



Weiterbildung in Unternehmen Schwerpunkt KMU

Endbericht

Wien, Mai 2008



Diese Studie wurde im Auftrag des Bundesministeriums für
Wirtschaft und Arbeit durchgeführt.

Verfasser/innen des Berichts:
Thomas Oberholzner (Projektleitung)
Andrea Dorr

Layout:
Susanne Fröhlich

Die vorliegende Studie wurde nach allen Maßstäben der Sorgfalt erstellt.
Die KMU FORSCHUNG AUSTRIA übernimmt jedoch keine Haftung für Schäden oder
Folgeschäden, die auf diese Studie oder auf mögliche fehlerhafte Angaben zurück-
gehen.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Art von Nachdruck, Vervielfältigung,
Verbreitung, Wiedergabe, Übersetzung oder Einspeicherung und Verwendung in
Datenverarbeitungssystemen, und sei es auch nur auszugsweise, ist nur mit aus-
drücklicher Zustimmung der KMU FORSCHUNG AUSTRIA gestattet.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
1 Einleitung	4
1.1 Hintergrund und Zielsetzungen der Studie	4
1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit	5
2 Definition und Klassifikation von Lern- und Weiterbildungsaktivitäten am Arbeitsplatz	7
2.1 Klassifizierung nach dem Formalisierungsgrad	7
2.2 Klassifizierung nach dem Lernort.....	8
2.3 Klassifizierung nach den Lerninhalten	9
3 Weiterbildungsmaßnahmen in österreichischen Unternehmen	11
3.1 Verbreitung verschiedener Weiterbildungsaktivitäten.....	11
3.2 Weiterbildungsinhalte.....	18
3.3 Zielgruppen von Weiterbildungsmaßnahmen	21
4 Förderliche und hinderliche Faktoren für Weiterbildungsaktivitäten	24
4.1 Motive und Antriebsfaktoren für Weiterbildungsaktivitäten	24
4.2 Hindernisse für Weiterbildungsaktivitäten.....	28
Exkurs: Der Einfluss der Unternehmensorganisation und -kultur auf informelle Lernprozesse am Arbeitsplatz	33
5 Effekte von Weiterbildungsaktivitäten	35
5.1 Methodische Grundlagen.....	35
5.2 Empirische Befunde.....	36
6 Förderung von Weiterbildungsaktivitäten.....	41
7 Literaturverzeichnis.....	44
8 Anhang.....	48



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Kontakte und realisierte Stichprobe nach Wirtschaftsbereichen und Unternehmensgröße	6
Tabelle 2	Anteil der österreichischen Unternehmen, die verschiedene Lernaktivitäten häufig oder gelegentlich nutzen, in Prozent nach Unternehmensgröße	15
Tabelle 3	Anteil der KMU, die verschiedene Methoden zur Verbesserung der Kompetenzbasis ihrer Humanressourcen in den letzten drei Jahren verwendet haben, in Österreich und im EU-Durchschnitt in Prozent ..	16
Tabelle 4	Bedeutung der verschiedenen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung, Mittelwerte nach Unternehmensgröße	17

Grafikverzeichnis

Grafik 1	Anteil der Bevölkerung (zwischen 25 und 64 Jahren), die 12 Monate vor der Erhebung im Jahr 2003 an Lernaktivitäten teilgenommen haben, nach Lernformen in Prozent	12
Grafik 2	Weiterbildungsaktivitäten in den letzten 2 Jahren, Anteil der Unternehmen mit Weiterbildungsmaßnahmen in Prozent.....	14
Grafik 3	Ausbildungsinhalte der Weiterbildungsaktivitäten, Anteil der Unternehmen mit Weiterbildungsmaßnahmen in Prozent.....	20
Grafik 4	Zielgruppen der Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben, Anteil der Unternehmen in Prozent	22
Grafik 5	Berufsgruppen, die am meisten von Kompetenzentwicklungsaktivitäten profitieren, Anteil der Unternehmen in Prozent ¹	23
Grafik 6	Motive für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen, Anteil der Unternehmen mit Weiterbildungsaktivitäten in Prozent	26
Grafik 7	Hindernisse für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen, Anteil der Unternehmen in Prozent	30
Grafik 8	Hindernisse von Seiten der MitarbeiterInnen für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen, Anteil der Unternehmen in Prozent.....	32
Grafik 9	Stufen der Evaluierung.....	35
Grafik 10	Effekte der in den letzten zwei Jahren durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen, Anteil der Unternehmen in Prozent	37
Grafik 11	Geeignete Maßnahmen zur Anregung von mehr Weiterbildungsaktivitäten, Anteil der Unternehmen in Prozent	43



Zusammenfassung

Die laufende Weiterbildung der Arbeitskräfte ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Unternehmen. Die vorliegende Studie untersucht betriebliche Weiterbildung insbesondere hinsichtlich folgender Aspekte:

- Verbreitung, Inhalte und Zielgruppen von Weiterbildungsaktivitäten in (österreichischen) KMU
- Motive, Antriebsfaktoren und Barrieren für betriebliche Weiterbildung
- Effekte von Weiterbildungsaktivitäten

Methodisch beruht die Studie im Wesentlichen auf einer umfassenden Analyse österreichischer und internationaler Literatur (einschließlich Sekundärdaten) sowie einer zusätzlichen schriftlichen Befragung von rd. 220 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Weiterbildung und Qualifizierung, bzw. allgemeiner: Lernaktivitäten, können mehr oder weniger von den eigentlichen Arbeitsprozessen abgekoppelt und formalisiert oder stärker mit den Arbeitsvorgängen unmittelbar verbunden sein und informell stattfinden. Schwerpunktmäßig werden in diesem Bericht die erstgenannten Methoden betrachtet.

Die österreichischen **KMU sind im Bereich der Weiterbildung durchaus aktiv**: Gemäß den verschiedenen verfügbaren Datenquellen setzen 80 % bis deutlich über 90 % der KMU regelmäßig Qualifizierungsmaßnahmen¹. Diese Weiterbildungsbereitschaft steigt mit zunehmender Betriebsgröße und liegt für mittlere Unternehmen (50 bis 249 MitarbeiterInnen) bei allen Erhebungen über 90 %.

Auf **externe Schulungen/Seminare** greifen über 60 % bis über 70 % der KMU regelmäßig zurück. Diese sind damit etwa **doppelt so häufig wie interne Kursmaßnahmen**. Einen hohen Stellenwert in der betrieblichen Weiterbildung hat auch die Teilnahme von MitarbeiterInnen an Messen, Tagungen u. ä. (wird in über 60 % der Unternehmen eingesetzt). **E-Learning** ist hingegen ein in Betrieben wenig verbreitetes Verfahren. Die UnternehmerInnen messen jedoch auch dem erfahrungsbasierten Lernen während der täglichen Arbeit eine hohe Bedeutung bei. Spezielle arbeitsorganisatorische Maßnahme (z. B. Job Rotation) werden dafür aber relativ selten getroffen.

Fachlich-technische Themen dominieren die Weiterbildungsaktivitäten der österreichischen KMU und sind in fast allen Betrieben von Relevanz. An zweiter Stelle stehen **kaufmännische Kenntnisse** (z. B. Verkauf, Marketing, Rechnungswesen), deren Bedeutung allerdings von der Unternehmensgröße abhängt und in mittleren Betrieben wesentlich höher ist als in Kleinstbetrieben. **EDV-bezogene Inhalte** haben in den letzten Jahren leicht an Bedeutung verloren, sind aber nach wie vor für immerhin rd. 40 % der KMU von Relevanz. In Zunahme begriffen sind Weiterbildungsaktivitäten im Bereich der „**Soft Skills**“ (z. B. Selbstmanagement, Kommunikation, Teamentwicklung), die bereits von mehr als einem Drittel der KMU durchgeführt werden, in

¹ Die in den Studien ausgewiesenen Verbreitungsquoten hängen u. a. von der Abgrenzung des Weiterbildungsbegriffs ab.



mittleren Unternehmen allerdings wesentlich häufiger als in Kleinstunternehmen. Im Tourismus sind schließlich auch **Sprachen** ein zentrales Weiterbildungsthema.

Verschiedene Gruppen von ArbeitnehmerInnen profitieren in unterschiedlichem Ausmaß von den betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen. Zum einen sind die Teilnahmequoten bei Männern etwas höher als bei Frauen. Markanter sind allerdings die Unterschiede nach Altersklassen: Vor allem **in der Gruppe ab 55 Jahren sinkt die Einbindung in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten stark**. Deutliche Unterschiede bestehen auch nach Berufsgruppen. Qualifizierte Techniker, das mittlere Management und VerkäuferInnen zählen zu den bevorzugten Zielgruppen für Bildungsinvestitionen. **HandwerkerInnen und ArbeiterInnen profitieren am wenigsten von Qualifizierungsinitiativen** in den Unternehmen. Darüber hinaus werden für niedriger qualifizierte MitarbeiterInnen eher interne Maßnahmen durchgeführt, während mit steigender Qualifikations- bzw. Funktionsebene externe Maßnahmen immer wichtiger werden.

Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen werden natürlich zunächst zur Verbesserung der Kenntnisse und Kompetenzen der MitarbeiterInnen durchgeführt. Hinter diesem Ziel können aber verschiedene Anlässe, Motive und Antriebsfaktoren stehen. Die beiden häufigsten Faktoren sind dabei eher „defensiver“ Natur: die **ArbeitnehmerInnen mit unternehmensspezifischen Prozessen vertraut zu machen** ist in beinahe 70 % der KMU ein Grund für Schulungsmaßnahmen. Je größer das Unternehmen, desto bedeutender ist dieses Motiv. **Rechtliche und technische Neuerungen im externen Umfeld** sind eine ebenso häufig genannte Ursache für Investitionen in die Weiterbildung. Dieser Aspekt spielt eine umso größere Rolle, je kleiner das Unternehmen ist.

Darüber hinaus sind eine Reihe „offensiverer“ Motive für die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen von Relevanz: Über 50 % der KMU investieren in Weiterbildung in Verbindung mit der **Einführung neuer Technologien**. Auch die **Eröffnung neuer Geschäftsfelder** sowie die **Entwicklung neuer Produkte** stellen in vielen Betrieben einen wichtigen Anlass für Maßnahmen der Personalentwicklung dar. Vor allem in sehr kleinen Unternehmen ist Weiterbildung eng mit Innovationen und der Schaffung neuer Geschäftsbereiche verbunden.

Fast 70 % der KMU setzen **Weiterbildung auch als Belohnungsinstrument** für die MitarbeiterInnen ein. Schließlich besteht auch ein **Zusammenhang zwischen betrieblicher Aus- und Weiterbildungsaktivität und der Arbeitsmarktsituation**. Je höher der Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt, desto stärker sind Unternehmen auf eigene Qualifizierungsbemühungen angewiesen.

Den Antriebsfaktoren stehen freilich auch **Hindernisse für die Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten** gegenüber. Der mit Abstand dominierende Faktor sind die knappen **zeitlichen Ressourcen** bzw. die laufende Arbeitsbelastung der MitarbeiterInnen. Je kleiner die Unternehmen, desto schwerer wiegt dieses Problem (und desto häufiger müssen ArbeitnehmerInnen auch Weiterbildungsmaßnahmen in der Freizeit besuchen). An zweiter Stelle stehen die **Kosten** der Qualifizierungsmaßnahmen. Die Befürchtung, dass Arbeitskräfte für die Bildungsinvestitionen getätigt wurden, das Unternehmen verlassen könnten, wird nur selten als Hinderungsgrund genannt. In bestimmten Sektoren, etwa der Bauwirtschaft, wird auch eine mangelnde Lernbereitschaft der Beschäftigten als Barriere gesehen.

Lernprozesse unmittelbar in Zusammenhang mit bzw. während der Arbeit können durch die **Unternehmenskultur** und die **Gestaltung der Arbeitsorganisation**



gefördert oder gehemmt werden. Diese Faktoren sind vielen ArbeitgeberInnen nicht bewusst.

Die von den KMU durchgeführten **Weiterbildungsmaßnahmen** dürften ihren Zweck größtenteils erfüllen und in diesem Sinn **effektiv** sein. Die überwiegende Mehrheit der Betriebe registriert eine deutliche Verbesserung des Kenntnisstandes der MitarbeiterInnen infolge der Qualifizierungsaktivitäten. Darüber hinaus werden eine **Reihe von positiven Nebeneffekten** beobachtet, insbesondere eine Steigerung der Zufriedenheit und des Engagements der Arbeitskräfte, die Entwicklung neuer Kontakte mit anderen Betrieben oder Kunden sowie die Entwicklung von Innovationen. Mit steigender Unternehmensgröße werden häufiger positive Effekte wahrgenommen.

Belegt werden können auch **positive Auswirkungen** von Weiterbildung **auf finanzielle Ergebnisgrößen** der Unternehmen, insbesondere auf die Produktivität und teilweise auch auf den Umsatz. Oftmals manifestieren sich diese Effekte erst ein bis zwei Jahre nach den Qualifizierungsmaßnahmen.

Auch die an betrieblicher Weiterbildung teilnehmenden **Arbeitskräfte profitieren**: es sind sowohl Lohnsteigerungen als auch ein gesunkenes Arbeitslosigkeitsrisiko feststellbar. Inwieweit der Nutzen bzw. Ertrag einer Bildungsmaßnahme aber dem Unternehmen oder der/dem ArbeitnehmerIn zufällt, hängt von verschiedenen Faktoren ab (z. B. wie allgemein oder spezifisch die Ausbildungsinhalte sind).

Betriebliche Weiterbildung wird in Österreich seit vielen Jahren umfassend durch die öffentliche Hand gefördert. Eine **Weiterentwicklung der Fördersysteme** könnte in folgender Hinsicht erfolgen:

- Eine stärkere Differenzierung: namentlich eine Anbindung der Förderbarkeit (i) an Funktionsstufen in Unternehmen um ausbildungsbezogen benachteiligte Gruppen weiter zu unterstützen sowie (ii) nach allgemeinen vs. spezifischen Ausbildungsinhalten um den Grad möglicher externer Effekte zu berücksichtigen.
- Die Bereitstellung von Arbeitszeit für Weiterbildung ist das größte Hindernis für die Durchführung betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen. Die Setzung entsprechender (steuerlicher²) Anreize und Kompensationen wäre demnach eine denkbare neue Förderstrategie.
- Zweckmäßig erscheint des Weiteren innerhalb des KMU-Sektors die Bedeutung der Unternehmens- und Arbeitsorganisation für implizite Lernprozesse am Arbeitsplatz stärker bewusst zu machen.
- Die Förderung unternehmensübergreifender, kooperativer Maßnahmen des Lernens könnte insbesondere in bestimmten Sektoren stärker forciert werden.
- Im Rahmen der Technologie- und Innovationsförderung ist eine ausreichende Berücksichtigung von betrieblichen Qualifikationsmaßnahmen sicher zu stellen.

² Auch über die Lohnnebenkosten, z. B. die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung, könnten Anreize gesetzt werden.



1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Zielsetzungen der Studie

Auf Grund des stetigen Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft gewinnen lebenslanges Lernen der MitarbeiterInnen und betriebliche Weiterbildungsaktivitäten für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Die voranschreitende Globalisierung und das Anwachsen des Dienstleistungssektors – insbesondere im Bereich der Wissens- und Informationsdienstleistungen – stellen zentrale Entwicklungen dar. Im Rahmen der europäischen Lissabon-Strategie wird das Ziel verfolgt, die Europäische Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum weltweit werden zu lassen.

Diese Veränderungen erfordern laufend neue Qualifikationen und Fähigkeiten der Beschäftigten. Nur durch lebenslanges Lernen ist sowohl die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsposition und des Innovationsvorsprungs in Europa als auch die Anpassung an die neuen Anforderungen der Wissensgesellschaft sicherzustellen. Von Betrieben und Arbeitskräften ist gefragt, sich möglichst rasch und flexibel an diese neuen Herausforderungen anzupassen.

Die Lern- und Weiterbildungsaktivitäten in den österreichischen Betrieben gilt es im Rahmen dieser Studie näher zu untersuchen. Den Fokus bilden dabei die Maßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die den Großteil der österreichischen Unternehmenslandschaft ausmachen. Es stehen folgende Forschungsfragen im Mittelpunkt:

- Welche Ansätze, Methoden und Formen der Weiterbildung werden in KMU angewendet und was sind die wichtigsten Inhalte und Themen der Weiterbildung von Beschäftigten in KMU? Welche MitarbeiterInnen kommen vor allem in den Genuss von Weiterbildungsmaßnahmen in den Unternehmen?
- Was sind die Anlässe und Motive für Weiterbildungsaktivitäten in KMU und welche Hinderungsgründe und Barrieren erschweren Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen?
- Wie bewerten KMU die Ergebnisse von Weiterbildungsaktivitäten und welche Effekte können durch Bildungsmaßnahmen erzielt werden?
- Welche Rolle können öffentliche Anreize für Weiterbildungsaktivitäten in KMU spielen? Durch welche wirtschaftspolitischen Ansätze und Instrumente können Bildungsaktivitäten in Unternehmen angeregt werden.



1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit

Für die Durchführung der Studie wurde auf folgende qualitativen und quantitativen Erhebungsinstrumente der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung zurückgegriffen.

Literaturanalyse

Im Rahmen dieser Studie erfolgte eine umfassende Analyse der nationalen und internationalen (englischsprachigen) Literatur zum Thema Weiterbildung in Unternehmen, wobei möglichst aktuelle Werke herangezogen werden. Auch aktuelle österreichische und internationale Erhebungen, die sich mit diesem Thema befassen wie z. B. die Europäische Erhebung über betriebliche Bildung (CVTS-3³), die im Jahr 2005 in den 27 Mitgliedstaaten der Europäischen Union sowie in Norwegen durchgeführt wurde, fließen in diesen Bericht mit ein.

Unternehmensbefragung

Im März 2008 erfolgte eine schriftliche Befragung unter österreichischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Die aktuelle Befragung konzentrierte sich auf bestimmte Themenbereiche, da mit dem CVTS-3 im Jahr 2005 erst kürzlich eine größer angelegte Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung durchgeführt wurde. Diese europaweite Erhebung bezog sich auf Formen und Inhalte von Weiterbildungsaktivitäten in Unternehmen (ab einer Größe von 10 Beschäftigten), die Zielgruppen sowie den Zeit- und Kostenaufwand von Weiterbildungsmaßnahmen. Darüber hinaus wurden die Gründe für den Verzicht auf betriebliche Weiterbildung erfasst sowie die Weiterbildungspolitik der Unternehmen näher analysiert. In der aktuellen Erhebung standen hingegen neben kurzen Informationen zu den Arten der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen vor allem die Motive und Hindernisse für die Durchführung von Bildungsmaßnahmen im Vordergrund. Auch die Effekte der betrieblichen Weiterbildung sowie mögliche Maßnahmen zur Förderung der Ausbildungsaktivitäten wurden erhoben. Der Fragebogen findet sich im Anhang.

Insgesamt wurden 1.500 Unternehmen aus dem Bauwesen, dem Handel, der Sachgütererzeugung, dem Tourismus und den unternehmensbezogenen Dienstleistungen angeschrieben. Die Struktur der Kontakte zeigt Tabelle 1. Insgesamt gingen 225 Fragebögen bei der KMU FORSCHUNG AUSTRIA ein. Vier Unternehmen verfügten jedoch über mehr als 250 MitarbeiterInnen und wurden daher von der weiteren Analyse ausgeschlossen. Insgesamt wurden die Daten von 221 Betrieben einer statistischen Analyse unterzogen.

Bei der Unternehmensbefragung resultierte eine Rücklaufquote von 15 % (siehe Tabelle 1). Ein überdurchschnittlicher Rücklauf wurde in der Sachgütererzeugung, im Bauwesen und im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen erzielt. Auch bei Kleinunternehmen mit 10 bis 49 MitarbeiterInnen zeigte sich ein höherer Rücklauf (18 %) als bei mittleren (15 %) oder Kleinstunternehmen (12 %).

³ CVTS - Continuing Vocational Training Survey



Tabelle 1 Kontakte und realisierte Stichprobe nach Wirtschaftsbereichen und Unternehmensgröße

	Kontakte				Realisierte Stichprobe				Rücklaufquote in %
	Kleinstunternehmen ¹	Kleinunternehmen ²	Mittlere Unternehmen ³	Gesamt	Kleinstunternehmen ¹	Kleinunternehmen ²	Mittlere Unternehmen ³	Gesamt	
Bauwesen	100	100	100	300	15	21	15	51	17
Handel	100	100	100	300	9	18	16	43	14
Sachgütererzeugung	100	100	100	300	12	18	25	55	18
Tourismus	100	100	100	300	4	10	10	24	8
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	100	100	100	300	20	21	7	48	16
Gesamt	500	500	500	1.500	60	88	73	221	15

¹ Kleinstunternehmen mit maximal 9 Beschäftigten

² Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten

³ Mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten

Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA

Nach einer kurzen Erläuterung des Begriffs „betrieblicher Weiterbildung“ und der Darstellung von verschiedenen Lern- und Bildungsformen (Kapitel 2) erfolgt eine Analyse der Weiterbildungsmaßnahmen in österreichischen Unternehmen in Kapitel 3, wobei auf die Verbreitung diverser Qualifizierungsaktivitäten, deren Inhalte sowie auf die bedeutendsten Zielgruppen von betrieblichen Ausbildungsmaßnahmen eingegangen wird. In Kapitel 4 erfolgt einerseits eine Analyse der wichtigsten Motive und förderlichen Faktoren für die Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten und andererseits die Darstellung der Hindernisse und Barrieren bei der Umsetzung solcher Maßnahmen. Auf die vielfältigen Effekte von Weiterbildungsaktivitäten wird in Kapitel 5 eingegangen. Schließlich werden in Kapitel 6 Maßnahmen zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung dargestellt und Schlussfolgerungen für wirtschaftspolitische Ansätze und Instrumente diskutiert.



2 Definition und Klassifikation von Lern- und Weiterbildungsaktivitäten am Arbeitsplatz

Weiterbildung umfasst alle Aktivitäten, die der Vertiefung, Erweiterung oder Erneuerung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen dienen, die eine erste Bildungsphase abgeschlossen haben und in der Regel erwerbstätig waren oder in der Familie gearbeitet haben (vgl. Nagel, 2007).

Mit dem Weiterbildungsbegriff werden vorwiegend formelle Weiterbildungsmaßnahmen, die typischerweise von Aus- und Weiterbildungsinstitutionen angeboten werden, assoziiert. Die Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten erfolgt aber auch auf informelleren Wegen wie z. B. durch Learning by doing. Um diese informellen Elemente zu erfassen, wird der Begriff der Weiterbildung auf jenen der Kompetenzentwicklung erweitert. (vgl. *Europäische Kommission*, 2003) Kompetenz kann nach *Argyris* (1993, zitiert nach *Europäischer Kommission*, 2003) als Synthese von Wissen (was in der Ausbildung gelernt wird), Fertigkeiten (was im Beruf, am Arbeitsplatz, und im sozialen Leben durch die tägliche Erfahrung angeeignet wird) und Begabungen (das ist die Fähigkeit, das Wissen und die Fertigkeiten zu nutzen) verstanden werden. Die Europäische Kommission (2001) definiert Kompetenz als die Fähigkeit, Erfahrung, Wissen und Qualifikationen effektiv zu nutzen (vgl. *Europäische Kommission*, 2003).

Lern-, Weiterbildungs- und Kompetenzentwicklungsaktivitäten können auf vielfältige Art und Weise unterschieden und klassifiziert werden. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die verschiedenen Klassifikationsmöglichkeiten gegeben.

2.1 Klassifizierung nach dem Formalisierungsgrad

- **Formales Lernen** findet üblicherweise in einer Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung statt und ist in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung strukturiert. Es erfolgt aus der Sicht des Lernenden zielgerichtet und führt zu einer Zertifizierung.
- **Nicht formales Lernen** findet nicht in Bildungs- oder Berufsbildungseinrichtungen statt und führt üblicherweise nicht zur Zertifizierung. Trotzdem erfolgt es in Bezug auf Lernziele, Lerndauer und Lernmittel systematisch und ist aus Sicht der Lernenden zielgerichtet.
- **Informelles Lernen** findet im Alltag, am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit statt. Es ist in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung nicht strukturiert und führt üblicherweise nicht zur Zertifizierung. Informelles Lernen kann zielgerichtet sein, ist jedoch in den meisten Fällen nicht intentional (oder inzidentell/beiläufig). (vgl. *Europäische Kommission*, 2001)



2.2 Klassifizierung nach dem Lernort

- Lernen kann **an die Arbeit gebunden** sein („tied to work“) und tritt ein, wenn Lern- und Arbeitsort identisch sind. Es umfasst das Lernen im realen Arbeitsprozess so wie das Lernen durch Instruktion und systematische Unterweisung am Arbeitsplatz.
- Beim Lernen **in Verbindung mit der Arbeit** („connected to work“) erfolgen die Arbeits- und Lernprozesse getrennt, finden aber an einem Ort statt.
- **Arbeitsorientiertes Lernen** findet im Rahmen der üblichen, formellen Weiterbildungswege statt.

Lernformen wie Qualitätszirkel, Lerninseln, interaktives Lernen oder die Lehrausbildung können sowohl an die Arbeit gebunden sein als auch in Verbindung mit der Arbeit stattfinden. Diese Lernformen zeichnen sich u. a. durch eine **Verbindung mit informellen Lernmethoden** aus und beinhalten z. B. **Hospitationen und betriebliche Erkundungen**, um dadurch die theoretischen Kenntnisse zu vertiefen. Auch die **Simulation von Arbeitsprozessen** zielt auf eine möglichst realitätsnahe Lernsituation ab, die die Aneignung komplexer Qualifikationen und Erfahrungen sowie deren Reflexion ermöglicht. (vgl. *Descy/Tessaring*, 2001 bzw. *Dehnbostel*, 2003).

Eine weitere sehr bekannte Klassifikation mit Bezug zum Lernort unterscheidet zwischen:

- **Training on-the-job:** Diese Maßnahmen umfassen alle Lernaktivitäten am Arbeitsplatz und schließen die Bewältigung der täglichen Herausforderungen in der Arbeitswelt mit ein. Training on-the-job kann z. B. in Form von Arbeitsbereicherungen (Job-Enrichment) durch eine vertikale Erweiterung der Arbeitsumfänge auf höherem Anforderungsniveau sowie durch Job-Enlargement-Maßnahmen – einer horizontalen Erweiterung der Tätigkeitsbereiche auf demselben Anforderungsniveau – erfolgen. Auch Job-Rotationen und eine qualifikationsfördernde Aufgabengestaltung z. B. in Form von Sonderaufgaben, Projektarbeit oder der Einsatz als StellvertreterIn dienen der Erweiterung der Kompetenzen am Arbeitsplatz.
- **Training near-the-job:** sind Trainingsmaßnahmen, die sich durch die Nähe zum Arbeitsplatz hinsichtlich Ort, Zeit und/oder Inhalt auszeichnen (vgl. *Scholz*, 2000). Darunter fällt z. B. die Teilnahme an Praktika, Trainee-Programmen oder Übungsfirmen, die Einweisung neuer MitarbeiterInnen, die Partizipation in Lerngruppen wie im Rahmen einer Lernstatt (Lernen in der Werkstatt) oder Qualitätszirkeln.
- **Training off-the-job:** bezeichnet alle Lernmaßnahmen außerhalb des Unternehmens, wobei diese in erster Linie alle traditionellen, formellen Weiterbildungsaktivitäten betreffen. Die Teilnahme an Schulungen, Kursen, Konferenzen, Workshops, Rollenspielen oder Verhaltenstrainings sind beispielsweise außerbetriebliche Ausbildungsaktivitäten.



- **Training along-the-job:** umfasst Maßnahmen zur Karriereplanung und Aktivitäten zur beruflichen Weiterentwicklung. Im Rahmen dieser Laufbahn bezogenen Personalentwicklung wird eine über den konkreten Arbeitsplatz hinausgehende allgemeine Qualifikation angestrebt, die sich neben Laufbahn bezogenen Aus- und Fortbildungsaktivitäten, später durch den systematischen Wechsel des Arbeitsplatzes auszeichnet.
- **Training into-the-job:** bezieht sich auf Qualifizierungsmaßnahmen für zukünftige berufliche Tätigkeiten und schließt Ausbildungen in berufsbildenden Schulen und an Universitäten mit ein (vgl. *Scholz, 2000*).
- **Training out-of-the-job:** bezeichnet Aktivitäten zur Vorbereitung auf die Pensionierung und ermöglicht einen gleitenden Eintritt in den Ruhestand.

2.3 Klassifizierung nach den Lerninhalten

Die unterschiedlichen Lerninhalte bieten eine weitere Möglichkeit zur Systematisierung von Lernprozessen, welche von *Sonntag* und *Schaper* (2006) sowie von *Sonntag* und *Stegmaier* (2006) aufgegriffen wurde.

- **Wissens- und kompetenzorientierte Aktivitäten** sind darauf ausgerichtet, berufliche und kognitive Fähigkeiten zu verbessern sowie einen Wissenstransfer zu ermöglichen. Beispiele für wissensorientierte Maßnahmen sind:
 - **Kognitive Trainings:** In diesen werden die TeilnehmerInnen geschult, komplexe Aufgaben zu lösen. Dabei wird der Fokus auf die Stärkung kognitiver Kompetenzen, wie Planungs- und Entscheidungsfähigkeiten, gelegt, aber auch die kritische Selbstreflexion wird gefördert.
 - **Arbeitsplatzzentrierte, gemeinschaftliche Lernformen** (workplace-focused co-operative forms) stehen hinsichtlich Lerninhalt und –ort in direktem Bezug zum Arbeitsprozess. Voraussetzung dafür ist, dass am Arbeitsplatz die Möglichkeit zum Lernen besteht. Die Ausgestaltung der Lernprozesse hängt sowohl von den realen Arbeits- und Lernanforderungen als auch von den individuellen Entwicklungsbedürfnissen ab.
 - **Computer- und Internet-gestützte Lernprogramme** enthalten flexible Instruktionen und werden oftmals mit Hilfe von audio-visuellen Materialien aufbereitet. Diese Programme ermöglichen den Lernenden sich Inhalte durch Wiederholung, Interaktion oder Exploration anzueignen.
 - **Komplexe Lehr- und Lern-Settings** sind mehrdimensional gestaltet und interdisziplinär ausgerichtet, um die TeilnehmerInnen auf die komplexen Wissens- und Arbeitsanforderungen im Arbeitsalltag vorzubereiten (vgl. *Sonntag/Schaper, 2006*).
- **Verhaltensorientierte Maßnahmen** zielen hingegen auf die Änderung von Verhaltensmustern und die Entwicklung der Persönlichkeit ab. Beispiele für verhaltens- und persönlichkeitsorientierte Aktivitäten sind:



- **Lernaktivitäten in einem problemorientierten, authentischen Kontext** erfolgen in realen Lernumgebungen und bestehenden Organisationseinheiten z. B. durch Verhaltensmodellierung oder im Rahmen von Teambildungsmaßnahmen.
- Bei **beratungsorientierten Aktivitäten und Supervisionen** wird den Lernenden Feedback gegeben und es erfolgt eine Reflexion ihrer Verhaltensweisen, um bei ihnen Lernprozesse anzuregen. Dabei kommen z. B. Mentoring- und Coaching-Aktivitäten sowie der Austausch von Führungskräften und MitarbeiterInnen zum Einsatz.
- **Simulationen**, die oftmals mit EDV-technischer Hilfe in Form von Plan- oder Rollenspielen gestaltet werden, erfordern ein höheres Ausmaß an Selbstkontrolle und eine entsprechende innere Einstellung, um diese auszuführen.
- **Persönlichkeitszentrierte und erfahrungsorientierte Ansätze:** umfassen sowohl gruppenspezifische Prozesse als auch Outdoor-Trainings wie Navigations-, Abseilaufgaben oder Flussüberquerungen, wo der Bezug zum Arbeitsleben nicht unmittelbar sichtbar ist.
- **Aufgabenorientierte Ansätze:** Hierbei werden durch die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -inhalte Lernprozesse initiiert und arbeitsimmanente Qualifikationen wie Problemlöse- und Planungsfähigkeiten erworben. Diese Form des impliziten Lernens kann z. B. durch herausfordernde Arbeitsansätze – wie es häufig im Bereich des Managements erfolgt – angeregt werden. (vgl. Sonntag/Stegmaier, 2006)



3 Weiterbildungsmaßnahmen in österreichischen Unternehmen

3.1 Verbreitung verschiedener Weiterbildungsaktivitäten

Es ist davon auszugehen, dass das lebenslange Lernen u. a. bedingt durch den demografischen Wandel sowie die verschärften Wettbewerbsbedingungen, die eine laufende Aktualisierung des Wissensstandes erfordern, in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen wird. Um die aktuelle Verbreitung von Lern- und Weiterbildungsaktivitäten speziell in Österreich, aber auch in der Europäischen Union zu erfassen, wird im Folgenden auf verschiedene Datenquellen zurückgegriffen. Eine direkte Vergleichbarkeit ist jedoch auf Grund unterschiedlicher Definitionen von Lern- und Weiterbildungsaktivitäten sowie verschiedener untersuchter Zielgruppen (Bevölkerung, Unternehmen in bestimmten Größenklassen/ Wirtschaftsbereichen etc.) nicht gegeben.

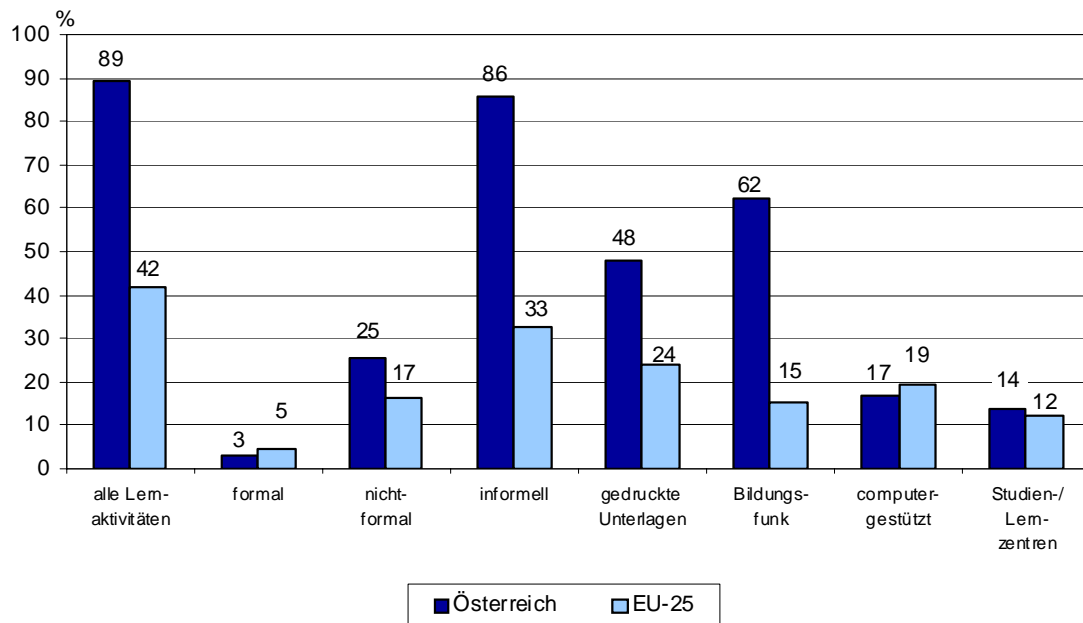
Im Rahmen der Europäischen Arbeitskräfteerhebung im Jahr 2003 gaben 42 % der europäischen Bevölkerung (EU-25) zwischen 25 und 64 Jahren an, dass sie in den letzten zwölf Monaten vor der Erhebung an Lernaktivitäten teilgenommen haben. In Österreich haben sich sogar beinahe 90 % an Maßnahmen des lebenslangen Lernens beteiligt, wobei dies vor allem auf das hohe Engagement im Bereich des informellen Lernens zurückzuführen ist. Informelle Lernmethoden sind in Österreich gemäß der Erhebung deutlich weiter verbreitet als im europäischen Durchschnitt (86 % vs. 33 %). Auch Lernmaßnahmen, die nicht Bestandteil von formalen Ausbildungsprogrammen sind, werden von ÖsterreicherInnen (rd. 25 %) häufiger in Anspruch genommen als in der EU-25 (16,5 %). Formale Ausbildungsaktivitäten im Rahmen des regulären Schulsystems sowie in Universitäten und Kollegs werden sowohl in Österreich als auch in Europa nur von einer Minderheit zu Weiterbildungszwecken genutzt, wobei die ÖsterreicherInnen darauf noch etwas weniger zurückgreifen als die europäische Bevölkerung insgesamt.

Zum informellen Lernen, das in Österreich – ebenso wie in Luxemburg (81 %), Slowenien (78 %) und Finnland (70 %) hohen Zuspruch findet, zählt das Selbststudium von Unterlagen in gedruckter Form, computer- bzw. internet-gestütztes Lernen, Lernen mit Hilfe von Bildungssendungen in Rundfunk und Fernsehen sowie der Besuch von Einrichtungen zur Vermittlung von Bildungsinhalten, wie z. B. Bibliotheken, Studien- oder Lernzentren. In Österreich haben vor allem Bildungssendungen, welche von mehr als 60 % der österreichischen Bevölkerung konsumiert werden sowie gedruckte Unterlagen, wie Fachbücher und -zeitschriften, auf die beinahe die Hälfte zurückgreift, hohe Priorität⁴. Hingegen kommen computer- bzw. internetgestützte Lernaktivitäten nur bei rd. 17 % der österreichischen Bevölkerung zum Einsatz, während diese EU-weit etwas mehr Anwendung (19 %) finden. Auch lediglich etwa 14 % der österreichischen Bevölkerung suchen Einrichtungen wie Bibliotheken oder Lernzentren zu Weiterbildungszwecken auf.

⁴ Es ist jedoch davon auszugehen, dass im Rahmen der Erhebung insbesondere beim Konsum von Medien (Zeitschriften, Radio, Fernsehen etc.) Bildungszwecke schwierig von anderen Zwecken abzugrenzen sind, weshalb bereits leichte Auffassungsunterschiede der RespondentInnen zu kaum vergleichbaren Länderwerten führen können.



Grafik 1 Anteil der Bevölkerung (zwischen 25 und 64 Jahren), die 12 Monate vor der Erhebung im Jahr 2003 an Lernaktivitäten teilgenommen haben, nach Lernformen in Prozent (gerundet)



Quelle: Eurostat, Labour Force Survey, 2003

Die dritte europäische Erhebung über betriebliche Bildung (CVTS-3⁵) von Eurostat, die in Österreich von Statistik Austria bei Unternehmen mit 10 Beschäftigten und mehr im Jahr 2005 durchgeführt wurde, zeigte, dass 81 % der österreichischen Unternehmen ihre Beschäftigten weiterbilden, wobei die Weiterbildungsbereitschaft mit zunehmender Unternehmensgröße steigt. 79 % der Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten setzten Weiterbildungsaktivitäten, bei den mittleren Betrieben (mit 50 bis 249 MitarbeiterInnen) waren es bereits 91 % und bei Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten engagierten sich sogar 99 % im Bereich betrieblicher Weiterbildung.

Rd. zwei Drittel (67 %) der Unternehmen initiierten Weiterbildungskurse. Von den Unternehmen mit Kursangebot boten 96 % externe Kurse und 43 % interne Kurse an. In 39 % der kurs anbietenden Unternehmen gab es sowohl interne als auch externe Kursmaßnahmen. In anderer Form als in Kursen haben insgesamt 71 % der Unternehmen ihren Beschäftigten Weiterbildung ermöglicht. Die wichtigste Form dabei war die Teilnahme an Tagungen, Konferenzen, Workshops, Fachmessen und Fachvorträgen. Diese wurde von 90 % der Unternehmen, die andere Formen der Weiterbildung als in Kursen anboten, zur beruflichen Qualifizierung ihrer Beschäftigten genutzt. Am zweitwichtigsten waren „on-the-job“-Trainingsmaßnahmen mit einem Anteil 45 %, gefolgt von Lern- und Qualitätszirkeln, die in 40 % der Betriebe mit anderen Weiterbildungsformen herangezogen wurden. Hingegen waren Programme zur Jobrotation mit einem Anteil von 27 % von geringerer Bedeutung. Auch selbstgesteuertes Lernen wurde nur von 18 % der Unternehmen, die andere Formen der Weiterbildung anboten, genutzt (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder*, 2007).

⁵ CVTS - Continuing Vocational Training Survey



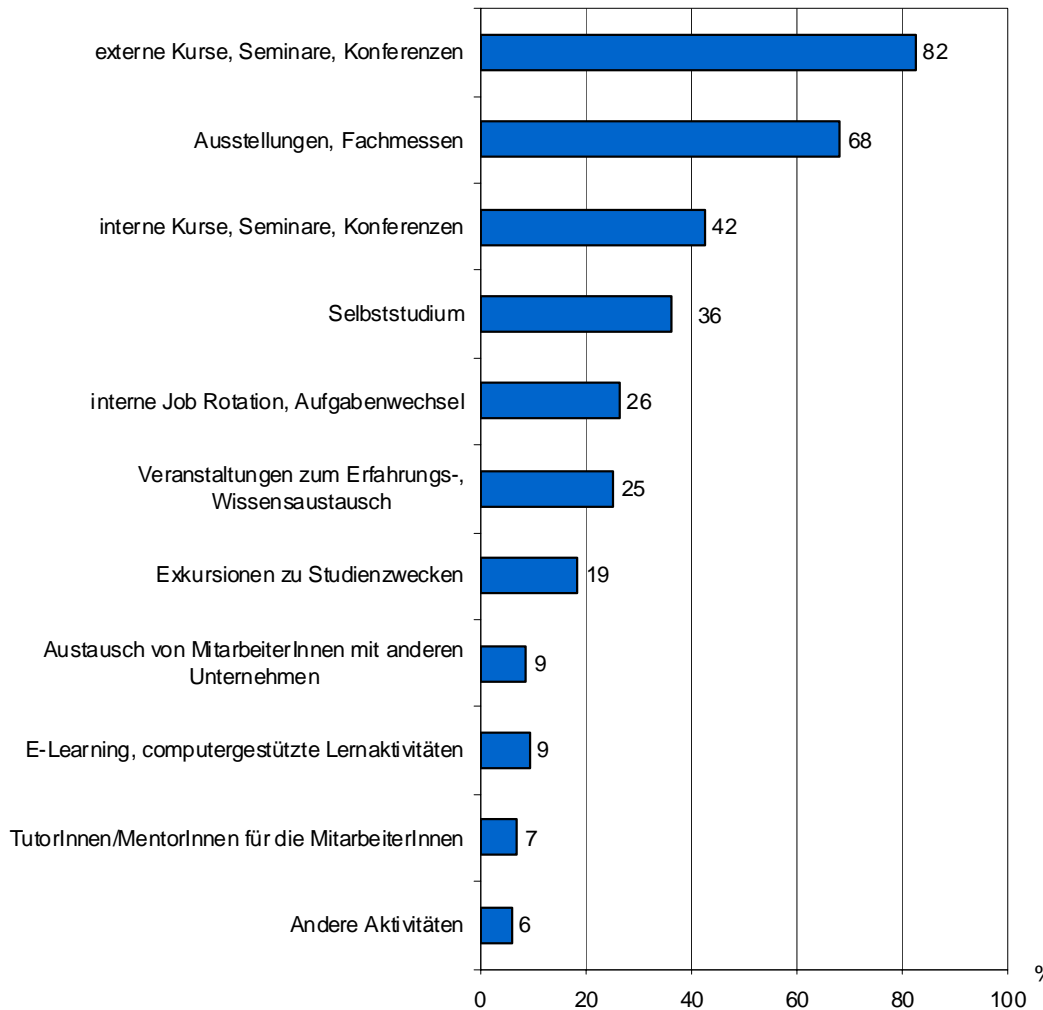
Ähnliche Ergebnisse liefert die Unternehmensbefragung der KMU FORSCHUNG AUSTRIA. 93 % der befragten KMU gaben an, dass sie in den letzten 2 Jahren interne oder externe Weiterbildungsmaßnahmen für ihre MitarbeiterInnen durchführten bzw. ihnen eine Teilnahme an verschiedenen Aktivitäten ermöglichten. Auch bei dieser Erhebung steigt das Engagement im Weiterbildungsbereich mit zunehmender Betriebsgröße. Während „nur“ 83 % der Kleinstbetriebe mit maximal 9 Beschäftigten in den letzten zwei Jahren Weiterbildungsaktivitäten setzten, waren es bei den Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten bereits 94 % und bei den mittleren Unternehmen (mit 50 bis 249 MitarbeiterInnen) sogar 99 %.

Externe Weiterbildungsaktivitäten⁶ spielen bei den befragten KMU eine zentrale Rolle. 82 % der kleinen und mittleren Unternehmen, die in den letzten 2 Jahren Bildungsmaßnahmen durchführten, boten für ihre MitarbeiterInnen Kurse, Seminare und den Besuch von Konferenzen an, die von externen TrainerInnen abgehalten wurden, und 68 % ermöglichten ihren Beschäftigten eine Teilnahme an Ausstellungen und Fachmessen. Interne Kurse oder Seminare von eigenen MitarbeiterInnen wurden in mehr als zwei Fünftel der befragten KMU (42 %) angeboten und mehr als ein Drittel (36 %) der Betriebe ermöglichten den MitarbeiterInnen, sich selbstständig berufsrelevante Kenntnisse durch Literaturstudium oder Internetrecherchen anzueignen. In jeweils rd. einem Viertel der KMU erfolgten interne Job-Rotationen oder wurden Aktivitäten zum Erfahrungs- und Wissensaustausch unter der Belegschaft veranstaltet und knapp ein Fünftel der befragten Unternehmen führte Exkursionen zu Studienzwecken durch. Hingegen spielte der Austausch von MitarbeiterInnen mit anderen Unternehmen, E-Learning-Aktivitäten, der Einsatz von TutorInnen oder MentorInnen für die Beschäftigten sowie weitere Weiterbildungsmaßnahmen (wie z. B. spezifische Fach- und Produktschulungen, Höherqualifizierungen (wie z. B. das Nachholen von Lehrabschlüssen oder universitäre Ausbildungen in berufsbegleitender Form), Qualifizierungsverbände oder Kooperationen mit Universitäten) eine untergeordnete Rolle, denn diese kamen jeweils nur in weniger als einem Zehntel der befragten KMU zum Einsatz.

⁶ Unter externen Weiterbildungsmaßnahmen werden nicht nur Veranstaltungen außerhalb des Unternehmens, sondern auch Ausbildungsangebote, die von externen TrainerInnen abgehalten werden, verstanden.



Grafik 2 Weiterbildungsaktivitäten in den letzten 2 Jahren, Anteil der Unternehmen mit Weiterbildungsmaßnahmen in Prozent



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Unternehmensbefragung März 2008, n = 205, Mehrfachnennungen möglich

Die einzelnen Weiterbildungsaktivitäten gewinnen mit zunehmender Unternehmensgröße immer stärker an Relevanz. Während mehr als zwei Drittel (68 %) der Kleinstbetriebe ihre MitarbeiterInnen zu externen Veranstaltungen entsenden, sind es bei den mittleren Unternehmen bereits 90 %. Auch interne Seminare und Kurse werden in größeren Betrieben eher veranstaltet (64 %) als in Kleinst- und Kleinbetrieben (32 % bzw. 30 %). Jobrotationen und Aufgabenwechsel finden in mittleren Unternehmen (36 %) ebenfalls häufiger als in Kleinstbetrieben (14 %) statt. Lediglich der Besuch von Ausstellungen und Fachmessen erfolgt in Kleinstbetrieben (72 %) etwas häufiger als in größeren Unternehmen (bei 65 % der Klein- und 69 % der mittleren Betriebe). Die Möglichkeiten zum Selbststudium berufsrelevanter Literatur sind in nahezu gleichem Maße in allen Unternehmen unabhängig von der Größe gegeben.

Alle untersuchten Wirtschaftsbereiche sind in nahezu gleichem Ausmaß im Bereich der betrieblichen Weiterbildung aktiv. Bei den einzelnen Ausbildungsaktivitäten ist zu beobachten, dass externe Kursmaßnahmen etwas häufiger im Handel (90 %) und den unternehmensbezogenen Dienstleistungen (87 %) eingesetzt werden. Der Besuch von

Ausstellungen und Fachmessen ist insbesondere für die Sachgütererzeugung (76 %) von Relevanz und interne Kurse und Seminare werden vergleichsweise häufiger von UnternehmensdienstleisterInnen (58 %) veranstaltet. Interne Job-Rotationen finden vor allem im Bereich der Sachgütererzeugung (38 %) und im Tourismus (36 %) statt, wobei letztere Branche auch häufiger MitarbeiterInnen mit anderen Unternehmen austauscht als Betriebe aus den übrigen Wirtschaftsbereichen (18 %). Selbststudium (67 %) und E-Learning-Aktivitäten (16 %) finden vor allem bei den Unternehmensdienstleistungen stärkere Anwendung, während im Handel häufiger interne Veranstaltungen zum Erfahrungs- und Wissensaustausch (30 %) sowie TutorInnen oder MentorInnen für die MitarbeiterInnen (13 %) zum Einsatz kommen.

Ähnliche Ergebnisse zeigen sich bei einer Studie von *Kailer* (2001). Auch bei dieser Erhebung hat das Veranstalten von externen und internen Seminaren zur Weiterbildung der MitarbeiterInnen in KMU wie auch in großen österreichischen Unternehmen oberste Priorität. Aber auch Trainingsmaßnahmen am Arbeitsplatz sind für KMU, aber insbesondere für große Unternehmen, von großer Relevanz. Rd. drei Viertel der KMU und 91 % der großen Unternehmen gaben an, diese Form der Ausbildung gelegentlich oder häufig zur Kompetenzentwicklung zu nutzen. Gelegentlich kommen in den befragten Unternehmen auch Lernmethoden wie Projektarbeit, Coaching, Auslandsaufenthalte, Jobrotationsprogramme, Lernaktivitäten in Gruppen oder im Selbststudium sowie durch Kooperationen in Netzwerken und Vereinen zum Einsatz.

Tabelle 2 Anteil der österreichischen Unternehmen, die verschiedene Lernaktivitäten häufig oder gelegentlich nutzen, in Prozent nach Unternehmensgröße

	Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten	Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten	Unternehmen insgesamt ¹
Externe Seminare	94	99	95
Interne Seminare	77	95	85
On-the-job Training	74	91	84
Teilnahme an Messen	65	86	80
Projektarbeit	41	82	65
Produktions-/Verkaufstrainings	47	74	66
Lernen von und mit anderen Unternehmen	35	61	50
Lernen in Gruppen (verschiedene Formen)	17	56	41
Selbststudium	41	44	40
Coaching	21	49	40
Auslandsaufenthalt	24	42	37
Job-Rotation	9	48	33
Kooperation in Netzwerken, Vereinen	21	42	32
Computergestütztes Lernen	18	13	17
Videokonferenzen	9	14	10
Diskussionsforum	12	8	8

¹ Bei den Unternehmen insgesamt sind auch Unternehmen mit 100 bis 500 Beschäftigten enthalten.



Quelle: Kailer, 2001, S. 21

Die Unternehmensbefragung des ENSR⁷-Netzwerkes, die im Jahr 2002 durchgeführt wurde, zeigte – ähnlich wie der CVTS-3 –, dass für die österreichischen Unternehmen vor allem die Besuche von Ausstellungen und Fachmessen zur Kompetenzentwicklung ihres Personals von Bedeutung sind. Auch die Besuche von Kursen, Seminaren oder Konferenzen, abgehalten von externen Trainern sowie das Lesen berufsbezogener Literatur sind sowohl in Österreich als auch im Durchschnitt der EU-19 sehr wichtige Instrumente zur Entwicklung der internen Kompetenzen. Diese Rangfolge zeigt sich in allen Größenklassen, jedoch steigt die durchschnittliche Anzahl der von den Unternehmen eingesetzten Kompetenzentwicklungsmethoden mit der Unternehmensgröße (vgl. *Europäische Kommission, 2003*).

Tabelle 3 Anteil der KMU, die verschiedene Methoden zur Verbesserung der Kompetenzbasis ihrer Humanressourcen in den letzten drei Jahren verwendet haben, in Österreich und im EU-Durchschnitt in Prozent

	Österreich	EU-19 ¹
Besuche von Ausstellungen/Fachmessen	81	58
Kurse/Seminare/Konferenzen, abgehalten von eigenen MitarbeiterInnen	21	21
Kurse/Seminare/Konferenzen, abgehalten von externen Trainern	64	41
Exkursionen zu Studienzwecken	33	18
Job Rotation (Stellentausch, intern oder in anderen Unternehmen)	7	9
Tutoren/Mentoren für die MitarbeiterInnen	10	11
Förderung des Lesens berufsbezogener Literatur	54	37
Kooperation mit Beratern zur Entwicklung interner Kompetenz	36	22
Veranstaltungen zum Erfahrungs- und Wissensaustausch unter den MitarbeiterInnen	36	33
Andere Aktivitäten	13	4
% der KMU, die keine der vorgegebenen Methoden durchgeführt haben	6	19

¹ Österreich, Belgien, Dänemark, Deutschland, Griechenland, Spanien, Frankreich, Finnland, Irland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Portugal, Schweden, Vereinigtes Königreich, Island, Norwegen, Schweiz, Liechtenstein

Quelle: Europäische Kommission 2003, ENSR Unternehmensbefragung 2002

Auch eine Leonardo-Studie, die neben Österreich in vier weiteren europäischen Ländern⁸ durchgeführt wurde, bestätigt, dass österreichische KMU nicht-formale und informelle Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen bevorzugen. Als externe Weiterbildungsmaßnahmen werden vor allem leicht zu organisierende Aktivitäten, wie der Besuch von Ausstellungen und Handelsmessen sowie das Selbststudium von Wirtschaftsmagazinen und Publikationen oder Internetrecherchen gesetzt. Als interne Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung kommt – wie auch bereits zahlreiche andere Studien zeigten (siehe oben) – dem Lernen am Arbeitsplatz und in der täglichen Arbeit (training on-the-job) die höchste Bedeutung zu, gefolgt von internen Coachingmaßnahmen für die MitarbeiterInnen (vgl. *Mandl/Dorr, 2004* bzw. *IKEI, 2005*).

⁷ ENSR – European Network for Social and Economic Research

⁸ in Finnland, Frankreich, Spanien und den Niederlanden



Tabelle 4 Bedeutung der verschiedenen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung, Mittelwerte nach Unternehmensgröße

	Unternehmen mit 10 – 49 MitarbeiterInnen	Unternehmen mit 50 – 249 MitarbeiterInnen	Insgesamt
Externe Maßnahmen			
Besuch von Ausstellungen, Handelsmessen	2,9	2,9	2,9
Teilnahme an Konferenzen und Seminaren von externem Personal	2,5	2,7	2,5
Teilnahmen an Kursen von externen Trainern	2,2	2,7	2,3
Kooperation mit anderen Unternehmen	2,5	2,5	2,5
Exkursionen zu Studienzwecken zu anderen Unternehmen/Institutionen	2,1	2,2	2,1
Job-Rotation und Austausch mit anderen Unternehmen	1,6	1,6	1,6
Studieren von Informationen in Wirtschaftsmagazinen, Publikationen	3,0	2,8	2,9
Studieren von Informationen im Internet	2,9	2,8	2,8
Analyse von Patenten und Lizenzen	2,2	2,2	2,2
Interne Maßnahmen			
Interne Kurse und Seminare von eigenen MitarbeiterInnen	2,5	2,8	2,6
Selbststudium während der Arbeitszeit	2,4	2,5	2,4
Lernen am Arbeitsplatz, in der täglichen Arbeit	3,2	3,4	3,2
Jobrotation im Haus, Aufgabenwechsel	2,6	2,3	2,5
Coaching, Anleitung von anderen MitarbeiterInnen	3,0	3,0	3,0
Tutor/Mentoring-System für neue MitarbeiterInnen	2,0	2,2	2,1
Lehrlingsausbildung	2,2	2,4	2,2
Meetings der MitarbeiterInnen zum Wissensaustausch/Qualitätszirkel	2,2	2,4	2,3
Innovation, F & E-Aktivitäten	2,5	2,7	2,5

Die Ergebnisse reichen von „1“ – keiner Bedeutung für das Unternehmen bis zu „4“ – hoher Bedeutung für das Unternehmen.

Quelle: IKEI und ENSR Partner, Leonardo CODE Projekt, Unternehmensbefragung in Österreich, 2004

Aktivitäten, die sehr zeitaufwändig sind und/oder nicht in direktem Bezug zur täglichen Arbeit stehen (wie z. B. die Analyse von Patenten oder Lizenzen oder Meetings zum Wissensaustausch) spielen in österreichischen KMU zur Weiterbildung der Belegschaft eine untergeordnete Rolle. Aber auch die Einschulung neuer MitarbeiterInnen oder die Ausbildung von Lehrlingen werden weniger als Maßnahmen zur Entwicklung von Kompetenzen angesehen. Die geringste Bedeutung haben – wie auch schon die ENSR-Erhebung zeigte – Programme, die Jobrotationen und Aufgabenwechsel vorsehen, aber auch Exkursionen zu Studienzwecken sind nicht sehr gängig. (vgl. Mandl/Dorr, 2004)



Eine Studie über Familienunternehmen hat gezeigt, dass mit zunehmender Unternehmensgröße (insbesondere bei Betrieben mit 20 bis 99 MitarbeiterInnen) der Grad der Formalisierung, Strukturierung und der Entwicklungsorientierung der Bildungsmaßnahmen steigt. Dieses Muster zeigt sich jedoch ausschließlich bei Unternehmen, die nicht im Familienbesitz stehen. In Familienunternehmen kam es insbesondere in der kritischen Wachstumsphase (bei 20 bis 49 Angestellten) zu einem Anstieg der formalen Ausbildungsprogramme, danach erfolgten nur noch mäßige, schrittweise Formalisierungen. Familienunternehmen können als zusätzliche Ressourcen auf familiäre Fähigkeiten und die familiäre Einbindung zählen, die ihnen ermöglichen mit weniger formalen Trainingsaktivitäten eine ähnliche Effektivität und Leistungsfähigkeit zu erreichen. (vgl. *Kotey/Folker, 2007*)

3.2 Weiterbildungsinhalte

Die Kursmaßnahmen, die in Unternehmen zu Weiterbildungszwecken durchgeführt werden, fokussieren auf vier breite Themenbereiche: fachlich/technische Kenntnisse, kaufmännische Kenntnisse (inklusive Verkauf und Marketing), Computer/IT-Kenntnisse und Persönlichkeitsentwicklung (siehe auch *Schneeberger/Kastenhuber, 1998*). Auf die einzelnen Bildungsschwerpunkte und deren Bedeutung wird im Folgenden detaillierter eingegangen.

Fachliche/technische Kenntnisse: In diesem Bereich ist ein sehr hoher Weiterbildungsbedarf gegeben: Mehr als die Hälfte der in einer Leonardo-Studie befragten österreichischen KMU gab an, dass in ihrem Unternehmen Technik- und Produktionskenntnisse (dringend) aufgefrischt und erweitert werden sollten (vgl. *Mandl/Dorr, 2004*). Auch der Großteil der im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten KMU (91 %), die in den letzten 2 Jahren Weiterbildungsmaßnahmen durchführten, wies darauf hin, dass sich ihre Ausbildungsaktivitäten auf fachliche und technische Kenntnisse beziehen (vgl. Grafik 3). Ebenso konzentrierten sich die meisten Weiterbildungsstunden (19 %), die im Rahmen des CVTS-3 im Jahr 2005 erhoben wurden, auf Technik- und Produktionsschulungen (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder, 2007*). Die Bedeutung dieses Themengebietes wurde bei einer Befragung von oberösterreichischen Jung- und Kleinunternehmen bestätigt, welche angaben, dass fachliche Weiterbildungsinhalte in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens oberste Priorität (89 %) haben (vgl. *Kailer/Stockinger, 2008*). Auch die Befragung von *Hirschler und Kraly (2003)* zeigte, dass kleine Unternehmen im Burgenland technische Ausbildungen für ihre Ausbildungsaktivitäten in den nächsten drei Jahren bevorzugen. Bei der gegenständlichen Erhebung zeigten mittlere Unternehmen (96 %) einen noch etwas stärkeren Fokus auf fachlich-technische Bildungsaktivitäten als Klein- und Kleinstbetriebe (jeweils 88 %). Vor allem im Bauwesen (100 %) und in der Sachgütererzeugung (94 %) haben fachliche und technische Ausbildungsinhalte eine hohe Priorität.

Kaufmännische Kurse: In 45 % der befragten weiterbildungsorientierten KMU konzentrierten sich die Ausbildungsinhalte (auch) auf kaufmännische Kenntnisse. Diesem Themenbereich kommt in mittleren Unternehmen (61 %) eine deutlich höhere Bedeutung zu als in Kleinstbetrieben (30 %). Außerdem sind Schulungen im kaufmännischen Bereich insbesondere für Handelsbetriebe (60 %) und für SachgüterproduzentInnen (50 %) von Relevanz, während diese im Tourismus (23 %) eine untergeordnete Rolle spielen. Im Rahmen der kaufmännischen Weiterbildungsmaßnahmen sind Verkaufs- und Marketingschulungen von Bedeutung. Beinahe zwei Drittel der im Rahmen des Leonardo-Projektes befragten österreichischen KMU gaben einen (sehr) dringlichen Bedarf an, die Fähigkeiten im Verkauf und Marketing in ihrem Unter-



nehmen zu verbessern (vgl. *Mandl/Dorr*, 2004). 14 % der Bildungsstunden im Jahr 2005 waren laut CVTS-3 den Themen Verkauf und Marketing gewidmet (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder*, 2007). Auch in beinahe jedem zweiten oberösterreichischen Kleinbetrieb wurden Verkaufstrainings und Schulungen zum Umgang mit Kunden durchgeführt (vgl. *Kailer/Stockinger*, 2008). Inhalte wie Rechnungswesen, Management und Sekretariatsarbeiten wurden laut CVTS-3 ebenfalls in 14 % der Weiterbildungsstunden im Jahr 2005 bearbeitet (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder*, 2007). Insbesondere für MangerInnen sind Kurse in wirtschaftlichen und juristischen Belangen sowie in der Mitarbeiterführung von großer Bedeutung (vgl. *Kailer*, 1990).

Computer, EDV: Computer- und EDV-Kurse sind ein weiterer wesentlicher Weiterbildungsbereich. Rd. zwei Fünftel der befragten KMU (41 %), die in den letzten zwei Jahren Weiterbildungsmaßnahmen durchführten, gaben an, dass sie diese Ausbildungsaktivitäten u. a. auf den EDV-Bereich konzentrierten. Laut CVTS-3 haben EDV-Inhalte im Lauf der Zeit bereits etwas an Bedeutung verloren, denn im Jahr 2005 entfielen 11 % der Weiterbildungsstunden auf „Informatik und EDV-Anwendungen“, womit sich die Relevanz im Vergleich zum Jahr 1999 deutlich reduziert hat (-5 %-Punkte) (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder*, 2007). Auch bei einem Drittel der oberösterreichischen Kleinbetriebe konzentrierten sich die Weiterbildungsmaßnahmen auf Computer- und EDV-Kenntnisse (vgl. *Kailer/Stockinger*, 2008). Jedoch zeigt die im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführte Erhebung, dass EDV-Schulungen deutlich häufiger in mittleren Unternehmen als in Kleinstbetrieben umgesetzt werden, denn während sich rd. die Hälfte der mittleren Betriebe (51 %) auf EDV-Seminare konzentriert, war dies nur bei etwa einem Viertel der Kleinstbetriebe (26 %) der Fall. EDV-technische Ausbildungsinhalte sind vor allem im Bereich der Sachgütererzeugung (48 %) von Bedeutung, während solche Kurse von Tourismusbetrieben (27 %) weniger in Anspruch genommen wurden.

Persönlichkeitsentwicklung: Maßnahmen, die sich auf sozial-kommunikative Inhalte beziehen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Mehr als die Hälfte der in der Leonardo-Studie befragten österreichischen KMU sahen den Bedarf, die persönlichen Fähigkeiten ihrer Belegschaft (dringlich) zu verbessern (vgl. *Mandl/Dorr*, 2004). Mehr als ein Drittel der aktuell befragten Unternehmen (35 %), die in den letzten zwei Jahren Weiterbildungsmaßnahmen umsetzten, konzentrierten sich daher u. a. auf persönlichkeitsbildende Aktivitäten. Laut CVTS-3 bezogen sich im Jahr 2005 bereits 14 % der Bildungsstunden auf Aktivitäten zur Persönlichkeitsentwicklung (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder*, 2007). Auch jedes dritte oberösterreichische Jung- bzw. Kleinunternehmen führt Kurse zur Persönlichkeitsbildung oder zum Selbstmanagement, Teamentwicklung/-training und Führungstrainings bzw. Schulungen im Umgang mit MitarbeiterInnen durch und etwa ein Viertel setzt Kurse zur Verbesserung der Präsentations- und Vortragstechniken um (vgl. *Kailer/Stockinger*, 2008). Dennoch haben Maßnahmen im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung in großen Unternehmen höhere Priorität als in kleinen Betrieben (vgl. *Schneeberger/Kastenhuber*, 1998; *Hirschler/Kraly*, 2003). Diese Tendenz ist auch bei der aktuellen KMU-Erhebung zu beobachten: Während beinahe die Hälfte der mittleren Unternehmen (49 %) persönlichkeitsbildende Aktivitäten setzt, konzentriert sich nicht einmal ein Fünftel der Kleinstbetriebe (18 %) auf persönlichkeitsorientierte Seminare. Schulungen der Soft-Skills haben vor allem für UnternehmensdienstleisterInnen (44 %) und Handelsunternehmen (40 %) eine hohe Relevanz, während diese Art von Seminaren in der Baubranche (19 %) weniger häufig ist.

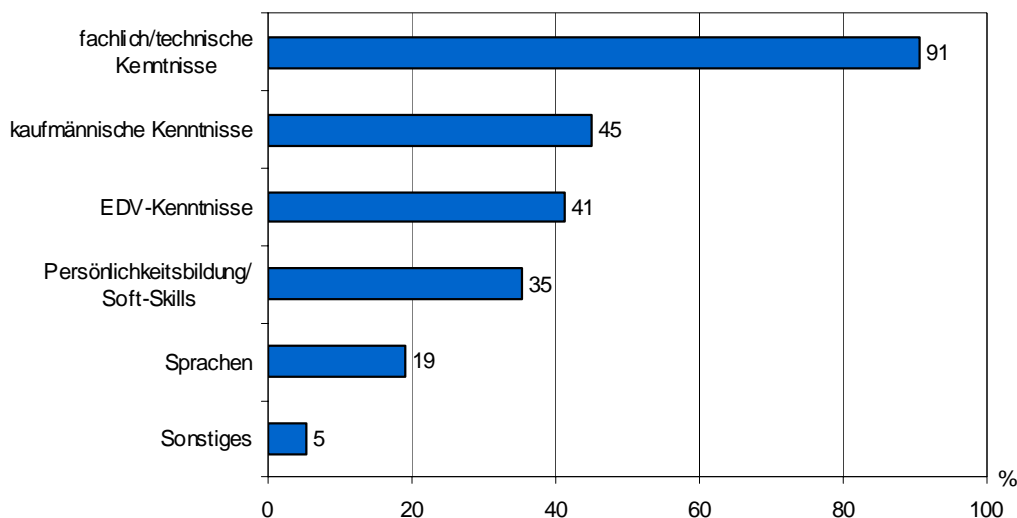
Sprachen: Lediglich knapp ein Fünftel der befragten KMU setzte in den letzten zwei Jahren sprachliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen um. Auch laut CVTS-3 wurden Sprachkurse (Fremd- und Muttersprache) kaum in Anspruch genommen, denn auf



diese entfallen nur 4 % der Weiterbildungsstunden (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder, 2007*). Ebenso waren Fremdsprachen nur in 7 % der oberösterreichischen Kleinbetriebe Inhalt der Weiterbildungsaktivitäten (vgl. *Kailer/Stockinger, 2008*). Die Bereitschaft andere Sprachen zu erlernen bzw. zu verbessern, das Wissen über Auslandsmärkte zu erweitern oder sich interkulturelle Kenntnisse anzueignen, dürfte u. a. mit den Exporttätigkeiten in Zusammenhang stehen, denn exportierende Kleinbetriebe nennen Fremdsprachen und interkulturelle Kompetenzen deutlich häufiger als Inhalte ihrer Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. (vgl. *Kailer/Stockinger, 2008*) Nicht nur für Exportaktivitäten, sondern auch für die Arbeit im Tourismus sind sprachliche Fähigkeiten von Bedeutung. Die aktuelle KMU-Befragung zeigt z. B., dass Sprachkurse in Tourismusbetrieben deutlich häufiger zum Einsatz kommen als in anderen Wirtschaftsbereichen (45 % vs. 19 %). In der Baubranche sind Sprachkurse hingegen überhaupt nicht von Bedeutung.

Gesundheit, Umwelt, Sicherheit: Themen aus dem Bereich „Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz“ sind im Jahr 2005 gemäß CVTS-3 stärker in den Blickpunkt des Interesses gerückt und machten rd. 6 % der Kursstunden aus (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder, 2007*). Gesundheitsthemen finden jedoch in Kleinbetrieben noch kaum Verbreitung (vgl. *Kailer/Stockinger, 2008*). Auch nur 5 % der für die vorliegende Studie befragten KMU führten „sonstige“ Ausbildungsaktivitäten, u. a. zu Themen wie Gesundheit, Hygiene und Sicherheit, durch.

Grafik 3 **Ausbildungsinhalte der Weiterbildungsaktivitäten, Anteil der Unternehmen mit Weiterbildungsmaßnahmen in Prozent**



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Unternehmensbefragung März 2008, n = 204, Mehrfachnennungen möglich

3.3 Zielgruppen von Weiterbildungsmaßnahmen

Laut CVTS-3 nahm im Jahr 2005 ein Drittel aller Beschäftigten an Kursen teil. In Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten ist die Teilnahmequote höher als in KMU (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder, 2007*).

Männer sind stärker in Weiterbildungsaktivitäten eingebunden als Frauen, wie auch der CVTS-3 zeigt. Während die Teilnahmequote der Frauen nur bei 30 % lag, betrug jene der Männer 36 %. Insbesondere im Dienstleistungsbereich waren geschlechtsspezifische Unterschiede zu beobachten, hingegen zeigten sich im produzierenden Bereich kaum Unterschiede zwischen der Kursteilnahme von Frauen und Männern. (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder, 2007*)

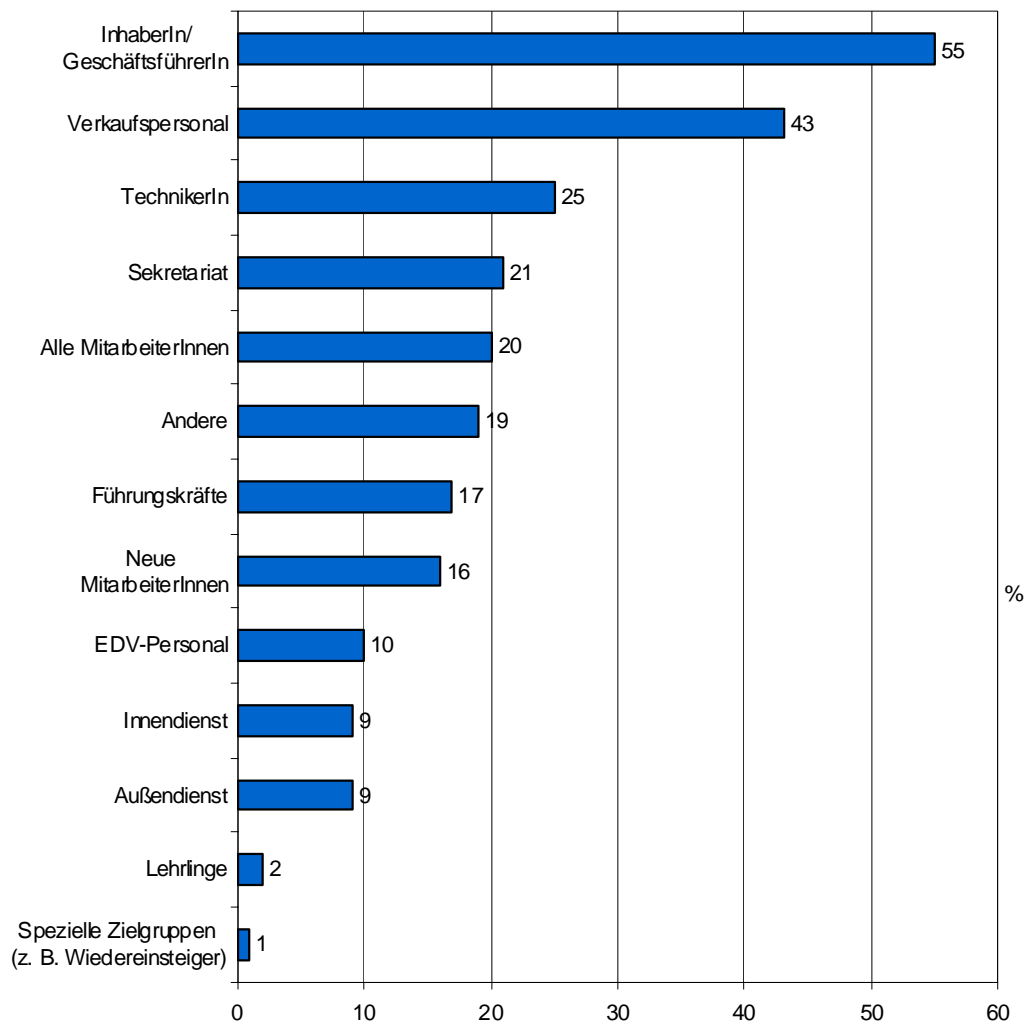
In Hinblick auf das Alter der an Kursen teilnehmenden Personen zeigt sich, dass ältere Beschäftigte seltener an Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen teilnehmen. Von den MitarbeiterInnen unter 25-Jahren besuchten 36 % im Jahr 2005 einen Weiterbildungskurs, und die Teilnahmequote der 25 bis 54-jährigen Beschäftigten lag bei 34 %. Von den MitarbeiterInnen, die 55 Jahre oder älter waren, nahm hingegen nur rd. ein Fünftel (21 %) an einer Weiterbildungsmaßnahme teil (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder, 2007*).

Von den verschiedenen **Berufsgruppen** werden in erster Linie Führungskräfte, administratives Personal, TechnikerInnen und hoch qualifizierte Fachkräfte in Weiterbildungsaktivitäten involviert (vgl. *Statistik Austria, 2003*). Auch die Erhebung im Rahmen des Leonardo-Projektes zeigt, dass das mittlere Management und TechnikerInnen die Hauptzielgruppe von Weiterbildungsaktivitäten sind (vgl. *Mandl/Dorr, 2004*). Ähnliche Ergebnisse liefert *Kailer (1990)*: Hauptsächlich qualifizierte Angestellte (88 %) nehmen an Weiterbildungsmaßnahmen teil, gefolgt von übrigen Angestellten und Fachkräften (71 %). Beinahe zwei Drittel der ManagerInnen waren in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen involviert.

In Klein- und Jungunternehmen sind vor allem die InhaberInnen bzw. die GeschäftsführerInnen selbst in Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden, da diese mit allen Aspekten des Tagesgeschäftes betraut sind und die erlernten Kenntnisse möglicherweise intern an ihre MitarbeiterInnen weitergeben. Darüber hinaus profitiert in 43 % der befragten oberösterreichischen Kleinbetriebe das Verkaufspersonal von Kompetenzentwicklungsaktivitäten und in einem Viertel der Betriebe die TechnikerInnen. Letztere wurden insbesondere in Industrieunternehmen zu Kompetenzentwicklungsaktivitäten herangezogen. (vgl. *Kailer/Stockinger, 2008*)



Grafik 4 Zielgruppen der Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben, Anteil der Unternehmen in Prozent



Quelle: Kailer/Stockinger, 2008, Erhebung unter Jungunternehmen und Kleinbetrieben bis max. 50 MitarbeiterInnen in Oberösterreich, n = 171, Mehrfachnennungen möglich

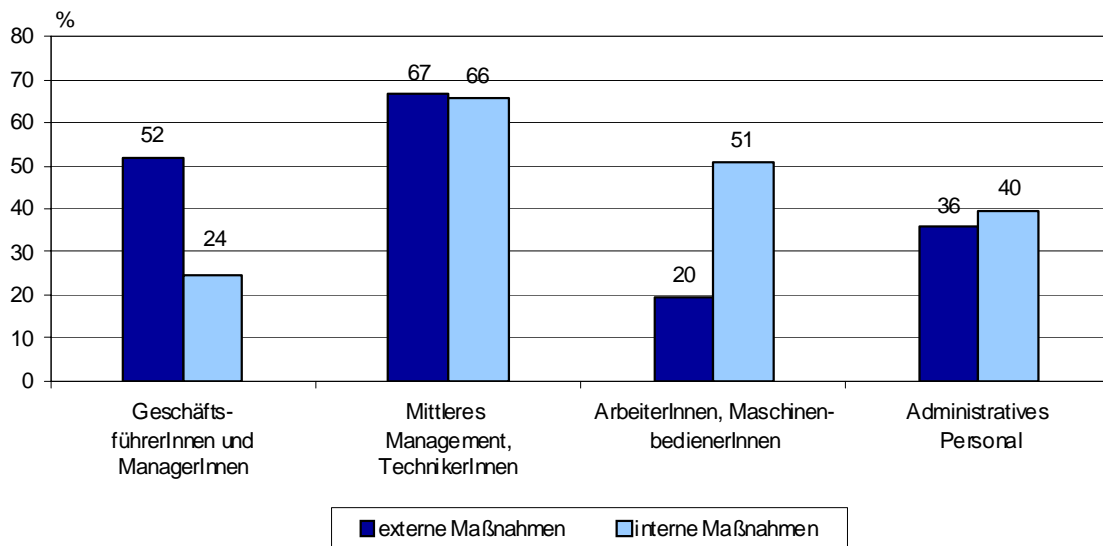
Die hohe Einbindung der GeschäftsinhaberInnen dürfte einerseits ein Spezifikum von Klein- und Jungunternehmen sein, denn *Machacek* (2001) zeigte, dass sich durchschnittlich 53 % der Ausbildungsaktivitäten von österreichischen Unternehmen an Angestellte und nur 37 % an Führungskräfte richten. Andererseits spielt auch die Stabilität der Märkte eine Rolle. Betriebe in stabilen Märkten boten eher Maßnahmen für Führungspersonal an (42 % vs. 29 % in instabilen Märkten), während in instabilen Märkten eher Angestellte davon profitierten (61 % vs. 47 % in stabilen Märkten).

Insgesamt zeigt sich, dass Handwerker und ArbeiterInnen deutlich weniger in Weiterbildungsaktivitäten eingebunden werden. Laut *Kailer* (1990) hatten nur 28 % der un- und angelernten Angestellten die Möglichkeit, an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen teilzunehmen und auch die *Statistik Austria* (2004) bestätigt, dass nur wenige ArbeiterInnen (19 %) von Weiterbildungskursen profitieren konnten. Noch ein geringerer Fokus auf diese Zielgruppe zeigt sich bei *Machacek* (2001), wo erwähnt wird, dass sich nur 10 % der Ausbildungsmaßnahmen österreichischer Unternehmen an ArbeiterInnen richten.



Auch in Hinblick auf externe und interne Kompetenzentwicklungsaktivitäten sind Unterschiede zwischen den Berufsgruppen zu beobachten. Während in mehr als der Hälfte der KMU GeschäftsführerInnen und ManagerInnen an externen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, sind diese nur in einem Viertel der Betriebe in interne Ausbildungsaktivitäten eingebunden. ArbeiterInnen sind hingegen eher in unternehmensinterne Kompetenzentwicklungsmaßnahmen involviert, wie etwa die Hälfte der österreichischen KMU angibt, jedoch werden sie am seltensten (nur in einem Fünftel der Unternehmen) in externe Trainingsaktivitäten einbezogen. Die mittlere Führungsebene, TechnikerInnen und das administrative Personal profitieren jeweils in nahezu gleichem Ausmaß von internen und externen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, wobei vor allem der erstgenannte Personenkreis zur wichtigsten Zielgruppe von Ausbildungsaktivitäten zählt. (vgl. Mandl/Dorr, 2004) Dieses Muster zeigt, dass neues Wissen von außen von höheren Qualifikationsebenen im Unternehmen akquiriert wird, während niedrigere Qualifikationsebenen unternehmensintern Wissen von höheren Ebenen erhalten.

Grafik 5 Berufsgruppen, die am meisten von Kompetenzentwicklungsaktivitäten profitieren, Anteil der Unternehmen in Prozent¹



Quelle: IKEI und ENSR-Partner, CODE Leonardo Projekt, Unternehmensbefragung in Österreich, 2004

¹ Die Summen ergeben nicht 100 %, da die Unternehmen gebeten wurden, die zwei Berufsgruppen, die am meisten profitierten zu identifizieren.

Obwohl der Großteil der unternehmensbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen während der Arbeitszeit stattfindet, sind auch bezüglich der Kurszeiten Unterschiede zwischen den verschiedenen Berufsgruppen zu beobachten. Während die Hälfte der Ausbildungsmaßnahmen für Führungskräfte in der Freizeit besucht wird, ist dies nur bei 30 % der Kurse für Angestellte der Fall. Je kleiner ein Unternehmen, desto eher müssen Weiterbildungsmaßnahmen in der Freizeit besucht werden, wobei dies sowohl für Führungskräfte als auch für Angestellte gilt (vgl. Kailer, 2003).

4 Förderliche und hinderliche Faktoren für Weiterbildungsaktivitäten

Eine Fülle an Faktoren hat einen Einfluss auf die Durchführung, Gestaltung und Effektivität von Weiterbildungsaktivitäten am Arbeitsplatz. Einige Bedingungen wirken sich förderlich für die Implementierung von Trainingsmaßnahmen aus, während andere Faktoren dies eher hemmen. Im Folgenden wird sowohl auf die Motive und förderlichen Rahmenbedingungen für Weiterbildungsaktivitäten als auch auf hinderliche Faktoren eingegangen.

4.1 Motive und Antriebsfaktoren für Weiterbildungsaktivitäten

Von Seiten des Unternehmens

Verbesserung der Kenntnisse und Kompetenzen der MitarbeiterInnen: Weiterbildungsaktivitäten werden vorrangig durchgeführt, um die fachlichen Kenntnisse und sozialen Kompetenzen der MitarbeiterInnen zu verbessern. Beinahe alle im Rahmen dieser Studie befragten KMU (98 %), die in den letzten 2 Jahren Weiterbildungsmaßnahmen durchführten, nennen dies als Grund für die Umsetzung ihrer Ausbildungsaktivitäten. Umgekehrt geben die Unternehmen im Rahmen des CVTS-3 als häufigste Ursache, warum sie im Jahr 2005 keine betriebliche Weiterbildung implementierten, an, dass die Fähigkeiten ihrer Beschäftigten ausreichend gewesen wären (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder, 2007*). D. h. die Identifikation von bzw. das Bewusstsein über Kenntnis- bzw. Kompetenzdefizite ist eine bedeutende Voraussetzung für die Durchführung von betrieblichen Ausbildungsaktivitäten.

Vertrautheit mit unternehmensspezifischen Prozessen: Beinahe 70 % der für diese Studie befragten KMU führen Weiterbildungsmaßnahmen durch, um die MitarbeiterInnen mit den spezifischen Arbeitsweisen und Prozessen im Unternehmen vertraut zu machen. Diese Einschulungsaktivitäten gewinnen mit zunehmender Unternehmensgröße an Bedeutung. Sie werden häufiger in mittleren Unternehmen (85 %) als in Kleinstbetrieben (50 %) durchgeführt. Vor allem Handelsunternehmen (83 %) ist es wichtig, dass die Belegschaft mit den verschiedenen Prozessen vertraut ist, während dies in der Baubranche (56 %) eine geringere Priorität hat. Generell zählen die Vielfalt an Technologien und die zunehmende Spezialisierung in den Unternehmen zu den externen Rahmenbedingungen, die das unternehmens- und arbeitsplatzspezifische Lernen befördern. *Beynon et al. (2002)* illustrierten, dass z. B. die zunehmende Technologisierung und Spezialisierung in Druckereien im Vereinigten Königreich, die Möglichkeiten zum „Austausch“ von Personal innerhalb der Branche erheblich einschränkten. Dies führte dazu, dass die UnternehmerInnen in neue Ausbildungsmaßnahmen, inklusive einer neuen Lehrausbildung, investierten. Ähnliche Ergebnisse zeigten sich bei einer österreichischen Unternehmensbefragung. Hier gaben 91 % der befragten Betriebe an, sich in der Lehrlingsausbildung zu engagieren, um Nachwuchskräfte auszubilden, die exakt für die spezifischen Anforderungen ihres Unternehmens qualifiziert werden (vgl. *Flixeder, 2000*).

Entwicklungen im rechtlichen/technischen Umfeld: Weitere etwa 70 % der befragten Unternehmen nannten als Anlass für Weiterbildungsmaßnahmen rechtliche oder technische Neuerungen im externen Umfeld, welche Ausbildungsaktivitäten erforderlich machen. Vor allem in Kleinst- und Kleinbetrieben (72 % bzw. 73 %) stellen solche Entwicklungen etwas häufiger den Grund für Bildungsaktivitäten dar als in



mittleren Unternehmen (63 %). Rechtliche und technische Neuerungen sind insbesondere für die UnternehmensdienstleisterInnen (82 %), Bauunternehmen (75 %) und SachgüterproduzentInnen (72 %) ein wichtiger Anlass für Weiterbildungsmaßnahmen, während diese für die Tourismusbranche (32 %) deutlich weniger relevant sind.

Zur Motivation bzw. als Belohnung für die MitarbeiterInnen: Ebenso ist für beinahe 70 % der befragten KMU die Motivation bzw. die Belohnung der Belegschaft für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen entscheidend. Dieses Motiv gewinnt mit zunehmender Unternehmensgröße an Bedeutung, wie 62 % der Kleinstbetriebe und 75 % der mittleren Unternehmen angeben, und spielt vor allem für die Tourismusbranche (91 %) eine Rolle, während Betriebe aus unternehmensbezogenen Dienstleistungen (58 %) und der Baubranche (65 %) Motivations- oder Belohnungsmaßnahmen für die MitarbeiterInnen etwas seltener als Anlass nennen. Darüber hinaus engagieren sich rd. 12 % der in einer anderen Studie befragten oberösterreichischen Kleinunternehmen im Weiterbildungsbereich, um die MitarbeiterInnen stärker an ihr Unternehmen zu binden. Dieser Auslöser spielt vor allem bei bereits etablierten Kleinunternehmen eine bedeutendere Rolle als bei Jungunternehmen (vgl. *Kailer/Stockinger*, 2008).

Neue Technologien: Mehr als die Hälfte der befragten KMU (53 %) führt Weiterbildungsmaßnahmen durch, um eine neue Technologie im Unternehmen einzusetzen. Die Implementierung neuer Technologien stellt für mittlere Betriebe (60 %) einen etwas bedeutenderen Grund für die Realisierung von Weiterbildungsmaßnahmen dar als für Kleinstunternehmen (46 %), und spielt für Unternehmen im Bereich der Sachgütererzeugung eine größere Rolle als in den übrigen Wirtschaftsbereichen (68 %).

Eröffnung neuer Geschäftsfelder: 44 % der für diese Studie befragten KMU nannten als Grund für die Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen, dass sie neue Geschäftsbereiche erschließen möchten. Für Klein- (53 %) und Kleinstbetriebe (42 %) hat der Fokus auf neue Geschäftsfelder eine höhere Priorität als für mittlere Unternehmen (35 %), da sich erstere oftmals noch in der Erweiterungsphase ihres Tätigkeitsspektrums befinden. Insbesondere UnternehmensdienstleisterInnen (62 %) haben die Eröffnung neuer Geschäftsfelder bei der Durchführung von Ausbildungsaktivitäten im Auge, während dies für Tourismusbetriebe (23 %) eine untergeordnete Rolle spielt.

Innovationen/Entwicklung neuer Produkte: Etwa ein Viertel der befragten KMU führt Weiterbildungsaktivitäten durch, um ein neues Produkt zu entwickeln. Für Kleinstbetriebe (28 %) sind Innovationsimpulse durch Ausbildungsmaßnahmen von etwas größerer Bedeutung als in kleinen (22 %) und mittleren Unternehmen (25 %). Insbesondere Unternehmen aus der Sachgütererzeugung (40 %) sowie den unternehmensbezogenen Dienstleistungen (33 %) schätzen Weiterbildungsaktivitäten zur Anregung von Neuentwicklungen und Innovationen, während dieses Motiv für Bau- (13 %) und Handelsunternehmen (10 %) kaum eine Rolle spielt.

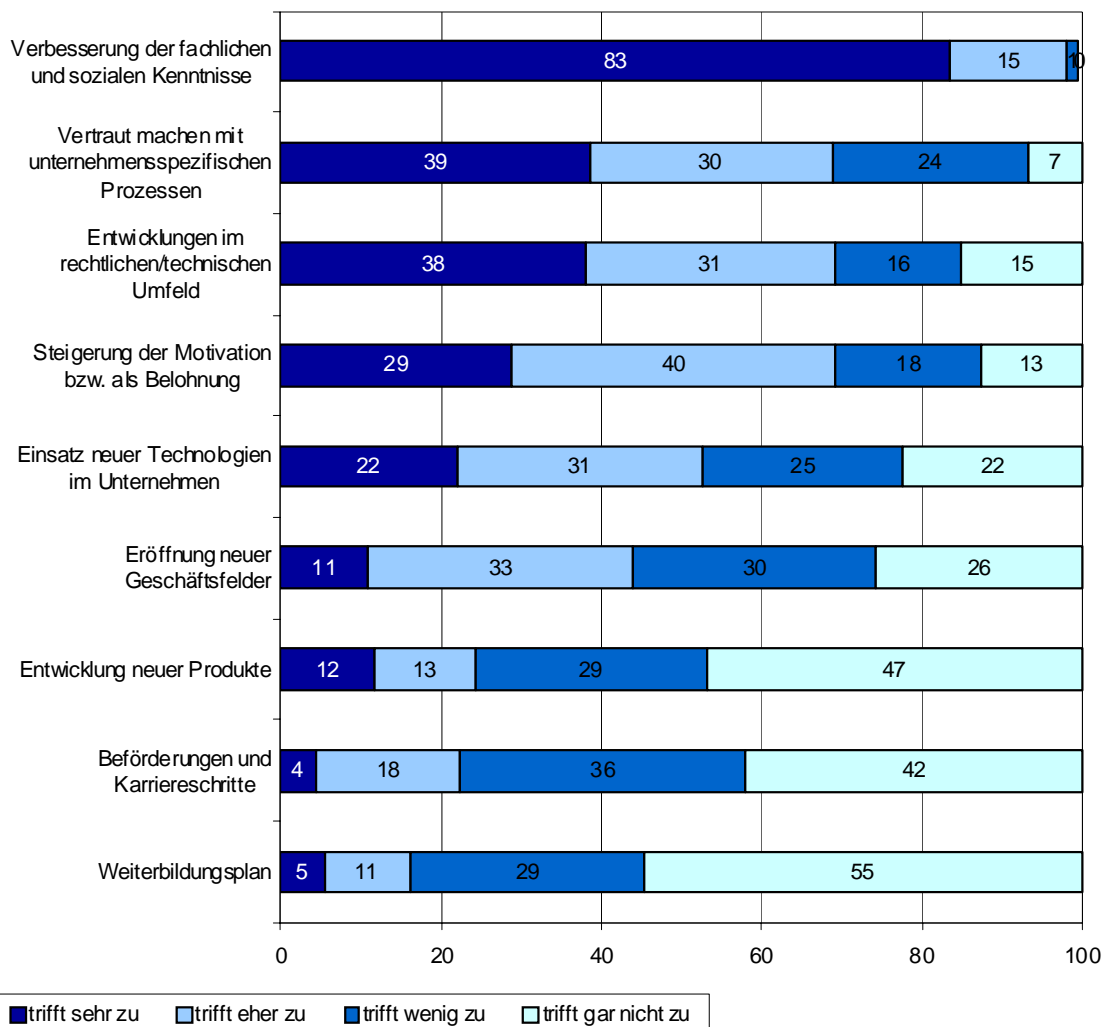
Karrierperspektiven für die MitarbeiterInnen: Aus Sicht der Unternehmen sind Beförderungen oder Karriereschritte des Personals als Qualifizierungsmotiv von geringer Priorität, denn lediglich rd. ein Fünftel der befragten KMU (22 %) nennt dies als Grund für die Implementierung von Weiterbildungsmaßnahmen. Dieses Motiv gewinnt freilich mit zunehmender Unternehmensgröße an Relevanz und findet vor allem im Tourismus (32 %) sowie im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistung (27 %) Beachtung. Hingegen sind für Bauunternehmen (13 %) Beförderungen oder Karriereperspektiven der MitarbeiterInnen für die Durchführung von Bildungsaktivitäten von geringer Bedeutung.



Weiterbildungspläne: Lediglich 16 % der befragten KMU führten Weiterbildungsmaßnahmen einfach durch, weil es die Weiterbildungspläne vorsehen. In zahlreichen Kleinbetrieben werden überhaupt keine Weiterbildungspläne erstellt. Daher werden Bildungsaktivitäten auf Grund von Weiterbildungskonzepten eher in mittleren Unternehmen (21 %) als in Kleinstbetrieben (8 %) umgesetzt. Weiterbildungspläne stellen in Handelsunternehmen (33 %) sowie in der Sachgüterproduktion (22 %) eher einen Anlass für Bildungsmaßnahmen dar als in Tourismus- (9 %) und Bauunternehmen (4 %).

In einer oberösterreichischen Studie wurde des Weiteren festgestellt, dass 17 % der Kleinunternehmen Weiterbildungsmaßnahmen auf Grund von organisatorischen oder strukturellen Veränderungen im Unternehmen durchführten, und für 12 % der Wertewandel ein Motiv darstellt (vgl. *Kailer/Stockinger, 2008*).

Grafik 6 Motive für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen, Anteil der Unternehmen mit Weiterbildungsaktivitäten in Prozent



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Unternehmensbefragung März 2008, n = 205

Hinter vielen der Einzelmotive für betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen steht als übergeordneter Antriebsfaktor der Erhalt bzw. die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. *Skule et al. (2002)* entdeckten eine positive Korrelation in



norwegischen Betrieben zwischen dem Wettbewerbsdruck des gesamten Unternehmens und der „Lernintensität“ in der Arbeit. Unternehmensziele, wie die Steigerung der Nachfrage, der Marktanteile oder des Marktwertes von Produkten und Dienstleistungen, können die Unternehmen zu Weiterbildungsaktivitäten anregen. *Mayr/Fischer-Colbrie* (2002) fanden z. B. heraus, dass österreichische, deutsche und Schweizer KMU Wissensmanagement einführen, um ihren Wettbewerbsvorteil zu steigern. Entsprechend wird auch die Verbesserung der Kundenorientierung in einzelnen Erhebungen als Anlass für Bildungsaktivitäten genannt. Für oberösterreichische Kleinunternehmen mit maximal 50 MitarbeiterInnen ist die Erhöhung der Kundenorientierung beispielsweise das wichtigste Motiv für die Durchführung von Kompetenzentwicklungsaktivitäten (52 %). Durch ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse der KundInnen und eine kürzere Reaktionszeit auf Kundenanfragen können zielgruppenorientierte Produkte und Dienstleistungen verbessert und die Zufriedenheit der KäuferInnen gesteigert werden (vgl. *Kailer/Stockinger*, 2008). Die Wettbewerbssituation dürfte jedoch keine direkte kausale Wirkung auf die Häufigkeit und Intensität der Ausbildungsaktivitäten haben, wie *Görlitz* und *Stiebale* (2008) bei deutschen Produktions- und Dienstleistungsbetrieben zeigten.

Aus Sicht der Unternehmen kann betriebliche Weiterbildung zumindest teilweise mit der Neurekrutierung von Arbeitskräften mit den gewünschten Kompetenzen in Konkurrenz stehen. Im Rahmen des CVTS-3 gaben z. B. 23 % der österreichischen Unternehmen an, dass sie lieber entsprechend qualifizierte Personen neu einstellen als vorhandenes Personal auszubilden (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder*, 2007). Deshalb kann auch ein Mangel an Fach- und Führungskräften ein Auslöser für Weiterbildungsaktivitäten der vorhandenen Belegschaft sein, wie sich in beinahe einem Fünftel der oberösterreichischen Kleinunternehmen zeigte (vgl. *Kailer/Stockinger*, 2008).

Von Seiten der MitarbeiterInnen

Karrierperspektiven: Eine klare und systematische Personalpolitik dient der Förderung von Lernprozessen im Unternehmen (vgl. *Pukkinen et al.*, 2001). Vor allem in kleinen Unternehmen fehlt häufig eine strategische Personalplanung bzw. herrschen sehr kurzfristige Planungsweisen vor. MitarbeiterInnen sind jedoch durch die Aussicht auf einen Aufstieg eher dazu bereit, Neues zu erlernen und sich dabei mehr anzustrengen (vgl. *Dehnbostel et al.*, 2004; *Kailer*, 2006). Die Karriereperspektiven fungieren somit als wichtiger Anreiz für die Teilnahme an und das Engagement bei Weiterbildungsaktivitäten. Rd. 39 % der befragten KursbesucherInnen in Österreich erwarten laut WIFI-Studie durch gezielte Job-Trainings bessere Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen (vgl. *Networld*, 2008). Jedoch mindern flache Hierarchien und mangelnden Karrierechancen in KMU die Weiterbildungsmotivation von Seiten der MitarbeiterInnen (vgl. *Mandl/Dorr*, 2004). Umgekehrt kann es auch sein, dass sich Beschäftigte vor der mit Ausbildungsmaßnahmen verbundenen ausgeweiteten Verantwortung fürchten (vgl. *Europäische Kommission*, 2003). Die Teilnahme an Ausbildungen kann freilich auch durch materielle Anreize wie Gehaltserhöhungen oder Prämien belohnt werden (vgl. *Lee et al.*, 2004; *Meier*, 2002; *Skule*, 2004).

Networking: Externe Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen dienen häufig dazu, Kontakte mit BerufskollegInnen in gleicher bzw. ähnlicher Position herzustellen. Das Knüpfen wichtiger beruflicher Kontakte stellt laut WIFI-Studie für 11,4 % der österreichischen KursteilnehmerInnen den größten Anreiz für die Teilnahme an einem Weiterbildungsseminar dar (vgl. *Networld*, 2008). Durch das Networking wird ein Wissens- und Erfahrungsaustausch, der über den Horizont des eigenen Unternehmens hinaus geht, initiiert.



4.2 Hindernisse für Weiterbildungsaktivitäten

Hindernisse von Seiten der Unternehmen

Vor allem zeitliche Beschränkungen, der Mangel an Ersatzarbeitskräften, welche die Arbeit während der Weiterbildungsmaßnahmen übernehmen können, sowie die Kosten der Bildungsaktivitäten verhindern, dass sich KMU verstärkt im Weiterbildungsbereich engagieren.

Zeitliche Engpässe: Rd. drei Viertel der im Rahmen dieser Studie befragten KMU führen zeitliche Engpässe als wesentlichstes Hindernis für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen an (siehe Grafik 7). Dies betrifft vor allem Kleinstunternehmen (80 %), denn eine sehr geringe Anzahl an MitarbeiterInnen erschwert die Beteiligung jedes Einzelnen an Ausbildungsmaßnahmen. In kleinen Unternehmen fallen die Ausfallzeiten einzelner MitarbeiterInnen sowohl bezüglich personeller Kapazitäten als auch in finanzieller Hinsicht stärker ins Gewicht. Auch der/die UnternehmerIn eines kleinen Betriebs ist oftmals stark in das Tagesgeschäft eingebunden und hat kaum Zeit sich Personalentwicklungsmaßnahmen zu widmen. Vor allem für Tourismusbetriebe (83 %) und UnternehmensdienstleisterInnen (85 %) stellt die zeitliche Beschränkung ein massives Hindernis dar.

Ähnliche Ergebnisse zeigte die Befragung in oberösterreichischen Kleinbetrieben und Jungunternehmen: Hier führten ebenfalls beinahe drei Viertel der Befragten die Arbeitsbelastung bzw. Überlastung als wesentlichen hemmenden Faktor an (vgl. *Kailer/Stockinger, 2008*). Im Rahmen des CVTS-3 gaben 45 % der befragten Unternehmen als zweitwichtigsten Grund (neben dem mangelnden Bedarf an Kenntniserweiterung) an, dass die Beschäftigten zu sehr ausgelastet waren, um an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder, 2007*). Auch beim Leonardo-Projekt stellte für zwei Fünftel der österreichischen KMU die Arbeitsbelastung ein bedeutendes Hindernis für die Organisation von Ausbildungsmaßnahmen dar (vgl. *Mandl/Dorr, 2004* bzw. *IKEI, 2005*).

StellvertreterInnen-Problem: Beinahe zwei Drittel der befragten KMU (63 %) gaben an, dass es an StellvertreterInnen fehlt, die die Arbeit während der Weiterbildungsmaßnahmen für andere übernehmen können, und sie deshalb bei der Umsetzung von Bildungsaktivitäten eingeschränkt sind. Dies betrifft vor allem Kleinstbetriebe (72 %). Bei einer geringen Anzahl an MitarbeiterInnen ist es umso schwieriger, StellvertreterInnen zu finden, die die Arbeit der Person, die an Weiterbildungsaktivitäten teilnimmt, übernimmt. Insbesondere Tourismusbetriebe (83 %) klagen stärker über fehlendes Ersatzpersonal als die übrigen Wirtschaftsbereiche.

Kosten/finanzielle Probleme: Etwa zwei Fünftel der befragten Unternehmen beklagen die Kosten der Weiterbildungsmaßnahmen. Die Ausbildungskosten werden vor allem von Klein- (45 %) und mittleren Betrieben (42 %) als Hemmnis angeführt, während diese für Kleinstbetriebe (35 %) von etwas geringerer Bedeutung sind (was mit dem Überwiegen anderer Barrieren in Zusammenhang stehen kann). Bau- (51 %) und Tourismusbetriebe (46 %) fühlen sich durch die Weiterbildungskosten stärker eingeschränkt, hingegen trifft dies etwas weniger auf Unternehmen im Bereich der Sachgütererzeugung (35 %) sowie der unternehmensbezogenen Dienstleistungen (38 %) zu. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich bei den oberösterreichischen Kleinbetrieben und Jungunternehmen, von denen etwa die Hälfte der Befragten (48 %) die hohen Kosten als Hemmnis nannten (vgl. *Kailer/Stockinger, 2008*). Im Rahmen des CVTS-3 hielten 26 % der Unternehmen betriebliche Weiterbildung für zu teuer. Auch



beim Leonardo-Projekt waren unzureichende finanzielle Mittel bzw. zu hohe Ausbildungskosten wichtige Gründe für österreichische KMU, sich nicht an Kompetenzentwicklungsaktivitäten zu beteiligen (vgl. *Mandl/Dorr*, 2004 bzw. *IKEI*, 2005).

Mangel an geeigneten Bildungsmaßnahmen: Die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen entsprechen oftmals auch nicht genau den gewünschten Anforderungen (vgl. *Mandl/Dorr*, 2004). Für ein Fünftel der befragten KMU entspricht das Weiterbildungsangebot nicht den gewünschten Anforderungen. Dies betrifft vor allem Kleinst- und Kleinbetriebe (jeweils rd. 23 %) und nur 12 % der mittleren Betriebe, da sich kleinere Unternehmen eher auf gewisse Nischen und Spezialitäten konzentrieren. Vor allem Unternehmen im Bereich der Sachgüterproduktion und der unternehmensbezogenen Dienstleistungen (jeweils rd. 25 %) führen das „unpassende“ Bildungsangebot als Hemmnis an, während dies kaum auf Tourismusbetriebe (8 %) zutrifft. Im Rahmen des CVTS-3 führte rd. ein Zehntel der Betriebe den Verzicht auf Weiterbildungsaktivitäten auf das unzureichende Angebot an passenden Kursen auf dem Weiterbildungsmarkt zurück. (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder*, 2007) Auch 12 % der oberösterreichischen Klein- und Jungunternehmen identifizierten als Hindernis, dass es kein geeignetes externes Weiterbildungsangebot für ihre Betriebe gibt, und 4 % beklagen die mangelnde Infrastruktur (vgl. *Kailer/Stockinger*, 2008).

Risiko, dass ausgebildete MitarbeiterInnen abgeworben werden: UnternehmerInnen zögern oft, in Personen zu investieren, da sie befürchten, dass qualifizierte Arbeitskräfte abgeworben werden (vgl. *Europäische Kommission*, 2003). Jedoch hegen nur 16 % der befragten KMU diese Befürchtung, wobei die Angst ausgebildetes Personal zu verlieren bei Kleinst- und Kleinbetrieben (18 % bzw. 19 %) etwas stärker ausgeprägt ist als in mittleren Unternehmen (10 %). Insbesondere Tourismusbetriebe (29 %) befürchten eher, dass ihre MitarbeiterInnen nach der Ausbildung das Unternehmen verlassen, während Handelsbetriebe (12 %) oder SachgüterproduzentInnen (13 %) dieses Risiko als weniger bedeutend wahrnehmen. Beim Leonardo-Projekt gaben einige österreichische KMU an, dass dieses Risiko sie von Weiterbildungsaktivitäten für ihre Belegschaft abhält (vgl. *Mandl/Dorr*, 2004 bzw. *IKEI*, 2005).

Aufwändige Organisation: Lediglich 16 % der befragten KMU führten den Aufwand bei der Organisation von Bildungsaktivitäten als Hindernis für deren Durchführung an. Insbesondere in Kleinbetrieben mit 10 bis 49 MitarbeiterInnen (25 %) scheinen diese organisatorischen Belange von Relevanz zu sein, während diese in mittleren Unternehmen (8 %) nur eine untergeordnete Rolle spielen. Vor allem für SachgüterproduzentInnen (25 %) und Tourismusbetriebe (25 %) ist der Organisationsaufwand ein Hemmnis, hingegen trifft dies kaum auf UnternehmensdienstleisterInnen (8 %) und Handelsbetriebe (7 %) zu.

Skepsis gegenüber dem Nutzen: Zweifel gegenüber den Effekten von Weiterbildungsaktivitäten wirken sich hinderlich auf deren Durchführung aus. Jedoch äußerten nur 14 % der befragten KMU Skepsis am Nutzen der Bildungsmaßnahmen. Kleinbetriebe (18 %) zweifeln eher an den Effekten von Weiterbildungsaktivitäten als kleine (14 %) und mittlere Unternehmen (12 %). Insbesondere Betriebe aus der Sachgütererzeugung (20 %) und dem Bauwesen (18 %) sind gegenüber dem Nutzen skeptisch, während dies weniger auf UnternehmensdienstleisterInnen (8 %) zutrifft. Auch nur 5 % der oberösterreichischen Kleinbetriebe gaben an, dass für sie der Nutzen von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen nicht erkennbar ist (vgl. *Kailer/Stockinger*, 2008).

Probleme bei der Identifikation von Kompetenzdefiziten: In nur wenigen KMU arbeiten Experten für Kompetenzentwicklung. Es fehlt häufig an Personal, das

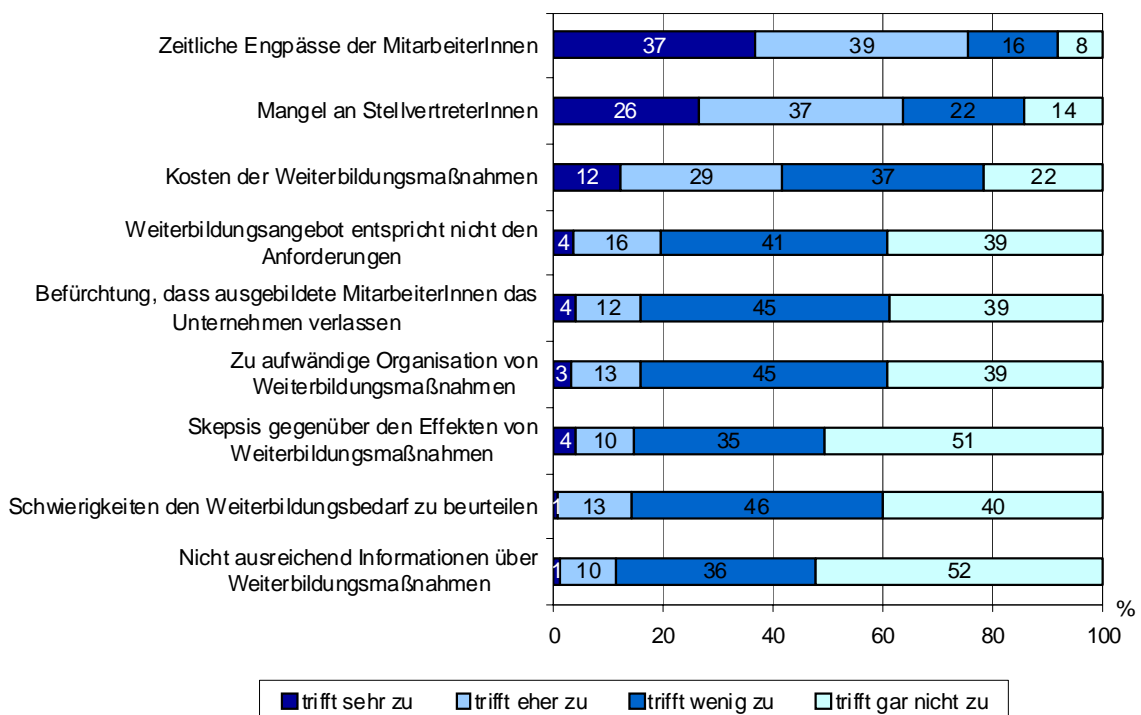


Trainingsmaßnahmen durchführen oder die Kompetenzbereiche, die einer Entwicklung bedürfen, identifizieren könnte. Daher werden kaum Weiterbildungspläne erstellt, was wiederum zu unsystematischen Ausbildungsaktivitäten führt (vgl. *Bruckner, 1996*). Jedoch gaben nur 14 % der befragten KMU an, dass sie Schwierigkeiten haben, den Weiterbildungsbedarf zu beurteilen. Vor allem Tourismusbetriebe (21 %) weisen auf Probleme bei der Identifizierung des Ausbildungsbedarfes hin, hingegen stellt dies UnternehmensdienstleisterInnen (6 %) weniger vor eine Herausforderung. Im Rahmen des CVTS-3 meinten 6 % der befragten österreichischen Unternehmen, dass der Weiterbildungsbedarf schwierig zu beurteilen sei. (vgl. *Salfinger/Sommer-Binder, 2007*)

Mangel an Informationen über verfügbare Weiterbildungsmaßnahmen: Die Unternehmen sind oftmals nicht ausreichend über die verschiedenen Ausbildungsangebote bezüglich Inhalt, Qualität und Kosten informiert. Vor allem für KMU ist es schwierig, sich einen Überblick über das Kursangebot und verschiedene Ausbildungsanbieter zu verschaffen. (vgl. *Kaufmann/Mandl, 2001*) Doch nur etwa ein Zehntel der befragten KMU fühlt sich nicht ausreichend über das Weiterbildungsangebot informiert. Informationsdefizite sind vor allem bei Kleinstbetrieben (23 %) zu beobachten, wobei der Grad der Informiertheit mit zunehmender Unternehmensgröße steigt. Tourismus- (17%) und Bauunternehmen (14 %) fühlen sich weniger über die Ausbildungsangebote informiert und dadurch in den Weiterbildungsaktivitäten stärker eingeschränkt als z. B. SachgüterproduzentInnen (9 %) oder UnternehmensdienstleisterInnen (8 %).

Skepsis gegenüber externen Beratern und Weiterbildungsmaßnahmen: In KMU bestehen außerdem oft große Vorbehalte gegenüber Ratschlägen von unternehmensfremden Personen. Vor allem die negative Einstellung des Eigentümers/ Managementteams gegenüber Veränderungen ist ein wichtiges Hemmnis für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen (vgl. *Europäische Kommission, 2003*).

Grafik 7 Hindernisse für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen, Anteil der Unternehmen in Prozent



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Unternehmensbefragung März 2008, n = 221



Hindernisse von Seiten der MitarbeiterInnen

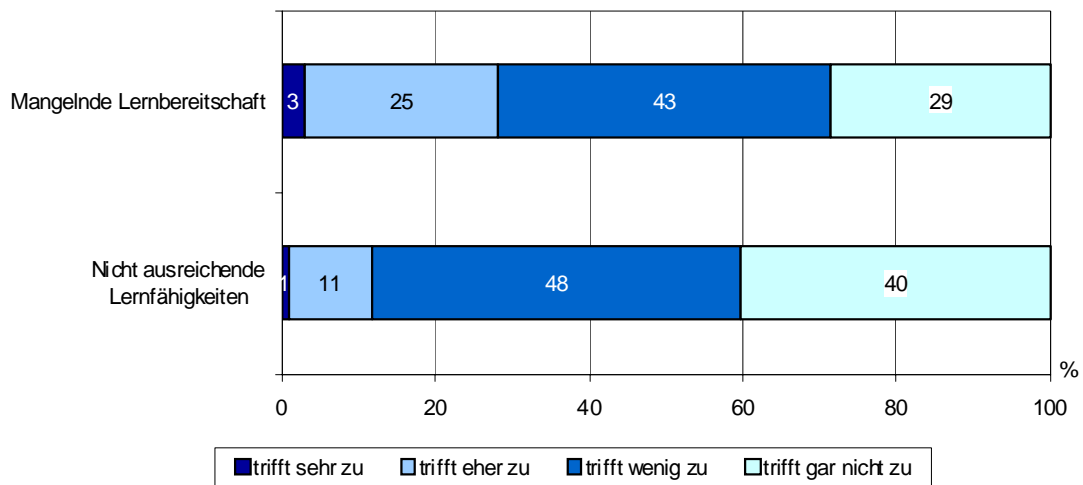
Nicht nur unternehmerische Einstellungen und Rahmenbedingungen erschweren die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, sondern auch persönliche Faktoren und Hindernisse der MitarbeiterInnen schränken Lernaktivitäten ein.

Mangel an Lernbereitschaft: Nach *Ellström* (2001) ist die Lernbereitschaft ein Schlüsselfaktor für die Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten. Diese Lernbereitschaft wird von verschiedenen Komponenten, u. a. den organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflusst. Vor allem grundlegende Einstellungen zum Lernen und die Motivation, Neues zu erlernen, spielen dabei eine bedeutende Rolle (vgl. *Meier*, 2002). Die Beschäftigten können sich selbst an der Verbesserung ihres Kompetenzniveaus behindern, wenn sie nicht von den Vorteilen des Lernens überzeugt sind. Etwas mehr als ein Viertel der befragten KMU (28 %) klagen über die mangelnde Lernbereitschaft ihrer MitarbeiterInnen. Vor allem in Kleinstbetrieben (37 %) wird der geringen Lernbereitschaft der Belegschaft mehr Bedeutung beigemessen als in mittleren Unternehmen (22 %). Insbesondere in der Baubranche (37 %) wird die geringere Bereitschaft, Neues zu erlernen, als Hemmnis identifiziert, hingegen spielt diese in Betrieben im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen (17 %) eine deutlich geringere Rolle. Im Rahmen der Befragung oberösterreichischer Kleinbetriebe führt jedoch nur beinahe ein Zehntel (9 %) als hemmenden Faktor an, dass die MitarbeiterInnen für Weiterbildungsaktivitäten nicht motiviert sind (vgl. *Kailer/ Stockinger*, 2008). Niederländische Forschungsarbeiten zeigten, dass viele kleinbetriebliche ArbeitgeberInnen der Meinung sind, dass wenn die Beschäftigten nicht ausreichend motiviert sind, selbst die Initiative zu ergreifen, sie auch nicht dazu veranlasst werden sollten. (vgl. *Europäische Kommission*, 2003)

Defizite im Bereich der Lernfähigkeiten: Auch der Ausbildungshintergrund und die Lernfähigkeiten einer Person beeinflussen ihre Weiterbildungsbereitschaft. Wer über eine qualifizierte berufliche Erstausbildung verfügt, hat deutlich bessere Weiterbildungschancen als Personen mit einem schwächeren Qualifikationsniveau (vgl. *Büchel/Pannenberg*, 2004). Lediglich etwas mehr als ein Zehntel der befragten KMU (12 %) empfindet die Lernfähigkeiten ihrer MitarbeiterInnen als nicht ausreichend, um Bildungsaktivitäten durchzuführen. Eingeschränkte Lernkapazitäten wirken sich in Kleinstbetrieben (15 %) eher hemmend auf die Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten aus als in mittleren Unternehmen (8 %). Vor allem in Bauunternehmen (22 %) wird über Lerndefizite geklagt, während solche Probleme in Tourismusbetrieben sowie bei UnternehmensdienstleisterInnen (jeweils rd. 4 %) kaum Bedeutung haben.



Grafik 8 Hindernisse von Seiten der MitarbeiterInnen für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen, Anteil der Unternehmen in Prozent



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Unternehmensbefragung März 2008, n = 221

Mangel an Zeit: In der Literatur wird darüber hinaus angeführt, dass vor allem Personen mit familiären Verpflichtungen nur eingeschränkt Zeit haben, sich Ausbildungsaktivitäten, welche oftmals auch außerhalb der Arbeitszeiten stattfinden müssen, zu widmen.

Nicht ausreichende Wissensweitergabe: Lernen am Arbeitsplatz ist auch davon abhängig, inwieweit KollegInnen dazu bereit sind, Informationen weiterzugeben. Vor allem die Angst, die eigene Position zu verschlechtern, hält MitarbeiterInnen davon ab, Wissen auszutauschen (vgl. *Kailer, 2006*).

Exkurs: Der Einfluss der Unternehmensorganisation und -kultur auf informelle Lernprozesse am Arbeitsplatz

Bestimmte Elemente der Arbeitsgestaltung können insbesondere das erfahrungsbasierte Lernen bzw. den Erwerb von neuen arbeitsbezogenen Kenntnissen und Fähigkeiten fördern. Diese sind z. B.:

- **Variation der Aufgabenbereiche:** Sich ändernde Aufgabengebiete bieten die Möglichkeit, neue Fähigkeiten und Kenntnisse in verschiedenen Kontexten zu erwerben, wodurch neue Handlungsoptionen entwickelt werden können (vgl. *Ellström, 2001; Frank et al., 2004; Dehnbostel et al., 2004*). Vor allem projektorientierte Tätigkeiten bieten diese Möglichkeit (vgl. *Meier, 2002*).
- **ganzheitliche und umfassende Arbeitsprozesse:** Die Aufgaben der Beschäftigten sollten möglichst breit gestaltet werden und alle Phasen von der Zielsetzung, Planung, Ausführung und Kontrolle umfassen. Nur eine ganzheitliche Aufgabengestaltung ermöglicht es den MitarbeiterInnen, die verschiedenen Schritte des Arbeitsprozesses komplett zu verstehen (vgl. *Ellström, 2001; Meier, 2002; Skule, 2004; Dehnbostel et al., 2004*).
- **externe Kontakte:** Durch externe Kontakte, insbesondere mit Kunden, aber auch mit Lieferanten, Kollegen, in beruflichen Netzwerken oder auf Handelsmessen, werden vor allem informelle Lernprozesse angeregt (vgl. *Skule, 2004; Frank et al., 2004*). Lernkanäle auf Basis außenstehender Netzwerke sind vor allem für UnternehmerInnen selbst sowie für ManagerInnen von hoher Bedeutung (vgl. *Lans et al., 2004; Gielen et al., 2003*).
- **Teamarbeit und Kommunikation:** Die Zusammenarbeit und der Austausch von Informationen, u. a. auch auf informellen Wegen, ermöglicht es, eigene Arbeitspraktiken zu reflektieren und neue Arbeitsweisen zu übernehmen (vgl. *Frank et al., 2004*).
- **Einbindung in Problemlösungsprozesse:** Die Teilnahme an Problemlösungen ermöglicht den MitarbeiterInnen die Arbeitsprozesse besser zu verstehen. Dies kann Entwicklungspotenziale auslösen (vgl. *Ellström, 2001*).

Neben den bereits erwähnten Elementen sind flache Hierarchien und ausgewogene Machtstrukturen für das Lernen am Arbeitsplatz förderlich (siehe auch *Boreham et al., 2004*). Nicht nur formelle Unternehmensstrukturen, sondern auch informelle Strukturen und soziale Kontakte sind für den Wissensaustausch relevant (vgl. *Lee et al., 2004 and Boud et al., 2003*).

Ebenso kann der **Führungsstil** des/r UnternehmerIn die Lernprozesse am Arbeitsplatz beeinflussen. Dabei ist vor allem das Geben von Feedback von Bedeutung, denn das Feedback stellt einen zentralen Punkt innerhalb des Lernprozesses dar und kann helfen, falsche Annahmen zu korrigieren, inadäquate Routinen zu unterbrechen und die MitarbeiterInnen zu weiteren Lernprozessen anzuregen. Zu kurzfristige Feedback-Schleifen können jedoch das Lernen und damit das Entdecken und Entwickeln neuer Arbeitsweise verhindern (vgl. *Ellström, 2001*). Lernprozesse von MitarbeiterInnen werden auch davon beeinflusst, ob das Management diesbezüglich ein Vorbild darstellt. Wenn die Führungskräfte für neue Lösungen offen sind, verstärkt dies das explorative Verhalten ihrer Arbeitskräfte (vgl. *Kailer, 2006*).



Durch das bewusste Gestalten der strategischen Ausrichtung und der Arbeitsorganisation des Unternehmens ist somit eine gezielte Förderung der Lernaktivitäten möglich. Die Infrastruktur am Arbeitsplatz kann z. B. durch die Implementierung von Lerninseln oder Qualitätszirkel „lernfreundlicher“ gestaltet werden (vgl. *Dehnbostel et al.*, 2004). Bei der Organisation von Lernaktivitäten ist außerdem ein Trend zur Individualisierung zu beobachten. Individuelle Lernmaßnahmen, die die unterschiedlichen Ausgangspositionen verschiedener Zielgruppen berücksichtigen, motivieren die Lernenden stärker (vgl. *Flixeder*, 2000; *Lans et al.*, 2004).

Insbesondere in Zusammenhang mit dem erfahrungsbasierten Lernen in Unternehmen ändert sich auch die Rolle der „Lehrer oder Trainer“ im Betrieb. Diese werden zunehmend zu Moderatoren und Förderern des Lernens (z. B. Anleitung von Gruppenarbeiten) anstatt inhaltliche Experten zu sein und Wissen direkt weiterzugeben (vgl. *Lans et al.*, 2004; *Wesselink et al.*, 2004). Die Aufgaben als „Trainer“ im Unternehmen erfordern sowohl das Anleiten von Aktivitäten, Coaching-Maßnahmen als auch die Beurteilung der Kompetenzen bzw. des Kompetenzentwicklungsbedarfs. Dies erfordert eine entsprechende pädagogische Ausbildung von TrainerInnen. (vgl. *Tessaring et al.*, 2004)

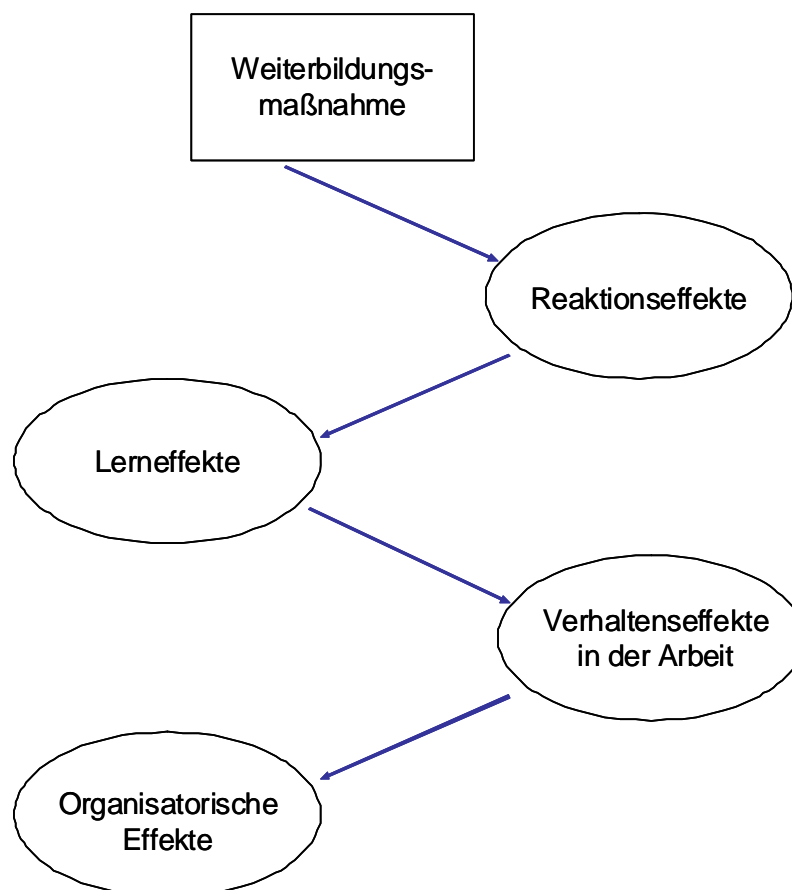


5 Effekte von Weiterbildungsaktivitäten

5.1 Methodische Grundlagen

Bei der Messung der Effekte und Auswirkungen von einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen treten verschiedene methodische Probleme auf. Erstens können eher formelle Ausbildungsaktivitäten und Trainingsmaßnahmen erfasst werden als informelle Lernprozesse, wobei aber letztere beim Lernen in der Arbeit oftmals von deutlich höherer Relevanz sind (vgl. Meier, 2002). Zweitens lassen sich positive Effekte selbst von formellen Weiterbildungsmaßnahmen kaum messen. Probleme können auf den verschiedenen Evaluationsebenen auftreten.

Grafik 9 Stufen der Evaluierung



In vielen Fällen konzentriert sich die Messung der Effekte auf die *Reaktion* der MitarbeiterInnen unmittelbar nach der Teilnahme an einer Ausbildungsmaßnahme, wo sie zu ihrer Meinung und Zufriedenheit befragt werden. *Lerneffekte* fokussieren auf den neuen Kenntnisstand und können nur für kognitive Inhalte ermittelt werden. Fähigkeiten und Kenntnisse von MitarbeiterInnen, die nicht-kognitive Inhalte wie z. B. soziale Kompetenzen, Problemlösefähigkeiten, Kreativität umfassen, sind schwierig systematisch zu erfassen. Entscheidend ist aber vor allem, inwieweit das neue Wissen am Arbeitsplatz angewandt wird (*Verhaltenseffekte* in der Arbeit). Dieser Wissens-

transfer lässt sich kaum messen und auch positive Nebeneffekte von Weiterbildungsmaßnahmen sind schwer zu ermitteln.

Die *organisatorischen Effekte* betreffen organisatorische Veränderungen auf Grund der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. Eine kausale Beziehung zwischen Ausbildungsaktivitäten und Verhaltensänderungen am Arbeitsplatz oder im gesamten Unternehmen sind kaum zu erheben, da bei längeren Zeitperioden verschiedene andere Faktoren einen Einfluss darauf haben können (vgl. *Bergmann, 2003*).

Um die Effekte von Weiterbildungsaktivitäten zu erfassen sind sehr kostenintensive und zeitaufwändige Methoden wie z. B. der Einsatz von Kontrollgruppen erforderlich. Die Schwierigkeiten die Effekte korrekt zu bewerten steigt, je höher der Anteil verhaltensbezogenen und nicht-organisierten Lernens ist. Diese Probleme führen dazu, dass viele Unternehmen Kosten und Nutzen von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen kaum systematisch erfassen. (vgl. *Gruber et al., 2008*) Auch Maßnahmen zur Ermittlung der Ausgangsfähigkeiten und des Weiterbildungsbedarfs von MitarbeiterInnen sind in österreichischen KMU kaum verbreitet, ebenso wie schriftliche Strategien zum Thema Kompetenzentwicklung. Nur rd. 40 % der österreichischen Unternehmen haben formale Systeme, um die Leistungen ihres Personals zu erheben und nur etwa jeweils 30 % der Betriebe erfassen systematisch den Ausbildungsbedarf ihrer MitarbeiterInnen oder verfügen über einen schriftlichen Ausbildungsplan (vgl. *Mandl/Dorr, 2004* bzw. *IKEI, 2005*).

5.2 Empirische Befunde

Trotz der methodischen Schwierigkeiten bei der Erfassung von Effekten von Weiterbildungsmaßnahmen wurden im Rahmen der aktuellen Erhebung sowie in einigen Studien Auswirkungen von Aus- und Weiterbildungsaktivitäten ermittelt.

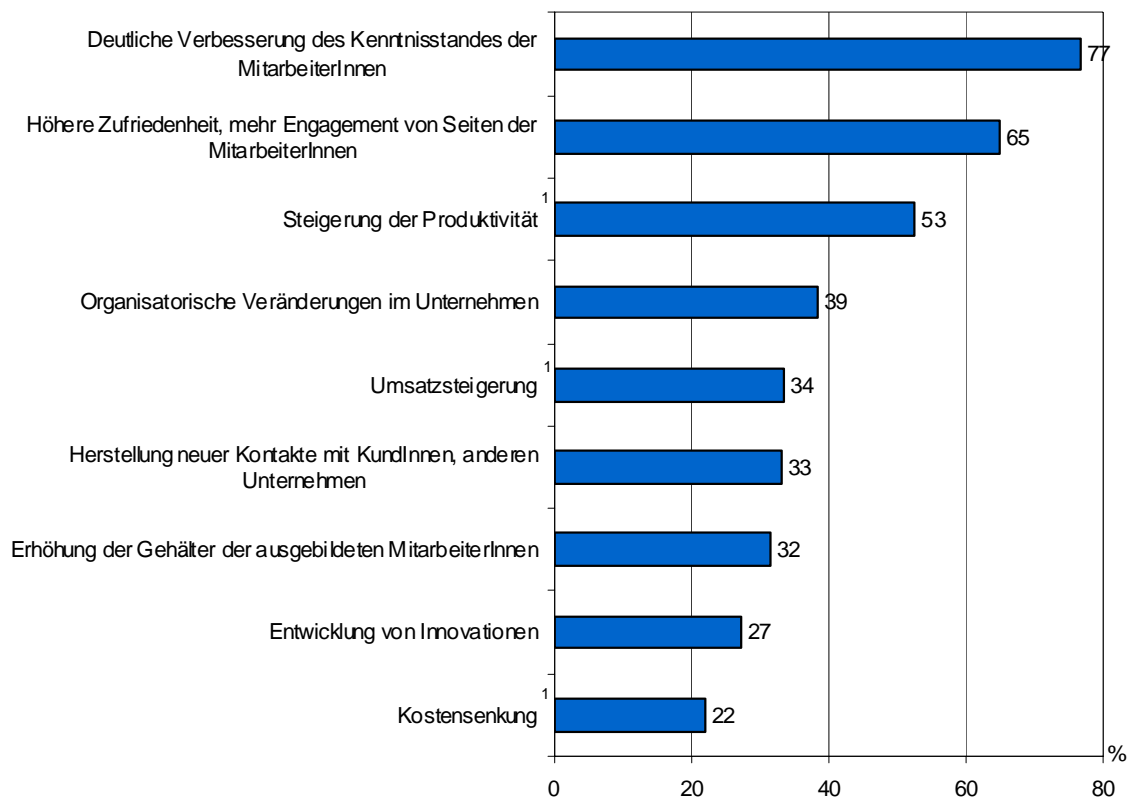
Die befragten KMU, die in den letzten zwei Jahren Weiterbildungsmaßnahmen durchführten, beobachten in über drei Viertel der Fälle eine deutliche Verbesserung des Kenntnisstandes ihrer MitarbeiterInnen. Beinahe zwei Drittel der Unternehmen stellten außerdem fest, dass ihre Angestellten auf Grund der Weiterbildungsaktivitäten zufriedener sind und mehr Engagement zeigen. In mehr als der Hälfte der befragten KMU kam es durch die Bildungsmaßnahmen zu einer Steigerung der Produktivität und ein Drittel der Unternehmen konnte Umsatzsteigerungen auf Qualifizierungsmaßnahmen zurückführen.

In beinahe zwei Fünftel der Unternehmen wurden organisatorische Veränderungen auf Grund der Ausbildungsaktivitäten realisiert. Ein Drittel der befragten KMU hat in Folge von Qualifizierungsmaßnahmen neue Geschäftskontakte mit Kunden oder anderen Unternehmen geknüpft und in einem weiteren Drittel der Unternehmen kam es zu einer Erhöhung der Gehälter für MitarbeiterInnen, die an Ausbildungsmaßnahmen teilgenommen haben.

Lediglich in mehr als einem Viertel der befragten KMU wurden auf Grund der Bildungsaktivitäten Innovationen entwickelt oder Neuerungen konzipiert. Auch nur rd. ein Fünftel der Unternehmen konnte Kosten auf Grund der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen senken.



Grafik 10 Effekte der in den letzten zwei Jahren durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen, Anteil der Unternehmen in Prozent



¹ finanzmäßige Effekte

Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Unternehmensbefragung März 2008, n = 205

Mit steigender Unternehmensgröße werden eher positive Effekte von Weiterbildungsmaßnahmen wahrgenommen. Im Vergleich zu Kleinunternehmen sind in mittleren Betrieben (mit 50 bis 249 Beschäftigten) insbesondere organisatorische Veränderungen (50 % vs. 24 %), aber auch Produktivitätssteigerungen (58 % vs. 46 %), Gehaltserhöhungen für das Personal (36 % vs. 24 %) sowie Kostensenkungen (31 % vs. 18 %) häufiger zu beobachten. Auch Verbesserungen des Kenntnisstandes der MitarbeiterInnen (78 % vs. 68 %), eine höhere Zufriedenheit von Seiten der ausgebildeten Belegschaft (67 % vs. 56 %) sowie Umsatzsteigerungen (39 % vs. 30 %) machen sich in mittleren Unternehmen eher bemerkbar als in Kleinbetrieben. Lediglich bei der Entwicklung von Innovationen und der Herstellung neuer Geschäftskontakte sind kaum Unterschiede zwischen den Größenklassen zu beobachten. D. h. Kleinbetriebe (mit maximal 9 MitarbeiterInnen) können in innovativen und sozialen Bereichen genauso von Ausbildungsaktivitäten profitieren wie mittlere Unternehmen.

Tourismusbetriebe beobachteten im Rahmen der Befragung die stärksten Veränderungen auf Grund der Bildungsmaßnahmen. Unternehmen aus der Tourismusbranche nahmen deutlich häufiger Produktivitäts- (73 %) und Umsatzsteigerungen (45 %) sowie organisatorische Veränderungen (55 %) auf Grund der Weiterbildungsaktivitäten wahr und konnten eher neue Kontakte mit Kunden oder Geschäftspartnern (45 %) herstellen. UnternehmensdienstleisterInnen konnten vergleichsweise häufiger durch innovative Entwicklungen (42 %) und Verbesserungen der Kenntnisse der MitarbeiterInnen (87 %) profitieren als die übrigen Wirtschaftsbereiche. Sachgüterpro-



duzentInnen konnten durch die Weiterbildungsmaßnahmen eher Kostensenkungen (34 %) realisieren und Handelsunternehmen bemerkten eher Umsatzsteigerungen (48 %) als die anderen Branchengruppen. Bauunternehmen beobachteten hingegen weniger positive Effekte der Weiterbildungsaktivitäten und nahmen z. B. weniger Produktivitäts- (40 %) oder Umsatzsteigerungen (23 %) wahr.

Neben direkten Beobachtungen von Ausbildungseffekten von Seiten der Unternehmen wurden die Auswirkungen von Bildungsaktivitäten im Rahmen einiger Studien an Hand vielfältiger Indikatoren untersucht, wobei einige ausgewählte Beispiele im Folgenden kurz erläutert werden.

Bei einer aktuellen von der Arbeiterkammer Wien beauftragten Studie, wurde der Zusammenhang zwischen Produktivität und betrieblicher Weiterbildung für den produzierenden Sektor und den Dienstleistungssektor in Österreich mit Hilfe der Daten der Europäischen Erhebungen über berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS) der Jahre 1999 und 2005 untersucht. Dabei wurden positive kurz- und mittelfristige Korrelationen von betrieblicher Weiterbildung und Produktivität ermittelt. Unternehmen, die doppelt so hohe Ausgaben für Weiterbildungen tätigen, weisen eine rd. 4 % höhere Produktivität auf als vergleichbare Unternehmen. Im Folgejahr kann noch eine Produktivitätssteigerung von 2 % festgestellt werden. Die Weiterbildung von Soft-Skills oder persönlichen Fähigkeiten bringt mehr Produktivitätszuwachs als fachliche Ausbildungsmaßnahmen wie etwa Sprach-, Marketing- oder IT-Kurse. Es wurde auch festgestellt, dass Weiterbildungsmaßnahmen, die innerhalb des Unternehmens organisiert werden, einen größeren positiven Effekt haben als Kurse von externen Anbietern. (vgl. *Böheim/Schneeweis, 2007*)

Eine repräsentative Erhebung des deutschen Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), bei rd. 2.500 Ausbildungsbetrieben zeigte, dass sich die eigene Berufsausbildung für Betriebe in hohem Maße lohnt. Einen wesentlichen Vorteil stellen Einsparungen von Kosten dar, die - bei einem Verzicht auf Ausbildung - bei der Einstellung externer Fachkräfte anfallen würden. Hier ist insbesondere die Vermeidung von Ausfallkosten zu nennen, die entstehen, wenn der Fachkräftebedarf nicht gedeckt werden kann und es z. B. zu Produktionsengpässen und daher einem Verzicht auf Aufträge käme. Darüber hinaus sind Fehlbesetzungsrisiko und die Fluktuation für die im eigenen Betrieb ausgebildeten Fachkräfte deutlich niedriger als bei Einstellungen über den Arbeitsmarkt. Auch nach einer Einarbeitung gibt es oft noch Leistungsunterschiede zwischen den im eigenen Betrieb ausgebildeten Fachkräften und den über den Arbeitsmarkt eingestellten. Schließlich ist Ausbildung auch ein wesentlicher Faktor zur Verbesserung des betrieblichen Images in der Öffentlichkeit, insbesondere bei Kunden und Lieferanten. Wenn in einer Gesamtbetrachtung alle relevanten Nutzenaspekte den Kosten gegenüber gestellt werden, so dürfte die Rekrutierung der Fachkräfte über den Arbeitsmarkt in der Regel teurer sein als die eigene Ausbildung des betrieblichen Fachkräftenachwuchses. (vgl. *Beicht et al., 2003*)

Büchel und Pannenberg (2004) untersuchten berufliche Weiterbildungsaktivitäten im Rahmen regulärer Beschäftigungsverhältnisse in West- und Ostdeutschland auf Basis der Individualdaten des Sozio-ökonomischen Panels von 1984 bis 2001 und der BiBB/IAB-Erhebung von 1998/99. Dabei hat sich gezeigt, dass durch berufliche Weiterbildung für jüngere Erwerbstätige deutlich positive Erträge hinsichtlich Einkommen und späteres Arbeitslosigkeitsrisiko entstehen.

Auch *Hansson et al. (2004)*, die verschiedene europäische Studien zu den Auswirkungen von Investitionen in Humankapital auf die Unternehmensleistung analy-



sierten, stellten fest, dass sich die Investitionen für die Unternehmen lohnten. Es wurden signifikante positive Effekte auf die Produktivität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen festgestellt. Auch die Ertragslage hat sich durch Ausbildungsmaßnahmen und Kompetenzentwicklungsaktivitäten verbessert. In Hinblick auf die Effektivität der verschiedenen Arten von Bildungsaktivitäten (formal vs. informell bzw. allgemeine vs. spezifische) sind die Forschungsergebnisse nicht eindeutig. Jedoch muss offensichtlich eine gewisse Zeit – mindestens ein bis zwei Jahre nach der Durchführung der Ausbildung – verstreichen bis sich Effekte einstellen.

Smits (2008) untersuchte, wie sich Weiterbildungsprogramme auf ArbeitgeberInnen und MitarbeiterInnen auswirken. Dabei spielen vier Faktoren eine entscheidende Rolle: nämlich der Grad, wie unternehmensspezifisch die Trainingsmaßnahme gestaltet ist, das Ausmaß der unvollständigen Konkurrenz für ausgebildete Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt, die Verbleibquote von ausgebildeten Fachkräften und die Verhandlungsposition der MitarbeiterInnen. Je stärker die Ausbildungsmaßnahme spezifisch auf das Unternehmen abgestimmt ist, je höher die unvollständige Konkurrenz, je länger der Verbleib der ArbeitnehmerInnen und je schwächer die Verhandlungsposition der MitarbeiterInnen ist, umso mehr profitieren die Unternehmen von den Ausbildungsmaßnahmen. Die ArbeitnehmerInnen haben mehr Ertrag von Weiterbildungsmaßnahmen, wenn die Verbleibquote steigt, ihre Verhandlungsposition an Bedeutung gewinnt, wenn das Ausmaß der unvollständigen Konkurrenz sinkt und die Ausbildungsmaßnahme möglichst wenig am spezifischen Unternehmen ausgerichtet ist.

Dearden et al. (2000) maßen die direkten Effekte von Ausbildungsmaßnahmen auf die Produktivität bei einem Panel britischer Industriebetriebe im Zeitraum von 1983 bis 1996. Bisherige Studien unterschätzten demnach die Effekte von Bildungsaktivitäten aus zwei Gründen: Erstens werden Bildungsmaßnahmen als exogene Faktoren wahrgenommen, jedoch tendieren Unternehmen dazu, ihre MitarbeiterInnen zu Ausbildungsmaßnahmen zu schicken, wenn die Nachfrage (und daher auch die Produktivität) niedrig ist. Zweitens werden – durch die Orientierung an Einkommenssteigerungen zur Messung der Produktivität von Trainingsaktivitäten – die betrieblichen Effekte ignoriert, die durch höhere Gewinne entstanden sind. Die Studienergebnisse zeigten, dass die Auswirkungen der Bildungsmaßnahmen auf die Produktivität in Industriebetrieben doppelt so hoch waren als die Effekte auf die Einkommenshöhe. Diese Effekte sind von enormer wirtschaftlicher Bedeutung. Wenn z. B. der Anteil der MitarbeiterInnen von Industriebetrieben, die in den Genuss einer Ausbildung kommen, um 5 %-Punkte angehoben wird, ist dies mit einer 4 %-igen Steigerung der Wertschöpfung pro ArbeitnehmerIn und einem Anstieg der Einkommen um 1,6 % verbunden (vgl. *Dearden et al., 2000*). Ein Anstieg der auszubildenden MitarbeiterInnen um 1 %-Punkt, führt zu einer Steigerung der Produktivität um 0,6 % und zu einer 0,3 %-igen Erhöhung der Gehälter (vgl. *Dearden et al., 2005*).

Nicht nur bei formalen Ausbildungsmaßnahmen sondern auch in so genannten High Performance Work Systems (HPWS), deren zentrale Elemente informelle Lernprozesse und das Erlangen neuer Erkenntnisse bilden, wurden von *Appelbaum et al. (2000)* Auswirkungen auf die Produktivität festgestellt. Unterschiede in den Arbeitssystemen, je nachdem wie schnell Kenntnisse angehäuft, wie breit sie gestreut und wie rasch sie durch die nacheinander folgenden Kohorten gelangen, beeinflussen das Produktivitätswachstum der Unternehmen. Das Produktivitätswachstum ist höher in Betrieben mit High Performance Work Systems (HPWS).

Umgekehrt wurde die Annahme, dass Weiterbildung die Produktivität eines Unternehmens mindert bzw. durch die Wettbewerbssituation die Investitionen der Arbeit-



geberInnen in Ausbildungsaktivitäten reduziert werden, von *Görlitz* und *Stiebale* (2008) nicht bestätigt. Sie stellten fest, dass der Wettbewerb keinen Einfluss auf die Häufigkeit und Intensität von Weiterbildungsmaßnahmen in deutschen Produktions- und Dienstleistungsbetrieben hat. Bildungsmaßnahmen führen nicht zu einer gleichmäßigen Produktivitätssteigerung in allen Unternehmen, da vor allem jene Betriebe in Ausbildungen investieren, die sich davon hohe Erträge erwarten. Die Produktivitätsgewinne dürften sich auch je nach Art der Ausbildungsmaßnahme unterscheiden, wobei z. B. von Off-the-Job-Trainingsaktivitäten ein stärkerer Effekt erwartet wird als von Maßnahmen am Arbeitsplatz (On-the-Job Training). Ein Grund für dieses Resultat ist, dass in der Studie von *Görlitz* und *Stiebale* (2008) nur die kurzfristigen Wettbewerbseffekte auf Ausbildungsmaßnahmen betrachtet werden. Selbst wenn Betriebe Veränderungen der Marktkonzentration rasch wahrnehmen, kann eine Änderung des Ausbildungsverhaltens länger dauern. Weiterbildungsaktivitäten sind für Unternehmen in diesem Zusammenhang häufig neue und ungewohnte Maßnahmen. Außerdem sind die Erträge von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ungewiss, da diese von der Art der Ausbildung, deren Durchführung und den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen sowie der Interaktion dieser Einflussfaktoren abhängen. Möglicherweise hat die Wettbewerbssituation auf lange Sicht einen Einfluss auf die Investitionen in Ausbildungsaktivitäten.



6 Förderung von Weiterbildungsaktivitäten

Qualifizierungsmaßnahmen in Unternehmen sind bereits seit vielen Jahren Gegenstand vielfältiger wirtschaftspolitischer Fördermaßnahmen. Die Förderungen beziehen sich in erster Linie auf externe Weiterbildungsaktivitäten, d. h. den Zukauf von Qualifizierung über den Markt, etwa in Form von Zuschüssen. Auch steuerliche Anreize für die Investition in Mitarbeiterschulung bestehen. Darüber hinaus werden auch Beratungskosten in Zusammenhang mit der Entwicklung von Weiterbildungskonzepten oder dem Design von Qualifizierungsprojekten finanziell gefördert oder als Sachleistung von öffentlichen Einrichtungen kostenlos angeboten. Für kooperative, unternehmensübergreifende Bildungsprojekte wurde ein Programm für „Qualifizierungsverbände“ ins Leben gerufen. Schließlich wird betriebliche Weiterbildung auch durch Unterstützung von Bildungsanbietern bzw. dadurch reduzierte Kurskosten gefördert.

Gemäß der für diese Studie durchgeführten KMU-Befragung entsprechen Zuschüsse zu Weiterbildungskosten ebenso wie Steuererleichterungen den Präferenzen der KMU in Bezug auf geeignete Förderarten. Dies korrespondiert mit der Tatsache, dass die Weiterbildungskosten ein wesentliches Hemmnis für die Implementierung von Bildungsmaßnahmen darstellen. Jeweils rd. 80 % der Unternehmen sehen diese beiden Instrumente als hilfreich an (siehe Grafik 11). Auch beinahe die Hälfte der in Oberösterreich befragten Kleinbetriebe (47 %) wünscht sich eine finanzielle Unterstützung für betriebliche Weiterbildung (vgl. *Kailer/Stockinger, 2008*). Da betrieblichen Qualifizierungsaktivitäten spätere positive Gehaltseffekte nachgewiesen werden können, findet für die öffentliche Hand in der Folge gleichsam eine Rückzahlung etwa über höhere Lohnsteuereinnahmen statt. Weiterbildungsmaßnahmen verringern aber zudem auch das Arbeitslosigkeitsrisiko, *womit zusätzlich auch die Setzung von finanziellen Anreizen im Bereich der Beiträge zur Arbeitslosenversicherung in Betracht gezogen werden könnte.*

Das derzeitige Förderinstrumentarium differenziert nach Zielgruppen, wobei etwa für ältere ArbeitnehmerInnen oder Frauen - also Gruppen, in die unterdurchschnittlich mit Qualifizierung investiert wird – bessere Fördermöglichkeiten oder höhere Förderintensitäten bestehen. Die Studie zeigt, dass nach Funktionsstufe (bzw. Qualifikationsstufe) im Unternehmen mindestens ebenso hohe Unterschiede bezüglich Weiterbildungsinvestitionen zu finden sind. *Eine Anbindung der Förderbarkeit an Funktionsstufen im Unternehmen wäre somit eine weitere Möglichkeit, ausbildungsbezogen benachteiligte Gruppen zu unterstützen* (dies betrifft z. B. Arbeiter).

Eine weitere Differenzierung der Förderbarkeit betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen könnte nach allgemeinen vs. spezifischen Ausbildungsinhalten erfolgen. Je unternehmensspezifischer die Ausbildungsinhalte, desto stärker fallen die Investitionserträge dem Unternehmen zu. Bei allgemeinen Inhalten ist der Nutzen für den/die ArbeitnehmerIn höher und aus Sicht des Unternehmens damit die möglichen externen Effekte. Allgemeine Inhalte wären demnach in stärkerem Ausmaß zu fördern.

Wenngleich die Unternehmen eine hohe Präferenz für Zuschüsse und Steueranreize zeigen, wird damit das Haupthindernis für Weiterbildungsaktivitäten, der Zeitmangel, nicht unmittelbar überwunden. Die wirtschaftspolitischen Maßnahmen zur Verringerung dieses Problems scheinen begrenzt zu sein. Die befragten KMU selbst schätzen den Nutzen der Vermittlung von VertreterInnen als eher gering ein (siehe Grafik 11). Etwas mehr Bedarf nach Ersatzkräften äußern lediglich Kleinbetriebe (14 %) sowie Tourismusunternehmen (26 %). Anzudenken wäre alternativ, Betrieben einen Anreiz für die



Bereitstellung von Weiterbildungszeit zu bieten. *So könnten etwa Steuererleichterungen daran gebunden werden, dass ArbeitnehmerInnen ein Teil der Arbeitszeit für Weiterbildung vertraglich zugesichert wird (z. B. über Betriebsvereinbarung).*

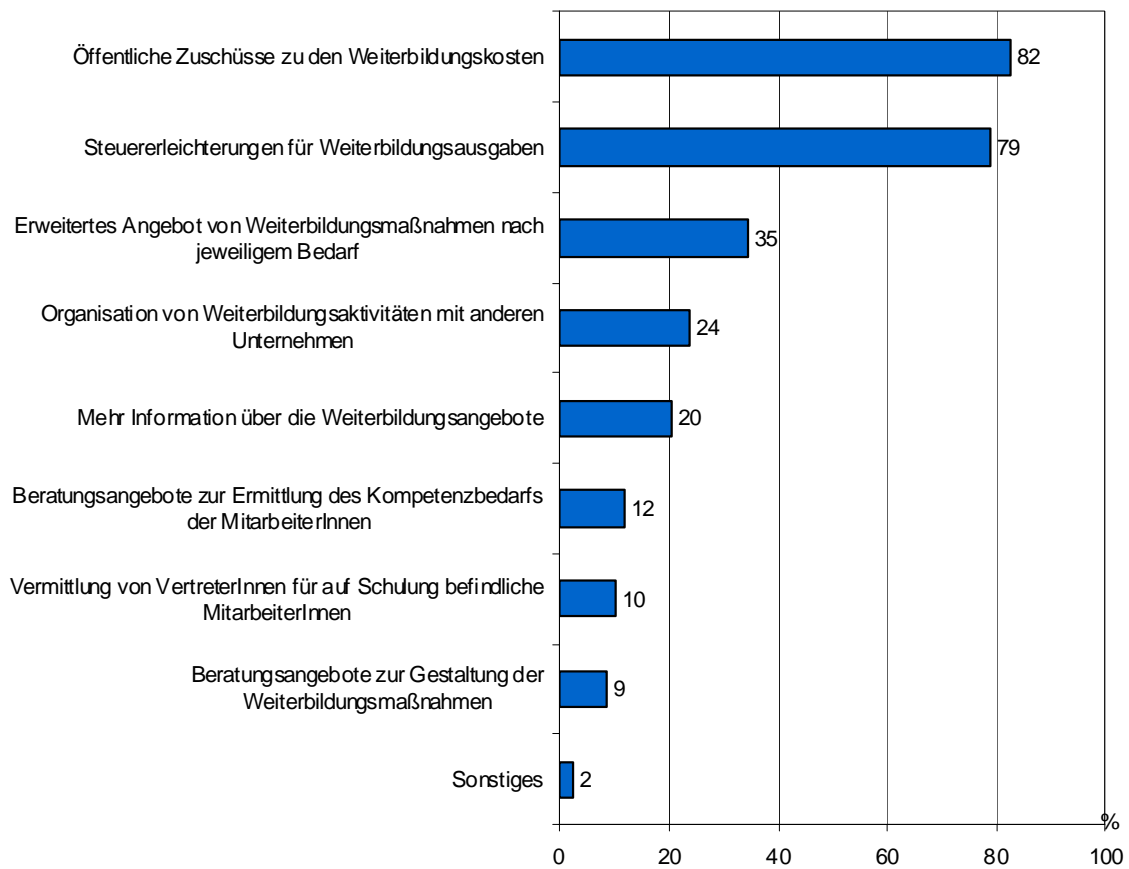
Dies öffnet auch die Möglichkeit, interne, stärker arbeitsintegrierte Qualifizierungsmaßnahmen einzuschließen, welche durch die weiter oben angesprochenen Instrumente nicht berührt werden (abgesehen von damit verbundenen Beratungskosten). Wie die Studie zeigt, haben diverse interne und arbeitsbezogene Aktivitäten aber einen hohen Stellenwert innerhalb der betrieblichen Maßnahmenlandschaft, gemäß manchen Untersuchungen eine höhere Effektivität, und sind vor allem für niedrigere Qualifikations- bzw. Funktionsebenen bedeutend. *Eine das Lernen am Arbeitsplatz fördernde Gestaltung der betrieblichen Organisation kann aber zunächst auch durch Bewusstseinsbildung bei den UnternehmerInnen unterstützt werden.* Es ist davon auszugehen, dass dieser Aspekt bei der Arbeitsorganisation heute kaum berücksichtigt wird. ArbeitgeberInnen und Führungskräften werden pädagogische und Lehrmethoden zwar im Zusammenhang mit der Lehrlingsausbildung vermittelt, wären aber ganz allgemein für eine Stärkung des Lernens am Arbeitsplatz zweckmäßig. Dies bezieht sich z. B. auf Anwendungsmöglichkeiten von Prinzipien wie sie in diesem Bericht dargestellt sind.

Unternehmensübergreifende, kooperative Maßnahmen sind ein Teilbereich dieses arbeitsintegrierten Lernens. Die *Förderung von Weiterbildungsaktivitäten gemeinsam mit anderen Unternehmen* wird auch von etwa einem Viertel der befragten KMU gewünscht (siehe Grafik 11). Insbesondere Tourismus- (35 %) und Bauunternehmen (32%) sehen Bedarf bei der Organisation von Bildungsk Kooperationen. Oftmals mag der Schwerpunkt solcher Projekte auf der gemeinsamen Durchführung externer Seminare liegen. *Geförderte kooperative Maßnahmen könnten sich jedoch auch auf temporären Personalaustausch oder Benchmarking im Bereich Qualifizierung beziehen.*

Abschließend ist im Zusammenhang mit Förderoptionen die oftmals enge Verknüpfung von betrieblicher Qualifizierung bzw. Weiterbildung mit der Einführung und Umsetzung neuer Technologien sowie von Innovationen zu beachten. Diese werden sowohl als Zweck als auch als Effekt von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen genannt. *Dementsprechend ist eine ausreichende Berücksichtigung von (relevanten) betrieblichen Qualifikationsmaßnahmen im Rahmen der Technologie- und Innovationsförderung sicher zu stellen.*



Grafik 11 Geeignete Maßnahmen zur Anregung von mehr Weiterbildungsaktivitäten, Anteil der Unternehmen in Prozent



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Unternehmensbefragung März 2008, n = 211, Mehrfachnennungen möglich

7 Literaturverzeichnis

- Appelbaum, E. et al. (2000): Manufacturing advantage – why high-performance work systems pay off. Ithaca: Cornell University Press
- Argyris, C. (1993): Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organisational Change. Jossey Bass Publishers: San Francisco [zitiert nach Europäischer Kommission, 2003].
- Beicht, U./ Herget, H./ Walden, G. (2003): BIBB-Studie belegt: Ausbildung lohnt sich für die Betriebe. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Beynon, H. et al. (2002): Managing Employment Change – The New Realities of Work. Oxford: Oxford University Press.
- Böheim, R./ Schneeweis, N. (2007): Renditen betrieblicher Weiterbildung in Österreich. Johannes Kepler Universität Linz/ Statistik Austria/ Arbeiterkammer Wien.
- Boreham, N./ Morgan, C. (2004) A sociocultural analysis of organisational learning. Oxford Review of Education, Vol. 30, Nr. 3, S. 307-325.
- Boud, D.; Middleton, H. (2003): Learning from others at work: communities of practice and informal learning. Journal of Workplace Learning, Vol. 15, Nr. 5, S. 194-202.
- Bruckner, Ch. (1996): Arbeitsplatznahe Lernformen in Klein- und Mittelbetrieben. Graz: Diplomarbeit an der Karl-Franzens Universität
- Büchel, F/ Pannenberg, M. (2004): Berufliche Weiterbildung in West- und Ostdeutschland. In: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung (ZAF) 2/2004. Stuttgart, S. 73-126.
- Dearden, L./ Reed, H./ Reenen Van, J. (2000): Who Gains when Workers Train? Training and Corporate Productivity in a panel of British industries.
- Dearden, L./ Reed, H./ Reenen Van, J. (2005): The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data. CEP Discussion Paper Nr. 674, London: Centre for Economic Performance
- Dehnbostel, P. (2003): Informelles Lernen: Arbeitserfahrungen und Kompetenzerwerb aus berufspädagogischer Sicht. Überarbeiteter Vortrag anlässlich der 4. Fachtagung des Programms 'Schule – Wirtschaft/Arbeitsleben'. Neukirchen/Pleiß, Deutschland, 18./19. September 2003
- Dehnbostel, P./ Pätzold, G. (2004): Lernförderliche Arbeitsgestaltung und die Neuorientierung betrieblicher Bildungsarbeit. In: Dehnbostel, P.; Pätzold, G. (Hrsg.) Innovationen und Tendenzen der betrieblichen Berufsbildung. Stuttgart: Franz Steiner, S. 19-30.
- Descy, P/ Tessaring, M. (2001): Training and learning for competence. Second report on vocational training research in Europe: synthesis report. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.



- Ellström, P.-E. (2001): Integrating Learning and Work: Problems and Prospects. Human Resource Development Quarterly, Vol. 12, Nr. 4, S. 421-435.
- Europäische Kommission (2001): Mitteilung der Kommission. Making an European Area of Lifelong Learning a Reality. COM(2001) 678 final. Brüssel: Directorate-General for Employment and Social Affairs, 21.11. 2001.
- Europäische Kommission (2003): The European Observatory for SMEs – 2003/1 Competence Development in SMEs. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities/ KPMG Consulting/EIM Business & Policy Research/ENSR.
- Flixeder, R. (2000): Hintergründe, Trends und zukunftsweisende Perspektiven des dualen Systems. Linz: Johannes Kepler Universität Linz.
- Frank, I. et al. (2004): Instrumente zur Erfassung informellen Lernens im Prozess der Erwerbsarbeit – Pilotstudie. s.l.
- Gielen, P.M. et al. (2003): Learning Entrepreneurs: learning and innovation in small companies European Educational Research Journal, Vol. 2, Nr. 1, S. 90-106.
- Görlitz, K. / Stiebale, J. (2008): Does Product Market Competition Decrease Employers' Training Investments? – Evidence from German Establishment Panel Data. Essen: Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (RWI-Essen).
- Gruber, E. / Mandl, I. / Oberholzner, T. (2008): Learning at the Workplace. In Cedefop (Hrsg.): Modernising vocational education and training. Fourth report on vocational education and training research in Europe: background report Volume 2. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities
- Hansson, B. et al. The impact of human capital and human capital investments on company performance. Evidence from literature and European survey results. In: Descy, P.; Tessaring, M. Impact of education and training. Third report on vocational training research in Europe: background report. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004.
- Hirschler, S./Kraly, D. (2003): Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben. Studie in burgenländischen Betrieben. Wien: Dipolmarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- IKEI (2005): Competence Development in SMEs: Practices and Methods for Learning and Capacity Building. San Sebastián: IKEI.
- Kailer, N. (1990): Betriebliche Weiterbildung in Österreich, Band I: Empirische Ergebnisse und Schlussfolgerungen. Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw)
- Kailer, N. (2001): Betriebliche Kompetenzentwicklung. Stand, Defizite, Entwicklungsperspektiven. In: Kailer, N. (2001): Betriebliche Kompetenzentwicklung. Praxiskonzepte und empirische Analysen. S. 9-54. Wien: Linde



- Kailer, N. (2003): ICT Learning and Training – An Exploration of Data in the EU, Report on Austria, Work package 1
- Kailer, N. (2006): Betriebliches Kompetenzmanagement: Problemfelder und Entwicklungsperspektiven. Ibw-Mitteilungen, 1, S. 1-7.
- Kailer, N./ Steinringer, J. (2000): Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben. Bedarfe und Trends in einer dynamisierten Wirtschaft.. Wien: Arbeitsmarkt Service Austria (AMS)
- Kailer, N./ Stockinger, A. (2008): Kompetenzentwicklung in Jungunternehmen und Kleinbetrieben. Wien: ibw-Mitteilungen, 1. Quartal 2008
- Kaufmann, P./Mandl, I. (2001): Information Technologies and Training Practices amongst SME Managers. Austrian Report. Vienna: Austrian Institute for Small Business Research.
- Kotey, B. / Folker, C. (2007): Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type – Family and Nonfamily. Journal of Small Business Management, Vol. 45, Nr. 2, April 2007, S. 214 - 238
- Lans, T. et al. (2004): Quality indicators for assisting VET in new learning arrangements. Paper presented to the European Conference on Educational Research. Crete, September
- Lee, T. et al. (2004): Learning as Work: Teaching and Learning Processes in the Contemporary Work Organisation. Workplace Learning: Main Themes & Perspectives. Learning as Work Research Paper Nr. 2. Leicester: University of Leicester.
- Machacek, T. (2001): Der Weiterbildungsmarkt in Österreich – Marktstudie und Trendanalyse. Wien: Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien
- Mandl, I. / Dorr, A. (2004): Competence Development in SMEs: Practices and Methods for Learning and Capacity Building. Austrian Final Report. Vienna: Austrian Institute for SME Research.
- Mayr, Ch./ Fischer-Colbrie, R. (2002): Wissensmanagement – Die Ressource Wissen als Erfolgsfaktor für Klein- und Mittelunternehmen im deutschsprachigen Raum. Innsbruck: Diplomarbeit an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck
- Meier, A. (2002): Bewertung von Kompetenzen und Kompetenzentwicklung. In: Staudt et al. Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Münster/New York/ München/Berlin: Waxmann, S. 437-492.
- Nagel, B. (2007): Das Rechtssystem in der Weiterbildung, in: Krug/Nuissl (Hrsg.): Praxishandbuch Weiterbildungsrecht. Köln.
- Networld (2008): Training für Top-Jobs: Wie österreichische Unternehmen ihre Mitarbeiter intern fördern. Link: <http://www.networld.at/index.html?/articles/0812/30/200929.shtml>



- Pukkinen, T. et al. (2001): Funding continuing training in small and medium-sized enterprises. Discussion and case studies from across the EU. Cedefop Panorama Series 17. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Salfinger, B. / Sommer-Binder, G. (2007): Erhebung über betriebliche Bildung (CVTS-3). Statistische Nachrichten 12/2007. Wien: Statistik Austria
- Schneeberger, A./ Kastengruber, B. (1998): Weiterbildung der Erwerbsbevölkerung in Österreich . Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw)
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen (5th edition). München: Vahlen
- Skule, S. (2004): Learning conditions at work: a framework to understand and assess informal learning in the workplace. International Journal of Training and Development, Vol. 8:1, S. 8-20.
- Skule, S./ Reichborn, A. (2002): Learning-conducive work. A survey of learning conditions in Norwegian workplaces. Luxemburg: Cedefop
- Smits, W. (2008): The private benefits from vocational training: a new framework. In CEDEFOP (2008) (Hrsg.): Modernising vocational education and training. Fourth report on vocational education and training research in Europe: background report. Luxembourg: European Communities
- Sonntag, K./ Schaper, N. (2006): Wissensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In: Schuler, H. (Hrsg.) Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 255-280.
- Sonntag, K./ Stegmaier, R. (2006): Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In: Schuler, H. (Hrsg.) Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 281-304.
- Statistik Austria (2003): Betriebliche Weiterbildung 1999. Wien: Statistik Austria
- Statistik Austria (2004): Lebenslanges Lernen. Ergebnisse des Mikrozensus Juni 2003. Wien: Statistik Austria



8 Anhang: Fragebogen





Weiterbildung in KMU

Zutreffendes bitte ankreuzen bzw. ausfüllen

Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt und anonymisiert weiterverarbeitet!

Bitte senden Sie uns den ausgefüllten Fragebogen mit beiliegendem Kuvert oder Fax (01/ 503 46 60) bis 28.3.2008

Zu Ihrem Unternehmen

- In welchen Branche(n) ist Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig tätig?
.....
- Wie viele Personen waren im Jahr 2007 in Ihrem Unternehmen durchschnittlich beschäftigt?
Anzahl (ohne Eigentümer) _____ davon Lehrlinge _____

Weiterbildungsaktivitäten in Ihrem Unternehmen

- Hat Ihr Unternehmen für seine MitarbeiterInnen in den letzten 2 Jahren folgende interne oder externe **Weiterbildungsmaßnahmen** durchgeführt bzw. eine Teilnahme ermöglicht?
(Mehrfachnennungen möglich)
 - Besuche von Ausstellungen/Fachmessen (zu Weiterbildungszwecken)
 - Kurse/Seminare/Konferenzen, abgehalten von eigenen MitarbeiterInnen
 - Kurse/Seminare/Konferenzen, abgehalten von externen TrainerInnen
 - Exkursionen zu Studienzwecken
 - Interne Job Rotation, Aufgabenwechsel
 - Austausch von MitarbeiterInnen mit anderen Unternehmen
 - Tutoren/Mentoren für die MitarbeiterInnen
 - Selbststudium (z. B. berufsbezogene Literatur, Internet)
 - E-Learning, computergestützte Lernaktivitäten
 - Veranstaltungen zum Erfahrungs- und Wissensaustausch unter den MitarbeiterInnen
 - Andere Aktivitäten:
 - Keine Weiterbildungsaktivitäten ⇨ **weiter mit Frage 6**
- Auf welche **Ausbildungsinhalte** haben sich die Weiterbildungsaktivitäten konzentriert?
(Mehrfachnennungen möglich)
 - Fachlich/Technische Kenntnisse
 - Kaufmännische Kenntnisse
 - EDV-Kenntnisse
 - Sprachen
 - Persönlichkeitsbildung/Soft-Skills
 - Sonstiges:

Weiterbildungsmotive

- Aus welchen **Anlässen** führen Sie grundsätzlich Weiterbildungsmaßnahmen durch?

	trifft sehr zu	trifft eher zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
um die fachlichen und sozialen Kenntnisse und Kompetenzen der MitarbeiterInnen zu verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
um die MitarbeiterInnen mit unternehmensspezifischen Prozessen vertraut zu machen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zur Steigerung der Motivation der MitarbeiterInnen bzw. als Belohnung für die MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weil es der Weiterbildungsplan so vorsieht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
im Zusammenhang mit Beförderungen oder Karriereschritten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weil es Entwicklungen im rechtlichen/ technischen Umfeld erfordern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
um eine neue Technologie im Unternehmen einsetzen zu können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
um neue Geschäftsfelder eröffnen zu können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
um ein neues Produkt entwickeln zu können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte wenden!

Hindernisse für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen

6. Welche **Faktoren verhindern** eine verstärkte Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen?

	trifft sehr zu	trifft eher zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
Zeitliche Engpässe der MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangel an Stellvertretern, die die Arbeit während der Weiterbildungsmaßnahmen, übernehmen können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kosten der Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwierigkeiten den Weiterbildungsbedarf zu beurteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nicht ausreichend Informationen über Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Weiterbildungsangebot entspricht nicht den Anforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu aufwändige Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skepsis gegenüber den Effekten von Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Befürchtung, dass ausgebildete MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Welche Faktoren von **Seiten Ihrer MitarbeiterInnen verhindern** eine verstärkte Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen?

	trifft sehr zu	trifft eher zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
Mangelnde Lernbereitschaft von Seiten der MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nicht ausreichende Lernfähigkeiten der MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Effekte und Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen

8. Haben die in den letzten 2 Jahren durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen die folgenden **Veränderungen bewirkt**?

	ja	nein	weiß nicht
Deutliche Verbesserung des Kenntnisstandes der MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Höhere Zufriedenheit, mehr Engagement von Seiten der MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhung der Gehälter der ausgebildeten MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Produktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatzsteigerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostensenkung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklung von Innovationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorische Veränderungen im Unternehmen auf Grund der Ausbildungsmaßnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herstellung neuer Kontakte mit Kunden, anderen Unternehmen etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Durch welche **Maßnahmen** könnten Sie dazu angeregt werden, mehr Weiterbildungsaktivitäten für Ihre MitarbeiterInnen durchzuführen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Steuererleichterungen für Weiterbildungsausgaben
- Öffentliche Zuschüsse zu den Kosten für Weiterbildungsaktivitäten
- Mehr Information über die Weiterbildungsangebote
- Erweitertes Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen für unseren Bedarf
- Beratungsangebote zur Ermittlung des Kompetenzbedarfs der MitarbeiterInnen
- Beratungsangebote zur Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen
- Vermittlung von VertreterInnen für auf Schulung befindliche MitarbeiterInnen
- Organisation von Weiterbildungsaktivitäten gemeinsam mit anderen Unternehmen
- Sonstiges:

Vielen Dank für Ihre Mühe und Unterstützung!

Für Rückfragen steht Ihnen Andrea Dorr gerne zur Verfügung!

A-1040 Wien, Gußhausstraße 8

Tel: ++43-1 505 97 61, Fax: ++43-1 503 46 60

a.dorr@kmuforschung.ac.at

www.kmuforschung.ac.at

Bank Austria Creditanstalt AG, 686 162 702, BLZ 12000

ID

DVR Nr. 0061972