

Kailer, N. – Ballnik, P. – Biehal-Heimburger, E. – Hauser, H.-G.

Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb

Forschungsbericht **39**



B I L D U N G S A R B E I T
I M K L E I N - U N D M I T T E L B E T R I E B

Untersuchung im Auftrag
der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft
mit Förderung durch
das Bundesministerium für Handel, Gewerbe und Industrie

von
Dr. Norbert Kailer
Peter Ballnik
Dr. Elfriede Biehal-Heimburger
Hans-Georg Hauser

Wien, November 1985

Medieninhaber und Herausgeber: ibw - Institut für Bildungsforschung
der Wirtschaft. Für den Inhalt verantwortlich: Dr. Johann Steinringer.
1010 Wien, Judenplatz 3 - 4. Hersteller: Offset-Schnelldruck, Anton
Riegelnik, 1080 Wien, Piaristengasse 19.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
I. EINLEITUNG	1
II. DEFINITIONEN UND ZIELE DER BILDUNGSARBEIT	3
1. Definitionen	4
1.1. Zu den Begriffen Bildung und Erwachsenenbildung	4
1.2. Zum Begriff Weiterbildung	5
1.3. Zum Begriff betriebliche Fort- und Weiterbildung	6
1.4. Zum Begriff Lernen	7
1.5. Zu den Begriffen Alltagslernen und Lernen an der Arbeit	7
1.6. Zum Begriff der (organisatorischen) Sozialisation	9
1.7. Zum Begriff Organisationsentwicklung	11
1.8. Zum Bildungsbegriff dieser Untersuchung	11
2. Ziele betrieblicher Weiterbildung	13
III. ANALYSE EINSCHLÄGIGER FORSCHUNGSERGEBNISSE	17
1. Übersicht	18
2. Die Untersuchungen im Detail	20
3. Zusammenfassung	55
IV. UNTERNEHMENSBEFRAGUNG	57
1. Zur Befragung	58
1.1. Ausgangspunkt der Untersuchung	58
1.2. Ziel des Unternehmens	58
1.3. Zur Erhebungsmethode	59
1.4. Zur Durchführung der Befragung	60
2. Bisherige Änderungsprojekte und die Rolle der Bildungsarbeit	62
2.1. Einführung von EDV	63
2.2. Ausbau/Umbau von Lager, Büro usw.	64
2.3. Einführung neuer Fertigungstechnologien und Produkte	64
2.4. Einführung von Zwischenhierarchien	65
2.5. Änderungen personeller Natur	66
3. Gegenwärtige betriebliche Probleme und die Rolle der Bildungsarbeit	68
3.1. Wahrgenommene Positiva der Unternehmung	68
3.2. Wahrgenommene derzeitige Problemfelder	69

4.	Die Zukunftsperspektive	72
4.1.	Unternehmensziele	72
4.1.1.	Ziele im Zusammenhang mit der Sicherung des Weiterbestandes des Unternehmens	72
4.1.2.	Persönliche Ziele	73
4.1.3.	Ziele im Zusammenhang mit dem Ausbau des Unternehmens	74
4.1.4.	Zur Erreichung zukünftiger Ziele	74
4.1.5.	Reaktives Verhalten versus Ausrichtung auf langfristige Ziele und Leitbilder	76
4.1.6.	Zukünftige Änderungen und die Rolle der Bildungsarbeit	79
4.1.7.	Zukünftiger Bildungsbedarf	82
5.	Das Bildungsangebot im Unternehmen	85
5.1.	Die Bildungspalette	85
5.1.1.	Vermittlung von Fachwissen außerhalb des Unternehmens	85
5.1.2.	Schulung/Weiterbildung im Unternehmen	86
5.1.3.	Exkurs: Zur Lehrlingsausbildung	89
5.2.	Die organisatorische Gestaltung der Bildungsarbeit	90
5.2.1.	Die Entsendung von Mitarbeitern	90
5.2.2.	Umsetzung und Überprüfung	91
5.2.3.	Bildungswerbung	93
5.2.4.	Kosten- und Zeitaufwand	93
5.2.5.	Weiterbildungsverantwortliche	95
5.2.6.	Zielgruppe	95
6.	Zur Einstellung zur Bildung	96
6.1.	Die Bildungsmotivation der Mitarbeiter (aus der Sicht der Geschäftsleitung)	96
6.2.	Typische Aussagen "nicht bildungsmotivierter" Befragter	98
6.3.	Hauptkritik an externen Seminaren und Veranstaltern	100
6.4.	Die Einstellung zu Beratern	101
6.5.	Inhaltliche Wünsche für einen Leitfaden	103
7.	Angaben zur Zielgruppe	104
8.	Anhang	106

V. ERGEBNISSE UND FOLGERUNGEN	113
1. Einflußgrößen für das Weiterbildungsverhalten	114
2. Typen der Bildungsarbeit im Unternehmen	116
2.1. Unternehmen ohne (formelle) Bildungsarbeit	116
2.2. Unternehmen, in denen vorwiegend die Geschäfts- führung weitergebildet wird	117
2.3. Unternehmen, in denen in unregelmäßigen Abständen weitergebildet wird	118
2.4. Unternehmen mit hoher Schulungsaktivität	118
2.5. Unternehmen mit integrierter Weiterbildung, Beratung und Unternehmensentwicklung	119
3. Ansatzpunkte für externe Bildungsträger	121
3.1. Zur generellen Ausrichtung des Bildungsmarketings	121
3.1.1. Fokus auf dem "Bildungs-Angebot"	121
3.1.2. Fokus auf dem "Umfeld" des Unternehmens	122
3.1.3. Fokus auf dem Unternehmen	122
3.2. Ansatzpunkte für Maßnahmen im Bereich des Bildungs- marketings	123
3.3. Ansatzpunkte bei den "5 Bildungstypen"	125
3.3.1. Bildungstyp 1: "Unternehmen ohne (formelle) Weiterbildungsaktivitäten"	125
3.3.2. Bildungstyp 2: "Unternehmen, in denen vor- wiegend die Geschäftsleitung weitergebildet wird"	126
3.3.3. Bildungstyp 3: "Unternehmen mit unregel- mäßiger Bildungsarbeit"	127
3.3.4. Bildungstyp 4: "Unternehmen mit hoher Schulungsaktivität"	128
3.3.5. Bildungstyp 5: Unternehmen mit integrierter Weiterbildung, Beratung und Unternehmens- entwicklung"	129
VI. ZUSAMMENFASSUNG	131
1. Zur Analyse einschlägiger Forschungsprojekte	132
2. Zur Befragung der Unternehmensinhaber(innen)	134
3. Ergebnisse und Folgerungen	137
VII. SUMMARY	139
VIII. LITERATURVERZEICHNIS	143
Projektsmitarbeiter und weitere Veröffentlichungen aus dem Projekt	151

I.

E I N L E I T U N G

Aufgabenstellung des ibw-Forschungsprojektes "Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb" war es, hemmende und fördernde Faktoren der Bildungsarbeit - insbesondere den Zusammenhang zwischen der Situation und Entwicklung des Unternehmens und Ausmaß, Inhalt und Organisationsform der Bildungsarbeit i.w.S. in Klein- und Mittelbetrieben - zu klären.

Dieser Fragestellung wurde mit Analysen einschlägiger Forschungsberichte und Literatur sowie durch eine Befragung von Unternehmensinhaber(innen) nachgegangen.

Der vorliegende Forschungsbericht stellt zuerst wichtige Definitionen (II.1.) und Ziele betrieblicher Weiterbildung (II.2.) dar.

Daran schließt sich eine Analyse einschlägiger Untersuchungen aus Österreich und der Bundesrepublik Deutschland (III). Der folgende Teil IV beinhaltet die Ergebnisse der Befragung von Unternehmensinhaber(innen) über die Bildungsarbeit in ihrem Unternehmen.

Teil V geht auf die sich daraus ergebenden Erkenntnisse über Einflußgrößen für das Weiterbildungsverhalten (V.1.) und Typen der Bildungsarbeit im Unternehmen (V.2.) sowie Folgerungen insbesondere für externe Bildungsträger (V.3.) ein.

Daran schließen sich die Zusammenfassung (Kap. VI), das "Summary" (Kap. VII) und das Literaturverzeichnis (Kap. VIII).

II.

DEFINITIONEN UND ZIELE
DER BILDUNGSARBEIT

1. Definitionen

1.1. ZU DEN BEGRIFFEN BILDUNG UND ERWACHSENENBILDUNG

Für SPRANGER ist Bildung

"die lebendig wachsende Aufnahme aller objektiven Werte, die zu der Anlage und dem Lebenskreis eines sich entwickelnden Geistes in Beziehung gesetzt werden können, in das Erleben, die Gesinnung und die Schaffenskräfte dieses Menschen ..."(1);

für HEYDORN die

"Verständigung des Bewußtseins über sich selbst, Verwandlung des Dunklen in Licht, des Gestaltlosen in Gestalt, eines Zwingenden, Dumpfen, Verzehrenden in Wachsein hoffnungsvoller Freiheit".(2)

Die Projektgruppe Terminologie der KONFERENZ DER ERWACHSENENBILDUNG ÖSTERREICHS (KEBÖ) definiert Bildung als

"geistig-seelischen Prozeß der Entfaltung und inneren Formung der Person auf Grund eigenen Strebens und äußerer Hilfen"(3)

und führt zu den einzelnen Begriffen noch weiter aus:

Geistig-seelisch bezeichnet die nur dem Menschen zukommende Dimension des Denkens und Erlebens als grundlegende Voraussetzung für Bildung. Bildung setzt Bewußtsein voraus und umfaßt den Menschen in all seinen Vollzügen als leib-seelische Ganzheit.

Prozeß: Bildung wird als Vorgang, nicht als dessen Ergebnis betrachtet. Das niemals endgültige Ergebnis dieses Prozesses wird als Bildungsstand bezeichnet.

Entfaltung und innere Formung: Entfaltung wird als Entwicklung im positiven Sinn verstanden. Wertorientierung und Sinnbezogenheit gehören wesentlich zum Bildungsbegriff. Der Lernbegriff ist dagegen auch ohne Wertaspekt anwendbar. Innere Formung wird verstanden als Gestaltung der individuellen Eigenart im Beziehungszusammenhang von Anlagen, Einflüssen und eigenen Entscheidungen.

Person: Bildung vollzieht der einzelne Mensch als einmalige personale Erscheinung und in seinen vielfältigen Beziehungen zur Umwelt.

Eigenes Entfaltungstreiben: Bildung wird im reflexiven Sinn verstanden als ein Sich-Bilden und nicht als ein von außen vollziehbarer Vorgang und ist dadurch verbunden mit der Notwendigkeit, Interesse und Bereitschaft zu wecken und immer neu anzusprechen.

Äußere Hilfen: Bildung geschieht in einem sozialen Umfeld. Sie wird durch Zuwendung und Vorkehrungen aus der sozialen Umwelt initiiert und im Erleben von außen gegebenen Werten sowie in aktiver Stellungnahme dazu als dialogischer Prozeß vollzogen.

Der DEUTSCHE AUSSCHUSS FÜR DAS ERZIEHUNGS- UND BILDUNGSWESEN stellt den Begriff Erwachsenenbildung wie folgt dar:

"Gebildet im Sinne der Erwachsenenbildung wird jeder, der in der ständigen Bemühung lebt, sich selbst, die Gesellschaft und die Welt zu verstehen und diesem Verständnis gemäß zu handeln."(4)

RAEDERSCHIEDT charakterisiert den Begriff folgendermaßen:

"Der Begriff der Erwachsenenbildung umfaßt alle Wege und Mittel der Bildung und Erziehung, die nach der Zeit schulischer oder hochschulmäßiger Ausbildung einem Menschen zur Verfügung stehen. Erwachsenenbildung ist also derjenige Teil der Volksbildung, der unter ausdrücklicher Berücksichtigung der besonderen Möglichkeiten und Bedürfnisse des Erwachsenen diesem bei der Gestaltung seiner Persönlichkeit, seines Lebens, seiner Umwelt hilft."(5)

1.2. ZUM BEGRIFF WEITERBILDUNG

Der DEUTSCHE BILDUNGSRAT grenzt Weiterbildung mit

"die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluß einer unterschiedlich ausgedehnten Bildungsphase"

ab.(6)

Nach WEBER wird Fort- oder Weiterbildung

"mit organisierten Lernprozessen nach Abschluß einer ersten Bildungsphase gleichgesetzt".(7)

Die KEBÖ versteht unter Weiterbildung

"selbstverantwortete Bildung auf der Grundlage eines organisierten, freien Angebotes über den Ersten Bildungsweg hinaus"(8)

und erläutert diesen Begriff wieder näher:

Selbstverantwortet: Auf Grund eigener Entscheidungsfähigkeit frei gewählter, weder durch Schulpflicht noch durch staatlich bestimmte und garantierte Bildungsgänge bestimmte Bildungsbemühungen.

Organisiertes Angebot: Bildung in einem kontinuierlichen, geregelten Wirkungszusammenhang von Personen, Einrichtungen, Tätigkeiten und Hilfsmitteln.

Freies Angebot: Öffentlich zugängliches, d.h. abgesehen von organisatorisch notwendigen Beschränkungen keinerlei Einschränkungen unterliegendes und frei wählbares, d.h. in den vorgesehenen Inhalten und Tätigkeiten bekanntgegebenes und, abgesehen von beruflichen Notwendigkeiten keinerlei Nötigung zur Teilnahme unterliegendes Angebot.

Der **Erste Bildungsweg** wird verstanden als das in staatlicher Verantwortung organisierte Schulsystem, das - beginnend mit dem verpflichtenden Besuch der Grundschule - den jungen Menschen ab einem bestimmten Alter in unmittelbare Stufenfolge aufeinander aufbauender Schultypen und mit verschiedenen Entscheidungsmöglichkeiten bis zu einem ihm gemäßen berufsbegründenden Abschluß führt.

Es stellt sich hier die Frage, ob in diesen Definitionen Weiterbildung nicht zu eng gesehen wird. Weiterbildung geht über (durch Dritte organisierte) Lernprozesse hinaus. Als Beispiele seien genannt: Selbst organisierte Lern-, Selbsterfahrungs- und Ausbildungsgruppen. Die hier genannten Begriffe gehen vom "Marktmodell" der Bildung aus.(9)

1.3. ZUM BEGRIFF BETRIEBLICHE FORT- UND WEITERBILDUNG

Die oben erwähnte Definition der Weiterbildung durch die KEBÖ ist für die vorliegende Untersuchung aus mehreren Gründen nicht praktikabel:

Der Terminus "frei gewählte Bildungsbemühungen" schließt alle nach dem "Rekrutierungsmodell (Schulungsmodell)"(10) gestalteten Bildungsmaßnahmen aus.

"Organisiertes Angebot" berücksichtigt von Teilnehmern selbst organisierte Lern- und Bildungsmaßnahmen (z.B. selbstorganisierte Lern- und Arbeitsgruppen) zuwenig.

"Freies Angebot" und "öffentliche Zugänglichkeit" sind bei betrieblichen Bildungsmaßnahmen meist nicht gegeben.

An betrieblicher Problemdiagnose und -lösung ausgerichtete Veranstaltungen (z.B. Qualitätszirkel, Lernstatt, Bedarfserhebungsklausuren vor und Transferseminare nach organisierten Bildungsveranstaltungen, Umsetzungskonferenzen usw.) sowie informell organisiertes Lernen am Arbeitsplatz sind mit dieser Definition nur schwer vereinbar.

WEBER definiert den Begriff betriebliche Weiterbildung folgendermaßen:

"Betriebliche Weiterbildung kann mit betrieblich gestalteten oder beeinflussten und betrieblich relevanten Bildungsveranstaltungen übersetzt werden. Dies bedeutet, daß - bei einer differenzierten Betrachtung nach Bildungsträgern - außer dem Betrieb auch Gewerkschaften, Volkshochschulen und über- bzw. außerbetriebliche Träger einbezogen werden."(11)

Da es sich um Bildungsveranstaltungen handelt, ist also von organisierter betrieblicher Weiterbildung die Rede. Hier tritt demnach die bereits beim Punkt "Weiterbildung" angesprochene Problematik wieder auf.

Auch WEBER selbst führt zu der vom ihm gewählten Einschränkung auf formell organisierte Maßnahmen weiter aus:

"Problematischer ist die Frage, ob die Eingrenzung auf organisiertes Lernen angemessen ist. Wenn in Rechnung gestellt wird, daß der Hauptträger der individuellen Weiterbildung teilweise in der Fachliteratur gesehen wird und als Beleg hierfür die in der Bundesrepublik erscheinenden rund 4000 Fachzeitschriften mit einer Gesamtauflage von über 50 Millionen Exemplare genannt werden, erscheint diese Einschränkung in der Tat nicht angebracht. Hinzu kommt, daß den verschiedenen Formen nicht-organisierten Lernens am Arbeitsplatz ebenfalls einige Bedeutung zukommt: der Anwesenheit bei einer Instruktion durch den Meister, der Beobachtung

eines Kollegen bei dessen Arbeit, dem eigenen erfolgreichen Ausprobieren eines neuen Arbeitsablaufs. Die Erfassung all dieser Aktivitäten im Rahmen einer umfangreichen Untersuchung, die den Einsatz der Befragung als Untersuchungsinstrument fordert, erscheint jedoch nicht möglich."(12)

1.4. ZUM BEGRIFF LERNEN

JOERGER definiert Lernen als

"Verhaltensänderung, die nicht durch Reifungsvorgänge, Verletzungen oder Erkrankungen, Ermüdungsprozesse oder durch "Anlagen" (das sind ererbte Verhaltensweisen wie Instinkte und Reflexe) erklärt werden kann".(13)

CORRELL sieht Lernen als

"Prozeß der Wechselwirkung zwischen Mensch und Welt, in welchem weder der Mensch noch die Welt starr festgelegt ist".(14)

Wie nun das Lernen vor sich geht, darüber sollen die Lerntheorien Auskunft geben. Das Problem dabei ist, daß es sehr viele Lerntheorien gibt. So meint z.B. CORRELL:

"Deshalb könnte auch die Zahl der möglichen Lerntheorien ohne Schwierigkeit um so viele vermehrt werden, wie es noch weitere Standpunkte in der Psychologie gibt".(15)

Zu den wichtigsten Lerntheorien, mit denen das Lernen (auch im Betrieb, an der Arbeit) erklärt werden soll, gehören z.B.:(16)

- * Lernen durch klassisches Konditionieren (PAWLOW, GUTHRIE, LIDDELL)
- * Lernen durch Versuch-Irrtum und Erfolg (THORNDIKE, HULL, SKINNER)
- * Lernen durch Einsicht (Gestaltpsychologie)
- * Denken und Problemlösen als Lernprozeß (DEWEY, CORRELL)
- * Imitationslernen
- * Beobachtungslernen

1.5. ZU DEN BEGRIFFEN ALLTAGSLERNEN UND LERNEN AN DER ARBEIT

Eine eindeutige Grenze zwischen Lernen (insbesondere Lernen im Betrieb und bei der Arbeit) und (organisatorischer) Sozialisation ist kaum zu ziehen.

Jedoch kommt den nicht-organisierten Formen des Lernens, dem u.U. sogar nicht bewußt beabsichtigten und geplanten Lernen eine steigende Bedeutung in der betrieblichen Bildungsarbeit zu.

So widmen WESTERLUND und SJÖSTRAND in ihren "Organisationsmythen" dem "Alltagslernen" einen eigenen Abschnitt:

"Mit dieser Überschrift wollen wir nachdrücklich betonen, welche Bedeutung wir einer Lernform zumessen, die von den üblichen, formalen Ausbildungsmethoden abweicht. Das alltägliche Lernen während der jeweiligen Routinearbeit der Organisation gestaltet sich nicht kontinuierlich, bewußt oder geplant. Erst nach einer gewissen und unterschiedlich langen Zeit werden die Erfahrungen und die vielen kleinen Variationen oder Veränderungen Teil des Bewußtseins und tragen zur

Vergrößerung des Erfahrungsschatzes des Organisationsmitgliedes bei. Auf diese Weise erwirbt das Individuum eine koordinierte, konsistente Kenntnismenge. Um das zu erreichen, muß er 'Lücken' in seiner Erfahrung ergänzen. Diese Einheiten, die mehr oder weniger bewußt während des Lernprozesses montiert werden, können ohne jeden Bezug zum aktuellen Geschehen sein."(17)

RICHTER u.a. untersuchten Arbeitsvorgänge und beschrieben die dabei ablaufenden Lernprozesse vom Standpunkt der Pädagogik und Lernpsychologie.

Sie bildeten vier Gruppen von Lernakten:

- * kaum bewußte Lernakte
- * Lernakte, deren Ziele und Absichten im Lernenden entstehen
- * Lernakte aufgrund unstrukturierter Unterweisungen
- * Lernakte bei pädagogischem Führungsverhalten

"Aus den vorliegenden Ausführungen kann gefolgert werden, daß die angeführten Arbeitsvorgänge - und damit Arbeitsvorgänge überhaupt - mit Lernprozessen oder Lernakten verbunden sind. Bei den meisten Beispielen handelt es sich sogar um eine Reihe verschiedener und komplexer Lernprozesse. Das bedeutet, daß 'Lernen' im Betrieb, verstanden als Ort der Ausübung beruflicher Tätigkeiten - nicht nur bei organisierten Veranstaltungen der Aus- und Weiterbildung vor sich geht, sondern ständig. Die Ausbildung eines Lehrlings etwa, die Einführung eines Absolventen einer berufsbildenden Schule oder die Weiterbildung eines Facharbeiters spielt sich demnach keineswegs nur in Lernphasen wie Vorträgen, Seminaren oder in Lehrwerkstätten ab, sondern vollzieht sich ständig im Arbeitsablauf der betreffenden Personen. Zur Beurteilung der Bedeutung des Betriebs als Lernort ist daher stets die Gesamtheit der Lernvorgänge einzubeziehen und nicht bloß die organisierten Abschnitte."(18)

Sie kommen zu folgendem Resumee:

"Schließlich ergibt sich als Schlußfolgerung für den Betrieb selbst, daß er trachten müßte, für die genannten vielfältigen Lernprozesse möglichst günstige Bedingungen zu schaffen. Wie gezeigt wurde, kann praktisch alles im Betrieb Anlaß zu Lernvorgängen sein. Die für den Betrieb und seine Mitarbeiter verantwortlichen Personen müssen deshalb nicht nur diesen Umstand stets im Auge behalten, sondern darüber hinaus bemüht sein, die für den Lernerfolg wichtigen kleinen Hilfen zu geben. Sie sollten keine Gelegenheit vorübergehen lassen, um jene Mitarbeiter, die dazu bereit sind, immer mehr zu Selbständigkeit und Eigenverantwortung zu führen. Sie bewirken damit nicht nur eine weitere Entfaltung der Begabungen der Mitarbeiter, sondern auch eine Steigerung des Betriebserfolges."(19)

1.6. ZUM BEGRIFF DER (ORGANISATORISCHEN) SOZIALISATION

"Sozialisation ist ein weiter Begriff für die Prozesse, durch die sich eine Person in ihrer sozialen Umwelt Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motive, Einstellungen und soziale Normen aneignet. Unter organisatorischer Sozialisation läßt sich dementsprechend der Teil dieser Prozesse verstehen, der mit der Mitgliedschaft in Organisationen einhergeht."(20)

SCHEIN definiert organisatorische Sozialisation folgendermaßen:

"The concept refers to the process by which a new member learns the value system, the norms, and the required behavior patterns of the society, organization, or group which he is entering. It does not include all learning. It includes only the learning of those values, norms, and behavior patterns which, from the organization's point of view or group's point of view, it is necessary for any new member to learn. This learning is defined as the price for membership.

What are such values, norms, and behavior patterns all about? Usually they involve:

1. The basic goals of the organization.
2. The preferred means by which those goals should be attained.
3. The basic responsibilities of the member in the role which is being granted to him by the organization.
4. The behavior patterns which are required for effective performance in the role.
5. A set of rules or principles which pertain to the maintenance of the identity and integrity of the organization."(21)

GROSKURTH räumt der organisatorischen Sozialisation einen sehr hohen Stellenwert ein:

"Die herkömmlichen Sozialisationstheorien sind in einem entscheidenden Punkt falsch: Weder 'prägt' das Elternhaus unsere Persönlichkeit, noch ist die Schule der wichtigste Ort, wo wir 'für's Leben lernen'. Vielmehr bestimmt nichts so sehr unseren Charakter und unsere Handlungsmöglichkeiten - auch in der Freizeit - wie unsere Erfahrungen am Arbeitsplatz."(22)

Auch LENZ weist auf den Zusammenhang zwischen Arbeitswelt und Freiheit hin:

"Arbeit oder Berufstätigkeit umfassen nicht nur zeitmäßig einen wesentlichen Teil unseres Lebens. Auch in unseren Stimmungen, Plänen und Wünschen zeigen sich Zusammenhänge und Abhängigkeiten ... Die Bedingungen der Arbeitswelt werden u.a. als ein Erklärungsgrund für das allgemeine Verhalten herangezogen: Aufstiegsmöglichkeiten, selbständige Tätigkeit, relativ freies Disponieren über die Einteilung der Arbeit, Umgang mit Menschen, Erfolgserlebnisse am Arbeitsplatz, Erkennen eines Endergebnisses - sei es die Lösung eines Falls oder die Herstellung eines Produktes - fördern offensichtlich Zufriedenheit, Selbstvertrauen und Selbständigkeit. Stark angeleitete Arbeitsverhältnisse, standardisierte Arbeitsabläufe (Fließband!), geringe Möglichkeiten für Initiativen und Entscheidungen, Umgang mit Maschinen und

Dingen, keine Einsicht in den Stellenwert der eigenen Tätigkeit für die Entstehung des Endprodukts rufen eher Einstellungen hervor, die als resignativ, abwehrend oder außergehenkt zu bezeichnen sind."(23)

Die Zusammenhänge zwischen Arbeit und Persönlichkeit können aber nach GREIF auch durch die Selektionstheorie erklärt werden. So führen nicht bestimmte Arbeitstätigkeiten zu typischen Persönlichkeitsveränderungen, sondern bestimmte Personen wählen Arbeitstätigkeiten oder erhalten solche zugewiesen, die ihren Merkmalen entsprechen.(24)

STIEFEL unterscheidet insbesondere im Zusammenhang mit der Einführung neuer Mitarbeiter zwei gegenläufige Prozesse:

- * den Prozeß der organisatorischen Sozialisation
- * den Prozeß der Individualisation des Mitarbeiters

"Durch den Prozeß der organisatorischen Sozialisation leistet die Organisation eine Hilfestellung, daß der neue Mitarbeiter die Werte, Praktiken und Besonderheiten der Organisation übernimmt. In diesem Prozeß wird der einzelne dazu angeleitet, aus seinem Verhaltensrepertoire das Verhalten zu aktualisieren, das für ihn im Rahmen der Normen einer bestimmten Organisation akzeptierbar ist; daneben muß der neue Mitarbeiter neue Normen erwerben, die ihm vorher unbekannt waren.

Beim Prozeß der Individualisation findet ein Prozeß in der gegenläufigen Richtung statt. Der einzelne Mitarbeiter nimmt Einfluß auf die Organisation und kann Neuerungen einführen. Beide Prozesse können in unterschiedlicher Intensität verlaufen, mit der Folge, daß sich daraus sowohl für den einzelnen als auch für die Organisation Nachteile einstellen können. ... Wird zu viel organisatorische Sozialisation betrieben, hat man möglicherweise willige Mitarbeiter, aber dafür kein Potential in der Belegschaft mehr, Änderungen anzuregen. Das Ergebnis zu starker organisatorischer Sozialisation ist die Beibehaltung des 'Status quo' in der Organisation. Wird zu wenig organisatorische Sozialisation betrieben, tritt möglicherweise zuviel 'Turbulenz' in der Organisation durch ständige Vorschläge von Neuerungen auf. Das Ergebnis ist eine ständige Unruhe, die die Durchführung der Aufgaben gefährdet.

Sozialisation und Individualisation oder Innovation können auch unter dem Aspekt der Integration der Ziele des einzelnen und der Organisation gesehen werden. Je mehr die Ziele des einzelnen und die Ziele der Organisation übereinstimmen, desto mehr identifiziert sich ein Mitarbeiter mit der Organisation, mit der Folge, daß der einzelne Mitarbeiter eine Hingabe und Neigung sieht, in der Arbeit für eine Organisation aufzugehen, daß der einzelne Mitarbeiter eine positive Einstellung gegenüber einer Organisation einnimmt, und daß der einzelne Mitarbeiter sich loyal gegenüber der Organisation verhält."(25)

1.7. ZUM BEGRIFF ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Angesichts der äußerst vielfältigen Definitionsversuche von Organisationsentwicklung (OE), die auch mit den stark unterschiedlichen Sichtweisen zusammenhängen, sollen hier nicht die "50 Definitionen der Organisationsentwicklung - und kein Ende"(26) von TREBESCH durch eine weitere erweitert werden.

LAUTERBURG charakterisiert OE folgendermaßen:

"Organisationsentwicklung ist eine Strategie des gemeinsamen Lernens an der gemeinsamen Aufgabe. Ihr Ziel ist Effektivität unter Einbezug des Faktors Mensch. Dreierlei gehört dazu:

Gemeinsame Problemsicht (d.h. aktive Beteiligung aller direkt Betroffenen beim Erforschen der Ursachen für Reibungsverluste und Konfliktherde im betrieblichen Zusammenspiel der Kräfte),

gemeinsame Problemlösung (d.h. aktive Beteiligung der Betroffenen bei der Planung und Verwirklichung von Maßnahmen), und

das Erkennen und Anpacken von Problemen der menschlichen Kommunikation (dh. des Informationsflusses, des Betriebsklimas, der Art und Weise der Entscheidungsbildung, des Führungsstils, der Zusammenarbeit).

Das Zusammenleben und Zusammenarbeiten von Menschen in Organisationen ist immer mit Problemen verbunden. Diese Probleme gemeinsam angehen - und hierbei lernen, wie man diese Probleme gemeinsam lösen kann: Das ist Organisationsentwicklung."(27)

LASKE, SCHNEIDER und WOLFF geben ähnliche Merkmale an:

"OE ist ein Lernprozeß - und die Organisation dieses Prozesses selbst ist im Grunde wichtiger als die kurzfristigen Antworten auf einzelne Fragestellungen."(28)

Den Beteiligten wird mit zunehmender Einsicht in die Komplexität von Problemlösungsprozessen die Bedeutung derartiger komplexer Lernvorgänge deutlich.

"Sie erfahren in solchen Prozessen die Möglichkeit, sich Problemlösungsroutinen für den Alltag anzueignen, die über eine instrumentell organisierte Entwicklung hinausreichen: Sie lernen das Lernen! Hierin sehen wir auch die wesentlichen Potentiale der Organisationsentwicklung: Über die Bearbeitung der eigentlichen Problemstellung lernen die Beteiligten miteinander zu kommunizieren, in Gruppen gemeinsam Projekte zu erarbeiten und durchzuführen."(29)

1.8. ZUM BILDUNGSBEGRIFF DIESER UNTERSUCHUNG

Die Definitionen betrieblicher Weiterbildung, die sich auf organisierte Bildungsveranstaltungen beziehen, scheinen für eine Untersuchung der Bildungsarbeit von Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben zu eng zu sein, da diese einen noch weitaus geringeren Organisationsgrad in der betrieblichen Weiterbildung aufweisen als Großbetriebe (vgl. die Ergebnisse der Literaturanalyse im folgenden Abschnitt).

Es kann auch als sicher angenommen werden, daß bei den Befragten keine einheitliche Auffassung, was nun alles als "Bildungsarbeit" zu bezeichnen sei, existiert. Es ist auch zwischen allgemeiner, fachspezifischer und persönlichkeitsbildender "Bildung", zwischen "Lernen in Seminaren" und "Lernen am Arbeitsplatz", zwischen bewußtem Lernen, "Alltagslernen" und Sozialisation, zwischen Training und Beratung, zwischen Personal- und Organisationsentwicklung keine eindeutige Abgrenzung möglich.

Da sich diese Untersuchung auf ein noch weithin unerforschtes Feld - die Bildungsarbeit in Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben (mit Schwerpunkt auf Unternehmen unter 100 Mitarbeitern) - bezieht, sollte der Zugang nicht von vornherein durch zu enge Begriffe eingengt werden.

So meint auch WEBER zur Differenzierung in Erhaltungs-, Erweiterungs-, Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung:

"Derartige Unterscheidungen, die zur Kennzeichnung der Funktionen von Fort- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen nützlich sein können, deren eindeutige Zuordnung zu konkreten Bildungsmaßnahmen jedoch nur selten gelingt, erscheinen für den weiteren Gang der Untersuchung nicht zweckmäßig, weil eine entsprechend differenzierte Datenerhebung kaum zu bewerkstelligen ist."(30)

Deshalb wurde kein bestimmter Bildungsbegriff vorgegeben. Es wurde vielmehr versucht, im Laufe des Interviews die jeweilige Vorstellung von Bildung des Gesprächspartners zu erfassen.

Die vorliegende Untersuchung versteht deshalb betriebliche Bildungsarbeit bewußt weit als

"alle Arten von Lern- und Entwicklungsprozessen, die im Betrieb stattfinden bzw. in irgendeiner Form vom Betrieb ausgelöst werden".

= betriebliches Lernen
aber nicht Bildung?

2. Ziele betrieblicher Weiterbildung

Man kann die Ziele betrieblicher Weiterbildung grob in

- * gesellschaftliche
- * individuelle und
- * betriebswirtschaftliche

untergliedern.

Gesellschaftliche Ziele wären z.B.:

- * Die Schaffung von Wohlstand; dieser ist nicht nur von ökonomischen Ressourcen abhängig, sondern auch von der Fähigkeit, diese auszunutzen; diese Fähigkeit ist aber wieder abhängig von der Qualifikation der Mitglieder der Gesellschaft.(31)
- * Die Gewährleistung der wirtschaftlichen Entwicklung und Konkurrenzfähigkeit durch sich weiter qualifizierende Arbeitskräfte.(32)

Individuelle Ziele wären:

- * Humanisierung der Arbeit: Die betrieblichen Interessen sollen mit der persönlichen Bildung und der persönlichen Interessenslage in Einklang stehen.(33)
Eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren des Betriebssystems ist Lernen durch Arbeit. So bedeutet Humanisierung des Arbeitsplatzes in erster Linie die Chance für das Individuum, sich im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten zu entwickeln und an den Entscheidungsprozessen, von denen es betroffen ist, zu partizipieren.(34)

LENZ (35) ergänzt dies um

- * den Wunsch nach sozialem Aufstieg und beruflicher Mobilität
- * Erwerb von Informations- und Orientierungswissen
- * Hilfe bei Bewältigung neuer Aufgaben und Rollen
- * Wunsch nach sozialen Kontakten und Kommunikation
- * Suche nach Lebenssinn
- * Selbstentwicklung und Selbstfindung

Betriebswirtschaftliche Ziele:

- * Bewältigung des technischen Fortschritts: Technische und organisatorische Änderungen und Innovationen im Produktionsprozeß erfordern in der Regel spezielle fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten. Diese sind oft bei den Mitarbeitern nicht vorhanden und auch am Arbeitsplatz nicht zu erhalten. Um rasch und reibungslos betriebliche Umstellungen durchführen zu können, werden die fehlenden Qualifikationen durch eigene Weiterbildungsanstrengungen bereitgestellt.(36)
- * Erreichen von überfachlichen Qualifikationen: Durch die Bildungsarbeit sollen auch "überfachliche" Qualifikationen wie Lernbereitschaft, Kooperationsfähigkeit, Denken in Zusammenhängen usw. gefördert werden.

- * Motivationswirkung: Die Ziele betriebliche Bildungsarbeit sind in der Regel auf die zu erbringenden Leistungen gerichtet, die Bildungsarbeit beeinflusst über Motivations- und Einstellungsänderungen auch die individuelle Leistungsbereitschaft.(37)
- * Integrationswirkung: Kennzeichen insbesondere von Unternehmen in der "Organisationsphase" sind Aufgabendifferenzierung und Spezialisierung. Deshalb sind gemeinsame Ziele und die Ausrichtung der einzelnen Handlungen auf diese Ziele notwendig, um einem "Systemzerfall" entgegenzuwirken. Weiterbildung trägt dazu bei, daß dem einzelnen Funktionsträger die Einsicht in den Gesamtzusammenhang des Tuns erhalten bleibt.(38)
- * Innovationswirkung: Durch die berufliche Weiterbildung wird Wissen in den Betrieb eingebracht und dort verteilt. Sie kann also als ein wichtiger Bestandteil des betrieblichen Informationssystems angesehen werden.
- * Mobilitätsförderung: Die Mobilität der Mitarbeiter im beruflichen Bereich soll über eine entsprechende Qualifikation gefördert werden.

Literatur:

- (1) DOLCH J., "Grundbegriffe der pädagogischen Fachsprache", München 1967, S.3; zit. nach: KONFERENZ DER ERWACHSENENBILDUNG ÖSTERREICHS, Projektgruppe Terminologie, "Grundbegriffe der Erwachsenenbildung", Salzburg 1983, S. 7.
- (2) HEYDORN H.-J., "Zur bürgerlichen Bildung, Anspruch und Wirklichkeit", Bildungstheoretische Schriften 1, Frankfurt am Main 1980, S. 77.
- (3) KONFERENZ DER ERWACHSENENBILDUNG ÖSTERREICHS, Projektgruppe Terminologie, a.a.O., S. 11.
- (4) Empfehlungen und Gutachten des DEUTSCHEN AUSSCHUSSES FÜR DAS ERZIEHUNGS- UND BILDUNGSWESEN, Folge 4: "Zur Situation und Aufgabe der Deutschen Erwachsenenbildung", Stuttgart 1960, S. 20; zit. nach: KONFERENZ DER ERWACHSENENBILDUNG ÖSTERREICHS, Projektgruppe Terminologie, a.a.O., S. 11.
- (5) RAEDERSCHIEDT, zit. nach LENZ W., "Grundbegriffe der Weiterbildung", Stuttgart 1982, S. 17f.
- (6) DEUTSCHER BILDUNGSRAT, "Empfehlungen der Bildungskommission - Strukturplan für das Bildungswesen", Stuttgart 1972 (3. Auflage), S. 197; zit. nach: WEBER W., "Betriebliche Weiterbildung: empirische Analyse betrieblicher und individueller Entscheidungen über Weiterbildung", Stuttgart 1985, S. 29.
- (7) WEBER W., "Betriebliche Weiterbildung, Empirische Analyse betrieblicher und individueller Entscheidungen über Weiterbildung", Stuttgart 1985, S. 29.
- (8) KONFERENZ DER ERWACHSENENBILDUNG ÖSTERREICHS, Projektgruppe Terminologie, a.a.O., S. 18.

- (9) Vgl. SCHÄFFTER O., Zielgruppenorientierung in der Erwachsenenbildung, Braunschweig 1981; STIEFEL R./KAILER N., "Problemorientierte Management-Andragogik", München 1982, S. 47ff.
- (10) Vgl. SCHÄFFTER, a.a.O.; STIEFEL/KAILER, a.a.O., S. 50.
- (11) WEBER W., a.a.O., S. 29.
- (12) WEBER W., a.a.O., S. 29.
- (13) JOERGER K., "Einführung in die Lernpsychologie", Freiburg 1984 (10. Aufl.), S. 17.
- (14) CORRELL W., "Lernpsychologie, Grundfragen und pädagogische Konsequenzen der neueren pädagogischen Lernpsychologie, Donauwörth 1978 (16. Aufl.), S. 13.
- (15) CORRELL W., a.a.O., S. 19.
- (16) Vgl. RICHTER R./TAUER-ANGERER M./GEIGER P., "Lernen im Betrieb aus pädagogischer und psychologischer Sicht", Forschungsbericht 24 des Österreichischen Instituts Bildung und Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1981; STOCKER-KREICHGAUER G., "Berufsausbildung und betriebliche Fortbildung in lernpsychologischer Sicht", in: MACHARZINA K./OECHSLER W. (Hrsg.), "Personalmanagement", Band II, Wiesbaden 1977, S. 249ff.; SCHRÖTER G., "Psychologische Grundlagen der Didaktik", Düsseldorf 1981
- (17) WESTERLUND G./SJÖSTRAND S.-E., "Organisationsmythen", Stuttgart 1981, S. 96.
- (18) RICHTER u.a., a.a.O., S. 77.
- (19) RICHTER u.a., a.a.O., S. 79.
- (20) ROSENSTIEL L.v./MOLT R./RÜTTINGER B., "Organisationspsychologie", Stuttgart u.a. 1983 (5. Auflage), S. 76.
- (21) SCHEIN E., "Organizational Socialisation and the Profession of Management", in: KOLB D./RUBIN I./McINTYRE J. (eds.), "Organizational Psychology - A book of readings", Englewood Cliffs 1979 (3rd ed.), S. 9 - 23, hier S. 11.
- (22) GROSKURTH P., "Der Arbeitsplatz als Schule der Nation", in: Psychologie Heute, Dez. 1979, S. 44.
- (23) LENZ, a.a.O., S. 73.
- (24) Vgl. ROSENSTIEL u.a., a.a.O., S. 18; GREIF S., "Intelligenzabbau und Dequalifizierung durch Industriearbeit?", in: FRESE M./OGREIF S./SEMMER N. (Hrsg.), "Industrielle Psychopathologie", Bern u.a. 1978, S. 232 - 256.
- (25) STIEFEL R., "Erweiterung der betriebspädagogischen Betreuungsmaßnahmen", in: STIEFEL R., "Erfolgreiche Management-Schulung im Unternehmen", Köln 1978, S. 131 - 137, hier S. 131f.

- (26) TREBESCH K., "50 Definitionen der Organisationsentwicklung - und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen?", in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1981/2, S. 37ff.
- (27) LAUTERBURG C., in: TREBESCH, a.a.O., hier S. 55.
- (28) LASKE S./SCHNEIDER U./WOLFF R., "Organisationsentwicklung als Alltagsentwicklung", in: HINTERHUBER H./ LASKE S. (Hrsg.), "Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik", Freiburg i. Br. 1984, S. 227ff., hier S. 242.
- (29) LASKE/SCHNEIDER/WOLFF, a.a.O., S. 243.
- (30) WEBER, a.a.O., S. 28f.
- (31) Vgl. WEBER, a.a.O., S. 42.
- (32) Vgl. LENZ W., "Grundlagen der Erwachsenenbildung", Stuttgart u.a. 1979, S. 41f.
- (33) Vgl. ZELBER S., "Arbeitsplatzbezogene Ausbildung", Wien u.a. 1979, S. 12.
- (34) Vgl. ZELBER, a.a.O., S. 13.
- (35) Vgl. LENZ, Erwachsenenbildung, a.a.O., S. 53.
- (36) Vgl. DER BUNDESMINISTER FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT (Hrsg.), "Stand und Perspektiven der beruflichen Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland", Studien zu Bildung und Wissenschaft 1, Bad Honnef 1984, S. 61.
- (37) Vgl. WEBER, a.a.O., S. 58; REMER A., "Personalmanagement - Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen", Berlin u.a. 1978, S. 318ff.
- (38) Vgl. WEBER, a.a.O., S. 60f.

III.

ANALYSE EINSCHLÄGIGER
FORSCHUNGSERGEBNISSE

1. Übersicht

Die vorhandenen empirischen Erhebungen im Bereich der Bildungsarbeit beschränken sich - oft aus forschungsökonomischen Gründen - meist auf Mittel- und Großbetriebe. Zudem sind die Ergebnisse aufgrund unterschiedlichster Forschungsmethoden wie unstrukturierte Befragung, Tiefeninterviews, Fragebogenerhebung, halbstrukturierte Befragung sowie der unterschiedlichen Grundgesamtheiten kaum miteinander vergleichbar. Weiters sind viele dieser Studien explizit als Piloterhebungen angelegt und erheben auch keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Im anschließenden Abschnitt werden für Klein- und Mittelbetriebe bedeutsame Ergebnisse der folgenden Untersuchungen dargestellt:

Jedina-Palombini A./Piskaty G.:

"Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich - Ein Beitrag zu Fragen der Erwachsenenbildung"

Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1974

Arbeitsgemeinschaft der österreichischen Management-Institutionen:

"Aus- und Weiterbildung von Führungskräften"

(durchgeführt von Fessel & GfK und Ifes), Wien 1981

Hartl G./Schedler K./Thum-Kraft M.:

"Betriebliche Bildungsarbeit"

Forschungsbericht 26 des ibw (Hrsg.), Wien 1981

Hartl G.:

"Lerntransfer in der beruflichen Erwachsenenbildung"

- Eine empirische Untersuchung an WIFI-Seminarabsolventen"

ibw (Hrsg.), Wien 1983

Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung:

"Betriebliche Weiterbildung von Facharbeitern im Gewerbe"

Wien 1982

Institut für Organisationsentwicklung:

"Ergebnisse der Bedarfserhebung für Train-the-Trainer-Seminare '84"

Graz 1983

Kailer N./Biehal E./Kalcher W./Piber H./Schnedlitz P.:

"Hemmende und fördernde Faktoren des Selbständigwerdens"

Forschungsbericht 35 des ibw (Hrsg.), Wien 1985

Bubik W.:

"Betriebliche Weiterbildung - Chancen des Bildungsmarketing"

Diplomarbeit, Universität Graz, 1985

Aiginger K./Tichy G.:

"Die Größe der Kleinen - Die überraschenden Erfolge kleiner und mittlerer Unternehmungen in den achtziger Jahren"

Wien 1985

TREBAG Marktforschung Salzburg in Zusammenarbeit mit dem Institut für Handel, Absatz und Marketing der Universität Innsbruck
"Veränderungen der Gegenwart fordern Lösungen für die Zukunft
- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der österreichischen mittelständischen Industrie über Fragen der Marktorientierung, der Führung und Mitarbeitermotivation und der Innovation"
Salzburg 1985

Schedler K./Tavernaro P.:
"Qualifikation und betriebliche Bildungsarbeit"
ibw (Hrsg.), Wien 1985

Wenzel R. und G.:
"Zur Situtation der Weiterbildung im Unternehmen"
Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr (Hrsg.),
Stuttgart 1972

Falk R. /Bönisch W.:
"Betriebliche Weiterbildung in Bayern - Eine Dokumentation"
Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 1981

Winter H./Tholen H.:
"Konzepte praxisnaher Weiterbildung zur Förderung der beruflichen Mobilität"
Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 1982

2. Die Untersuchungen im Detail

JEDINA-PALOMBINI A./PISKATY G.:

"Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich

- Ein Beitrag zu Fragen der Erwachsenenbildung"

Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1974

Diese Fragebogenerhebung erfaßte alle Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten der Bereiche Industrie, Handel, Geld-, Kredit- und Versicherungswesen, Verkehr sowie Baugewerbe. 1600 Unternehmen wurden erfaßt (Antwortquote 76 %), sodaß die Studie die Verhältnisse in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten repräsentativ wiedergibt. Die Studie beschränkt sich jedoch auf die Mitarbeiterweiterbildung, klammert also die Lehrlingsausbildung, Händlerschulungen und nicht formell organisierte Bildungsmaßnahmen aus.

Ergebnisse:

- * Über 40 % führen über die Lehrlingsausbildung hinausgehende innerbetriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (vorwiegend innerhalb der Arbeitszeit) durch.
- * 12 % der Betriebe führen Bildungsmaßnahmen innerbetrieblich vorwiegend außerhalb der Arbeitszeit durch.
- * Mit steigender Betriebsgröße nimmt die Möglichkeit zu innerbetrieblicher Schulung deutlich zu (75 % der Großbetriebe, 51 % der Mittelbetriebe, 38 % der Kleinbetriebe).
- * Der Standort der Betriebe übt keinen nachweisbaren Einfluß auf die betrieblichen Bildungsaktivitäten aus. "Innerbetriebliche Bildungsarbeit erfolgt nicht subsidiär zum (erreichbaren) Angebot (beruflicher) Erwachsenenbildungseinrichtungen, sondern hat autonome Bestimmungsgründe. Dennoch scheint aber die bildungsmäßige Infrastruktur eines Gebietes auch die innerbetrieblichen Schulungsaktivitäten stark zu beeinflussen. Anders wäre es nicht erklärbar, daß gerade Betriebe in Ballungszentren mehr innerbetriebliche Schulungsaktivität aufweisen, als solche in entlegeneren Gebieten." (S. 8)
- * Die hauptsächlich in innerbetrieblichen Schulungsmaßnahmen angesprochenen Mitarbeitergruppen sind: Management, technische und kaufmännische Angestellte, Meister und Facharbeiter (durchschnittlich wurden drei Mitarbeitergruppen genannt); Bildungsmaßnahmen für Hilfsarbeiter und angelernte Arbeiter sind seltener anzutreffen.
- * 88 % der Betriebe fördern die Inanspruchnahme außerbetrieblicher Bildungsangebote. "Hier sind die Differenzierungen zwischen Klein-, Mittel- und Großbetrieben wesentlich weniger ausgeprägt als bei innerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen." (S. 9)
- * Praktisch alle Betriebe mit innerbetrieblicher Schulung fördern auch die Inanspruchnahme außerbetrieblicher Bildungsangebote, d.h. inner- und außerbetriebliche Bildungsangebote schließen sich nicht aus, sondern ergänzen einander.

- * Fast alle Betriebe fördern den Besuch fachspezifischer Bildungsmaßnahmen, an zweiter Stelle stehen sozial- und wirtschaftskundliche Kurse (ca. 1/3 der Betriebe), an dritter Stelle die Allgemeinbildung (1/4 der Betriebe). Besonders größere Betriebe neigen mehr dazu, auch die Aneignung von Bildungsinhalten zu fördern, die nicht unmittelbar mit der Berufstätigkeit zusammenhängen.
- * 94 % der Betriebe nannten Förderungsmaßnahmen, die eine teilweise oder gänzliche Kostentragung miteinschließen.
- * Mehr als 40 % der Betriebe geben zusätzlich an, ihre Mitarbeiter teilweise oder gänzlich von der Arbeit für den Besuch der Bildungsmaßnahme freizustellen, wobei dies allerdings bei größeren Unternehmen eher der Fall ist.
- * Rund 20 % der Betriebe haben einen Sachbearbeiter, der sich kontinuierlich mit Bildungsfragen beschäftigt. Diese Betriebe sind sowohl bei inner- und überbetrieblichen Schulungsmaßnahmen aktiver als die anderen Unternehmen.
- * "Klein- und Mittelbetriebe mit einer eigenen Ausbildungsabteilung sind zwar relativ selten, entsprechen aber in ihrem Bildungsverhalten jenem der Großbetriebe. Hier dürften sich bei der Firmenleitung vorhandenes persönliches Interesse und Engagement bemerkbar machen." (S. 10)

Aus einer zusätzlichen Interviewerhebung bei ca. 100 Unternehmen ergab sich weiters:

- * Sowohl bei innerbetrieblicher Ausbildung wie auch bei Umschulung werden auch außerbetriebliche Einrichtungen in Anspruch genommen, und zwar überwiegend die WIFIs.
- * Das Schwergewicht der Bildungsarbeit liegt auf manuellen Tätigkeiten. Deutlich weniger oft wird Ausbildung für kaufmännische Berufe, für Verkauf, Marketing und Organisation genannt; dabei ist dieses Schwergewicht bei Betrieben unter 500 Beschäftigten am ausgeprägtesten.
- * Für die Förderung betrieblicher Spezialisten oder von Führungsnachwuchskräften (Forschungspersonal, Fremdsprachenkorrespondenten, Spezialfacharbeiter) haben mehr als die Hälfte der antwortenden Betriebe eigene Fortbildungsprogramme oder -pläne aufgestellt.
- * Die Ausbildung für Anlerntätigkeiten (überwiegend für manuelle Tätigkeiten) erfolgt überwiegend durch Anlernung am Arbeitsplatz.
- * Traditionelle Unterrichtsmethoden wie Vorträge werden von den meisten Unternehmen genannt (75%).

**ARBEITSGEMEINSCHAFT DER ÖSTERREICHISCHEN MANAGEMENT-INSTITUTIONEN:
"Aus- und Weiterbildung von Führungskräften"
(durchgeführt von Fessel & GfK und Ifes), Wien 1981**

1981 wurden österreichweit ca. 500 Interviews mit Betriebsinhabern, Geschäftsführern usw. durchgeführt, davon ca. 100 Interviews in Klein- und Mittelbetrieben bis zu 50 Beschäftigten.

Die folgenden Angaben beziehen sich auf diese Klein- und Mittelbetriebe:

- * Als "Führungskräfte" wurden Inhaber, Betriebsleiter, Bereichsleiter, Meister gesehen, aber nicht mehr die Vorarbeiter.
- * 2/3 der Klein- und Mittelbetriebe gaben an, Mitarbeiter bereits in Führungs- und Management-Fragen ausgebildet zu haben.
- * Gründe für Nicht-Ausbildung: Zeitmangel und genügende Qualifikation.
- * Die Aus- und Weiterbildung erfolgte in 3/4 aller Fälle durch Entsendung auf überbetriebliche Seminare.
- * Die bekanntesten Weiterbildungsinstitutionen sind WIFI, Hernstein und BFI; regelmäßig werden praktisch alle von den WIFI's informiert.
- * Unzufriedenheit gibt es mit den Prospektinformationen: zu wenig, unübersichtlich, zu unregelmäßig.
- * Information über Bildungsangebote erfolgt vor allem über zugesandte Prospekte, über die Kammer, über Fachzeitschriften; gewünscht werden: neutrale Ausbildungsberater, Handbuch über Ausbildungsangebot, Erfahrungsaustauschtreffen, mehr Prospektmaterial.
- * Klein- und Mittelbetriebe, die Mitarbeiter auf überbetriebliche Seminare entsendet haben,
 - o nehmen als Auswahlkriterium
 - von Instituten vor allem: längere Zusammenarbeit, einziges Angebot, leichte Erreichbarkeit;
 - von Veranstaltungen hauptsächlich: Eingehen auf firmenspezifische Probleme, Praxisorientierung der Veranstaltung, praktische Übungen, qualifizierte Referenten
 - o nennen hauptsächliche Themen: fachliche Themen, Organisation und Führungstechnik, Rechnungswesen/Finanz, EDV, Marketing/ Verkauf
- * Hauptsächliche Themen bei innerbetrieblichen Schulungen mit externen Trainern/Beratern waren Marketing/Verkauf, Fachbereiche und Führung.
- * Die globale Zufriedenheit war bei internen Veranstaltungen höher als bei externen Seminaren.

- * Grundsätzlich können Führungskräfte gewünschte Veranstaltungen besuchen, für Führungspositionen vorgesehene Mitarbeiter müssen öfters eine bestimmte Aus- und Weiterbildung durchlaufen; die Entscheidung über die Teilnahme wird aber in praktisch allen Fällen von der Geschäftsleitung getroffen.
- * In 1/3 der Fälle besuchten 1980 bis zu 2, in einem weiteren Drittel bis zu 5 Führungskräfte überbetriebliche Veranstaltungen; in 1/4 der Fälle haben bis zu 2 Führungskräfte eine Veranstaltung im Ausland besucht.
- * In den meisten Unternehmen kommen bis zu 5 Mitarbeiter als Teilnehmer für die Führungskräfte-Weiterbildung in Frage.

HARTL G./SCHEDLER K./THUM-KRAFT M.:

"Betriebliche Bildungsarbeit" und

"Betriebliche Bildungsarbeit: Tabellen und Selbstdarstellungen"

Forschungsbericht 26 + Tabellenband, Österreichisches Institut Bildung und Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1981

Das Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw) führte im Auftrag der Bundeswirtschaftskammer und der Vereinigung Österreichischer Industrieller 1981 eine Studie über "betriebliche Bildungsarbeit in Österreich" durch.

Dafür wurden im Herbst 1980 alle Betriebe mit mehr als 80 - im Bereich der Industrie mit mehr als 100 - Mitarbeitern in ganz Österreich schriftlich befragt. 883 Betriebe mit insgesamt 537.000 Beschäftigten sandten Fragebögen ein. Ihre Angaben können für die Grundgesamtheit der österreichischen Betriebe als repräsentativ angesehen werden.

Es ergab sich u.a.:

- * 82 % der befragten Unternehmen organisieren oder fördern die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, mehr als 50 % organisieren betriebsinterne Weiterbildung.
- * Alle Wirtschaftszweige sind an diesem Engagement mit Anteilen über 50 % ziemlich gleichmäßig vertreten.
- * Unter den Beweggründen der Betriebe hiezu liegen die wirtschaftlichen Gründe knapp vor den betriebsorganisatorischen und produktionstechnischen an der Spitze.
- * 75 % der Betriebe organisieren betriebsinterne Weiterbildung, weil sie diese für effektiver halten.
- * Die berufliche Weiterbildung ist zielgruppenorientiert, wobei die kaufmännischen Angestellten, das mittlere und höhere Management und die technischen Angestellten vor den Facharbeitern und den Meistern am häufigsten aufscheinen.
- * Etwa 57 % der Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen werden vom Betrieb ermittelt, bei 43 % geht die Initiative vom Mitarbeiter aus.
- * Fast 40 % der Betriebe melden ansteigendes Interesse der Mitarbeiter an Weiterbildungsveranstaltungen (bei nur 3 % mit sinkendem Interesse).
- * In fast allen Betrieben liegt die Weiterbildung im fachlich-technischen Bereich; Menschenführung und Kommunikation erreichen fast 54 %, das rechtlich-wirtschaftliche Themengebiet über 40 % der Nennungen.
- * In fast 90 % der Fälle wollen die Betriebe die bessere Erfüllung gegenwärtiger Aufgaben durch ihre Mitarbeiter erreichen, in zwei Drittel der Fälle geht es um die Vorbereitung auf veränderte oder erweiterte Aufgaben im gleichen Wirkungsbereich.

- * Fast drei Viertel der unternehmensinternen Weiterbildungsveranstaltungen dauern einen Tag oder länger, 17 % eine Woche oder länger.
- * Über 43 % der Betriebe geben an, daß die Veranstaltungen innerhalb der Arbeitszeit stattfinden, 45 % teils inner- und teils außerhalb der Arbeitszeit.
- * 60 % der Betriebe fördern die Teilnahme an externer Weiterbildung durch Kostenübernahme und Freistellung, wobei die meisten Betriebe die Kosten zur Gänze tragen und die Mitarbeiter voll freistellen. 34 % der Betriebe übernehmen die Kosten - zum überwiegenden Teil voll -, ohne die Mitarbeiter freizustellen.
- * Für das Jahr 1979 gaben die Betriebe einen durchschnittlichen Aufwand von S 300.000,-- pro Betrieb für die Förderung externer Weiterbildung, von S 484.000,-- für betriebsinterne Veranstaltungen und von S 594.000,-- als Gesamtkosten pro Betrieb an.
- * Die Aktivitäten lagen 1979 im Vergleich zu früheren Jahren um 38 % bei externer, um 54 % bei betriebsinterner und um 58 % bei externer und interner Weiterbildung höher.
- * Mehr als 40 % der Betriebe wollen in den nächsten Jahren ihre Aktivitäten ausweiten und nur 1,4 % einschränken.
- * 93 % der Betriebe mit Weiterbildung fördern externe Angebote beruflicher Erwachsenenbildungseinrichtungen. Mehr als 50 % dieser Betriebe organisieren betriebsinterne Weiterbildung, 44 % fördern und organisieren gleichzeitig.
- * 70 % der in Anspruch genommenen externen Weiterbildungsangebote sind fachspezifischer, 18 % sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Art und 12 % zählen zur Allgemeinbildung. Bei 87 % der in Anspruch genommenen Veranstaltungen handelt es sich um Kurse oder Seminare.
- * 50 % der Betriebe führen die Einschulung neu eintretender Akademiker, Maturanten und Fachschulabsolventen unterschiedlich durch.
- * 60 % differenzieren nach Funktionsbereichen.
- * Die Einschulungsdauer liegt im Durchschnitt zwischen 7 und 10 Wochen.
- * 59 % der Unternehmen geben an, die Effektivität ihrer Einschulungsmaßnahmen zu messen usw. vor allem durch "Bewährung bei schwieriger werdenden Aufgaben" (60 %) und bei "Routineaufgaben" (34 %).
- * Probleme ergeben sich bei der Einschulung wegen der Praxisferne schulischer Ausbildung und durch das unterschiedliche Niveau der Einzuschulenden.

Eine Beurteilung der **Umsetzung** von Lernresultaten aus Trainingsmaßnahmen am Arbeitsplatz (Lerntransfer) wird durch periodische Leistungsbeurteilungen, durch Kundenbeurteilung und -befragung, durch Tests, Prüfungen und Seminarbeurteilungen am Ende der Veranstaltung sowie durch Vergleich von Kennziffern (Fluktuationsraten, Produktionsziffern, Absatz, Unfallhäufigkeit) vorgenommen.

Eine Beurteilung der Qualität der Trainingsmaßnahme wird vor allem durch die Teilnehmer, die Beurteilung der Anwendung der Lernerfolge am Arbeitsplatz (des Transfererfolges) vor allem durch Vorgesetzte vorgenommen.

Kosten der innerbetrieblichen Weiterbildung:

Nur knapp die Hälfte der Unternehmen, die Bildungsarbeit betreiben, führen Aufzeichnungen über die anfallenden Kosten. Indirekte Kosten, die beispielsweise durch Ausfallzeiten oder Freistellungen entstehen, werden nur von einer geringen Anzahl der Betriebe berücksichtigt (unter 20 %).

265 der Betriebe, die Aufzeichnungen über die Förderung externer Weiterbildung führen, geben an, daß sie im Jahr 1979 rund 79 Mio. Schilling aufwendeten. Das sind im Durchschnitt pro Betrieb knapp S 300.000,--.

138 jener Betriebe, die Aufzeichnungen über interne Weiterbildung führen, geben für das Jahr 1979 69 Mio. Schilling an. Das sind im Durchschnitt pro Betrieb S 484.000,--.

Die angegebenen Gesamtkosten betrieblicher Bildungsarbeit für das Jahr 1979 belaufen sich auf 204 Mio. Schilling. Das sind S 594.000,-- im Betriebsdurchschnitt oder S 992,-- pro Mitarbeiter.

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse sind - trotz aller mit derartigen Berechnungen verbundenen denkbaren Einwände - die Gesamtkosten betrieblicher Bildungsarbeit unter Berücksichtigung der nach Betriebsgrößenklassen unterschiedlichen Aufwendungen auf die Grundgesamtheit aller Betriebe der untersuchten Größenordnung hochgerechnet worden. Die Schätzung aller Aufwendungen beläuft sich demgemäß auf nahezu 800 Mio. Schilling jährlich.

In diesem Zusammenhang ist bemerkenswert, daß mit wachsender Betriebsgröße die Kosten pro Mitarbeiter für externe Bildungsarbeit steigen, während sie für interne Bildungsmaßnahmen eher zu sinken scheinen. Dies deutet darauf hin, daß größere Betriebe offensichtlich häufiger oder kostenintensivere externe Bildungsangebote in Anspruch nehmen als kleinere, während umgekehrt die Abhaltung innerbetrieblicher Kurse oder Seminare mit höheren Kosten verbunden zu sein scheint.

Ausblick und Tendenzen in der innerbetrieblichen Bildungsarbeit:

Betriebe, die Erfahrung auf dem Gebiet der externen Bildungsarbeit haben, wollen zu 46 % die Förderung des Besuches dieser Veranstaltungen ausweiten. Im Gegensatz dazu meinen 62 % jener Betriebe, die bisher schon über innerbetriebliche Bildungsangebote verfügen, daß sie dieses Angebot erweitern werden, was einer Steigerung von 19 % entspricht. Es ist also hinsichtlich der Einführung innerbetrieblicher Bildungsarbeit generell eine gewisse Zurückhaltung festzustellen. Betriebe, die jedoch innerbetriebliche Veranstaltungen anbieten und über diesbezügliche Erfahrungen verfügen, sind offensichtlich von den Ergebnissen ihrer Maßnahmen überzeugt und beabsichtigen dementsprechend häufiger, ihre Aktivitäten zu intensivieren.

Eine Analyse von **Selbstdarstellungen** österreichischer Betriebe bezüglich ihrer Bildungsarbeit ergab weiters

- * einen Trend zur Intensivierung von Führungskräftebildungen auf allen Hierarchieebenen.
- * einen Trend zur Verbreitung der Schulungstätigkeit auf Vor- und Facharbeiterebene.
- * einen Trend zu betriebsinternen Schulungsmaßnahmen, insbesondere durch spezielle Trainings für ganze Organisationseinheiten.
- * einen verstärkten Trend zum Einsatz von Trainern und Vorgesetzten als Moderatoren von Gruppenarbeiten (verbunden mit einer größeren Bedeutung der Aus- und Weiterbildung von Trainern) und pädagogisch geeigneten Fachleuten aus dem Unternehmen.



HARTL G.:

**"Lerntransfer in der beruflichen Erwachsenenbildung
- Eine empirische Untersuchung an WIFI-Seminarabsolventen"
Österreichisches Institut Bildung und Wirtschaft (Hrsg.)
Wien 1983 (vervielf. Manuskript)**

Die Seminarteilnehmer wurden am Ende der Seminare sowie einen Monat später mittels Fragebogens befragt, wobei 310 bzw. 170 Fragebögen ausgewertet werden konnten.

Ergebnisse:

- * 80 % der Befragten besuchten die Weiterbildung aus eigenem Wunsch, ein Viertel auf Wunsch des Vorgesetzten.
- * Nur rund 1/4 der Befragten bereitet sich (sehr) umfangreich auf die Veranstaltung vor.
- * 2/3 der Befragten besuchen die Veranstaltung, um gegenwärtige Aufgaben besser erfüllen zu können, 1/4 wegen der Vorbereitung auf einen Prüfungsabschluß.
- * Je 1/4 bespricht seine Zielsetzungen mit Personen außerhalb des Betriebes bzw. mit Vorgesetzten ausführlich.
- * Besonders am Beginn der Veranstaltungen haben viele Teilnehmer Schwierigkeiten, ihre Erfahrungen, Lernwünsche, Arbeitsprobleme etc. zu äußern.
- * Etwa die Hälfte der Befragten bereitet sich im Laufe bzw. zum Abschluß des Seminars speziell auf die Transferphase vor.
- * Mehr als 50 % sind mit dem erreichten Transfererfolg vollständig oder größtenteils zufrieden, ein Drittel teilweise.
- * Überdurchschnittliche Transfererfolge werden von folgenden Teilnehmergruppen angegeben: weibliche Absolventen, ältere Teilnehmer, Arbeitgeber, Absolventen in leitender Position.
- * Der Transfererfolg steigt mit der Intensität bzw. Häufigkeit, mit der ihn die Absolventen an fixen Kriterien überprüfen.
- * Absolventen, deren Vorgesetzte bzw. Kollegen sich weder hindernd noch fördernd, sondern indifferent verhalten, weisen den geringsten Transfererfolg auf.
- * Wünsche der Befragten nach transferfördernden Maßnahmen: 2/3 halten ausführliche Informationen vor Seminarbeginn, teilnehmerorientierten Unterricht, Frage- und Diskussionsmöglichkeiten, Übung praktischer Beispiele und Vermittlung von Transferstrategien für (sehr) wichtig.
- * Wünsche der Befragten zur Nachbetreuung: 3/4 halten weiterführende schriftliche Unterlagen sowie Rückfragemöglichkeiten an den Seminarleiter für (sehr) wichtig.

**ÖSTERREICHISCHES INSTITUT FÜR BERUFSBILDUNGSFORSCHUNG:
"Betriebliche Weiterbildung von Facharbeitern im Gewerbe"
Wien 1982**

Aus den Ergebnissen der Studie, in der über 300 Gewerbebetriebe sowie Betriebsräte und Experten befragt wurden, lassen sich folgende Grundtendenzen erkennen (zu berücksichtigen ist, daß - obwohl nur 14 Unternehmen über 200 Mitarbeiter befragt wurden - diese Unternehmensgröße gegenüber der Grundgesamtheit bereits etwas überrepräsentiert ist):

- * Die Bildungsaktivitäten konzentrieren sich vor allem auf Einschulung auf neuen Maschinen, Anlagen und Geräten, die Unterweisung in neue Produktions- und Arbeitsmethoden (je über 40 %) und die Lehrlingsausbildung.
- * Diese Schulungsmaßnahmen werden überwiegend innerbetrieblich durchgeführt (bei Einschulung, Unterweisung in neue Produktions- und Arbeitsmethoden), überwiegend außerbetrieblich bei Führungskräfte-training, persönlichkeitsbildenden Veranstaltungen, Fremdsprachen, Vorbereitung auf die Ausbilderprüfung).
- * Gründe für die interne Abhaltung:
Kostengünstigkeit, höhere Effizienz, Vorhandensein geeigneten Personals, dagegen kaum das Fehlen externer Angebote
- * Gründe für die Durchführung von Bildungsmaßnahmen überhaupt:
Qualifikationsanpassung an Tätigkeitsanforderungen, Nachwuchsausbildung, Verbesserung der Leistung und Produktivität, der Konkurrenzsituation. Nur die Hälfte der Befragten sieht darin eine Vorbereitung des Betriebes auf zukünftige sich verändernde Aufgaben bzw. die Vorbereitung auf Änderungen im betrieblichen Geschehen oder auf Funktionswechsel.
- * Die Auswahl der Teilnehmer wird meist durch den Unternehmer/Geschäftsführer in Absprache mit Vorgesetztem und Teilnehmer getroffen. Die Information erfolgt größtenteils durch den direkten Vorgesetzten mündlich oder auch durch das Schwarze Brett.
- * Als Auswahlkriterien werden fachliche Leistungen und eine positive Einschätzung sowie freiwillige Meldung genannt.
- * Die Themen werden meistens durch Geschäftsführer und Vorgesetzte festgelegt.
- * Inhaltlich geht es hauptsächlich um Ein- bzw. Umschulung auf neue Geräte und Technologien bzw. Materialien oder um Wiederholung.
- * Methoden sind insbesondere die direkte Unterweisung am Arbeitsplatz und die Gruppenarbeit. Job rotation wird in einigen Unternehmen häufig, in anderen überhaupt nicht eingesetzt.
- * Pro Jahr und Mitarbeiter werden meist bis zu 5 Tage aufgewendet, wobei dies überwiegend während der Arbeitszeit stattfindet (hauptsächlich tage- und stundenweise).
- * Eingesetzt werden vor allem nebenamtliche Vortragende aus dem Betrieb, aber auch Referenten von Weiterbildungsinstitutionen oder auch aus anderen Betrieben.

- * 70 % geben an, Kontrollen durchzuführen, vor allem Meinungsbefragung der Teilnehmer, Diskussion und Beobachtung am Arbeitsplatz.
- * Nur 15 % der Unternehmen verfügen über ein eigenes Bildungsbudget, dem Großteil sind auch die Höhe der Bildungsausgaben nicht bekannt.
- * Die Mitarbeiter werden motiviert durch Kostenübernahme und Aussicht auf bessere Positionen oder Arbeitsplätze.
- * Als Auswirkungen stellt man vor allem Kostensenkung und Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation fest.
- * Hinderungsgründe für innerbetriebliche Bildung sind im wesentlichen die Betriebsgröße, der fehlende Bedarf an zusätzlichen Qualifikationen und ausreichende außerbetriebliche Angebote.
- * Die meisten Betriebe glauben, daß die Anforderungen an Facharbeiter in der nächsten Zeit aufgrund der technologischen Entwicklungen eher steigen werden.

INSTITUT FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG:

**"Ergebnisse der Bedarfserhebung für Train-the-Trainer-Seminare '84"
Graz 1983 (vervielf. Manuskript)**

Im Sommer 1983 wurden durch das IOE Mitarbeiter und Leiter von Personal- und Ausbildungsabteilungen mittels halbstrukturiertem Fragebogen befragt. Die auswertbaren 76 Antwortbogen ergaben folgendes Bild des "Kraftfeldes" der Bildungsarbeit:

Hemmende Faktoren, die auf die Bildungsarbeit des Unternehmens einwirken, waren vor allem:

- * Kosten/Budget (Einsparungen im Weiterbildungsbereich, finanzielle Engpässe, beschränktes Budget) werden in beinahe jedem zweiten Bogen angeführt
- * Einstellung gegenüber Weiterbildung (in 50 % der Antworten enthalten), uzw. insbesondere
 - o die Einstellung des Vorgesetzten (Desinteresse, Konkurrenzangst, fehlende motivierende Unterstützung, Führungsaufgaben werden als gering eingeschätzt);
 - o allgemeine Einstellung gegenüber der Bildung (fehlende Einsicht in Notwendigkeit, Bildung wird als Zwang erlebt, fehlendes Bewußtsein, wie Führung und Bildung zusammenhängen, Schulung als Alibiaktion);
 - o negative Einstellung des Top-Managements (Bildung ist ein unproduktiver Unternehmenssektor).
- * Unternehmenspolitik (unklare Unternehmensziele, Sinn der Bildung ist unklar, kein funktionierendes Bedarfsermittlungssystem, fehlende Systematik in der Bildung).
- * Widerstände der Betroffenen (allgemeine Lernwiderstände, Interesselosigkeit, Lernängste, zu fachbezogene Vorstellung von Weiterbildung).

Als fördernde Faktoren wurden häufig genannt:

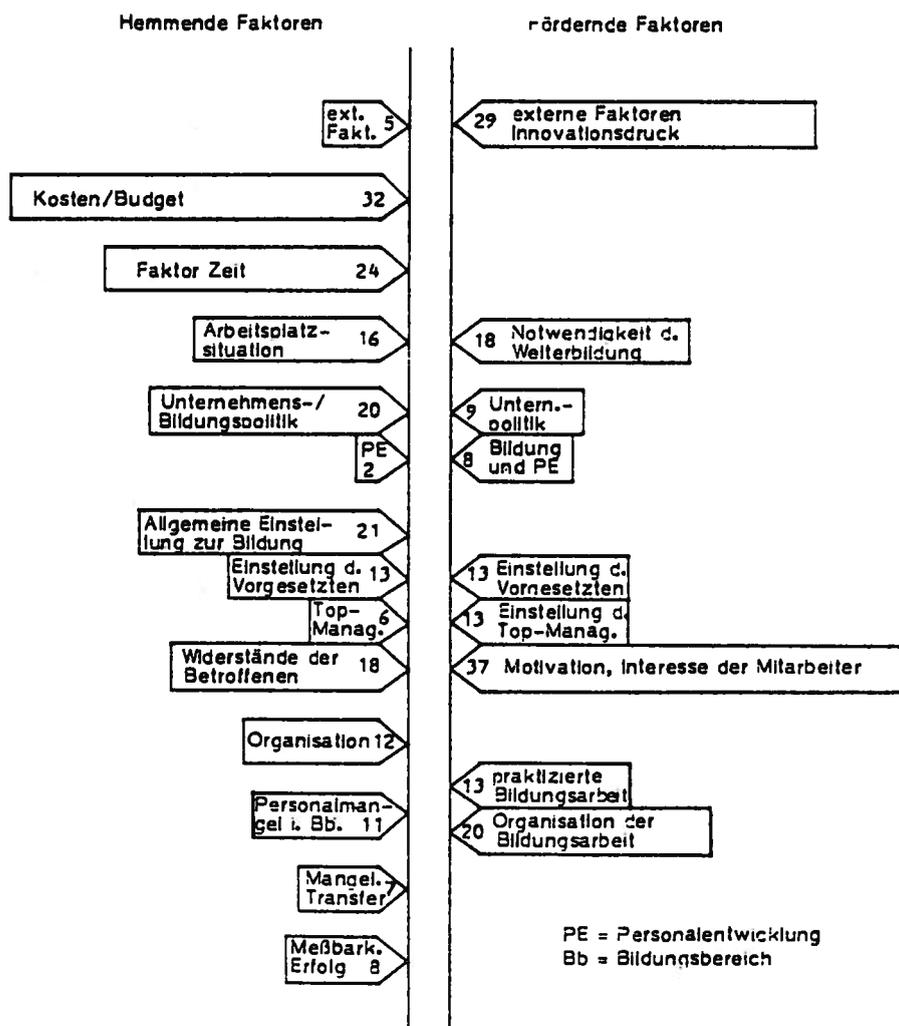
- * Zwei von drei Befragten sprechen das Weiterbildungsklima als fördernde Kraft an:
 - o Der größte Teil dieser Antworten (jeder 2. Befragte) betrifft die Lernmotivation der Teilnehmer (Interesse, Lernwille, persönliche Einstellung gegenüber der Weiterbildung, Streben nach persönlicher Weiterbildung und "job enrichment", individuelles Karrierestreben).
 - o Die Einstellung des Top-Managements (Bereitschaft, in Weiterbildung zu investieren)
 - o Der direkte Vorgesetzte, wobei öfters die positive Einstellung jüngerer Führungskräfte erwähnt wird, daß sich vor allem im mittleren Management eine Einstellungsveränderung vollzogen hat.
- * Externe Kräfte (Streben nach Konkurrenzfähigkeit, Innovationsdruck, Bewältigung des gesellschaftlichen Wandels, wirtschaftliche Krisenzeiten, die ein Umdenken fördern).

* Notwendigkeit zur Weiterbildung (gestiegene Anforderungen, Leistungsdruck, organisatorische Veränderungen, Leistungsdruck/festgestellte Mängel in einzelnen Bereichen).

Vergleicht man hemmende und fördernde Kräfte, fällt zunächst auf, daß die Antworten bezüglich fördernder Kräfte wesentlich homogener sind, was sich besonders in der Anzahl der ermittelten Faktoren ausdrückt: 5 fördernde gegen 11 hemmende Faktoren.

Es liegt der Schluß nahe, daß hinsichtlich möglicher hemmender Faktoren ein ausgeprägteres Bewußtsein existiert als hinsichtlich der fördernden Kräfte. Beispielsweise werden strukturelle Gegebenheiten wie Aufbauorganisation, Kompetenzregelung, Kommunikationsstrukturen innerhalb der Gesamtorganisation als durchaus hemmend angesehen! Unter den 160 Nennungen für fördernde Kräfte ist dagegen keine einzige Antwort, die sich auf diese Dimension bezieht.

Abb: Das "Kraftfeld" Bildungsarbeit



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

Das Forschungsprojekt des ibw umfaßte drei **Schwerpunkte**:

- * eine Analyse thematisch ähnlicher Untersuchungen aus Österreich und der BRD
- * eine Sekundärauswertung der Mitgliederstatistik der Kammer der gewerblichen Wirtschaft für den Zeitraum 1974 bis 1983, insbesondere der Neumitglieder seit 1981, und
- * eine Fragebogenerhebung bei einer österreichweiten repräsentativen Stichprobe von neuen Mitgliedern der Kammer der gewerblichen Wirtschaft (ab 1981) (Rücklauf: 700 Fragebögen). Das Fragenprogramm beschäftigte sich mit der Ausgangssituation des Befragten (z.B. soziale Position, Ausbildung, Familie), mit der Gründungsphase selbst (Unternehmensform, Kapitalbedarf, Gründungsschwierigkeiten, Beratung und sonstige Hilfen, Hauptschwierigkeiten und Probleme in der Gründungsphase), mit der Zukunftsperspektive (Einschätzung der Entwicklungsphase des Unternehmens, Gesamtbeurteilung des bisherigen Verlaufes, Ratschläge für andere Selbständige).

Im Zusammenhang mit Bildungsarbeit und Unternehmensentwicklung kam die Studie u.a. zu folgenden Ergebnissen:

Insgesamt nimmt seit 1981 die Anzahl der Neumitglieder (mit Ausnahme der Sektion Verkehr) kontinuierlich zu, insbesondere in den drei mitgliedermäßig stärksten Sektionen Handel, Gewerbe und Fremdenverkehr.

Es zeigt sich in allen Sektionen, daß die meisten Gründer zwischen 21 und 40 Jahre alt sind. Mehr als drei Viertel der neuen Kammermitglieder (76 %) fallen in diese Altersgruppe.

Das **Durchschnittsalter** der Neumitglieder von 36 Jahren liegt deutlich unter dem Durchschnittsalter der Kammermitglieder von fast 45 Jahren. In der Sektion Gewerbe entfallen bereits auf die Altersgruppe "21 - 30 Jahre" 42 % der erstmalig selbständig gewordenen Personen. In dieser Sektion wird offensichtlich der Schritt in die Selbständigkeit am frühesten getan. Das kann auch darauf zurückzuführen sein, daß im Gewerbe das Startkapital am niedrigsten ist.

Als wichtigste **Beweggründe für das Selbständigwerden** wurden die "größere Unabhängigkeit" von 2/3 der Befragten genannt, mit klarem Abstand folgten "unbefriedigende Tätigkeit als Unselbständiger" (36 Prozent), "leistungsgerechteres Einkommen" und "Nutzung bisheriger Kontakte".

Bei Frauen spielt die "Familientradition" eine stärkere Rolle und nimmt den 2. Rangplatz ein (29 %).

Eine Schlüsselfunktion bei den **Beratungshilfen** bei der Gründung kommt dem "Steuerberater" mit 50 % aller Nennungen zu.

Es folgen die Beratung durch Bekannte, Kollegen und Mitarbeiter sowie durch Familienangehörige mit jeweils fast 40 %. Ein Drittel läßt sich auch durch die Bank beraten. Für neue Unternehmer mit Eltern, die selbst bereits selbständig gewesen waren, spielt die Beratung durch die Familie oder Bekannte eine noch wesentlich stärkere Rolle als für Unternehmer mit nicht selbständigen Eltern.

Selbständige interessieren sich mehr für **öffentliche Förderungen** als früher: Insbesondere bei Betrachtung der Altersstruktur fällt auf, daß sich hier anscheinend ein "Generationswechsel in der Einstellung zu öffentlichen Förderungen" vollzieht, sowohl was die Information als auch die tatsächliche Inanspruchnahme betrifft.

Die Befragten nennen als **Hauptschwierigkeiten** bei der Gründung eindeutig monetäre Probleme. Dies kommt zum Ausdruck durch die Items "Steuerliche Belastung" (1. Rangplatz), "Kostenhöhe" (2. Rangplatz) und "Finanzierungsprobleme" (4. Rangplatz).

"Arbeitsüberlastung" bewerten 58 % der Befragten als sehr große oder eher große Schwierigkeit bei der Gründung (3. Rangplatz).

Auf Rangplatz 5 folgen "Behördenprobleme/rechtliche Vorschriften".

41 % der Befragten würden, wenn sie sich nochmals entscheiden müßten, auf alle Fälle wieder selbständig werden. Diese stark positiv orientierte Globalbewertung wird noch dadurch verstärkt, daß nur 6 % der Befragten "sicher nicht mehr selbständig werden möchten". Jedenfalls ziehen 78 % der Stichprobe ein positives Zwischenresumee.

Dieser Optimismus setzt sich auch fort, wenn man die erwartete bzw. beabsichtigte **Entwicklung der Unternehmen** betrachtet:

Mehr als die Hälfte (54 %) der befragten Unternehmer(innen) wollen die derzeitige Unternehmensgröße beibehalten, ein Drittel will eher vergrößern.

Bei den **Ratschlägen für zukünftige Selbständige** wird besonders das Mitarbeiterproblem in den Vordergrund gerückt. 38 % raten vor allem, "sich gute Mitarbeiter zu suchen". Am zweiten Rangplatz wird "Schulung und Gründungsberatung" genannt (34 %). Fast jeder Dritte rät weiters, "Informationen von der Handelskammer/WIFI einzuholen".

Von den befragten Personen haben 35 % Matura oder einen noch höheren Bildungsgang abgeschlossen.

Die **Schulbildung** hat einen deutlichen Einfluß auf die Art und Weise des Selbständigwerdens:

Personen mit einer höhern Schulbildung

- * führen signifikant häufiger Neugründungen von Unternehmen durch (67 % zu 52 %). Die Gruppe ohne Matura dominiert dagegen besonders bei der Übernahme eines Familienbetriebes, bei Kauf und Pacht bestehender Unternehmen.
- * gründen häufiger Kapitalgesellschaften (16,4 % zu 6,6 %). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, daß mit steigender Bildung die Scheu vor komplizierten Rechtsformen abnimmt.

- * sind bezüglich ihrer Zukunft optimistischer:
42 % wollen weiter vergrößern. 60 % der Befragten ohne Matura wollen dagegen die derzeitige Unternehmensgröße während der nächsten 5 Jahre beibehalten. Nicht weniger als 85 % geben an, sie würden "auf alle Fälle wieder" bzw. "eher wieder selbständig" werden, wenn sie sich noch einmal entscheiden müßten. Der entsprechende Anteil für die Nichtmaturanten liegt bei 75 %.
- * sind stärker exportorientiert:
31 % führen Exportgeschäfte durch. Der entsprechende Anteil bei Nichtmaturanten liegt bei 12 %.

Berufliche und familiäre Ausgangssituationen:

Vor der neuen Karriere als Selbständiger haben 3/4 der Befragten Berufe als Angestellter/Beamte (54 %) und Arbeiter (21 %) ausgeübt. Bemerkenswert ist, daß immerhin 8 % angeben, vor Beginn ihrer Selbständigkeit arbeitslos gewesen zu sein.

Mehr als 45 % der Befragten haben Eltern, die bereits selbst selbständig tätig sind oder waren. Jeder fünfte Befragte übernahm einen Familienbetrieb. Die familiäre Bindung setzt sich auch nach der Gründung bzw. Übernahme eines Unternehmens fort. In 65 % der untersuchten Unternehmen arbeiten Familienangehörige mit.

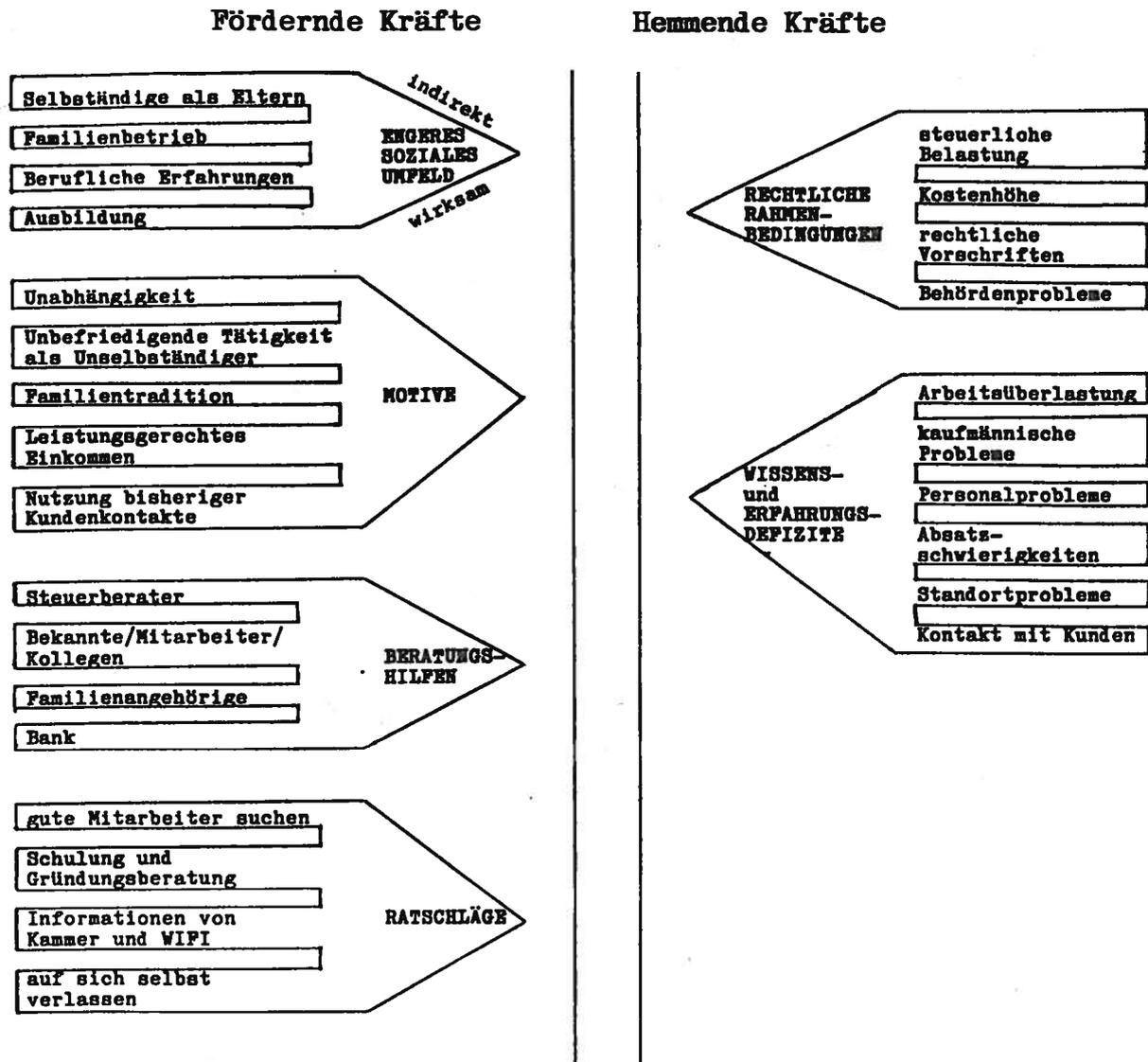
Wenn die Eltern bereits selbständige Berufe ausüben oder ausgeübt haben, kommt der Dorföhrung einer **Familientradition** eine besondere Bedeutung zu (insbesondere bei weiblichen Übernehmern).

Diese familiäre Bindung schlägt auch bei der Nutzung von Beratungshilfen durch. Selbständige Eltern bzw. Familienangehörige erfüllen bei der Gründung/Übernahme eines Unternehmens die wichtigste Beratungsfunktion (49 % der Nennungen).

Frauen

- * führen seltener als Männer Neugründungen durch (46 % zu 64 % bei Männern).
- * führen Unternehmensgründungen fast ausschließlich (93 %) in Form von Einzelunternehmungen durch, bei den Männern liegt der Prozentsatz nur bei 74 %.
- * Übernehmen öfter als Männer Familienbetriebe bzw. bestehende Betriebe. Dies entspricht auch dem Ergebnis der Frage nach den Beweggründen.
- * planen für die kommenden 5 Jahr seltener eine Vergrößerung des Unternehmens (26 %) als die männlichen Kollegen (36 %).
- * haben einen besonders hohen Anteil bei Ein-Personen-Unternehmen und bei Unternehmen mit nur einem weiteren Angestellten. Insgesamt fallen 60 % der von Frauen geföhrten Unternehmen in den Bereich mit max. einer weiteren beschäftigten Person (Männer: 41 %).

Zusammenfassend können die hemmenden und fördernden Kräfte für das Selbständigwerden in folgendem Diagramm verdeutlicht werden:



BUBIK W.:

"Betriebliche Weiterbildung - Chancen des Bildungsmarketing"
unveröff. Diplomarbeit, Universität Graz, 1985

Der Verfasser befragte mittels unstrukturierter Interviews 32 steirische Kleinbetriebe über die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten ihrer Mitarbeiter (20 Raum Graz, 12 Raum Eibiswald). Gesprächspartner waren Unternehmer, Geschäftsführer und Mitarbeiter, uzw. Juweliere, Optiker, Uhrmacher, Friseure, Tischler, Kfz-Werkstätten und Installateure.

Der Autor stellte fest, "daß der fach- bzw. branchenspezifische Weiterbildungsbedarf umso geringer eingeschätzt wird, je mehr das jeweilige Berufsbild an handwerklichen Tätigkeiten orientiert ist. Als Folge davon ist eine Verlagerung der Aktivitäten in Richtung der verkaufs- und verhaltensorientierten Weiterbildungsmaßnahmen zu beobachten". (S. 52)

"Die aktuelle Unternehmenssituation bzw. der Auftragsstand stellen einen weiteren wesentlichen Aspekt bei der Frage nach Weiterbildungsaktivitäten dar. Dabei wurde 'Zeitmangel' als häufigster Grund gegen Weiterbildung vorgebracht. Für einige der befragten Betriebe mag dieses Argument (kurzfristig) zutreffen; bei genauerer Hinterfragung fiel jedoch auf, daß das Zeitargument wohl als beliebteste 'Pauschal-ausrede' dient.

Zeitmangel wurde vor allem von Unternehmern genannt, die nach eigenen Angaben Planung für ihr Unternehmen als 'nicht unbedingt notwendig' erachten ..." (S. 52)

Die Einstellung der Unternehmer zur Bildung wird als wichtiger Einflußfaktor gesehen:

"Obige Aussage bekommt zusätzliche Bedeutung, wenn man die Einstellung der Unternehmer und Arbeitnehmer zu Fragen der betrieblichen Bildung betrachtet. Die Palette der Antworten reicht hier von Statements wie 'bestens ausgebildete und geschulte Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital' bis zu 'Weiterbildung brauchen wir nicht, was die Leute wissen müssen, lernen sie von mir ...'.

Bei den Befragungen war der Einfluß, den die Einstellung des Unternehmers zur Weiterbildung auf die Bildungsmotivation der Mitarbeiter ausübt, klar zu erkennen.

Unternehmer, die von der Nützlichkeit und Notwendigkeit der betrieblichen Weiterbildung überzeugt sind, können diese Einstellung im allgemeinen auch leicht auf ihre Mitarbeiter übertragen.

Als entscheidende Anreizfaktoren stellten sich dabei das persönliche Gespräch zwischen Unternehmer bzw. Geschäftsführer und Mitarbeiter sowie eine gemeinsame Bildungsplanung heraus. Positive Auswirkungen auf die betriebliche Weiterbildung konnten auch dort beobachtet werden, wo sich Unternehmen zu Vereinigungen bezüglich Qualitätsstandards zusammengeschlossen haben." (S. 52f.)

Weiters werden bildungshemmende Faktoren festgestellt:

"Betrachtet man die Bildungsmotivation der Arbeitnehmer, so sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen: Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb der regulären Arbeitszeit finden nur geringen Anklang. Die Konkurrenz mit den Freizeitinteressen ist hier deutlich erkennbar. Häufig wurde von den Arbeitnehmern auch auf die im Vergleich zu Mittel- und Großbetrieben geringer empfundenen beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten hingewiesen, ein Umstand der sicherlich die Wertschätzung von Arbeit, beruflicher Fortbildung und Freizeit beeinflußt." (S. 53)

Als Weiterbildungspartner wurden vor allem WIFI, Innungen und Fachverbände genannt. "Einen weiteren Kreis bilden die Zulieferfirmen, die im Rahmen ihrer Absatzstrategie Seminare für Kunden veranstalten. Als markantestes Beispiel mögen hier die 'Friseurseminare' dienen, bei denen neue Präparate und Techniken vorgestellt (und verkauft) werden. Umfangreiche Weiterbildungskurse werden auch in und für KFZ-Werkstätten durchgeführt. Dabei werden die Mitarbeiter von Service- und Reparaturwerkstätten (Vertragspartner) zu den KFZ-Herstellerfirmen geschickt und auf die verschiedenen Fahrzeugtypen eingeschult." (S. 54)

AIGINGER K./TICHY G.:

"Die Größe der Kleinen - Die überraschenden Erfolge kleiner und mittlerer Unternehmungen in den achtziger Jahren"
Wien 1985

Tichy (Universität Graz) und Aiginger (Wirtschaftsforschungsinstitut) fassen in ihrer umfassenden Publikation über Klein- und Mittelbetriebe die Bedeutung dieser Betriebe für die wirtschaftliche Entwicklung folgendermaßen zusammen (S. 116):

"Der Versuch, die volkswirtschaftliche Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe abzutasten, zeigte, daß diese nicht nur technisch effizient und rentabilitätsmäßig mindestens gleichwertig, in vielen Bereichen aber sogar überlegen sind, sondern auch auf vielen anderen Gebieten positive Wirkungen entfalteten. Sie allein haben neue Arbeitsplätze geschaffen, was zum Teil mit ihrem stärkeren Wachstum, vor allem aber damit zusammenhängt, daß sie Produkte erzeugen, deren Herstellung weniger leicht rationalisiert werden kann. Klein- und Mittelbetriebe tragen zur Verbesserung des sozialen Klimas durch größere Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Beschäftigung qualifizierten Personals (allerdings zu einem niedrigeren Durchschnittslohn) und Vergrößerung der Wahlmöglichkeiten der Arbeitnehmer bei, sie bilden den überwiegenden Teil der Fachkräfte aus, der innovatorische Zwang fördert den Strukturwandel. Sie sind für die regionale Dynamik besonders wichtig. Andererseits zeigen sich gewisse Schwächen der Klein- und Mittelbetriebe durch ihre erheblich größer Instabilität, gewisse Schwächen im Export und in der Höhe der Forschungsausgaben; insbesondere das Überschreiten der Schwelle (Beginn von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben und von Lieferungen in das Ausland) fällt schwer. Eine Bilanz der Vor- und Nachteile neigt sich zugunsten der Klein- und Mittelbetriebe."

Bei den Klein- und Mittelbetrieben weisen die Autoren vor allem auf zwei häufige Krisensituationen hin:

Krisen für die jungen Unternehmen kommen meist in der Phase der "überreifen Pionierorganisation" und beim Ausscheiden des Gründers aus dem Unternehmen (vgl. S. 113).

Ihre Ergebnisse entsprechen dabei den Krisenerscheinungen von Organisationen beim Übergang von der "Pionierphase" in die "Organisationsphase", wie sie das NPI - Institut für Organisationsentwicklung beschreibt (vgl. dazu z.B. GLASL, Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen, in: ASG-Dokumentation 3/84, S. 12ff.).

"In der frühen Phase stützt sich die junge Firma nahezu ausschließlich auf ihren Gründer, der zugleich Erfinder, Entwicklungsabteilung, Designer, Organisationsabteilung, Marketingchef und Verkaufsabteilung darstellt. Mit zunehmendem Wachstum kommt die Firma daher in eine Krise, wenn es dem Gründer nicht gelingt zu delegieren und entsprechend organisierte kaufmännische und vertriebsmäßige Voraussetzungen für eine weitere Expansion zu schaffen. Die Firmen befinden sich dann in der Phase von 'überreifen Pionierunternehmungen' ohne klare Aufgabenverteilung (da die Strukturierung nach individuellen Gesichtspunkten erfolgte), ohne zweite Führungsebene, mit unzureichendem Planungsbewußtsein und -instrumentarium, ohne mittel- bis langfristige Strategien, ohne Managementtechniken, mit einer Managementphilosophie, die in der Idealisierung der eigenen Ansichten besteht, sowie einem autokratischen Führungsstil. In der englischsprachigen Management-Lite-

ratur wird ein solcher Zuschnitt der Organisation auf eine Person, die in einer früheren Phase Entscheidendes geleistet hat, als 'Dickensian Management Structure' bezeichnet (Rothwell-Zegveld 1981). An ihrer Organisation und an ihrem Führungsstil scheitert die Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmungen viel öfter als an technischen Problemen. Finanzierungsprobleme und Risiken aus der für Kleinunternehmungen nötigen hohen Spezialisierung sollen erwähnt, aber nicht weiter ausgeführt werden (siehe dazu aber Abschnitt 7).

Die zweite gefährliche Krise droht der Firma sehr häufig, wenn der Gründer aus dem Unternehmen ausscheidet. Zu stark ist der Betrieb meist auf die Person des Gründers zugeschnitten, zu wenig Aktivitäten waren organisiert und delegiert worden, in der Regel ist kein Nachfolger aufgebaut worden, ja nicht einmal der Erbgang ist in vielen Fällen klar geregelt. Erbenstreitigkeiten, weniger um das Eigentum als in Führungsfragen, sind eine der größten Gefahren zumindest für die österreichischen Klein- und Mittelbetriebe." (S. 118)

Im Kapitel 7 mit dem Titel "Was hindert die Entfaltung der Kleinbetriebe?" (S. 131ff.) gehen sie u.a. auch auf Defizite im Bereich der Beratung, Bildung und Personalentwicklung ein und nennen folgende Problembereiche:

* Mangel an Informationen:

"Der Mangel an Informationen ergibt sich meist daraus, daß in kleinen Betrieben zu wenig Betriebsangehörige Außenkontakte haben und daß zweitens Information als betriebliche Funktion kaum je professionell, sondern stets nebenbei und gegenüber den andern Betriebsfunktionen meist nachrangig wahrgenommen wird." (S. 132)

Der bekannteste ist der Mangel an Rechtskenntnis (Gewerberecht, Steuerrecht, Arbeitsrecht, Sozialrecht). Oft führt der Mangel an klaren Gesellschaftsverträgen zum Untergang von Klein- und Mittelbetrieben.

* Innovationsmängel:

"Die Führungskräfte der kleinen und mittleren Unternehmungen können sich nicht intensiv genug mit Fragen der Innovation beschäftigen; der Grund dabei liegt meist bei der totalen Überlastung durch das Alltagsgeschäft. Innovationsvorhaben werden in der Regel unsystematisch und mit ungenügender Kenntnis der zu nutzenden Möglichkeiten in Angriff genommen ..." (S. 133)

* Krisenanfälligkeit:

Diese ergibt sich zum Teil aus Informationsmängeln und der Notwendigkeit von Lernprozessen, aber auch aus der nötigen Spezialisierung auf eine Neuentwicklung, ein Produkt oder einen Markt.

* Hohe Kosten der Fertigungsüberleitung und damit verbundene Risiken

* Bei nur einer Betriebsstätte keine Möglichkeit zum gezielten Einsatz von Investitionen bzw. zur Verlagerung bestimmter Produktionen

- * Benachteiligung durch die Tendenz zur direkten Förderung:
"Die Analyse der Entfaltungshindernisse der Klein- und Mittelunternehmungen zeigt somit, daß diese überwiegend auf anderen Gebieten liegen, als allgemein vermutet wird. Die bisherigen wirtschaftspolitischen Förderungsmaßnahmen setzten daher aller Wahrscheinlichkeit nach an den falschen Problemen an und sind daher insgesamt wohl wenig effizient gewesen. Will man die betriebsgrößenbedingten Nachteile der Klein- und Mittelbetriebe tatsächlich kompensieren, wird man viel stärker bei der Bereitstellung von Information und bei der Hilfestellung zur Lösung von Problemen in den Bereichen Organisation, Marketing, Weiterbildung und Personalentwicklung ansetzen müssen, Funktionen, die von kleineren Unternehmungen nicht oder nur unzureichend wahrgenommen werden können."
(S. 134)
- * Organisationsmängel:
"Im Bereich der Organisation besteht vielfach ein großer Nachholbedarf an internen Regelungen hinsichtlich Arbeitsverteilung, Informationsweiterleitung usw., die jedoch nur unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen Struktur und Personen gelöst werden können. Es gilt flexible Organisationsstrukturen zu schaffen, die ein rasches Reagieren auf Umweltveränderungen gestatten, das Problemlösungspotential der Mitarbeiter zu aktivieren, die Lernfähigkeit der gesamten Unternehmung zu erhöhen, so daß die Unternehmung in die Lage versetzt wird, künftig ohne externe Hilfe Probleme zu lösen und Suchprozesse durchzuführen." (S. 134)
- * Marketing-Mängel:
Dabei mangelt es an Spezialisten. "Hier gilt es nicht nur, Marketing-Methoden bekannt zu machen und Strategien zu entwickeln, sondern die Unternehmungen in die Lage zu versetzen, die Probleme zu erkennen, für die sie dem Kunden eine Lösung anbieten wollen."
(S. 134)
- * Mängel im Bereich Weiterbildung und Personalentwicklung:
"Im Bereich von Weiterbildung und Personalentwicklung schließlich ist die Diskrepanz zwischen Klein- und Großunternehmen besonders groß. Die Kleinunternehmer sind formaler Weiterbildung gegenüber eher feindlich eingestellt und es fällt schwer, diese Einstellung zu ändern. Das erschwert nicht nur die Höherqualifizierung der Mitarbeiter, sondern läßt auch die Versuche einer Neuorientierung des Betriebes so häufig scheitern, wenn die bisherige Produktpalette aufgegeben oder neue Märkte gesucht werden müssen. Das vielleicht wesentlichste Entwicklungshindernis für Klein- und Mittelbetriebe im Bereich der Organisationsberatung und des Managementtrainings besteht darin, daß quasi eine 'Gleichgewichtssituation' auf geringem professionellen Niveau existiert; d.h. wenig erfahrene Klienten fragen - wenn überhaupt - nach billigen Beratungs- und Trainingsleistungen. Die Nachfrage ist sehr preisempfindlich; wenn man von der - für die Mehrzahl der Beratungsleistungen wohl zutreffenden - Annahme ausgeht, daß zwischen Qualität und Höhe der Beratungshonore eine positive Zusammenhang besteht, ist dieses Dilemma nur lösbar, wenn entsprechende Beratungsleistungen - wie etwa in Baden-Württemberg - in Rechnung gestellt werden." (S. 135)

TREBAG MARKTFORSCHUNG SALZBURG in Zusammenarbeit mit dem INSTITUT FÜR HANDEL, ABSATZ UND MARKETING DER UNIVERSITÄT INNSBRUCK:

**"Veränderungen der Gegenwart fordern Lösungen für die Zukunft
- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der österreichischen mittelständischen Industrie über Fragen der Marktorientierung, der Führung und Mitarbeitermotivation und der Innovation"
Salzburg 1985 (Eigenverlag)**

In dieser Studie wurden Ende 1984 102 österreichische Mittelbetriebe aus dem Bereich der Industrie mit einem überwiegend strukturierten Fragebogen interviewt.

Die Untersuchung bezog sich nicht direkt auf Bildungsarbeit; ihre Ergebnisse machen jedoch wichtige Ansatzfelder und Umfeldeinflüsse für betriebliche Weiterbildung und Unternehmensentwicklung deutlich.

Auf dem Gebiet des **Marketing** wurden folgende Mängel festgestellt:

Hauptsächliche externe Informationsquellen sind Kunden, Absatzmittler, Messen/Ausstellungen und Fachzeitschriften, intern vor allem eigene Kundengespräche, die Verkaufsabteilung und der Außendienst.

"Die Ergebnisse dokumentieren, daß häufig in Mittelstandsunternehmen das vielfältige und überdies in den meisten Fällen umfangreiche interne Informationsangebot nicht genutzt wird. Zum Teil ist unbekannt, welche Stelle Informationen bereitstellt. Darüber hinaus beschränkt sich die Informationssuche auf den konkreten Einzelfall, während Aufbereitung, Auswertung, Verdichtung, Interpretation und Verknüpfung von Daten aus unterschiedlichen Quellen zum Nutzen des eigenen Unternehmens nicht beherrscht werden. Im Rahmen der Umfrage hat sich gezeigt, daß viele Mittelstandsunternehmer keine aktive Informationspolitik betreiben und damit häufig mit bruchstückhaften Informationen zur Improvisation tendieren." (S. 13)

Es wird eine eher reaktive Ausrichtung der Unternehmen festgestellt: Nach Meinung der Autoren zeigt sich, "daß die im österreichischen Mittelstand verfolgten Ziele weitgehend statischer Natur sind. Die für die Zukunftssicherung eines Unternehmens wichtigen Ziele, wie beispielsweise Eindringen in neue Märkte oder Einführen neuer Produkte, sind dagegen von absolut untergeordneter Bedeutung". (S. 19)

Auf eine mangelnde Ausrichtung auf strategische Denk-Kategorien wird hingewiesen:

"Die Marketingplanung erfolgt im Mittelstand - wenn überhaupt - fast ausschließlich kurzfristig. Der Jahresplan, der eher als Umsatz-/Kosten-/Maßnahmenplan denn als Marketingplan zu bezeichnen ist, dominiert eindeutig. Bei denjenigen Unternehmen, die sich überhaupt zu einer Marketingplanung bekennen, werden nur bei 28 % mittelfristige Pläne mit einem Horizont bis zu drei Jahren, längerfristige, strategische Pläne mit einem Horizont von mehr als drei Jahren nur bei 24 % der Unternehmen erstellt." (S. 22)

"Die Erhebung zu den Bereichen Marketingplanung und -kontrolle lassen deutlich werden, daß sich der österreichische Mittelstandsunternehmer mit strategischer und taktischer Planung eher schwer tut. In der Mehrzahl der Fälle dominiert ein kurzfristiger Aktionismus in der Form, daß Maßnahmen punktuell entwickelt und durchgesetzt werden, daß aber die sinnvolle Einbettung in ein umfassendes, strategisch ausgerichtetes Konzept fehlt." (S. 26)

Der **Informationsbeschaffung** wird zuwenig Bedeutung zugemessen:

"Informationsbeschaffung ist den Unternehmern zwar durchaus wichtig, es fehlt aber an der Fähigkeit oder Bereitschaft, den Informationsbedarf zu gliedern, die Informationsbeschaffung zu organisieren und den Datenfluß von außen zielbezogen aufzubereiten, um ihn nutzbar zu machen.

Die Folge ist, daß einerseits die Informationsfülle nicht bewältigt werden kann, andererseits wichtige Information im Unternehmen nicht verbreitet und Informationslücken nicht erkannt werden. Deshalb sind verschiedene Unternehmensbereiche auf unterschiedlichem, oft unzureichendem Informationsstand tätig.

Die von den Befragten genannten Unternehmensziele beziehen sich nur in geringem Maße auf die dynamische Umwelt wie z.B. Markt oder Wettbewerb. Die Befragten verharren in ängstlichem Bewahren und in der Bewältigung von Alltagsproblemen.

Bei gezieltem Agieren sich ergebende Potentiale werden nicht ausgeschöpft, von sich ändernden Marktbedingungen werden die Unternehmen unvorbereitet überrascht ..." (S. 31f.)

Auch im Bereich der **Innovationen** wird das Verhalten der Befragten als eher reaktiv gesehen:

"Die besondere Stärke des mittelständischen Unternehmens, die Flexibilität, wird nicht selten dadurch beeinträchtigt, daß Improvisation und Spontaneität dort dominieren, wo organisatorische und strategische Planungsrahmen für Systematik sorgen sollen." (S. 35)

"Der mittelständische Unternehmer verhält sich eher reaktiv. Art, Umfang und Zeitpunkt der Innovation läßt er sich häufig durch die Rahmenbedingungen aufzwingen,

- durch Wettbewerbsdruck
- durch Entwicklung bei den Abnehmern/Absatzmärkten
- durch Anpassung an neue Standards (z.B. Umweltschutz)
- durch Zwang zur Rationalisierung

Wieder zeigt sich die mangelnde Marktorientierung; die überwiegende Initiative aus dem eigenen Haus bezieht sich auf Verfahrens- und Fertigungsinnovationen, weniger auf Produktinnovation." (S. 36f.)

In diesem Zusammenhang wird auch ein mögliches Hemmnis für die Zusammenarbeit mit externen Experten genannt:

"In Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten oder Beratern (Innovationsberater/Technologietransfer) würde der Unternehmer zur systematischen Arbeit im Rahmen von langfristigen Perspektivplanungen gezwungen. Diese Art der Arbeit ist ihm fremd, er tendiert wiederum zu Improvisation und punktuellen Maßnahmen." (S. 38)

Auch im Bereich der Innovation wird der Hinweis auf "fehlende Zeit" kritisch betrachtet:

"Als wesentliches und innovations-limitierendes Hindernis wird die Be-/Überlastung mit Tagesproblemen gesehen. Diese Aussage scheint als Synonym zu stehen für Organisations-, Kommunikations- und Informationshemmnisse, sofern sie nicht nur als exkulperende Schutzbehauptung zu verstehen ist. Die 'mangelnden Zeit-Freiräume' können auch als (Teil-)Widerstände beim Management betrachtet werden, da durch Innovation

- die Einstellung zum technischen Fortschritt
 - die Anforderung an das Abstraktionsvermögen und
 - der psychologische und soziologische Status quo
- Veränderungszwängen unterliegen würden." (S. 43)

Die Autoren sehen überwiegend folgende Haupthindernisse für Innovationen:

"Die Innovationskraft des mittelständischen Unternehmers wird jedoch geschwächt durch

- ein unzureichendes Instrumentarium, insbesondere das fehlende Innovationsmanagement, um Innovationsfähigkeiten und Potentiale zur Ideengenerierung und Innovationsumsetzung zu nutzen.
- die beeinträchtigten Möglichkeiten zur Innovation. So ist das Informationsniveau über Absatz- und Beschaffungsmärkte, Technologietrends und weitere interne und externe Daten so oberflächlich, daß eine Orientierung an der Bedürfnisstruktur des Marktes nicht möglich ist. Innovationsbemühungen regen nur den technischen Spieltrieb des Inhabers unkontrolliert an und tragen zur subjektiven Zufriedenheit des Unternehmers bei. Die Möglichkeit der Ideengenerierung ist weiters abhängig von der innovationsfördernd gestalteten Unternehmensorganisation ...
- die eingeschränkte Innovationsbereitschaft. Größte Innovationshemmnisse finden sich fast ausschließlich im Bereich der Personalführung und Mitarbeitermotivation. Dem Praktiker fehlt der Anreiz zur Veränderung, solange es in seinem Betrieb noch einigermaßen läuft. Der Mittelständler ist zum Einzelkämpfer erzogen und nicht auf Teamarbeit oder Gruppenumgang trainiert. Bei Verlassen der Sachebene wird er unsicher und verweigert deshalb häufig die Beziehungsebene ...

Nicht ausreichende Informations-, Kommunikations- und Planungsniveaus erschweren den mittelständischen Firmen eine Bewertung des Innovationsrisikos. Darunter leidet die Innovationsbereitschaft, man behilft sich mit Konzentrations- und Schrumpfungstrategien. Nicht selten sieht der Unternehmer seine Machtfaktoren durch Änderungen der Arbeitsabläufe, neue Zuständigkeitsbereiche, neue Mitarbeiter und die Entwertung alter Qualifikationen gefährdet und neigt zum Festhalten am Status quo." (S. 46)

Auf dem Gebiet der **Mitarbeiterführung und -motivation** wird besonders die Bedeutung des "Menschenbildes" der Führungskräfte hervorgehoben:

"Die erfolgreiche Führung von Mitarbeitern ist vor allem abhängig von der Grundeinstellung der Führungspersonen zu den Geführten." (S. 47)

"In österreichischen mittelständischen Unternehmen herrscht de facto jedoch die auf die Unternehmerpersönlichkeit zugeschnittene Führungsstilform vor. Der 'Herr im Haus Standpunkt' findet sich noch sehr häufig. Wenn auch für die Formen der kooperativen Führung eine hohe Rangreihenwertigkeit durch die Führungspersonen angegeben wird, so zeigt sich doch, daß in österreichischen mittelständischen Unternehmen der autoritäre bzw. der patriarchalische Führungsstil noch eindeutig dominiert. Allerdings zeigt sich auch die Tendenz, daß sich die nächste Generation mit der mehr demokratischen Art der Führung bereits angefreundet hat. Zur Realisierung bedarf es noch einiger Jahre, wenn nicht noch einiger Jahrzehnte. Die Untersuchung hat darüber hinaus ergeben, daß ein Zusammenhang zwischen der Vorbildung der Führungsper-

sonen und dem angeblich praktizierten Führungsstil vorhanden ist. Die akademisch gebildeten Führungspersonen praktizieren einen mehr kooperativen Führungsstil, während die als Praktiker heute im mittelständischen Betrieb tätigen Führungspersonen mehr dem autoritären bzw. dem patriarchalischen Führungsstil zuneigen." (S. 54)

Auch in diesem Bereich kommt wieder das Argument der "fehlenden Zeit" zum Tragen:

"Die Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen Österreichs sehen als Haupthindernis für die Verbesserung der Mitarbeitermotivation den täglichen Stress. Die Tagesarbeit belastet lt. eigenen Angaben die Unternehmer und angestellten Führungskräfte derart, daß es ihnen kaum oder nur selten möglich ist, bewußt und aktiv Führungsmotivation zu betreiben.

Die Befragung ergab außerdem eine sehr hohe Selbsteinschätzung der Führungsleistung mittelständischer Unternehmer. Die Führungserkenntnisse, das sich Aneignen von modernen Führungssystemen und die Qualifikation als Vorgesetzte wird im wesentlichen auf sich selbst bezogen bejaht. Das Defizit ergebe sich ausschließlich bei den Mitarbeitern. Es besteht jedoch die begründete Vermutung, daß hierin eine bewußte Selbstüberschätzung der Führungsqualitäten zum Ausdruck gebracht wurde. In vielen Unternehmen herrschte der Eindruck vor, daß die Führungsentscheidungen fast ausschließlich vom Unternehmer selbst getroffen werden. Er ist der Meinung, daß seine Mitarbeiter dazu nur in begrenzter Weise fähig sind." (S. 56)

"Insbesondere der Eigentumsunternehmer mit technischen Präferenzen, der den Handwerksbetrieb des Vaters zu einem mittelständischen Unternehmen von Rang und Ansehen aufgebaut hat, sorgt und entscheidet in bester Absicht und in patriarchalischer Weise für seine Mitarbeiter. Zeit für kreative Tätigkeiten verbleibt kaum mehr. Davon abgesehen können komplexe Entscheidungen heute in den seltensten Fällen von einer Person allein getroffen werden. Es muß versucht werden, den Mitarbeiter durch Teilnahme am Entscheidungsprozeß zu motivieren. Die quantitativen und qualitativen Auswertungen in Verbindung mit den langjährigen Beratungserfahrungen ergeben jedoch, daß der Unternehmer zur Delegation nicht bereit oder nicht fähig ist. Man will 'alles selbst machen' und verzettelt sich. Das Leistungsvertrauen zu den Mitarbeitern ist begrenzt." (S. 63)

"Im Bereich der Führung und Mitarbeitermotivation liegt ein erheblicher Weiterentwicklungsbedarf vor, der sicher durch den Generationswechsel und die innovatorischen Führungszwänge gefördert wird." (S. 65)

Die Autoren stellen auch fest, daß im Bereich der **Organisation** bewußt wenig geregelt wird:

"Interne Kommunikation, klare Festlegung von Kompetenzen, Delegation und exakte Regelung der Verantwortungs- und Entscheidungsbereiche findet sich im mittelständischen Unternehmen sehr selten. Im Gegenteil, es gibt Anzeichen dafür, daß bewußt 'Grauzonen der Organisation' belassen werden. Bei einer derartigen Führungsorganisation ist das Führen, das man zumeist als 'Herrschen' versteht, vordergründig einfacher. Es bedarf dabei keiner Festlegung von Aufgabenbereichen, da alle Kompetenzen ausschließlich vom Unternehmer selbst wahrgenommen werden können. 'Das Führen wird dadurch einfacher', diese Einstellung fand sich entsprechend nicht selten." (S. 57)

SCHEDLER K./TAVERNARO P.:
"Qualifikation und betriebliche Bildungsarbeit"
Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1985
(vervielfältigtes Manuskript)

1200 Mitgliedsbetriebe der Sektion Industrie der Wiener Handelskammer wurden im Sommer 1985 mittels Fragebogen befragt (Rücklaufquote 14 %).

Es ergab sich u.a.:

- * 45 % führten 1984 innerbetriebliche Bildungsmaßnahmen durch, davon ein Drittel innerhalb der Arbeitszeit, bei etwas mehr als der Hälfte sowohl inner- als auch außerhalb der Arbeitszeit.
- * Zwei Drittel der Unternehmen haben die außerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen selbst angeregt und mitunterstützt.
- * Über 40 % der Unternehmen übernahmen die Kosten zur Gänze.
- * Wichtigste Inhalte der Weiterbildungsveranstaltungen waren fachlich-technische Inhalte und EDV (je 2/3 der Unternehmen) sowie Fremdsprachen, Menschenführung/Organisation, berufsorientierte Allgemeinbildung und rechtlich-wirtschaftliche Inhalte (je ca. 1/3 der Unternehmen).
- * Die meisten Bildungsaktivitäten wurden für den Bereich der "mittleren Tätigkeiten" (Meisterebene, Facharbeiter) gesetzt, gefolgt von den hochqualifizierten und höheren Tätigkeiten.
- * Vom Betriebsbereich her finden die meisten Bildungsaktivitäten in Verwaltung, Produktion, Verkauf, gefolgt von Forschung und Entwicklung, Kundendienst und Service, Arbeitsvorbereitung und Qualitätskontrolle statt.
- * Probleme bei der Planung, Organisation oder Durchführung innerbetrieblicher Bildungsmaßnahmen: "Geringes Teilnehmerinteresse", "Zeitprobleme", "zu kleiner Personalstand".

WENZEL R. und G.:
"Zur Situation der Weiterbildung im Unternehmen"
Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr (Hrsg.)
Stuttgart 1972

Diese Studie wurde 1972 im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr Baden-Württemberg erstellt und umfaßte 77 mittelständische Unternehmen.

Die gefundenen Hauptprobleme waren:

- * Der Anteil firmeninterner Maßnahmen an der Gesamtweiterbildung ist gering. Ca. 80 bis 90 % erfolgt durch oft unkoordinierte Entsendung zu externen Veranstaltungen.
- * Eine systematische Weiterbildung wird kaum betrieben. Die Entsendungen werden meist durch eingegangene Programme von Weiterbildungsinstituten initiiert und nicht aufgrund eines festgestellten Bedarfes.
- * Informiert wird meist die Unternehmensleitung, welche diese Informationen nach eigener Einschätzung weiterleitet.
- * Es gibt praktisch keine systematische Erfassung des Weiterbildungsbedarfes und der Erfolgskontrolle.
- * Besuchte Veranstaltungen wurden nur von 13 % der Firmen bewertet.
- * Nur jede vierte Unternehmung nutzt den "Multiplikatoreffekt", indem die Teilnehmer ihren Kollegen weiterberichten.
- * Die Entscheidung über die Entsendung zu Weiterbildungsveranstaltungen liegt bei den oberen Führungskräften, wobei aber keine zielorientierten Entscheidungskriterien aufgestellt werden.
- * Nur jedes vierte Unternehmen hat einen eigenen Raum für Schulungen, auch moderne Unterrichtshilfsmittel werden noch kaum eingesetzt.
- * Es erfolgt keine einheitliche Verbuchung der Kosten.
- * Für rund 70 % der Mitarbeiter ohne eigenes Sachgebiet wurden so gut wie keine Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt.

FALK R./BÖNISCH W.:

"Betriebliche Weiterbildung in Bayern - Eine Dokumentation"

Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik Nr. 67, Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 1981

Diese Dokumentation faßt die Ergebnisse mehrerer Erhebungen zusammen: Befragung durch die Vereinigung der Arbeitgeberverbände von Bayern 1980, eine Erhebung des Vereins der Bayrischen Chemischen Industrie e.V. und des Vereins der Bayrischen Metallindustrie. Die direkte Betriebsbefragung erfolgte in neun Wirtschaftszweigen, zusätzlich wurden die Bildungsmaßnahmen von Verbänden erhoben. Nicht einbezogen wurden die Bildungsmaßnahmen von Handwerksinnungen, Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern und dem Bildungswerk der Bayrischen Wirtschaft.

Die Befragung wurde mit einem standardisierten Erfassungsbogen durchgeführt. Sie umfaßte 430 Betriebe mit insgesamt 490.000 Beschäftigten.

Einige Ergebnisse:

- * Der Anteil der Teilnehmer an beruflicher Weiterbildung beträgt 85 % der gesamten innerbetrieblichen Weiterbildung.
- * Fast jeder zweite Betrieb bietet innerbetriebliche Weiterbildung an (am geringsten im Bereich der Chemie, am meisten in der Versicherungswirtschaft).
- * Es dominieren Wochenkurse und mehrwöchige Veranstaltungen, an zweiter Stelle Tagesveranstaltungen (Anm.: Die Untersuchung enthält auch Umschulungslehrgänge).
- * Die berufliche Weiterbildung wird zum überwiegenden Teil während der normalen Arbeitszeit durchgeführt.
- * In den Bereichen Versicherung, Banken und Spediteure werden relativ viele Mitarbeiter relativ kurzfristig weitergebildet (40 % der Beschäftigten nehmen - mit wenigen Teilnehmerstunden - jährlich an Weiterbildungsmaßnahmen teil); in den Bereichen Chemie und Druck- und Holzindustrie verhält es sich umgekehrt.
- * Nichtberufliche Weiterbildungsmöglichkeiten betragen nur ein Sechstel des Anteils der beruflichen Weiterbildung; so gut wie keine Bedeutung hat sie in der Holzindustrie und bei Spediteuren, während sie in Versicherungsbetrieben bis zu 19 % ausmachen kann.
- * Nichtberufliche Weiterbildung konzentriert sich wesentlich mehr auf einzelne Betriebe als die berufliche Weiterbildung; sie wird von jedem fünften Unternehmen angeboten
- * 60 % der Betriebe bieten außerbetriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten an (innerbetriebliche: 47 %), wobei allerdings das innerbetriebliche Stundenaufkommen achtmal so hoch ist.
- * Trotz des relativ geringeren quantitativen Umfanges ist die außerbetriebliche Weiterbildung - insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe - von hoher Bedeutung.

- * Der Schwerpunkt der außerbetrieblichen Weiterbildung liegt eindeutig im beruflichen Bereich.
- * Den weitaus höchsten Anteil an Bildungsausgaben weisen die Betriebe der Metall- und Elektroindustrie auf.
- * Die Erfassung indirekter Weiterbildungskosten erfolgt nur in wenigen Fällen exakt.
- * In den Wirtschaftszweigen, in denen vor allem mittelständische Unternehmen vorherrschen, sind die externen Bildungskosten höher als die für interne Maßnahmen; bei der durch Großunternehmen geprägten Metall- und Elektroindustrie betragen die externen Kosten nur den 14. Teil der Kosten für betriebsinterne Weiterbildung.
- * Im Durchschnitt beläuft sich der Kostenanteil (pro Teilnehmer) für betriebsinterne Weiterbildung auf nur ein Drittel der Kosten für externen Weiterbildung.
- * Im Durchschnitt nehmen jährlich 29 % aller Mitarbeiter an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teil, zusätzlich sind noch Mitarbeiter zu rechnen, die auch an überbetrieblichen Bildungsmaßnahmen teilnehmen.

Als "Konsequenzen und Zukunftsperspektiven" führen die Autoren u.a. aus:

"In Zukunft aber müssen Lernbereitschaft, Eigeninitiative und Eigenverantwortung des einzelnen noch stärker gefördert werden und dementsprechend ausgerichtet sein. Dieses bedeutet, daß das Weiterbildungsangebot ebenso auf die Erfordernisse des Beschäftigungssystems zugeschnitten sein muß wie auf die persönlichen Lernbedürfnisse und das individuelle Lernverhalten der Teilnehmer. Die Entwicklung zum aktiven, problemorientierten Lernenden ist ein zu förderndes Ziel, um die Mitarbeiter verstärkt in Problemlösungsprozesse einbeziehen zu können. Es ist deshalb davon auszugehen, daß verhaltens- und persönlichkeitsorientierte Bildungsangebote überproportional zunehmen werden."
(S. 57)

"Als weiteres Kennzeichen der Weiterbildung von Unternehmen ist davon auszugehen, daß ein Zusammenwirken zwischen innerbetrieblicher und außerbetrieblicher Weiterbildung immer wichtiger wird. Gerade Unternehmen und Arbeitnehmer aus dem mittelständischen Bereich werden sich zunehmend an außerbetriebliche Weiterbildungsträger wenden, um Weiterbildungsmöglichkeiten auch für sich zu nutzen. Verbunden ist hiermit eine Steigerung der Anforderungen an die fachliche und pädagogische Qualität der Lehrenden. Seminarleiter, Trainer und Fachdozenten müssen sich spezialisieren bzw. als Moderatoren die Fähigkeit haben, komplexe Vorgänge deutlich zu machen und auf ein höheres gemeinsames Ganzes hinzuführen. Hierzu gehört vielfach auch eine didaktische Neuorientierung beruflicher Weiterbildung. Neben den traditionellen Unterrichtsmethoden werden in größerem Umfang neue Medien, wie z.B. Videorecorder, insbesondere in der beruflichen Bildung Verwendung finden müssen. Weiterbildung erhält einen neuen Stellenwert im Qualifikationsprofil leitender Mitarbeiter, da sie ein Teil der persönlichen Führungsaufga-

ben des Vorgesetzten wird. Vorteil hierbei ist, daß auf diese Weise auch aus Kenntnis betrieblicher Besonderheiten konkreter und anwendungsorientierter gestaltet werden kann und nicht ausschließlich fachliche und didaktische Einflußfaktoren Geltung erlangen." (S. 59)

"Faßt man die Aufgaben und Funktion von Weiterbildung, insbesondere von Weiterbildung der Betriebe der privaten Wirtschaft zusammen, so bleibt folgendes festzustellen: Weiterbildung ist ein Instrument, um den Anforderungen des Berufes und der Arbeitswelt ebenso gerecht zu werden wie denen der Gesellschaft und damit des Menschen an sich. Über den betrieblichen und beruflich-fachlichen Bereich hinaus stellt sie ein Mittel dar, die Auseinandersetzung mit anderen Themen, Ideen, Problemen und den Dialog mit anderen Menschen und gesellschaftlichen Gruppen zu ermöglichen. Damit wird die Bereitschaft und Fähigkeit des einzelnen gefördert, sich neuen Anforderungen zu stellen. Jedoch darf nicht übersehen werden, daß die Weiterbildung trotz zunehmender Bedeutung nur mittelbare Hilfen bei der Lösung von zukünftigen Problemen bildet. " (S. 60)

WINTER H./THOLEN H.:

"Konzepte praxisnaher Weiterbildung zur Förderung der beruflichen Mobilität"

Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 1982

Zum Erhebungsansatz:

Mündlich wurden Branchen befragt, in denen ein besonders hohes Innovationspotential zu vermuten war: Handel, Banken, Versicherungen, Kfz-Industrie, Elektrotechnik, Elektronik, Chemie. Schriftlich wurden aus der IDW-Kartei (nicht repräsentativ) Betriebe ausgewählt.

Insgesamt wurden 101 mündliche und 199 schriftliche Interviews durchgeführt (Rücklaufquote 36 %). (S. 9)

Die Untersuchung umfaßte 300 Betriebe der BRD mit fast 1,8 Mio. Beschäftigten (durchschnittlich fast 6.000 Mitarbeiter). Es wurden lediglich 34 Betriebe unter 100 Mitarbeitern, knapp 50 % unter 500 Mitarbeitern befragt. Dies weist auf die Grenzen der Aussagekraft für Klein- und Mittelbetriebe hin.

Auszüge aus den Ergebnissen (S. 12ff.):

- * Von den 300 untersuchten Betrieben geben 89 % an, daß in ihrem Haus Weiterbildung betrieben wird.
- * Werden interne und externe Weiterbildung angeboten, hat die interne die höhere Bedeutung (bei knapp der Hälfte der Nennungen).
- * Kleinere Betriebe unter 500 Mitarbeitern betreiben weniger Aufstiegsfortbildung und Umschulung als größere und bevorzugen für Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung die externe Form, während sie Umschulung intern durchführen. (S. 17)
- * Es führen durch: 70 % funktionsbezogene Maßnahmen, 14 % verhaltensbezogene Maßnahmen, 15 % Mischformen, 1 % rein freizeitbezogene Maßnahmen.
- * Weiterbildung nach Betriebsbereichen (S. 18):
28 % Vertrieb, 21 % Produktion, 13 % F&E
- * Ca. 25 % der Beschäftigten wurden weitergebildet (Doppelnennungen durch mehrfache Teilnahme möglich!), bzw. durchschnittlich 30 Stunden p.a. pro Weiterbildungsteilnehmer; dabei handelt es sich hauptsächlich um Angestellte; der Weiterbildungsaufwand beträgt durchschnittlich 7,7 Stunden pro Angestelltem, 3,5 Stunden pro Arbeiter.

Organisatorische Merkmale der Betriebe und der Weiterbildung:

- "1. Stellenbeschreibungen sind deutlich häufiger vorhanden als Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen, sie werden jedoch lediglich zu 25 % regelmäßig fortgeschrieben. Insgesamt sind bei diesen Beschreibungen die Betriebe mit Weiterbildung deutlich stärker vertreten als die Betriebe ohne Weiterbildung.

2. Organisations- und Stellenplanungen sind deutlich häufiger vorhanden als Personalentwicklungs- und Weiterbildungsplanungen; sie sind bei Betrieben mit Weiterbildung mindestens doppelt so stark vertreten wie bei Betrieben ohne Weiterbildung. Sie werden relativ langfristig fortgeschrieben, umfassen jedoch hauptsächlich die Beschäftigtengruppe der Angestellten.
3. Weiterbildungsrichtlinien sind bei einem Drittel der Betriebe mit Weiterbildung nicht vorhanden oder geplant; in den Fällen, in denen sie vorhanden oder geplant sind, umfassen sie wiederum überwiegend die Gruppe der Angestellten." (S. 31)

Diese Weiterbildungsrichtlinien umfassen allerdings meist nur Angestellte, 54 % auch Facharbeiter, 28 % Nichtfacharbeiter. (S. 30)

Zur Organisation der Weiterbildung (S. 32f.):

- * 40 % haben eine feste Weiterbildungsabteilung, 20 % einen Weiterbildungsbeauftragten, 13 % einen Weiterbildungsausschuß, nur einige eine Abteilungsleiterkonferenz als Mittel zur Organisation der Weiterbildung.
- * Jeweils ein Drittel organisiert die Weiterbildung ad hoc ohne zuständige Stelle bzw. zentralisiert über eine Weiterbildungsabteilung; etwa jeder 5. Betrieb betreibt Weiterbildung dezentralisiert (Weiterbildung wird von den Abteilungen von der Weiterbildungsstelle angefordert).
- * Der Formalisierungsgrad der Weiterbildung ist von der Betriebsgröße abhängig (S. 34). Allerdings wird bis ca. 1000 Mitarbeiter die Weiterbildung vorwiegend ad hoc betrieben.

Zur Bedeutung der institutionalisierten betrieblichen Weiterbildung für Ziele und Rekrutierung (S. 36f.):

- * An der Festlegung von Inhalten oder Zielen beteiligt sind die Bildungsabteilung zu 40 %, Vorgesetzte über 50 % sowie Geschäftsführung, Vorstand bzw. Personalabteilung.
- * Bei der Teilnehmerauswahl haben Vorgesetzte, Geschäftsführung und Personalabteilung ein noch höheres Gewicht.
- * Die Teilnehmer-Rekrutierung erfolgt vorwiegend durch Empfehlung von Vorgesetzten oder durch die Fachabteilung. Die systematischen Instrumente der Bedarfsermittlung und Planung (Personalentwicklungsplanung, Bedarfsanalyse, Weiterbildungsentwicklungsplanung) spielen dagegen nur eine untergeordnete Rolle.
- * Bei Arbeitern findet überwiegend direkte Weiterbildungsrekrutierung statt. (S. 40)
- * Die Information der Mitarbeiter erfolgt durch individuelle Beratung (insbesondere für externe Angebote) und Informationsschriften, durch mündliche Vermittlung und Anschläge am Schwarzen Brett (insbesondere für interne Angebote).

- * 57 % der Betriebe führen Erfolgskontrollen durch: jeweils über die Hälfte nennt staatliche Abschlüsse und betriebsinterne Prüfungen, jedes dritte Unternehmen sonstige externe Prüfungen, jedes fünfte andere Erfolgskontrollen. Die betriebsinternen Prüfungen beinhalten Erfolgsberichte, Wissensprüfungen, Leistungsbewertungen am Arbeitsplatz (30 %), standardisierte Tests.

Ziele und Zielgruppen (S. 44):

- * Praktisch alle vorgegebenen Zielalternativen haben eine überwiegende Bedeutung für den Angestelltenbereich. Nur die Ziele "Vertiefung allgemeinen Fachwissens" und "Vertiefung von Spezialkenntnissen" sowie die Sicherung des qualifizierten Nachwuchses sind auch für die Gruppe der Facharbeiter bedeutungsvoll.
"Klassische Weiterbildungsziele wie Vermittlung von Kenntnissen zur Menschenführung, Verbesserung der Lernbereitschaft und der Aufnahmefähigkeit, Verhinderung der Betriebsblindheit und Nachholen eines Berufsabschlusses haben insgesamt keine praktische Bedeutung, wenn auch die Vermittlung von Kenntnissen zur Menschenführung und die Verhinderung von Betriebsblindheit für den Bereich der anderen Angestellten relevant sein könnte." (S. 48)

Betriebliche und außerbetriebliche Einflüsse auf die Entwicklung der Weiterbildung (S. 49f.):

- * Organisatorische Änderungen fanden in den letzten 5 Jahren bei fast 70 % der Unternehmen statt, besonders in den Bereichen Produktion und Vertrieb. Über die Hälfte führte neue Produkte ein. Diesen Vorgängen wurden relativ starke Einflüsse auf die Weiterbildung zugeschrieben.
- * Auch in der Wahrscheinlichkeit zukünftiger Änderungen liegen Vertrieb und Produktion an erster Stelle, der Bereich F&E rückt jedoch auf den dritten Platz vor.
- * Als wesentlichste außerbetriebliche Einflüsse werden "stärkerer Wettbewerbsdruck", "weitergehende Arbeitsteilung" genannt;
wirtschaftliche Einflüsse: "Kostendruck", "konjunkturelle Lage", "Wettbewerbsdruck";
technologische Einflüsse: EDV und ihre Auswirkungen auf Steuerungstechnik und Kommunikation;
Gesellschaftlichen Entwicklungen kommt deutlich geringeres Gewicht zu (nur den neuen Wertvorstellungen).
- * Allgemeine außerbetriebliche Einflüsse wie stärkerer Wettbewerbsdruck, weitere Arbeitsteilung und Ausdehnung der Märkte schlagen innerbetrieblich vor allem im Produktionsbereich nieder mit Einführung neuer Produkte, Organisationsveränderungen und Änderungen in der Produktion.
Technologische Entwicklungen wirken sich besonders auf Produktion und F&E aus, EDV und Kommunikationstechniken sind dagegen für alle Betriebsbereiche relevant.

Als Reaktion auf diese Entwicklungen hat die Mehrheit der Betriebe in den vergangenen 5 Jahren ihre Weiterbildungskonzeption ausgebaut oder modifiziert. Die meisten Betriebe rechnen mit der Notwendigkeit verstärkter Weiterbildung.

Ergebnisse eines Workshops im Rahmen des Projektes über wichtige Einflußgrößen auf die Weiterbildung (S. 67ff.):

- * Durchgängig wird für notwendig gehalten, daß die Mitarbeiter über allgemeine Kenntnisse der Datenverarbeitung verfügen, um sie zu informieren und zu motivieren.
- * Bei der EDV-Einführung werden oft manuelle Fertigkeiten verlangt, über welche die Mitarbeiter bisher nicht verfügten (z.B. Maschin-schreibkenntnisse).
- * Bei Einsatz von z.B. CAD gewinnen fachlich-theoretische Grundlagenkenntnisse, die bisher u.U. kaum benötigt wurden, nun eine zentrale Rolle (z.B. für einen Konstrukteur das zeichentechnische Rüstzeug). Diese müssen dann u.U. nachgeschult werden.
- * Bei der Einführung von Informationssystemen werden Anforderungen an die Analysefähigkeit der Mitarbeiter und des Managements gestellt (Beurteilung der Qualität von Daten, Problemdefinitionen, Interpretation von Ergebnissen).
- * Wichtig wird für Mitarbeiter, die mit der Implementation von Systemen betraut sind, die Einschätzung von Folgeeffekten. "Die Planer und Einrichter von Systemen müssen nicht nur in technischen Kategorien denken können, sondern auch die organisatorischen und betriebssoziologischen Effekte von Implementationen in stärkerem Maße antizipieren können, als dies bislang der Fall war. Ein technisch optimales System kann sich als erheblicher Störfaktor erweisen, wenn vor seiner Einrichtung solche Effekte wie
 - neue interne und externe Abhängigkeiten ehemals relativ autonomer organisatorischer Einheiten
 - Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitern
 - betriebssoziologische Statusverschiebungen etc.vernachlässigt oder falsch eingeschätzt werden. Die zunehmende Verkettung einzelner Arbeitsgänge und organisatorischer Einheiten erfordert oft auch vom einzelnen Mitarbeiter ein erhebliches Maß an Transparenz über das Gesamtsystem, um ihn in die Lage zu versetzen, die Folgen seines eigenen Verhaltens an seinem Arbeitsplatz für andere Teile des Systems abschätzen zu können." (S. 80)
- * EDV-Schulungsmaßnahmen sollen unmittelbar anwendungsbezogen und projektspezifisch stattfinden (S. 82f), sie werden nicht als spezifische Aufgabe der Weiterbildung angesehen, sondern als permanenter Lernprozeß im Umgang mit der EDV.
- * Schwerpunkt von Schulungsmaßnahmen sind Training on the Job und externe Intensivkurse für ausgewählte Mitarbeiter, die dann ihre Kenntnisse intern weitergeben. Hier entscheiden meist die betroffenen Fachabteilungen selbst, welche Mitarbeiter sie zu welchen Veranstaltungen schicken. Interne Angebote sind wegen der speziellen Fragestellung meist nicht sinnvoll.

- * Eine verstärkte Umschulungstätigkeit wird dann erwartet, wenn mit der Einführung von Systemen organisatorische Neugliederungen von Aufgaben und Tätigkeiten verbunden sind. Dies beinhaltet Vermittlung zusätzlicher Qualifikationen, Übernahme neuer Teilaufgaben, Übernahme anderer ähnlicher Aufgaben (z.B. Sachbearbeiter wird Kundenberater), Umschulung von Mitarbeitern auf andere Arbeitsplätze. (S. 84)

3. Zusammenfassung

Aus den empirischen Untersuchungen ergibt sich ein tendenziell gleiches Bild für die Bildungsarbeit (nicht nur) im Klein- und Mittelbetrieb, das auch mit Expertenaussagen im wesentlichen übereinstimmt:

- * Geringer Anteil firmeninterner Maßnahmen an der gesamten Weiterbildung
- * Kaum systematische Weiterbildung, Weiterbildungsrichtlinien oder -konzepte
- * Die Information über externe Aktivitäten erfolgt hauptsächlich über Seminarprospekte, wobei die Unternehmensleitung die Informationen an die Mitarbeiter weitergibt.
- * Es gibt praktisch keine systematische Erfassung des Weiterbildungsbedarfes.
- * Umsetzungsförderung und Erfolgskontrolle werden kaum betrieben, der Mitarbeiter ist selbst für die Anwendung verantwortlich.
- * Die Entscheidung über die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen liegt bei der Geschäftsleitung.
- * Es gibt keine einheitliche Verbuchung der Kosten.
- * Geschult werden vor allem fachspezifische Inhalte mit dem Schwerpunkt auf Anpassungsfortbildung
- * Die Aufgaben des Weiterbildungsverantwortlichen werden von der Unternehmensleitung übernommen.
- * Zielgruppen sind vor allem die Unternehmensleitung, höher qualifizierte Angestellte und Facharbeiter, Mitarbeiter in Verkauf und EDV.
- * Die bekanntesten und meistbesuchten Schulungsträger sind WIFI sowie Lieferanten.
- * Auswahlkriterien sind die "Praxisorientierung" von Referenten und Themen, die leichte Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes, das "einzig bekannte Angebot zum Thema".
- * Schulungsmaßnahmen sind eher personorientiert und auf den einzelnen Mitarbeiter abgestimmt.
- * Hauptsächlichste Hindernisgründe: "Zeitmangel", "zu kleiner Betrieb - fehlende Stellvertretung", "Arbeitsüberlastung", "fehlendes Interesse"
- * Gründe für interne Schulungen: "höhere Effizienz", "Kostengünstigkeit", "Unternehmensbezug"



IV.

U N T E R N E H M E N S B E F R A G U N G

1. Zur Befragung

1.1. AUSGANGSPUNKT DER UNTERSUCHUNG

Über Rolle, Art und Ausmaß der Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb wurden bisher praktisch keine Untersuchungen durchgeführt, da aus forschungsökonomischen Gründen Umfragen oft auf Groß- und Mittelbetriebe beschränkt wurden. Auch die ibw-Untersuchung 1980 beschränkte sich auf Unternehmen über 80 bzw. 100 Mitarbeiter.

Anhaltspunkte ergeben sich aus Untersuchungen über die Situation von Unternehmensneugründern und Jungunternehmern, durch die Befragung von Teilnehmern externer Kurse sowie über Unternehmensbefragungen (vgl. dazu die Analyse einschlägiger Forschungsergebnisse in Kapitel III).

1.2. ZIEL DER UNTERSUCHUNG

Zielsetzung war es, Informationen speziell über die Bildungsarbeit in Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben zu gewinnen.

So stellten sich uns Fragen wie:

- * Wie wird Bildungsarbeit bisher organisiert und betrieben, was ist zukünftig geplant?
- * Welche Formen (in)formeller Bildungsarbeit gibt es?
- * Wie ist die Einstellung der Geschäftsführung zu Bildungsmaßnahmen (Schulung, Beratung, nicht formal organisiertes Lernen), zu Weiterbildungsträgern und Beratern?
- * Was versteht man überhaupt unter "Bildungsarbeit"?
- * Welche hemmenden und fördernden Faktoren werden bezüglich Bildung wahrgenommen?
- * Welche Faktoren haben einen bedeutenden Einfluß auf das Bildungsverhalten (z.B. Unternehmensgröße, Alter, Branche, Planungshorizont, Bildungsstand usw.)?
- * Gibt es Unternehmenskategorien mit etwa gleichem Bildungsverhalten?
- * Gibt es besonders bildungsintensive Branchen?

Aus den Ergebnissen dieser Pilotstudie können Hinweise für das Bildungsmarketing und Bildungsangebot externer Bildungsträger abgeleitet werden.

Im speziellen war das Ziel, Hinweise für die inhaltliche Zusammenstellung des "Handbuches für die Bildungsarbeit in Klein- und Mittelbetrieben" zu erhalten.

1.3. ZUR ERHEBUNGSMETHODE

Gerade für die Befragung dieser Zielgruppe stellte sich das Problem, einigermaßen zuverlässige Informationen aus Unternehmen zu erhalten. Gegen eine standardisierte Fragebogenerhebung sprach neben methodischen Beschränkungen (1) die Tatsache, daß der Begriff der Bildungsarbeit äußerst unterschiedlich verstanden wird (vgl. dazu Kapitel II). Es war auch kaum zu erwarten, daß mit vorgegebenen Fragenalternativen die in nur geringem Ausmaß formal organisierte und weitgehend informelle Bildungsarbeit ausreichend genau erfaßt werden könnte (Einschulung, Lernen am Arbeitsplatz usw.).(2)

Auch die Tatsache, daß Betriebe selbst den Untersuchungsgegenstand bildeten, hat einen Einfluß auf die Wahl der Erhebungsmethode. POHLMANN zählt für Betriebserhebungen mehrere Problemfelder auf: Betriebe müssen eine Vielzahl von Fragebögen ausfüllen, der Zeitaufwand wird direkt mit Kostenfragen in Zusammenhang gebracht, die praktische Umsetzung ist aus Sicht der Betriebe oft unklar usw. Gerade in der Heterogenität von Betrieben sieht er Hemmnisse für externe Erhebungen (3):

"Die unterschiedliche Organisation von Betrieben ist äußerst unterschiedlich und die Zahl möglicher Variationen außerordentlich hoch. Von 'außen' ist die jeweilige Organisationsform nur mit erheblichem Aufwand zu ermitteln. Wegen der vielfältigen Unterschiede zwischen den Betrieben ist es selbst für eine einzige Branche so gut wie ausgeschlossen, einen allgemein zutreffenden standardisierten Fragebogen zu erstellen. Der Anteil der Probande, für die der Fragebogen nur zum Teil oder sogar insgesamt schlecht zutrifft, ist also in jedem Fall höher als bei Individuen."

Es liegt deshalb nahe, auf Standardisierung zugunsten einer offenen Gesprächsform zu verzichten. Diese Offenheit verlangt aber auch eine hohe Qualifikation des Interviewers. POHLMANN stellt deswegen fest:

"Die Idealform der Erhebung ist unter diesem Gesichtspunkt demnach das offene, 'qualitative' Interview, durchgeführt durch den Projektleiter und seine wissenschaftlichen Mitarbeiter."(4)

In der vorliegenden Unternehmensbefragung wurde eine Serie qualitativer Interviews gewählt. Darunter versteht man

"alle Formen der mündlichen Befragung, die mit nichtstandardisierten Fragen und einem geringen Maß an Strukturierung der Fragenanordnung vorgehen."(5)

Die Verwendung eines Leitfadens in einem qualitativen Interview ist aber nicht unproblematisch. GIRTLEER meint dazu:

"Der Leitfaden ... wird schnell für den Befragten zu einem Instrument des Zwanges, welches ihn hindert, sein eigenes Engagement einzubringen. Die Spontaneität wird gestoppt und der Befragte überdrüssig."(6)

Die Strategie des Interviews war es, in der ersten Phase einige Unternehmensdaten zu erheben, danach ausgehend von Projekten der Vergangenheit, der derzeitigen Unternehmenssituation und den Zukunftsvorstel-

lungen die Bildungsarbeit im Unternehmen näher zu beleuchten und schließlich in einer Nachfragephase interessierende Sachverhalte, die bisher noch nicht zur Sprache gekommen waren, zu erheben.

Um möglichst wenige "sozial erwünschte Antworten" zu erhalten, wurde die Frage der Bildungsarbeit von verschiedenen Richtungen her beleuchtet. Dementsprechend umfaßte das Fragenprogramm

- * Fragen zum Unternehmen (Größe, Alter, Rechtsform)
- * Fragen zur Organisation der Bildungsarbeit im Unternehmen (Palette der Bildungsmaßnahmen, Auswahl der Teilnehmer, Zielgruppen, Evaluierung)
- * Fragen zur Unternehmensentwicklung (Änderungsprojekte in der Vergangenheit, wahrgenommene derzeitige Stärken und Schwächen, Unternehmensziele und Zukunftserwartungen)
- * Fragen zum Bildungsbegriff, Einstellung zur Bildung und Bildungsaktivitäten des Befragten

Im Laufe der Befragung verloren einige der gestellten Fragen (z.B. nach den Bildungsverantwortlichen und -richtlinien) an Bedeutung, andere Fragestellungen traten in den Vordergrund (z.B. die Frage der wahrgenommenen Bildungsmotivation und damit des Bildes vom Mitarbeiter, der Einstellung zur Weiterbildung überhaupt, zu externen Seminaren und Beratern).

Interviewpartner waren die Unternehmensinhaber(-innen) selbst, wobei in einigen Fällen auch noch ein weiterer Unternehmensangehöriger (z.B. Juniorchef oder leitender Angestellter) am Interview teilnahm.

1.4. ZUR DURCHFÜHRUNG DER BEFRAGUNG

Befragt wurden insgesamt 57 Unternehmen in mehreren Bundesländern (Wien, Steiermark, Niederösterreich, Tirol, Kärnten, Salzburg), wobei auf eine möglichst breite Streuung bezüglich Gegenstand des Unternehmens, Alter des Unternehmens und des Unternehmers, Standort (Entfernung zu Bildungsangeboten) und Umfeld ("turbulent" oder "stabil") Wert gelegt wurde.

Die Gespräche (von durchschnittlich 1 1/2 Stunden Dauer) wurden z.T. auf Tonband protokolliert. Die Daten wurden zuerst durch den jeweiligen Interviewer selbst bearbeitet (Gesprächsprotokoll), danach erfolgte eine Verdichtung im Projektteam. Der Rohbericht wurde schließlich mit weiteren Fachleuten aus dem Bereich Weiterbildung und Beratung diskutiert.

Eine statistische Auswertung erscheint wegen der Anzahl der Befragten nicht sinnvoll, da die Stichprobe auch nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit sein kann. Die Interviews können nur verschiedene Szenarien und Typen von Bildungsverständnis und -arbeit abbilden und damit zur Präzisierung der Fragestellung weiterer Untersuchungen beitragen.

Literatur:

- (1) Vgl. z.B. KARMAŠIN F. und H., "Einführung in Methoden und Probleme der Umfrageforschung", Wien u.a. 1977, S. 173ff.
- (2) Vgl. z.B. GIRTLER R., "Methoden der qualitativen Sozialforschung", Wien u.a. 1984, S. 147ff.
- (3) POHLMANN G., "Anmerkungen zur Methodenwahl in der Berufsbildungsforschung", in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 6/1982, S. 30.
- (4) Ebenda.
- (5) FRIEDRICHS J., "Methoden empirischer Sozialforschung", Opladen 1980 (2. Auflage), S. 224.
- (6) GIRTLER, a.a.O., S. 155.

2. Bisherige Änderungsprojekte und die Rolle der Bildungsarbeit

Gab es seit Bestehen Ihres Unternehmens wichtige Änderungen? (Frage 6a)

Als wichtigste Änderung innerhalb der letzten Jahre wurde in den meisten Fällen "Einführung von EDV" (insbesondere im Bereich Buchhaltung und Lager) genannt.

- * Einführung von EDV
- * Ausbau/Umbau des Lagers, des Büros, Filialen
- * Einführung neuer technischer Verfahren und Geräte im Produktionsprozeß, damit Verbesserung von Produkten oder neue Produkte, Ausweitung der Produktion, des Absatzes, des Mitarbeiterstandes
- * Einführung von "Zwischenhierarchien" (Vorarbeiter, Meister, Partieführer)
- * Änderungen personeller Natur (neue Geschäftsführer, Eintritt von Nachfolgern ins Unternehmen)
- * Änderung der Produktionspalette oder des Mitarbeiterstandes
- * bisherige Produkte sind nicht mehr gefragt (überaltert) oder billige Konkurrenzprodukte aus dem Ausland
- * Änderungen in der Rechtsform
- * Standortverlegungen
- * Exportbemühungen

**Wodurch waren die Änderungen bedingt?
Was waren die Auslöser, Ursachen dieser Änderungen?
Wie wurde dabei vorgegangen?
Wie wurde die Änderung von den Mitarbeitern erlebt?
Welche Rolle spielte dabei die Bildungsarbeit?
Gab es unternehmensexterne oder -interne Bildungsmaßnahmen? Welche? (Fragen 6b - d)**

Bei den einzelnen Untergruppen von Änderungen waren externe bzw. interne Auslöser unterschiedlich bedeutsam:

2.1. EINFÜHRUNG VON EDV

In den Fällen, wo "Einführung von EDV" genannt wurde, wurden als Auslöser vor allem externe Faktoren wie Konkurrenzdruck und der damit verbundene Zwang zur Rationalisierung sowie interner Problemdruck durch die händisch kaum mehr bewältigbare Arbeit genannt.

So wurde EDV hauptsächlich eingeführt, weil eine händische Weiterführung von Lagerkarteien (bis zu 100.000 Positionen) oder von Kunden- und Lieferantekarteien bereits zu viele Arbeitskräfte band, um das Mahnwesen effizienter zu organisieren und damit steigende Außenstände abzubauen, um Vor- und Nachkalkulationen und damit steigende Außenstände exakter durchführen zu können, um durch schnellere Lieferungsmöglichkeit einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erlangen usw.

Vom Ablauf her informierte sich die Geschäftsleitung (Chef, Juniorchef, ev. leitende Angestellte) bei Computerfirmen und kaufte ein System an. Es wurden auch überbetriebliche Informationsseminare (Einführung in die EDV) besucht. In mehreren Fällen wurden auch externe Berater beigezogen, um die Ablauforganisation zu untersuchen und festzustellen, ob EDV im Unternehmen überhaupt rentabel eingesetzt werden könnte.

Nach Ankauf und Installation der Anlage wurden dann Mitarbeiter in der Benutzung von Programmpaketen (z.B. Buchhaltung) geschult.

"Die Einführung der EDV erfolgte im Rahmen des Angebotes des EDV-Lieferanten, der seinerseits entsprechende Kurse angeboten hat. Und hier im Hause haben wir zum Teil freiwillig und zum Teil auch mit etwas Druck die Herrschaften dort hingeschickt, für die es notwendig war."

Die Einführung der EDV brachte aber auch Probleme mit sich:

"Im ersten Jahr war es eine Katastrophe. Wir redeten aneinander vorbei - die Computerfachsprache war eine andere Sprache. Außerdem hatten wir Pech mit einem Programmierer."

"Die Umstellung auf EDV brachte große Probleme - lebensbedrohliche Probleme - mit sich. Die eigenen Ansprüche waren zu hoch."

Änderungen in der Ablauforganisation, im Belegfluß, Erstellung neuer Formulare, die Erarbeitung betriebsspezifischer Programme wurden meist durch die EDV-Firmen in Zusammenarbeit mit der oberen Führungsebene, u.U. unter Einbeziehung externer Berater, durchgeführt.

Die restliche Belegschaft wurde - soweit ihre Arbeit nicht direkt davon betroffen war (z.B. Buchhalter, Direktabfragen durch das Verkaufspersonal, Textverarbeitung) - praktisch nicht eingebunden.

Die Einschulung der betroffenen Mitarbeiter erfolgte (zumindest für einige) durch Seminare bei der Herstellerfirma, anschließend eher als "Versuch und Irrtum"-Lernen mit gegenseitiger Hilfe.

Insgesamt wurde die Effizienz der Einschulung auf den Geräten durch die Herstellerfirmen eher als gering eingestuft ("zuviel und zu schnell").

Die Bildungsarbeit beschränkt sich in diesem Zusammenhang meist auf Einschulung auf bestimmte Softwareprogramme, Änderungen am Programm werden oft durch externe Fachleute vorgenommen.

"Das Annehmen einer neuen Anlage bedarf einer gewissen Einführungszeit, bis man sieht, das funktioniert sogar, man kann damit arbeiten, sogar wesentlich einfacher und besser".

"Da waren Seminare von der Datenverarbeitungsorganisation und natürlich die direkte Einschulung an den Geräten von den Lieferanten, das ist alles klaglos gegangen."

"Einschulung wird durch die Firma des Herstellers erledigt, direkt im Betrieb."

Um Ängste vor der EDV-Einführung abzubauen, wurde meist eine Betriebsversammlung oder Einzelgespräche durchgeführt. Probleme wurden nur in Zusammenhang mit älteren Arbeitnehmern gesehen, die sich schwerer auf EDV umstellen. Von den jüngeren Mitarbeitern wurde die Neuerung wegen der damit verbundenen Arbeitserleichterung schnell angenommen.

"Die Umstellung wurde von den Mitarbeitern anfangs skeptisch und mit Mißtrauen beobachtet, jetzt stehen sie positiv dazu. Das ist typisch für Österreich: Zuerst wird immer geraunzt."

Die EDV wird häufig nicht als Schulungsproblem gesehen, da sie für Unternehmen, die sie bereits verwenden, lediglich ein modernes Werkzeug für die effizientere Gestaltung und Rationalisierung zu arbeits- und zeitintensiv gewordener Bereiche (Buchhaltung, Lagerhaltung, Kalkulation, Textverarbeitung) darstellt.

2.2. AUSBAU/UMBAU VON LAGER, BÜRO USW.

Ein "Ausbau/Umbau von Lager/Büro usw." wurde meist durch allmähliche Erweiterung der Lagerbestände, Aufnahme neuer Produkte, Erweiterung des Unternehmens notwendig ("unser Lager platzte schön langsam aus allen Nähten") und erforderte praktisch keine neuen organisierten Bildungsmaßnahmen, ausgenommen Einschulung von z.B. Verkaufspersonal auf Abfragen mittels Terminals oder neue Ordnungssysteme im Lager.

2.3. EINFÜHRUNG NEUER FERTIGUNGSTECHNOLOGIEN UND PRODUKTE

Die "Einführung neuer Fertigungstechnologien und Produkte" erfolgte bei den meisten befragten Unternehmen kaum radikal im Sinne einer völligen Umstellung, sondern durch Erneuerung von Teilen der vorhandenen Produktionsanlagen.

Hauptauslöser waren aufgetretene Qualitätsmängel, Konkurrenten ("Gleichziehen" oder Erzielen eines Konkurrenzvorteiles) und Kundenwünsche nach einem neuen Produkt bzw. nach qualitativer Veränderung eines bestehenden Produktes, was oft auch in Zusammenhang mit einer Änderung der Kundenstruktur des Unternehmens stand. Oft wurde nicht

nur das Produkt, sondern besonders das "Drumherum" (Betreuung, Service, Beratung, Werbung) verbessert.

Diese Produktdiversifizierung war nur bei einem Teil der Befragten geplant, um sich ein neues oder weiteres Standbein zu schaffen. Ein großer Teil der Unternehmen nahm diese Änderungen eher kurzfristig vor, wenn "Feuer am Dach war". So stellte z.B. ein Lieferant die Produktion ein, ein Hauptkunde fiel kurzfristig aus, die Nachfrage ging plötzlich stark zurück. Diese Änderungen kamen aus der Sicht der Unternehmen mangels Umfeldbeobachtung und Vorausplanung unerwartet, so daß aus Gründen der Existenzsicherung kurzfristig auf ein neues Produkt umgestiegen werden mußte. Einige Unternehmen nahmen auch einfach sich zufällig ergebende Marktchancen wahr und auch u.U. völlig andersgeartete Produkte in ihre Palette auf.

Erforderlich war meist keine völlige Umschulung oder Neuaufnahme von Fach- und Hilfsarbeitern, sondern - wenn überhaupt - eine Einweisung der hauptsächlich damit befaßten Arbeiter durch Vertreter der Herstellerfirma. In einigen Fällen wurden Facharbeiter/Meister auch auf einen außerbetrieblichen Fachkurs entsandt, um die Anlage fachgerecht bedienen zu können. Diese Mitarbeiter übernahmen im weiteren die Einschulung anderer Kollegen.

Nur sehr wenige Unternehmen betrieben eine offensive Unternehmensstrategie mit entsprechender Ausbildung ihrer Mitarbeiter:

"Mit der Übernahme habe ich das Angebot total verändert. Eine aktive Marktpolitik in einem Marktsegment und eine neue Preispolitik waren mein Ziel; nicht billig sein wollen um jeden Preis, sondern die bessere Lösung eines Problems bieten."

2.4. EINFÜHRUNG VON ZWISCHENHIERARCHIEN

Die "Einführung von Zwischenhierarchien" wurde deswegen in Betracht gezogen, um die Unternehmensspitze von Arbeit zu entlasten bzw. um bestimmte Aufgaben (z.B. Kundenbetreuung) effizienter erfüllen zu können. Dabei wurden z.B. Kontrollfunktionen an Partieführer delegiert, die Leitung der Werkstätte oder die Kundenbetreuung an Abteilungsleiter/Werkmeister übertragen. Diese Änderungen wurden von der Geschäftsleiterebene geplant und durchgeführt, wobei die Zwischenvorgesetzten oft aus den Reihen der bisherigen langjährigen Mitarbeiter gewählt wurden.

In den meisten Fällen wurden die neuen Vorgesetzten on the job eingeschult (mit genauer Kontrolle), wobei sich die Wissensdefizite (z.B. Kalkulation) schnell herausstellten und durch Gespräche, Unterlagen oder externe Kurse abgedeckt wurden.

In mehreren Fällen wurde mit den betreffenden Mitarbeitern im vorhinein ein Gespräch geführt und ein individueller Bildungsfahrplan erarbeitet. Für den Fall des Besuches bestimmter Kurse oder des Ablegens bestimmter Prüfungen wurde dann die Übernahme der Position in Aussicht gestellt.

Maßnahmen dieser Art werden u.U. auch unter innovatorischem Gesichtspunkt geplant, z.B. Vorbereitung eines jungen Mitarbeiters auf die Übernahme eines entsprechenden Postens von einem älteren Mitarbeiter, der nur noch einige Jahre bis zur Pensionierung hatte.

Mehrere Befragte berichteten von Spannungen durch das "Hinaufbefördern" ehemaliger Kollegen zu Vorgesetzten. Die vorgesehenen Mitarbeiter wollten auch öfters nicht aus den anderen herausgestellt werden, um das Arbeitsklima nicht zu vergiften ("es läuft ohnedies alles gut, wir brauchen keine "offizielle" Lösung"), während von der Geschäftsführung Wert auf klarere Zuständigkeiten und Wege gelegt wurde, damit "die Leute nicht mit jeder Kleinigkeit zu mir kommen".

2.5. ÄNDERUNGEN PERSONELLER NATUR

Auch die Einführung von Nachfolgern des Unternehmensleiters erfolgt meist on the job, wobei daneben mehrere Kurse besucht werden (insbesondere auch im kaufmännisch-organisatorischen Bereich). Der Übergang ist allerdings in den meisten Fällen fließend, weil die Nachfolger bereits während ihrer Ausbildung oder des Studiums im Unternehmen mitarbeiteten. Überwiegend haben die Nachfolger auch eine höhere schulische Ausbildung als die Unternehmer selbst abgeschlossen (z.B. Gesellenprüfung, HTL-Ingenieur, Studium im Bereich Technik oder Wirtschaft).

Damit verbunden ist bei ihnen auch oft eine positivere Einstellung zur Bildungsarbeit festzustellen als bei den Seniorchefs. Allerdings zeigte sich, daß Seniorchefs, deren Kinder ins Unternehmen eintraten, innovations- und weiterbildungsmotivierter waren als andere.

Auch neue Technologien wie z.B. EDV werden oft von den Nachfolgern initiiert. Teilweise werden die die zukünftige Existenz sichernde Sachinvestitionen (EDV, Produktionsanlagen oder -umstellung) sogar als Bedingung für die Entscheidung zur Nachfolge genannt.

Abb.: Hauptsächliche Bildungsmaßnahmen

bei EDV-Einführung:

- * ev. Übersichts-Seminare
- * Händlerschulung für betroffene Mitarbeiter
- * "trial & error"-Lernen bei Softwarepaketen

Aus/Umbau:

- * interne Einschulung

Einführung neuer technischer Verfahren/Produkte:

- * Händler-Einschulung für betroffene Mitarbeiter (Einweisung, u.U. externe Seminare)

Zwischenhierarchien (Beförderung):

- * meist "ins Wasser werfen"
- * interne Gespräche und Einführung durch Leiter
- * bei Defiziten externe Fachkurse

personelle Änderungen (Nachfolger):

- * Kurse
- * (Ferial-)Praktika
- * on the job

Insgesamt erscheint die Einbeziehung der Mitarbeiter bei allen diesen Änderungen als gering. Meist wurden nur die oberen Führungskräfte, u.U. auch hauptsächlich betroffene Mitarbeiter in die Detailplanung einbezogen.

"Die Mitarbeiter haben die Änderung eher als gegeben erlebt und hingenommen."

Interessant war, daß bei den Änderungen von den Befragten kaum Kommunikations- und Führungsprobleme gesehen wurden. Während gewisse Symptome wie "der Ablauf funktioniert nicht", "jetzt haben wir ohnehin neue Artikel, aber trotzdem verkaufen die Leute nichts" genannt wurden, wurden Kommunikations- und Informationsprobleme (vorwiegend Einwegkommunikation mit Mitarbeitern) als dahinterliegende Ursachen kaum gesehen.

"Wenn jemand Probleme hat, soll er es sagen. Er kann ja jederzeit zu mir kommen. Aber er kommt ja nicht."

3. Gegenwärtige betriebliche Probleme und die Rolle der Bildungsarbeit

**Was funktioniert in Ihrem Betrieb gut?
Und was weniger gut? (Frage 8)**

Bei dieser Frage war der Bogen der Antworten sehr weit gespannt.
Von

"Ich bilde mir ein, alles. Es gibt keinen Betrieb, wo nicht einmal Pannen passieren, das muß drinnen sein, aber ich bin mit meinen Mitarbeitern sehr zufrieden."

und

"Ich glaube, daß er in seiner Gesamtheit recht gut funktioniert, daß er zur Zeit intern problemlos und reibungslos läuft, weil die einzelnen Mitarbeiter ein sehr hohes Maß an Verantwortung übernehmen für ihren eigenen Bereich, und jeder seinen Bereich völlig eigenständig abwickelt."

bis

"Der Klatsch funktioniert gut, aber hundertprozentig zufrieden bin ich mit fast nichts. Also ich muß ganz ehrlich sagen, gut funktioniert sicher die Buchhaltung und die interne Verwaltung."

3.1. WAHrgENOMMENE POSITIVA DER UNTERNEHMUNG

* Die Teamarbeit und das Betriebsklima

"Unsere Stärke ist ein Team von Mitarbeitern, die auf engem Raum sehr eng zusammenarbeiten müssen und sich sehr gut vertragen."

"Die Zusammenarbeit ist sehr gut, darunter verstehe ich, daß akzeptiert wird, daß man für den Betrieb arbeitet, da ist, bereit ist, die Leistung zu erbringen."

"Die Harmonie zwischen uns allen, ja, das ist einmal das erste. Wir verstehen uns alle sehr gut. Jeder ist sehr aufrecht zum anderen."

"Eine Stärke des Unternehmens ist der Sozialbereich. Wir haben ein als fast ausgezeichnet zu bezeichnendes Betriebsklima hier, das hilft viele Dinge leichter zu überwinden, und es gibt keine wie immer gearteten hierarchischen Intrigenspiele und sonstige Dinge, das ist eine große Stärke unseres Betriebes."

* Die Qualität der Leistung, der Produkte

"In bezug auf Qualität gibt es keine Abstriche."

"... qualitativ gute Arbeit."

* Beweglichkeit und Schnelligkeit

"Eine sehr große Beweglichkeit, weil wir sehr wenig Angestellte haben, sehr wenig über Papierkrieg machen; wir können über Nacht umstellen, das ist auch notwendig."

"Wenn bei uns überraschend eine dringende Bestellung kommt, können wir flexibel eine Zusatzschicht einlegen."

"... Sonderanfertigungen, die nach Maß geschneidert werden."

"... die große Flexibilität im Verkauf."

* Die eigenen Fähigkeiten des Unternehmers

"Ich bin ein guter und schneller Organisator."

"Man kann sich blind auf mich als Person verlassen und damit ist die ganze Firma schon mit dem Ruf ausgestattet. Ich glaube obendrein, daß ich bei meinen Kunden den Ruf habe, daß ich sehr korrekt bin was die Verrechnung von Honoraren und Berechnung bei irgendwelchen Zeiten betrifft."

3.2. WAHrgENOMMENE DERZEITIGE PROBLEMFELDER

* Auslastungs- und Finanzierungsprobleme

* Personalprobleme, insbesondere "Unselbständigkeit" der Mitarbeiter, mangelnde (Bildungs-)Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung, zu niedriges Ausbildungsniveau bzw. spezifische Wissensdefizite, Probleme mit Lehrlingen (Interesse an der Arbeit, Bildungsmotivation, Identifikation mit Betrieb, Gedächtnis, Kulturtechniken), ältere Mitarbeiter, die nicht mehr änderungs- und lernbereit sind, Auswahl neuer und besser qualifizierter Mitarbeiter, zu wenig Mitarbeiter

"Es würde ja alles gut funktionieren, nur die Mitarbeiter sind nicht bereit oder nicht in der Lage, sich mit den Problemen des Unternehmens zu identifizieren."

"Ich habe kein großes Vertrauen mehr in das menschliche Material. Leute mit Talent sind für einen Kleinbetrieb unerschwinglich. Die Fluktuation bei den Verkäufern ist zu groß."

* Führungsprobleme

"Alles ist auf den Chef konzentriert, sonst weiß niemand genau Bescheid ... mangelnde Delegation."

"Die Schwächen in der Organisation liegen meiner Meinung nach bei uns noch in den Leuten, daß sie nicht die Qualität haben, z.B. Aufgaben zu delegieren, es fehlen ihnen so ein bißchen die Managementeigenschaften."

"Ich bin ja wirklich ein umgänglicher Mensch, aber was der (ein Mitarbeiter) sich leistet ..."

* Probleme der betrieblichen Organisation

Arbeitsüberlastung, mangelnde Stellvertretungsmöglichkeit, welche Schulung usw. verhindert, Doppelgeleisigkeiten in der Ablauforganisation, mangelnde Kompetenzaufteilung und Stellenbeschreibung, allgemein "Sand im Getriebe" werden genannt, wobei die Auffassung vorherrscht, daß hier mit "Bildung" nichts zu erreichen sei.

"Wir sind eine schlampige Firma."

"Die vertikale Kommunikation klappt oft nicht."

"Die Zusammenarbeit müßte verbessert werden."

"Schwachpunkte sind vor allem intern zu sehen, da sind organisatorische Probleme, die sozusagen der Tageskampf sind, das ist sicherlich noch zu sehen in der Produktsteuerung, in der Lagerbewirtschaftung, in der internen Kommunikation."

* Fachliche Defizite des Leiters (meist kaufmännische Bereiche)

* Mangelnde Qualifizierung der Mitarbeiter in Hinblick auf die Unternehmensziele

"Die Mitarbeiter müßten besser verkaufen können."

"Die Mitarbeiter sollten denken können, fleißig sein und Interesse für die Arbeit haben."

Bemerkenswert ist, daß gute Zusammenarbeit und gutes Betriebsklima als Positive durchaus neben Personalproblemen und nicht genügender Mitarbeit genannt werden. Dies deutet auf eine konfliktvermeidende Einstellung ("nur keinen Streit") hin, was auch erklären könnte, warum in diesem Bereich kein Bildungs- und Änderungsbedarf gesehen wird.

"Wir haben ja ein sehr gutes Betriebsklima, aber der Chef kontrolliert alles."

"Wir haben ein sehr gutes Betriebsklima, weil der Chef alles kontrolliert."

Gerade im Bereich des "Sozialverhaltens", des "Umganges mit anderen" und der "Konfliktbewältigung" oder "Selbstorganisation" und "Persönlichkeitsbildung" werden oft keine Ansatzpunkte für Bildungsmaßnahmen gesehen:

"Also Verbesserungen bräuchte jeder, ganz klar, aber, bei zwei oder drei Meistern sind es Persönlichkeitsebenen, also so persönliche Eigenschaften, also eher so das Soziale, was ja mit Ausbildung nichts zu tun hat."

"Verbessern muß ich unbedingt, das sind jetzt rein die Eigenschaften, die ich habe, die mit Ausbildung überhaupt nichts zu tun haben. Das Schlimmste an mir ist die Pünktlichkeit, ich nehme mir immer zu viel vor und ich brauche auch bei einigen einzelnen Punkten oft wirklich zu lang."

4. Die Zukunftsperspektive

4.1. UNTERNEHMENSZIELE

Was wollen Sie mit dem Unternehmen erreichen?
(Frage 7)

Bei der Frage nach Unternehmenszielen wird kaum nach lang- und kurzfristigen Zielen differenziert. Die Ziele werden auch nicht quantifiziert, es handelt sich eher - wie sich ein Befragter ausdrückte - "um ein Beschreiben von Zuständen".

In vielen Unternehmen gab es auch keine bewußten Gedanken über zukünftige Ziele, Vorhaben und Entwicklungen.

"Langfristig kann man in meiner Branche nicht planen, meine Stärke liegt in der Flexibilität."

Hauptsächlich wurden folgende Gruppen von Zielen angeführt:

4.1.1. Ziele im Zusammenhang mit der Sicherung des Weiterbestandes des Unternehmens

Hauptziel ist es meist, "das Unternehmen zu erhalten", "die Kontinuität zu sichern", wobei im Vordergrund Rationalisierung, Programmbereinigung, Konzentration auf bestimmte Bereiche und Marktnischen stehen. Neue Produkte sollen produziert oder verkauft werden, die Kunden sollen besser betreut werden, die Möglichkeiten der EDV sollen besser ausgenutzt werden (z.B. Werbemaßnahmen). Im Bereich der Organisation wurden die Einführung der Controllerfunktion, von Profit Centers, das Ausbilden eines höher qualifizierten Mitarbeiterstabes genannt.

"... daß man auf alle Fälle auf dem Markt bleibt."

"... den gleichen oder einen noch größeren Umsatz machen wie im vorigen Jahr."

"... meine Klienten bestmöglich betreuen."

"... endlich und endgültig aus der Verlustzone kommen."

"Langfristig wollen wir versuchen zu rationalisieren."

"... einen zweiten Kunden aufbauen und das Unternehmen auf eine solidere wirtschaftliche Basis zu stellen, eine Absicherung des Unternehmens im Sinne der Mitarbeiter und in meinem Sinn zu erreichen."

"... langfristig versuchen, einen Übergang auf ein anderes Produkt zu finden ..."

"Ich sehe bei uns eine Entwicklung in Richtung EDV, das wird eine wesentliche Investition sein, daß wir uns in dieser Richtung weiterbeschäftigen ..."

4.1.2. Persönliche Ziele

Für die Unternehmer steht die Konzentration der eigenen Tätigkeit auf die "Verwaltung" und "Büroarbeit" (meist als Notwendigkeit, nicht als Wunsch gesehen) und der Rückzug von der eigenen Mitarbeit in der Produktion und von Kontrolltätigkeiten auf Montagestellen usw., die Sicherung der Nachfolge, oder auch einfach der Wunsch, weniger zu arbeiten, im Vordergrund.

"... mit dem Unternehmen soviel Geld verdienen, daß ich mit 50 aufhören kann."

"Wenn ich das von meiner heutigen Warte aus betrachte, ich will nichts anderes erreichen, als einfach mit den Menschen, mit denen ich zusammengestellt werde, versuchen, das Beste zu geben."

"Ich bin durch die vielen Kontrollen auf Baustellen und Kundenbesuche so überlastet, daß die Büroarbeit ständig liegenbleibt."

Teilweise wird - insbesondere von Nachfolgern - die Auffassung vertreten, nicht über eine bestimmte Grenze hinaus weiter wachsen zu wollen bzw. durch Rationalisierung sogar ein Schrumpfen des Betriebes anzustreben. Dies wird mit wachsender Organisationsarbeit, mangelndem Anreiz

"50 Mio. Umsatz im richtigen Bereich bringen mir genausoviel Ertrag, als wenn ich unseren Betrieb auf 100 Mio. Umsatz aufblähe."

"Umsatz ist kein Problem, nur die Abwicklung, die Mitarbeiter."

und der Verfolgung anderweitiger Interessen (z.B. eigene Lebensqualität) begründet.

"Ich will nicht 14 Stunden täglich in der Firma sitzen wie mein Vater."

Angestrebt wird, den Betrieb auf eine noch überschaubare und führbare Größe zu beschränken.

4.1.3. Ziele im Zusammenhang mit dem Ausbau des Unternehmens

Bei anderen Unternehmen ist aber eine Steigerung des Umsatzes und Gewinnes ein klares Ziel:

"Wir wollen unsere Marktposition ausbauen und in einem speziellen Bereich Marktleader werden. 10 bis 20 % höherer Umsatz ist unser Ziel. Wir hatten in den letzten Jahren Wachstumsprobleme, wir hatten zwar höhere Gewinne, aber kein Wachstum."

"... attraktive Zusatzgeschäfte finden."

"... Ausbau einiger Abteilungen."

"Ich möchte so rationalisieren, daß bei gleichem Mitarbeiterstand die Leistung steigt bzw. daß ich mit einigen Mitarbeitern weniger die gleiche Leistung wie jetzt erbringen kann."

"... Ausbau der Betriebsgebäude und verstärkter Export."

Bei den erst vor kürzerer Zeit gegründeten Unternehmen steht der Aufbau eines Kundenstockes im Vordergrund. Auch bei Unternehmen, in denen die Nachfolgefrage gerade aktuell ist oder wird, sind oft Pläne für größere Investitionen und eine Umgestaltung des Betriebes vorhanden, um "eine gesunde Ausgangsbasis zu schaffen" und ein zumindest mittelfristiges Überleben des Unternehmens zu sichern. Dies geht von neuen Produktionsanlagen, Umsatzausweitung und neuen Produkten bis hin zur Erstellung eines neuen Firmenleitbildes.

4.1.4. Zur Erreichung zukünftiger Ziele

<p>Wie sollen diese Ziele erreicht werden? (zu Frage 7)</p>

Mit Ausnahme einiger Unternehmen, die bereits konkrete Geld- und Zeitschätzungen für Investitionen angestellt hatten, führen die meisten Unternehmen keine bewußten Zukunftsplanungen durch.

Die Bewältigung zukünftiger Probleme wird oft durch **"mehr vom Bisherigen"**, durch mehr Anstrengung usw. zu erreichen versucht.

"... nur durch persönlichen Einsatz."

"... nicht dastehen wie ein kleiner Bub, sondern den Problemen aktiv entgegenzutreten."

"Es bleibt im Grund genommen nichts anderes übrig, als sich auf ganz profane Art die Hemdsärmel aufzukrempeln und zu roboten und zu schauen, daß das Produkt gut ist, und wenn das Produkt überlebt, wobei natürlich Innovation und Weiterentwicklung notwendig ist, wird es immer Möglichkeiten für Betriebe unserer Art geben."

"Wir müssen flexibel sein, Phantasie entwickeln und neue Ideen finden und verkaufen. Leider wird in den Schulen den Kindern die Kreativität eher verdorben. Dazu müssen wir im zwischenmenschlichen Bereich einiges tun: Zuhören können und partnerorientiert Gespräche führen."

Die Rolle der Weiterbildung bei der Höherqualifizierung der Mitarbeiter wird erwähnt, aber nicht sehr konkret geplant. Wenn die Qualität oder die Anzahl der Mitarbeiter nicht ausreicht, wird die Aufnahme neuer Mitarbeiter erwogen:

"Es ist absolut notwendig, mehr und qualifiziertere Leute im Haus zu haben, und das sind Investitionen, die sich in jedem Fall rentieren. Nur, wir sind nicht mehr in der Lage, noch mehr aus dem Bestehenden herauszuholen, das wird heißen, man muß neue Kräfte mit herein nehmen."

"Die Zusammenarbeit mit ausländischen Firmen soll chef-unabhängig klappen."

Teilweise bestehen auch konkrete Planungen bzw. Konzepte, die bereits umgesetzt wurden:

"Wir sind ständig dabei, organisatorische Schwächen zu verbessern. Z.B. haben wir vier Lager für vier Bereiche gehabt, wo man kaum mehr einen Überblick gehabt hat. Heute haben wir ein Lager auf EDV, heute haben wir unsere Wirtschaftsplanung voll auf EDV umgestellt. Aber das ist ein kontinuierlicher Vorgang."

"Wir haben ein Marketingkonzept konkret erstellen lassen, das nicht nur intern laufen, sondern auch extern greifen soll, na ja, und praktisch den Leuten die Leistung darstellt; es herrscht da ein ziemliches Informationsdefizit. Öffentlichkeitsarbeit muß verstärkt betrieben werden."

"Es steht ein Generationswechsel bevor. Einige Mitarbeiter werden sich weiterbilden müssen, um zukünftig Führungspositionen zu übernehmen, insbesondere im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern. In diesem Zusammenhang planen wir, Verhaltenstrainingsseminare am Wochenende für die betroffenen Mitarbeiter zu organisieren."

"In weiterer Sicht ist das so, daß wir bemüht sind, nicht erst in den letzten 2 bis 3 Jahren, wenn Schluß mit der jetzigen Produktion ist, etwas vorzubereiten, sondern daß wir jetzt bereits Projekte laufen haben, in denen wir ein Ersatzprodukt entwickeln."

4.1.5. Reaktives Verhalten versus Ausrichtung auf langfristige Ziele und Leitbilder

Nur bei wenigen der befragten Unternehmungen existierten Leitlinien und -bilder für das Unternehmen und die Mitarbeiterführung.

"Es gibt inzwischen - wir sind jetzt dabei, das schriftlich festzulegen - Unternehmensziele im strategischen Sinn; quantifizierbar sind jene, die sich auf Kennzahlen beziehen."

"... Entfaltung aller Mitarbeiter im Betrieb und Eingliederung der Mitarbeiter in den Betrieb, jeder nach seinen Fähigkeiten." (schriftliche Leitsätze)

"Die Mitarbeiter sind für ihre Bereiche nicht nur selbst verantwortlich, sondern tragen auch Risiko und Erfolg mit. Seit das eingeführt ist, gibt es kaum mehr Unfälle mit Dienstwagen und 30 % weniger Werkzeugschwund."

"Die Ziele habe ich eh' im Kopf."

Insgesamt sind viele Unternehmen **reaktiv** eingestellt (im Sinne von: Probleme auf sich zukommen lassen und dann kurzfristig darauf reagieren). Dabei werden die starken Umwelteinflüsse betont (Abhängigkeit von Verträgen mit Großlieferanten oder -kunden, Konjunktur, Zinsniveau und Steuer, Einfluß der Wetterlage auf den Absatz, Konkurrenz). Es wird darauf hingewiesen, daß man diese Größen nicht beeinflussen bzw. nicht prognostizieren könne und daß deshalb planende Aktivitäten sinnlos seien (hierher gehören auch Unternehmen, die von "verzweifelten Bemühungen" oder eher resignativ von "wie es halt so kommt" sprechen oder die dann einen "Energieanfall" bekommen, wenn ihre Existenz ernstlich bedroht ist).

Andere weisen darauf hin, daß man aufgrund der Vorerfahrungen und der Ausbildung imstande sei, jederzeit flexibel zu reagieren und daß es nur darauf ankäme, das Umfeld und seine Veränderungen sorgsam zu beobachten und Marktchancen schnell zu nützen.

Einige Unternehmer planen dagegen **aktiv** eine (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens auf ein bestimmtes formuliertes Unternehmensziel hin.

Kennzeichen solcher Unternehmen sind z.B.

- * Erstellung von Leitbildern und konkreten längerfristigen Planungen

"Alle paar Jahre machen wir eine Betriebsanalyse. Das Ergebnis der letzten war die Beratung für eine Kostenstellenrechnung."

- * Konzentration auf ein bestimmtes Marktsegment oder eine Marktnische (ein bestimmtes Spezialprodukt bzw. eine bestimmte Kundengruppe - z.B. im Bereich Althausanierung - oder neue Märkte, z.B. Export)

- * Aktive Preispolitik (z.B. weg vom Billigprodukt hin zum teureren Qualitätsprodukt)

"Wir haben von Billigprodukten umgesattelt auf ein neues ausbaufähiges Produkt. Wir haben uns eine Nische geschaffen, wo wir know how und zukunfts-trächtige Weiterentwicklungen schaffen können. Wir arbeiten deshalb auch mit einer ausländischen Firma zusammen, die schon weiter ist und wo ich Produkte einführen kann."

- * Nicht bloße Erzeugung/Verkauf, sondern Ausbau der Funktion als Problemlöser für den Kunden durch individuelle Beratung und Planung (u.U. in Kooperation auch mit ausländischen Unternehmen)

"Die Lösung eines Problems, das der Kunde hat, steht im Mittelpunkt. Wir produzieren und verkaufen nicht allein, sondern bieten auch eine Dienstleistung an."

"Wir können dem Kunden ein komplettes Paket anbieten."

"Auf Kundenwünsche muß schnell und unbürokratisch eingegangen werden. D.h. man muß flexibel sein und sich schnell auf neue Trends, Wünsche oder Marktsituationen einstellen können. Wenn der Kunde etwas Neues verlangt, muß er es auch schnell bekommen."

- * Erzeugung/Verkauf qualitativ hochwertiger Produkte, ev. Einzelanfertigungen nach Kundenwunsch

"Spezialaufträge sind unsere Hauptstärke."

- * Konzentration auf bestimmte Leistungen, um einen Vorteil gegenüber vergleichbaren Konkurrenzfirmen zu bieten: z.B. schnelle Lieferung (durch EDV, Lagervergrößerung), Kundendienst und Service oder Anbieten einer "Gesamtlösung" (Beispiel: Gestaltung von Badezimmern oder Heizsystemen statt Installation von Waschbecken)

"Wir sind vor einiger Zeit dazu übergegangen, Kompletteinrichtungen anzubieten, aufzustellen und den laufenden Bedarf an Verbrauchsmaterialien zu decken."

- * Offenheit nach außen und aktive Informationssuche (Marktbeobachtung, Auswertung von Statistiken, Teilnahme an überbetrieblichen Arbeits- und Erfahrungsaustauschkreisen, an Wettbewerben, häufiger Besuch von Messen, systematische Auswertung von Fachliteratur, Seminarbesuche, Firmenkooperationen) ist Aufgabe aller Mitarbeiter.
- * Intensive interne und externe Weiterbildung der Mitarbeiter

Dies hat auch Auswirkungen auf die Art der Bildungsarbeit in diesen Unternehmen:

Um mit neuen Kundenschichten umgehen (z.B. Ausländer, gehobene Käufer-schichten) oder "Gesamtlösungen" verkaufen zu können, müssen Mitarbeiter zu fachlich versierten Beratern ausgebildet werden, um mit Kunden kompetent verhandeln zu können. Dies bedingt sowohl fachliche Schulung als auch z.B. Training des Verhaltens im Beratungsvorgang. Im Beratungs- und Verkaufsbereich gewinnen Fähigkeiten im Bereich der Kommunikation, der Gesprächsführung, des Zuhörens und der Gesprächsvorbereitung mit Kunden und Lieferanten an Bedeutung.

"Was wir bei den Mitarbeitern brauchen, ist nicht nur Rhetorik, sondern eine gesunde Mischung aus Fachwissen, Materialkunde und Fähigkeiten zum Kundenberaten."

Im Produktionsbereich werden Spezialkenntnisse, z.B. im Umgang mit neuen Geräten, notwendig. Bei der Planung, Produktion und Installation von "Gesamtlösungen" müssen mehrere Spezialisten zusammenarbeiten.

In kleineren Betrieben ist der Spezialist oft der Chef selbst, sodaß er allein für Innovation, Entwicklung und Setzen neuer Schwerpunkte zuständig ist.

Das interne Lernen voneinander, während der Arbeit oder als interne Schulung durch Chef und Kollegen, wird immer wichtiger. Damit gewinnen auch externe Berater, welche die Situation des Betriebes gut kennen, als "Vertrauensleute" bei der Vermittlung geeigneter Experten oder als Moderatoren interner Klausuren an Bedeutung.

Gerade Unternehmen, welche verstärkt ihr Umfeld beobachten und damit mehr Probleme und Entwicklungstendenzen erkennen bzw. die längerfristig planend in neuen Bereichen zu arbeiten beginnen, messen dem Innovationsgeschehen hohe Bedeutung zu und sehen Weiterbildung als notwendige Voraussetzung an, um sich an ändernde Umfeld- und Marktbedingungen anpassen zu können bzw. um im Betrieb noch nicht vorhandenes Spezialwissen für neue Bereiche zu erwerben.

Dies führt dazu, daß Weiterbildung, Lösung betrieblicher Probleme und Informationsbeschaffung und -verarbeitung immer stärker miteinander verzahnt werden.

4.1.6. Zukünftige Änderungen und die Rolle der Bildungsarbeit

Welche Probleme, Aufgaben und Schwierigkeiten stehen vor Ihnen (Zukunftsperspektive)? (Frage 9)

Als zukünftige Problemfelder wurden genannt:

- * Bisher vernachlässigte Arbeitsgebiete, wie z.B. Vor- und Nachkalkulation, Mahnwesen, Akquisition von Neukunden, Export, Erschließung neuer Märkte, wobei der Hauptgrund meist in der anderweitigen Arbeitsüberlastung des Chefs liegt.

"Ich kümmere mich keinen Deut um neue Kunden."

"Unser Bekanntheitsgrad muß gesteigert werden, wir müssen uns und unsere Produkte besser verkaufen."

"Wir haben eine relativ starke Auslastung aufgrund unserer Auftragslage, aber aus dieser Auslastung heraus resultiert eine Schwäche, die relativ störend ist, daß wir also kaum Neuakquisition betreiben können, das ist unser Hauptproblem."

- * Externe Einflüsse wie kurzfristige Aufträge von Großkunden, welche die Terminplanung durcheinanderbringen, der gespannte externe Arbeitsmarkt, der lohnsteigernd wirkt, im Rückgang befindlicher Gesamtmarkt mit steigender Anzahl von Konkurrenten, den Absatz beeinflussendes sommerliches Schlechtwetter, die vom Unternehmer als nicht beeinflussbar erlebt werden.

"Wir haben ein Rahmenkontingent mit einigen Großkunden. Da passiert es oft, daß die eine größere Menge ganz kurzfristig bestellen. Wir müssen da flexibel sein, mit Sonderschichten und so."

- * Abhängigkeit von einigen Großkunden abbauen, sich neue/zusätzliche Standbeine suchen, Produktion und Absatz in einer Hand vereinen
- * Suche nach neuen Produkten und Marktnischen, auch verbunden mit einer Stagnation des derzeitigen Hauptgeschäftszweiges
- * Entwickeln von neuen Produkten, Kennenlernen neuer Technologien (z.B. durch Zusammenarbeit mit ausländischen Firmen)
- * Verstärkter qualitativer, quantitativer und preislicher Konkurrenzdruck
- * Personelle Struktur verbessern (Einführung des Nachfolgers, Aufnahme höherqualifizierter neuer Mitarbeiter, Weiterbildung von Mitarbeitern, um technisch hochwertigere Produkte erzeugen zu können)
- * Einleiten von Schwachstellenanalysen und gezielter Abbau von Schwachstellen (z.B. Verkauf, Werbung intensiviert)

"Ich weiß, daß in unsere Apparate in Zukunft mehr Mikroelektronik eingebaut werden muß, und daß ein Teil der Entwicklungsarbeit auch bei uns liegt."

- * Notwendigkeit, Entwicklungen der Technologie nicht zu verpassen, Strömungen und Entwicklungen in der Umwelt mitzubekommen

"... die richtigen Geschmacksströmungen der Zeit mitkriegen."

"... die Entwicklung der Technik im kommunikativen Bereich, die EDV, richtig einschätzen und sich in dieser Richtung anzupassen."

"Heute kommen in einem Jahr mehrere neue Maschinen heraus, früher eine in zwanzig Jahren."

"Durch die technische Entwicklung sind Sachen dazugekommen, die konventionelle Werbemittel in ihrer Attraktivität heute bei weitem schlagen. Wenn heute die Post BTX anbietet oder ein Videonetz in Österreich am Entstehen ist, kann man an diesem Medium in der Werbeplanung nicht vorbeigehen. Die Auswirkungen sind hauptsächlich die, daß man aufpassen muß, daß etwas, was man bisher gemacht hat, nicht plötzlich auf einem anderen Medium passiert."

- * Steigendes Beratungsbedürfnis der Kunden, größeres Angebot, technisch kompliziertere Geräte erfordern eine bessere Ausbildung der Mitarbeiter

- * Eigene Motivationsprobleme

"... daß ich aufgrund der Dauer des Jobs, den ich da habe, einfach keine Lust mehr habe, daß es mich einfach nicht mehr freut, diese Arbeit zu machen."

"... wenn ich jetzt unterm Strich zusammenrechne, verdiente ich als Unselbständiger mindestens genauso gut wie jetzt mit meinem Betrieb."

Manche Befragte sehen Probleme überhaupt nur bei sich selbst:

"Das Problem liegt ja immer nur bei uns, nicht bei einem anderen, weil wenn heute etwas nicht klappt, irgendwo nicht hinhaut, dann sind nicht die anderen schuld oder die Gesellschaft oder sonst jemand, sondern nur ich, nur ich persönlich."

Einige Befragte sahen überhaupt keine Probleme:

"Alles funktioniert gut, sonst könnten wir nicht bestehen."

"Besondere Schwachpunkte gibt es keine, aber das Betriebsergebnis könnte immer noch verbessert werden."

Haben Sie Vorstellungen, wie Sie diese Probleme und Schwachpunkte bewältigen können? (Frage 10)

Hier kamen ähnliche Antworten wie bei Frage 7 nach den angestrebten Zielen: durch stärkere Anstrengung. Ansonsten waren die Vorstellungen eher verschwommen.

"Man kann versuchen, aus dem Bestehenden das Optimum herauszuholen, d.h. man versucht die Mitarbeiter mitzureißen, selbst zu motivieren. Weiters kann man es extern probieren, daß man sie halt irgendwo hinschickt; wobei das immer die Frage ist, weil ja das immer ziemlich viel kostet, steht das dafür, kann man das nicht anders eher erreichen."

"Der Chef muß sich selbst von Arbeit entlasten können. Das ist die wichtigste Voraussetzung für Bildung. Er muß eine Controlling-Funktion ausüben können, und die Leute müssen selbständig werden."

Es werden hier z.B. Sachinvestitionen genannt: Dies geht von einer besseren Ausnutzung der vorhandenen EDV-Kapazität (z.B. für Werbeaktionen) oder Überarbeitung der EDV-Organisation über Investitionen in Produktionsanlagen bis hin zu verstärkten Umfeld-Beobachtungen und Schulungsinvestitionen. Ein größerer Kundenstock soll aufgebaut, Öffentlichkeitsarbeit verstärkt, Programm- und Kundenkarteibereinigungen sollen vorgenommen werden.

Als zukünftige Bildungsmaßnahmen wird in Lehrbetrieben vor allem eine Intensivierung der Weiterbildung der Lehrlinge geplant, um sie zur "Selbständigkeit" zu erziehen. Weiters wird eine intensivierte Informationsweitergabe (Prospekte, Kataloge, Informationsunterlagen), überwiegend aber Schulung durch Herstellerfirmen geplant. Weitere Zielgruppen sind Mitarbeiter, die künftig als Vorgesetzte eingesetzt werden sollen (Zwischenhierarchie). Hier sollen bereits beförderte Mitarbeiter oder vielversprechende Nachwuchskräfte im Hinblick auf eine mittelfristig (ca. 5 Jahre) erfolgende Neubesetzung von Posten weitergebildet werden. Dies wird zusätzlich mit der Bildungsmüdigkeit der älteren Arbeitnehmer begründet.

Auch der Besuch von Fachkursen im In- und Ausland sowie von Führungskursen (z.B. in Hernstein) für die Geschäftsleitung wird genannt. Nicht fachspezifische Seminare werden jedoch eher nur selten besucht.

Im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit mit ausländischen Firmen wird besonders das Verstehen der anderen Kultur, Arbeits- und Denkweise und das Kennenlernen neuer Technologien genannt.

4.1.7. Zukünftiger Bildungsbedarf

**Wenn Sie an die Zukunft denken:
Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten, Qualifikationen
und Wissen werden Sie für sich bzw. für Ihre Mit-
arbeiter brauchen? (Frage 11)**

Bei der Betrachtung des Unternehmens insgesamt werden für die Zukunft vor allem bei fachlichen Fertigkeiten Defizite festgestellt:

Dazu gehören z.B. EDV-Kenntnisse, verbesserte Produktkenntnisse, intensivere Beratung von Kunden, Umgang mit neuen Technologien, "Verkaufen können".

"... erstens einmal technisch eine höhere Stufe, um auch noch qualifiziertere Sachen herzustellen, kaufmännisch mehr Kundenbetreuung und mehr Kundenbesuche ..."

"Selbständiges Arbeiten" wird gefordert: Als Problem wird insbesondere bei angelernten Arbeitern generell oft die mangelnde Motivation, das unselbständige Verhalten bei der Arbeit, welches stärkere Kontrolle erfordert, genannt.

"Menschliche Fähigkeiten" sollen verbessert werden. Allerdings wird häufig bezweifelt, daß dies durch Bildung, durch Seminare änderbar sei, weil Bildung mit Erwerb von Fachwissen gleichgesetzt wird (Beispiel: Genauigkeit, Flexibilität, Risikobereitschaft, logisches Denken, Einsatzbereitschaft, Verantwortlichkeit, Fähigkeit zum Zusammenarbeiten, Kommunikationsfähigkeit, Lernbereitschaft).

Auf der Geschäftsführungsebene wird oft der Erwerb von kaufmännischem Wissen genannt;

"Es hat sich gezeigt, daß eine gute betriebswirtschaftliche Ausbildung immer von großem Vorteil ist, als Basis gesehen, ergänzt durch viel, viel Erfahrung."

weitere auch die "Verbesserung persönlicher Eigenschaften":

"Verbessern muß ich unbedingt, das sind jetzt rein die Eigenschaften die ich habe, die mit Ausbildung nichts zu tun haben. Das schlimmste bei mir ist die Pünktlichkeit. Ich nehme mir immer zu viel vor und ich brauche auch bei einigen Punkten oft wirklich zu lange."

"Ich glaube, daß ich ein härteres Verhalten zeigen muß, ich bin zu gutmütig, und das schätzen manche falsch ein."

Für die "Zwischenhierarchie" werden von manchen Unternehmen neben fachlichen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen noch fehlende "Managementeigenschaften" genannt:

"Mehr Fähigkeit selbständig zu arbeiten, sich selbst zu organisieren, mit anderen Leuten stärker zu kooperieren, das sind die Hauptpunkte, die Arbeit zu delegieren."

Allerdings wird gerade im Führungsbereich wenig Bildungsbedarf wahrgenommen bzw. es werden keine Abhilfemöglichkeiten erkannt. Eine Wirksamkeit externer Seminare über Mitarbeiterführung usw. wird kaum gesehen und intern nimmt man an, daß ein "gutes Betriebsklima" zu "guter" Teamarbeit und Zielerreichung führt.

Von einigen Befragten wird unter Hinweis darauf, daß für die Tätigkeit keine spezifischen Vorkenntnisse notwendig sind (Anlern Tätigkeiten) und daß sich auch keine Änderungen in der Arbeitsweise ergeben, die Frage nach zukünftig neuen notwendigen Qualifikationen für die Arbeiter verneint.

Wie werden Sie bzw. Ihre Mitarbeiter diese benötigten Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten erreichen?
(Frage 12a)

Für angelernte Arbeiter soll dieses Ziel durch verbesserte Einschulung erreicht werden. Ansonsten werden oft überbetriebliche Seminare für Facharbeiter, vermehrte Bereitstellung schriftlicher Informationen (Prospekte, Kataloge und andere Informations-Materialien von Herstellern und Händlerschulungen) genannt.

"Man ist eingebunden in einen laufenden Lernprozeß. Ich finde, daß man vielleicht ein Viertel seines Wissens in der Schule, in der Universität, bei den verschiedenen Fachprüfungen usw. lernt, das übrige dann im beruflichen Leben anwächst, sich aneignen muß, sonst geht man unter, das ist klar; ein laufender Prozeß, auch wenn er nicht in der Schulbank stattfindet."

Als Weg zum Erwerb dieser neuen Qualifikationen werden unterschiedlichste Inhalte und Organisationsformen angeführt (meist aber erst auf näheres Befragen hin und nicht spontan):

"Wir sind nicht mehr in der Lage, noch mehr aus dem Bestehenden herauszuholen, d.h. man muß neue Kräfte mit herein nehmen. Bei den Lehrlingen gibt es immer einen, der deutlich herausragt aus der Gruppe. Und das sind auch Leute, die entweder, weil sie von Haus aus keine weitere Schule machen konnten oder selbst keine Lust hatten, die sind also durchwegs bereit, sich im Rahmen des zweiten Bildungsweges oder wie immer weiterzubilden."

"Ganz praktisch, indem wir uns einen Computer kaufen, uns die Bücher kaufen und uns die Zeit nehmen, uns gemeinsam hinzusetzen, uns damit zu spielen und dadurch zu lernen."

"Bei denen, die man schon hat, kann man es eh' nur erreichen, indem man sie selbst dorthin führt, sicherlich auch ein bißchen extern bildet. Nur, ich bin der Meinung, daß das alles ein bißchen begrenzt ist, daß das nicht anlernbar ist und so weiter. Entweder er bringt es oder nicht. Es gibt halt Leute, die machen lieber ruhige Arbeit, machen die brav und gut. Je mehr er so was von selbst aus mitbringt, umso mehr bringt ihm das auch etwas."

On the job-Lernen wird oft nicht wahrgenommen und/oder für nicht organisierbar gehalten. Auch die Möglichkeit einer lernfördernden Gestaltung der Arbeit wird oft nicht erkannt.

5. Das Bildungsangebot im Unternehmen

5.1. DIE BILDUNGSPALETTE

Insgesamt zeigte sich, daß der Bildungsbegriff aus der Sicht der Befragten sehr viel enger war; einige der abgefragten Bildungsmaßnahmen wurden überhaupt nicht als zu "Bildung" gehörig gesehen.

Welche von den folgenden Möglichkeiten und Bildungsangeboten nehmen Sie jetzt bereits in Anspruch - und welche wollen Sie in Zukunft durchführen? (Frage 12b)

5.1.1. Vermittlung von Fachwissen außerhalb des Unternehmens

* Kongresse, Seminare, Vorträge, Messen

Dem Besuch von (inländischen) Tagungen und Vorträgen sowie insbesondere von in- und ausländischen Fachmessen wird sehr große Bedeutung beigemessen (Kundenkontakte, Produktneugigkeiten, Branchenneugigkeiten). Es werden meist Mitglieder der Geschäftsleitung oder Führungskräfte entsendet. Trotz u.U. hoher Kosten wird hier der Informationswert sehr hoch eingeschätzt, die Bedeutung scheint in Zukunft noch zu steigen. Allerdings werden nach der Rückkehr die Informationen kaum an andere Mitarbeiter weitergegeben.

"Ich nehme Leute mit auf die Messe, dann sehen sie, daß sie etwas nicht wissen, daß sie etwas erfahren können, was sie beim Kunden brauchen können."

* Externe Seminare

Bei externen Seminaren werden für die Mitarbeiter vor allem fachspezifische Seminare und Verkaufsschulung in WIFIs, für die Geschäftsleitungsebene der Besuch von Seminaren (Hernstein, ÖAF, MDI) genannt.

Längerdauernde Kurse (z.B. Schweiß-, Bilanzbuchhalter-, Sprachkurse) werden in der Freizeit besucht.

Bei sehr branchenspezifischen Problemen wird u.U. auch an Fachkursen im Ausland teilgenommen (z.B. Einschulungskurse bei Herstellerfirmen).

Große und steigende Bedeutung hat auch die Teilnahme an Schulungsveranstaltungen von Händlerfirmen (Einschulung auf Geräten, Kurse zur Wartung neuer Geräte). Dabei wird seitens einiger Anbieter versucht, von Trainern abgehaltene Kurse durch Informationsmaterialien, Einführungsprogramme bei EDV-Anlagen oder Video-Cassetten zu ersetzen.

"Eine Schulung für z.B. die Klimaanlage von einem BMW, die bisher oder vor 5 Jahren mit einem Vortrag mit Dias gelaufen ist, wo der Obermechaniker erklärt hat, welche Schrauben zum Aufmachen sind, ist etwas, das durch die Video-Cassette einfach

nicht mehr existiert. Heute kauft der gleiche Mechaniker Video-Cassetten und schaut sich die daheim am Gerät an."

Unter Bildung wird vor allem der Besuch externer Seminare verstanden. Genannt wird an erster Stelle das WIFI, für Führungskräfte Hernstein, ÖAF, MDI, weiters Veranstaltungen von Handelskammer/Innungen. Teilweise werden auch Seminare anderer örtlicher Erwachsenenbildungs-Institutionen besucht, für Sprachen auch Volkshochschulen.

* Sonstige externe Maßnahmen

Als sonstige Maßnahmen werden z.B. Betriebsausflüge (mit Besichtigung eines Werkes), Besuch von Herstellerfirmen im Ausland, Besuch externer Vortragsreihen, auch Kontakte zum TU-Außeninstitut, zum Forschungsförderungsfonds, zur Aktion "Wissenschaftler in die Wirtschaft" genannt; weiters die Teilnahme an überbetrieblichen Arbeitskreisen und Erfa-Treffen, wobei allerdings die Konkurrenzfrage eine große Rolle spielen kann.

"Wenn da alle die gleichen Informationen haben, dann hat ja keiner mehr einen Vorsprung."

"Wenn wir da Leute hinschicken, bekommt die Konkurrenz Informationen über uns."

5.1.2. Schulung/Weiterbildung im Unternehmen

* Beratung durch Externe (Fachberater, Moderatoren)

Beratung durch Externe wurde von einigen Unternehmen in Anspruch genommen, jedoch wird diese Beratung vor allem mit Fach-Beratung (z.B. im Bereich EDV-Installation, Finanzplanung, Erstellung eines Werbeprospektes, Personalvermittlung, Verkaufskonzept, Einführung einer Kostenrechnung) gleichgesetzt.

In einigen Fällen wurde auch Beratung als gemeinsame Erarbeitung eines Leitbildes oder einer Marketingkonzeption bzw. im Zuge einer Betriebsdiagnose genannt. Auch hier wurde meist zuerst nach einer Fachberatung zur Lösung eines speziellen Problemes gefragt, nach Betrachtung des Problems stellte sich aber heraus, daß grundsätzlichere und ganzheitliche Lösungsansätze notwendig und sinnvoll waren.

In Einzelfällen wurden eine Bildungsbedarfserhebung durch Externe, Entwicklung von Train-the-Trainer-Programmen sowie Erarbeitung von Unterlagen (Arbeitsmappen) für Lehrlinge mit Externen usw. genannt.

* Interne Klausuren und Besprechungen

Interne Besprechungen finden - abgesehen von gelegentlichen Betriebsversammlungen - in formeller oder regelmäßiger Form meist auf der Geschäftsführungsebene mit den wichtigsten Mitarbeitern statt. Dazu zählen vor allem die üblichen "Postsitzungen", Arbeitsbesprechungen mit Abteilungsleitern, Meisterbesprechungen usw.

"... in der Führungsebene fast täglich, einmal im Jahr für alle."

"... alle 14 Tage eine Meisterbesprechung, die dauert üblicherweise 2 Stunden, monatlich eine Besprechung mit der Verkaufsabteilung, quartalsmäßig mit dem Betriebsrat."

Regelmäßige Besprechungen mit den Mitarbeitern einzuführen, wurde zwar

"... versucht, aber das hat irgendwie nicht hingehauen und ist immer wieder nach ein paar Mal versandet."

Interne Klausuren unter dem Gesichtspunkt des Lernens oder der Lösung von betrieblichen Problemstellungen (Lernstatt, Workshop, Werkstattforen usw. wurden bei dieser Frage kaum angeführt. Bei Nachfragen wurde vor allem die "fehlende Zeit" als Hemmnis angeführt. Eine Ausnahme bildeten hier Unternehmen, die mit Beratung im Sinne der Organisationsentwicklung praktische Erfahrungen hatten. In einem Fall entwickelte eine Projektgruppe einen Schulungsplan für ihre neuen Mitarbeiter, in einem anderen Fall findet täglich eine Besprechung anstehender Probleme statt.

"Vom know how bis zur Problemanalyse eines Kunden wird täglich alles beredet. Wir machen auch interne Verkaufstrainings mit Video."

Einige Male wurden auch interne Besprechungen in Anschluß an überbetriebliche Seminare genannt, in denen versucht wurde, die Erkenntnisse aus dem Seminar gleich im Unternehmen umzusetzen.

* Firmeninterne Seminare

Interne Seminare mit externen Trainern finden nur im Einzelfall statt (Fachschulungen, Verkaufsförderung), meist mit Trainern von Herstellerfirmen.

In einigen Unternehmungen werden regelmäßig interne "Produktschulungen" (Informationen über erzeugte bzw. vertriebene Produkte) von mehrstündiger Dauer abgehalten.

Interne Schulungen wurden dann selbst geplant, wenn kein externes Angebot vorhanden war und die Inhalte auch nicht im Rahmen eines Lehrberufes abgedeckt wurden.

* Einführung neuer Mitarbeiter

Programme zur Einführung von Mitarbeitern hatte keines der befragten Unternehmen. Das Schwergewicht liegt auf dem Imitationslernen und Gesprächen mit erfahrenen Mitarbeitern.

"Die Leute werden angelernt, das ist eher praktisch zu sehen. Theorie ist da weniger dabei, das macht der Vorarbeiter, er stellt ihn erst einmal zu einem Mann, der diese Arbeit macht, dazu. Da kann er mal einen Tag oder zwei zuschauen und dann wird er zu dieser Tätigkeit herangezogen und darf

selbst werken und dann schaut der andere zu und erklärt ihm, wenn er was falsch macht. So kommt er in diese Arbeit hinein, die ja in der Regel optisch nicht schwierig ist, aber es gehört sehr viel Gefühl dazu, sehr viel technisches Verständnis."

Neue Lehrlinge werden auf unterschiedliche Weise eingeführt: In einem Unternehmen besuchen sie zu Beginn einen 6-wöchigen überbetrieblichen Kurs in der Landesberufsschule, in anderen werden sie einem Ausbilder beigegeben oder sie absolvieren mehrwöchige Aufenthalte in verschiedenen Abteilungen des Betriebes, wobei sie Ansprechpartner in den einzelnen Abteilungen haben.

* Einschulung auf neuen Geräten

Die Einschulung auf neu installierten Geräten (EDV, Produktionsanlagen) erfolgt für die Geschäftsleitung bzw. die damit hauptsächlich befaßten Mitarbeiter meist in Form einer kurzen Einschulung vor Ort durch Vertreter der Herstellerfirma bzw. durch Besuch eines überbetrieblichen Seminars des Herstellers oder Händlers. Diese Mitarbeiter übernehmen es dann, bei Bedarf weitere Kollegen intern einzuschulen.

* Ausbildung von Mitarbeitern außerhalb der Firma, die anschließend die Kollegen schulen (train the trainer)

Ein regelrechtes Train-the-Trainer-Programm ist in keiner Unternehmung vorhanden, es erfolgt lediglich eine informelle Wissensweitergabe, z.B. durch Einschulung von Kollegen an Geräten oder durch ein Referat über ein besuchtes Seminar mit anschließender Diskussion. Teilweise finden auch kurze interne Vorträge über Probleme einzelner betrieblicher Teilbereiche statt (für mittlere Führungskräfte).

In der Regel spezialisiert sich ein Mitarbeiter auf ein bestimmtes Aufgabengebiet (z.B. Antennenbau, Verkauf von Rennrädern, eine bestimmte Marke) und wird bei Bedarf beigezogen.

In einigen Fällen wurden Führungskräfte und Mitarbeiter, die externe Seminare besuchten, explizit als "Multiplikatoren" eingesetzt.

* Einrichtung einer Fachbibliothek für Mitarbeiter

In jeder Unternehmung werden Fachzeitschriften abonniert oder relevante Fachliteratur gekauft. Diese steht den interessierten Mitarbeitern ebenfalls zur Verfügung (Umlauf, Fachbibliothek). Diese Möglichkeit wird aber häufig nur von einigen Interessierten genutzt.

Infolge der empfundenen Arbeitsbelastung kommt der Weiterbildung durch Lesen von Fachliteratur - meist problembezogen bei während der Arbeit auftretenden Wissensdefiziten - verstärkte Bedeutung zu. Da immer wieder während der Arbeit bei auftretenden Problemen nachgeschlagen wird oder auch Kontakte zu Technikern der Herstellerfirmen hergestellt werden, konnten hier die Befragten nur Schätzwerte für den zeitlichen Aufwand angeben.

* Job rotation

Während in einigen Kleinbetrieben durchaus "jeder alles machen können muß" (zumindest in der Fertigung), d.h. "überall mit anpacken können muß", wird von anderen beobachtet, daß seitens der Mitarbeiter die Tendenz besteht, sich auf eine bestimmte Tätigkeit zu beschränken (z.B. auch innerhalb einer Arbeitsgruppe), insbesondere wenn Akkordlöhne gezahlt werden. Hier besteht dann weniger Neigung, die Qualifikationen zu erweitern ("Springer bin ich nicht gerne, weil ich dann ständig etwas anderes tun muß.", "Wieso soll ich jetzt etwas anderes machen, da bin ich ja viel langsamer.")

* Sonstige interne Aktivitäten

Hier wurden vor allem gemeinsame Freizeitaktivitäten genannt, welche das Gemeinschaftsgefühl heben sollen.

5.1.3. Exkurs: Zur Lehrlingsausbildung

Es wird bemängelt, daß viele Lehrlinge grundlegende Kulturtechniken nicht beherrschen, an der Arbeit und dem Unternehmen desinteressiert sind. Insbesondere wird auch - wie bei Arbeitern mit Anlernertätigkeiten - eine zu geringe Konzentrationsfähigkeit des Lehrlings sowie Unselbständigkeit beim Arbeiten bemängelt.

"Das Problem ist, daß die Fähigen in eine Schule weitergehen und so für uns verloren sind, weil sie später auch als Abbrecher nicht mehr zurückkommen."

Die Einführung am Arbeitsplatz erfolgt in unterschiedlicher Form:

- * Zuerst überbetriebliche Kurse, dann erst Ausbildung am Arbeitsplatz
- * Kurze Einführungsveranstaltung (Überblick über den Betrieb, Betriebsführung)
- * Der Lehrling wird einem Meister oder Gesellen zugeteilt und lernt durch Zusehen (z.B. im Verkauf) und Mithilfe (z.B. auf Montage).
- * Der Lehrling wandert planmäßig durch alle Abteilungen des Betriebes und hat in jeder Abteilung jeweils einen Ansprechpartner.

Darüber hinaus erfolgt in manchen Betrieben der Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen als "incentive" für besonders bewährte Lehrlinge (z.B. Spezial-Fachkurse), u.U. Teilnahme an Wettbewerben, der Besuch von Messen usw.

Betont wird in den meisten Unternehmen, daß der Erfolg des Lehrlings vor allem auch von dessen Mittätigkeit und Interesse abhängt ("Bei uns kann man was lernen, wenn man nur fragt."), daß dies aber nicht bei allen der Fall ist.

"Wenn einer nichts fragt, wird ihm auch viel weniger erklärt."

5.2. DIE ORGANISATORISCHE GESTALTUNG DER BILDUNGSARBEIT

5.2.1. Entsendung von Mitarbeitern

Wenn Sie interne Veranstaltungen durchführen oder externe Kurse beschicken: Wie funktioniert das?
Wie werden die Mitarbeiter informiert?
Wie kommen die Interessenten auf das Seminar?
(Frage 13)

Die Geschäftsleitung wird meist durch Fachzeitschriften, Innungszei-
tungen, zugesandte Prospekte informiert und spricht gezielt ausgewähl-
te Mitarbeiter an bzw. sorgt für einen Aushang am Schwarzen Brett.
Häufig aber auch die Mitarbeiter selbst die Ankündigungen in Fachzeit-
schriften oder erfahren es durch die "Stille Post" oder den Betriebs-
rat.

"Wir geben die vorgesehenen Kursunterlagen oder
Reklameschriften hinunter und wenn er will, dann
wird er durch uns gefördert oder zumindest nicht
gehindert."

"Ich gebe meinen Senf insofern dazu, indem ich
sage, entweder bin ich daran interessiert, daß Du
es machst, und dann bleibt ihm ohnehin meistens
nichts mehr übrig, oder aber, ich sage, das steht
Ihnen frei, ich glaube, das wäre ganz gut. Wenn
Sie wollen, dann gehen Sie."

"Durch die Post kommen sehr viele Sachen herein,
die Leute nehmen sich aber kaum Zeit dazu. Mögli-
cherweise sollte man das öfter tun. Dieses Zeug
liegt eher nur herum, die meisten freut es eben
einfach nicht, die hau'n um 5 Uhr den Bleistift
hin und gehen baden."

"... dann heißt es eben, wollen Sie sich das an-
schauen, dann heißt es natürlich ja, dann ist nur
noch die Frage, wann."

"Wer sich für etwas interessiert, geht zu seinem
Vorgesetzten; wenn den etwas interessiert, geht er
zur Geschäftsführung."

In vielen Fällen wurde der Seminarbesuch vom Chef angeordnet und aus-
gesucht:

"Von sich aus kommt ja kein Mitarbeiter mit einem
Bildungswunsch."

5.2.2. Umsetzung und Überprüfung

**Was haben Ihnen Bildungsveranstaltungen gebracht?
Wie klappt die Anwendung am Arbeitsplatz?
Wird in irgendeiner Weise nach der Rückkehr überprüft, was das Seminar gebracht hat? Wie?
(Frage 13)**

Es wird in Klein- und Mittelbetrieben meist nicht explizit überprüft, ob und was ein Seminar bringt. So herrscht z.B. die Meinung, "der Chef hat es ausgesucht, also muß es was bringen".

Genannt werden z.B. ein Gespräch über das Seminar mit der Geschäftsführung oder ein Bericht vor Kollegen.

Während bei Wissensvermittlung im fachlichen Bereich der Erfolg darin gesehen wird, daß der Mitarbeiter das neue Wissen unmittelbar selbst an seinem Arbeitsplatz anwenden kann, wird der Erfolg von Trainings im Verhaltensbereich (z.B. Verkaufstraining) als nicht meßbar oder direkt zurechenbar angesehen.

"Ist meiner Meinung nach nicht quantifizierbar. Gefühlsmäßig würde ich sagen positiv, da und dort kann man natürlich sagen, da ist gar nichts gekommen, aber grundsätzlich bin ich der Meinung sehr positiv."

"Das ist sehr verschieden, das kann man so nicht sagen, es gibt Seminare, wo man Null mitnimmt, und andere, bei denen man sehr gute Erfahrungen macht. Ich bin mehr und mehr in der letzten Zeit zu der Ansicht gekommen, daß die meisten Seminare, die so angeboten werden, eigentlich nicht den Kern treffen und man meistens irgendwo ein bißchen frustriert weggeht."

Wenn oft auch - nach Besuch einer punktuellen Schulungsmaßnahme wie z.B. eines Verkaufstrainings oder eines Fachkurses - kaum Auswirkungen auf das Verhalten und die Arbeitsqualität festgestellt wurden, wurde doch beobachtet, daß die Mitarbeiter nun "bewußter" arbeiten und mehr Probleme in ihrer Tätigkeit sehen.

"Da sieht man dann, daß er in Bereichen, wo er sich vorher nicht ausgekannt hat, jetzt weiß, wie es geht."

"Nein, nicht direkt überprüft, aber man fragt sie natürlich, was sie gesehen haben usw. Was er letztlich persönlich daraus macht, ist dann seine Angelegenheit. Das tangiert natürlich den Geschäftsbetrieb auch, aber es gibt da keine Kontrolle in dem Sinn, also eine Zwischenprüfung oder sonst was."

"Das hängt vom jeweiligen Vorgesetzten ab. Der eine setzt sich mit den Leuten, die von einem Seminar kommen, zusammen, prüft sie und diskutiert mit ihnen, der andere tut gar nichts."

"Weiterbildung hat einen hohen Stellenwert, aber man soll es vielleicht nicht übertreiben. Es werden so viele Schulungen angeboten, daß - wenn Sie alle besuchen wollten oder ihre Mitarbeiter - Sie ihre Mitarbeiter dann nie mehr vollständig zusammenhaben. Und manche besuchen ja die Kurse mit großer Begeisterung, nur lernen tun sie gar nichts, weil sie das gar nicht mehr verwerten können und verdauen. Ich finde es klüger, irgendeinen Punkt herauszusuchen, wo einer besonders schwach ist, und ihm da ein oder zwei Kurse oder auch mehr - wenn es notwendig ist - zukommen zu lassen und erst dann, wenn er das voll beherrscht, wieder in eine andere Richtung zu schicken."

Maßnahmen zur Förderung des Lerntransfers, zur Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz werden jedenfalls kaum gesetzt. Einer intensiveren Förderung der Umsetzung (z.B. Abteilungsbesprechungen und Arbeitsgruppen) steht meist die Zeit entgegen.

"Die Anwendung klappt sehr gut, weil wir beschicken nur solche Kurse."

"Das ist eine sehr heikle Frage, an und für sich der Sinn der Weiterbildung. Da muß ich ehrlich gestehen, durch die Struktur des Betriebes, aber nicht nur bei uns, aber das ist auch bei den anderen so: entweder kann sich der Betreffende im Rahmen der eingefahrenen Gleise durchsetzen, das zweite ist, daß er gar nicht will, das dritte kann sein, daß er sagt, das, was ich dort gelernt habe, ist zwar sehr gut, aber das, was wir machen, ist auch nicht blöd. Also lassen wir es, wie es ist, oder zum Teil wird es effektiv durchgesetzt. Das gelingt aber nur, wenn mindestens zwei Leute auf einem Kurs waren; es gelingt selten, wenn nur einer dort war, da fehlt dann die Mitteilungsfähigkeit."

"Diese Auswirkungen sind vor allem größere Motivation, die spürbar ist, die nach einer gewissen Zeit aber wieder abflaut. Aber das ist dann eine Sache, wie man es intern einteilt, mit den Möglichkeiten, die es gibt, sich mit dem tatsächlich Gelernten weiter zu beschäftigen."

"Das ist Sache jedes einzelnen, wie konzentriert er in die Richtung arbeitet. Man wiederholt die Sachen immer wieder, um das wieder aufzufrischen, damit das eben aktuell bleibt."

5.2.3. Bildungswerbung

Die "Bildungswerbung" seitens der Geschäftsführung umfaßt meist ein persönliches Ansprechen einzelner Mitarbeiter und die Weitergabe von Kursangeboten aus Institutsprogrammen oder aus Fachzeitschriften (Zeitschriftenumlauf, Schwarzes Brett). Daneben wird auch der "Stille-Post-Effekt" und die Rolle des Betriebsrates erwähnt.

5.2.4. Kosten- und Zeitaufwand

**Wieviel Geld geben Sie jährlich für Bildung aus?
(Trainerhonorare, Unterlagen, Seminargebühren)
Wieviel Geld wollen Sie in Zukunft dafür investie-
ren? (Fragen 14 und 15)**

Die meisten Unternehmen waren nicht von vornherein in der Lage, ihre Bildungsausgaben zu nennen. Entsprechende Statistiken wurden auch von den größeren Unternehmen kaum geführt. Dies kann u.U. daran liegen, daß nicht alle abgefragten Möglichkeiten als zur "Bildung" gehörig gesehen wurden. Gerade die "Rundumkosten" von Seminarbesuchen schlagen meist nicht zu Buche.

Am öftesten wurde die Kategorie "10.000 bis 50.000 Schilling" genannt, bei größeren Unternehmen bzw. bei Besuch ausländischer Veranstaltungen oder Beratereinsatz die nächste Kategorie "50.000 bis 100.000 Schilling p.a."

Wenn auch verschiedentlich die hohen Kosten externer Seminare (insbesondere die Hotelkosten) als Hemmnis erwähnt werden, gibt es praktisch keine Planung der Bildungskosten, sondern es wird je nach Interesse Literatur angekauft oder ein Kurs beschickt. Im Prinzip wird jedes Jahr etwa derselbe Betrag für Bildungsmaßnahmen i.w.S. ausgegeben.

Detaillierte Aufzeichnungen über Bildungskosten führt praktisch niemand. In den kleineren Unternehmen ist man jedoch oft aus dem Kopf heraus in der Lage, die einzelnen Positionen (Fachliteratur, Kurse) zu beziffern, was aber auf die geringere Anzahl von Bildungsmaßnahmen zurückzuführen ist.

Das Zahlenmaterial (Seminargebühren) stünde in einigen Fällen zwar zur Verfügung (eigene Kostenstelle), aber eine genauere Analyse wurde nicht vorgenommen, weil kein Kosten-/Nutzen-Vergleich als möglich erscheint.

Global wird die Absicht ausgesprochen, auch in Zukunft etwa gleich viel oder etwas mehr auszugeben.

**Wieviel betriebliche Arbeitszeit stellen Sie für Weiterbildung/Schulung zur Verfügung?
Wieviel würden Sie in Zukunft zur Verfügung stellen? (Fragen 16 und 17)**

Die Weiterbildung findet teils in der Freizeit, teils in der Arbeitszeit statt. Probleme werden durch die Arbeitsbelastung gesehen bzw. darin, daß das Interesse der Arbeitnehmer nach Dienstschluß stark sinkt. Bezogen auf die Zeit besteht bei den Unternehmen die Tendenz, die Bildungsmaßnahmen eher außerhalb der Arbeitszeit abzuhalten. Jedoch werden die Kosten praktisch in allen Fällen vom Unternehmen getragen.

Wird ein Mitarbeiter gezielt ausgewählt und auf die Übernahme einer bestimmten Position vorbereitet, finden die vereinbarten Kurse meist in der Arbeitszeit statt.

Bei Bildungswünschen durch die Mitarbeiter selbst wird geprüft, inwieweit der Kursinhalt für den Betrieb, für die jetzige oder zukünftige Tätigkeit des Mitarbeiters relevant ist. Danach bemißt sich auch das Ausmaß an Unterstützung (Kostentragung, Freizeitregelung) seitens des Unternehmens. Meist jedoch

"... kommen Mitarbeiter ohnehin nur mit Sachen, von denen sie wissen, daß sie für den Betrieb relevant sind."

In einigen Fällen erfolgt eine Absicherung durch Vereinbarung der Rückzahlung der Kurskosten bei Kündigung, in anderen wird dies als normales Risiko hingenommen bzw. Bildungsarbeit wird auch als Instrument zur Verbesserung des Image nach außen und innen gesehen.

"Negativ ist es in einzelnen Fälle, aber das kann man nicht generalisieren. Wo Leute aufgrund der ihnen gewährten Möglichkeiten zur Weiterbildung übers Ziel hinausschießen wollen bzw. auch dort, wo manchmal das Gefühl, daß man ausgenutzt wird, um eine möglichst gute Weiterbildung zu haben, und dann, wenn es so weit ist, wegen ein paar tausend Schilling abspringt und zu einem anderen Betrieb geht, das ist die negative Seite daran."

Genauere Zeitschätzungen für die Weiterbildung sind auch deswegen nicht möglich, weil kaum abgeschätzt werden kann, wieviel Zeit für den Wissenserwerb am Arbeitsplatz (durch Nachfragen, Nachschlagen) verwendet wird.

Wenn auch der Zeit- und Kostenaufwand von den Befragten nur sehr schwer abgeschätzt werden konnte (bei einigen Unternehmen führte allein schon die Frage zu einem Lerneffekt), war doch tendenziell zu bemerken, daß bei höheren Bildungsinvestitionen die Aussagen über mangelnde Motivation und Wissensdefizite der Mitarbeiter abnahmen.

5.2.5. Weiterbildungsverantwortliche

Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Verantwortlichen für Schulung und Weiterbildung? (Frage 18)

In den meisten Unternehmen liegt die Verantwortung für Schulung/Weiterbildung direkt bei der Geschäftsleitung. Schulungsabteilungen, Richtlinien oder Budgets gab es auch in den größeren befragten Unternehmen nicht.

5.2.6. Zielgruppe

Wer wird überwiegend geschult/weitergebildet? (Frage 19)

Überwiegend weitergebildet wird die Geschäftsführungsebene (insbesondere Juniorchef), die Vorgesetzten, in größeren Betrieben die Angestellten bzw. das EDV-Personal. Häufig finden auch punktuelle Schulungsmaßnahmen für das Verkaufspersonal statt. Auch Weiterbildungsmaßnahmen für Lehrlinge werden genannt.

Grundsätzlich steigt das Bildungsangebot mit der Hierarchie.

"Das Problem liegt meiner Meinung dort, daß man es natürlich nicht allen Recht machen kann und ich kann keinen Betrieb leiten, in dem ich lauter Generaldirektoren habe. Ich brauche also Leute, die an eine ihnen natürliche Grenzen anstoßen und dort aber brav und gut mitarbeiten; dann werde ich mich nicht mehr bemühen, die weiß Gott wie weit weiterzubilden."

6. Zur Einstellung zur Bildung

Was bedeutet für Sie "Schulung" bzw. "Weiterbildung"? (Frage 20) (bis zu 5 Nennungen möglich)

Im Anschluß an die Interviews wurde um eine Einschätzung anhand vorgegebener Alternativen gebeten. Von den Statements wurden vorwiegend die positiven angekreuzt. Nur dem Statement, daß durch Bildungsarbeit die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Betrieb gefördert würde, wurde weniger oft zugestimmt.

Dies macht auch die Grenzen einer schriftlichen Befragung deutlich.

- (23x) Weiterbildung wirkt auf die Mitarbeiter motivierend
- (21x) spezielle Fähigkeiten und Begabungen werden durch Weiterbildung gefördert und Mitarbeiter werden zu eigenem Denken ange-regt
- (21x) nur eine kontinuierliche Weiterbildung sichert den Bestand des Unternehmens
- (25x) Weiterbildung bringt mich und meine Mitarbeiter auf den neuesten Wissensstand und ist daher wichtig
- (20x) Weiterbildung führt zu einer positiven Einstellung gegenüber Konflikten und Änderungen

Hindernd wurden vor allem folgende Faktoren gesehen:

- (12x) meine Mitarbeiter haben keine Zeit/kein Interesse
- (10x) die Kosten für die Weiterbildung sind zu hoch (Kursgebühr, insbesondere Hotel- und Aufenthaltskosten)
- (10x) ausgebildete Mitarbeiter stellen Forderungen bzw. verlassen den Betrieb

Die folgenden Themen wurden nicht direkt abgefragt, sondern ergaben sich im Laufe des Interviews aus Nebenbemerkungen usw.:

6.1. DIE BILDUNGSMOTIVATION DER MITARBEITER (aus der Sicht der Geschäftsleitung)

Die generelle Bildungsmotivation der Mitarbeiter wird stark unterschiedlich wahrgenommen. Während einige Unternehmen eine wahre "Bildungsbegeisterung" feststellen und ihre Mitarbeiter eher "bremsen" müssen, gibt es auch gegenteilige Erfahrungen. So wird in Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter darauf hingewiesen, daß trotz Übernahme der Kurskosten, Lohnfortzahlung und Besuch von Kursen in der Arbeitszeit mangelndes Interesse an Fortbildung festgestellt wird oder angebotene Weiterbildungsmaßnahmen überhaupt abgelehnt werden, insbesondere dann, wenn mit der Fortbildung kein Aufstieg oder eine Änderung in der Arbeitstätigkeit verbunden ist.

Das Interesse an Bildungsmaßnahmen wird jedenfalls individuell sehr verschieden erlebt.

Aufstiegsmotivation und Ehrgeiz wird nur bei einigen Mitarbeitern beobachtet:

"Das ist eher unterschiedlich, manche wollen sich Prüfungen eher entziehen, manche wiederum sind sehr ehrgeizig und machen so viel sie können."

"Ich würde sagen, die Majorität ist absolut uninteressiert."

"Zum Beispiel die Staplerfahrer, die muß man zum Kurs geradezu treten."

Die dem Mitarbeiter angebotenen oder nachgefragten Kurse umfassen in praktisch allen Fällen fachlich/kaufmännisches Spezialwissen. Verhaltenstraining (ausgenommen Verkäuferschulung) und Führungstraining werden fast nur in größeren Unternehmen durchgeführt.

Generell hängt die Bildungsmotivation von vielen Faktoren ab: vom Alter und der Vorbildung der Mitarbeiter, dem Lernpotential der bisher ausgeübten Tätigkeit, der Einstellung der Unternehmensleitung zur Bildung (Motivation und Vorbildwirkung), der hierarchischen Position des Mitarbeiters, den Aufstiegschancen im Unternehmen, der Branche und dem "Umfeld" des Unternehmens.

- * Ältere Mitarbeiter (kurz vor der Pension) werden als nicht mehr lernwillig erlebt.
- * Die Einstellung der Vorgesetzten zur Bildung ("Was man alles von Natur aus haben muß und nicht lernen kann."), ihre Vorbildwirkung, ihre Aufforderungsfunktion, ihre Vorurteile beeinflussen das Bildungsverhalten der Mitarbeiter wesentlich.
- * Mit wahrgenommenen Aufstiegschancen steigt die Bildungsmotivation (bzw. nach Aufstieg werden Wissenslücken deutlich und die Motivation zur Abdeckung steigt).
- * Die Bildungs- und Informationsintensität der Branche beeinflusst die Motivation der Mitarbeiter zur Bildung und Informationsaufnahme (z.B. Besuch von in- und ausländischen Messen und Konferenzen, um neueste Entwicklungen und Produkte kennenzulernen; intensives Studium von Fachprospekten und -katalogen ist dann selbstverständlich, wenn die Produktpalette laufend umgestaltet wird). Beispiele: Buchhandel, Modebranche, Friseur, Kfz-Branche, Elektronik-Branche.
- * Mitarbeiter mit abwechslungsreichen Arbeitsplätzen (spezialisiertes Fachgebiet innerhalb des Betriebes, Kundenberatung, unterschiedlich anspruchsvolle Aufgaben) sind stärker Weiterbildungsmotiviert.
- * Bei hierarchisch niedrigen Tätigkeiten ist die Motivation und Information der Mitarbeiter am geringsten (ebenso das Angebot seitens der Unternehmungen). Die Mitarbeiter wollen eher in ihrem bisherigen Tätigkeitsbereich verbleiben, auch und gerade bei monotonen Beschäftigungen.

Gerade beim erstmaligen Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen ist insbesondere bei lernungsgewohnten Mitarbeitern ein starker Widerstand zu beobachten. Diese "Angst vor Neuem", die sich als Abwehr des unbekanntes Angebotes zeigt, war aber auch bei den Befragten zu beobachten, wenn neue Varianten von Bildungsmaßnahmen, Beratereinsatz, Unternehmensplanung usw. zur Sprache kamen.

Besonders bei hierarchisch niedrigeren Mitarbeitern wird als stärkstes Motivationsmittel ein monetärer Anreiz oder eine Aufstiegschance gesehen:

"In der Regel ist es so: Wenn der Mitarbeiter irgendeinen Fortbildungslehrgang macht, der auch für die Firma von Interesse ist, da wird er auf jeden Fall erstmals ein wenig mehr verdienen, sodaß die anderen, die das nicht gemacht haben, sehen können, daß es nicht umsonst ist, wenn man was lernt. Ich habe schon den Eindruck, daß die Leute sehen, das es nicht umsonst ist."

"Bei den Verkäufern ist es so, daß sie mehr Geld verdienen werden, indirekt, denn sie haben bei uns eine Provision und ein kleines Fixum. Wenn er sich bildet und lernt und gut ist, dann hat er einen ziemlichen Erfolg."

6.2. TYPISCHE AUSSAGEN "NICHT BILDUNGSMOTIVIERTER" BEFRAGTER

"Dann weiß die Konkurrenz gleichviel wie wir, wenn wir auf Seminar gehen."

"Kenntnisse muß man schon mitbringen, wenn man einen Arbeitsplatz antritt."

"Führung kann man nicht lernen."

"Für unser Unternehmen gibt es nichts, wir sind schon zu spezifisch. Da kann ein Trainer gar nicht mehr Bescheid wissen."

"Einschulung genügt, es gibt bei uns keine Änderungen."

"Das Problem liegt beim Mitarbeiter, der nicht motiviert ist."

"Das passiert ohnehin in der täglichen Praxis, man lernt am Auftrag."

"Bei uns brauchen wir keine Bildungsarbeit. Das, was wir an Wissen brauchen, haben wir, und am Produkt ändert sich nichts."

"Das Talent zum Verkäufer hat man oder nicht, es ist wenig dazulernbar."

"In diesen Kursen hört man immer nur Theorie, aber nicht, wie man es anwenden kann."

Die meisten dieser Argumente gegen Bildung beziehen sich auf den Nicht-Besuch externe Seminare, andere Maßnahmen werden kaum in Betracht gezogen.

Ein starker Zusammenhang scheint mit den eigenen **Vorerfahrungen** in der Aus- und Weiterbildung zu bestehen. Oft wird das Lernen in der Weiterbildung noch mit "schulischem Lernen" gleichgesetzt und führt zu Widerständen:

"Die negativen Erfahrungen haben sich bei mir von der Schule in den Beruf herübergerettet. Ich gehe nach wie vor allem aus dem Weg, was mit Prüfung irgendwie zu tun hat. Ich habe Angst vor allem, was irgendwo mit Ausbildung im Sinne von Lehrer und Zeigefinger zu tun hat."

"Ich muß ehrlich sagen, ich habe in meinem Leben vom Wissen aus der Schule nicht viel gebrauchen können. Sicher diese Grundvoraussetzungen wie lesen und schreiben; aber die Schule hat mir für mein späteres Leben, was ich an Erfahrungen und an Dingen gesammelt habe, eigentlich nichts gegeben."

Es wurde auch mehrmals berichtet, daß Mitarbeiter von sich aus den nochmaligen Besuch einschlägiger Kurse deswegen ablehnen, weil diese zuwenig fach- und firmenspezifisch waren und ihnen zuwenig gebracht hatten.

Typisch für nicht sehr motivierte Befragte waren z.B. folgende Aussagen:

"Man lernt ja nie aus. Ich habe wieder einige Anregungen bekommen; man lernt ja immer wieder etwas Neues in einem Kurs."

"Man wird durch so einen Kurs auch wieder in vielem bestätigt."

"Das Seminar war zwar sehr interessant, aber ob es was gebracht hat, kann man nicht sagen."

Generell wiesen die Aussagen über die Einstellung zur Bildung ein weites Spektrum auf, von sehr positiven Statements

"Ich glaube aber trotzdem, daß die Bildung noch nie so einen Stellenwert gehabt hat wie heute und daß es vor allen Dingen, wenn wer was erreichen will oder irgendeine Tätigkeit ausübt, die über den Hilfsarbeiter hinausgeht, ohne lernen sicherlich keine Chance mehr haben wird, weil er einfach von allen Rahmenbedingungen überrascht wird."

"Ja, ich schätze es sehr wichtig ein, das ist kurz gesagt alles. Es wäre in unserer Branche ohne permanente Investition in die eigene Person gar keine Chance zu überleben."

"Bei uns ist Bildung einfach das Um und Auf. Das Aussetzen der Bildungsarbeit würde bedeuten, daß wir nach einem Jahr nicht mehr existenzfähig sind."

bis zu eher kritischen Aussagen:

"Das ist schwer zu sagen. Ich würde mir wünschen, daß ich einen Teil der Zeit, die ich in die berufliche Bildungsarbeit stecken muß, für andere Dinge verwenden könnte."

"Es ist ein Prämierungssystem damit verbunden, ein undurchsichtiges, und die Absolventen des Kurses betrachten es halt als einen Schulausflug bzw. als Gaudipartie. Die Schulung ist insofern eine reine Alibifunktion, und was ich dem Ausbildungssystem vorwerfe in dem Zusammenhang ist, daß es ihm nicht gelingt, bei den Leuten vorher Bewußtsein aufzubauen."

Ein die negative Einstellung eher verstärkendes Problem liegt darin, daß der Begriff der Bildung oft zu eng gesehen und mit Wissensaufnahme in überbetrieblichen Fachkursen gleichgesetzt wird. Da man auch glaubt, nicht ermitteln zu können, was Bildungsmaßnahmen dem Unternehmen nun konkret gebracht haben, verstärkt sich dieses Gefühl weiter.

6.3. KRITIK AN EXTERNEN SEMINAREN UND VERANSTALTERN

Folgende Kritikpunkte wurden geäußert:

- * Eingangsvoraussetzungen und Ziele sind zu unklar und zu kurz beschrieben, "man weiß nicht, was einen erwartet". Dies führt zu Frustration durch einen zu heterogenen Teilnehmerkreis.
- * Inhalte sind nicht genau angegeben, es sind keine Lernziele formuliert.
- * Alles ist zu allgemein, um es allen recht zu machen.

"Wir haben relativ schlechte Erfahrungen gemacht mit standardisierten Seminaren für größere Zielgruppen, und dadurch ist Lernen für uns etwas Individuelles geworden."

- * Irreführende Seminartitel ("Neuere Tendenzen im ... = eigentlich nur eine Einführungsveranstaltung).

- * Die Inhalte sind nicht auf Klein- und Mittelbetriebe zugeschnitten.

"Das, was wir wirklich brauchen, dafür gibts ja keine Seminare."

- * Informationsüberflutung durch Prospektmaterial führt bei Interessenten zur Orientierungslosigkeit.
- * Zuwenig Möglichkeit zum Üben bei praktischen Inhalten
- * Manche Seminarleiter spulen ihr Programm herunter, ohne sich um die Teilnehmer zu kümmern.

Die Kritik wird gleichermaßen von Kursbesuchern mit schlechten Seminarerfahrungen als auch von Befragten mit eher positiver Einstellung zur Bildung überhaupt bzw. mit eigener Kursleitererfahrung geäußert.

6.4. DIE EINSTELLUNG ZU EXTERNEN BERATERN

In den meisten Betrieben wurde ein Einsatz externer Berater bisher überhaupt nicht erwogen ("zu klein, zu hohe Kosten, kein Bedarf"). In den anderen Fällen handelte es sich häufig um Beratungen im Zuge der Einführung der EDV (Durchleuchtung des Unternehmens, inwieweit EDV überhaupt eingesetzt werden könnte, Beratung bei Organisationsänderungen anlässlich der EDV-Einführung), im Bereich von Kostenrechnung, Finanzplanung und Marketing und Verkauf.

Im allgemeinen wird unter Beratung Fach-Beratung durch Externe auf einem speziellen Gebiet verstanden (EDV-Experten, Personalberater, Architekten, Steuerberatung, Softwareprogrammierer usw.).

"Wir haben sogar - vor noch nicht allzulanger Zeit - eine Unternehmensberaterfirma beauftragt, unsere Firma zu durchleuchten. Das Ergebnis war eher positiv, also war's praktisch eher so, daß wir gesagt haben, na gut, das haben wir eh' schon gewußt, das stimmt sicher nicht ganz. Es waren unsere Leute, die eher gesagt haben, was soll das."

"Ich habe einen Bekannten, der sich mit Computern gut auskennt. Er kommt bei Bedarf vorbei und erledigt Änderungen am Programm, wenn sie notwendig werden."

Einige der untersuchten Betriebe hatten allerdings auch schon Erfahrung mit Beratung im Sinne der Organisationsentwicklung. Die Grundhaltung war hier eher positiv:

"Da wird an konkreten Firmenproblemen gearbeitet."

"Unsere derzeitigen Hauptprobleme wurden durch die letzten Workshops gelöst."

Die Arbeitsform war häufig ein "loser" Kontrakt mit einem externer Berater, der vorsah, Problemstellungen (aus der Sicht des Unternehmens, aber auch des Beraters) herauszufinden und dann jeweils für ein Problem einen abgegrenzten Vertrag abzuschließen.

Ziel der Arbeit war es in den meisten Fällen, an strategische Konzepte heranzugehen, um die Zukunft des Unternehmens zu planen. Ausgangspunkt war meist ein eher symptomatisches Problem:

"Die Verkäufer verkaufen zu wenig."

"Wie soll ich eine zweite Führungsebene installieren?"

"Ist meine Werbung in Ordnung?"

"Ich brauche eine neue Provisionsregelung."

Die Skepsis gegenüber einem erstmaligen Beratereinsatz bezieht sich oft darauf, daß man glaubt,

- * die Unternehmung sei zu klein für einen Berater.
- * die Fragestellung sei zu firmenspezifisch bzw. die Unternehmung sei so spezialisiert, daß der Berater einfach noch keine einschlägige Vorerfahrung aus anderen Unternehmen haben könne.
- * wenn der Berater aber Vorerfahrung hat, ob er nicht einfach dieselbe Lösung nochmals "verkauft".
- * daß der Berater Informationen aus dem Beratungsvorgang weitergeben könnte (an Kammern, Konkurrenten).
- * daß ein wirklich guter Berater zu teuer für einen Kleinbetrieb ist.

Befragte, die bereits einen Beratereinsatz durchgeführt hatten und damit unzufrieden waren, bemängelten z.B., daß der Berater

- * das Problem nicht richtig erfaßt habe bzw. eine ungeeignete Problemlösung angeboten habe.
- * nicht richtig auf die Aufgabenstellung eingegangen sei.
- * zuwenig oft in der Unternehmung anwesend war.
- * mehr Tage verrechnet hat, als er in der Firma anwesend war und dadurch den niedrigen Tagessatz durch eine höhere Anzahl von Beratungstagen kompensiert habe.

Ein Problem scheint auch darin zu liegen, daß den Befragten der Unterschied zwischen Fach-Beratung und längerfristiger begleitender Beratung im Sinne der Organisationsentwicklung (z.B. Prozeßberatung) nicht klar war, daß Beratung mit Fach-Beratung und mit Anwesenheit im Unternehmen gleichgesetzt wird.

Die Grundeinstellung "Was in meinem Betrieb nottut, weiß ich selbst." führt zu einer verengten Problemsicht, wobei Symptome als Ursachen angesehen werden. Wenn in einer solchen Situation ein "Spezial-Berater" zur Behebung dieses Symptoms eingeladen wird, wird seine Effektivität eher gering sein. Anders ist dagegen die Situation, wenn ein prozeßerfahrener Berater eingesetzt wird, der an den Anfang seiner

Arbeit eine Situationsdiagnose des gesamten Unternehmens stellt bzw. der diese Erfahrung durch kontinuierliche Beratung des Unternehmens gewinnen konnte. Hier ist die Chance, die eigentlichen Ursachen und Gründe zu finden, wesentlich besser. Im ersten Fall lautet der Kommentar seitens des Unternehmens möglicherweise "Selbst der Berater konnte uns nicht helfen.", im zweiten Fall ergibt sich öfters eine kontinuierliche Begleitung und Beratung durch den Externen.

6.5. INHALTLICHE WÜNSCHE FÜR EINEN LEITFADEN

Was könnten Sie für Ihre Schulung und Weiterbildung als schriftliches Material brauchen? Was sollte ein solcher Leitfaden (Handbuch) enthalten? (Frage 21)

Die Wünsche waren sehr unterschiedlicher Natur:

- * Installierung eines "Bildungsberaters" z.B. bei Innungen oder WIFIs, der Informationen über das gesamte Seminarangebot hat (z.B. EDV-gespeichert); eine Informationsstelle für Bildungsgänge; ein Ansprechpartner, der Kurse empfehlen kann, wohin die Facharbeiter bei Spezialproblemen geschickt werden können; eine Börse für Partner und Kooperationen auch im Ausland.
- * Eine Informationsstelle bei den Innungen, die Informationen über neue Berufszweige oder Entwicklungen in Branchen gibt und somit die Umfeldbeobachtung erleichtert.
- * Ein detailliertes Verzeichnis der in- und ausländischen Seminarangebote, insb. auch für Lehrlinge, für die Vorbereitung auf Gesellenprüfungen.
- * Ein Katalog in- und ausländischer Fachmessen und Kongresse
- * Inhaltlich wurden Tips für die Lehrlingsausbildung, die Einführung von Lehrlingen und rechtliche Bestimmungen genannt.
- * Checklisten über Besprechungstechnik, Bildungsbedarfserhebung, Organisation von betriebsinternen Maßnahmen
- * Bildungsmöglichkeiten für kleine Unternehmen
- * Verzeichnis von Bibliotheken, Weiterbildungsinstituten, Datenbanken
- * Vorschlag für die Gestaltung eines Wochenendseminares
- * Bewertung und Selektion von Angeboten der Weiterbildungsinstitute bzw. von Beratern
- * Leitfaden: Der Chef als Trainer (Designvorschläge für Fach- und Kommunikationstrainings)
- * "Wie schafft man Zeit für Weiterbildung?"

7. Angaben zur Zielgruppe

Zu welcher Sparte gehört Ihr Unternehmen? (Frage 1)

Es wurde eine Grobeinteilung nach Handel, Erzeugung/Produktion und Dienstleistung nach den Angaben der Befragten vorgenommen.

Wie viele Personen sind außer Ihnen im Unternehmen beschäftigt? (Frage 2)

Befragt wurden Unternehmen in der Größe von 3 bis ca. 500 Beschäftigten, wobei die meisten Unternehmen in der Größenordnung bis ca. 100 Personen lagen. Zusätzlich wurden noch einige Gespräche mit Personalleitern einiger größerer Unternehmen ohne eigene Bildungsabteilung geführt.

Welche Rechtsform hat das Unternehmen? (Frage 3)

Mit steigender Unternehmensgröße nahm auch die Bedeutung der Einzelunternehmung ab. Der hohe Anteil an Gesellschaften m.b.H. kann darauf zurückzuführen sein, daß vorwiegend Unternehmen mit 10 bis 100 Beschäftigten befragt wurden.

Seit wann besteht das Unternehmen? (Frage 4)

Die Spannweite reichte von einem im Vorjahr gegründeten Unternehmen bis zu einem seit 200 Jahren bestehenden Betrieben. Ab einer Unternehmensgröße von ca. 100 Mitarbeitern bestanden fast alle Unternehmen bereits mehrere Jahrzehnte, wurden aber zu einem großen Teil erst vor kürzerer Zeit von den Befragten übernommen.

		Unternehmensgröße (Beschäftigte)					Summe
		bis 5	6 bis 10	11 bis 50	51 bis 100	bis 500	
Sparte (Mehrfach- nen- nung)	Handel	8	7	12	4	1	32
	Produktion	3	5	13	6	4	31
	Dienstleistung	6	6	3	1	4	20
Unter- nehmens- gründung (-über- nahme)	nach 1980	3	5	2	-	-	10
	nach 1975	3	1	3	1	1	9
	nach 1945	2	4	6	2	3	17
	vor 1945	1	2	10	5	3	21
Rechts- form	Einzelunternehmen	8	5	6	-	1	20
	KG, OHG, GmbH & Co KG	-	2	5	3	-	10
	GmbH, AG	1	5	10	5	6	27
Summe		9	12	21	8	7	57

Was ist der Gegenstand Ihres Unternehmens? (Frage 5)

Im folgenden werden Eigenangaben der Interviewten wiedergegeben:

Eisenwarenhandel	Lackerzeugung
Versandhaus	Produktion von Verpackungen
Handel mit Kfz-Ersatzteilen und Zweirädern	Galvanikbetrieb
Buchhandlung	Produktion von Holzhäusern
Handelsagentur	Baumeister und Planungsbüro
Generalvertrieb von Stärke- mitteln	Band-Erzeugung
Juwelier	Bau- und Möbeltischlerei
Sanitärgrößhandlung	Estrichhersteller
Möbelhändler	biologischer Land- und Gartenbau
Elektrowarenhandel	Reparatur von Elektrogeräten
Import elektronischer Artikel	Brauerei
Textilienhandel	Erzeugung zahntechnischer Produkte
Lebensmittelhandel	Reisebüro
Handel mit Baumaterialien	Leichtmetallurgie
Handel mit Dichtungsmate- rialien	Druckgießer
Sanitär- und Heiztechnik	Schuhherstellung
Verkauf von Elektroanlagen	Düngemittelerzeugung
Handel und Erzeugung medizi- nisch-technischer Artikel	Motorenaustausch und -überholung
Legehennenzucht und -vertrieb	Immobilienmakler
Autohandel	Lederwarenerzeugung
Landmaschinenhandel	Spezialmaschinenerzeugung
Papiergrößhandel	Kfz-Reparaturwerkstätte
Holzhandel	Möbelerzeugung
Handel mit textilem Zubehör	Produktion von Kunststoffteilen
Kaffeeautomatenhandel	Fernseh- und Videoreparaturen
Trainingsagentur	Erzeugung elektronischer Spezial- geräte
Verkaufsförderungsagentur	Maschinenbau (Getriebe)
Beraterbüro	Federnerzeugung
Elektroinstallationen	Elektroanlagenbau
Friseur	Metallwarenerzeugung
Lokalbahn	
EDV-Software-Erstellung	

Viele der befragten Unternehmen waren in zwei oder allen drei Berei-
chen (Handel/Produktion/Dienstleistung) tätig. Dies kann auf das Be-
streben der Unternehmen hindeuten, "alles in einer Hand" zu haben bzw.
sich auf mehrere Standbeine zu stützen.

Die Untersuchung beinhaltete sowohl Betriebe mit einem oder mehreren
Großkunden bzw. Hauptlieferanten als auch Unternehmen mit eher breit-
gefächertem Kundenkreis.

8. Anhang

INSTITUT FÜR BILDUNGSFORSCHUNG DER WIRTSCHAFT (IBW)
Judenplatz 3-4/I, 1010 Wien, Tel. 66 17 52

Fragebogen zum Projekt
"Bildungsarbeit in Klein- und Mittelbetrieben"

1. Zu welcher Sparte gehört Ihr Unternehmen?
 - A. Handel
 - B. Erzeugung/Produktion
 - C. Dienstleistung
 - D. Sonstiges, uzv.

2. Wie viele Personen sind außer Ihnen im Unternehmen beschäftigt?
..... Personen

davon sind
 - A. in leitender Position tätig: ...
 - B. Familienangehörige: ...
 - C. Lehrlinge: ...

3. Welche Rechtsform hat das Unternehmen?
 - A. Einzelunternehmen
 - B. Personengesellschaft
 - o OHG
 - o KG
 - o Ges.m.b.H. & Co KG
 - C. Kapitalgesellschaft
 - o Ges.m.b.H.
 - o AG
 - D. Sonstige, uzv.

4. Seit wann besteht das Unternehmen? Jahr:
 - A. Das Unternehmen wurde neugegründet
 - B. Familienunternehmen
 - C. Von Dritten übernommen (z.B. Kauf, Pacht)

5. Was ist der Gegenstand Ihres Unternehmens?
 - * Was produzieren Sie?
 - * Was ist Ihr Leistungsangebot?
 - * Für wen, für welche Zielgruppe produzieren Sie?

6. Gab es seit Bestehen Ihres Unternehmens wichtige Änderungen

- * im Aufbau/Organisation?
- * in der Produktpalette?
- * im Angebot?

6a) Welche?

- A.
- B.
- C.
- D.

Gehen wir nun auf die für Sie wichtigste Änderung ein:

- 6b) Wodurch waren die Änderungen bedingt?
Was waren die Auslöser, Ursachen dieser Änderungen?
- 6c) Wie wurde dabei vorgegangen?
Wie wurde die Änderung von den Mitarbeitern erlebt?
- 6c) Welche Rolle spielte dabei die Bildungsarbeit?
Gab es unternehmensexterne oder -interne Bildungsmaßnahmen?
Welche?

7. Was wollen Sie mit dem Unternehmen erreichen?

- A. in der nächsten Zeit (1 Jahr)?
- B. in weiterer Zukunft (1 bis 5 Jahre)?
- C. Planen Sie eine Erweiterung, ein Beibehalten der Unternehmensgröße oder wollen Sie schrumpfen?
- D. Ihr gegenwärtiger Jahresumsatz? Mio. Schilling

8. Was funktioniert in Ihrem Betrieb gut?
Und was weniger gut?
(vor allen der jetzige Zustand, u.U. auch jüngere Vergangenheit)

9. Welche Probleme, Aufgaben und Schwierigkeiten stehen vor Ihnen?
(Zukunftsperspektive)

10. Haben Sie Vorstellungen, wie Sie diese Probleme bewältigen können?

z.B. durch

- A. Weiterbildung
- B. Sachinvestitionen
- C. andere Investitionen
- D. Beratung
- E. Sonstiges:

Wie hoch werden diese Investitionen sein?

- A. in Geld
- B. bezogen auf Zeit

11. Wenn Sie an die Zukunft denken:

Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten, Qualifikationen und Wissen werden Sie für sich bzw. für Ihre Mitarbeiter brauchen?

12a) Wie werden Sie bzw. Ihre Mitarbeiter diese benötigten Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten erreichen?
(spontane Antworten notieren:)

- A.
- B.
- C.
- D.

12b) Welche von den folgenden Möglichkeiten und Bildungsangeboten nehmen Sie jetzt bereits in Anspruch - und welche wollen Sie in Zukunft durchführen?

A r t	bereits jetzt wie? wie oft?	in Zukunft wie? wie oft?
Vermittlung von Fachwissen außerhalb des Unternehmens: * Besuch von Tagungen, Messen, Kongressen, Vorträgen ----- * Seminarbesuch (z.B. bei WIFI, Hernstein, Herstellerfirmen) ----- * Auswertung/Lesen von Fach- zeitschriften u. -literatur ----- * Sonstige externe Maßnahmen:		
Schulung/Weiterbildung im Unternehmen: * Beratung durch Externe (Fachberater, Moderatoren) ----- * interne Klausuren und Besprechungen ----- * Einführung neuer Mitarbeiter (Einführungsprogramme) ----- * Einschulung auf neuen Geräten o durch eigene Mitarbeiter o durch externe Fachleute o durch Herstellerfirma ----- * Ausbildung von Mitarbeitern außerhalb der Firma, die anschl. die Kollegen schulen (train the trainer) ----- * Einrichtung einer Fach- bibliothek für Mitarbeiter ----- * Job rotation ----- * Sonstige:		

13. Wenn Sie interne Veranstaltungen durchführen oder externe Kurse beschicken:
Wie funktioniert das?
- A. Wie werden die Mitarbeiter informiert?
 - B. Wie kommen die Interessenten auf das Seminar (z.B. freiwillige Meldung)?
 - C. Was haben Ihnen Bildungsveranstaltungen gebracht? Wie klappt die Anwendung am Arbeitsplatz?
 - D. Wird in irgendeiner Form nach der Rückkehr überprüft, was das Seminar gebracht hat? Wie?
14. Wieviel Geld geben Sie jährlich für Bildung aus?
(Trainerhonorare, Unterlagen, Seminargebühren)
- A. unter S 10.000
 - B. S 10.000 bis 50.000
 - C. S 50.000 bis 100.000
 - D. über S 100.000
15. Wieviel Geld wollen Sie in Zukunft dafür investieren?
- A. unter S 10.000
 - B. S 10.000 bis 50.000
 - C. S 50.000 bis 100.000
 - D. über S 100.000
16. Wieviel betriebliche Arbeitszeit stellen Sie für Weiterbildung/
Schulung zur Verfügung?
17. Wieviel würden Sie in Zukunft zur Verfügung stellen?
18. Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Verantwortlichen für Schulung
und Weiterbildung?
- wenn JA:
- A. Gibt es eine Schulungsabteilung?
 - B. Worin besteht deren Aufgabenbereich?
 - C. Wie groß ist das Budget für Schulungsangebote?
 - D. Wofür wird wieviel ausgegeben?

19. Wer wird überwiegend geschult/weitergebildet?

- A. Sie selbst
Bestimmte Mitarbeitergruppen, und zwar
- B. Leitende Angestellte
- C. Verkaufspersonal
- D. Sonstige:
- E. Alle

20. Was bedeutet für Sie "Schulung" bzw. "Weiterbildung"?

(bitte kreuzen Sie höchstens 5 Aussagen an, denen Sie am ehesten zustimmen könnten):

- A: * Ich habe keine Zeit für Weiterbildung, da ich mit Arbeit überlastet bin.
- B: * Ich habe schlechte Erfahrungen mit Kursen und Seminaren, dort ist wenig zu lernen.
- C: * Weiterbildung wirkt auf die Mitarbeiter motivierend.
- D: * Meine Mitarbeiter haben keine Zeit/kein Interesse.
- E: * Spezielle Fähigkeiten und Begabungen werden durch Weiterbildung gefördert und Mitarbeiter werden zu eigenem Denken angeregt.
- F: * Wer sich weiterbilden will, soll das privat tun.
- G: * Die Kosten für die Weiterbildung sind zu hoch (Kursgebühr, Hotel- und Aufenthaltskosten).
- H: * Nur eine kontinuierliche Weiterbildung sichert den Bestand des Unternehmens.
- I: * Weiterbildung bringt mich und meine Mitarbeiter auf den neuesten Wissensstand und ist daher wichtig.
- K: * Durch Weiterbildung wird die Identifizierung der Mitarbeiter mit unserem Betrieb gefördert.
- L: * Weiterbildung führt zu einer positiven Einstellung gegenüber Änderungen und Konflikten.
- M: * Ausgebildete Mitarbeiter stellen Forderungen bzw. verlassen den Betrieb.

21. Was könnten Sie für Ihre Schulung und Weiterbildung als schriftliches Material brauchen? Was sollte ein solcher Leitfaden (Handbuch) enthalten?



V.

ERGEBNISSE UND FOLGERUNGEN

1. Einflußgrößen für das Weiterbildungsverhalten

Folgende Einflußgrößen scheinen für das Weiterbildungsverhalten der Unternehmen von Bedeutung zu sein:

* **Unternehmensgröße:**

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen steigender Unternehmensgröße und dem Ausmaß formal organisierter Bildungsarbeit (Seminare, Kurse, Einschulungsprogramme, Train-the-Trainer, Bildungsprogramme).

* **Alter des Unternehmers:**

Jüngere Unternehmer haben im allgemeinen eine positivere Einstellung zur Bildung, weil sie längere Bildungsgänge absolviert haben bzw. weil sie bereits in einer "weiterbildungsfreundlicheren" Umgebung aufgewachsen sind.

* **Innovationsintensität der Branche:**

In Branchen, die einem raschen Wandel unterliegen bzw. bei denen es zum "guten Ton" gehört bzw. schlicht Notwendigkeit ist, sich am Umfeld laufend zu orientieren (z.B. aufgrund von Gesetzesänderungen, Mode, neuer Technologien, ständiger Produktänderungen der Lieferanten usw.), ist die Bereitschaft zur ständigen Informationssuche, -auswertung und -umsetzung sowie zur Weiterbildung eher gegeben, da hier die Bildung und Informationsauswertung eng mit dem Erfolg und Überleben des Unternehmens zusammenhängt.

* **Ausmaß der Problemwahrnehmung (intern und Umfeld) durch die Geschäftsführung:**

Je mehr und je konkreter Probleme (interne Probleme des Unternehmens, Entwicklungstendenzen im Umfeld - seien sie beeinflussbar oder nicht) wahrgenommen werden, desto stärker erhöht sich die Bildungsbereitschaft und -intensität.

* **Konkretheit der Zukunftsvorstellungen, Planungshorizont:**

Je konkreter und langfristiger die Planungen und Zukunftsziele/Leitbilder des Unternehmens sind, je konkreter auch die persönlichen Entwicklungsziele der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter wahrgenommen und formuliert werden, desto konkreter sind auch die Vorstellungen über Art und Ausmaß der Bildungsarbeit.

* **Intensität der Bildungsarbeit, frühere Zusammenarbeit mit Trainern und Beratern:**

Es ist anzunehmen, daß eine bisher intensive Bildungsarbeit und Inanspruchnahme von Beratungsleistungen in Zukunft zumindest gleichbleiben oder tendenziell steigen wird, wenn eine gewisse Qualität der bisher erfahrenen Bildungsarbeit gegeben ist. Ebenso dürfte sich eine als positiv empfundene Zusammenarbeit mit externen Trainern und Beratern positiv auf weitere Bildungsentscheidungen auswirken; dem Honorar als "Eintrittsschwelle" kommt dann weniger Bedeutung zu.

Bei kontinuierlich anstatt punktuell durchgeführten Bildungsmaßnahmen steigt die Zufriedenheit mit der Bildungsarbeit.

* **Einstellung zur Bildung:**

Je umfassender der Bildungsbegriff verstanden wird, desto mehr Bildungsaktivitäten (formal organisierte, on the job Training, Selbststudium usw.) werden bewußt geplant und durchgeführt.

Unternehmen mit geringer Erfahrung mit Bildung und Beratung neigen zu Bildungsinvestitionen, die eher geringen Ertrag versprechen (einmalige Schulungen, "billige" Berater, Seminarbesuch ohne genaue Zielvorstellungen), wobei der geringe Erfolg dann die skeptische Einstellung zu bestätigen scheint.

* **Art der formalen Organisation der Bildung, Bildungspalette, betreute Zielgruppen:**

Bisher als erfolgreich empfundene Formen von Bildungsmaßnahmen werden weitergeführt; es finden also kaum Änderungen bezüglich der Form und/oder der Inhalte und der Zielgruppen statt.

In Klein- und Mittelbetrieben gibt es praktisch keine formale Organisation der Bildungsarbeit (Richtlinien usw.), Kostenplanung und Überprüfung; dadurch sind die Wirkungen der Bildungsarbeit unklar.

Es ist anzunehmen, daß eher personen- als zielgruppenbezogen weitergebildet wird, d.h. daß eher ein bestimmter Mitarbeiter gefördert wird als eine ganze Gruppe. Dies kann sich als "Demonstrationserfolg" positiv auf die Motivation auswirken, es können aber auch gegenteilige Effekte auftreten.

* **Bild vom Mitarbeiter:**

Das "Bild vom Mitarbeiter" (das Menschenbild, insbesondere die Vorstellung von der Lernfähigkeit und -motivation), das sich die Geschäftsführung macht, wirkt sich auf das betriebliche Bildungsangebot, auf die Lernmotivation und den Umsetzungserfolg aus.

* **Wahrgenommene Arbeitsbelastung:**

Die Arbeitsbelastung, die die Unternehmensspitze bei sich und bei den Mitarbeitern wahrnimmt, beeinflußt das Bildungsangebot ("Arbeit kommt vor Bildung", "Aufarbeiten kommt vor Umsetzung").

* **Eigene Innovationsfreudigkeit (selbst initiierte Änderungen):**

Je innovationsfreudiger die Unternehmensleitung ist, d.h. je mehr Änderungen sie selbst initiiert und aktiv durchführt, desto intensiver ist auch die Bildungsarbeit.

* **Lernfördernde Arbeitsplatzstrukturen:**

Die Art der Arbeitsgestaltung, das Ausmaß, in dem Initiative und eigenständiges Arbeiten gefordert wird, fördert eine positive Einstellung des Mitarbeiters zum Lernen.

2. Typen der Bildungsarbeit im Unternehmen

Aufbauend auf den Ergebnissen der Interviews wird im folgenden versucht, einige Typen von Unternehmen bezüglich ihrer Bildungsarbeit zu skizzieren.

Wenn sie sich auch in der Praxis oft überschneiden, soll diese Einteilung verdeutlichen, daß diese Typen von einem teilweise sehr unterschiedlichen Verständnis von Bildungsarbeit und Unternehmens- und Personalentwicklung ausgehen, daß die organisatorische Form ihrer Bildungsarbeit, aber auch Art und Ausmaß ihrer Problem- und Defizitwahrnehmung verschieden sind und daß sie deshalb auch zu unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen an externe Bildungsträger, Berater und Trainer führen.

2.1. UNTERNEHMEN OHNE (FORMELLE) BILDUNGSARBEIT

Hier werden keine externen oder internen Kurse besucht. Als Grund wird häufig angegeben, daß niemand abkömmlich ist (Arbeitsüberlastung), daß es kein oder kein passendes externes Angebot gibt, daß die Mitarbeiter nicht interessiert sind, daß Weiterbildung aufgrund der spezifischen Firmen- und Produktsituation nicht nötig ist o.ä. Dies schließt ein nicht formal organisiertes Lernen am Arbeitsplatz nicht aus, es wird jedoch auch nicht gezielt gefördert. Man "kann etwas lernen, wenn man fragt".

Dieser Typ ist häufig, wenn

- * es sich um einen Kleinstbetrieb in der Aufbauphase handelt (wegen der Arbeitsbelastung werden kaum Kurse besucht, die Befragten sehen jedoch durchaus, daß in der Phase des Selbständigwerdens on the job sehr viel Erfahrungs-Lernen stattfindet, sowohl fachlich als auch kaufmännisch und organisatorisch).
- * der Chef selbst eine eher ablehnende Einstellung gegenüber Bildung hat (negative Erfahrungen mit Schule und Weiterbildung, negative Erfahrungen mit den Auswirkungen wie mangelnde Umsetzung oder Verlassen des Betriebes).
- * hohe Fluktuationsrate herrscht.
- * vornehmlich Anlerntätigkeiten ohne eigene Verantwortung ausgeführt werden.
- * keine Veränderungen oder Chancen im Umfeld wahrgenommen werden, wenn "der Betrieb weiterexistieren kann wie bisher".
- * keine längerfristige Planung vorhanden ist bzw. keine Zielvorstellungen formuliert wurden.

2.2. UNTERNEHMEN, IN DENEN VORWIEGEND DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG WEITERGEBILDET WIRD

Es handelt sich meist um Kleinunternehmen ohne Zwischenhierarchie zwischen Chef und Mitarbeitern. Der Unternehmensleiter und u.U. mitarbeitende Familienmitglieder nehmen die Aufgaben im Bereich Verwaltung/Buchführung, Kontrolle auf Baustellen, Verhandlungen mit Kunden, Angebotserstellung, Abrechnung usw. selbst wahr. Fallweise erfolgt eine Aufgabenteilung zwischen Inhaber und Juniorchef. Die Mitarbeiter selbst sind ausführend tätig.

Die Geschäftsleitung übernimmt es selbst, das Umfeld zu beobachten, neue Informationen und Anregungen aufzunehmen und im Unternehmen weiterzugeben.

U.U. werden viele Messen, Tagungen und Fachkurse im technischen/kaufmännischen Bereich besucht. Der Chef ist der "beste Fachmann" des Unternehmens und hält sein Wissen auf dem neuesten Stand. Die Mitarbeiter (Lehrlinge, Hilfsarbeiter, Facharbeiter) arbeiten relativ unselbständig. Neue Mitarbeiter werden kurz eingeschult. Gegebenenfalls wird den Mitarbeitern angeboten, bestimmte Fachkurse zu besuchen, jedoch ist die Bildungsmotivation nur gering.

Dieser Typ ist häufig

- * in Kleinstunternehmen, wenn z.B. nur der Unternehmensleiter eine Meisterprüfung abgelegt hat.
- * in kleinen Unternehmen ohne Zwischenhierarchie.
- * wenn vorwiegend Routinetätigkeiten ausgeübt werden, die nur einer kurzen Einschulung bedürfen und keine besonderen Qualifikationsanforderungen stellen.
- * wenn vorwiegend niedrig qualifizierte Mitarbeiter beschäftigt werden (Hilfsarbeiter, Gastarbeiter, Aushilfskräfte).
- * wenn befürchtet wird, daß aus qualifizierten Mitarbeitern eine Konkurrenz erwachsen könnte bzw. daß diese das Unternehmen verlassen würden.
- * wenn bei den Mitarbeitern (auch bei Anbietern von Schulungsmöglichkeiten) kein Interesse festgestellt wurde.
- * wenn für die Zukunft keine Erhöhung der Qualifikation der Mitarbeiter als notwendig angesehen wird, weil sich die Art der Arbeit nicht ändern wird bzw. weil dies nicht geplant ist.
- * wenn davon ausgegangen wird, daß die eigene Arbeitskapazität qualitativ und quantitativ auch in Zukunft ausreichen wird und deshalb Spezialisierung und Delegation nicht notwendig sein werden.
- * wenn die Strategie verfolgt wird, eher höher qualifizierte Mitarbeiter einzustellen als vorhandene höher zu qualifizieren.
- * wenn keine Änderungen des Umfeldes wahrgenommen oder vermutet werden (Konkurrenz, neue Produkte, neue Käuferschichten).

2.3. UNTERNEHMEN, IN DENEN IN UNREGELMÄSSIGEN ABSTÄNDEN WEITERGEBILDET WIRD

Unternehmen dieses Typs führen in unregelmäßigen Abständen Schulungsmaßnahmen durch. So wird z.B. einmal ein Verkaufstraining am Wochenende durchgeführt, an eine Wiederholung "ist gedacht"; oder jährlich findet ein Verkaufstraining mit einem externen Trainer verpflichtend für den gesamten Verkäuferstab statt. Die Führungskräfte besuchen das eine oder andere Führungskräfte-seminar (Organisation, Mitarbeiterführung). Pro Jahr besuchen einige Mitarbeiter Fachkurse z.B. im WIFI oder bei Herstellerfirmen.

Über die Auswirkungen ist man sich meist nicht völlig klar. Man "hat wieder etwas Neues gehört, Tips und Anregungen bekommen, den einen oder anderen Trick gelernt, den man noch nicht gekannt hat, die Mitarbeiter sind wieder für einige Zeit motiviert". Ein Problem besteht darin, daß man durch die Arbeitsbelastung kaum dazukommt, den Kollegen etwas vom Seminarinhalt mitzuteilen oder etwas auszuprobieren. "Jeder muß selbst schauen, was er damit anfangen kann." Das Bildungsangebot wird für ausreichend gehalten, wenn auch mehr firmenspezifische Inhalte wünschenswert wären. Inhalt und Ausmaß von Schulungsangeboten hängen oft vom persönlichen Engagement des Chefs ab. Die Entsendung auf ein Seminar ist zum Teil auch als Belohnung aufzufassen, weshalb auf die Umsetzung nicht soviel Wert gelegt wird. Geschult wird ein breiterer Mitarbeiterkreis, wenn auch nicht alle Mitarbeiter.

Dieser Typ ist häufig, wenn

- * grundsätzlich eine positive Bildungsmotivation besteht, ohne daß es klare Vorstellungen darüber gibt, welche Ziele mit Bildungsmaßnahmen konkret verfolgt werden.
- * Bildungsarbeit mit dem Besuch externer Veranstaltungen gleichgesetzt wird.
- * Kostenüberlegungen eine Rolle spielen bzw. der Erfolg bestimmter Veranstaltungen nicht klar ersichtlich ist.
- * der Kursbesuch auch als Belohnung gesehen wird.
- * man sich auch danach orientiert, "daß man nicht weniger machen will als die Konkurrenz".
- * intern keine gravierenden Probleme wahrgenommen werden.

2.4. UNTERNEHMEN MIT HOHER SCHULUNGSAKTIVITÄT

Diese Unternehmen investieren relativ viel Geld in Bildung. Oft handelt es sich um Lehrbetriebe, in denen auch die Weiterbildung der Lehrlinge und Gesellen gefördert wird (Besuch von Lehrlingsseminaren, Wettbewerbe, Messen, Vorbereitungskurse auf die Gesellen- oder Meisterprüfung). Die Unternehmen sind häufig hochspezialisiert. Unternehmensleitung und Mitarbeiter besuchen Spezialkurse zur fachlichen Weiterbildung. Die Leute sind gut ausgebildet und arbeiten relativ selbstständig. Es wird sehr viel on-the-job neu dazugelernt (z.B. bei Spezialaufträgen, Einzelanfertigungen), die Mitarbeiter können/müssen sich in einem Fachbereich spezialisieren. Es wird auch verhältnismäßig viel Freizeit in Kurse investiert (z.B. Vorbereitung auf Meisterprü-

fung, Bilanzbuchhalterprüfung), Interessierte werden besonders gefördert. Die Mitarbeiter sind bereits längere Zeit im Betrieb, manche haben sogar dort als Lehrling angefangen. Das Betriebsklima und die Kommunikation sind gut, es besteht ein gemeinsames Streben nach qualitativ hochwertiger Arbeit, man will "besser sein als die Konkurrenz". Es werden relativ viele externe Kurse besucht, die interne Einschulung und job rotation funktioniert gut. Es werden aber kaum nicht-fachliche Themen behandelt ("unsere Zusammenarbeit klappt auch so"), Beratereinsatz bzw. interne Trainings werden weniger oft als notwendig erachtet.

Dieser Typ ist anzutreffen

- * bei Unternehmen, die von einer hohen Qualifikation und Selbständigkeit der Mitarbeiter abhängen (Arbeit in einer speziellen Marktnische) bzw. dies als besonderen Vorteil gegenüber ihrer Konkurrenz sehen.
- * wenn vorwiegend Arbeiten ausgeführt werden, die hohe Selbständigkeit des Mitarbeiters und spezielles Fachwissen erfordern (Spezialgeräte, Einzelanfertigungen).
- * wenn es sich um einen sehr innovativen Bereich handelt (schnelle Wissensveralterung, ständige Veränderungen im Angebot, in den Werkstoffen und Geräten).
- * wenn aufgrund der ständigen Innovation und Wissensveralterung die Spezialisierung von Mitarbeitern unbedingt notwendig ist.
- * wenn Spezialkenntnisse notwendig sind, welche die Mitarbeiter nur innerhalb der Firma erwerben können (z.B. weil es kein externes Ausbildungsangebot dafür gibt).
- * wenn beabsichtigt ist, zumindest die besten Lehrlinge ständig zu beschäftigen und dadurch einen qualifizierten Mitarbeiterstamm aufzubauen.
- * wenn die Mitarbeiter längerfristig im Unternehmen verbleiben
- * wenn es relativ klare Zielvorstellungen (Unternehmensziele, Mitarbeiterziele) gibt.
- * wenn das Unternehmen so floriert und das Betriebsklima und die Zusammenarbeit so gut ist, daß keine internen Probleme bestehen oder wahrgenommen werden.

2.5. UNTERNEHMEN MIT INTEGRIERTER WEITERBILDUNG, BERATUNG UND UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Unternehmen dieses Typs verfügen über relativ klare Zielvorstellungen, Leitbilder und Pläne für das Unternehmen, die auch den Mitarbeitern bekannt sind. Sie arbeiten in einer Marktnische in einem "turbulenten" innovativen Umfeld. Die Umgebung, ihre Veränderungen und Zukunftstrends werden sorgfältig beobachtet, um daraus neue Unternehmensstrategien entwickeln zu können. Die Informationen über das Umfeld werden von allen Mitarbeitern gesammelt. Die Mitarbeiter arbeiten verhältnismäßig selbständig und sind Spezialisten in ihrem Bereich. Außenkontakte jeder Form (Kooperationen, Arbeitskreise, Behördenkontakte, Zeit-

schriftenauswertung usw.) sind wichtig und Aufgabe aller Mitarbeiter. Wert wird auf das "Voneinander-lernen", auf die Verbreitung der Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen gelegt. Dazu werden Einrichtungen geschaffen (z.B. interne Arbeitssitzungen und Besprechungen), aber daneben gibt es auch informale ad-hoc-Arbeitssitzungen, wenn Probleme auftreten. Längere oder wichtigere interne Arbeitssitzungen werden - auch durch Externe - moderiert und begleitet. Externe Berater und Trainer werden bei Bedarf engagiert, um auftretende Probleme zu analysieren, in Projekten gemachte Erfahrungen zu reflektieren oder neue Projekte zu planen. Externe Fachseminare werden bei Bedarf besucht. Bei Groß- oder Spezialaufträgen werden Projektteams gebildet.

3. Ansatzpunkte für externe Bildungsträger

Geht man nun von dieser Gliederung in die "5 Bildungstypen" von Unternehmen aus und nimmt diese Kategorien als Grundlage für eine differenzierte Zielgruppenansprache, sind sicherlich unterschiedliche Formen von Werbung, Kontaktaufnahme, Angebot und Betreuung nötig. Umgekehrt bestehen auch unterschiedliche Erwartungen und Anspruchsniveaus seitens der Unternehmen.

3.1. ZUR GENERELLEN AUSRICHTUNG DES BILDUNGSMARKETINGS

Von der generellen Ausrichtung des Bildungsmarketings externer Weiterbildungsträger her können drei Modelle unterschieden werden:

- * Fokus auf dem "Bildungs-Angebot" (Marktmodell der Bildung)
- * Fokus auf dem "Umfeld" des Unternehmens
- * Fokus auf dem Unternehmen selbst

3.1.1. Fokus auf dem "Bildungs-Angebot"

Im Marktmodell der Bildung (1) - dem vorherrschenden Modell bei externen Bildungsträgern - liegt der Schwerpunkt der Anstrengungen auf einer Verfeinerung, Erweiterung und/oder qualitativen und pädagogischen Verbesserung des Angebotes an Veranstaltungen.

So wird verstärkt der Bildungsbedarf erhoben ("Welche Kurse wünschen unsere Interessenten?"), die methodisch-didaktische Qualität der einzelnen Veranstaltungen wird überprüft. Auch dem Lerntransfer hin zum Arbeitsplatz wird Augenmerk geschenkt ("Was können wir im Seminar tun, damit die Anwendung besser klappt?").

Diesem Marktmodell liegt folgende Überlegung zugrunde:

Attraktives, immer verbessertes und erweitertes Angebot + Bildungswerbung --> erhöhte Nachfrage nach dem Angebot des Veranstalters.

Die wesentliche Fragestellung ist:

"Wie kann das Angebot so gestaltet werden, daß es vermehrt nachgefragt wird?"

Im Marktmodell ist jedoch eine gewisse konservative Tendenz enthalten. Die Bereitschaft, "neue Fragestellungen, Inhalte oder Methoden in die Bildung einzubringen, findet ihre Grenzen bei der an früheren Lernerfahrungen orientierten Erwartung der Nachfrager."(2)

Es kann auch zu Problemen methodischer Überforderung führen, "wenn Kurse den Teilnehmern als Konsumgut verkauft wurden, während das Durchhalten im Kurs vor allem persönliches Engagement, Verzicht auf konkurrierende Bedürfnisse, körperliche und intellektuelle Anstrengung und langfristige Ziele verlangt".(3)

3.1.2. Fokus auf dem "Umfeld" des Unternehmens

Beim zweiten Modell liegt das Hauptaugenmerk der Aktivitäten darauf, den Unternehmen ihr - auf sie einwirkendes - Umfeld deutlicher bewußt zu machen. Hier geht es vor besonders darum, für die einzelnen Unternehmen Informationen bereitzustellen, sodaß globale und branchenspezifische Entwicklungstendenzen erkannt werden können.

"Bestimmend für unterschiedliche Umweltsituationen sind Häufigkeit und Ausmaß an Veränderungen in den Produkt- und Rohstoffmärkten sowie Veränderungen in den angewendeten Verfahren der Leistungserstellung bzw. das Ausmaß an Ungewißheit, das sich aus der Umwelt für eine Organisation ergibt. ... Je dynamischer die Umwelt einer Organisation ist, desto wichtiger ist es für die Organisation, eine Struktur zu besitzen, die eine schnelle und leichte Anpassung an Umweltveränderungen nicht nur erlaubt, sondern sicherstellt."(4)

Die Aktivitäten des Bildungsträgers zielen also auf den Abbau der "blinden Flecken" einzelner Unternehmen und umfassen sowohl eine

- * allgemeine Bereitstellung von Informationen (branchenspezifische Newsletters, Angebot von Erfahrungsaustauschkreisen) als auch
- * die Bereitstellung von spezifischen Informationen auf Anfrage hin (z.B. Datenbankabfragen, Literaturberatung).

Diesem Modell liegt folgende Überlegung zugrunde:

Viele Unternehmen sind, wie auch einschlägige Studien(5) belegen, durch zuwenig Informationen über ihre Umwelt und ihre Entwicklungstendenzen sowie durch zu geringe Informationsverarbeitungskapazität in ihrer Entwicklung gehemmt.

Durch Sammlung und Weitergabe von Daten soll dieses Defizit abgebaut werden:

Vermehrte Informationsaufnahme durch Unternehmen --> verstärktes Problembewußtsein --> verstärkter Wunsch u.a. nach Beratung und Schulung --> verstärkte Nachfrage nach Bildungs- und Beratungsleistungen

Grundlegende Fragestellung ist:

"Welche Informationen brauchen Unternehmen zu ihrer Weiterentwicklung, in welcher Form können diese aufbereitet und weitergegeben werden, inwieweit können dabei auch vorhandene Medien und Kontakte genützt werden?"

3.1.3. Fokus auf dem Unternehmen

In diesem dritten Modell konzentriert sich der externe Weiterbildungsträger vorerst auf das/die Unternehmen selbst.

Der erste Schritt ist dabei die Kontaktaufnahme mit Unternehmen selbst, eine Unternehmensdiagnose, eine erste Beratung (Beratung i.e.S., eine (prophylaktische) Unternehmensdiagnose, ein Bildungsberatungsgespräch).

Alle diese Aktivitäten können als "aktivierende Bedarfserhebung" (nicht zu verwechseln mit "forciertem Verkauf von Bildungsleistungen") zu einer neuen Problemsicht der Gesprächspartner in den Unternehmen führen.

Die zugrundeliegende Überlegung ist also:

Kontakte mit Unternehmen, erste Beratungsgespräche und Diagnosen --> Erkennen von Problemen oder neue Problemsicht in den Unternehmen, Herausarbeiten und Verstärkung bestehender positiver Ansätze --> u.U. Wunsch nach Veränderung, nach Abbau von Wissensdefiziten --> u.U. Nachfrage nach Schulung und Beratung --> weiter erhöhte Motivation durch Förderung der Umsetzung

Grundlegende Fragestellung ist:

"Wie können wir mit Unternehmen in Kontakt kommen und gemeinsam mit dem Unternehmen Problemfelder definieren und genauer herausarbeiten?"

Natürlich zeigen diese drei Modelle nur die Grundrichtung des Denkens im Bildungsmarketing auf. Es ist jedoch leicht ersichtlich, daß eine Veränderung des Schwerpunktes bzw. eine Ausweitung der Aktivitäten weitreichende Auswirkungen nicht nur im Bereich des Angebotes und der Bildungswerbung, sondern auch im intern-organisatorischen Bereich der Bildungsträger hat. Es seien nur die Fragen der Anzahl und Qualifizierung von Trainern, Vortragenden, Beratern, Seminarorganisatoren und Bildungskontaktleuten genannt.

3.2. ANSATZPUNKTE FÜR MASSNAHMEN IM BEREICH DES BILDUNGSMARKETINGS

* Grundlegende Ausrichtung der Werbelinie:

- o Wer sind wir?
- o Für wen arbeiten wir?
- o Was tun wir, was bieten wir an?
- o Wofür sind wir kompetent?

* Bildungsberatung:

Wie auch die Interviewergebnisse zeigen, wird Bildung und Lernen oft eng mit "Schule", "Allgemeinwissen", "Praxisferne", "Theorie" in Zusammenhang gebracht. Insbesondere im Bereich von Verhalten, Konfliktlösung usw. wird "Bildung" nicht als möglicher Problemlöser gesehen. Lernen wird oft mit Seminar-Lernen gleichgesetzt:

- o Negative Erfahrungen mit Schule, Lernen und Prüfung werden übertragen.
- o Bildung wird nicht mit beruflichem Lernen und Qualifizierung gleichgesetzt, sondern eher mit nicht fachspezifischen Inhalten ("das ist etwas für Gebildete").
- o Lernen am Arbeitsplatz ("Alltagslernen") wird nicht zur Bildung gerechnet.
- o Bildung = Seminar
- o Bildung ist etwas, das (von anderen) veranstaltet und angeboten wird.

Es sollte deshalb die Aufmerksamkeit der Unternehmen auch auf das **informelle, nicht-organisierte Lernen** (z.B. Einschulung, Besprechungen im Unternehmen und damit auch die Möglichkeiten zur lernfördernden Strukturierung von Arbeitstätigkeiten) gerichtet werden, um den Zusammenhang zwischen Lernen im Zuge der Arbeit, Arbeitsumfeld und Arbeitsergebnis deutlich zu machen.

- * **Bildungs- und Beratungsangebote** können auch nach "kritischen Ereignissen/Zeitpunkten" des Unternehmensdaseins gegliedert werden, z.B.
 - o Unternehmensgründungsphase
 - o Phase des Generationenwechsels
 - o Phase der "überreifen Pionierorganisation" (z.B. erstmalige EDV-Einführung)
 - o Unternehmenskooperationen und -zusammenschlüsse
 - o Erstmalige Exportbemühungen
 - o Einführung von Zwischenhierarchien
 - o Einführung/Einschulung neuer Mitarbeiter (als wahrscheinlich wichtigste Form der Weiterbildung in den meisten Unternehmen)

- * **Angebot neuer Formen des Lehrens und Lernens:**
Dieser Punkt betrifft die Entwicklung neuer organisatorischer Veranstaltungsformen, z.B.
 - o Fernkurse (Briefkurse) mit Präsenzphasen
 - o Koppelung von firmeninterner Beratung mit darauffolgenden Trainingseinheiten
 - o Literaturdienst
 - o Organisation von Erfahrungsaustauschtreffen (branchenspezifisch, regional, problembezogen usw.), "Börsen"
 - o Entwicklung von Instrumenten zur "Organisationsdiagnose" und "Bildungsbedarfsermittlung"
 - o semi-überbetriebliche Veranstaltungen (Hilfe bei der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen im Bereich der Bildungsarbeit)
 - o semi-überbetriebliche Beratung (Beratungsseminar für Angehörige mehrerer Unternehmen als Vorphase für individuelle interne Beratung)
 - o Lerntransfer-Hilfen bei Seminaren
 - o Angebot von firmeninternen Klausuren mit spezieller Zielsetzung, z.B. unternehmensinterne Klausuren zur Erarbeitung von Firmenleitbildern und zur Langfristplanung
 - o Train-the-Trainer-Maßnahmen

In diesen Bereichen kann auch auf bereits vorhandene Erfahrungen aus Pilotprojekten und -seminaren von Weiterbildungsträgern zurückgegriffen werden.

Da diese neuen Formen der Lernorganisation sowohl in der Konzeptions- als auch in der Vorbereitungs- und Durchführungsphase höheren personellen Aufwand erfordern, sind hier auch organisatorisch/personelle Maßnahmen notwendig (Beispiel: Lehrgangsführer oder Seminarassistenten zur Entlastung der Seminarorganisatoren).

Auch das **Ziel von Veranstaltungen** wäre genau zu überdenken: Steht im Vordergrund die Ablegung einer Prüfung, der Erwerb eines Zertifikates, der Erwerb von Überblickswissen (wozu dient der Überblick? Problem: Schwierigkeiten bei der Anwendung), der Erwerb von im Betrieb sofort einsetzbares Wissen oder das Meta-Ziel "beratungsfähig machen" (d.h. die Veranstaltung allein gibt nur die Voraussetzung für eine darauffolgende effiziente Beratung und erhebt nicht den Anspruch, selbst für eine effiziente Umsetzung bereits ausreichend zu informieren)?

Damit im Zusammenhang stehen Fragen zur **methodisch-didaktisch-inhaltlichen Gestaltung** von externen Veranstaltungen (z.B. die Behebung von Mängeln didaktischer Art, die Frage der Übertragbarkeit von Inhalten insbesondere in Hinblick auf verschiedene Unternehmensgrößen, das Problem der oft vorherrschenden "Fachorientierung").

3.3. ANSATZPUNKTE BEI DEN "5 BILDUNGSTYPEN"

Es erscheint logisch, daß - soferne man diese Typen als Grundlage für eine differenzierte Zielgruppenansprache nimmt - unterschiedliche Formen der Werbung, Kontaktaufnahme und des Angebotes sinnvoll sind; genauso wie auch umgekehrt unterschiedliche Erwartungen und Anspruchsniveaus seitens der Unternehmen bestehen.

Zuvor stellt sich eine grundsätzliche Frage:

Soll man sich auf eine bestimmte Zielgruppe konzentrierten oder Angebote und Dienstleistungen für alle Bildungstypen konzipieren und bereitstellen?

Diese dargestellten Typen der Bildungsarbeit überschneiden sich in der Praxis sicherlich .

Bei einer Zuordnung muß auch berücksichtigt werden, daß die Bildungsarbeit nicht nach dem Ausmaß der organisierten Weiterbildung (Seminare usw.) allein beurteilt werden kann.

Wenn ein Unternehmen nur wenige externe Veranstaltungen besucht, könnte dies auch bedeuten, daß ein Schwergewicht auf interner Bildungsarbeit liegt.

Andererseits sagt auch eine hohe Seminaraktivität noch wenig darüber aus, wie effizient gelernt wird, ob die Schulung überhaupt an relevanten Problemen ansetzt oder ob sie eher eine Sündenbockfunktion hat.

Aus einer höheren Bildungsintensität kann aber darauf geschlossen werden, daß die Ansprechbereitschaft der Unternehmen bezüglich interner Weiterbildung und Beratung höher ist, weil eine Hemmschwelle bezüglich der Einführung von Weiterbildungsmaßnahmen überschritten ist.

3.3.1. **Bildungstyp 1:** **"Unternehmen ohne (formelle) Weiterbildungsaktivitäten"**

Unternehmen dieses Typs stellen sicherlich bei weitem die größte Gruppe dar. Hier wird in den meisten Fällen noch eine Hemmschwelle gegenüber Weiterbildung an sich bzw. der Organisation innerbetrieblicher Bildungsaktivitäten bestehen.

Hauptprobleme:

- * "Zeitmangel und Arbeitsüberlastung"
- * u.U. negative Erfahrungen mit Bildung
- * Probleme des Unternehmensaufbaues (stark produktions- und marktorientiert)(6)
- * es handelt sich oft um Betriebe mit Anlernertätigkeiten, ohne Aufstiegschancen
- * Änderungen im Umfeld des Unternehmens (Gesetzgebung, Lieferanten, Konkurrenten) und Marktchancen (neue Kundenschichten, Produktneuentwicklungen) werden nicht wahrgenommen

Weiters wirkt sich hemmend aus, daß ein eher enger Bildungsbegriff vorherrscht und daß in den Unternehmen - mangels ausreichender Informationen - gar keine Probleme gesehen werden ("der Markt ist stabil, technische Neuerungen gibt es nicht").

Erste Ansatzpunkte wären hier Überlegungen bezüglich kurzer und zeitlich günstiger Veranstaltungsformen, z.B. Abendvorträge, Wochenendseminare, Veranstaltungen in der Nebensaison usw. sowie das Anbieten von Betriebsanalysen mit dem Ziel der Rationalisierung. Um "den Interessenten dort abzuholen, wo er steht", wird hier ein Hauptaugenmerk vorerst auf fachspezifischen Angeboten und Themen liegen.

Für einen "Ersteintritt" in die Bildungsarbeit eignen sich das Angebot überbetrieblicher Erfahrungsaustauschtreffen (Kurztagungen und längerfristige Arbeitskreise) sowie ein Kurz-Kursangebot. Ziel wäre dabei u.a., den Teilnehmer "beratungsfähig" zu machen; d.h. ein wesentliches Ziel ist die spätere interne Beratung des Unternehmens.

Auch im Unternehmen bereits vorhandene, aber gar nicht bewußt als solche wahrgenommene Bildungsarbeit kann als erster Ansatzpunkt besprochen und ausgebaut werden.

Ein wichtiger Ansatzpunkt wird aber sein, die Unternehmen bezüglich ihrer Wahrnehmung von Unternehmensproblemen und Entwicklungstendenzen im Umfeld zu sensibilisieren.

Dies könnte durch entsprechend aufbereitete Informationen über branchenspezifische Innovationen, Organisation von überbetrieblichen Erfahrungsaustauschtreffen (branchenbezogen bzw. -übergreifend), Innovations- und Kooperationsbörsen unterstützt werden.

Insgesamt wird hier ein Schwerpunkt der Bemühungen darauf liegen müssen, reaktiv/passives Verhalten von Unternehmen (nicht nur) in Bildungsfragen zu hinterfragen und abzubauen und neue Verhaltensmöglichkeiten aufzuzeigen, indem beispielsweise "zukünftiger Leidensdruck" durch Umfeldveränderungen antizipiert wird (konkret z.B. in Branchen-Newsletters, Erfahrungsaustauschtreffen usw.).

Das Angebot von internen Workshops, Beratungsgesprächen, moderierten Erfahrungsaustauschgruppen und semi-überbetrieblichen Seminaren und Beratungen können helfen, das Grundverständnis der Unternehmensleitung vom Unternehmen, seinen Zielen und der Rolle der Mitarbeiter zu klären und gegebenenfalls zu ändern.

3.3.2. Bildungstyp 2:

"Unternehmen, in denen vorwiegend die Geschäftsleitung weitergebildet wird"

Grundsätzlich ist hier die Bildungs-Hemmschwelle bereits überwunden. Der Eintritt in ein konkretes Gespräch z.B. mit dem Bildungsberater ist leichter möglich.

Ansetzen könnte man hier bei typischen Problemen dieser "Pionierorganisationen"(7) wie

- * Überlastung durch zuviel Fach-Arbeit (der Chef ist der einzige Fachmann im Unternehmen)
- * Überlastung durch mangelnde Delegation
- * Frage der Qualifizierung von Nachwuchs-Führungskräften
- * Probleme der internen Informationsweitergabe

- * Ursachen der "mangelnden Bildungsmotivation"
- * die Unternehmung betreffende Familienprobleme (z.B. Leitungswechsel)

Ein wichtiges Problem liegt darin, daß gerade bei angelernten Tätigkeiten, routinemäßiger Arbeit und fehlenden Aufstiegschancen - was bei diesem Typ häufig vorkommt - tatsächlich nur eine geringe Bildungsmotivation der Mitarbeiter zu beobachten ist. Das Angebot von Bildungsveranstaltungen trifft dann oft auf Weiterbildungsängste bei den Mitarbeitern (Angst vor der ungewohnten neuen Situation als solche oder vor vermehrten Aufgaben oder mehr Verantwortung), aber auch bei der Unternehmensleitung, insbesondere wenn Vorschläge für interne Weiterbildung und -entwicklung zur Sprache kommen. Hier könnte eine detaillierte Bildungsinformation (z.B. individueller Bildungsfahrplan) sowie persönliche Bildungsberatung besonders vorteilhaft einsetzen.

Ansatzpunkte wären für Unternehmen, die an die Einführung einer Zwischenhierarchie denken, das Angebot von Kursen speziell für diese Zielgruppe, innerbetrieblich Beratungen mit besonderem Augenmerk auf Kompetenzklärungen und Zuständigkeiten sowie interne Workshops und Klausuren, die insbesondere Fragen der Führung und der Rolle von Chefs thematisieren.

3.3.3. Bildungstyp 3: "Unternehmen mit unregelmäßiger Bildungsarbeit"

Bei Unternehmen dieses Typs ist sicherlich ein Bemühen um Bildungsarbeit vorhanden, die Eintritts-Hemmschwelle also bereits abgebaut.

Hemmend kann sich aber auswirken, daß

- * kein klares Bild darüber besteht, was Bildung/Schulung im Unternehmen eigentlich soll
- * Schulung eher "lauwarm" betrieben wird
- * Schulung eher als "individuelle Belohnung" aufgefaßt wird denn als betriebliche Notwendigkeit

Problem kann bei diesem Typus sein, daß Bildungsveranstaltungen u.U. nur eine "Beruhigungsspielle" sind oder Sündenbockfunktion bei internen Problemen haben. So kann ein Teufelskreis entstehen:

Schulung ohne echten Bedarf oder ohne Problemerkennung --> wenig Lernmotivation --> keine Umsetzungsunterstützung --> keine Anwendung des Wissens, keine Problemlösung im Unternehmen --> "Seminarbesuch bringt nichts" --> an weiteren Seminaren wird mit weiter sinkender Bildungsmotivation teilgenommen

Es besteht die Gefahr, daß - klarerweise - weiter vorhandene interne Probleme auf mangelhafte Schulungsmaßnahmen zurückgeführt werden ("der Kursbesuch hat nichts genützt"), d.h. daß die Schuld nach außen projiziert und beim Veranstalter gesucht wird.

Ein weiteres Problem ist auch dadurch gegeben, daß bei unregelmäßig und in großen Abständen abgehaltenen Schulungen nur geringe positive Effekte zu verzeichnen sein werden, insbesondere wenn auch keine echte Bedarfsanalyse stattgefunden hat.

Gerade bei einer geringen Weiterbildungsintensität des Unternehmens ist auch die Frustrationsschwelle eher niedrig, sodaß es zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung kommen kann.

Andererseits bietet gerade ein doch vorhandenes latentes Unbehagen mit der Situation einen guten Ausgangspunkt für den Einsatz von Bildungsberatern.

Bei den Gesprächen zur Bildungsbedarfserhebung im Unternehmen wird wahrscheinlich zuerst auf fachliche Spezialthemen behandelt. Einen Einstieg in die Problemfelder bieten z.B. Fragen zur Umsetzungsproblematik, wie "Warum wurde bisher überhaupt weitergebildet?" oder "Warum hat die Anwendung (nicht) funktioniert?". Davon ausgehend kann auf eine sinnvolle Gestaltung der Bildungsarbeit im Unternehmen eingegangen werden.

Ein Ansatz bei innerbetrieblichen Seminaren, die von Unternehmen dieses Typs hin und wieder abgehalten werden, bietet deren problemorientierte Gestaltung. D.h. es wird nicht ausschließlich fachlich geschult, sondern das Training beschäftigt sich auch mit wesentlichen Umfeldfaktoren und hemmenden und fördernden Kräften, die aus dem Unternehmen stammen.

Zielgruppen wären hier z.B. das Verkaufspersonal, das EDV-Personal, die Führungsebene.

Es kann auch versucht werden, durch Vereinbarung laufender Bildungsaktivitäten - wenn auch in größeren Abständen - einen größeren Grad an Verbindlichkeit zu erreichen.

3.3.4. Bildungstyp 4: "Unternehmen mit hoher Schulungsaktivität"

In diesem Fall liegen bereits viele Informationen vor, die den Einstieg in betriebliche Problemfelder leichter machen können, insbesondere wenn es sich nicht ausschließlich um fachspezifische Spezialveranstaltungen handelt. Ein regelmäßiger Besuch durch Bildungsberater wäre hier leicht möglich, wobei auch auf die Umsetzungserfahrungen mit den bisherigen Kursen eingegangen werden kann.

Es kann jedoch sein, daß trotz häufiger externer Schulung betriebliche Probleme bestehen. Unter Umständen deckt das von den Unternehmensangehörigen geschätzte "kreative Improvisieren" und das "eigenständige Arbeiten" "Zeit- und Kostenfallen", organisatorische Mängel, Doppelgleisigkeiten und Leerläufe sowie entgangene Marktchancen zu.

Auch die - trotz des "gutem Betriebsklimas" - eher konfliktvermeidende Einstellung hemmt das Ansprechen von Beziehungskonflikten im Beratungsprozeß bzw. überhaupt die Teilnahme an Seminaren, die potentiell Konfliktbereiche berühren könnten (z.B. Führung, Delegation, Zusammenarbeit).

"Aktionismus" - auch in Form hoher Bildungsaktivität - kann blinde Flecken der Organisation verdecken helfen.

Da die Unternehmen meist gut über fachspezifische externe Angebote informiert sind, wird der Ansatzpunkt schwerpunktmäßig darin liegen müssen, die Schwachstellen (z.B. fehlendes Leitbild) in Gesprächen bewußt zu machen.

Angeboten werden könnten z.B. ergänzend interne Workshops zur gemeinsamen Situationsanalyse und Leitbildformulierung.

Ein weiterer Ansatzpunkt wäre, in Erweiterung der bereits bisher betriebenen innerbetrieblichen Einarbeitung von Mitarbeitern zu einer internen Mitarbeiterweiterbildung im "Patensystem" oder im Sinne von internen Problemlösegruppen zu kommen. Dies wird gerade bei Sonderprojekten und -aufträgen sinnvoll sein, wenn kurzfristige Bildungsbedarfe ad hoc durch Studium von Fachliteratur, Gesprächen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen o.ä. gelöst werden müssen. Auch das Abhalten innerbetrieblicher Seminare ist bei entsprechender Zielgruppengröße leichter möglich.

3.3.5. **Bildungstyp 5: "Unternehmen mit integrierter Weiterbildung, Beratung und Unternehmensentwicklung"**

Dieser letzte (ideale) Typ ist vorerst am wenigsten problematisch, aber auch am wenigsten vertreten.

Ansatzpunkte wären Angebote für eine laufende Bildungsberatung, gekoppelt mit einer Unternehmensberatung. Auch Unterstützung beim Zugriff auf externe Informationsdatenbanken, Vermittlung von Experten, Organisation von Kooperationsbörsen (z.B. auch für den Weiterbildungsbereich) gewinnen hier an Bedeutung.(8)

Letztendlich wird aber gerade bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen dieses Typs eine starke Eigendynamik in der Kooperation zu beobachten sein, die auch eine große Herausforderung für die Qualität des Angebotes der externen Bildungsträger darstellen wird.

Regelmäßiger Kooperation im Bereich der Bildungsarbeit und Beratung stehen

- * steigende Ansprüche an die Qualität der Trainer und Berater
- * verstärkte Abhaltung interner Veranstaltungen bzw. mit internen Fachleuten (u.U. zu Lasten des bisherigen Besuches externer Veranstaltungen)
- * verstärkte ganzheitliche Sichtweise des Unternehmens (unter Abkehr von punktuellen Lösungsversuchen gegenüber.

Literatur

- (1) Vgl. SCHÄFFTER O., "Zielgruppenorientierung in der Erwachsenenbildung", Braunschweig 1981.
- (2) STIEFEL R./KAILER N., "Problemorientierte Management-Andragogik", München 1982, S. 52.
- (3) STIEFEL/KAILER, a.a.O., S. 53.
- (4) KIESER A./KUBICEK H., "Organisation", Berlin 1982 (2. Aufl.), S. 215f.
- (5) Vgl. z.B. TREBAG Marktforschung (Hrsg.), "Veränderungen der Gegenwart fordern Lösungen für die Zukunft", Salzburg 1985.

- (6) Vgl. KAILER u.a., "Hemmende und fördernde Faktoren des Selbständigwerdens", Wien 1985.
- (7) Vgl. GLASL F., "Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen", Manuskript Nr. 215.745 des NPI, Zeist/Holland, o.J.
- (8) STIEFEL R., "Neue Kooperationsformen zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Management-Schulung", in: STIEFEL R., "Betriebliche Weiterbildung", München 1980, S. 73ff.

VI.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Bildungsarbeit und ihr Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung wurde bisher in Klein- und Mittelbetrieben - insbesondere aus forschungsökonomischen Gründen - kaum untersucht.

Im Rahmen des ibw-Forschungsprojektes wurden neben einer Analyse einschlägiger Untersuchungen Unternehmensleiter(innen) in mehreren Bundesländern mit Schwergewicht auf Unternehmen unter 100 Mitarbeitern interviewt.

1. Zur Analyse einschlägiger Forschungsprojekte

In einem ersten Schritt wurden 15 einschlägige Projekte untersucht. Die Ergebnisse sind allerdings kaum miteinander vergleichbar, da sie sich oft auf Mittel- und Großbetriebe sowie unterschiedliche Grundgesamtheiten beziehen und unterschiedliche Forschungsmethoden wie unstrukturierte Befragung, Tiefeninterviews, Fragebogenerhebung und halbstrukturierte Befragung verwendet wurden. Weiters sind viele dieser Studien explizit als Piloterhebungen angelegt und erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Aus der Analyse der Forschungsergebnisse läßt sich tendenziell folgendes Bild der Bildungsarbeit (nicht nur) im Klein- und Mittelbetrieb ableiten:

- * Geringer Anteil firmeninterner Maßnahmen an der gesamten Weiterbildung
- * Kaum systematische Weiterbildung, Weiterbildungsrichtlinien oder -konzepte
- * Die Information über externe Aktivitäten erfolgt hauptsächlich über Seminarprospekte, wobei die Unternehmensleitung die Informationen an die Mitarbeiter weitergibt.
- * Es erfolgt praktisch keine systematische Erfassung des Weiterbildungsbedarfes.
- * Umsetzungsförderung und Erfolgskontrolle werden kaum betrieben, der Mitarbeiter ist selbst für die Anwendung verantwortlich.
- * Die Entscheidung über die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen liegt bei der Geschäftsleitung.
- * Es gibt keine einheitliche Verbuchung der Kosten.
- * Geschult werden vor allem fachspezifische Inhalte mit dem Schwerpunkt auf Anpassungsfortbildung.
- * Die Aufgaben des Weiterbildungsverantwortlichen werden von der Unternehmensleitung übernommen.
- * Zielgruppen sind vor allem die Unternehmensleitung, höher qualifizierte Angestellte und Facharbeiter, Mitarbeiter in Verkauf und EDV.
- * Die bekanntesten und meistbesuchten Schulungsträger sind WIFI sowie

Herstellerfirmen.

- * Auswahlkriterien sind die "Praxisorientierung" von Referenten und Themen, die leichte Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes, das "einzig bekannte Angebot zum Thema".
- * Schulungsmaßnahmen sind eher personorientiert und auf den einzelnen Mitarbeiter abgestimmt.
- * Hauptsächliche Hindernisgründe: "Zeitmangel", "zu kleiner Betrieb - fehlende Stellvertretung", "Arbeitsüberlastung", "fehlendes Interesse".
- * Gründe für interne Schulungen: "höhere Effizienz", "Kostengünstigkeit", "Unternehmensbezug".

2. Zur Befragung der Unternehmensinhaber(innen)

Zielsetzung war es, Informationen speziell über die Bildungsarbeit in Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben zu gewinnen. Als Erhebungsmethode wurde eine Interviewserie mit Unternehmensinhabern gewählt. Befragt wurden insgesamt 57 Unternehmen in mehreren Bundesländern.

Das **Fragenprogramm** umfaßte Daten des Unternehmens, Fragen zur Organisation des Bildungswesens im Unternehmen, Unternehmensentwicklung, Änderungen in der Vergangenheit, zu wahrgenommenen derzeitigen Stärken und Schwächen, Unternehmenszielen und Zukunftserwartungen sowie zu Bildungsaktivitäten des Befragten.

Wichtigste Änderungen der letzten Jahre:

- * Einführung von EDV
- * Ausbau/Umbau des Lagers, des Büros, Filialen
- * Einführung neuer technischer Verfahren und Geräte im Produktionsprozeß, Produktinnovationen, Ausweitung der Produktion, des Absatzes, des Mitarbeiterstandes
- * Einführung von "Zwischenhierarchien"
- * Änderungen personeller Natur (neue Geschäftsführer, Eintritt der Nachfolger ins Unternehmen)

Derzeitige Problemfelder:

- * Auslastungs- und Finanzierungsprobleme
- * Personalprobleme, "Unselbständigkeit" der Mitarbeiter, mangelnde (Bildungs-)Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung, spezifische Wissensdefizite
- * Führungsprobleme
- * Probleme der betrieblichen Organisation
- * Fachliche Defizite des Leiters (meist kaufmännische Bereiche) bzw. mangelnde Qualifizierung der Mitarbeiter in Hinblick auf die Unternehmensziele

Bemerkenswert ist, daß gute Zusammenarbeit und gutes Betriebsklima als Positive durchaus neben Personalproblemen und nicht genügender Mitarbeit genannt werden. Dies deutet auf eine konfliktvermeidende Einstellung hin, was auch erklären könnte, warum in diesem Bereich kein Bildungs- und Änderungsbedarf gesehen wird. Gerade im Bereich des "Umganges mit anderen", der "Konfliktbewältigung", "Selbstorganisation" und "Persönlichkeitsbildung" werden oft keine Ansatzpunkte für Bildungsmaßnahmen erkannt.

Unternehmensziele:

Bei der Frage nach Unternehmenszielen wird kaum nach lang- und kurzfristigen Zielen differenziert. In vielen Unternehmen gab es auch keine bewußten Gedanken über zukünftige Ziele, Vorhaben und Entwicklungen. Die Bewältigung zukünftiger Probleme wird oft durch "mehr vom Bisherigen", durch mehr Anstrengung usw. zu erreichen versucht. Nur bei wenigen der befragten Unternehmungen existierten Leitlinien und -bilder für das Unternehmen und die Mitarbeiterführung.

Insgesamt sind viele Unternehmen **reaktiv** eingestellt (im Sinne von: Probleme auf sich zukommen lassen und dann kurzfristig darauf reagieren).

Kennzeichen **aktiv** planender Unternehmen sind z.B.

- * Erstellung von Leitbildern und konkreten längerfristigen Planungen
- * Konzentration auf ein bestimmtes Marktsegment
- * aktive Preispolitik
- * "Problemlöser" für den Kunden
- * Erzeugung/Verkauf qualitativ hochwertiger Produkte, ev. Einzelanfertigungen
- * Konzentration auf bestimmte Leistungen
- * Offenheit nach außen und aktive Informationssuche
- * intensive interne und externe Weiterbildung

Bei der Betrachtung des Unternehmens insgesamt werden für die **Zukunft** vor allem bei fachlichen Fertigkeiten Defizite festgestellt.

Das Bildungsangebot im Unternehmen:

Insgesamt zeigte sich, daß der Bildungsbegriff aus der Sicht der Befragten sehr eng gesehen wurde.

Wesentlichste **unternehmensexterne Maßnahmen** waren der Besuch von Tagungen, Vorträgen sowie insbesondere von in- und ausländischen Fachmessen. Für Mitarbeiter werden häufig fachspezifische Seminare und Verkaufsschulung in WIFIs, für die Geschäftsleitung der Besuch von Seminaren bei Management-Instituten genannt. Große und steigende Bedeutung hat auch die Teilnahme an Schulungsveranstaltungen von Händlerfirmen. Bei der Teilnahme an überbetrieblichen Arbeitskreisen und Erfahrungsaustauschtreffen spielt allerdings die Konkurrenzfrage eine große Rolle.

Unternehmensintern wurden von einigen Unternehmen Berater in Anspruch genommen, jedoch wird diese Beratung oft mit Fach-Beratung gleichgesetzt. Einige der untersuchten Betriebe hatten allerdings auch schon Erfahrung mit Beratung im Sinne der Organisationsentwicklung. Interne Seminare mit externen Trainern finden nur bei wenigen Unternehmen statt (Fachschulungen, Verkaufsförderung), meist mit Trainern von Herstellerfirmen (Einschulung auf neu installierten Geräten).

Die Geschäftsleitung wird meist durch Fachzeitschriften, Innungszeitschriften, zugesandte Prospekte informiert und spricht gezielt ausgewählte Mitarbeiter an.

Es wird häufig nicht explizit überprüft, ob und was ein Seminar bringt. Auch Maßnahmen zur Förderung des **Lerntransfers**, zur Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz werden kaum gesetzt.

Überwiegend weitergebildet wird die Geschäftsführungsebene, die Vorgesetzten, in größeren Betrieben die Angestellten bzw. das EDV- und Verkaufspersonal.

Die **Bildungsmotivation** der Mitarbeiter wird von den Befragten stark unterschiedlich wahrgenommen. Das Interesse der Mitarbeiter an Bildungsmaßnahmen wird jedenfalls individuell sehr verschieden erlebt.

Generell hängt die Bildungsmotivation von vielen Faktoren ab: Vom Alter und der Vorbildung der Mitarbeiter, dem Lernpotential der bisher

ausgeübten Tätigkeit der Mitarbeiter, der Einstellung der Unternehmensleitung zur Bildung (Motivation und Vorbildwirkung), der hierarchischen Position des Mitarbeiters, den Aufstiegschancen im Unternehmen, der Branche und dem "Umfeld" des Unternehmens.

Gerade beim erstmaligen Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen ist insbesondere bei lernungewohnten Mitarbeitern ein starker Widerstand zu beobachten. Ein starker Zusammenhang scheint mit den eigenen Vorerfahrungen in der Aus- und Weiterbildung und den eigenen Schulerfahrungen zu bestehen.

3. Ergebnisse und Folgerungen

Nach den Ergebnissen der Interviews scheinen folgende Einflußgrößen für das Weiterbildungsverhalten der Unternehmen von Bedeutung zu sein:

- * Unternehmensgröße
- * Alter des Unternehmers
- * Innovationsintensität der Branche
- * Ausmaß der Problemwahrnehmung (intern und Umfeld) durch die Geschäftsführung
- * Konkretheit der Zukunftsvorstellungen, Planungshorizont
- * Intensität der Bildungsarbeit, frühere Zusammenarbeit mit Trainern und Beratern
- * Einstellung zur Bildung
- * Art der formalen Organisation der Bildung, Bildungspalette, betreute Zielgruppen
- * Bild vom Mitarbeiter
- * Wahrgenommene Arbeitsbelastung
- * Eigene Innovationsfreudigkeit (selbst initiierte Änderungen)
- * Lernfördernde Arbeitsplatzstrukturen

Aufbauend auf den Ergebnissen der Interviews wurden weiters einige Typen von Unternehmen bezüglich ihrer Bildungsarbeit skizziert:

- * Unternehmen ohne (formelle) Bildungsarbeit
- * Unternehmen, in denen vorwiegend die Geschäftsführung weitergebildet wird
- * Unternehmen, in denen in unregelmäßigen Abständen weitergebildet wird
- * Unternehmen mit hoher Schulungsaktivität
- * Unternehmen mit integrierter Weiterbildung, Beratung und Unternehmensentwicklung

Diese Typen gehen von einem teilweise sehr unterschiedlichen Verständnis von Bildungsarbeit und Unternehmens- und Personalentwicklung aus. Dies beeinflusst die organisatorische Form ihrer Bildungsarbeit, aber auch Art und Ausmaß ihrer Problem- und Defizitwahrnehmung. Nimmt man nun diese "5 Bildungstypen" als Grundlage für eine differenzierte Zielgruppenansprache durch externe Bildungsträger, sind sicherlich unterschiedliche Formen von Werbung, Kontaktaufnahme, Angebot und Betreuung nötig. Umgekehrt bestehen auch unterschiedliche Erwartungen und Anspruchsniveaus seitens der Unternehmen an externe Bildungsträger, Berater und Trainer.

Von der generellen Ausrichtung des Bildungsmarketings externer Weiterbildungsträger her werden drei Modelle bezüglich ihrer Grundhaltung und wesentlichen Fragestellungen beschrieben:

- * Fokus auf dem "Bildungs-Angebot" (Marktmodell der Bildung)
- * Fokus auf dem "Umfeld" des Unternehmens
- * Fokus auf dem Unternehmen selbst

Im Marktmodell der Bildung - dem vorherrschenden Modell bei externen Bildungsträgern - liegt der Schwerpunkt der Anstrengungen auf einer Verfeinerung, Erweiterung und/oder qualitativen und pädagogischen Verbesserung des Angebotes an Veranstaltungen.

Beim zweiten Modell liegt das Hauptaugenmerk der Aktivitäten darauf, den Unternehmen ihr - auf sie einwirkendes - Umfeld deutlicher bewußt zu machen. Hier geht es vor allem darum, für die einzelnen Unternehmen Informationen bereitzustellen, sodaß globale und branchenspezifische Entwicklungstendenzen erkannt werden können. Die Aktivitäten des Bildungsträgers zielen also auf den Abbau der "blinden Flecken" einzelner Unternehmen.

Beim dritten Modell konzentriert sich der externe Weiterbildungsträger vorerst auf das/die Unternehmen selbst. So kann eine "aktivierende Bedarfserhebung" (nicht zu verwechseln mit "forciertem Verkauf von Bildungsleistungen") zu einer neuen Problem- sicht der Gesprächspartner in den Unternehmen führen.

Als erste Ansatzpunkte für Maßnahmen im Bereich des Bildungsmarketings kommen für externe Bildungsträger folgende Gebiete in Betracht:

- * Grundlegende Ausrichtung der Werbelinie
- * Bildungsberatung
- * Bildungs- und Beratungsangebote nach "kritischen Ereignissen/Zeitpunkten des Unternehmensdaseins (z.B. Unternehmensgründung, Generationenwechsel)
- * Angebot neuer Formen des Lehrens und Lernens (neue organisatorische Veranstaltungsformen wie z.B. Fernkurse, Erfahrungsaustauschtreffen, semi-überbetriebliche Veranstaltungen; bzw. neue Angebote wie Koppelung von Beratung und Training, Literaturdienst, Entwicklung von Bedarfserhebungsinstrumenten usw.)
- * Fragen der methodisch-didaktischen Gestaltung (z.B. Problemorientierung von Veranstaltungen) und inhaltliche Fragen

Für jeden der "5 Bildungstypen" können, ausgehend von typischen Problemfeldern und Hemmnissen für Bildungsarbeit, unterschiedliche Ansatzpunkte und Maßnahmen zielführend sein, wobei der persönlichen Bildungsberatung und einer Verzahnung von Unternehmensdiagnose, Training und Beratung eine hohe Bedeutung zukommt.

VII.
S U M M A R Y

EDUCATION AND FURTHER EDUCATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

This study consists of an analysis of other investigations in the same field and interviews of 57 owners of enterprises in several federal states of Austria, emphasizing enterprises with less than 100 employees.

The study contains the owners' answers concerning the contents and organization of further education (e.g. the selection of participants, evaluation and promotion of learning transfer) as well as the development of the enterprises, changes in the past, the firms' goals and expectations for the future.

Important changes in the last years

- * Introduction of EDP
- * Introduction of new techniques in the production, product innovation, expansion of the production and the number of employees
- * New middle management
- * Changes in the legal status
- * Efforts on the field of export

Actual problems

- * Problems of capacity and financing
- * Lack of motivation for further education and of identification with the firm's goals
- * Lack of knowledge in special fields
- * Organizational problems
- * Lack of knowledge in commercial fields (esp. top management)

Good team work and a good "atmosphere" are often mentioned together with problems with employees and a lack of cooperation in the firm. This attitude of "avoiding conflicts" could also be an explanation for the fact that often no demand for further education and no need for changes is perceived by the owners - especially in the case of "self organization", "conflict management" and "personality training".

The goals of the firms

The owners often make no difference between short- and long-term goals for their enterprise. Often there exist no detailed ideas and plans for projects and developments in the future.

The owners often try to solve their problems by "working harder than before" instead of looking for new possibilities.

Only some of the enterprises have guidelines for the development of the firm and their employees. Many enterprises tend to wait until problems occur and to solve them immediately.

Some enterprises - on the contrary - are involved in active planning processes. They are characterized by

- * developing guidelines and long-range plans
- * concentration on a special market niche
- * "problem solving" for their clients instead of simply selling
- * active search for external information

Further education offered by the enterprises

External further training activities:

The most important external activities are the attendance of meetings, lectures, fairies in Austria and abroad. Employees in most cases attend external technical courses offered by adult education institutions (mainly the institutes of economic promotion of the chambers of commerce). Top managers attend courses held by management development institutes. Programs offered by other enterprises (e.g. producers) are of increasing importance. The question of competition tends to be an inhibitive factor for the attendance of external workshops and discussions with members of other enterprises.

In-house further training activities:

Some enterprises have worked with external consultants. In most cases these were technical advisers, only some of the firms had experience with process consultants and organizational development. There are only few in-house training activities with external trainers (especially technical training, sales promotion with trainers from other enterprises).

The activities of further education are not very often evaluated by the enterprises, there are also few efforts to promote the learning transfer.

Participants of further education are in most cases owners, top management and employees working with EDP.

There are different opinions about the motivation for further education of the employees.

Generally speaking, the motivation depends on many factors, e.g. the age, job requirements and conditions of work, possibilities for career advancement and one's experience with education.

Important factors for the firms' attitude towards further education are:

- * the size of the enterprise
- * the owner's age
- * the long-term goals of the firm
- * the frequency of innovations
- * the attitude towards the individual employee
- * the workload
- * conditions of work which promote learning

Models of educational work

From these 57 interviews, the study derives five models of further education in the enterprises:

- * enterprises without (organized) educational work
- * enterprises with further education mainly for owners and top management
- * enterprises with only few activities in further education * enterprises which attend many (external) courses
- * enterprises with experience in organization development

Based upon these models some hints for the promotion of further education - especially for external adult education institutions - are developed. These results also show that different strategies for marketing in further education are necessary according to these models.

VIII.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

ABRAHAM K., "Der Betrieb als Erziehungsfaktor", Freiburg 1957 (2. Auflage).

AIGINGER K., "Die ökonomische Situation der Klein- und Mittelbetriebe", in: Wirtschaftspolitische Blätter 1/1985.

AIGINGER K./TICHY G., "Die Größe der Kleinen - Die überraschenden Erfolge kleiner und mittlerer Unternehmungen in den achtziger Jahren", Wien 1985.

ARBEITSGEMEINSCHAFT DER ÖSTERREICHISCHEN MANAGEMENT-INSTITUTIONEN, "Aus- und Weiterbildung von Führungskräften", (durchgeführt von Fessel & GfK und Ifes), Wien 1981.

BOISSEVAIN J., "Small Entrepreneurs in Changing Europe: Towards a Research Agenda", Work and Social Change No. 4, European Centre for Work and Society, Maastricht 1981.

BUBIK W., "Betriebliche Weiterbildung - Chancen des Bildungsmarketing", Diplomarbeit, Universität Graz, 1985.

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.), "Fernunterricht in Klein- und Mittelbetrieben", Berlin 1983.

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.), "Weiterbildung in der Arbeitswelt", München 1977.

BUNDESMINISTERIUM FÜR HANDEL, GEWERBE UND INDUSTRIE, "Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmungen in der Gewerblichen Wirtschaft", Wien 1985.

BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE (Hrsg.), "Instrumente der Personalarbeit - Praktische Arbeitshilfe für Klein- und Mittelbetriebe", Köln 1982.

CORRELL W., "Lernpsychologie, Grundfragen und pädagogische Konsequenzen der neueren pädagogischen Lernpsychologie", Donauwörth 1978 (16. Auflage).

DER BUNDESMINISTER FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT (Hrsg.), "Stand und Perspektiven der beruflichen Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland", Studien zu Bildung und Wissenschaft 1, Bad Honnef 1984.

DEUTSCHER AUSSCHUSS FÜR DAS ERZIEHUNGS- UND BILDUNGSWESEN, "Empfehlungen und Gutachten des Deutschen Ausschusses für das Erziehungs- und Bildungswesen, Folge 4: Zur Situation und Aufgabe der Deutschen Erwachsenenbildung", Stuttgart 1960.

DEUTSCHER BILDUNGSRAT, "Empfehlungen der Bildungskommission - Strukturplan für das Bildungswesen", Stuttgart 1972 (3. Auflage).

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSTAG (Hrsg.), "Die Zukunft gestalten: Dynamik durch Weiterbildung", Bonn 1985.

DOLCH J., "Grundbegriffe der pädagogischen Fachsprache", München 1967.

DOPPLER K./TREBESCH K., "Funktion und Stellenwert des Kontraktes in der Organisationsentwicklung oder: 'Der Ausgang ist oft dort, wo der Eingang war ...'", in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 4/84.

EVERS H., "Neue Techniken - neue Aufgaben für die betriebliche Weiterbildung", in: SCHLAFFKE/WINTER (Hrsg.), a.a.O., S. 103ff.

FALK R./BÖNISCH W., "Betriebliche Weiterbildung in Bayern - Eine Dokumentation", Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 1981.

FRANCIS D./YOUNG D., "Mehr Erfolg im Team", Essen 1982.

FRESE M./GREIF S./SEMMER N. (Hrsg.), "Industrielle Psychopathologie", Bern u.a. 1978.

FRIEDRICHS J., "Methoden empirischer Sozialforschung", Opladen 1980 (9. Auflage).

GADAMER H.-G., "Wahrheit und Methode", Tübingen 1975 (4. Auflage).

GIRTLE R., "Methoden der qualitativen Sozialforschung", Wien u.a. 1984.

GLASL F., "Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen", Manuskript Nr. 215.745 des NPI - Institut für Organisationsentwicklung, Zeist/Holland, o.J.

GREIF S., "Intelligenzabbau und Dequalifizierung durch Industriearbeit?", in: FRESE/GREIF/SEMMER (Hrsg.), a.a.O.

GROCHLA E./THOM N./STROMBACH M., "Personalentwicklung in Mittelbetrieben", Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e.V. (Hrsg.), Köln 1983.

GROSKURTH P., "Der Arbeitsplatz als Schule der Nation", in: Psychologie Heute, Dez. 1979.

GRUHLER W., "Wirtschaftsfaktor Mittelstand", Köln 1984.

HARTL G., "Lerntransfer in der beruflichen Erwachsenenbildung - Eine empirische Untersuchung an WIFI-Seminarabsolventen", ibw (Hrsg.), Wien 1983 (vervielf. Manuskript).

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

HENNING E./RESKE W., "Schulungs- und Beratungsmaßnahmen zur Förderung der Leistungsfähigkeit mittelständischer Unternehmer", Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Abhandlungen zur Mittelstandsforschung Nr. 49, Köln 1971.

HEYDORN H.-J., "Zur bürgerlichen Bildung, Anspruch und Wirklichkeit", Bildungstheoretische Schriften 1, Frankfurt am Main 1980.

HINTERHUBER H./LASKE S. (Hrsg.), "Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik", Freiburg i. Br. 1984.

HOLZHUBER T., "Strategische Unternehmensführung in Klein- und Mittelbetrieben", Wien 1984 (2. Auflage).

HRUSCHKA E./SCHMOLL A., "Führung und Förderung von Klein- und Mittelbetrieben bei Konjunkturschwankungen", Wien 1977.

INSTITUT FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG, "Ergebnisse der Bedarfserhebung für Train-the-Trainer-Seminare '84", Graz 1983 (vervielf. Manuskript).

JEDINA-PALOMBINI A./PISKATY G., "Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich - Ein Beitrag zu Fragen der Erwachsenenbildung", Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1974.

JOERGER K., "Einführung in die Lernpsychologie", Freiburg 1984 (10. Auflage).

KAILER N., "Analyse von Bildungsproblemen", in: ibw-Mitteilungen, Juli 1985.

KAILER N., "Bildungsarbeit in Klein- und Mittelbetrieben: Kooperationsmöglichkeiten mit Externen", in: ibw-Mitteilungen, April/Mai 1984, S. 6f.

KAILER N., "Bildungsmarketing - Werbung für firmeninterne Bildungsmaßnahmen", in: ibw-Mitteilungen, Dez./Jän. 1985, S. 11ff.

KAILER N., "Vorschläge zur Förderung der Bildungsmotivation", in: ibw-Mitteilungen, Sept. 1985, S. 11f.

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

KAPPLER E., "Der gut beratene Berater", in: HINTERHUBER H./LASKE S. (Hrsg.), "Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik", Freiburg i. Br. 1984.

KARMASIN F. und H., "Einführung in Methoden und Probleme der Umfrageforschung", Wien u.a. 1977.

KEMMETMÜLLER W., "Zur Problematik der Anforderungsprofile der Unternehmensführung in gewerblichen Klein- und Mittelbetrieben", in: KEMMETMÜLLER/SERTL, a.a.O., S. 121ff.

KEMMETMÜLLER W./SERTL W. (Hrsg.), "Klein- und Mittelbetriebe - Chancen, Probleme, Lösungen", Wien 1981.

KIRCHMAIR F., "Wirtschaftsförderung und Handelskammerorganisation - WIFI-Arbeit gestern - heute - morgen", in: Wirtschaftspolitische Blätter 1/1985, S. 59ff.

KOLB D./RUBIN I./McINTYRE J. (eds.), "Organizational Psychology - A book of readings", Englewood Cliffs 1979 (3rd ed.).

KRAMER B., "Lernverhalten und Lernerfolg von Erwachsenen in der beruflichen Weiterbildung im Handwerk", Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln und Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (Hrsg.), Köln 1983.

LENZ W., "Grundbegriffe der Weiterbildung", Stuttgart 1982.

LENZ W., "Grundlagen der Erwachsenenbildung", Stuttgart u.a. 1979.

LIPPIT G./LIPPIT R., "Beratung als Prozeß - Was Berater und ihre Kunden wissen sollten", Goch 1984.

LIPSMIEIER A., "Einführung in die Betriebspädagogik", Baustein 2, in: HÜLSHOFF T. (Hrsg.): "Handbuch der Betriebspädagogik", Landau 1983.

MACHARZINA K./OECHSLER W. (Hrsg.), "Personalmanagement", Band I und II, Wiesbaden 1977.

MEYER N./FRIEDRICH H. (Hrsg.), "Neue Technologien in der beruflichen Bildung", Köln 1984.

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, MITTELSTAND UND VERKEHR (Hrsg.), "Weiterbildung im Unternehmen", Stuttgart 1977.

MUGLER J., "Betriebswirtschaftliche Probleme von Klein- und Mittelbetrieben", in: Wirtschaftspolitische Blätter 1/1985.

MUGLER J., "Selbständigwerden - der Prozeß der Unternehmensgründung", Unterlage zum Symposium "Unternehmensgründungen - eine neue Gründerzeit?", Wirtschaftsuniversität Wien, 9. Okt. 1984.

NIGGEMANN W., "Praxis der Erwachsenenbildung", Freiburg u.a. 1977 (2. Auflage).

ÖSTERREICHISCHES INSTITUT FÜR BERUFSBILDUNGSFORSCHUNG, "Betriebliche Weiterbildung von Facharbeitern im Gewerbe", Wien 1982.

POHLMANN G., "Anmerkungen zur Methodenwahl in der Berufsbildungsforschung", in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 6/1982, S. 30ff.

PÜMPIN C., "Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg", in: gdi-impuls 2/84.

REIFENRATH B.H., Grundlagen einer Erwachsenenbildung, Frankfurt 1983.

REMER A., "Personalmanagement - Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen", Berlin u.a. 1978.

RESKE W., "Unternehmerseminare als Instrument zur Verbesserung der Betriebsführung mittelständischer Unternehmen", Beiträge zur Mittelforschung 13, Institut für Mittelforschung (Hrsg.), Göttingen 1975.

RICHTER R./TAUER-ANGERER M./GEIGER P., "Lernen im Betrieb aus pädagogischer und psychologischer Sicht", Forschungsbericht 24 des Österreichischen Instituts Bildung und Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1981.

ROSENSTIEL L.v., "Grundlagen der Organisationspsychologie", Stuttgart 1980.

ROSENSTIEL L.v./MOLT R./RÜTTINGER B., "Organisationspsychologie", Stuttgart u.a. 1983 (5. Auflage).

SADOWSKI D., "Planungsdefizite und Akademikerbedarf kleiner und mittlerer Unternehmen", in: WEBER, a.a.O., 1983.

SAUTNER M., "Beweggründe und betriebswirtschaftliche Probleme der Existenzgründungsphase - Eine empirische Analyse", Diplomarbeit, WU Wien 1984.

SCHÄFFTER O., "Zielgruppenorientierung in der Erwachsenenbildung", Braunschweig 1981.

SCHEDLER K./TAVERNARO P., "Qualifikation und betriebliche Bildungsarbeit", ibw (Hrsg.), Wien 1985 (vervielf. Manuskript).

SCHEIN E., "Organizational Socialisation and the Profession of Management", in: KOLB/RUBIN/McINTYRE, a.a.O.

SCHEIN E., "Process Consultation: Its Role in Organization Development", Reading/Mass. 1969.

SCHILLING C., "Personalplanung in Klein- und Mittelbetrieben bei Konjunkturschwankungen", in: HRUSCHKA/SCHMOLL, a.a.O.

SCHLAFFKE W./WINTER H. (Hrsg.), "Technik kennt keinen Rückschritt", Köln 1984.

SCHLAFFKE W./ZEDLER R. (Hrsg.), "Betriebliche Bildungsarbeit", Köln 1982

SCHMIEL M., "Das Beraten - Ein Beitrag zur Beratung im Handwerk", Köln 1979 (2. Auflage).

SCHMIEL M., "Das Unterrichten in der beruflichen Weiterbildung von Erwachsenen", Köln 1975.

SCHMOLL A., "Zehn Todsünden beim Selbständigmachen", in: Die Industrie, 6. März 1985.

SCHRÖTER G., "Psychologische Grundlagen der Didaktik", Düsseldorf 1981.

STEINER J., "Die personelle Führungsstruktur in mittelständischen Betrieben", Institut für Mittelstandsforschung/Forschungsgruppe Köln (Hrsg.), Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 82, Göttingen 1980.

STIEFEL R., "Betriebliche Weiterbildung", München 1980.

STIEFEL R., "Erfolgreiche Management-Schulung im Unternehmen", Köln 1978.

STIEFEL R., "Erweiterung der betriebspädagogischen Betreuungsmaßnahmen", in: STIEFEL, a.a.O., 1978.

STIEFEL R., "Neue Kooperationsformen zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Management-Schulung", in: STIEFEL, a.a.O., 1980, S. 73ff.

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

STIEFEL R./MÜHLHOFF W.R. u.a., "Überbetriebliche Weiterbildung besser nutzen - Schnellerer Lerntransfer in den Betrieb", Berlin und Köln 1979.

STOCKER-KREICHGAUER G., "Berufsausbildung und betriebliche Fortbildung in lernpsychologischer Sicht", in: MACHARZINA/OECHSLER, a.a.O.

TREBAG MARKTFORSCHUNG SALZBURG in Zusammenarbeit mit dem INSTITUT FÜR HANDEL, ABSATZ UND MARKETING DER UNIVERSITÄT INNSBRUCK, "Veränderungen der Gegenwart fordern Lösungen für die Zukunft - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der österreichischen mittelständischen Industrie über Fragen der Marktorientierung, der Führung und Mitarbeitermotivation und der Innovation", Salzburg 1985 (Eigenverlag).

WEBER W. (Hrsg.), "Betriebliche Aus- und Weiterbildung", München 1983.

WEBER W., "Betriebliche Weiterbildung, empirische Analyse betrieblicher und individueller Entscheidungen über Weiterbildung", Stuttgart 1985.

WEDORN F./RIEMER G., "Betriebliche Bildungsarbeit - kein Vorrecht der 'Großen'", Schriftenreihe der Vereinigung Österr. Industrieller (Hrsg.), Wien 1984.

WEIMER S., "Arbeitsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben", Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Eschborn 1983.

WENZEL R. und G., "Zur Situation der Weiterbildung im Unternehmen", Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr (Hrsg.), Stuttgart 1972.

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

WIDL L., "Grundlagen und Perspektiven der betrieblichen Ausbildung", Wien u.a. 1979.

WINTER H./THOLEN H., "Konzepte praxisnaher Weiterbildung zur Förderung der beruflichen Mobilität", Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 1982.

WITTWER W., "Weiterbildung im Betrieb", München u.a. 1982

ZELBER S., "Arbeitsplatzbezogene Ausbildung", Wien u.a. 1979.



Projektmitarbeiter und weitere Veröffentlichungen aus dem Projekt

	Elisabeth Buchmann	Peter Ballnik	Dr. Elfriede Biehal	Judith Hanika	Hans-Georg Hauser	Dr. Horbert Kailer
Fragebogengenerierung und Interviews	x	x	x	x	x	x
Kapitel II (Definitionen)	x					x
Kapitel III (Analyse einschlägiger Forschungsberichte)						x
Kapitel IV (Unternehmensbefragung)		x	x		x	x
Kapitel V (Ergebnisse und Folgerungen)						x
Restliche Kapitel						x
Endredaktion	x					x
Projektleitung						x
Grafische Gestaltung	x					

KAILER N., "Erstellung von Richtlinien für die betriebliche Weiterbildung", in: ibw-Mitteilungen, Mai 1984, S. 11f.

ders., "Evaluierung in der betrieblichen Bildungsarbeit", in: ibw-Mitteilungen, Juli/Aug. 1984, S. 9f.

ders., "Bildungsarbeit in Klein- und Mittelbetrieben: Kooperationsmöglichkeiten mit Externen", in: ibw-Mitteilungen, April/Mai 1984, S. 6f.

ders., "Bildungsmarketing - Werbung für firmeninterne Bildungsmaßnahmen", in: ibw-Mitteilungen, Dez./Jänner 1985, S. 11ff.

ders., "Möglichkeiten der Kooperation zwischen Universität und Wirtschaft", in: Erziehung und Unterricht, Heft 2/1985, S. 131ff.

ders., "Analyse von Bildungsproblemen", in: ibw-Mitteilungen, Juli 1985, S. 3ff.

ders., "Vorschläge zur Förderung der Bildungsmotivation", in: ibw-Mitteilungen, Sept. 1985, S. 11f.

ders., "Maßnahmen zur Förderung des Lerntransfers am Arbeitsplatz", in: ibw-Mitteilungen, Okt. 1985, S. 13ff.

ders. (unter Mitarbeit von BALLNIK P./BIEHAL-HEIMBURGER E./HAUSER H.-G.), "Handbuch für die Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb", ibw (Hrsg.), Wien 1985 (Veröff. in Vorbereitung).

ders., "Forschungsnotiz zur ibw-Studie 'Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb' - Ansatzpunkte für Bildungsmarketing im Bereich der Wirtschaftsförderungsinstitute", ibw (Hrsg.), Wien, Nov. 1985, (unveröff. Manuskript).

ders., "Problemfelder und Ansatzpunkte für Bildungsarbeit in Klein- und Mittelbetrieben", in: ibw-Mitteilungen, Nov. 1985, S. 3ff.

ders., "Einsatz von Fach- und Prozeßberatern in der Unternehmensberatung", in: ibw-Mitteilungen, Nov. 1985, S. 13ff.

KAILER N./BALLNIK P./BIEHAL-HEIMBURGER E./HAUSER H.-G., "Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb", ibw-abstract Nr. 9, in: ibw-Mitteilungen, Nov. 1985, S. 9ff.