme der Projektarbeit. Teilweise kann Aufgabenerweiterung aber auch zu De-qualifikationen (Anlagerung von weniger qualifizierten Arbeitsinhalten) führen bzw. mit einher gehen<sup>110</sup>. Generell konnten wir aber eine verstärkte Einbindung von ArbeitnehmerInnen in die alltäglichen und teilweise ihren (un-)mittelbaren Arbeitsbereich betreffenden planerischen Entscheidungsprozesse feststellen. Die Bandbreite an Möglichkeiten und konkreten Gestaltungsalternativen ist hierbei naturgemäß sehr breit.

---

<sup>110</sup>) Der Begriff „Job-Enrichment“ suggeriert zwar, dass Jobs durch die Anlagerung bzw. Vervielfältigung von Tätigkeiten und Aufgaben auch inhaltlich eine Bereicherung erfahren. Ob dem tatsächlich so ist, kann aber per se nicht eindeutig abgeleitet werden.



Ein ähnlicher Befund wird im Cranfield Report (1999) wiedergegeben. Demnach veränderten sich innerhalb des Zeitraumes 1996 – 1999 die Arbeitsinhalte der untersuchten Betriebe folgendermaßen (vgl. Tabelle 3). In der Hälfte der befragten Betriebe wurden die Tätigkeitsinhalte vielfältiger. Job-Enrichment, definiert als Verbreiterung der Tätigkeitsanforderungen, würde diesem Segment entsprechen. Ein weiteres Viertel der befragten Unternehmen gab an, dass sich die Arbeitsinhalte der MitarbeiterInnen stärker spezialisierten. Somit kam es bei knapp drei Viertel der MitarbeiterInnen zu Veränderungen der Arbeitsinhalte. Nur für etwa ein Viertel (27%) der MitarbeiterInnen konnte keine Veränderung festgestellt werden.

Auffallend ist, dass das Ausmaß der Veränderung der Arbeitsinhalte mit dem Qualifikations- bzw. Hierarchieniveau der MitarbeiterInnen steigt. So dürften in der Kategorie der Un- und Angelernten nur 29% der beschäftigten Personen Veränderungen ihrer Tätigkeitsinhalte erfahren haben. Im Segment der (Fach-) ArbeiterInnen sind es schon 61%, bei den Angestellten 83% und bei den Führungskräften sogar 90% der in den jeweiligen Kategorien beschäftigten Personen. Dominante Form ist dabei jeweils die Ausweitung oder Vervielfältigung der Arbeitsinhalte, also „Job-Enrichment“.

Tabelle 3: Veränderung der Arbeitsinhalte im Zeitraum 1996 - 1999

Arbeitsinhalte wurden...	Führungskräfte	Angestellte	(Fach-) Arbeiter	Un- & Angelernte	Summe
...stärker spezialisiert	21%	31%	29%	9%	25%
...nicht verändert	10%	17%	39%	71%	27%
...vielfältiger	69%	52%	32%	20%	48%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%
N (Stichprobenumfang)	229	433	159	146	967

Quelle: Cranfield Report 1999

In den meisten (im Rahmen unseres Projektes untersuchten) Betrieben wurde der Versuch unternommen, vermittels einer (Neu-) Evaluierung der Arbeitsinhalte der einzelnen Jobs bzw. Arbeitsplätze zu genaueren Anforderungsprofilen zu kommen. Das gesamte Unterfangen zielte im Wesentlichen darauf ab, die Tätigkeitsinhalte der Jobs bzw. Arbeitsstellen hinsichtlich ihrer Aktualität und Adäquanz zu überprüfen. Die konkrete Beschäftigung mit diesem Problemkomplex zeitigte für die Firmen aber oftmals nicht von vorneherein intendierte Ergebnisse.

Die Vorgangsweise kann als **Tätigkeits-Anforderungs-Qualifikations (Kompetenz) Matrix** bezeichnet werden und lief im Normalfall folgendermaßen ab: die aktuellen Jobs des Betriebes wurden hinsichtlich ihrer Tätigkeits- und Arbeitsinhalte detailliert beschrieben<sup>111</sup>. Dies führte oftmals zu Neudefinitionen bzw. arbeitsinhaltlichen Neuzusammensetzungen einzelner Jobs. Ein Job besteht somit aus mehreren Tätigkeitsmerkmalen. Den jeweiligen einzelnen Tätigkeitsmerkmalen können in einem Folgeschritt dann spezifische Einzelanforderungen zugewiesen werden - dem Job

<sup>111</sup>) Diese Job-Beschreibungen wurden oftmals in Zusammenhang mit Zertifizierungsbestrebungen (ISO) durchgeführt.

(als Ganzes) wird dadurch ein Anforderungsprofil zugeordnet. Aus den Anforderungsprofilen bzw. den Einzelanforderungen lassen sich wiederum die Qualifikationsanforderungen, die zur Ausübung der jeweiligen Jobs notwendig sind ableiten. Den Anforderungsprofilen konnte so ein Qualifikationsprofil zugeordnet werden. In einigen Betrieben wurde der Qualifikationsbegriff erweitert und „Potenzial“ bzw. „Kompetenz“ als Analysekriterium eingeführt. Unter Kompetenz wurden dabei das, für die Ausübung der jeweiligen Tätigkeit notwendige potenzielle Können, also die jeweilige Fähigkeit (unabhängig vom formal erreichten Qualifikationsniveau), verstanden. Insgesamt ergaben sich somit detailliert beschriebene Raster von Zusammenhängen: von der arbeitsinhalten Beschreibung der Tätigkeitsmerkmale zu Anforderungsprofilen und den dafür notwendigen Qualifikations- (Kompetenz)bedarfen.

Allfällige Differenzen zwischen Ist- und Soll-Qualifikationen sind dadurch adressierbar. Auf der Ebene der MitarbeiterInnen lassen sich (wie bisher üblich) Übereinstimmung und Differenzen zwischen Jobanforderung und Qualifikationsstand der MitarbeiterInnen individuell bewerten. Sie bilden nach wie vor die Basis für zu setzende Qualifizierungsmaßnahmen<sup>112</sup>. Die Beschäftigung mit den Anforderungsprofilen führte in den Firmen aber auch dazu, dass (zumindest graduell) eine Veränderung der Betrachtungsweise vorstatten ging. Neben dem Terminus der „Qualifikation“ als konzeptionellen Ausgangs- und Ansatzpunkt wie die Job-Anforderungen erfüllt werden können, rückte verstärkt die Vorstellung eines (den MitarbeiterInnen inhärenten) „Potenzials“ in den Vordergrund der Betrachtung. Dies wurde meist mit dem Begriff „Qualifikationspotenzial“ ausgedrückt bzw. umschrieben. Somit verschob sich auch der Fokus tendenziell weg von einer Defizit-Analyse der Qualifikation (und somit der MitarbeiterInnen) und hin zu einer Potenzialanalyse der Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Das nicht intendierte Ergebnis dieser Evaluierung der Arbeitsinhalte war, dass Personalentwicklung damit nicht nur für die Mitarbeiter sondern auch für den Betrieb einen gestiegenen Stellenwert beigemessen wurde<sup>113</sup>.

Auf der betrieblichen Ebene wird dieses breitere Verständnis von Personalentwicklung zum primären Ansatzpunkt für unternehmerische Veränderungen bzw. für ein „Entwicklungspotenzial des Unternehmens“ selbst. Im „lernenden Unternehmen“ als Sinnbild für Modernisierung durch Pädagogisierung<sup>114</sup> sind betriebliche Veränderungsprozesse mit Lernprozessen gekoppelt. Die Veränderungsprozesse werden immer häufiger durch Bildungsmaßnahmen initiiert, gefördert, begleitet, reflektiert – und auch ihre Folgen und Nebenwirkungen werden wieder pädagogisch (z.B. in Supervisions- oder Coachingprozessen) bearbeitet<sup>115</sup>. Die betriebliche Weiterbildung entwickelt sich zu einer Form der reflexiven und qualitativen Modernisierung. Das betriebliche Personalsystem tritt tendenziell aus seinem Schattendasein eines dem Produktionsprozess unter- und nachgeordneten Gestaltungsraumes heraus<sup>116</sup>. Es wird von einer abgeleiteten Funktion des Unternehmensgeschehens zu einem eige-

---

<sup>112</sup>) Über die teilweise geänderten Formen dieser Qualifizierungsmaßnahmen siehe weiter unten.

<sup>113</sup>) Infolge des retrospektiven Charakters unserer Betriebsbefragungen ist nicht eindeutig feststellbar inwieweit die Evaluierung der Arbeitsinhalte der Auslöser für den gestiegenen Stellenwert der Personalentwicklung war, oder umgekehrt die (Neu-)Bewertung der Arbeitsinhalte durch ein geändertes Verständnis von Personalentwicklung angestoßen wurde.

<sup>114</sup>) vgl. Geißler und Orthey (1997)

<sup>115</sup>) „Lernen“ erhöht und reduziert zugleich die Komplexität für den Betrieb; vgl. zu diesem interessanten Aspekt Geißler und Orthey (1997).

<sup>116</sup>) vgl. Pries (1992)

nen wichtigen Einflussfaktor und rückt nicht zuletzt dadurch zu einem strategischem Unternehmensziel auf.

Zu einer (teilweisen) (Neu-) Definition der Tätigkeitsinhalte von Jobs kam es oftmals auch im Zuge der Neuausrichtung bzw. Konzentration der Unternehmenstätigkeiten auf ein Bündel von **Kernkompetenzen**, also auf jene Bereiche in denen nach Überzeugung der Betriebe die kompetitiven Vorteile des Unternehmens am stärksten zum Tragen kommen. Diese Fokussierung der unternehmerischen Tätigkeiten auf Kernkompetenzen initiierte oftmals Re-engineering Prozesse mit dem Ziel und dem Ergebnis der Neustrukturierung betrieblicher Arbeitsabläufe. Die Tätigkeitsinhalte der vormaligen Arbeitsplätze bzw. Jobs mussten in der Folge dahingehend bewertet werden, ob und wie sie in die neue Arbeitsorganisation eingepasst werden können. Meistens kam es dabei zu den schon angesprochenen (teilweisen) Neudefinitionen der Jobprofile. Die hauptsächliche Vorgangsweise wurde im vorigen Kapitel (Tätigkeits-Anforderungs-Qualifikations/Kompetenz Matrix) beschrieben. Als weiteres Ergebnis von Re-engineering Prozessen konnten wir **Ansätze von Dezentralisierung und Dehierarchisierung** feststellen.

Die Tendenz zu semi-autonomen Unternehmenseinheiten (vorwiegend in der Form von Kostenzentren<sup>117</sup>) und damit zusammenhängend die Etablierung von internen „Kunden-Lieferanten Beziehungen“ als kommunikatives Bindeglied bzw. Austauschmodus zwischen diesen Einheiten war deutlich ausgeprägt. Als durchgängige Motive für diese organisatorischen Veränderungen wurden die Steigerung der Markt-/Kundennähe sowie die verbesserte Zurechenbarkeit von Erfolg / Misserfolg zu den einzelnen Unternehmenseinheiten angegeben. In Hinblick auf personalwirtschaftliche Aspekte lag der Beweggrund darin, dass dadurch verstärkt unternehmerisches Denken (Eigenverantwortung, Eigeninitiative, Kostenbewusstsein) seitens der MitarbeiterInnen angeregt, gefördert bzw. verstärkt werden sollte<sup>118</sup>. Intendiert ist der Arbeitnehmer als „Intrapreneur“<sup>119</sup>.

Dehierarchisierungserscheinungen zeigten sich deutlich in jenen Fällen, bei denen es zu einer Rücknahme der Anzahl an Unternehmensebenen im Betrieb kam. Diese Reduktion der betrieblichen Gliederungstiefe müsste ceteris paribus mit einer Zunahme der Leitungsspanne (Anzahl der einem Vorgesetzten direkt unterstellten Beschäftigten) einhergehen. Da aber die Rücknahme der Gliederungstiefe oftmals in Zusammenhang mit der Ausweitung und Bedeutungszunahme von Projektarbeit im Rahmen des betrieblichen Produktionsprozesses einherging<sup>120</sup>, kam es anstatt einer Erhöhung der Leitungsspanne zu einer gestiegenen Nachfrage nach Personen mit

---

<sup>117</sup>) Interessanterweise wählten die von uns analysierten Betriebe die Form des Kostenzentrums (und nicht Profitzentrums) als durchgängige Variante semi-autonomer Unternehmenseinheiten.

<sup>118</sup>) Manchmal kam es auch zur Propagierung von Kunden-Lieferantenbeziehung als neuem innerbetrieblichen Koordinierungsmodus, ohne dass explizite Dezentralisierungsmaßnahmen in organisatorischer Hinsicht getroffen wurden. In diesen Fällen wurde explizit auf den personalwirtschaftlichen Aspekt, das „unternehmerische Denken“ der MitarbeiterInnen, rekuriert.

<sup>119</sup>) Zum Begriff Intrapreneur bzw. Arbeitskraftunternehmer siehe auch Schumann (1999), Voß (1998).

<sup>120</sup>) Projektarbeit wurde in einigen Fällen zur dominierenden Arbeitsorganisationsform im Betrieb bzw. der jeweiligen Unternehmenseinheit.

Führungs- / Managementfunktionen (auf mittlerer Ebene). Da für das Funktionieren von Projektteams üblicherweise in personeller Hinsicht eine gewisse Größe nicht überschritten werden sollte, bewirkt somit die Ausweitung dieser Arbeitsform einen tendenziell erhöhten (Projekt-)Managementbedarf. Die starke Betonung des Fachkräftenachwuchses und die diversen Formen der innerbetrieblichen Suche nach „High Potentials“ im Rahmen der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten dürften nicht zuletzt dieser Ausweitung der Projektarbeit geschuldet sein<sup>121</sup>.

Die Reduktion von Statusunterschieden wurde von den Betrieben als notwendige Voraussetzung für das Funktionieren von Projektarbeit und Teamwork genannt. Selbst bei Aufrechterhaltung der formalen Hierarchieebenen wird diesem Aspekt hohe Priorität beigemessen. Die für Projekt- bzw. Teamarbeit erforderlichen hohen kommunikativen Leistungen aller Beteiligten bedingen gewissermaßen eine derartige Enthierarchisierung. Ein weiterer Ausdruck für die Einebnung hierarchischer Strukturen ist der Rollenwandel der Vorgesetzten vom Leiter / „Anschaffer“ zum Coach, Moderator und Berater. Anweisungs- und Kontrollfunktionen werden zurückgenommen, den MitarbeiterInnen wird nicht nur mehr Durchführungskompetenz zugestanden bzw. eingeräumt, sondern auch abverlangt. Es ist aber wichtig zu sehen, dass es zu Nivellierungstendenzen eigentlich nur zwischen den direkt unter- bzw. übergeordneten Unternehmensebenen kommt, das Verhältnis zum Top-Management bzw. zur Geschäftsführung davon nicht tangiert wird. Dort ist nach wie vor die strategische Entscheidungskompetenz gebündelt und angesiedelt. Zwar konnten wir auch im direkten Fertigungsprozess Elemente dieser Enthierarchisierung beobachten, viel ausgeprägter waren die Nivellierungstendenzen aber in jenen Unternehmensbereichen, die vorrangig mit Entwicklung, Forschung oder Fertigung von hochspezialisierten Produkten beschäftigt waren, wo also generell der Anteil an „Wissensarbeit“ hoch war.

Die (teilweise) Neugestaltung von Jobinhalten wird aber auch durch den Versuch angestoßen, das betriebliche **Erfahrungswissen der MitarbeiterInnen** verstärkt zu berücksichtigen. Dieses Erfahrungswissen wird als besonders wichtig für avisierte Qualitätsverbesserung (Stichwort: Total Quality Management) und bei der Effizienzsteigerung von Arbeitsabläufen bzw. für die Steigerung des Innovationsvermögens (Stichwort: kontinuierlicher Verbesserungsprozess) eingestuft. Neben diesen erhofften (Produktivitäts-)Verbesserungen geht es hierbei oftmals auch um Formen des **Wissensmanagement**. Tacit Knowledge soll für das Unternehmen nutzbar und „konservierbar“ werden – die Intention besteht also darin, dass der Zugriff auf dieses Wissen von den konkreten Personen unabhängig möglich wird<sup>122</sup>. Dies ist besonders in Unternehmen wichtig, die eine relativ hohe Fluktuation ihres Mitarbeiterstandes und/oder über einen hohen Anteil an „Wissensarbeit“ in ihren Produkten bzw. Prozessen aufweisen. Zudem erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass ein/e MitarbeiterIn den Arbeitsplatz (das Unternehmen) wechselt mit steigendem Expertentum (Qualifikationsniveau). Dies ist vor allem in Zeiten eines ausgeprägten Fachkräftemangels für die Unternehmen von Bedeutung.

---

<sup>121</sup> ) Ergänzend sind allfällige Unternehmensexpansionen als eine weitere wichtige Determinante eines gestiegenen Führungskräftebedarfes anzusehen.

<sup>122</sup> ) vgl. dazu Kocyba (1999)

Weiters konnten in den meisten von uns analysierten Betrieben **Flexibilisierungstendenzen bei der Arbeitszeit und beim Entlohnungssystem** festgestellt werden. Interessanterweise scheint es in Österreich primär im Bereich der betrieblichen Arbeitszeitflexibilität zu Veränderungen zu kommen. Semi-autonome Zeitgestaltung am Arbeitsplatz (in Abstimmung mit dem Team) und die Möglichkeit, einen gewissen Anteil der Gesamtarbeitszeit in Form von Tele-Working bzw. freier Wahl des Arbeitsortes zu gestalten, finden zunehmend Anklang.

Hinsichtlich flexibler Entlohnungssysteme werden vorwiegend variable, von der Unternehmensperformance abhängige, Gehaltsbestandteile eingeführt. Diese kommen aber bisher meist nur auf der Topmanagementebene und im Verkauf zur Anwendung. Ein Einfluss der Qualifikation des/r MitarbeiterIn auf ihre/seine Lohnhöhe kommt nur vermittels der Einordnung des/r ArbeitnehmerIn in die innerbetrieblichen Hierarchie zustande. Der Grund hierfür dürfte ganz wesentlich in der spezifischen Art der österreichischen Tarifvertragsgestaltung liegen. Der Lohn ist gekoppelt an den jeweiligen Job und nicht direkt an die Einsetzbarkeit bzw. das Qualifikations- und somit Kompetenzpotenzial des/r Beschäftigten (vgl. Seite 22).

Der Cranfield Report von 1999 weist in dieselbe Richtung. *„Mit Ausnahme der Entlohnung von Führungskräften dominiert...ein Entlohnungssystem auf der Grundlage von Kollektivverträgen. Wird bei hierarchisch niederen Posten (Arbeiter, Un- und Angelernte) von Kollektivverträgen abgewichen, so treten in der Regel ‚Betriebsvereinbarungen‘ in Kraft. Wird hingegen bei Angestellten von Kollektivverträgen abgewichen, so werden häufiger auch ‚Vereinbarungen auf individueller Ebene‘ eingegangen“* (vg. Tabelle 4).

Der Anteil an variablen Vergütungsbestandteilen ist laut derselben Quelle im Zeitraum 1996 bis 1999 in fast der Hälfte der befragten Betriebe angestiegen.

Tabelle 4: Entlohnungssystem in Österreich

Entlohnungssystem	Führungskräfte	Techn. u. kaufm. Angestellte	Verwaltungsangestellte	(Fach-) Arbeiter	Un- & Angelernte
Kollektivverträge	34%	54%	62%	65%	67%
Betriebsvereinbarungen	20%	28%	30%	28%	26%
Vereinbarungen auf individueller Ebene	73%	45%	33%	10%	7%

Quelle: Cranfield Report 1999

Die Werte beziehen sich auf die Gesamtzahl der befragten Unternehmen (Stichprobenumfang = 230)

Die teilweise Neugestaltung der Arbeitsorganisation bewirkt auch eine Veränderung im hierarchischen Gefüge der Betriebe. Die schon weiter oben kurz angedeutete **Bedeutungszunahme der Projektmanager** ist daher das direkte Resultat des gestiegenen Stellenwertes von Teamwork / Gruppen- und Projektarbeit im Arbeitsprozess. Die Aufwertung des Projektmanagements ist aber zusätzlich auch dem (aktuellen und auch in mittelbarer Zukunft zu erwartenden) Fachkräftemangel geschuldet. In den meisten Betrieben wurde Karriere als ein Einstieg in das bzw. als Aufstieg im

Management verstanden. Für hochqualifizierte Techniker mit Karriereaspirationen war der Wechsel in das Management üblicherweise mit der Aufgabe ihrer eigentlichen Expertentätigkeit verbunden. Vor dem Hintergrund eines Fachkräftemangels wird ein derartiger „innerbetrieblicher Brain-Drain“ mittlerweile als konterproduktiv angesehen. Um Fachexperten in ihrem Aufgabengebiet zu halten und ihnen gleichzeitig Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten, werden vielfach neue Karriereschienen etabliert und zusätzlich die Gleichstellung von Fach- (Techniker) und Managementkarriere bewusst propagiert.

Alle untersuchten Betriebe führen regelmäßig individuelle **Mitarbeitergespräche** (normalerweise zwischen dem/r Beschäftigten und dem/r unmittelbaren Vorgesetzten) als ein wesentliches Instrument des Personalmanagements durch. Dabei werden üblicherweise vergangene und zukünftige Aspekte behandelt (Performance, Zufriedenheit, Weiterbildungsaktivitäten etc.) - generell werden die Erreichung bzw. Nichterreichung der gesetzten Ziele besprochen (Ausmaß, Gründe etc.) sowie neue Ziele vereinbart. Einen wesentlichen Teil der Mitarbeitergespräche macht auch die Eruiierung der individuellen Weiterbildungsbedarfe und die Vereinbarung konkreter (Trainings-)Maßnahmen aus. Eng damit zusammenhängend werden Karrierewünsche bzw. allgemeiner gefasst die Vorstellungen hinsichtlich der weiteren Tätigkeitsschwerpunkte und daraus abgeleitet der Tätigkeitszuschnitte der ArbeitnehmerInnen besprochen. In einigen Betrieben konnten neue Elemente bzw. Schwerpunkte, die im Rahmen dieser Mitarbeitergespräche zur Anwendung kommen, festgestellt werden. Verstärkt rückt die Frage des **Potenzials** des individuellen Beschäftigten in den Vordergrund. Der Begriff Potenzial ist dabei weiter gefasst als der herkömmliche Begriff der Qualifikation. Er umfasst das potenzielle Können, mithin **Kompetenzen**, wobei vielfach ein Regress auf Fähigkeiten vorgenommen wird. Darunter wird zumeist all das verstanden, was ArbeitnehmerInnen bewältigen können sollten<sup>123</sup>. In Ansätzen gibt es auch Versuche mit Hilfe von Tätigkeits- / Kompetenzrastern die Arbeitsplätze oder Stellen hinsichtlich ihrer erforderlichen Tätigkeitsinhalte zu definieren und ihnen die dafür als notwendig erachteten Kompetenzen gegenüberzustellen. Darüber wie diese, zur Ausübung der gegenwärtigen und zukünftigen Tätigkeiten erforderlichen, individuellen Potenziale aber bei den MitarbeiterInnen entdeckt, bewertet bzw. gefördert werden können, gibt es erst in Ansätzen Konzepte.

Weitet man den Kreis der befragten Unternehmen auf die am KNEWLEDGE Wettbewerb teilgenommen privaten Firmen mit mehr als 100 Beschäftigten aus, so treten zwei Aspekte deutlich zutage. Mitarbeitergespräche finden in einem Großteil (~80%) der Betriebe Anwendung, sie können daher als ein weit verbreitetes Tool des Personalwesens angesehen werden<sup>124</sup>. Gleichzeitig werden Mitarbeitergespräche aber unterschiedlich häufig je nach Beschäftigtengruppen eingesetzt. So haben fast alle befragten Firmen Mitarbeitergespräche mit ihren Angestellten (93%), unabhängig von der Unternehmensgröße, durchgeführt (vgl. Tabelle 5). Demgegenüber lag der Anteil an Firmen, die mit ihren Arbeitern derartige Gespräche durchgeführt haben bei den Mittelbetrieben (100 bis 500 Beschäftigte) nur bei 55%. Großunternehmen (über 500

---

<sup>123</sup> ) Eine kritische Analyse des Begriffes der „Kompetenz“ ist Plath (2000) zu entnehmen.

<sup>124</sup> ) Diese Daten decken sich mit den Ergebnissen des neuesten Hernstein Management Reports. Der Report schätzt, dass in ca. 79% der österreichischen Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten systematisch Mitarbeitergespräche als Personalentwicklungstool eingesetzt werden (vgl. Hernstein 2001).

Beschäftigte) führten zu einem höheren Anteil (61%) Mitarbeitergespräche mit dieser Gruppe von Beschäftigten durch. Großunternehmen dürften demnach tendenziell eher daran interessiert sein auch mit ihren Arbeiter Mitarbeitergespräche durchzuführen.

Tabelle 5:

Anteil der Unternehmen, die mit ihren Beschäftigten Mitarbeitergespräche durchführen nach Firmengröße

Firmengröße	Angestellte	ArbeiterInnen
100 – 500 Beschäftigte	93% (n = 55)	55% (n = 33)
über 500 Beschäftigte	93% (n = 71)	61% (n = 54)

Quelle: KNEWLEDGE 1999 und 2000, private Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigte;  
ibw Berechnungen  
n: Stichprobenumfang

Noch deutlicher erkennbar wird diese unterschiedliche Behandlung der beiden Beschäftigtengruppen hinsichtlich ihrer Einbindung mittels Mitarbeitergespräche, wenn man die Firmen gemäß der Zusammensetzung der Beschäftigten analysiert (Tabelle 6).

Tabelle 6:

Anteil der Unternehmen, die mit ihren jeweiligen Beschäftigtengruppen Mitarbeitergespräche durchgeführt haben nach Zusammensetzung der Belegschaft

Anteil Mitarbeitergespräche	Firmen die...	
	Angestellte & Arbeiter beschäftigten	nur Angestellte beschäftigten
bei den Angestellten	90%	100%
bei den Arbeitern	57%	-
keine	10%	0%
Stichprobenumfang	(n = 88)	(n = 39)

Quelle: KNEWLEDGE 1999 und 2000, private Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigte;  
ibw Berechnungen

Alle jene Unternehmen, die ausschließlich Angestellte beschäftigten, führten mit diesen auch Mitarbeitergespräche durch. In den Unternehmen mit gemischter Belegschaft (also sowohl Angestellte als auch Arbeiter) sinkt der Anteil an Firmen die mit ihren Angestellten ein Mitarbeitergespräch durchführten auf 90%. Zieht man aber in Betracht, dass die restlichen 10% der Firmen mit gemischter Belegschaft überhaupt keine Mitarbeitergespräche durchführten, bedeutet dies, dass in allen Unternehmen der Stichprobe, die überhaupt Mitarbeitergespräche durchführten, diese mit den Angestellten abgehalten wurden. Deutlich geringer fiel dagegen der Anteil an Firmen aus, die auch mit ihren Arbeitern derartige Gespräche durchgeführt haben (57%).

Zusammengefasst zeigt sich also deutlich der unterschiedliche Einsatz dieses Tools des Personalwesens hinsichtlich der beiden Gruppen von Beschäftigten. Angestellte haben eine weit höhere Wahrscheinlichkeit ihre Vorstellungen und Anliegen auch im Rahmen institutionalisierter Mitarbeitergespräche einbringen bzw. zum Ausdruck bringen zu können als ArbeiterInnen.

Gleichzeitig ist auch ein zweiter Aspekt bemerkenswert. Die weite Verbreitung von Mitarbeitergesprächen weist diese auch als eine überaus wichtige Informationsquelle für die Unternehmensführung aus. Ineffizienzen, Reibungsverluste, Kommunikationsprobleme und dergleichen, also wesentliche Parameter eines funktionierenden Arbeitsablaufes, lassen sich in diesem institutionalisierten Rahmen aus der Sicht der Beschäftigten erörtern. Das Management scheint demnach vorwiegend an Meinungen, Informationen bzw. dem Feedback aus dem Angestelltenbereich interessiert zu sein. Diesbezügliche Ansichten aus dem Arbeiterbereich dürften sich auf die „Subgruppe“ der Facharbeiter beschränken<sup>125</sup>. Trifft dies zu, dann ergibt sich, dass für Angestellte und Facharbeiter durchaus Möglichkeiten bestehen ihre Vorstellungen, Meinungen, Anliegen und Kritik zum betrieblichen Ablauf, aber auch ihr Vorstellungen hinsichtlich des persönlichen „Weiterkommens“ (im Sinne von Weiterbildung, Selbst- bzw. Mitgestaltung des individuellen Aufgabenbereiches, Karriere) einzubringen. Un- und angelernten ArbeiterInnen stehen diese Möglichkeiten anscheinend in einem deutlich geringeren Ausmaß zur Verfügung.

Diese unterschiedliche Gewichtung nach Beschäftigtengruppen spiegelt sich auch in den Zahlen zum Ausmaß und den Kosten der betrieblichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen wider (vgl. Tabelle 7). So wurden pro Angestelltem durchschnittlich 38 Stunden Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen pro Jahr aufgewandt, pro Arbeiter aber mit 14 Stunden pro Jahr deutlich weniger. Diese Werte sind mit den im Cranfield-Report erhobenen Daten vergleichbar (auch dort liegt der Median der Aus- und Weiterbildungstage pro Angestelltem bei 5 Tagen und bei 2 Tagen für Arbeiter). Die mittleren Kosten der Aus- und Weiterbildung betragen pro Angestelltem und Jahr etwa 900 €, pro Arbeiter wurden nur ein Drittel dieses Betrages (etwa 300 €) investiert.

Tabelle 7: Ausmaß und Kosten betrieblicher Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

	Mittelwert	Spannweite
<u>Pro Angestellten und Jahr:</u>		
Ø Stunden der Aus- u. Weiterbildung	38	278
Ø Kosten der Aus- u. Weiterbildung	900 €	2.850 €
Ø Anteil an gesamten Personalkosten	2,3%	9,7%punkte
<u>Pro Arbeiter und Jahr:</u>		
Ø Stunden der Aus- u. Weiterbildung	14	70
Ø Kosten der Aus- u. Weiterbildung	300 €	1.160 €

<sup>125</sup> ) Die KNEWLEDGE Unterlagen enthielten leider keine detaillierteren Angaben hinsichtlich dieses Aspektes.



---

Ø Anteil an gesamten Personalkosten	0,7%	2,5%punkte
-------------------------------------	------	------------

---

Quelle: KNEWLEDGE 1999 und 2000, private Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigte (Stichprobenumfang 68 Unternehmen); ibw Berechnungen

Interessant ist auch die relativ große Spannweite in der sich diese durchschnittlichen Indikatoren zur Aus- und Weiterbildung der Betriebe bewegen. Dies deutet auf eine relativ hohe Heterogenität der Aus- und Weiterbildungsleistung der Betriebe hin. Der ungefähre Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der gesamten Lohn- und Gehaltssumme liegt bei knapp 2% (2,3% für Angestellte, 0,7% für Arbeiter). Diese Zahlen sind aber nur unter Vorbehalt zu interpretieren, da einerseits nicht klar ist, welche Kostenbestandteile die Firmen als Aus- und Weiterbildungskosten angesetzt haben. So werden zum Beispiel die während einer Einschulungszeit auflaufenden Personalkosten vielfach nicht der Weiterbildung zugerechnet. Außerdem soll vor einer Überbetonung derartiger Indikatoren gewarnt werden. Weiterbildung ist vor dem Hintergrund betrieblicher Strukturen zu bewerten. Ein hoher Anteil (gut „funktionierenden“) informellen Lernens schlägt sich in niedrigen Werten für die soeben dargestellten Indikatoren nieder. Eine Interpretation auf Basis dieser Indikatoren würde demnach ein verzerrte, wenn nicht sogar unrichtiges, Bild vom Ausmaß, der Bedeutung und der Effizienz der betrieblichen Weiterbildung nahe legen.

### Fazit:

**Arbeitsorganisationsveränderungen und betriebliche Weiterbildungsaktivitäten hängen eng zusammen.** Die Umgestaltungen im Bereich der Arbeitsorganisation wirken sich zum Einen **direkt** auf die inhaltliche Ausgestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen aus. Die konkreten Änderungen in der Arbeitsorganisation sind Auslöser bzw. erfordern einen unmittelbaren und mit der Umgestaltung der betrieblichen Aufgabenzuschnitte in direktem Zusammenhang stehenden (eher kurzfristigen) Weiterbildungs- bzw. Schulungsbedarf. Zum Anderen zeigt sich der Einfluss der Arbeitsorganisationsveränderungen auf die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten aber auch in **indirekter**, vermittelter Weise. Als Folge der neuen betrieblichen Ablaufstrukturen und der insgesamt tendenziell gestiegenen Bedeutung der Beschäftigten für das Funktionieren und die Effizienz dieser Abläufe rückt die Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen (der Faktor Humanressource) in den Vordergrund der „Weiterbildungsstrategien“. Somit ist tendenziell von einer (längerfristigen) „Umorientierung“ bzw. „Neugestaltung“ wesentlicher Elemente betrieblicher Personalmanagementstrategien auszugehen.

Im Kapitel 6 werden diese direkten und indirekten Auswirkungen der Arbeitsorganisationsveränderungen auf die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Betriebe näher dargestellt werden. Darüber hinaus sollen auch allfällige Konsequenzen und Feedbackwirkungen, die sich aus der Extrapolation der Studienergebnisse ergeben (können), für die Ebene der Individuen (ArbeitnehmerInnen), der Betriebe und der Gesellschaft (österreichische Bildungs- und Beschäftigungssystem) skizziert werden.

## 5. Theoretische Ableitungen

Aus den bisherigen Erfahrungen und Beobachtungen sollen einige theoretische Ableitungen getroffen werden.

Die hier vertretene These lautet, dass komplementär auftretende Veränderungen in der Arbeitswelt den Hintergrund des verstärkten Interesses seitens der Unternehmen an Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen bilden. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um die im Folgenden näher beschriebenen drei beobachtbaren **Tendenzen der Dezentralisierung, der Vermarktlichung des Unternehmensprozesses und der diskursiven Koordinierung**<sup>126</sup>. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass diese Veränderungen weder durchgängig sind (d.h. nicht alle Unternehmen und alle Branchen sind davon im selben Ausmaß betroffen), noch gemeinsam im selben Ausmaß auftreten müssen (d.h. die Tendenzen können durchaus in unterschiedlicher Gewichtung in den Unternehmen anzutreffen sein). Das Interesse an der Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen kann aber auch vor dem Hintergrund bzw. als Antwort auf die aktuellen und zukünftig zu erwartenden Schwierigkeiten bei der Deckung des Fachkräftebedarfs gesehen werden. Die Anpassung der Qualifikationsstruktur der Betriebe an neue Marktgegebenheiten vermittels der erstmals in den Arbeitsmarkt eintretenden Kohorten wird in Zukunft auf Grund der demografischen Entwicklung immer weniger möglich sein<sup>127</sup>. Die Förderung der Kompetenz des bestehenden Mitarbeiterpools wird daher auch aus diesen Gründen an Bedeutung gewinnen (müssen).

Wie stellen sich nun die Veränderungen der Arbeitswelt dar?

Zunehmend werden die negative Aspekte tayloristisch inspirierter bzw. geprägter Arbeitsorganisationen erkannt (hohe Kontrollkosten, Inflexibilität der Arbeitsorganisation infolge Linienmanagements, Demotivierung und Dequalifikation der MitarbeiterInnen infolge der stark ausgeprägten Arbeitsteilung etc.)<sup>128</sup>. Die **Dezentralisierung hierarchisch-bürokratisch strukturierter und zentral gesteuerter Unternehmen**, mithin die Etablierung „selbstorganisierter“ und „eigenverantwortlicher“ Einheiten, tritt dabei überwiegend auf drei Ebenen auf:

- Unternehmensebene: neue selbstverantwortliche Unternehmenseinheiten werden geschaffen (diese sind verbunden durch Kapitalinvestitionen, Konzern- und Managementholdings)
- Betriebsebene: Neuzuschnitt betrieblicher Aufgaben und Funktionen (Verhältnis von Produktion und Service änderte sich total; prozessuale (work flow) Abläufe anstatt funktioneller Strukturen, Verflachung der Hierarchien)<sup>129</sup>;
- Arbeitsorganisation: Empowering der MitarbeiterInnen, Teamwork, Job-Enrichment, KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) etc. Die Kompetenzen

---

<sup>126</sup>) vgl. Tullius (1999)

<sup>127</sup>) Diese Sichtweise impliziert, dass tendenziell die erstmals in den Arbeitsmarkt eintretenden Kohorten über adäquatere Qualifikationen hinsichtlich der aktuellen Anforderungen verfügen. Dies resultiert aus den aktuellen Ausbildungsinhalten (man denke z.B. an IT-Kenntnisse) des Bildungssystems.

<sup>128</sup>) vgl. Wittke (1995), Heidenreich (1997)

<sup>129</sup>) vgl. Pries (1992)

und Verantwortlichkeiten werden aus der Hierarchie abgezogen und auf die Ebene des „shop floors“, also der Produktionsebene, verlagert.

Die Intention hinter diesen Dezentralisierungstendenzen ist, durch die Steigerung (oder Ermöglichung) von Flexibilität auch die Produktivität zu steigern, ohne dabei aber das Potenzial von Skalenerträgen zu verlieren. D.h. die den kleineren Einheiten zugeschriebenen Vorteile hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit (Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktänderungen) sollen für das gesamte Unternehmen derart genutzt werden, dass die Vorteile großer Unternehmenseinheiten (Skalenerträge, Synergieeffekte, Kapitalausstattung etc.) nicht verloren gehen.

Dezentrale Einheiten, die weitgehend „selbstorganisiert“ und „eigenverantwortlich“ agieren, haben das Problem ihrer Steuerung und Kontrolle. Die **Einführung von Marktstrukturen und einer Marktlogik in den Unternehmen** selbst dient dem Zweck, eine Übereinstimmung der Ziele (semi-)autonomer Einheiten mit jenen des gesamten Unternehmens sicherzustellen. Der Koordinations-, Kontroll- und Steuerungsmechanismus „Hierarchie“ wird durch den Modus „MARKT“ (z.B. in Form von Cost-, Profitcenter) ersetzt<sup>130</sup>. Dahinterliegende Intention ist, dass jede Unternehmenseinheit, Stelle oder Ebene mehr Marktdruck verspüren soll und daher effizienter (auch im Sinne von markt- respektive kundennäher) agieren wird.

Diese Vermarktlichung der Austauschprozesse zwischen und innerhalb der dezentralen Einheiten ist gegenwärtig in zwei Formen erkennbar<sup>131</sup>:

1. „echte Vermarktlichung“: Öffnung des Unternehmens oder einzelner Segmente in den Markt (Extremform: Ausgliederung ganzer Unternehmensteile) wobei die Beziehung zwischen diesen Unternehmensteilen der Kaufvertrag ist.
2. „Quasi-Vermarktlichung“: Schaffung marktähnlicher Strukturen innerhalb des Unternehmens: Cost-, Profitcenter.

Die Operationalisierung dieser Vermarktlichung - also die Formen, wie der „Marktmechanismus in die Unternehmen gebracht“ wird - wird durch den Begriff **diskursive Koordinierung** bzw. auch **Kontextsteuerung** zusammengefasst. Die effizienz- und produktivitätssteigernde Wirkung von Dezentralisierung und Vermarktlichung der unternehmerischen Prozesse kann sich nur entfalten, wenn das Management nicht auf der operationalen Ebene eingreift, d.h. direkte Kontrolle ist kontraproduktiv. Vorgesetzte halten sich zunehmend aus Detailsteuerung und direkter Kontrolle weitgehend heraus. Statt dessen werden die ökonomischen Ziele des Unternehmens den MitarbeiterInnen vom Management in Form diskursiver Aushandlungsprozesse vermittelt. Traditionelle Anweisungs- und Ausführungssequenzen nehmen ab, Management durch Kommunikation und Konsensbildung tritt an dessen Stelle. Vermehrt werden sogenannte Benchmarks oder Leistungsvereinbarungen zwischen den Teams und dem Management ausgehandelt<sup>132</sup>. Die Arbeitsgruppen genießen dabei einen relativ großen Handlungsspielraum, wie sie die in den Vereinbarungen festgelegten Ziele erreichen können. Gleichzeitig bedeutet die absichtliche Unterdeterminiertheit der

---

<sup>130</sup> ) vgl. auch Delcourt, Wittke (1995)

<sup>131</sup> ) Symptomatisch für diese Ansätze ist, dass die Beziehungen zwischen den diversen Unternehmenseinheiten oftmals als „Kunden- / Lieferantenbeziehungen“ gesehen bzw. dargestellt werden.

<sup>132</sup> ) vgl. auch Müller-Jentsch (1998), Voß (1998), Kocyba (1999)

Vorgaben aber auch, dass sich die MitarbeiterInnen nie sicher sein können ihre Aufgaben auch wirklich zufriedenstellend erfüllt zu haben<sup>133</sup>.

Die gesamte Logik des Unterfangens zielt darauf ab, unternehmerisches Denken bei den MitarbeiterInnen zu wecken bzw. zu verstärken und ihnen im Unternehmensgeschehen eine aktivere Rolle zuzuweisen (Stichwort: internes Unternehmertum oder Arbeitskraftunternehmer<sup>134</sup>).

Dezentralisierung und Vermarktlichung weisen aber auch potenzielle Nebenwirkungen bzw. Dysfunktionalitäten auf. An dieser Stelle müssen desintegrative Tendenzen, Verlust an Kernkompetenz, Innovationsblockaden, Kommunikations- und Kooperationsprobleme sowie strukturelle Egoismen genannt werden<sup>135</sup>. Diesen negativen bzw. nicht intendierten Auswirkungen wird durch diverse integrative Maßnahmen, die oftmals deutlich normative Komponenten aufweisen, entgegen zu wirken versucht. Die Propagierung einer Unternehmenskultur bzw. von Leitbildern kann in diesem Sinne auch als „ideologischer Kitt“ (man denke nur an das Bild vom „Unternehmen als Familie“ bzw. die Darstellung der Konkurrenz als quasi sozialdarwinistischer Überlebenskampf des „eigenen“ Unternehmens gegen die Mitkonkurrenten am Markt) interpretiert werden, vermittels dessen eine gesteigerte Identifizierung der ArbeitnehmerInnen mit dem/n Unternehmen(szielen) erreicht werden soll.

Die bisherigen Ausführungen hatten die skizzenhafte Darstellung der beobachtbaren Veränderungstendenzen der Arbeitswelt zum Inhalt. Sie liefern den Hintergrund, vor dem sich das (wieder)erstarkte Interesse an den MitarbeiterInnen bzw. an den Humanressourcen allgemein erklärt. Bis zu einem gewissen Ausmaß stehen die MitarbeiterInnen im Fokus der gesamten Strategie. Anreize und Hemmnisse von Arbeitsorganisationsformen werden auf ihre Tauglichkeit, Produktivität zu fördern bzw. überhaupt zu ermöglichen, untersucht.

---

<sup>133</sup> ) vgl. zu diesem Aspekt Kocyba (1999)

<sup>134</sup> ) vgl. Voß (1998)

<sup>135</sup> ) vgl. Tullius (1999), Plath (2000)

## 6. Konsequenzen für die Weiterbildung und mögliche Entwicklungslinien

In diesem Kapitel werden die (im Rahmen des Projektes beobachteten) direkten und indirekten Auswirkungen der Arbeitsorganisationsveränderungen auf die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Betriebe näher dargestellt. Dabei werden vorrangig Effekte auf den Ebenen der Individuen (ArbeitnehmerInnen) und der Betriebe thematisiert. Darüber hinaus sollen auch allfällige Konsequenzen und Feedbackwirkungen, die sich aus der Extrapolation der Studienergebnisse ergeben (könnten), skizziert werden<sup>136</sup>.

### Effekte auf der individuellen Ebene:

- Verbreiterung der notwendig Fähigkeiten / Kenntnisse zu Kompetenzen

In den meisten (im Rahmen unseres Projektes untersuchten) Betrieben wurde der Versuch unternommen, vermittels einer (Neu-) Evaluierung der Arbeitsinhalte der einzelnen Jobs bzw. Arbeitsplätze zu genaueren Anforderungsprofilen zu kommen. Das gesamte Unterfangen zielte im Wesentlichen darauf ab, die Tätigkeitsinhalte der Jobs bzw. Arbeitsstellen hinsichtlich ihrer Aktualität und Adäquanz zu überprüfen. Als auslösende Momente dieses „Finetunings“ konnten Reengineering-Vorhaben, Konzentration auf unternehmerische Kernkompetenzen, Entgrenzung von Unternehmensbereichen, Zunahme von Gruppen-/Teamarbeit im betrieblichen Produktionsprozess und ähnliche arbeitsorganisatorische Veränderungen identifiziert werden. Vielfach führten derartige Reevaluierungsansätze zu einer Verbreiterung der Tätigkeitsanforderungen einzelner Jobs (**Job-Enrichment**). Dies bedeutet für die davon „betroffenen“ MitarbeiterInnen, dass von ihnen tendenziell ein mehr an kommunikativen Fähigkeiten, ein gestiegenes Wissen über betriebliche Abläufe und Zielsetzungen (sowohl in produktionstechnischer als auch betriebswirtschaftlicher Hinsicht) und generell verstärkt unternehmerisches Denken und Agieren eingefordert wurde<sup>137</sup>. Auffallend war, dass das Ausmaß der Veränderung der Arbeitsinhalte mit den Qualifikations- und Hierarchieniveau der MitarbeiterInnen steigt.

Die Beschäftigung mit den Anforderungsprofilen führte in den Firmen aber auch dazu, dass (zumindest graduell) eine Veränderung der Betrachtungsweise vorstatten ging. Neben dem Terminus der „Qualifikation“ als konzeptionellen Ausgangs- und Ansatzpunkt wie die Job-Anforderungen erfüllt werden können, rückte verstärkt die Vorstellung eines (den MitarbeiterInnen inhärenten) „Potenzials“ in den Vordergrund der Betrachtung. Dies wurde meist mit dem Begriff „Qualifikationspotenzial“ ausgedrückt bzw. umschrieben. Somit verschob sich auch der Fokus tendenziell weg von

---

<sup>136</sup>) Der Autor ist sich durchaus der methodischen Problematik einer Extrapolation qualitativer Forschungsergebnisse bewusst. Es geht hier aber nicht um die Frage des konkreten Ausmaßes in dem einzelne Aspekte auftreten bzw. auftreten werden, sondern lediglich darum, gesetzt den Fall, dass die beschriebenen Veränderungen auf breiter Basis auftreten, die sich daraus möglicherweise ergebenden Konsequenzen bzw. Szenarien logisch abzuleiten bzw. zu skizzieren.

<sup>137</sup>) Diese verschiedenen inhaltlichen Aspekte der Arbeitsanforderungen wurde aber in den einzelnen Jobs unterschiedliche Bedeutung beigemessen. Vgl. allgemein dazu Heidenreich (1997).

einer Defizit-Analyse der Qualifikation (und somit der MitarbeiterInnen) und **hin zu einer Potenzialanalyse der Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten**. Das nicht intendierte Ergebnis dieser Evaluierung der Arbeitsinhalte war, dass Personalentwicklung damit nicht nur für die Mitarbeiter sondern auch für den Betrieb einen gestiegenen Stellenwert beigemessen wurde<sup>138</sup>.

- Änderung der Akquisitionsform von Wissen – Kontextualität

Eng mit dieser aus dem Job-Enrichment abgeleiteten Verbreiterung der notwendig Fähigkeiten / Kenntnisse in Zusammenhang steht die Frage, wie diese „neuen Kompetenzen“ im Betrieb vermittelt, gefördert, „gelernt“ werden können. Einerseits werden „klassische“ formale Lernformen (interne und externe Kursbesuche) den neuen Erfordernissen angepasst. So werden zusätzlich zu bestehenden Kursprogrammen u.a. Kommunikations-, Konfliktmanagement-, Projekt-/Teammanagement- und persönlichkeitsbildende bzw. spezifische Verhaltensweisen fördernde Kurse (Kundenorientierung, unternehmerisches Denken etc.) angeboten. Eine Auswertung von 126 privaten Mittel- und Großbetrieben, die am KNEWLEDGE-Wettbewerb teilgenommen haben, hat zum Beispiel ergeben, dass diese Firmen allein dem Thema Kommunikation / Teamwork durchschnittlich 24% des gesamten Inhalts der betrieblichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gewidmet haben.

Oftmals neu an diesen „adaptierten seminaristischen Lernformen“ sind aber die explizite Kontextualität des Schulungsinhalts sowie manchmal die Formen der Vermittlung (Outdoor-Seminare etc.): diese sind der jeweiligen spezifischen betrieblichen Situation angepasst. Eine Steigerung der Kontextualität ist durch das Lernen am Arbeitsplatz selbst gegeben. Dabei kommt es zu einer Einbeziehung sowohl des Arbeitsumfelds als auch des Arbeitsinhaltes in den konkreten Lernprozess. Als häufigste Formen konnten wir das Lernen in Teams, einen hohen Anteil betriebs-/firmeninterner Weitergabe von Wissen und des Lernens anhand neuer Technologien (Intranet, CD-ROMs, Datenbanken etc.) feststellen. Nach wie vor geringe Verbreitungsgrade wiesen Tele-Learning und Computer Based Learning auf. Interessanterweise war Job-Rotation auch sehr wenig verbreitet, bzw. hat nur ein eher enges Segment der ArbeitnehmerInnen betroffen<sup>139</sup>.

Der **Bedeutungszuwachs des informellen Lernens** für den betrieblichen Aus- und Weiterbildungsprozess ist auch dadurch bedingt, dass der Großteil des erforderlichen Wissens kontextbezogen ist. Daher ist es naheliegend auch den Lernprozess kontextbezogen zu gestalten, was sich in der Zunahme informeller Lernarrangements widerspiegelt. In gewisser Weise kann das Arbeiten in Projektteams und Gruppen als die informelle Lernmethode schlechthin angesehen werden, insbesondere wenn diese Teams zu Forschungs- und Entwicklungsarbeiten konzipiert sind. Informelles Lernen zeichnet sich dadurch aus, dass Erfahrungslernen in der Arbeit mit intentionalem Lernen verknüpft wird<sup>140</sup>.

---

<sup>138</sup>) Infolge des retrospektiven Charakters unserer Betriebsbefragungen ist nicht eindeutig feststellbar inwieweit die Evaluierung der Arbeitsinhalte der Auslöser für den gestiegenen Stellenwert der Personalentwicklung war, oder umgekehrt die (Neu-)Bewertung der Arbeitsinhalte durch ein geändertes Verständnis von Personalentwicklung angestoßen wurde.

<sup>139</sup>) Laut Sauter zielt Job-Rotation (Wechsel des Arbeitsplatzes) vorwiegend auf Lerneffekte im Verhaltensbereich ab.

<sup>140</sup>) vgl. Dehnbostel (1998); Sauter

Ein weiterer Aspekt betrifft die zunehmende Individualisierung der Weiterbildung. Tendenziell wird versucht, Weiterbildungsmaßnahmen zunehmend maßgeschneidert für bestimmte Beschäftigtengruppen und teilweise sogar Einzelpersonen anzubieten. Dadurch sollen auch eine bessere Vermittelbarkeit der Lerninhalte und eine verbesserte Übereinstimmung des Weiterbildungsangebotes mit der jeweiligen Anforderung des Arbeitsplatzes ermöglicht werden. Diese Form der Individualisierung / Maßschneidung stellt somit die eher formalisierte Seite kontextualisierten Lernens dar. Besonders häufig findet es Anwendung im Bereich des Führungskräftenachwuchses bzw. der „High Potentials“ und in Form von Traineeprogrammen.

- Eigenverantwortung des Mitarbeiters für „seine“ Weiterbildung

Informelles Lernen impliziert auch, dass die Zuständigkeit und Eigenverantwortung des einzelnen Mitarbeiters für seine Weiterbildung zunimmt. Zwar werden nach wie vor in einem wesentlichen Ausmaß Aus- und Weiterbildungsinhalte und -maßnahmen durch und über die Personalentwicklungs / Human Resource Abteilungen akkordiert, angeboten und vermittelt. Daneben wird aber informelles Lernen als zusätzliches, komplementäres Element gefördert. Der Betrieb stellt dafür die Infrastruktur zur Verfügung (Intranet, Datenbanken etc.) die Initiative zur Nutzung derselben muss aber von den Mitarbeitern selbst kommen. Es eröffnet sich dadurch auch ein Raum zur Selbstgestaltung der Lerninhalte und Lernformen. Vielfach wird informelles (bzw. nichtformales) Lernen der MitarbeiterInnen seitens der Unternehmen als Bringschuld angesehen. D.h. von den ArbeitnehmerInnen wird erwartet, dass sie sich eigeninitiativ im Sinne der betrieblichen Erfordernisse und Ziele um ihre „eigene“ Weiterbildung kümmern.

### **Effekte auf Unternehmensebene:**

- Etablierung einer Lernkultur im Unternehmen

Wie schon auf Seite 39 dargestellt, wird *„auf der betrieblichen Ebene das breitere Verständnis von Personalentwicklung zum primären Ansatzpunkt für unternehmerische Veränderungen bzw. für ein „Entwicklungspotenzial des Unternehmens“ selbst. Im ‚lernenden Unternehmen‘ als Sinnbild für Modernisierung durch Pädagogisierung sind betriebliche Veränderungsprozesse mit Lernprozessen gekoppelt. Sie werden immer häufiger durch Bildungsmaßnahmen initiiert, gefördert, begleitet, reflektiert – und auch ihre Folgen und Nebenwirkungen werden wieder pädagogisch (z.B. in Supervisions- oder Coachingprozessen) bearbeitet. Die betriebliche Weiterbildung entwickelt sich zu einer Form der reflexiven und qualitativen Modernisierung. Das betriebliche Personalsystem tritt tendenziell aus seinem Schattendasein eines dem Produktionsprozess unter- und nachgeordneten Gestaltungsraumes heraus. Es wird von einer abgeleiteten Funktion des Unternehmensgeschehens zu einem eigenen wichtigen Einflussfaktor und rückt nicht zuletzt dadurch zu einem strategischem Unternehmensziel auf.“*

Damit sich dieser Ansatz aber entwickeln bzw. seine Potenziale entfalten kann ist es notwendig eine gewisse Form der Lernkultur innerhalb der Betriebe zu etablieren. Vielfach widersprechen aber sowohl betriebliche Hierarchie- und Rollenvorstellungen als auch sozialisationsbedingte Verhaltensweisen einer solchen Lernkultur. Man denke nur an folgendes Problem: wer gibt schon gerne zu, dass er/sie „Wissenslücken“ aufweist (die Schule sanktionierte gewissermaßen derartige „Fehlleistungen“). Das Eingestehen solcher „Wissens- bzw. Informationsdefizite“ bildet aber vielfach die Voraussetzung dafür, um überhaupt adäquat mittels (formeller und informeller) Lernaktivitäten reagieren zu können. Gleichwohl wirkt sich das Fehlen von Anreizen für Lernkooperationen und Wissensweitergabe negativ aus. Nach wie vor erscheint es vielen MitarbeiterInnen widersinnig, ihr Wissen auch den KollegInnen zugänglich zu machen („Wissen ist Macht“). Durch arbeitsorganisatorische Veränderungen, z.B. in Form von Projektteams und Gruppenarbeiten, wird teilweise explizit versucht derartige Problemfelder sukzessive abzubauen.

- Rollen- und Aufgabenwandel der PE-Verantwortlichen

Die Verantwortung für die Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen wird zunehmend bei deren (direkten) Vorgesetzten angesiedelt. Sie sind es, die Mitarbeitergespräche durchführen, Entwicklungs- und Karriereläufe besprechen und Weiterbildungsmaßnahmen festlegen. Dadurch wird auch die Entwicklung der Führungskompetenzen der Vorgesetzten zu einer wichtigen betrieblichen Weiterbildungsnotwendigkeit. Personalentwicklungsverantwortliche übernehmen dagegen zunehmend unterstützende, beratende, moderierende und organisatorische Tätigkeitsfelder. Sie sind einer Veränderung ihres Rollenverständnisses unterworfen: vom Trainer zum Berater/Prozessbegleiter<sup>141</sup>.

- Lernen am Arbeitsplatz / informelles Lernen

Das Lernen am Arbeitsplatz<sup>142</sup> bedeutet auf betrieblicher Ebene eine Akzentverschiebung zwischen formalen und informellen Anteilen der betrieblichen Weiterbildung. Zwar konnten wir viele Ansätze und Vorstellungen zum Themenkreis informelles Lernen feststellen. Generell wird diesem Lernansatz ein hohes Ausmaß an Sinnhaftigkeit zugeschrieben. Gleichzeitig gewannen wir den Eindruck, dass diese Ansätze aber noch nicht in ausgearbeitete Konzepte übergeführt wurden und (bisher) auch noch keine klare Einbindung/Einbettung in die gesamte betriebliche Personalentwicklungsstrategien erfolgte. Informelles Lernen fungiert oftmals als „Anhängsel“ betrieblicher Weiterbildung. Das Konzept der Informalität bedingt zu einem Gutteil diese unklare Position des informellen Lernens in der gesamten Personalstrategie. Wenn man dem informellen Lernen mehr Raum und Bedeutung im Rahmen der Personalentwicklung gibt, bedeutet dies auch, dass verstärkt Inhalte und Formen „des Lernens“ von den MitarbeiterInnen selbst bestimmt werden. Die bisherigen Verantwortlichen für das Ausmaß, die Richtung und die Formen betrieblicher Weiterbildung verlieren dadurch Teile ihres Gestaltungsraumes bzw. müssen ebendiese abgeben. Teilweise muss die Bedeutungszunahme informellen Lernens auch als Ausdruck da-

---

<sup>141</sup> ) Die Studie von Kuwan und Waschbüsch (1995) kommt für Deutschland zu ähnlichen Ergebnissen. Vgl. auch Stieger (2001)

<sup>142</sup> ) Zu den verschiedenen Möglichkeiten der Ausgestaltung von arbeitsbezogenen Lernorten siehe auch Dehnbostel (1995).



für gewertet werden, dass Weiterbildung seitens der Unternehmen verstärkt als eine „Bringschuld“ der MitarbeiterInnen angesehen wird. Zu bedenken ist dabei, wenn selbstinitiiertes und –organisiertes Lernen erfolgreich sein soll, dann bedarf es auch adäquater betrieblicher Anreizstrukturen.

Dass informelle und formale Weiterbildung nicht unbedingt ein Gegensatzpaar bilden legt die Tabelle 8 nahe. In ihr sind die wesentlichen Formen von Weiterbildung die während der Arbeitszeit „konsumiert“ werden können nach ihrem relativen Vorkommen in den Betrieben angeführt. So gaben praktische alle Firmen an, dass bei ihnen Weiterbildungskurse (auch) während der Arbeitszeit besucht werden konnten. Sehr hoch waren auch die Anteile in der Kategorie Lernen und Üben am Arbeitsplatz. Diese Kategorie und das Lernen anhand neuer Technologien (Intranet etc.) können als Hinweis dafür herangezogen werden, dass informell ausgerichtete Lernmethoden, zusätzlich oder auch komplementär zu den eher traditionellen Kursbesuchen, in einem wesentlichen Ausmaß am betrieblichen Weiterbildungsprozess (mit)beteiligt sind. Ein äußerst wichtiger Transmittor von Wissen dürfte auch durch (institutionalisierte) Formen der Weitergabe von erworbenem Wissen (Train the Trainer) erfolgen.

Tabelle 8: Möglichkeiten sich während der Arbeitszeit weiterzubilden

	Unternehmen	
	100 bis 500 Beschäftigte	Über 500 Beschäftigte
Kursbesuche	94,5%	98,6%
Lernen und Üben am Arbeitsplatz	89,1%	88,7%
Lernen anhand neuer Technologien	63,6%	71,8%
Weitergabe erworbenen Wissens	78,2%	77,5%
Lernen im Team / Coaching	16,4%	15,5%
Telelearning	14,5%	14,1%
Sonstige Formen	25,5%	19,7%

Quelle: KNEWLEDGE 1999 und 2000, private Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigte (Stichprobenumfang 126 Unternehmen); ibw Berechnungen

Bei der Interpretation der Kategorie Lernen im Team / Coaching ist insofern Vorsicht geboten, als diese Weiterbildungsmöglichkeit ursprünglich im Fragebogen nicht explizit abgefragt wurde. Die diesbezüglichen Angaben wurden aus der Auswertung der offenen Antwortkategorie gewonnen. Immerhin 16% der befragten Betriebe gaben von sich aus an, dass bei ihnen Lernen im Team möglich bzw. Coaching von Lernprozessen durchgeführt wird. Das Lernen im Team unterscheidet sich meist von der Weitergabe erworbenen Wissens durch dessen expliziten Gruppencharakter. Tele-Learning wird dagegen (bisher) nur in einem sehr geringen Umfang von den Betrieben überhaupt eingesetzt.

Interessanterweise konnte kein Einfluss der Betriebsgröße (gemessen an der Anzahl der Beschäftigten) auf die diversen Weiterbildungsmöglichkeiten während der Arbeitszeit festgestellt werden. Lediglich Lernen anhand neuer Technologien scheint innerhalb der Betriebe über 500 MitarbeiterInnen stärker verbreitet zu sein.

Die zu diesem Aspekt (Weiterbildungsmöglichkeiten während der Arbeitszeit) angeführten Zahlen sind aber dahingehend zu relativieren, dass sie nichts über den innerbetrieblichen Verbreitungsgrad aussagen. Insofern stellen sie nur einen Hinweis dar, dass es mannigfaltige Weiterbildungsmöglichkeiten während der Arbeitszeit gibt. In welchem Umfang die Belegschaft, bzw. Teile von ihr, daran beteiligt sind, kann aber aus dem hier vorhandenen Datenmaterial nicht abgeleitet werden.

Die Tabelle 9 fasst wesentliche inhaltliche Aspekte der Aus- und Weiterbildungsanstrengungen zusammen. Nach wie vor bilden aufgabenbezogene / technische Trainingsmaßnahmen den inhaltlichen Schwerpunkt an Aus- und Weiterbildung (im Durchschnitt beträgt der relative Anteil dieser Kategorie knapp 44% der gesamten Aus- und Weiterbildungsleistung). Ein Viertel ist aber schon der Thematik Kommunikation / Teamwork gewidmet. Managementtechniken umfassen etwa 15% des gesamten inhaltlichen Weiterbildungsspektrums. Berücksichtigt man, dass in der letztgenannten Kategorie z. B. auch Kurse für Führungskräfte enthalten sind, die speziell darauf abzielen den innerbetrieblichen Kommunikations- und Informationsfluss zu verbessern, so kann man davon ausgehen, dass der durchschnittliche Anteil der in den Betrieben für Kommunikation und dergleichen aufgewandt wird, zwischen einem Viertel und einem Drittel der gesamten Aus- und Weiterbildungsanstrengungen liegen dürfte.

Tabelle 9: Verteilung der Inhalte betrieblicher Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

Inhalte der Aus- und Weiterbildung	Mittelwert	Spannweite*
Aufgabenbezogenes/technisches Training	43,6%	85
Kommunikation / Teamwork	24,0%	90
Managementtechniken	15,4%	40
Fremdsprachen	8,4%	35
Andere Trainingsinhalte	7,5%	47
<b>Summe **</b>	<b>98,9%</b>	

Quelle: KNEWLEDGE 1999 und 2000, private Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigte (Stichprobenumfang 126 Unternehmen); ibw Berechnungen

\*) Spannweite in Prozentpunkten (d.h. Differenz zwischen dem niedrigstem und höchsten Anteil je Kategorie)

\*\*) Infolge der Berechnung der arithmetischen Mittel für die einzelnen inhaltlichen Kategorien summieren sich die Werte nicht exakt auf 100 Prozent.

Gleichzeitig weisen die relativ hohen Spannweiten darauf hin, dass etliche Betriebe ausgeprägte inhaltliche Weiterbildungsschwerpunkte setzen dürften. So beträgt die Schwankungsbreite der relativen Anteile in der Kategorie Kommunikation / Teamwork 90 Prozentpunkte!

- Interne Mobilität und Karrieremöglichkeiten

Durch arbeitsorganisatorische Veränderungen, speziell in Form von Verflachungen der Hierarchien, können hinsichtlich der internen Mobilität und Karrieremöglichkeiten zwei widersprüchliche Effekte festgestellt werden. Einerseits erleichtert Kompetenzentwicklung in der Form multifunktionaler / polyvalenter Kenntnisse sowohl die horizontale (Änderung des Aufgabengebietes) als auch die vertikale Mobilität (Karriere) der ArbeitnehmerInnen. Kompetenzentwicklung kann daher beitragen, eine bessere Übereinstimmung betriebsinterner Humanressourcen mit der betrieblichen Struktur der Aufgaben und Berufspositionen zu erreichen. Gleichwohl können multifunktionelle Kenntnisse aber auch als Substitut für Karrieremöglichkeiten eingesetzt werden. Interessantere Tätigkeitsinhalte und berufliche Aufgabenstellungen „ersetzen“ (höherentlohnte) Berufspositionen. Es erfolgt ein Abtausch zwischen dem Tätigkeitsinhalt und der Position in der betrieblichen Hierarchie. Analog dazu wirkt Empowerment der MitarbeiterInnen: die Reduktion der Hierarchieebenen bedeutet auch eine Abnahme der internen Aufstiegsmöglichkeiten.

- Fachkräftemangel und Karriereschienen

Bis vor kurzem war die übliche Form der Karriere nur durch einen Einstieg in das Management möglich. Dies bedeutet aber auch, dass exzellente Techniker und Fachkräfte die einen Aufstieg realisieren wollten, ihren Tätigkeitsbereich verlassen und ins Management abwandern mussten. Die Folge kann als „betriebsinterner Brain-Drain“ bezeichnet werden, da er meist eine Reduktion des (technischen) Know-hows der Firma implizierte. In Zeiten eines Fachkräftemangels wird dieser Abzug des Expertenwissens aber zunehmend als ein Problem erkannt. Um die exzellenten Fachkräfte in ihrem Aufgabenbereich zu halten und ihnen trotzdem eine Karriereoption zu ermöglichen, gingen etliche Betriebe dazu über eigene Karriereschienen für Techniker, meist in Form des Projektmanagements, zu etablieren. Wichtig dabei ist, dass Management- und Technikerkarriere als gleichberechtigte und gleichbewertete Aufstiegsmöglichkeiten wahrgenommen werden.

- Kompetenzentwicklung erhöht Zugangschancen zur Weiterbildung

Arbeitsorganisatorische Änderung und der Versuch die in den MitarbeiterInnen „schlummernden“ Innovationspotenziale zu fördern und auszuschöpfen bedeutet eine tendenziell breitere Einbeziehung der Beschäftigten in Weiterbildungs-/Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. Dies sollte in Richtung einer Abnahme der unterschiedlichen Weiterbildungspartizipationsquoten für verschiedene Beschäftigtengruppen wirken. Zusätzlich bewirkt die steigende Bedeutung des informellen Lernens, dass das individuelle Engagement an Bedeutung gewinnt. Formale, hierarchische Zugangshemmnisse zu betrieblicher Weiterbildung sollten daher tendenziell abnehmen<sup>143</sup>. Es wird vielmehr von der Eigeninitiative des/r einzelnen MitarbeiterIn abhängen, in welchem Ausmaß Weiterbildung „konsumiert“ wird. Voraussetzung dafür ist aber auch ein gleichberechtigter Zugang zur, das informelle Lernen unterstützenden, Infrastruktur<sup>144</sup>. Für die formale betriebliche Weiterbildung ist nach wie vor

---

<sup>143</sup> ) vgl. zu diesem Aspekt Sauter.

<sup>144</sup> ) vgl. Plath (2000)

davon auszugehen, dass vorrangig in jene MitarbeiterInnen investiert wird, die über ein erfolgversprechendes Kompetenzentwicklungspotenzial verfügen, wie immer dieses auch festgestellt und bewertet wird. Dadurch könnten sich neue Formen von Zugangshemmnissen bzw. Auswahlmechanismen ergeben.

- Implementierung neuer Kompetenzentwicklungskonzepte

Die Untersuchungen in den zehn Unternehmen zeigten, dass die frühe Einbeziehung des Betriebsrates in betriebliche Veränderungsprozesse sehr zum Erreichen der avisierten Ziele beigetragen hat. Potenzielle Vorbehalten seitens der Belegschaft(svertreter) den durch die arbeitsorganisatorischen Veränderungen verfolgten unternehmerischen Zielsetzungen gegenüber konnten so meist abgebaut werden. Auch konnten dadurch wichtige Vorstellungen der Belegschaftsvertretung durchaus berücksichtigt und umgesetzt werden. Gleiches kann von den (un)mittelbar durch die arbeitsorganisatorischen Veränderungen betroffenen MitarbeiterInnen gesagt werden. Teilweise wurde auch explizit auf deren Erfahrungswissen abgestellt und sie daher auch konzeptionell in Reengineeringprozesse miteinbezogen. Generell ist also hervorzuheben, dass ein hohes Ausmaß an Transparenz die Ziele und Wege arbeitsorganisatorischer Veränderungen betreffend, viel zu einer friktionsminimierten Umsetzung neuer Konzepte beitragen kann. Neben der Bedeutung der Transparenz für den Implementierungsprozess zeigte sich, dass auch die Einbeziehung der Belegschaft bzw. der von den Änderungen unmittelbar betroffenen MitarbeiterInnen in die konkreten Umgestaltungsaktivitäten wesentlich zum Gelingen derartiger Transformationsprozesse beigetragen hat.

Wesentliche Impulse in Richtung arbeitsorganisatorischer Änderungen bzw. neuer Schwerpunktsetzungen in der Personalentwicklung gingen oftmals von den PE-Verantwortlichen selbst aus. Die Umsetzung konkreter Maßnahmen wurde meist in Probephasen mit Kleingruppen bzw. innerhalb abgegrenzter Unternehmensbereiche durchgeführt. Die derart gewonnen Erkenntnisse (sowohl positiver als auch negativer Art) konnten dann in der nächsten Phase der verbreiteten Einführung mit berücksichtigt werden. Diese Vorgangsweise bot auch die Möglichkeit die Geschäftsführung von der Sinnhaftigkeit und der Durchführbarkeit avisierter Projekte zu überzeugen. Hinsichtlich genereller Neuausrichtungen von Personalentwicklungsvorhaben konnten von uns auch Ansätze beobachtet werden, die eine explizite Top-Down Strategie verfolgten. In diesen Fällen war es das Top-Management, das die Initiative setzte.

#### Fazit und Ausblick:

Aus dem Befund, dass jene ArbeitnehmerInnen, die in interessanten Tätigkeitsfeldern beschäftigt sind bzw. Arbeitsaufgaben haben auch im Durchschnitt sowohl eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden zu sein als auch stärker motiviert sind eigeninitiativ (Weiter-) Bildungsaktivitäten zu setzen<sup>145</sup>, lassen sich wichtige Rückschlüsse hinsichtlich des Zugangs und der intrinsischen Motivation zu betrieblicher Weiterbildung ziehen. Kompetenzentwicklung und -management setzen auf diesen beiden Ebenen (des Zugangs und der Motivation) an. Aus der Erkenntnis, dass die betriebliche Arbeitsorganisationsform

---

<sup>145</sup>) Zur Bedeutung des Arbeitsumfeldes für die Motivation am beruflichen selbstgesteuerten Lernen vgl. Straka.

selbst eine wesentliche Determinante der Anreiz- und Berufsstruktur (und damit auch der Tätigkeitszuschnitte) ist, folgt, dass in der Veränderung der Arbeitsorganisationsform ein wichtiger Hebel zur Freilegung bisher nicht genutzter Innovations-, Produktivitäts- und generell Problemlösungspotenziale der MitarbeiterInnen liegt.

Vor zu simplen Vorstellungen bezüglich kausaler Wirkungszusammenhänge ist aber zu warnen. So belegen internationale Erfahrungen die Bedeutung der betrieblichen Sozialstruktur für die Durchsetzbarkeit und Grenzen organisatorischen Wandels<sup>146</sup>. Demnach bleibt betrieblicher Wandel oft in sozialstruktureller Hinsicht begrenzt. Hierarchisierung der Qualifikationen, der Arbeitsbedingungen, der Qualifizierungsmöglichkeiten, des sozialen Status usw. werden bestenfalls etwas verringert. Auch Gruppen- und Teamkonzepte sind oftmals nicht in die Hierarchie integriert<sup>147</sup>. Die neuen Formen der Arbeitsorganisation erfordern zwar die Enthierarchisierung der Kompetenzen, dem steht aber meist die traditionelle betriebliche Sozialstruktur entgegen<sup>148</sup>. Die Reintegration von indirekten und Vorgesetztenfunktionen bricht sich vielfach an etablierten Mustern hierarchischer und funktionaler Arbeitsteilung<sup>149</sup>. Einerseits sind damit reale Erfahrungen im Zuge derartig komplexer und widersprüchlicher Unterfangen angesprochen, andererseits verweisen diese Ergebnisse auch auf möglicherweise nur partiell konzipierte bzw. umgesetzte Veränderungsansätze.

### **Effekte auf der Makroebene:**

Laut Levin<sup>150</sup> liegt insbesondere in den arbeitsorganisatorischen Veränderungen das tatsächliche Potenzial für steigende Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten<sup>151</sup>. Umso ausgeprägter sollte dies für Veränderungen gelten, bei denen Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen den Kern der Unternehmensstrategie bildet. Was könnten diese Entwicklungen nun für das Bildungs- und Beschäftigungssystem auf der Makroebene bedeuten? Welche Auswirkungen bzw. welches implizite Veränderungspotenzial kommt ihnen zu? Viele Aspekte deuten darauf hin, dass sich sowohl die Formen der Erstausbildung und der Weiterbildung als auch das Verhältnis von Erstausbildung zu Weiterbildung verändern werden. Die Meinungen diesbezüglich divergieren aber teilweise beträchtlich.

- Geänderte Ausbildungsinhalte und der Stellenwert der Erstausbildung:

Wie schon mehrmals aufgezeigt, werden durch die arbeitsorganisatorischen Veränderungen von den ArbeitnehmerInnen verstärkt zusätzliche Qualifikationen in Form von abstrakteren Kenntnissen (Anforderungen an kognitive Fähigkeiten und abstrak-

---

<sup>146</sup> ) vgl. z.B. Kuhlmann und Kurz (1995)

<sup>147</sup> ) vgl. Peters (1996)

<sup>148</sup> ) vgl. Menne (1999)

<sup>149</sup> ) vgl. Heidenreich (1997)

<sup>150</sup> ) Von solchen Veränderungen sind aber seiner Meinung nach (bisher) nur ganz wenige ArbeitnehmerInnen betroffen (zitiert nach Ribolits).

<sup>151</sup> ) Einen Überblick über die umfangreiche internationale Literatur zu diesem Thema des „skill biased (technological) and organizational change“ bietet die kommentierte Bibliografie in NCVET (2000).

tes Wissen steigen), Systemqualifikationen (Anforderungen an bereichsübergreifenden technisch-organisatorischen Zusammenhängen), der Beherrschung eines breiteren Aufgabenspektrums (infolge der Entgrenzung von ausführenden, kontrollierenden, steuernden und instandhaltenden Funktionen) sowie ein Mehr an kommunikativen Fähigkeiten (Teamwork, kontextuale Steuerung) abverlangt bzw. eingefordert<sup>152</sup>. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach dem Wie, Wann und Wo der adäquaten Vermittlung dieser Qualifikationen. Die (unmittelbaren) Auswirkungen auf der Ebene der Unternehmen (Lernen am Arbeitsplatz / Kontextualisierung des Lernens / Zunahme informeller Lernarrangements) wurden schon im vorigen Abschnitt angerissen. Hier sollen die Konsequenzen, die sich auf der Makroebene - für das Bildungssystem generell – ergeben könnten, thematisiert werden.

Wesentliche Elemente dieser Qualifikationsanforderungen könn(t)en schon im Erstausbildungssystem vermittelt werden. Es deutet vieles darauf hin, dass die Bedeutung der Erstausbildung vor allem hinsichtlich der Vermittlung von allgemeinen Bildungsinhalten (Schlüsselqualifikationen<sup>153</sup>) zunehmen wird.

Eine Konsequenz aus dieser Bedeutungszunahme allgemeinbildender, fachunspezifischer Lehrinhalte könnte der komplementäre Bedeutungsrückgang berufsspezifischer Bildungsinhalte der Erstausbildung sein<sup>154</sup>. Eine mögliche (Extrem-)Lösung könnte dann darin liegen, sich auf die Vermittlung von Lehrinhalten zu konzentrieren, die nicht der Veralterung unterliegen. D.h. die Berufsausbildung entledigt sich der inhaltlichen Qualifizierung und konzentriert sich auf ihren Bildungsanspruch mit dem Zweck der Persönlichkeitsentwicklung. Im Vordergrund stünde dann die Vorbereitung auf die Selbstanpassung an den Wandel: mithin Selbstorganisationsfähigkeit als Handlungskompetenz der Individuen<sup>155</sup>. Dieses extreme Szenario ist für Österreich als nicht realistisch einzustufen, da u.a. keiner der relevanten politischen Akteure bislang eine derartige Variante propagiert hat. Man kann davon ausgehen, dass es eher zu einer Anreicherung der Bildungsinhalte der Erstausbildung (bei bestehendem Umfang fachspezifischer Bildungsinhalte) mit allgemeinbildenden, fachunspezifischen Lehrinhalten kommen wird.

Gewissermaßen die Gegenthese zu obigem Extremszenario wäre, dass die Berufsbildung zur Allgemeinbildung wird. Die Durchdringung weiterer Bildungsbereiche durch ökonomisch-affizierte Verwertungsinteressen, -kalküle und „-notwendigkeiten“<sup>156</sup> führt demnach dazu, dass berufsspezifische Bildungsanteile (auf Kosten allgemeinbildender Inhalte) in praktisch allen Ausbildungsformen zunehmen, sie den Kern der Ausbildungen bilden werden. Dieses Szenario hat einerseits angesichts der generellen Angebotsstruktur des österreichischen Erstausbildungssystems (z.B. die Einfüh-

---

<sup>152</sup> ) vgl. auch Heidenreich (1999)

<sup>153</sup> ) Unter dem Begriff „Schlüsselqualifikation“ wird vor allem die Fähigkeit zur Bewältigung offener, unbestimmter und komplexer Situationen gefasst – etwa Selbständigkeit, intrinsische Arbeitsmotivation, Team- und Kommunikationsfähigkeit, reflexive und Lernfähigkeiten (vgl. Heidenreich 1997). Es handelt sich somit um Qualifikationen, die weniger eine spezielle Fachkompetenz, als vielmehr eine allgemeine berufliche Handlungsfähigkeit ermöglichen sollen (vgl. Gruber).

<sup>154</sup> ) Ein weiterer Grund für die Bedeutungszunahme von Schlüsselqualifikationen ist in der weitgehenden Unbestimmbarkeit künftiger Berufsanforderungen zu sehen (vgl. Gruber).

<sup>155</sup> ) vgl. Geißler, Geramanis (2001)

<sup>156</sup> ) vgl. Dostal et al (1998)

rung von Fachhochschulen und des Bakkalaureats), andererseits die Lehrinhalte betreffend durchaus Relevanz. Trotzdem dürfte auch in Zukunft ein nicht unbeträchtlicher Teil des Bildungssystems nach wie vor überwiegend allgemeinbildende Ausbildungsinhalte vermitteln (z.B. AHS, diverse geisteswissenschaftliche Studienrichtungen etc.) – die Extremposition „Berufsbildung als Allgemeinbildung“ kann demnach für Österreich ebenfalls als zu überzogen eingestuft werden. Zu bedenken gilt dabei auch, dass eine Bildungspolitik, die nur auf die ökonomische Verwertbarkeit abzielt, nicht Bildung sondern bloß Zurichtung vermittelt<sup>157</sup>, mit allfälligen nichtintendierten negativen Feedbackwirkungen hinsichtlich innovativer und kreativer Potenziale.

Die steigende Bedeutung der Schlüsselqualifikationen im Ausbildungsspektrum hat ihr Pendant in der möglichen Bedeutungszunahme formaler Bildungsabschlüsse für den Rekrutierungsprozess (Stichwort: Signalling). In diesem Zusammenhang wird die These vertreten, Unternehmen seien deshalb an Schlüsselqualifikationen interessiert, weil diese als Voraussetzung dafür angesehen werden, dass ein höheres Lernpotenzial gebildet und dadurch niedrigere Ein-/An- und Umlernkosten bei der Einführung neuer Prozesse und Technologien erzielt werden können. Darüber hinaus dürfte die Halbwertszeit des Wissens im Falle allgemeiner Bildungsinhalte wesentlich länger als jene spezifischer Bildungsinhalte sein - Allgemeinwissen entwertet sich demnach in Zeiten rapider Veränderungen der beruflichen, technologischen und wirtschaftlichen Umwelt in einem geringeren Ausmaß als (berufs)spezifisches Wissen<sup>158</sup>.

Kommt es zu dieser Vermittlung von Schlüsselqualifikationen durch das Erstausbildungssystem, so könnte dies bedeuten, dass formale Bildungsabschlüsse im Rekrutierungsprozess der Unternehmen einen höheren Stellenwert bekommen. Können aber höhere formale Bildungsabschlüsse als valide Indikatoren/Signale für ein höheres individuelles Lernpotenzial dienen? Dabei gilt zu bedenken, dass je breiter und umfassender die Kompetenzen einer Person sind, desto ungerechter wird sie im Allgemeinen durch Bildungsabschlüsse bewertet werden. Zudem sind Schlüsselqualifikationen per se schwierig zu bewerten (wie beurteilt man z.B. das Ausmaß an erreichter Selbständigkeit oder Kommunikationsfähigkeit?). Infolge des Bedeutungszuwachses der Schlüsselqualifikationen können daher Noten / Zeugnisse immer ungenauer die Gesamtkompetenz einer Person signalisieren, sie erscheinen demnach als Signal individueller Lernpotenziale als denkbar ungeeignet. Trotzdem wird vielfach davon ausgegangen, dass sich generell höhere Kompetenzpotenziale auch in tendenziell höheren formalen Abschlüssen niederschlagen. Diese Sichtweise negiert bzw. unterschätzt wiederum die reproduktionstheoretischen Erkenntnisse der bildungssoziologischen Ungleichheitsforschung, wonach nach wie vor (d.h. trotz Bildungsexpansion) dem sozialen Background ein hoher Erklärungsanteil an der Erreichung formaler Abschlüsse zukommt. Infolge der verminderten Signalwirkung von Noten und Zertifikaten (Aussagekraft hinsichtlich der individuellen Lernpotenziale) in differentieller Hinsicht<sup>159</sup> zeichnet sich ein Bedeutungsverlust von Bildungsabschlüssen für die konkreten Einordnungsprozesse in die betriebliche Hierarchie ab. Ihre Bedeutung behalten sie aber in dem Sinne, dass zunehmend ein bestimmtes forma-

---

<sup>157</sup> ) vgl. Ribolits

<sup>158</sup> ) vgl. NVCER (2000)

<sup>159</sup> ) Die Bedeutungsabnahme von Bildungsabschlüssen in konkreter differentieller Hinsicht erfolgt auch infolge der sich abzeichnenden Inflationierung von Bildungsabschlüssen, sowohl aufgrund eines sich ausdifferenzierenden (und unüberschaubaren) Angebotes als auch infolge der rein quantitativen Zunahme der Zahl der Abschlüsse – vgl. NVCER (2000).

les Bildungsniveau nicht unterschritten werden darf, um überhaupt in den Pool der potenziellen ArbeitsplatzbewerberInnen zu kommen. Bildungsabschlüsse werden also immer wichtiger und unwichtiger zugleich<sup>160</sup>. Schlüsselqualifikationen dürften dagegen zunehmend vermittels anderer Indikatoren im betrieblichen Rekrutierungsverfahren berücksichtigt werden (Assessments, Tests etc.).

Zusammengefasst würde dies bedeuten, dass die Erstausbildung wichtiger für die Vermittlung allgemeiner, fachunspezifischer Bildungsaspekte und Inhalte sowie für den grundlegenden primären Einordnungsprozess in die Arbeitswelt (den Übergang vom Bildungs- in das Beschäftigungssystem) wird. Hinsichtlich der Vermittlung von (konkreten) beruflichen Fertigkeiten und Kenntnissen ist für Österreich von einer eher konstanten Bedeutung der Erstausbildung auszugehen, wobei aber aufgrund der gegenwärtigen Tendenzen eine verstärkte Ausrichtung des Ausbildungsangebotes und der -inhalte an wirtschaftlichen/unternehmerischen Bedarfslagen zu konstatieren ist.

Man kann davon ausgehen, dass schon derzeit beobachtbare Tendenzen der Entberuflichung, d.h. die Auflösung des Berufskonzeptes als wesentliche strukturbestimmende Kategorie des österreichischen Beschäftigungssystems<sup>161</sup>, durch arbeitsorganisatorische Änderungen zusätzlich verstärkt bzw. beschleunigt würden. Durch die Verbreiterung der Tätigkeitsanforderungen (Job-Enrichment) und durch Aufgaben- und Tätigkeitsstrukturen, die oftmals quer zu herkömmlichen Berufen liegen<sup>162</sup>, kommt es vielfach zu Neudefinitionen von (Job)Profilen. Konkret bedeutet dies, dass oftmals Neuschneidungen von Tätigkeitsbündeln (aus vormals voneinander unterscheidbaren Berufen), eine Verschiebung von Berufsinhalten aus den traditionellen Berufsmustern hinaus sowie ein Bedeutungszuwachs extrafunktionaler Qualifikationen für den jeweiligen Arbeitsplatz / die Arbeitsstelle vorgenommen werden<sup>163</sup>. Da Berufsbildungsstrukturen überwiegend berufsbezogen, nicht aber mit der Berufslandschaft kongruent sind<sup>164</sup>, bedeuten derartige Verschiebungen der Tätigkeitsinhalte von Jobs bzw. Berufen, dass berufsorientierte Lehrpläne und -inhalte zunehmend unvorhersehbar werden<sup>165</sup>. Ausbildungen sind also (insbesondere im dualen System) immer weniger punktgenau auf den Beruf zuzuschneiden - dies gelingt bestenfalls noch in Teilbereichen<sup>166</sup>.

Als Antwort auf diese Problemlagen werden (nicht nur) in Österreich Spezialisierungs- und Flexibilisierungsansätze im Bildungssystem angedacht bzw. umgesetzt, die sich vielfach ergänzen, in manchen Aspekten bzw. Bereichen aber auch widersprechen können. So sind komplementäre Zusammenhänge zwischen Spezialisie-

---

<sup>160</sup>) vgl. Gruber

<sup>161</sup>) vgl. Baethge et al (1998), Dostal et al (1998)

<sup>162</sup>) vgl. Dostal et al (1998)

<sup>163</sup>) vgl. auch Dostal et al. (1998)

<sup>164</sup>) So gibt es für manche Berufe keine geschlossenen Ausbildungen, manche Berufe sind erst über Weiterbildungszertifikate erreichbar, für (viele) andere Berufe gibt es nur Ein- arbeitung / Anlernen. Als Indiz kann dafür auch gelten, dass etwa 3.000 Ausübungsberufen (laut Berufssystem des Arbeitsmarktservices) nur etwa 250 Ausbildungsberufe gegenüber- stehen.

<sup>165</sup>) vgl. auch Editorial in Wirtschaft und Gesellschaft (1989)

<sup>166</sup>) vgl. Schneeberger und Kasthuber (1999)



rung und Flexibilisierung dort anzutreffen, wo es zu einer Spezialisierung durch Flexibilisierung kommt. Beispielhaft dafür können Qualifizierungsmodule curricular-didaktischer Ausrichtung (Zerlegung des gesamten Lernprozesses - Prinzip der Bindendifferenzierung), Gruppenlehrberufe (mit Fachrichtungen) sowie Schwerpunktberufe (z.B. Handelsberufe) angeführt werden. Zu widersprüchlichen Beziehungen zwischen Flexibilisierung und Spezialisierung kann es dort kommen, wo versucht wird, passgenau Berufsbildungsangebote zu kreieren, die dann tendenziell auf einer zu engen Berufsbildbreite aufbauen (müssen). In diesen Fällen dominiert der Spezialisierungsansatz auf Kosten des Flexibilisierungsbedarfs.

Österreich ist in Bezug auf die Flexibilisierung der beruflichen Erstausbildung in die Kategorie der strukturbewahrenden Länder mit dualen Systemen einzuordnen<sup>167</sup>. Charakteristisch ist die vor allem inhaltlich ausgelegte Modernisierung der dualen Ausbildungsgänge unter Beibehaltung bzw. nur gradueller Modifizierung des Berufsprinzips<sup>168</sup>. In diesem Zusammenhang sind die Einführung neuer und modernisierter (Redefinierung von Berufsbildern) Lehrberufe, die innere Gliederung von Lehrberufen (nach Fachrichtungen, inhaltlichen Schwerpunkten oder Branchenmodulen), Zusatzkurse aber auch sogenannte Hybridberufe (z.B. Metall-Elektro) und Branchenspezialberufe zu nennen. In Diskussion sind Fragen in Bezug auf die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und allgemeiner Bildung sowie Überlegungen zu Teilqualifizierungen, die am Anfang oder vor der Lehre angesiedelt sind, um die Einstiegsschwelle für Jugendliche mit Vermittlungsproblemen etwas niedriger zu machen. Schneeberger und Kastenhuber (1999) plädieren dafür, die „begrenzte Modularisierung“ durch ein „offenes Konzept der Beruflichkeit“ zu ergänzen. Ein solches sollte mit einer Grund- oder Kernausbildung beginnen (Dauer in etwa zwei Jahre) und den Rest der Lehrzeit für Spezialisierungen vorsehen<sup>169</sup>. Dabei sollte insbesondere die modulare Fassung von Ausbildungsinhalten und die Entwicklung flexibler Berufsbilder in die Gesamtkonzeption einfließen<sup>170</sup>. Insbesondere seitens der Arbeitnehmervertretung wird eine Ergänzung der betrieblichen Ausbildung durch zwischen- und überbetriebliche Ausbildungselemente (also eine Ausweitung des dualen zum trialen System) gefordert<sup>171</sup>. Der Modularisierungsansatz ist in Österreich aber auch wiederholt Kritik ausgesetzt. So werden potenzielle Nachteile vor allem in der Erstausbildung befürchtet, dann nämlich, wenn Modularisierung vorrangig aus Zeit- und Kostenersparnisgründen betrieben wird und so zum Outsourcing von Bildungsteilen führen<sup>172</sup> bzw.

---

<sup>167</sup>) Helmut Pütz zitiert nach Schneeberger und Kastenhuber (1999). Deutschland und die Schweiz sind demnach die beiden anderen Länder dieser Gruppe.

<sup>168</sup>) Im Gegensatz dazu sind zwei weitere idealtypische Änderungsansätze denkbar: Einerseits eine radikale Öffnung des Systems à la Großbritannien (NVQ-Modell: National Vocational Qualifications) mit dessen totaler Modularisierung, wobei die Module als in sich abgeschlossene Teilqualifikationen, die einzeln geprüft und zertifiziert werden, konzipiert sind. Eine Prüfung der Gesamtqualifikation entfällt. Andererseits ist eine vertikale Stratifizierung durch eine Erhöhung der Anzahl der Abschlussniveaus möglich. Vgl. dazu Deissinger (1999) bzw. Kloas (1997).

<sup>169</sup>) vgl. Schneeberger und Kastenhuber (1999)

<sup>170</sup>) vgl. Kloas (1997). Module erlauben zudem eine schnellere und flexiblere Reaktion auf veränderte Anforderungen des Beschäftigungssystems (bei modularen Systemen muss nicht das gesamte Berufsbild verändert werden, sondern nur ein(ige) Modul(e)).

<sup>171</sup>) vgl. auch Editorial in *Wirtschaft und Gesellschaft* (1989)

<sup>172</sup>) vgl. Gruber. Als durchaus sinnvoll wird (von derselben Autorin) hingegen Modularisierung für die Bereiche Weiterbildung, Umschulung, Zweiter Bildungsweg und bei der Nachqualifizierung von Un-/Angelernten eingestuft.

die Ausbildungsstätten (Lehrbetriebe) aus Effizienzüberlegungen nicht mehr alle für eine breite Gesamtqualifikation notwendigen Ausbildungsmodule anbieten würden.

Auch im „restlichen“ Bildungssystem sind seit längerem vielfältige Spezialisierungs- und Flexibilisierungstendenzen beobachtbar. Zu nennen sind dabei die Ausdifferenzierung des Bildungsangebotes hinsichtlich inhaltlicher Komponenten (z.B. neue Ausbildungsschwerpunkte im IT-Bereich in den bestehenden Schulformen), die Einführung von Wahl- und Freifächern, die inhaltliche Anpassung der Lehrpläne sowie die Etablierung von Rahmenlehrplänen. Nur mehr die übergeordneten Bildungsziele werden verbindlich festgelegt - die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung liegt im Gestaltungsbereich der Lehrer. Dies soll insbesondere in den vollzeitschulischen beruflichen Ausbildungsformen ein hohes Ausmaß an aktueller inhaltlicher Vermittlung ermöglichen. Gerade im tertiären Bildungssegment ist ein Diversifizierungsprozess von Institutionen und Studienangeboten feststellbar (Einführung des Bakkalaureats und von Fachhochschulen)<sup>173</sup>.

Sollten die in dieser Studie beobachteten arbeitsorganisatorischen Veränderungen in einem substanziellen Ausmaß zu Neudefinitionen von Berufsprofilen führen, dann stellt sich die Frage, ob die bisher gesetzten Flexibilisierungsansätze im (Berufs-) Bildungssystem ausreichen werden oder verstärkt werden müssten. Die Beantwortung dieser Frage hängt nicht zuletzt davon ab, ob es durch die Neuschneidungen von Aufgabenbündeln zu dauerhaften, standardisierten bzw. standardisierbaren Tätigkeitsprofilen – also zu „neuen Berufen“ – kommen wird. Trifft dies zu, dann könnte die Qualifizierung für diese „neuen Berufe“ im Wesentlichen im Rahmen „herkömmlicher“ Ansätze (d.h. neue bzw. modernisierte Lehrberufe bzw. vollzeitschulische Berufsbildungsangebote, Ausbildungsschwerpunkte, Modularisierungsansätze etc.) vermittelt werden.

Oder muss man nicht eher davon ausgehen (wie z.B. Dybowski, 1998, betont), dass Erstausbildung generell an Bedeutung verlieren, ihr (in der Perspektive des dauerhaften Lernens) vor allem eine Sockelfunktion für eine qualifizierte Berufseinmündung zukommen wird. Aspekte der Initialqualifikation, Employability und dynamischen Handlungsfähigkeit<sup>174</sup> sind damit angesprochen. Die derartigen Einschätzungen zugrundeliegenden Vorstellungen zentrieren vor allem um die These der Erodierung der Berufsorientierung für die betriebliche Arbeitsorganisation<sup>175</sup> (Auflösung des Berufes als betriebliches Organisationskonzept) sowie um die These der abnehmenden Bedeutung des Berufskonzeptes als dauerhaftes Vermittlungsmedium fachspezifischer Qualifikationen<sup>176</sup>. Stimmt man diesen Ansichten zu, so stellt sich auch die Frage nach der zukünftigen Rolle bzw. dem Stellenwert der dualen Ausbildung. Unter den gegenwärtigen Entwicklungstendenzen entwirft Greinert (2001) ein Szenario, das der dualen Ausbildung in naher Zukunft nur mehr im Segment der Handwerksausbildung und der Ausbildung in Kleinbetrieben einen Stellenwert zuweist. Gegensteuernd plädiert er für eine Generalisierung bzw. Ausdehnung des Ansatzes der dualen Ausbildung auch auf die anderen Lern- bzw. Ausbildungsformen. Demnach sollten alle Ausbildungsgänge (von der Fachschule bis

<sup>173</sup> ) vgl. dazu das Kapitel über das österreichische Bildungssystem

<sup>174</sup> ) vgl. Kloas (1997), Sauter (1999)

<sup>175</sup> ) vgl. Baethge und Baethge (1998)

<sup>176</sup> ) vgl. Voß (1998)

nach sollten alle Ausbildungsgänge (von der Fachschule bis zur Universität) eine betriebliche Ausbildungskomponente aufweisen<sup>177</sup>.

- Verändertes Verhältnis zwischen Erstausbildung und Weiterbildung?

Neigt man der Ansicht eines substanziellen Bedeutungsverlustes der Erstausbildung zu, so hat dies auch (zum Teil weitreichende) Implikationen für das Verhältnis von Erstausbildung zu Weiterbildung. Die Argumente, die für eine Bedeutungszunahme der Weiterbildung angeführt werden, stellen vorwiegend folgende Zusammenhänge in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen:

- ◆ Neue arbeitsorganisatorische Konzepte bedingen neuartige Qualifikationsanforderungen (hinsichtlich der Kommunikationsfähigkeit, dem betrieblichen Ablaufwissen, der Übernahme neuer Aufgaben etc.) für breitere Teile der bestehenden Belegschaft und demnach einen erhöhten Umschulungs- und Weiterbildungsbedarf. Dieser ist derart betriebs- und arbeitsplatzspezifisch bestimmt, dass kontextuelles Lernen quasi unumgänglich wird. Es wird somit auch eine Trendumkehr der beruflichen Aus- und Weiterbildung prognostiziert: lagerten früher Groß- und Mittelbetriebe die Aus- und Weiterbildung kontinuierlich vom unmittelbaren Arbeitsprozess zugunsten zentralorganisierter Ausbildungsanteile aus dem Produktionsprozess aus, so wird jetzt zunehmend Lernen am Arbeitsplatz forciert<sup>178</sup>. Dass dies aber nicht unbedingt mit einer Bedeutungszunahme dualer Ausbildung einher gehen muss, impliziert der nächste Punkt.
- ◆ Der Beruf als Allokationsmedium dauerhaft verwert- und anwendbarer Qualifikationsbündel verliert („strikte Variante“) sowohl für ArbeitnehmerInnen als auch für Betriebe an Relevanz (sinkende Halbwertszeit des fachspezifischen Wissens; Beruf ist nicht mehr Kern der betrieblichen Organisationsform) bzw. er wird durch offenere Berufsbilder („mildere Variante“) ersetzt. Der Bedeutungsrückgang der beruflichen Erstausbildung ist demzufolge bedingt durch die abnehmende Bedeutung des Berufskonzeptes als strukturdeterminierendes Element. Die Vermittlung relevanter Fertigkeiten und Kenntnisse erfolgt verstärkt gemäß betriebsspezifischen Vorgaben, Strukturen und Zeithorizonten: Weiterbildung wird zum wichtigsten Bildungsprozess.
- ◆ Weiterbildung wird seitens der Unternehmen offensiv zur Bewältigung des Strukturwandels eingesetzt - Stichwort Lernendes Unternehmen. Die Ausbildungsbudgets werden dagegen gekürzt. Attraktiver werden konkurrierende Qualifikationssysteme, die die Tendenz zu Kurzfristreaktionen stützen (berufsbildende mittlere und höhere Schulen, FHS). Das Prinzip Lernen ermöglicht dabei eine „reflexive Rationalisierung“<sup>179</sup>, wobei die Rationalisierungsstrategie in der Koppelung von Veränderungsprozessen mit betrieblichen Lernprozessen besteht.
- ◆ Vor allem zwei Arten der Flexibilisierung werden in der Weiterbildung benötigt bzw. forciert werden: inhaltliche Flexibilität (content flexibility) und temporale Fle-

---

<sup>177</sup>) Voß's (1998) Analyse der Entgrenzungsprozesse der Arbeit kommt zu analogen Ergebnissen hinsichtlich des Qualifizierungssystems.

<sup>178</sup>) vgl. Peters (1996)

<sup>179</sup>) vgl. Geißler und Orthey (1997)

xibilität<sup>180</sup>. Inhaltliche Flexibilität umkreist die Themen Kontextualität und Erfahrungswissen; temporale Flexibilität geht mehr auf die zeitlichen, örtlichen und formalisierten Lernarrangements ein<sup>181</sup>. Beide Formen fördern die Individualisierung des Lernens. Darüber hinaus wird verstärkt seitens der Betriebe ein Mehr an Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Weiterbildungsleistungen eingefordert werden (Stichwort Selbstlernen).

Alle diese Tendenzen würden durch die Auswirkungen umfassender arbeitsorganisatorischer Veränderungen (in dem von uns beschriebenen Sinne der Kompetenzentwicklung) noch verstärkt. Als Fazit können zwei mögliche (und teilweise widersprüchliche) Auswirkungen abgeleitet werden<sup>182</sup>. Eine Position ergäbe sich dadurch, dass sich die Erstausbildung auf das Wesentliche und Grundlegende konzentrieren soll(te), der Erwerb von Zusatzqualifikationen in die Weiterbildung verlagert werden würde<sup>183</sup>. Dieser Sichtweise folgend setzt also die berufliche spezifische Weiterbildung auf der Basis von Allgemeinwissen und generellen Problemlösungskapazitäten an bzw. auf. Berufliche Erstausbildung nähme ab, berufliche betriebsspezifische Weiterbildung nähme zu. Innerhalb der beruflichen Bildung fände somit eine Gewichtsverlagerung von der Ausbildung zur (lebenslangen bzw. lebensbegleitenden) beruflichen Weiterbildung statt<sup>184</sup>.

Die zweite mögliche Auswirkung betont zwar auch die gestiegene Bedeutung der Weiterbildung im Kontext der gesamten beruflichen Aus- und Weiterbildung. Die Auswirkungen auf die Ausbildung werden aber differenziert gesehen: demnach ginge die Lehrlingsausbildung zurück, die vollzeitschulische berufliche Ausbildung würde gleichzeitig an Bedeutung zulegen.

Welche weitergehenden Konsequenzen und mögliche Probleme könnten mit der Bedeutungszunahme von Weiterbildung verbunden sein?

- Neben den oftmals beschriebenen Konsequenzen in Bezug auf kontinuierliche Lernprozesse bzw. Lernanforderungen (lebenslanges bzw. lebensbegleitendes Lernen) geht mit der Bedeutungszunahme von Weiterbildung(steilen) tendenziell eine Individualisierung der Qualifizierungsprozesse einher. Individualisierte Ausbildung resultiert in „individuellen Berufen“<sup>185</sup> mit dem Resultat, dass die Transferqualität der Berufsqualifikation<sup>186</sup> abnehmen wird. Mit zunehmendem Formalisierungsgrad der Weiterbildung (informelle Weiterbildung: Selbstlernen, Lernen

<sup>180</sup>) vgl. Curtain sowie Faulstich und Schmidt-Lauff (2000) zur Neuverteilung von Erwerbs- und Lernzeiten

<sup>181</sup>) vgl. Geißler und Orthey (1997), Curtain

<sup>182</sup>) A priori kann nicht abgeleitet werden, welchem der beiden Ansätze eine höhere Realisierungswahrscheinlichkeit zukommt. Dies auch deshalb, da derartig weitreichende Veränderungen der Funktionsweise, des Bildungsauftrages und des Selbstverständnisses der Akteure des österreichischen Bildungssystems nicht zuletzt eine erhebliche politische Diskussions-, Gestaltungs- und Veränderungsdynamik implizieren würden.

<sup>183</sup>) vgl. Sauter (1999)

<sup>184</sup>) vgl. Wittwer (2001)

<sup>185</sup>) vgl. Voß (1998)

<sup>186</sup>) vgl. Dostal et al (1998). Auch der Fall offener dynamischer Berufsbilder führt zu einer neuen Vielfalt, die die Orientierung erschwert und damit die Allokationsfunktion des Konzeptes Berufes unterminiert. Offenere Berufsbilder bedeuten, dass die ArbeitnehmerInnen, was ihre Qualifikationsbasis betrifft, nur im Bereich der Kernkompetenzen vergleichbar wären.

am Arbeitsplatz, betriebsinterne Kurse – formale Weiterbildung: zertifizierte externe Kurse – formal anerkannte Weiterbildungsmodulen) sollte diese Reduktion der Allokationsfunktion der Kategorie Beruf jedoch sukzessive geringer ausfallen. Infolge der Akzentuierung betrieblicher Lernprozesse im Rahmen des informellen, selbstinitiierten Lernens stellt sich verstärkt das Problem der Zertifizierung der am Arbeitsplatz erworbenen Qualifikationen, der Anerkennung nichtformeller Qualifikationen<sup>187</sup>.

- Vor dem Hintergrund der Bedeutungszunahme lebenslangen Lernens stellt sich auch die Frage, wie Erstausbildung und Weiterbildung strukturell aufeinander bezogen sind bzw. sein könnten. Die derzeitigen (bestenfalls als lose zu bezeichnenden) Verbindungen bzw. Verweise zwischen diesen beiden Teilen des Qualifizierungssystems wären durch Modularisierungsansätze strukturell miteinander verbindbar. So könnten z.B. Zusatzmodule eines Ausbildungsberufes als Module eines Weiterbildungsberufes angerechnet werden<sup>188</sup>. Weiters scheint Modularisierung im Segment der Weiterbildung auch erforderlich zu sein, um differenziert auf die Ausgangsqualifikationen und unterschiedlichen Bildungsvoraussetzungen der WeiterbildungsteilnehmerInnen eingehen zu können. Und Modularisierung könnte einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung und Koordination im sehr heterogen strukturierten Weiterbildungsbereich liefern<sup>189</sup>. Weiterbildungsmodulen dürften auch hinsichtlich der Transferqualität der Berufsqualifikationen die geringsten negativen Auswirkungen aller „Individualisierungsoptionen“ haben (vgl. dazu vorigen Punkt).
- Als dritte potenzielle Konsequenz dürften sich die Partizipationschancen bzw. Wahrscheinlichkeiten für die diversen Gruppen von Beschäftigten ändern<sup>190</sup>, da der Hauptteil der Investitionen der beruflichen Weiterbildung durch die Betriebe selbst im Rahmen ihrer Personalrekrutierungspolitik und -entwicklungspolitik betrieben wird. Dabei ist folgender Widerspruch denkbar: einerseits dürfte sich die innerbetriebliche Weiterbildung vornehmlich auf jene Personen konzentrieren, die sich Kenntnisse effizient aneignen können, d.h. auf Betriebsangehörige, die bereits einen hohen allgemeinen und beruflichen Bildungsstand aufweisen<sup>191</sup>. Dies würde aber dazu führen, die vorhandenen Kompetenzen zu verstärken wodurch das organisatorische Lernen gehemmt würde<sup>192</sup>. Andererseits erfordern die neuen Formen der Arbeitsorganisation (und besonders der Ansatz der Kompetenzentwicklung) eine tendenziell breitere Einbeziehung der Beschäftigten in Weiterbildungs-/Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. Dies sollte in Richtung einer Abnahme der unterschiedlichen Weiterbildungspartizipationsquoten für verschiedene Beschäftigtengruppen wirken (vgl. zu diesem Aspekt auch den Absatz: Kompetenzentwicklung erhöht Zugangschancen zur Weiterbildung im Kapitel über die Effekte auf Unternehmensebene).

Auf jeden Fall dürfte Weiterbildung zu einem zunehmend bedeutsamen Filter personaler Arbeits- und Karrierechancen werden<sup>193</sup>. In welchem Ausmaß die Beschäftigten in die betrieblichen Weiterbildungsstrategien einbezogen werden, kann evtl. anhand folgender Stufenfolge impliziert werden. Geißler und Orthey

<sup>187</sup> ) vgl. Sauter, Gruber, Laur-Ernst (1998)

<sup>188</sup> ) vgl. Kloas (1997), Sauter

<sup>189</sup> ) vgl. Kloas (1997)

<sup>190</sup> ) vgl. Peters (1996)

<sup>191</sup> ) vgl. Eliasson und Vikersjö

<sup>192</sup> ) vgl. Campinos-Dubernet

<sup>193</sup> ) vgl. Geißler und Orthey (1997)

(1997) gehen auf dem Weg zum lernenden Unternehmen von folgender Typologisierung von betrieblicher Weiterbildung aus: Weiterbildung als pragmatische Anpassung an Veränderungen – Weiterbildung zur gezielten betrieblichen Personalentwicklung – Weiterbildung als funktionaler Bestandteil des Betriebs-Systems – Weiterbildung als reflexive Modernisierung, auf dem Weg zum lernenden System.

- Von berufsfachlichen zu betrieblichen Arbeitsmärkten?

Das Konzept des Lernenden Unternehmens sowie der Ansatz der Kompetenzentwicklung setzen auf eine betriebsbezogene Veränderungskultur durch Lernen. Ausbildung und Berufskonzept setzen hingegen auf längerfristige überbetriebliche Stabilität. Falls daher betriebliche Weiterbildung sowie Konzepte des lebenslangen Lernens / der Kompetenzentwicklung derart an Bedeutung gewinnen, dass sich die Tendenzen zur Entberuflichung bzw. zur Auflösung des Berufskonzeptes durchsetzen<sup>194</sup>, stellt sich die Frage, was dies für die Struktur der (Teil)Arbeitsmärkte bedeuten könnte. Tendenziell sollten betriebliche Arbeitsmärkte an Bedeutung gewinnen – und zwar auf Kosten der beruflichen Arbeitsmärkte. Als Extremvariante ergäbe sich ein bipolarer Arbeitsmarkt, d.h. der berufsfachliche Arbeitsmarkt verlöre gänzlich an Bedeutung<sup>195</sup>. Dies hätte auch Auswirkungen auf die Signalfunktion von Bildungsabschlüssen. In Ländern mit vorwiegend betrieblich strukturierten Arbeitsmärkten (USA, Japan) ist ein hoher Stellenwert formaler Bildungsabschlüsse für den Rekrutierungsprozess typisch. Innerhalb des Betriebes verlieren Bildungstitel jedoch ihre statuszuweisende und segmentierende Funktion – insbesondere bei den neuen Arbeitsformen.

Angebot und Ausmaß betrieblicher Qualifizierungsleistungen sind aber auch davon beeinflusst, ob eine Personalrekrutierung aus dem externen Arbeitsmarkt ein geeignetes funktionales Äquivalent darstellen kann<sup>196</sup>. Insofern dürfte für Österreich von einer Tendenz in Richtung einer Bedeutungszunahme betrieblicher Arbeitsmärkte, jedoch unter Wahrung wesentlicher Funktionen und Bedeutung berufsfachlicher Arbeitsmärkte auszugehen sein. Die Auswirkungen arbeitsorganisatorischer Veränderungen dürften zudem in den einzelnen Erwerbssegmenten unterschiedlich ausfallen. Von der Vorstellung einer einheitlichen, für alle Beschäftigtengruppen durchgängigen Änderungsdynamik ist daher abzugehen. Das von Dostel et al. (1998) entwickelte Strukturmodell der Erwerbssegmente<sup>197</sup> nach der „Beruflichkeit“ versucht differenziert auf die (möglichen) Auswirkungen einzugehen. Dabei werden vier Erwerbssegmente beschrieben. Das Segment der Freiberufler ist durch hohe Beruflichkeit gekennzeichnet. Im Segment der Kernbelegschaften ist ebenfalls von einem relativ hohen Berufsbezug auszugehen. Zudem ist er zweigeteilt: in eine unternehmensbezogene Kernbelegschaft (relativ geringe Beruflichkeit und überwiegend Querschnittsaufgaben) und eine fachzentrierte Kernbelegschaft (mit einer hohen Beruflichkeit und überwiegend Fachaufgaben). Das dritte Segment, das durch eine geringe Beruflichkeit, einen geringen Unternehmensbezug und hohen Flexibilitätsanforderungen bestimmt wird, wird von der Randbelegschaft gebildet. Für das Segment der Arbeitslosen wird von davon ausgegangen, dass kein Anspruch auf Berufsschutz, kein Unternehmensbezug und hohe Flexibilitätsanforderungen bestehen. Wie sich diese Seg-

---

<sup>194</sup> ) vgl. Baethge und Baethge (1998)

<sup>195</sup> ) vgl. Heidenreich

<sup>196</sup> ) vgl. Düll und Bellman (1998)

<sup>197</sup> ) siehe dazu auch Geißler und Geramanis (2001)

mente im Zuge von arbeitsorganisatorischen Veränderungen entwickeln werden, ist a priori nicht deduzierbar. Wesentlich für die Frage „berufsfachlicher versus betrieblicher Arbeitsmärkte“ ist aber, ob der Beruf als Allokationsprinzip weiter seine Bedeutung behalten wird bzw. kann.

## 7. Kompetenzmanagement als strategisches Unternehmensziel

Die bisherigen Formen der betrieblichen Weiterbildung als gängige Methoden der Personalentwicklung in qualifikatorischer Hinsicht scheinen in mancher Hinsicht an ihre Grenzen angelangt zu sein. Ihnen haftet ein eher reaktives, denn proaktives Verständnis von Entwicklung an. D.h. sie reagieren üblicherweise auf Veränderungen und Herausforderungen seitens des Marktes und hinken daher tendenziell den Anforderungen hinterher. Dies war solange nicht allzu folgenschwer, als die notwendigen Änderungen rasch erkannt wurden und man generell von relativ stabilen Marktentwicklungen ausgehen konnte bzw. erwarten durfte. D.h. einmal erkannt, konnten mittels spezifischer Weiterbildungsmaßnahmen die aktuellen Defizite im Qualifikationsbedarf überwunden werden und man war sozusagen mittelfristig wieder „on-track“. Mit der zunehmenden Kontingenz der Entwicklung (hinsichtlich zukünftiger Technologien, Absatzmärkte, etc.) scheint ein solches reaktives Fine-Tuning des Qualifikationsbedarfes aber nicht mehr kompatibel. Eine breitere Qualifikationsbasis jedes/r Mitarbeiters/in ist nunmehr notwendig, um adäquat auf die zukünftigen Entwicklungen reagieren zu können. Es geht also darum, verstärkt **Kompetenz im Sinne von Problemlösungskapazitäten** - und nicht im Sinne von spezifischen Fertigkeiten und Kenntnissen - bei den MitarbeiterInnen zu fördern<sup>198</sup>.

Zwei weitere Tendenzen unterstreichen die Notwendigkeit einer solchen Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen. Erstens erfordern auch die zu beobachtenden arbeitsorganisatorischen Veränderungen eine breitere Qualifikationsbasis. Neben kommunikativen Fähigkeiten (Stichwort Teamwork) gilt es vor allem betriebliches Wissen im Sinne eines Verständnisses der betrieblichen Abläufe (work-flow, Prozessmanagement) und betrieblicher Kostenstrukturen zu vermitteln. Kompetentere MitarbeiterInnen werden somit zur Voraussetzung, dass die Potenziale neuer Managementtechniken (Total Quality Management, Prozessmanagement, etc.) auch realisiert werden können.

Und zweitens dürfte in der Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen eines der größten Potenziale für Produktivitätssteigerungen per se liegen. Infolge der verkürzten Halbwertszeiten technologischer Innovationen und der verkürzten Produktzyklen ist es in einem immer geringer werdenden Ausmaß möglich sich längerandauernde Konkurrenzvorteile zu verschaffen bzw. zu sichern. Kontinuierliche Produkt- und Prozessinnovationen sind notwendig, die wiederum nur durch die Entfaltung der Kreativitätspotenziale der MitarbeiterInnen erzielt werden können.<sup>199</sup>

Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen wird so zur strategischen Zielgröße und zum primären Einflussfaktor für die zukünftige erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens.

---

<sup>198</sup>) Das bedeutet aber nicht, dass die stetige Weiter- bzw. Umqualifizierung der „Kenntnisse und Fertigkeiten“ an Bedeutung verlieren wird. Sie alleine wird allerdings nicht mehr ausreichen um den Herausforderungen zur Zukunft begegnen zu können.

<sup>199</sup>) Als ein Ausdruck für diese Tendenz kann in die Zunahme des Anteils an „Wissensarbeit“ in vielen Tätigkeitsbereichen und bei der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen angesehen werden.



## Background - Literatur

Abele Hanns, Nowotny Ewald, Schleicher Stefan, Winckler Georg  
„Handbuch der österreichischen Wirtschaftspolitik“  
Manz Verlag Wien, 1989

Baethge Martin, Baethge-Kinsky Volker  
„Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? - Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration“  
in: MittAB 3/1998, S/461ff

Baethge Martin, Baethge-Kinsky Volker, Kupka Peter  
„Facharbeit - Auslaufmodell oder neue Perspektive?“  
in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 26, 1998; S/81ff

Bassi Laurie J.  
„Upgrading the U.S. workplace: do reorganisation, education help?“  
in: Monthly Labor Review, May 1995, S/37ff

Bauer Adelheid  
„Ausbildung und ausgeübter Beruf. Am Beispiel der Personen mit Lehrabschluss“  
in: Statistische Nachrichten 7/1998

Becker Rolf  
„Berufliche Weiterbildung und Berufsverlauf. Eine Längsschnittuntersuchung von drei Geburtskohorten“  
in: MittAB 2/1991, S/351ff

Behrens Martin, Hardwig Thomas, Kädtler Jürgen  
„Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie – Neue Variationen zu einem alten Thema“  
in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 23, 1996; S/25ff

Bergmann Manfred, Dybowski Gisela  
„Outsourcing - Zellteilung mit Folgen für die Berufsbildung“  
in: BWP 2/1997, S/31ff

Berufsbildungsbericht 1999  
(vorm.) Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten, Wien Mai 1999

Biegelbauer Peter  
„To be innovative or not to be“  
in: Wirtschaftspolitische Blätter 5/1997; S/517ff

Biffi Gudrun  
„Betriebsinterne und externe Arbeitsmärkte in Österreich“  
in: WIFO-Monatsberichte 7/1991, S/446ff

Biffi Gudrun

„Theorie und Empirie des Arbeitsmarktes am Beispiel Österreich“  
Springer Verlag Wien New York 1994

Biffi Gudrun

„Die Entwicklung des Arbeitsvolumens und der Arbeitsproduktivität nach Branchen“  
WIFO-Working Paper No. 136; 2000

Biffi Gudrun

„Der Arbeitsmarkt der Akademiker in Österreich“  
in: WIFO-Monatsberichte 2/2000, S/137ff

Biffi Gudrun, Hanika Alexander

„Vorausschätzung der Erwerbspersonen nach Bundesländern 1996-2050“  
in: Statistische Nachrichten 6/1998

Blechinger Doris, Pfeiffer Friedhelm

„Qualifikation, Beschäftigung und technischer Fortschritt“  
in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 218/1+2, 1999; S/128-145

Bodenhöfer Hans-Joachim

„Ökonomische Aspekte der Bildungs- und Hochschulpolitik“  
in: Handbuch der österreichischen Wirtschaftspolitik, 1989; S/479ff

Bodenhöfer Hans-Joachim

„Elemente von Markt- und Preissteuerung. Finanzierung von Weiterbildung aus europäischer Sicht“  
in: DIE – Zeitschrift für Erwachsenenbildung 1/2000; S/29ff

Briken Kendra

„Nicht nur die Chemie muß stimmen. Eine Untersuchung zur betrieblichen Restrukturierung in der Chemischen Industrie“  
in: SOFI-Mitteilungen Nr. 27, 1999

Buss Klaus-Peter, Wittke Volker

„Organisation von Innovationsprozessen in der US-Halbleiterindustrie - Zur Veränderung von Unternehmensstrategien und Innovationskonzepten seit Mitte der 80er Jahre“  
in: SOFI-Mitteilungen Nr. 23, 1996, S/45ff

Butschek Felix

„Der österreichische Arbeitsmarkt – von der Industrialisierung bis zur Gegenwart“  
Wien-Stuttgart, 1992

Campinos-Dubernet Myriam

„Qualifizierende Organisation und Mobilität - Die Betriebstechniker in der chemischen Industrie“  
in: CEDEFOP European Journal for Vocational Training, No. 5; S/19ff

Cattero Bruno

„Beruf und Berufsbildung – Mythen und Widersprüche im deutschen Modell“  
in Cattero Bruno (Hrsg.): „Modell Deutschland, Modell Europa – Probleme, Perspektiven“; Verlag Leske + Budrich 1998

CEDEFOP

„Vocational Education and Training in Austria“; first edition 1999

Cranfield Project on European Human Resource Management, Cranet-E: Ergebnisbericht

Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management der Wirtschaftsuniversität Wien, 1999

Curtain Richard

„The workplace of the future: implications for vocational training“  
in: CEDEFOP European Journal for Vocational Training, No. 19; S/29ff

Dehnbostel Peter

„Arbeitsbezogene Lernorte und Lernortkombinationen – Innovationen in der Berufsbildung“

in: BWP 5/1995, S/14ff

Dehnbostel Peter

„Das lernende Unternehmen - eine Synthese ökonomischer und pädagogischer Vernunft?“

in: BWP 5/1998; S/18ff

Deissinger Thomas

„Current Problems and Developments of VET in Germany – The Educational Case for Modernisation“

Summary of Presentation at the 3<sup>rd</sup> International Conference „Researching Vocational Education and Training“, July 14-16 1999, Bolton Institute

Delcourt Jacques

„Die neuen Zwänge zur betrieblichen Weiterbildung“

in: CEDEFOP European Journal for Vocational Training, No. 17; S/3ff

Die Presse vom 8.9.2001

„Deutlich weniger offene Stellen – Arbeitslosengeld öfter gesperrt“

Dörre Klaus, Neubert Jürgen, Wolf Harald

„‘New Deal‘ im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessensvertretungen“

in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 20, 1993

Dörre Klaus

„Die ‚demokratische Frage‘ im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen“

in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 23, 1996

Dostal Werner

„Lernort Arbeitsplatz: Übung macht den Meister“  
in: IAB Materialien Nr. 2/2000; S/9

Dostal Werner, Stooß Friedemann, Troll Lothar  
„Beruf – Auflösungstendenzen und erneute Konsolidierung“  
in: MittAB 3/1998; S/438ff

Drexel Ingrid, Jaudas Joachim  
„Neue betriebliche Personalpolitiken für das untere und mittlere Management - tragfähige Wege in die Zukunft des Meisters?“  
in: BWP 4/1996; S/17ff

Düll Herbert, Bellmann Lutz  
„Der unterschiedliche Zugang zur betrieblichen Weiterbildung nach Qualifikation und Berufsstatus“  
in: MittAB 1/1999; S/70ff

Düll Herbert, Bellmann Lutz  
„Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten in West- und Ostdeutschland“  
in: MittAB 2/1998, S/205ff

Dybowski Gisela  
„Berufliches Lernen im Kontext betrieblicher Innovationsprozesse - Implikationen für die berufliche Bildung“  
in: CEDEFOP European Journal for Vocational Training, No. 5; S/45ff

Dybowski Gisela  
„Wege zur innovativen Organisation – Wandlungsfähigkeit durch Beteiligung und Kompetenzentwicklung“  
in: BWP 5/1998; S/24ff

Eliasson Gunnar, Vikersjö Kurt  
„Personalbeschaffung in einem europäischen Unternehmen“  
in: CEDEFOP European Journal for Vocational Training, No. 12; S/15ff

Faulstich Peter, Schmidt-Lauff Sabine  
„Lernzeitstrategien im betrieblichen Kontext“  
in: BWP 1/2000; S/18ff

Fehr Ernst, Gächter Simon  
„Soziale Vergleichsprozesse und Lohnbildung“  
in: Wirtschaftspolitische Blätter 2/1996; S/100ff

Finder Ruth, Lang Barbara  
„FachhochschulabsolventInnen und Beschäftigung“  
AMS info 34

Flecker Jörg  
„Partizipative Arbeitsorganisation in Österreich – Die Position der Sozialpartner“  
Forba-Forschungsbericht Nr. 1, 1994, Wien

Flecker Jörg

„Wandel der Industriearbeit zwischen nationalen Traditionen und globalem ‚best practice‘.“

Forba-Schriftenreihe, Nr. 2, 1995, Wien

Flecker Jörg

„Neue Zugangsbarrieren und Segmentierungsfolgen - Beschäftigungswirkungen aktueller Trends der Produktionsmodernisierung“

Forba-Schriftenreihe, Nr. 1, 1996, Wien

Flecker Jörg, Krenn Manfred, Schulten Thorsten

„Arbeitsbeziehungen und Arbeitsorganisation – Umbrüche im Zeitalter der ‚Globalisierung‘“

Forba-Forschungsbericht Nr. 2, 1998, Wien

Frank Irmgard, Zimmermann Hildegard

„Abnehmer- / Zulieferbeziehungen im Wandel – Entwicklungstendenzen und Qualifikationsanforderungen“

in: BWP 2/1998; S/34ff

Frazis Harley J., Herz Diane E., Horrigan Michael W.

„Employer-provided training: Results from a New Survey“

in: Monthly Labor Review, May 1995; S/3-17

Frazis Harley, Gittleman Maury, Horrigan Michael, Joyce Mary

„Results from the 1995 Survey of Employer-Provided Training“

in: Monthly Labor Review, June 1998; S/3-13

Gatti Donatella

„Flexible Technology, Unemployment and Effort: The Role of the Organization of the Firm“

IIASA Interim Report IR-97-004 / February 1997

Geißler Karlheinz A., Geramanis Olaf

„Beruflichkeit im Wandel“

in: ‚Berufs- und wirtschaftspädagogische Grundprobleme‘; Berufsbildung konkret Band 1 (Hrsg. Schanz Heinrich), Baltmannsweiler 2001

Geißler Karlheinz A., Orthey Frank Michael

„Weiterbildungspolitik und Modernisierung im Betrieb: (k)ein Beitrag zum lernenden Unternehmen?“

in: BWP 3/1997; S/16ff

Gerlach Knut, Jirjahn Uwe

„Technischer Fortschritt, Arbeitsorganisation und Qualifikation: Eine empirische Analyse für das verarbeitende Gewerbe Niedersachsens“

in: MittAB 3/1998, S/426ff

Gerst Detlef

„Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage“

in: SOFI-Mitteilungen Nr. 27, 1999

Gerst Detlef, Hardwig Thomas, Kuhlmann Martin, Schumann Michael

„Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante“

in: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, 1995, S/39ff

Greinert Wolf-Dietrich

„Krise und Umbruch des Dualen Systems der Berufsausbildung in Deutschland – zwei Szenarien“

in: ‚Berufs- und wirtschaftspädagogische Grundprobleme‘; Berufsbildung konkret Band 1 (Hrsg. Schanz Heinrich), Baltmannsweiler 2001

Grossmann Nina, Krogoll Tilmann

„Der Gruppensprecherpool - ein Modell für die Sicherung von Motivation und Kontinuität in der Gruppenarbeit“

in: BWP 1/2000; S/34ff

Gruber Elke

„Weiterbildung als private Dienstleistung – Ein zukunftsweisendes Bildungsmodell?“

in: erziehung heute Nr.1, 1996; S/17ff

Gruber Elke

„Modernisierung durch Flexibilisierung von Weiterbildung“

in: iff texte, Band 7: „Weiter Bildung?“, S/97ff

Guger Alois, Mayrhuber Christine

„Erwerbsbeteiligung und Alterssicherung“

in: WIFO-Monatsberichte 2/2001, S/111ff

Gugler Klaus

„Corporate Ownership Structure in Austria“

in: Empirica, Journal of Applied Economics and Economic Policy; Vol. 25, No. 3, 1998

Haller Max

„Sozialstruktur und Schichtungshierarchie im Wohlfahrtsstaat“

in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 3, 1986; S/167ff

Hanika Alexander

„Bevölkerungsvorausschätzung 1998 bis 2050 für Österreich und die Bundesländer“

in: Statistische Nachrichten 9/1998

Hawlik Elisabeth

„Erwerbstätigkeit im Jahre 1999“

in: Statistische Nachrichten 10/2000

Heidenreich Martin

„Berufskonstruktion und Professionalisierung. Erträge der soziologischen Forschung“  
in: P. Lundgreen, U. Sandfuchs (Hrsg.): Professionalisierung pädagogischer Berufe  
im historischen Prozess; bzw.

<http://www.fortunecity.com/victorian/hornton/117/lundgreen.htm>

Heidenreich Martin

„Arbeitsorganisation und Qualifikation“

in: H. Luczak, W. Volpert (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart 1997;  
bzw. <http://www.fortunecity.com/victorian/hornton/117/lundgreen.htm>

Heimgartner Arno, Knauder Christine

„Barrieren der Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen“  
in: AMS info 4

Hernstein Management Report 2001

In: <http://www.hernstein.at/wissen/managementreport/aktuell.asp>

Holzinger Elisabeth

„Atypische Beschäftigungsverhältnisse“  
AMS info 32

Hörtnagel Michael

„Finanzierung der Berufsbildung in Österreich“  
CEDEFOP September 1998

Iwd

„Betriebliche Mitbestimmung – Deutscher Sonderweg“  
in: iwd vom 19. April 2001

Kailer Norbert

„Personalentwicklung in Österreich“  
Linde Verlag 1995

Kailer Norbert

„Betriebliche Kompetenzentwicklung. Praxiskonzepte und empirische Analysen.“  
Linde Verlag, Wien 2001

Kädtler Jürgen

„Am Netz oder im Netz? Zu neuen Unternehmenskonfigurationen in der chemischen  
Industrie“

in: SOFI-Mitteilungen Nr. 27, 1999

King Jeffrey

„High performance work systems and firm performance“  
in: Monthly Labor Review, May 1995; S/29ff

Klimmer Susanne

„The Austrian Education System“

in: S.F.I.D.E. Research Intermediate Report, CEP (Consorzio Europeo per la Forma-  
zione) 2000

Kloas Peter-Werner

„Berufskonzept und Modularisierung in der deutschen Berufsbildung“

Referat auf dem deutsch-britischen Expertentreffen in Berlin, 5.2.1998;  
<http://www.bibb.de/publikat/reden97/19970205.htm>

Kolbe Fritz-Ulrich, Sünker Heinz, Timmermann Dieter

„Neue bildungssoziologische Beiträge zur Theorie institutionalisierter Bildung – Markierungen zur Theorieentwicklung“, S/11ff

in: Sünker H., Timmermann D., Kolbe F. (Hrsg.): „Bildung, Gesellschaft, soziale Ungleichheit. Internationale Beiträge zur Bildungssoziologie und Bildungstheorie“, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft Nr. 1085, Frankfurt am Main 1994

Kocyba Hermann

„Wissensbasierte Selbststeuerung: Die Wissensgesellschaft als arbeitspolitisches Kontrollszenario“

in: Wissen und Arbeit – Neue Konturen von Wissensarbeit (Hrsg. Konrad Wilfried, Schumm Wilhelm); Westfälisches Dampfboot 1999

Kuhlmann Martin, Kurz Constanze

„Strukturwandel der Arbeit? Betriebliche Reorganisation und die Bedeutung sozialer Strukturen“

in: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, 1995, S/31ff

Kuwan Helmut, Waschbüsch Eva

„Betriebliche Weiterbildung - Ergebnisse einer Befragung von Erwerbstätigen und betrieblichen Experten“

in: BWP 5/1995; S/35ff

Lasnigg Lorenz

„Bildungspolitik im Wohlfahrtsstaat – der ‘Geist aus der Flasche’?“

in: Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft 1/1993; S/73ff

Lasnigg Lorenz

„Qualifizierungspolitik, Innovationssystem und Beschäftigung – Herkömmliche und neue Perspektiven.“

In: Zukunfts- und Kulturwerkstätte, ed.; Reengineering der österreichischen Industriepolitik, Wien: ZuK, 1998

Lasnigg Lorenz

„Lebenslanges Lernen in Österreich – Ansätze und Strategien im Lichte neuerer Forschung“

in: Wirtschaft und Gesellschaft Nr. 2/2000; S/233ff

Lasnigg Lorenz

„Steuerung, Vernetzung und Professionalisierung in der Berufsausbildung“

IHS Reihe Soziologie Nr. 46, Wien November 2000

Lasnigg Lorenz, Pollan Wolfgang

„Das österreichische Qualifizierungssystem im internationalen Vergleich“

in: WIFO-Monatsberichte 12/1996; S/763ff



Lassnigg Lorenz, Schramm Brigitte  
„Befunde zur Entwicklung der Beschäftigung von AkademikerInnen“  
in: Kurswechsel 2/1997; S/134ff

Laur-Ernst Ute  
„‘Informelles Lernen‘ in der Arbeitswelt - Thema einer Reihe deutsch-amerikanischer Workshops“  
in: BWP 4/1998; S/44ff

Lechner Ferdinand  
„Prognosen zu Beschäftigungs- und Arbeitslosigkeitstrends: Österreich“  
in: Beschäftigungsobservatorium der Europäischen Kommission; System Trends Nr. 29; 1997

Lechner Ferdinand  
„Selbständige Erwerbstätigkeit in Europa“  
in: Beschäftigungsobservatorium der Europäischen Kommission; System Trends Nr. 31; 1998

Lechner Ferdinand, Minecan Lucia, Willsberger Barbara  
„Die Entwicklung der Jugendarbeitslosigkeit und –beschäftigung in Österreich“  
in: <http://www.inbas.com/international/Laenderberichte/oesterreich.htm>

Leiponen Aija  
„Dynamic Competences and Firm Performance“  
IIASA Interim Report IR-97-006 / February 1997

Leitner Andrea, Wroblewski Angela  
„Chancengleichheit und Gender Mainstreaming. Ergebnisse der begleitenden Evaluierung des österreichischen NAP“  
IHS Reihe Soziologie Nr. 41, Wien April 2000

Lietzau Erhard  
„Entwicklung eines transferfähigen Qualifizierungskonzepts für Gruppenarbeit in der Fertigung von Klein- und Mittelbetrieben“  
in: BWP 3/1997; S/10ff

Mahringer Helmut  
„Zugangsdynamik und Vermittlungswege auf dem Arbeitsmarkt“  
in: WIFO Monatsberichte 2/2000; S/123ff

Markert Werner  
„Gruppenarbeit in deutschen Industrieunternehmen – Entwicklungsstand und Qualifikationsanforderungen“  
in: BWP 3/1997; S/3ff

Mayrhuber Christine, Url Thomas  
„Kurze Beschäftigungsdauer dominiert den österreichischen Arbeitsmarkt“  
in: WIFO Monatsberichte 10/1999; S/693ff

Mätzke Margitta

„Strukturwandel in der Automobilindustrie und seine Arbeitsfolgen bei Zulieferern: Anmerkungen zu problematischen Verallgemeinerungen“  
in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 23, 1996; S/67ff

Menne Peter

„Über eine funktionale Klassifikation von Arbeit“  
in: MittAB 2/1999, S/219ff

Mesch Michael

„Einkommensverteilung und Branchenstruktur in Österreich“  
in: Wirtschaft und Gesellschaft 2/1990; S/333ff

Möller Iris

„Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung“  
in: MittAB 4/2000; S/565ff

Müller Michael

„Employee Representation and Pay in Austria, Germany and Sweden: a comparative Assessment“  
in: International Studies of Management & Organization, Winter 1999/2000; Vol. 29, No. 4

Müller Michael, Lundblad Niklas, Mayrhofer Wolfgang, Söderström Magnus

„A comparison of Human Resource Management Practices in Austria, Germany and Sweden“  
in: Zeitschrift für Personalforschung, 12(1) 1999, S/57ff

Müller-Jentsch Walther

„Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessensbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern“  
in: MittAB 3/1998, S/575ff

Münz Rainer

„Draußen bleibt draußen“  
Die Presse vom 9.12.2000

NCVER – National centre for Vocational Education Research

„The changing nature and organisation of work, and the implications for vocational education and training in Australia“, 2000

Ofner F.

„Karriere durch Lehre? Zur Berufseinmündung von Absolventen der Lehrausbildung“  
in: Wirtschaft und Gesellschaft 3/1994

Nyhan Barry

„Zur Errichtung von lernenden Organisationen Theorie auf dem Prüfstand - Lehren aus den Erfahrungen europäischer Unternehmen“  
in: CEDEFOP European Journal for Vocational Training, No. 16; S/15ff

Parks Susan

„Improving workplace performance: historical and theoretical contexts“  
in: Monthly Labor Review, May 1995; S/18ff

Peters Sibylle

„Subjektivierung von Arbeits- und Lernprozessen - Entwicklung eines neuen Wissenstypus?“  
in: BWP 2/1996; S/28ff

Plath Hans-Eberhard

„Erfahrungswissen: Das habe ich halt so im Gefühl“  
in: IAB Materialien Nr. 1/2000; S/8f

Plath Hans-Eberhard

„Arbeitsanforderungen im Wandel, Kompetenzen für die Zukunft – Eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen“  
in: MittAB 4/2000; S/583ff

Pries Ludger

„Betrieblicher Wandel als reflexive Modernisierung: Die Chancen der Risikogesellschaft“  
in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Heft 2 / 1992

Prisching Manfred

„Die Sozialpartnerschaft – Modell der Vergangenheit oder Modell für Europa?“  
Manz Verlag, Wien 1996

Ratz Konrad

„Vor einem sechsten Kondratieff? Aufstieg und Abstieg von Technologien“  
in: Wirtschaftspolitische Blätter 5/1997; S/481ff

Ribolits Erich

„Lehrlingsausbildung in Österreich – Misere mal drei!“  
in: AK Wiso, Vol. 21, Nr. 1 1998

Ribolits Erich

„Schützt Weiterbildung vor Arbeitslosigkeit?“, S/118ff  
in: iff texte Band 2: „Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisation, Krankenhaus, Schule, Universität“

Sauter Edgar

„Risiken und Chancen des Lernens im Arbeitsprozeß“  
in: CEDEFOP European Journal for Vocational Training, No. 17; S/15ff

Sauter Edgar

„Berufskonzept und Employability“  
in: BWP, 6/1999

Scherrer Walter

„Lange Wellen, neue Technologien und Beschäftigung“  
in: Wirtschaftspolitische Blätter 2/1996; S/132ff

Schettkat Ronald, Wagner Michael (Hrsg.)  
„Arbeitsmarktwirkungen moderner Technologien 1: Technologischer Wandel und Beschäftigung. Fakten, Analysen, Trends“  
Verlag de Gruyter, Berlin / New York 1989

Schmid Kurt  
„Zusammenhang Qualifikationsstruktur und Berufsposition / Berufsschicht im Zeitvergleich (1987-97) in Österreich“  
unveröffentlichter Bericht 1999

Schmid Kurt  
„Necessary Competencies for Apprenticeship“  
Vocational Training Review 1/2000

Schmid Kurt  
„Das nicht genützte Potential“  
ibw-Mitteilungen Februar 2000

Schmid Kurt  
„Das nicht genützte Potential. Einfluss des Lebenskontexts und der Ausbildung auf die Erwerbsbeteiligung von Frauen“  
Bildung und Wirtschaft Nr. 10, April 2000

Schmid Kurt  
„Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen als strategisches Unternehmensziel (Teil 1)“  
ibw-Mitteilungen März 2001

Schmid Kurt  
„Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen als strategisches Unternehmensziel (Teil 2)“  
ibw-Mitteilungen April 2001

Schmid Kurt  
„Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen als strategisches Unternehmensziel (Teil 3)“  
ibw-Mitteilungen Mai 2001

Schmid Kurt  
„Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen als strategisches Unternehmensziel (Teil 4)“  
ibw-Mitteilungen Juni/Juli 2001

Schmid Kurt  
„Skills-based Management in Austria and the Implications for Vocational Training“, held at the 5<sup>th</sup> annual research conference of NIVE (National Institute of Vocational Education) in Budapest, October 2000

Schneeberger Arthur  
„Ausbildung und Jugendbeschäftigung in Österreich im internationalen Vergleich“  
in: Erziehung & Unterricht – Österreichische pädagogische Zeitschrift Nr. 9-10, 2000

Schneeberger Arthur

„Strukturbedingte Effizienzprobleme der Universitäten“  
in: Bildung als Schlüssel zur Informationsgesellschaft, ibw 2000

Schneeberger Arthur, Kastenhuber Bernd

„Weiterbildung der Erwerbsbevölkerung in Österreich“  
ibw Schriftenreihe Nr. 107; 1998

Schneeberger Arthur, Kastenhuber Bernd

„Berufliche Bildung im Strukturwandel. Perspektiven und Optionen“  
ibw Schriftenreihe Nr. 112; 1999

Schneeberger Arthur, Nowak Sabine

„Modernisierung dualer Berufsbildungssysteme. Probleme und Strategien in 7 europäischen Ländern“  
ibw Schriftenreihe Nr. 117; 2000

Schumann Michael

„Das Lohnarbeiterbewußtsein des ‚Arbeitskraftunternehmers‘“  
in: SOFI-Mitteilungen Nr. 27, 1999

Schumann Michael, Baethge-Kinsky Volker, Kuhlmann Martin, Kurz Constanze, Neumann Uwe

„Zwischen Neuen Produktionskonzepten und lean production“  
in: SOFI-Mitteilungen Nr. 21, 1994, S/26ff

Schumann Michael, Gerst Detlef

„Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG“  
in: SOFI-Mitteilungen Nr. 24, 1996, S/35ff

Schweighofer Johannes

„Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik in Österreich 1975-1995. Vom Austro-Keynesianismus zum ‚Sparpaket‘“  
in: [http://www.ecotec.com/eeo/ersep/imi50\\_d/00140001.htm](http://www.ecotec.com/eeo/ersep/imi50_d/00140001.htm)

Smolny W., Schneeweis T.

„Innovation, Wachstum und Beschäftigung. Eine empirische Untersuchung auf der Basis des ifo Unternehmenspanels“  
in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 218/3+4, 1999; S/453-472

Stahl Thomas

„Selbstevaluation. Ein Königsweg zur Qualitätssicherung in der Weiterbildung?“  
in: Berufsbildung Nr. 14; CEDEFOP

Statistik Austria

„Statistisches Jahrbuch Österreichs 2001“

Stieger Clemens, Stieger Leopold

„Personalentwicklung in Bewegung“

in: Kailer Norbert: Betriebliche Kompetenzentwicklung. Praxiskonzepte und empirische Analysen.; Linde Verlag, Wien 2001; S/79ff

Straka Gerald A.

„Selbstgesteuertes Lernen in der Arbeitswelt“

in: Berufsbildung Nr. 12; CEDEFOP; S/100ff

Thompson Paul

„Paradigmenwechsel oder wechselnde Paradigmen? Was ist so neu an der neuen Arbeitswelt?“

in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 2/2000; S/6ff

Tullius Knut

„Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesehen. Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie“

in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 27, 1999

Voß Günther G.

„Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft – Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit“

in: MittAB 3/1998, S/473ff

Wirtschaft und Gesellschaft (ed)

„Berufsqualifikationen mit Zukunft“

in: Wirtschaft und Gesellschaft, 2/1989; S/161ff

Wittke Volker

„Vertikale versus horizontale Desintegration. Zu unterschiedlichen Erosionsdynamiken des Großunternehmens im Prozeß industrieller Restrukturierung“

in: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, 1995, S/7ff

Wittpoth Jürgen

„Grenzfall Weiterbildung“

in: Lenzen Dieter und Luhman Niklas (Hrsg.): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem; Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft Nr. 1344, 1997

Wittwer Wolfgang

„Berufliche Weiterbildung“

in: ‚Berufs- und wirtschaftspädagogische Grundprobleme‘; Berufsbildung konkret Band 1 (Hrsg. Schanz Heinrich), Baltmannsweiler 2001

Zilian H.G.

„Taylorismus der Seele“

in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 2/2000; S/75ff

# APPENDIX

**A) Liste der teilnehmenden Unternehmen**

<b>Teilnehmendes Unternehmen</b>		<b>E-mail</b>	<b>Autor der Monografie</b>
ARCS Seibersdorf	Hr. Dr. Malasek	<a href="mailto:Alfred.malasek@arcs.ac.at">Alfred.malasek@arcs.ac.at</a>	Schmid Kurt, Mag.
Dm Drogeriemarkt	Fr. Rathbauer & Fr. Frühwirth	<a href="mailto:doris.rathbauer@dm-drogeriemarkt.at">doris.rathbauer@dm-drogeriemarkt.at</a>	Stampfl Christina, Mag.
Frequentis Nachrichtentechnik AG	Fr. Lehmann & Fr. Wisowsky	<a href="mailto:flehmann@frequentis.at">flehmann@frequentis.at</a>	Schmid Kurt, Mag.
KEBA AG	Fr. Baumgärtel	<a href="mailto:Bg@keba.co.at">Bg@keba.co.at</a>	Gruber Natascha, Dr.
Masterfoods GesmbH	Fr. Mag. Weber-Wesely, Fr. Erhardt	<a href="mailto:Brigitte.erhardt@eu.ffmpeg.com">Brigitte.erhardt@eu.ffmpeg.com</a>	Gruber Natascha, Dr.
MIBA AG	Fr. Mag. Mühlberger	<a href="mailto:Anita.muehlberger@miba-at.com">Anita.muehlberger@miba-at.com</a>	Gruber Natascha, Dr.
Österreichsiche Heraklith AG	Hr. Mag. Köck	<a href="mailto:g.koeck@heraklith.com">g.koeck@heraklith.com</a>	Schmid Kurt, Mag.
Plansee AG	Fr. Leiß	<a href="mailto:gabriela.leiss@plansee.at">gabriela.leiss@plansee.at</a>	Stampfl Christina, Mag.
SIG-Combibloc	Fr. Kerstin Reichkender	<a href="mailto:kerstin_reichkender@combibloc.co.at">kerstin_reichkender@combibloc.co.at</a>	Stampfl Christina, Mag.
Spardat	Hr. Kaiser & Fr. Reisenauer	<a href="mailto:Reisenauerm@wien.spardat.at">Reisenauerm@wien.spardat.at</a>	Schmid Kurt, Mag.



## B) Features aus den Unternehmensmonografien

Dieser Abschnitt gibt einen kurzen Abriss über die wichtigsten Aktivitäten, die Auslöser der bzw. Gründe für die Veränderungen und die Wege wie diese Veränderungen vonstatten gingen. Detaillierte Informationen sind den Unternehmensmonografien zu entnehmen.

### ARCS Seibersdorf (Austrian Research Centre Seibersdorf)

Hauptaktivität: Angewandtes Forschungsinstitut, über 500 Beschäftigte (fast die Hälfte davon ist wissenschaftliches Personal)

Arbeitsorganisation: Projektteams, keine Job-Rotationen

Ausgangslage: Reduktion öffentlicher Mittel/Zuschüsse, begrenztes Ausmaß an Kunden- und Marktorientierung, geringes interinstitutionelles Kooperation und Kommunikation

Veränderungen: Fokussierung der Forschungsaktivitäten, Förderung interdisziplinärer Projekte, organisatorische Restrukturierung um unternehmerisches Denken zu fördern, Gleichheit zwischen Management und wissenschaftlicher Karriereschiene, hohe Transparenz betrieblicher Entscheidungsparameter (z.B.: Entlohnungs-, Karrieresystem) infolge des Personalstatuts

Explizite HRM-Strategie: explizite Wissensgenerierungsstrategie, Knowledge Auditing und Personalentwicklung

3 Säulen des Kompetenzmanagements:

Mitarbeitergespräch – „Frühwarnsystem“ zur Erkennung des Ersatzbedarfes an MitarbeiterInnen - Wissensbilanzierung

Implementierung: langer Diskussionsprozess, starke Einbeziehung des Betriebsrates, bisherige Ergebnisse der Veränderungen werden positiv bewertet.

### Dm Drogeriemarkt

Hauptaktivität: Einzelhandelskette im Bereich Kosmetika, 4.000 Beschäftigte, einer der österreichischen Marktführer in diesem Segment, hohe Marktkonzentration

Arbeitsorganisation: Verkauf, umfassende Teamarbeit, temporäre Projektteams für spezifische Aufgabenstellungen

Ausgangslage: keine wesentlichen Probleme aber das grundlegende Verständnis in die Notwendigkeit des kontinuierlichen Wandels um sich wirtschaftlichen Herausforderungen anpassen zu können; Restrukturierung infolge der Expansion in Osteuropa

Veränderungen: Einführung von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen; Schaffung einer Matrix-Aufbauorganisation und flacherer Hierarchien

Explizite HRM-Strategie: Kundenorientierung, philosophischer Hintergrund (Anthroposoph Rudolf Steiner und die Waldorf Schule) und lange Tradition der betrieblichen Personalentwicklung (seit 1984); individuell zugeschnittene Trainingsmaßnahmen für jeden Mitarbeiter; Neues Weiterbildungsprogramm Astra: vorwiegend für persönlichkeitsbildende Maßnahmen; Coaches, Mitarbeitergespräch.

## **Frequentis Nachrichtentechnik AG**

Hauptaktivität: Entwicklung und Produktion von Sprach-, Daten- und Sicherheitstechnologiesystemen, über 500 Beschäftigte (etwa 75% davon haben technische Qualifikation); extrem rapides Unternehmenswachstum, derzeit in einer Konsolidierungsphase

Arbeitsorganisation: Projektteams (hoher Grad an Autonomie), keine Job-Rotation, Work-Flow Modell, umfassende Teamstruktur (plus temporäre Teams) zur Steigerung des Innovationspotenzials

Ausgangslage: mehrmalige Restrukturierungen infolge eines rapiden Unternehmenswachstums führte zu Verortungsproblemen bei den MitarbeiterInnen; veränderter Weiterbildungsbedarf infolge einer Konsolidierungsphase; Karriere war bisher nur möglich über einen Wechsel in das Management und folglich interner Brain-Drain der technischen Fachkräfte/Experten

Veränderungen: Festlegung einer Aufbaustruktur, Aktualisierung der Weiterbildungsmaßnahmen (Zielgruppen: technische Experten, Trainingsformen, Assessment der Mitarbeiterpotenziale), Förderung unternehmerischen Denkens, Hebung des Status der technischen Fachkräfte / Experten.

Explizite HRM-Strategie: strategische Orientierung in Richtung Human Development, hohes Ausmaß an Flexibilität und Autonomie der MitarbeiterInnen und Arbeitsgruppen

Mitarbeitergespräch – Weiterbildungsschema ist verknüpft mit einem mehrstufigen Karriereprogramm – Potenzialassessment der MitarbeiterInnen

Implementierung: hauptsächlich durch PE-Abteilung, Miteinbeziehung des Betriebsrates, bisher erfolgreicher Reformprozess

## **Österreichische Heraklith AG**

Hauptaktivität: Produktionsstätte für Dämmmaterial eines multinationalen Konzerns, etwa 500 Beschäftigte (hoher Anteil an Arbeitern: 70%), schwieriges wirtschaftliches Umfeld

Arbeitsorganisation: keine umfassende Gruppenarbeit, keine Job-Rotation, nur temporäre Projektteams für spezifische Aufgaben (Investitionsprojekte)

Ausgangslage: schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen / Marktsituation

Veränderungen: Implementierung eines strategischen Personalmanagements (1995), Versuche mit Arbeitsinseln, Trends in Richtung Job-Enrichment und Job-Enlargement, Umwandlung in ein Profitzentrum ist avisiert; variable, von der Unternehmensperformance abhängige, Gehaltsbestandteile für einige Beschäftigtengruppen

Explizite HRM-Strategie: strategisches Personalmanagement, Personalentwicklung umfasst die Veränderung der Kenntnisse, Kompetenzen und Verhaltensweisen um die Problemlösungskapazitäten des Betriebes zu erhöhen; eigene Firmenakademie, Betonung der Interdependenz zwischen Arbeits- und Lernumgebung, hohe Bedeutung der Lehrausbildung

Bewertung des (Aus-)Bildungsstandes - Managementverhaltensbewertung – detaillierte Aufgaben- / Tätigkeitsbeschreibungen - Mitarbeitergespräch

Implementierung: vorwiegend durch leitendes Management, Reformprozess war bisher erfolgreich, weitere Schritte sind jedoch notwendig (systematische Analyse der betrieblichen Abläufe und eine Redefinition der Sequenzen ist intendiert).

## **Keba - AG**

Hauptaktivität: Entwicklung und Produktion von Hard- und Software Technologie im Bereich Maschinenautomation, rapide Expansion des Unternehmens, etwa 500 Beschäftigte (50% davon Akademiker oder Techniker)

Arbeitsorganisation: interdisziplinäres Teamwork, prozessorientierte Ablauforganisation

Ausgangslage: infolge des rapiden Unternehmenswachstums erwies sich die alte Aufbauorganisation als nicht mehr geeignet um die neuen Kommunikations- und Managementanforderung erfüllen zu können; Abteilung für Arbeitsvorbereitung war ineffizient

Veränderungen: Schaffung eigenverantwortlicher Unternehmenseinheiten, interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Total Quality Management eingeführt, Reorientierung der Managementkultur, Auflösung der Abteilung für Arbeitsvorbereitung und Integration der Tätigkeiten in die Produktion (d.h. von einer funktional organisierten zu einer prozessorientierten Produktion); Think-Tanks für strategische Optionen

Explizite HRM-Strategie: hoher Transparenz der Unternehmensziele, Visionen und Performancedaten; spezielle Weiterbildungsmöglichkeiten für den Führungskräfte-nachwuchs, Coaching, Balanced Scorecard

Implementierung: Organisationsstruktur wurde Top-Down eingeführt, die Implementierung der Tätigkeiten der Unternehmensabteilung Arbeitsvorbereitung in den Produktionsprozess erfolgte Bottom-Up

## **Masterfoods GesmbH**

Hauptaktivität: Produktionsstätte eines multinationalen Unternehmens des Nahrungs- und Genussmittelsektors, 650 Beschäftigte (die meisten sind ArbeiterInnen)

Arbeitsorganisation: flache Hierarchien, Fliesbandarbeit, Gebietsteams, Total Quality Management und kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) werden informell geregelt.

Ausgangslage: wettbewerb mit osteuropäischen Kostenstrukturen, interne Produktionsineffizienzen, hohe Outputfluktuation infolge unregelmäßiger Kundenaufträge

Veränderungen: Job-Enrichment (Arbeiter sollen auch kleinere Reparaturarbeiten an ihren Maschinen ausführen können), neue hierarchische Ebene: Team-Koordinator and Gebietsleiter, Einführung semi-autonomer Gebietsteams, interne Kunden-Lieferanten Beziehungen, neues Unternehmensleitbild

Explizite HRM-Strategie: Mitarbeitergespräch, Zielhierarchie und abgeleiteter Weiterbildungsbedarf, Maximierung der MitarbeiterInnenverantwortlichkeit, Projekt „Mitarbeiter gestalten die Zukunft“, Kompetenzentwicklung der Arbeitsteams, Implementierung einer offenen Lernkultur

Implementierung: Top-Down, begleitet von spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen

## **MIBA AG**

Hauptaktivität: Zulieferer der Automobilindustrie (Motoren, Getriebe, Bremsen etc.), 2.200 Beschäftigte

Arbeitsorganisation: Teamwork, prozessorientierte Ablaufstruktur

Ausgangslage: keine wesentlichen Probleme aber das grundlegende Verständnis in die Notwendigkeit des kontinuierlichen Wandels um sich wirtschaftlichen Herausforderungen anpassen zu können; Notwendigkeit die Innovationskapazität und Produktqualität zu steigern

Veränderungen: neues Unternehmensleitbild, kontinuierliche Adaption der Personalentwicklungsmaßnahmen, Restrukturierung einer Produktionseinheit, Total Quality Management und KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)

Explizite HRM-Strategie: Lernendes Unternehmen, ArbeitnehmerInnen als Intrapreneure, maßgeschneiderte Personalentwicklungsprogramme, eigene Weiterbildungsakademie, Lehrlingsausbildung, Mitarbeitergespräch, Traineeprogramme für Führungskräftenachwuchs

Implementierung: neues Unternehmensleitbild: Top-Down; hohes Ausmaß der Einbindung der Beschäftigten in die Restrukturierung der Produktionseinheit (Reengineering)

## **Plansee AG**

Hauptaktivität: Produktion pulvermetallurgischer Produkte und Komponenten, hohe Produkt- und Marktvariation, etwa 2.000 Beschäftigte in Österreich, stetiges Unternehmenswachstum durch Internationalisierungsstrategie, hohes Ausmaß an Marktsättigung der Produkte

Arbeitsorganisation: Arbeitsgruppen

Ausgangslage: keine wesentlichen Probleme aber das grundlegende Verständnis in die Notwendigkeit des kontinuierlichen Wandels um sich wirtschaftlichen Herausforderungen anpassen zu können

Veränderungen: Veränderungen beruhen auf zwei Säulen: Plansee WIN Projekt (internationales Wachstum) und Einführung innovativer Arbeitsorganisationsformen (Gruppenarbeit, Projektorientierung; Prozessoptimierung); Aufbau einer Matrixorganisation; Einführung interner Kunden-Lieferanten Beziehungen

Explizite HRM-Strategie: Lernendes Unternehmen, Erhöhung des Gestaltungs- und Entscheidungsspielraumes der MitarbeiterInnen um persönliche Initiative und unternehmerisches Denken zu fördern, neue Unternehmensvision, Begleitung des Veränderungsprozesses durch intensive Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Zielgruppen; formalem und informellen Lernen wird gleiche Bedeutung beigemessen; eigene Weiterbildungsakademie; Erstellung von Qualifikationsmatrizen

Implementierung: explizite Strategie des Änderungsprozesses, die die betrieblichen, organisationellen und personellen Entwicklungsaspekte zu verbinden sucht; hohes Ausmaß an Einbindung der Beschäftigten (direkt und vermittelt des Betriebsrates) und Empowerment.

## **SIG-Combibloc**

Hauptaktivität: Produktion von Kartonverpackungen (für Lebensmittel), etwa 350 Beschäftigte am Produktionsstandort, Tochter eines multinationalen Unternehmens, verschärfter Wettbewerb (sinkende Preise, neue Technologien, Kostendruck)

Arbeitsorganisation: Gruppenarbeit auf Produktionsebene, interdisziplinäre Teamarbeit für KVP (kontinuierlichen Verbesserungsprozess)

Ausgangslage: keine wesentlichen internen Probleme

Veränderungen: Einführung des KVP und schlanker Produktion (lean production); neues Unternehmensleitbild, Unternehmensdezentralisierung

Explizite HRM-Strategie: MitarbeiterInnen-Empowerment, Etablierung KVP-Teams, interne Kunden-Lieferantenbeziehung auch für die HRM-Abteilung (die Beschäftigten sind die Kunden der PE-Abteilung); Unterstützung der Veränderungen durch zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen, Schaffung von Qualifikationsmatrizen zur Bewertung individueller Weiterbildungsbedarfe, neuer Ansatz des Kompetenzmanagements (Dissemination des Wissens um Unternehmen)

Implementierung: Kernteam (Manager) geben Grundversion des neuen Leitbildes vor, danach hohes Ausmaß an Einbindung der Beschäftigten in der Ausformulierung dieses Leitbildes; Betriebsrat trägt Veränderungsprozess mit

Outlook: Einführung von Teamwork und KVP in den administrativen und marketing-nahen Abteilungen

## **Spardat**

Hauptaktivität: Entwicklung und Produktion von Bankensoftware, Nonprofit-Organisation, Spardat arbeitet im wesentlichen wie ein Kostenzentrum, 700 Beschäftigte (alle sind Angestellte, hoher Anteil Akademiker und IT-Fachkräfte), etwa 100 externe MitarbeiterInnen

Arbeitsorganisation: Projektteams, Job-Rotation, Job-Enrichment

Ausgangslage: infolge des Mergers der Mutterbanken mussten die IT-Unternehmenseinheiten der beiden Banken ebenfalls zusammengeführt werden, temporäre Arbeitsspitzen (Einführung des Euro); rapides Unternehmenswachstum der Partnerbanken in Mittel- und Osteuropa

Veränderungen: keine wesentlichen Veränderungen, permanentes Updating der Weiterbildungsmaßnahmen, gegenwärtig Konzentration auf 10-12 unternehmerische Kernkompetenzen und Erstellung neuer Stellenprofile

Explizite HRM-Strategie: Integrationsmanagement (spezielles Projekt für die Phase der Zusammenführung der IT-Abteilungen), jeder Beschäftigte hat das Recht und die Pflicht sich weiterzubilden, hohes Ausmaß an Eigenverantwortlichkeit und Eigeninitiative; individuelle Ausbildungshistorien der MitarbeiterInnen, Wissensmanagement, TQM, Traineeprogramme für den Führungskräftenachwuchs, Mitarbeitergespräch und Feedbackbefragungen; Kompetenzprofile für Stellen/Arbeitsplätze; neue Karriereschiene: Projektmanagement

Implementierung: neue Personalentwicklungselemente werden in Kleingruppen getestet.

### C) Statistischer Appendix:

Tabelle A 1: Daten zum Arbeitsmarkt 1980 - 2000

Jahr	Unselbständig Beschäftigte (1,000)	Arbeitslosenrate * rate *	Arbeitslosenrate **		Ausländer ***
			Austria	EU (15)	
1980	2,788.7	1.9			6.2
1985	2,759.7	4.8			5.1
1990	2,928.7	5.4			7.4
1995	3,068.2	6.6			9.8
1996	3,047.3	7.0	4.3	10.8	9.9
1997	3,055.6	7.1	4.4	10.6	9.8
1998	3,075.9	7.2	4.7	9.9	9.7
1999	3,106.1	6.7	4.4	9.2	9.8
2000	3,133.2	5.5	4.2	9.0	10.2

Quelle: Statistisches Jahrbuch 2000 (Wirtschaftskammer Österreich)

\*) registrierte Arbeitslose in Relation zu den unselbständig Beschäftigten

\*\*) arbeitslose Personen in % der Labor Force (standardisiert und saisonal bereinigt)

\*\*\*) ausländische Arbeiter in Prozent der Erwerbstätigen

Tabelle A 2: Betriebe und unselbständig Beschäftigte nach Betriebsgrößen

Beschäftigte pro Betrieb	Anzahl der Betriebe			Anzahl der unselbständig Beschäftigten		
	absolut 2000	% Änderung 1990 - 2000	Anteil (2000)	absolut 2000	% Änderung 1990 - 2000	Anteil (2000)
1	100,294	+ 11.7	40.6	100,294	+ 11.7	3.9
2 – 5	85,226	+ 8.7	34.5	258,126	+ 8.5	10.1
6 – 9	24,450	+ 1.2	9.9	176,561	+ 6.4	6.9
10 – 29	25,350	+ 7.5	10.3	403,838	+ 7.7	17.7
30 – 49	4,892	+ 8.1	1.9	185,604	+ 8.2	7.2
50 – 99	3,630	+ 10.7	1.5	250,948	+ 11.0	9.8
100 – 499	2,985	+ 8.6	1.2	596,402	+ 11.7	23.3
500 – 999	283	+ 10.1	0.1	189,836	+ 8.4	7.4
1,000 and mehr	162	+/- 0.0	0.0007	402,718	+ 2.9	15.7
<b>Total</b>	<b>247,272</b>	<b>+ 9.0</b>	<b>100.0</b>	<b>2,564,327</b>	<b>+ 8.3</b>	<b>100.0</b>

Quelle: Quelle: Statistisches Jahrbuch 1999 (Wirtschaftskammer Österreich)

Tabelle A 3:

Formale Qualifikation in ausgewählten Berufsschichten 1987 und 1997: Österreichische Erwerbsspersonen (Männer und Frauen) alle Altersgruppen – relativ (Summe des Jahrganges = 100%)

Berufsschicht	Jahr	maximal Pflichtschule	Lehre	BMS	höhere Schulen	post- sekundär	zusammen
Selbständige / Freiberufler / Mithelfende	87	42,6%	32,9%	10,5%	7,5%	6,4%	100,0%
	97	25,3%	37,5%	13,1%	12,6%	11,5%	100,0%
Hilfsarbeiten	87	75,6%	20,1%	3,1%	0,9%	0,1%	100,0%
	97	66,9%	25,8%	3,0%	3,5%	0,7%	100,0%
Hilfsarbeiten unklar *	87	54,5%	37,7%	5,6%	2,2%	0,0%	100,0%
	97	41,2%	44,2%	6,4%	7,3%	0,9%	100,0%
Angelernte Tätigkeiten	87	58,2%	34,6%	5,9%	1,2%	0,2%	100,0%
	97	44,5%	44,6%	5,5%	4,6%	0,8%	100,0%
Facharbeiten	87	6,1%	83,4%	8,1%	2,3%	0,1%	100,0%
	97	5,1%	82,2%	8,2%	4,1%	0,4%	100,0%
Mittlere und hohe Position	87	6,9%	26,1%	25,7%	28,8%	12,5%	100,0%
	97	4,4%	24,0%	23,3%	33,3%	15,0%	100,0%
hochqualif. & leitende Position	87	2,5%	9,3%	5,0%	32,2%	50,9%	100,0%
	97	0,7%	7,8%	5,3%	31,8%	54,5%	100,0%
insgesamt	87	31,8%	41,3%	11,0%	9,9%	6,1%	100,0%
	97	22,5%	43,0%	11,4%	14,3%	8,8%	100,0%

Quelle: Schmid (1998);

Berechnungen basierend auf den Mikrozensus 1987 und 1997 (jeweils 1. Quartal)

\*) Die inhaltliche Interpretation der Berufsgruppen ist bis auf die Gruppe der „Hilfsarbeiten unklar“ selbsterklärend. Diese Gruppe beinhaltet jene Berufe, bei denen keine eindeutige Zuordnung in die Subgruppen „Hilfsarbeiten“ bzw. „angelernte Tätigkeiten“ möglich war. Die diesbezüglichen Angaben im Mikrosensus der Teilgruppe „Hilfsarbeiten unklar“ lauteten: „Hilfstätigkeit, angelernte/ungelernte Tätigkeit“.

Tabelle A 4:

Verteilung der Berufsschichten nach der formalen Qualifikation 1987 und 1997:  
männliche & weibliche Erwerbspersonen aller Altersstufen in Österreich - relativ

Formale Qualifikation	Jahr	Selbständige / Freiberufler / Mithelfende	Lehrlinge	Hilfs- arbeiten	Hilfsarbeiten unklar *	Angelernte Tätigkeiten	Fach- arbeiten	mittlere bis hohe Position	qualifi. & leitende Position	zusammen
Maximal Pflicht- schule	87	19,7%	14,3%	19,5%	8,9%	27,6%	4,9%	4,7%	0,4%	100,0%
	97	14,7%	12,5%	23,0%	9,5%	29,6%	5,6%	4,9%	0,2%	100,0%
Lehre	87	11,7%	0,5%	4,0%	4,8%	12,6%	51,5%	13,8%	1,0%	100,0%
	97	11,4%	0,3%	4,6%	5,3%	15,5%	47,5%	14,2%	1,1%	100,0%
BMS	87	14,0%	0,8%	2,3%	2,7%	8,1%	18,8%	51,2%	2,1%	100,0%
	97	15,0%	0,6%	2,0%	2,9%	7,2%	17,9%	51,7%	2,7%	100,0%
Höhere Schule	87	11,2%	0,3%	0,8%	1,2%	1,8%	6,0%	63,7%	15,0%	100,0%
	97	11,5%	0,2%	1,9%	2,7%	4,8%	7,0%	59,0%	12,9%	100,0%
Postsekundär	87	15,5%	0,0%	0,2%	0,0%	0,5%	0,4%	45,0%	38,5%	100,0%
	97	17,1%	0,0%	0,6%	0,6%	1,4%	1,1%	43,2%	35,9%	100,0%
Insgesamt	87	14,7%	4,9%	8,2%	5,2%	15,1%	25,5%	21,9%	4,6%	100,0%
	97	13,1%	3,0%	7,7%	5,2%	15,0%	24,8%	25,3%	5,8%	100,0%

Quelle: Schmid (1998); Berechnungen basierend auf den Mikrozensus 1987 und 1997 (jeweils 1. Quartal)

\*) Die inhaltliche Interpretation der Berufsgruppen ist bis auf die Gruppe der „Hilfsarbeiten unklar“ selbsterklärend. Diese Gruppe beinhaltet jene Berufe, bei denen keine eindeutige Zuordnung in die Subgruppen „Hilfsarbeiten“ bzw. „angelernte Tätigkeiten“ möglich war. Die diesbezüglichen Angaben im Mikrosensus der Teilgruppe „Hilfsarbeiten unklar“ lauteten: „Hilfstätigkeit, angelernte/ungelernte Tätigkeit“.



Tabelle A 5:

Partizipationsquoten beruflicher Weiterbildung nach der Unternehmensgröße

Unternehmensgröße (nach Anzahl der Beschäftigten)	Partizipationsquote
1– 5	62%
6 – 14	86%
15 – 29	95%
30 – 99	98%
100 und mehr	100%

Quelle: ibw Unternehmensbefragung 1997

Tabelle A 6:

Partizipationsquoten beruflicher Weiterbildung nach der beruflichen Position

Berufsschicht	Partizipationsquote
Management	79%
Angestellter	69%
FacharbeiterIn	51%
Un-/angelernte/r ArbeiterIn	22%

Quelle: Fessel + GfK 1996

Tabelle A 7:

Partizipationsquoten beruflicher Weiterbildung nach der beruflichen Position

Höchste formale Ausbildung	Partizipationsquote
Pflichtschule	35%
Fachschul- Lehrabschluss	49%
Matura	73%
Akademiker	84%
Durchschnitt über alle Gruppen	52%

Quelle: Fessel + GfK 1996

Tabelle A 8:

Partizipationsquoten beruflicher Weiterbildung nach dem Lebensalter

Lebensalter (in Jahren)	Partizipations- quote
20 – 29	63%
30 – 39	61%
40 – 49	55%
50 – 59	46%
60 und älter	40%

Quelle: Fessel + GfK 1996