



Arbeitsmarktservice
Niederösterreich

**Evaluierung der Qualifizierungs-
beratung für Betriebe
(2004-2006)
des AMS Niederösterreich
Endbericht
Februar 2009**

Projektleitung AMS:
Marcus Ambrosch, Martin Uitz

Projektleitung ABIF:
Andrea Egger-Subotitsch

Projektteam:
Karin Steiner, Franziska Haydn, Ruth Kasper



Wien, Februar 2009

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber:

Arbeitsmarktservice Niederösterreich

Landesgeschäftsstelle

Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation

Marcus Ambrosch

A-1013 Wien, Hohenstaufengasse 2

Tel: (+43 1) 53136-0



Inhalt

Zusammenfassung.....	3
English Summary	7
1 Einleitung	11
1.1 Evaluierungsdesign und UntersuchungsteilnehmerInnen	12
2 Reichweite der QBB	14
2.1 Zentrale Ergebnisse bisherige Programmevaluierungen	18
3 Operationelle Umsetzung	20
3.1 Ausganglage für Beratungen	20
Schlussfolgerungen.....	19
3.2 Ablauf der Qualifizierungsberatung	21
3.3 Beurteilung der Beratung durch die Unternehmen.....	26
3.4 Wiederholung der Beratungen	27
3.5 Partizipation der MitarbeiterInnen	28
3.6 Prozessbegleitung	29
3.7 Die Qualifizierungsberatung NÖ und das AMS NÖ im Prozess der QBB	30
Schlussfolgerungen.....	31
4 Auswirkungen und Nachhaltigkeit	32
4.1 Weiterbildung.....	32
4.2 Personalentwicklung.....	44
4.3 Organisationsentwicklung	48
4.4 Veränderungen der Beschäftigungszahlen	50
Schlussfolgerungen.....	52
5 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	53
5.1 Tabellenverzeichnis.....	53
5.2 Abbildungsverzeichnis	53
6 ANNEX	54

Zusammenfassung

Seit dem Jahr 2000 werden österreichweit Kleinst- und Kleinbetriebe mit 1 bis 50 Beschäftigten kostenfrei im Rahmen der Qualifizierungsberatung für Betriebe, einer Maßnahme des Arbeitsmarktservice und des Europäischen Sozialfonds, beraten. Dabei sollen externe BeraterInnen gemeinsam mit den Unternehmen künftige strategische Ausrichtung des Betriebes erarbeiten und die aus den Marktveränderungen resultierenden Qualifikationsanforderungen an die MitarbeiterInnen feststellen. Eine strategische betriebliche Bildungsplanung soll eingeführt werden, die nachhaltig über die Beratung hinaus weiterbesteht.

Das AMS Niederösterreich ließ mit Ende des Jahres 2008 den Zeitraum 2004 bis 2006 durch das unabhängige Sozialforschungsinstitut abif evaluieren. Gegenstand der Evaluierung waren die Wirkung und die Nachhaltigkeit der Qualifizierungsberatung in Niederösterreich. In diesem Zeitraum von drei Jahren wurden 285 Beratungen bei Betrieben durchgeführt. Davon waren 63 Beratungsfälle (rund 20%) stärker auf die strategische Planung des Unternehmens ausgerichtet, sogenannte „Szenarioberatungen“, und 195 Beratungsfälle (rund 80%) auf Weiterbildungsberatung im engeren Sinn. Bei letzteren wurde der Bildungsbedarf der MitarbeiterInnen erhoben und meistens wurden Schulungen, selten innovativere Lernformen von den BeraterInnen für den Betrieb vorgeschlagen. Im Rahmen der Evaluierung wurde eine repräsentative Stichprobe aus diesen Unternehmen gezogen, und die jeweiligen GeschäftsführerInnen bzw. personalverantwortlichen Personen retrospektiv zur Wirkung der Beratung befragt (Ausschöpfungsquote der Stichprobe 34%, 98 Unternehmen). Bei diesen Unternehmen mit Weiterbildungsberatung konnten wiederum 27 MitarbeiterInnen, ein bis zwei pro Unternehmen, gewonnen werden, die sich schriftlich zur Auswirkung der Beratung auf ihre Position im Unternehmen äußerten. Weiters wurden sechs Unternehmensfallstudien durchgeführt, im Rahmen derer die Bildungspläne mit den Aussagen der UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen verglichen wurden. Zur operationellen Umsetzung der Maßnahme wurden auch fünf BeraterInnen des beauftragten Beratungsorganisation BAB sowie fünf MitarbeiterInnen der Service für Unternehmen des AMS Niederösterreich interviewt.

Reichweite und Treffsicherheit der Maßnahme

Rund 1,1 % der niederösterreichischen Kleinst- und Kleinunternehmen¹ wurden von 2002-2006 durch die Maßnahme erreicht. Relativ zu den Unternehmensgrößen in Niederösterreich zeigt sich, dass bei den beratenen Betrieben jene mit einer Beschäftigtenzahl von ein bis vier Personen stark unterrepräsentiert (32% zu 67%), jene mit einer Beschäftigtenzahl von 10 bis 49 MitarbeiterInnen überrepräsentiert sind. Dies lässt sich damit erklären, dass eine Weiterbildungsberatung in erster Linie für Betriebe mit einer höheren Beschäftigtenzahl interessant ist. Generell nehmen in Niederösterreich wie auch in Gesamtösterreich die Kleinstbetriebe eine hohe Zahl ein. Diese haben kaum Kontakt zur professionellen Unternehmensberatung und verfügen auch kaum über strategische Weiterbildungsplanung. Insofern ist es also dennoch beachtlich, dass überhaupt eine solche Zahl von Kleinstunternehmen von der Maßnahme erreicht wurde. Die Szenarioberatung setzt eher bei den Betrieben bis zu einer Größe von 20 MitarbeiterInnen an, nur vereinzelt haben größere Unternehmen diese Beratung beansprucht.

¹ Der angeführte Prozentsatz ergibt sich durch den Anteil der 475 durchgeführte Qualifizierungsberatungen (Quelle: LEA, BAB) an der Gesamtzahl von 47.017 ArbeitgeberInnenbetriebe in Niederösterreich (Quelle: WIKO NÖ, 2008).

Die Treffsicherheit der Maßnahme in Bezug auf die Weiterbildungsförderung von arbeitsmarktfernen Zielgruppen, die zum damaligen Zeitpunkt Frauen allgemein und Männer ab 45 Jahren bildeten, ist insofern gegeben, als unter den befragten Unternehmen lediglich zwei waren, die keine Zielgruppenpersonen beschäftigt hatte. In 84% der Fälle, in denen aufgrund der Beratung eine Schulung zustande kam, wurden auch Personen aus der Zielgruppe in diese Schulungen einbezogen. Ähnlich wie bei der Evaluierung der Qualifizierungsförderung für Beschäftigte in dem betreffenden Zeitraum, zeigt sich also auch bei der Evaluierung der Qualifizierungsberatung für Betriebe, dass im Endeffekt qualifizierte Frauen von der Förderung profitiert haben. Aus den Zahlen lässt sich auch schließen, dass Betriebe nicht nur QfB geförderte sondern darüber hinaus gehende Kurse für MitarbeiterInnen unterstützt haben.

Operationelle Umsetzung

Die Erwartungen des AMS, dass die Qualifizierungsberatung zu einem Selbstläufer wird, da sie ein kostenfreies Angebot ist, hat sich nicht erfüllt. Die Akquise von Unternehmen erweist sich als aufwendig und zeitintensiv. Es wird auf bereits bestehende Kontakte des AMS zurückgegriffen. Das kostenlose Angebot trägt zur Niederschwelligkeit der Qualifizierungsberatung bei – auch finanziell schlechterstehende Unternehmen könnten diese in Anspruch nehmen –, trägt jedoch auch zur sorgloseren Durchführung auf Seiten der Unternehmen bei. Jede Beratung wird flexibel an die jeweiligen Anforderungen der Unternehmen angepasst. Gemeinsam mit dem Geschäftsführer wird über die derzeitige Situation des Unternehmens und zukünftige Potentiale gesprochen, um ein Thema für die Folgeberatung herauszukristallisieren.

Ziel sind konkrete und umsetzbare Maßnahmen, die im Endbericht festgehalten werden. Wichtiges Moment der Bildungsberatung ist die aktive Einbindung der MitarbeiterInnen in den Beratungsprozess, was zur Folge haben soll, dass die MitarbeiterInnen zukünftig mehr Einfluss auf die sie betreffenden Entscheidungsprozesse haben sollen. Gemeinsam mit den MitarbeiterInnen wird im Rahmen eines Workshops bzw. mittels Interviews der Bildungsbedarf partizipativ erarbeitet. Oftmals werden die Ergebnisse dem/der Personalverantwortlichen allein übergeben bzw. präsentiert. Es findet kein transparenter Abgleich der Erwartungshaltungen der Personalverantwortlichen einerseits und der MitarbeiterInnen andererseits statt. Die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen verbleibt schließlich allein bei den beratenen Unternehmen.

Die Einstellung zur Weiterbildung und das Ausmaß der betrieblichen Weiterbildung

Bei der Hälfte bis zwei Drittel aller Unternehmen hat sich die Einstellung zur beruflichen Weiterbildung sowohl auf MitarbeiterInnenseite als auch auf der Seite der Vorgesetzten positiv verändert. Ebenfalls hat sich die Motivation zur und das Wissen über berufliche Weiterbildung bei diesen Unternehmen verbessert.

Bei gut der Hälfte der Unternehmen mit Weiterbildungsberatung (55%) wurden, so der eigenen Einschätzung der Betriebe nach, unmittelbar durch die Beratung Weiterbildungen ausgelöst. Bei den Betrieben mit Szenarioberatung sind es immerhin noch knappe 39%. Insgesamt kommt es aber lediglich bei 19% der Unternehmen mit Weiterbildungsberatung unmittelbar nach der Beratung zu einer in

Zahlen ausgewiesenen Steigerung der Weiterbildungsintensität, längerfristig immerhin bei einem Drittel der Unternehmen. Möglicherweise kommen durch die Beratung zum Teil Weiterbildungen zustande, die bisherige ersetzen, was durchaus positiv zu werten ist, da angenommen werden kann, dass diese Weiterbildungen auf strategischer Personalentwicklung beruhen. Auffällig ist, dass die Weiterbildungsintensität bei jenem Drittel der Unternehmen, bei dem es überhaupt zu einer Steigerung kam, beachtlich ist. Nämlich von 16 Stunden pro MitarbeiterIn und Jahr vor der Beratung auf 22 Stunden nach der Beratung und 24 Stunden im Jahr 2008 (Medianwerte). 2008 nehmen auch nach wie vor Personen der Zielgruppen an den Schulungen teil.

Auswirkungen auf die Personalentwicklung

Aufgabe der Qualifizierungsberatung war es, Betriebe bei der Personalentwicklungsplanung strukturiert zu unterstützen. Ein wesentliches Tool dazu ist der Bildungsplan. Im Bildungsplan wird idealerweise auf Basis der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ein für jede/n MitarbeiterIn darauf abgestimmter Weiterbildungsplan schriftlich festgehalten. Die Beratungsorganisationen fertigten für jeden Betrieb einen Bildungsplan bzw. für die Unternehmen mit Szenarioberatung einen Strategieplan an.

Diese Pläne haben grundsätzlich die gleiche Struktur, unterscheiden sich aber wesentlich im Umfang, je nach dem, wie ausführlich eine Recherche über die am Markt verfügbare Schulungen ausfiel bzw. allgemein von der einzelnen Beraterin / dem einzelnen Berater dokumentiert wurde. Ende 2008 können sich nur mehr 38% der befragten UnternehmerInnen und Personalverantwortlichen an den Bildungsplan erinnern. Jene, die das tun, haben ihn aber auch umgesetzt. Insgesamt haben derzeit noch 22% der Unternehmen einen schriftlichen Bildungsplan, wobei davon der größte Teil der Unternehmen (77%) Bildungspläne für alle MitarbeiterInnen hat.

Die allgemeine Arbeitsmotivation sowie die beruflichen Fähigkeiten haben in über der Hälfte der Unternehmen aufgrund der Beratung bzw. nachfolgenden Schulungen zugenommen, was sich auch in der Bereitschaft der MitarbeiterInnen nieder schlägt, neue Aufgaben zu übernehmen. Etwa die Hälfte der Betriebe geben Verbesserungen im Bereich der internen Kommunikation und Kundenkommunikation an sowie bei der Bewältigung der täglichen Arbeiten. Bei etwas weniger Unternehmen (40 bis 60%) gab es positive Auswirkungen auf das Konfliktmanagement, die Arbeitsabläufe und die Karrieren der MitarbeiterInnen. Es geben deutlich mehr MitarbeiterInnen eine positive Wirkung auf die Erhaltung ihres Arbeitsplatzes an (57%), als Verbesserungen in Bezug auf ihre allgemeinen Arbeitsmarktchancen (39%). Beides sind klare Zielsetzungen der Beratung laut der Bundesrichtlinie ‚Qualifizierungsberatung für Betriebe‘.

Die Szenarioberatung führte vor allem zur Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen (bei 61%) und in gut der Hälfte der Fälle zu positiven Auswirkungen hinsichtlich des Führungsstils, Betriebsklimas, KundInnenkontakt, Motivation, Bewältigung der täglichen Arbeit und Organisation der Arbeitsabläufe. In einigen Betrieben mit Szenarioberatung hatte diese eine positive Wirkung auf das Finden (39%) und Einschulen (28%) neuer MitarbeiterInnen. Gerade die Betriebe mit Szenarioberatung hatten in 44% der Fälle einen Beschäftigungszuwachs in den letzten Jahren. Insgesamt wurden in den befragten Betrieben 133 Arbeitsplätze aufgebaut seit der Beratung (Zahl nach Abzug der Abgänge aus den Betrieben).

Organisationsentwicklung

Auswirkungen in Bezug auf die Organisationsentwicklung wurden nur bei den Betrieben mit Szenarioberatung evaluiert, da es bei dieser Beratung um die allgemeine Strategie des Unternehmens und die Anpassung an den Markt ging. Diese Zielsetzung wird sowohl von Seiten der MitarbeiterInnen des Service für Unternehmen (AMS) als auch von den BeraterInnen genannt. In der Richtlinie werden folgende Beratungsmöglichkeiten aufgelistet:

- *Diagnose und Information über betriebliche Veränderungen führen dazu, dass frühzeitige betriebliche bzw. betriebsnahe arbeitsmarktpolitische Maßnahmen zum Einsatz gebracht werden (Altersteilzeit, Jobtransfer).*
- *Notwendigkeit einer Organisationsentwicklung und damit zusammenhängende Qualifizierungserfordernisse können diagnostiziert und vorbereitet werden.*
- *Bedarf zur Modernisierung der Arbeitsorganisation kann erhoben werden und deren Einleitung konzipiert bzw. begleitet werden.*
- *Ggf. Beratung mit dem Fokus Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern.*

Neben einer positiven Wirkung auf die Weiterbildung führte bei rund 44,4% der Unternehmen, die Szenarioberatung erhalten haben, die Beratung zu sonstigen Aktivitäten. Diese Aktivitäten reichen von Veränderungen im Arbeitsablauf zu Verkaufsförderung, wie etwa auch Veränderungen in der Präsentation der Produkte, aber auch Aktivitäten im Bereich der Teamentwicklung bzw. Vernetzung mit anderen Unternehmen und GeschäftspartnerInnen. Diese Aktivitäten wurden von allen Unternehmen als nützlich eingestuft.

Die Unternehmensstrategie, um die es sich bei der Strategieberatung laut BeraterInnen handeln sollte und auch bei zwei Drittel der befragten Unternehmen als Thema der Beratung in Erinnerung blieb, hat sich nur bei 47,1% der Unternehmen positiv verändert. Dieser Wert ist jedoch deutlich höher als bei den Unternehmen, die Weiterbildungsberatung erhalten haben (19%). Beide Beratungsarten haben sich nur selten positiv auf die finanzielle Situation des Unternehmens ausgewirkt. Auch gab es kaum eine Wirkung der Szenarioberatung auf die Anpassung des Unternehmens auf Veränderungen außerhalb des Betriebes.

Nützlichkeit und Nachhaltigkeit

Insgesamt wird der Beratung selbst von 80% der Unternehmen mit Weiterbildungsberatung und von 90% der Unternehmen mit Szenarioberatung Nützlichkeit bescheinigt. Gut die Hälfte der Unternehmen mit Weiterbildungsberatung (57%) würde wieder eine Beratung in Anspruch nehmen, bei den Betrieben mit Szenarioberatung sind es 78%. Auch mit den Schulungen – hauptsächlich branchenspezifische –, die durch die Beratung zustande kamen, sind fast alle UnternehmerInnen bzw. Personalverantwortlichen zufrieden, was der Qualität der Beratung ein gutes Zeugnis ausstellt.

In Bezug auf die Nachhaltigkeit kann festgestellt werden, dass zwei bis vier Jahre nach der Beratung immer noch Wirkungen feststellbar sind. Über 20% haben nach wie vor einen Bildungsplan. Bei den Unternehmen mit Arbeitskräften über 45 Jahren haben drei Viertel zumindest eine Teil ihre 45+ Arbeitskräfte in letzter Zeit geschult.

English Summary

Since 2000 micro and small enterprises with up to 50 employees have had access to free consulting as part of the qualification consulting for enterprises, a measure supported by the Austrian Public Employment Service (AMS) and the European Social Fund. External consultants work together with enterprises to define their future strategic direction and determine which qualifications their employees are required to have due to market changes. Strategic education planning for companies is to be introduced, which should continue to be in effect after the consulting.

At the end of the year 2008 the AMS office in Lower Austria commissioned the social research institute abif to evaluate the funding period 2004-2006 in terms of effects and sustainability of qualification consulting in Lower Austria. In this period of three years consultants worked with 285 enterprises. In 63 cases (approximately 20%) consulting was more focused on the strategic planning of the enterprise itself, which is called scenario consulting. In 195 cases (approximately 80%) the focus was on further education, which means that consultants determined the employees' need for further education and proposed trainings and on rare occasions also more innovative learning programmes. In the evaluation process a representative sample was drawn from these enterprises and the respective managers or human resource managers were interviewed in retrospect on the effects of the consulting (the response rate of the sample being 34%, i.e. 98 enterprises). 27 employees of these enterprises with further education consulting (one or two from each enterprise) were willing to express in a written questionnaire how the consulting had affected their positions in the enterprise. In addition, six enterprise case studies were conducted, in which the education plans were compared to the statements of entrepreneurs and employees. Five consultants of the commissioned consulting firm BAB as well as five employees of the AMS office in Lower Austria were interviewed about the operational implementation of the measure.

Reach and targeting of the measure

Between 2002 and 2006 the measure reached approximately 1.1% of the micro and small enterprises in Lower Austria². With relation to the sizes of the enterprises in Lower Austria it turned out that the consulted enterprises with up to four employees were highly underrepresented, whereas enterprises with 10 to 49 employees were overrepresented (32% vs. 67%). This can be explained by the fact that further education consulting is, first and foremost, interesting for companies with a greater number of employees. In general, there are a large number of micro enterprises in Lower Austria and in all of Austria. However, they do not often have access to professional consulting, nor do they have strategic plans for further education. Taken this into consideration, it is remarkable that the measure was able to reach even this number of micro enterprises. Scenario consulting is rather aimed at enterprises with up to 20 employees; bigger enterprises have only rarely made use of it.

As far as the further education funding for target groups furthest from the labour market is concerned – at that time the target group included women in general and men over 45 years –, the measure did reach this target group, in so far as only two of the interviewed enterprises did not employ people from the target group.

² Die quoted percentage can be explained by the share of 475 implemented qualification consultings (source: LEA, BAB) in the total number of 47.017 employing enterprises within Lower Austria (source: WIKO NÖ, 2008).

In 84% of the cases in which trainings were organised after the consulting, people belonging to the target group took part in these trainings. Similar to the results of the evaluation of the AMS directive "supporting skills training of employees" in the same time period, the evaluation of qualification consulting for enterprises also shows that in the end qualified women benefited from the support measure. In quantitative terms, those who benefited were primarily women, secondarily older employees and least of all people with low qualifications. The numbers also indicate that enterprises not only supported courses that were funded by qualification consulting for enterprises but also other courses.

Operational Implementation

The expectations of the AMS that qualification consulting would run by itself, since it is a free service, were not fulfilled. The acquisition of enterprises proves to be labour-intensive and time-consuming. The AMS resorts to already established contacts. Since qualification consulting is offered free of charge, it has a low threshold – enterprises which are not that financially well-off can also make use of it –, but it also leads to the fact that enterprises do not take it as seriously. Each consultation is adapted to meet the needs of the respective enterprise. The consultant talks to the manager about the current situation and future potential of the enterprise, in order to come up with a topic for the next consulting session. Consultants aim at specific and practical measures, which will be recorded in the end report. An important factor of education consulting is the active participation of employees in the consulting process, which should result in that employees will have more influence on decision-making processes that concern them in the future. In workshops and interviews consultants work out education needs together with the employees using a participatory approach. Results are often only presented to the human resource manager. There is no transparent reconciliation of the expectations of the human resource managers on the one hand and the employees on the other hand. The implementation of the measures is left solely to the consulted enterprise.

Attitudes towards further education and the extent of further education in enterprises

In one half to two thirds of all enterprises attitudes towards further education have changed for the better, both among employees and superiors. Motivation for and knowledge about further education have been improved as well.

More than half of the enterprises that received further education consulting (55%) state that they organised further trainings due to the consulting; and so do almost 39% of the enterprises with scenario consulting. On the whole, only 19% of the enterprises that received further education consulting show an increase in the extent of further education accounted for in numbers immediately after the consulting, at least a third does so in the long term. To some extent new trainings organised due to consulting might replace previous trainings, which is to be considered a positive sign, since it can be assumed that these trainings are based on strategic human resource development. The extent of further education in the one third of enterprises that experienced an increase in trainings is remarkable; i.e. 16 hours per employee and year before the consulting were increased to 22 hours after the consulting and to 24 hours in the year 2008 (median values). In 2008 people from the target group still take part in trainings.

Effects on human resource development

The purpose of qualification consulting was to support enterprises in their human resource development planning in a structured way. The education plan represents an essential tool in this process. Ideally this education plan contains each employee's plan for further education in written form based on the strategic direction of the enterprise. The consulting firms prepare education plans for each enterprise or strategy plans for enterprises with scenario consulting. Those plans basically have the same structure but differ significantly in length, depending on how detailed the research on trainings available on the market turned out to be or in what detail it was documented by the respective consultant. At the end of 2008 only 38% of the interviewed entrepreneurs and human resource managers can remember the education plan. Those who do also implemented the plan. At present, 22% of the enterprises still have written education plans and most of them (77%) also have education plans for all of their employees.

In more than half of the enterprises the general motivation to work as well as vocational skills were increased thanks to consulting and the following trainings, which is also reflected in the employees' willingness to take on new tasks. Approximately half of the enterprises point out improvements in their internal communication, in their communication with costumers as well as in the completion of everyday tasks. 40 to 60% of the enterprises experienced positive effects on conflict management, workflows and on the careers of their employees. Considerably more employees mention positive effects on the preservation of their jobs (57%) than improvements of their job prospects on the labour market in general (39%). Both are clear objectives of consulting according to the AMS directive "Qualification consulting for enterprises".

Scenario consulting first of all led to an improvement of communication within the enterprise (61%) and in more than half of the cases to positive effects on the management style, working atmosphere, customer contact, motivation, completion of everyday tasks and the organization of workflows. In some enterprises scenario consulting had a positive influence on finding (39%) and training (28%) new employees. 44% of the enterprises with scenario consulting experienced an increase in employment during the last few years. Altogether 133 jobs were created in all of the enterprises in the sample.

Organisational development

Effects on the organisational development of the enterprises were only evaluated in the cases of scenario consulting, since this consulting service deals with the general strategy of the enterprise and the adaptation to the market. Both employees working for the service for enterprises of the AMS and consultants mentioned this goal. The directive lists the following consulting services:

- *Diagnosis of and information on changes in the enterprise facilitate the implementation of measures by the enterprise as well as labour market policy measures (part-time work for older employees, job transfer).*
- *The need for organisational development and related qualification requirements can be diagnosed and prepared.*
- *The need to modernise work organisation can be identified and the initiation of the modernisation process can be prepared or supported.*
- *If necessary, consulting with a focus on promoting equal opportunities for men and women.*

Apart from positive effects on further education, consulting encouraged 44.4% of the enterprises that received scenario consulting to take further actions. These actions range from changes in the workflow to sales promotion, such as changes in product presentation, but also include activities concerning team building or networking with other enterprises and business partners. All of the enterprises rated these activities as useful.

The business strategy, which should be the subject of strategy consulting according to the consultants and was also recalled as such by two thirds of the interviewed enterprises, however only changed for the better in 47.1% of the cases. This percentage is clearly higher than the one of enterprises that received further education consulting (19%). Both consulting methods have rarely had positive effects on the financial situation of the enterprises. Scenario consulting hardly ever had an impact on the enterprise's adaptation to external changes.

Usefulness and sustainability

On the whole, 80% of the enterprises that received further education consulting and 90% of the enterprises with scenario consulting found consulting useful. More than half of the former (57%) and 78% of the latter would make use of this service again. Almost all entrepreneurs and human resource managers are satisfied with the trainings – most of them being branch-specific – that were organised due to the consulting. This shows that they feel positive about the quality of the consulting.

As far as sustainability is concerned, two to four years after the consulting its effects can still be observed. More than 20% still have education plans. Three quarters of the enterprises that employ people over 45 years recently trained at least part of them.

1 Einleitung

Seit dem EU-Beitritt Österreichs 1995 nimmt Österreich an den Programmen des Europäischen Sozialfonds (esf) teil. Dazu gehören auch Maßnahmen zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung. 2000 wurde neben dem bereits laufenden Programm der Qualifizierungsförderung für Beschäftigte (QfB) die Maßnahme der Qualifizierungsberatung für Betriebe (QBB) eingeführt. Diese Beratung soll bei Problemen der Durchführung einer strategischen Qualifizierungsplanung ansetzen und damit unter anderem jene Betriebe unterstützen, für die bisher die Erstellung eines Bildungsplans ein Hindernis bei dem Förderungsansuchen für die Qualifizierungsberatung für Beschäftigte war.

Ziel des Programmschwerpunkts 4 im Rahmen des österreichischen Ziel-3-Programmes des Europäischen Sozialfonds ist die Unterstützung der Unternehmen bei dem Anpassungsprozess an neue technologische, ökonomische und politische Entwicklungen. Damit soll zur Sicherung der Beschäftigung von Personen, die besonders stark dem Risiko Arbeitslosigkeit ausgesetzt sind, beigetragen werden. Die Personengruppen, die unter diese Definition fallen und damit speziell gefördert werden sollen, waren im Zeitraum 2004-2006, den diese Evaluierung umfasst, Frauen im Allgemeinen und Männer ab 45 Jahre.

Direkt um Förderungen für diese Zielgruppen ansuchen können Betriebe im Rahmen der QfB. Um aber auf anderem Wege an diese Zielgruppe heranzukommen, wurde die Maßnahme der Qualifizierungsberatung für Betriebe (QBB) eingeführt. Die QBB kann von Unternehmen bis zu 50 MitarbeiterInnen in Anspruch genommen werden. Diese Klein- und Kleinstbetriebe setzen sich oft nur in geringem Maß mit strategischer Organisationsentwicklung auseinander. Weiterbildungen und Schulungen von MitarbeiterInnen, besonders aus den bereits genannten Zielgruppen, kommen dementsprechend oft zu kurz.

An diesem Punkt soll nun die Beratung ansetzen. Gemeinsam mit den Unternehmen soll die künftige strategische Ausrichtung des Unternehmens erarbeitet werden und die aus den Marktveränderungen resultierenden Qualifikationsanforderungen an die MitarbeiterInnen herausgearbeitet werden. Es geht vor allem auch, um die Einführung einer betrieblichen Bildungsplanung, die nachhaltig über die Beratung hinaus weiterbestehen sollte. Kleinen Betrieben fällt es oft aus Mangel an Ressourcen schwer, sich strategisch mit Weiterbildung der MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen. Die Beratung soll helfen, diesen Betrieben eine Bildungsplanung zu ermöglichen. Schlussendlich sollen dadurch Arbeitsplätze von Personen gesichert werden, die häufiger von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Durch strategische Weiterbildungsaktivitäten sollen bislang weiterbildungsferne Gruppen intensiver in das Unternehmen eingebunden werden, und diese sollen neue, zentrale Aufgaben übernehmen. Bei möglicher Arbeitslosigkeit soll es diesen Personengruppen leichter fallen, neue Beschäftigung zu finden. Das zentrale Ergebnis einer Qualifizierungsberatung sollte der Bildungsplan sein. Dieser Bildungsplan ist Voraussetzung für die Qualifizierungsförderung für Beschäftigte (QfB).

Zusammengefasst hier nochmals die zentralen Aufgaben der QBB (Bundesrichtlinie AMS, 2005):

- *Betriebe bei der Personalentwicklungsplanung strukturiert unterstützen*
- *Arbeitsmarktpolitische Zielgruppen dieser Betriebe gelangen zu aktuellen, überbetrieblich verwertbaren beruflichen Kenntnissen*
- *Die Teilnahme dieser Zielgruppe an Qualifizierungsmaßnahmen erhöht sich.*
- *Individuelle Arbeitslosigkeitsrisiken werden reduziert, Arbeitslosigkeitsphasen werden verkürzt.*
- *Insgesamt soll damit ein Beitrag zur Aufrechterhaltung der Beschäftigung geleistet werden.*

Sollte eine kurzfristige Qualifizierung der MitarbeiterInnen nicht das adäquate, arbeitsmarktpolitische Mittel sein, dann konnte die Qualifizierungsberatung in der Periode 2004-2006 auch folgende Funktionen übernehmen (Szenarioberatung):

- *Diagnose und Information über betriebliche Veränderungen führen dazu, dass frühzeitige betriebliche bzw. betriebsnahe arbeitsmarktpolitische Maßnahmen zum Einsatz gebracht werden (Altersteilzeit, Jobtransfer).*
- *Notwendigkeit einer Organisationsentwicklung und damit zusammenhängende Qualifizierungserfordernisse können diagnostiziert und vorbereitet werden.*
- *Bedarf zur Modernisierung der Arbeitsorganisation kann erhoben werden und deren Einleitung konzipiert bzw. begleitet werden.*
- *Ggf. Beratung mit dem Fokus Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern.*

Die Betreuung der Maßnahmendurchführung wird von der entsprechenden Landesgeschäftsstelle des AMS übernommen, die eigentliche Beratung jedoch an Beratungsinstitutionen ausgelagert. Im Fall Niederösterreich wurden die Beratungsleistungen von der Unternehmensberatung BAB GmbH unter dem Label „Qualifizierungsberatung Niederösterreich“ übernommen. Zusätzlich übernahm jedoch auch die ÖAR-Regionalberatung GmbH Beratungen.

1.1 Evaluierungsdesign und UntersuchungsteilnehmerInnen

Diese Evaluierungsstudie zeigt, welche Auswirkungen die Qualifizierungsberatung auf die Entwicklung der Betriebe und auf MitarbeiterInnen hat. Können die Ziele, wie sie sich im esf-Programm aber auch in der dieses Programm umsetzenden Richtlinie des AMS finden lassen, durch die Qualifizierungsberatung (QBB) erreicht werden? Gibt es Wirkungen, die über diese expliziten Ziele hinausgehen? Gibt es womöglich ungeplante Wirkungen? Diese Fragen werden durch ein mehrschichtiges, empirisches Forschungsdesign beantwortet.

Die Evaluierung findet ex-post, 2-4 Jahre nach der Intervention, also der Qualifizierungsberatung, statt. Ziel ist es, die langfristigen Auswirkungen der Beratung sichtbar zu machen. Da im Nachhinein keine Veränderungsmessung mit Kontrollgruppendedesign möglich ist, werden die Betriebe rückblickend befragt z.B. zur Weiterbildungsintensität vor und nach der Beratung, bzw. wurden nach Möglichkeit die Daten mit vorhandenen Statistiken verglichen.

Zur Analyse der operationellen Umsetzung werden Dokumente, die in dem Zusammenhang entstanden sind, analysiert sowie fünf qualitative Interviews mit BeraterInnen der Unternehmensberatung BAB und fünf MitarbeiterInnen des AMS-Service für Unternehmen, die mit der Umsetzung der QBB betraut waren, befragt.

Auf Basis dieser Befragungsergebnisse werden auch die weiteren empirischen Befragungsinstrumente konstruiert.

Zur Analyse der Wirkung und der Nachhaltigkeit der Beratung werden rund 100 Unternehmen in quantitativen, telefonischen Interviews befragt. Zur Erhebung der Wirkung auf Ebene der MitarbeiterInnen werden diese in schriftlicher Form befragt. Um die Analysen zu vertiefen werden weiters sechs Unternehmensfallstudien durchgeführt. Bei sämtlichen Analysen wird berücksichtigt, dass es in der Programmperiode die zwei Beratungsmethoden „Weiterbildungsberatung“ und „Szenarioberatung“ (Unternehmensberatung allgemein) gegeben hat, die jeweils unterschiedliche Wirkungen provozieren können.

1) Qualitative Befragung von QBB-BeraterInnen und SfU-MitarbeiterInnen

Insgesamt wurden jeweils 5 QBB-BeraterInnen und 5 SfU-MitarbeiterInnen befragt. Untern den befragten QBB-BeraterInnen befindet sich die ehemalige und die derzeitige Projektleiterin und weitere MitarbeiterInnen der BAB GmbH und ÖAR Regionalberatung. Werden Interviewzitate angeführt, führen diese das Kürzel B1-5. Zur Befragung der SfU-BeraterInnen wurden MitarbeiterInnen aus verschiedenen regionale Geschäftsstellen Niederösterreichs herangezogen. Werden Interviewzitate angeführt, führen diese das Kürzel AMS1-AMS5.

2) Unternehmensbefragung

Von 2004 bis 2006 sind 63 Szenarioberatungen und 195 Weiterbildungsberatungen durchgeführt worden. Im Rahmen der Evaluierung werden rund 70% der insgesamt 258 beratenen Betriebe telefonisch kontaktiert, 98 Betriebe nahmen an der telefonischen Befragung teil. Die Auswahl der Unternehmen folgte einer einfachen Schichtung nach der Art der Qualifizierungsberatung. 80 Unternehmen des Samples hatten eine Weiterbildungsberatung in Anspruch genommen, 18 eine Szenarioberatung. Das entspricht grob der Aufteilung in der Grundgesamtheit von 80 zu 20. Aufgrund der hohen Ausschöpfungsrate (38%) in Bezug auf die Grundgesamtheit und der guten Datenqualität kann gut von der repräsentativen Stichprobe auf die Grundgesamtheit rückgeschlossen werden. Außerdem wurde der Großteil der Interviews mit Verantwortlichen im Hinblick auf Personalentscheidungen geführt. An 75,5% der Befragungen nahm die Geschäftsführung selbst teil und weitere rund 9% befinden sich in einer Position mit Personalverantwortung. Knapp über 15,3% bezeichneten sich als allgemeine Angestellte oder ArbeiterInnen. Eine Verzerrung der Ergebnisse (in vermutlich minimal positive Richtung) ist insofern möglich, als in dem Erhebungszeitraum November 2008 nur mehr solche Unternehmen befragt werden konnten, die auch tatsächlich am Markt aktiv waren. Hierbei muss auch ergänzt werden, dass der lange Zeitraum (mitunter bis zu vier Jahre), der seit dem Zeitpunkt der Beratung verstrichen ist, dazu beitragen kann, dass Elemente und Resultate der Beratung verzerrt in Erinnerung gerufen werden. Um den polarisierenden Antworten in der Stichprobe Rechnung zu tragen – sehr hohe Zufriedenheit versus sehr niedrige Zufriedenheit – sind die Ergebnisse im Bericht großteils deskriptiv dargestellt bzw. wird auf nicht metrische Berechnungsmethoden zurückgegriffen.

3) MitarbeiterInnenbefragung

Im Rahmen der MitarbeiterInnenbefragung wurden insgesamt 27 MitarbeiterInnen in 15 Betrieben befragt. Die Erhebung erfolgte mittels eines zweiseitigen schriftlichen Fragebogens, welcher jenen Unternehmen, die sich zu einer solchen

Befragung bereit erklärt hatten, zugesendet wurde. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 38 Jahren und Frauen stellen rund zwei Drittel und somit die Mehrheit der Befragten dar. Die meisten Personen haben eine Lehre bzw. berufsbildende Schule (rund 56%) oder eine berufsbildende höhere Schule (rund 22%) abgeschlossen haben. Weitere 11% besitzen einen AHS-Abschluss, 7% verfügen über einen Pflichtschulabschluss. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer liegt bei den Befragten bei 15 Jahren (alle Befragten waren zum Zeitpunkt der Qualifizierungsberatung bereits in den Betrieb tätig). Im Vergleich mit den österreichischen Durchschnitt von rund 19 Monate³ sind die von uns befragten MitarbeiterInnen überdurchschnittlich lange bei einer/m DienstgeberIn beschäftigt.

4) Fallstudien

Insgesamt wurden 6 Fallstudien von Unternehmen, die eine Qualifizierungsberatung erhalten haben, durchgeführt. Dazu wurden die erstellten Bildungs-, bzw. Strategiepläne mit den weiteren erhobenen Daten verglichen und bei Differenzen im Betrieb nachgefragt.

2 Reichweite der QBB

Aufgeteilt nach Perioden wurden in Niederösterreich zwischen 2002 und 2004 214 Beratungen hinsichtlich Bildungsbedarfs, jedoch nur 3 Szenarioberatungen durchgeführt. Von 2004 bis 2006, der in dieser Studie evaluierte Zeitraum, wurden 63 Szenarioberatungen und 195 Weiterbildungsberatungen durchgeführt. Insgesamt wurden in diesem Zeitraum also 258 Qualifizierungsberatungen angebahnt. Obwohl die Zahl der Beratungen leicht zugenommen hat, zeigt sich, dass die Bildungsberatungen selbst abgenommen, jedoch die Szenarioberatungen anteilmäßig stark zugenommen haben. In der ersten Periode dürfte die Maßnahme der Szenarioberatung noch nicht bekannt gewesen sein. In der zweiten Periode wurde diese dann umso stärker angenommen.

Tabelle 1: Ausmaß der Qualifizierungsberatung

Zeitraum	Insgesamt	Bildungsberatung	Szenarioberatung
2002-2004	217	214	3
2004-2006	258	195	63
2002-2006	475	409	66

Quelle: BAB GmbH

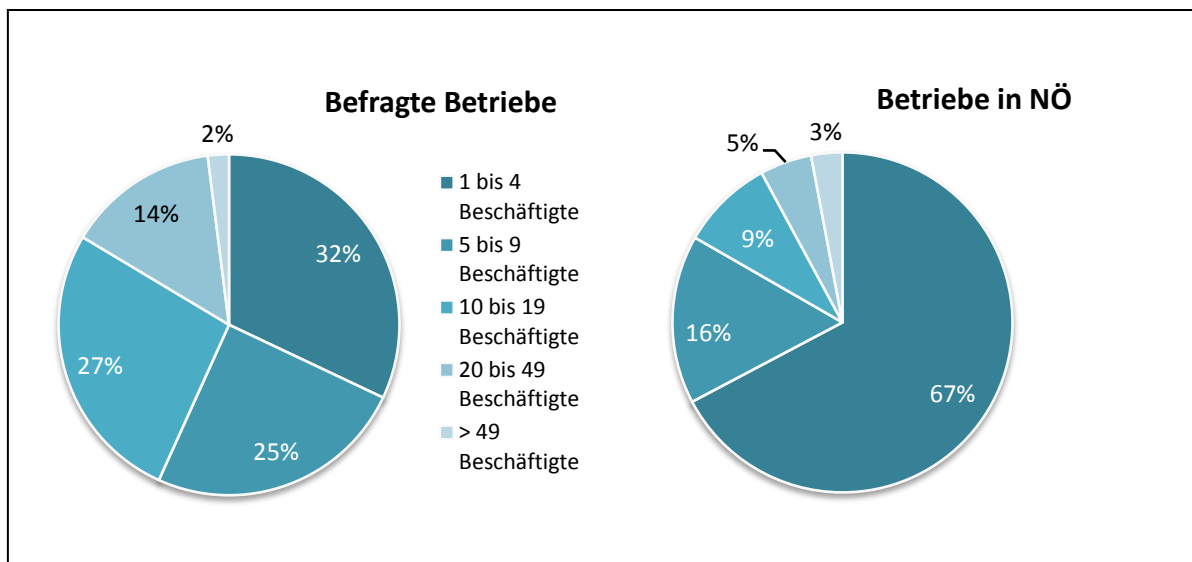
Die regionale Verteilung der Unternehmen, die Qualifizierungsberatung in der zweiten Hälfte der Maßnahmenumsetzung in Anspruch genommen haben, setzt sich aus 119 Unternehmen in Niederösterreich West, 113 in der Region NÖ Mitte, 75 Betriebe in der Region entlang der Südbahn, 67 Betriebe im Weinviertel und 30 Betriebe im Waldviertel zusammen. Nach wirtschaftlicher Stärke dieser Regionen werden bestimmte Leistungstage des gesamten Leistungskontingents auf die ein-

³ AMS-Österreich: Arbeitsmarktlage 2007, S. 12.

zelenen Regionen aufgeteilt. Mehr Leistungstage erhielten starke Regionen, wie die „Südbahn“. Schwache Gebiete wie das Waldviertel oder das Weinviertel erhielten dementsprechend weniger Tage.

In Niederösterreich gibt es derzeit insgesamt 47.017 ArbeitgeberInnenbetriebe (=Unternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten)⁴. Davon hatten über 83% der Betriebe maximal 9 Beschäftigten (Kleinstbetriebe). Knapp 14% der Betriebe beschäftigen zwischen 10 und 49 MitarbeiterInnen (Kleinbetriebe). Damit fallen mit 97% fast alle niederösterreichischen Betriebe in den Förder topf der AMS-Maßnahme Qualifizierungsberatung für Betriebe. 43.314 niederösterreichische Betriebe hätten ihrer Größe nach nun Anspruch auf eine Qualifizierungsberatung. In Relation dazu erreicht die AMS-Maßnahme in den Jahren 2002-2006 in der Umsetzung eine Förderquote von 1,1%. In anderen Worten hat rund jedes hundertste Unternehmen mit mindestens einem unselbstständig Beschäftigten bzw. Beschäftigter eine geförderte Beratung erhalten.

Abbildung 1: Vergleich der Beschäftigungsstatistik der befragtem Betriebe und der gesamt-niederösterreichischen Verteilung



Quelle: Unternehmensbefragung, n=98; WKNÖ Beschäftigtenstatistik Juli 2008⁵

Von 2002-2006 gab es insgesamt 3.207 persönliche Erstgespräche, von denen nun eben 475 in Folgeberatungen realisiert wurden. Das entspricht einer Erfolgsquote von knapp 20% oder rund jedem fünften Unternehmen. Wenn nun davon ausgegangen wird, dass jedes Unternehmen nur einmal kontaktiert wurde, wurden 7,4% der Zielgruppenbetriebe in Erstgesprächen über die Maßnahme informiert. Hinzukommt dass laut einer Beraterin nur jede achte bis zehnte telefonische Kontaktaufnahme zu einem Erstgespräch führt. Das würde heißen, dass im Zeitraum 2002-2006 insgesamt rund 25.000-30.000 (telefonische) Kontaktaufnahmen durchgeführt wurden. Auch wenn davon auszugehen ist, dass manche Unternehmen mehrmals kontaktiert wurden, würden fast zwei Drittel aller niederösterreichischen Unternehmen kontaktiert. Das bedeutet, dass jede telefo-

⁴ Vgl. Wirtschaftskammer Niederösterreich, Beschäftigtenstatistik nach Sparten Juli 2008.

⁵ Es kann davon ausgegangen werden, dass mit den Prozentzahlen „Befragte Betriebe“ gut die allgemein beratenen Betriebe abgebildet werden.

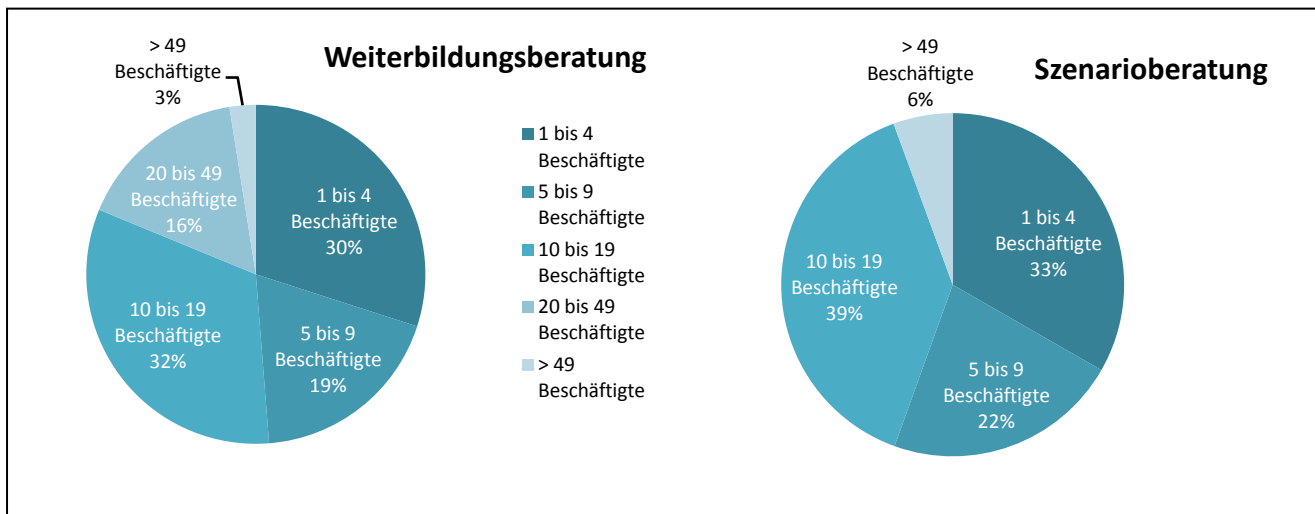
nische Kontaktaufnahme nur mit einer Wahrscheinlichkeit von 1,7% zu einer abgeschlossenen Folgeberatung führt. In anderen Worten nur rund jede 60. Kontaktaufnahme führt schlussendlich zu einer Folgeberatung. Diese Zahlen zeigen, dass im Bezug auf die Akquise von Unternehmen in bestimmten Regionen schon eine Sättigung eingetreten sein mag, wie auch Aussagen von den interviewten ExpertInnen bestätigen.

Insgesamt beschäftigten die befragten Betriebe 1.112 ArbeitnehmerInnen. Zum Zeitpunkt der Beratung waren 56,7% der befragten Betriebe Kleinstbetriebe, das heißt sie haben weniger als 10, also höchstens 9 Angestellte. Laut Angaben der befragten Betriebe wurden insgesamt 257 MitarbeiterInnen in diesen Kleinstbetrieben beschäftigt. Das entspricht einem Anteil von 23%. Nahezu 41,2% fallen in die Kategorie der Kleinbetriebe, haben also mehr als 9 aber weniger als 50 Angestellte. In den befragten Kleinbetrieben wurden insgesamt 741 MitarbeiterInnen beschäftigt. Nur insgesamt 2 Unternehmen fielen in die Kategorie der Mittelbetriebe. Sie hatten laut eigenen Angaben über 50 Angestellte. Grundsätzlich können nur Kleinst-, und Kleinbetriebe die Förderung der Qualifizierungsberatung für Betriebe im Programmschwerpunkt 4 in Anspruch nehmen. Ein Unternehmen davon liegt genau bei 50 Angestellten und fällt damit noch unter die Förderbedingungen. Nur das weitere Unternehmen der Gruppe der Mittelbetriebe liegt mit zum Zeitpunkt der Beratung 64 Angestellten weit über der Grenze. Wird nun die Beschäftigtenzahl des Samples auf die Grundgesamtheit der geförderten Betriebe hochgerechnet und diese Zahl mit der Gesamtbeschäftigtenzahl in Niederösterreich im Jahr 2006 verglichen, zeigt sich, dass von den 204.132 unselbstständig Beschäftigten in Kleinst- und Kleinbetrieben niederösterreichweit rund 2,5% erreicht werden konnten. Dass der Anteil der erreichten Beschäftigten höher ist als die Förderquote der beratenen Betriebe liegt daran, dass die Anzahl der beratenen Kleinstbetriebe, wie bereits erwähnt, unterrepräsentiert ist.

Das betrifft vor allem sehr kleine Betriebe. Wie aus der voranstehenden Abbildung ersichtlich hat knapp ein Drittel der befragten Unternehmen zwischen 1 und 4 Beschäftigte. Niederösterreichweit sind es jedoch zwei Drittel aller Betriebe, die in diese Kategorie fallen. Damit sind jedoch Betriebe sonstiger Größe alle überrepräsentiert. So sind Kleinbetriebe, also Betriebe mit 10-49 Beschäftigten, sind im Sample fast dreimal stärker vertreten als in der niederösterreichischen Gesamtstruktur. Das ist gerade deswegen von entscheidender Bedeutung, da gerade in den Kleinstbetrieben besonders jene Personengruppen vertreten sind, die der esf Zielgruppe entsprechen und die einem besonders hohen Arbeitslosigkeitsrisiko ausgesetzt sind.⁶ Deswegen scheint es erforderlich, dass sich die QBB weiterhin verstärkt auf Kleinstbetriebe konzentriert.

⁶ Vgl. Mahringer, Helmut: Evaluierung der Förderung betrieblicher Weiterbildung, WIFO Monatsberichte 1/2008 S. 50.

Abbildung 2: Vergleich der Beschäftigungsstatistik der befragten Betriebe nach Art der Beratung



Quelle: Unternehmensbefragung, n=98;

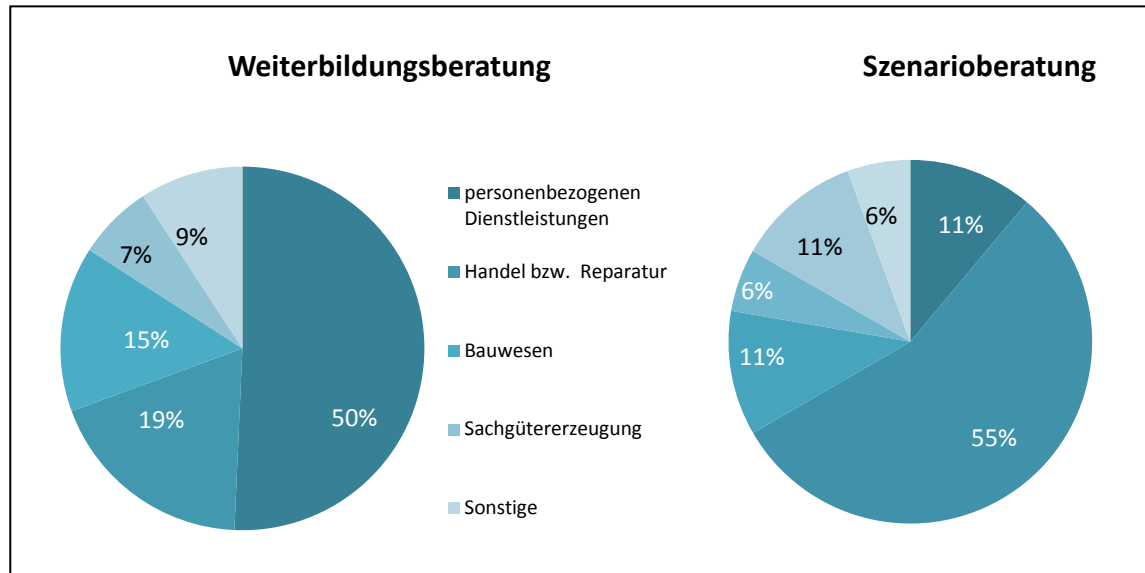
Im Vergleich der durchschnittlichen Unternehmensgrößen nach Art der Beratung zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang. Die Szenarioberatung wird vermehrt von kleineren Betrieben in Anspruch genommen. Außer einem Betrieb mit über 45 Beschäftigten, hat keiner der Betriebe, die eine Szenarioberatung in Anspruch genommen haben, mehr als 20 Beschäftigte. Bei den bildungsberatenden Betrieben fallen 16% der Betriebe in diese Gruppe (20 bis 49 Beschäftigte). Dies zeigt, dass gerade Kleinst- und Kleinbetriebe durch nur auf Weiterbildung bezogene Angebote nicht gewonnen werden können. Die Szenarioberatung ist jedoch eine Möglichkeit, um diese Gruppe von Unternehmen für diese Maßnahme zu interessieren.

Im Hinblick auf die Beschäftigungsstruktur von Personen, die einem hohen Arbeitslosigkeitsrisiko ausgesetzt sind, also Frauen, Ältere und Niedrigqualifizierte, zeigt sich, dass fast alle Betriebe Frauen (93,9%) und drei Viertel der Betriebe Personen über 45 Jahre beschäftigen. Die Auswahl der Betriebe entspricht demnach den damaligen Zielgruppenvorgaben. Nur zwei Betriebe der 98 gaben an, weder Frauen noch Ältere beschäftigt zu haben. Jedoch fast zwei Drittel der Betriebe haben kein Personal, das nur einen Pflichtschulabschluss aufweist. Das heißt, dass Betriebe, die sehr viele oder überhaupt Niedrigqualifizierte beschäftigen, durch diese Maßnahme nur zu einem geringen Ausmaß erreicht werden.

Betrachtet man nun die Zusammensetzung der befragten Betriebe, zeigt sich folgendes Bild. Insgesamt sind 43% der Unternehmen im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen tätig. Weitere 25,8% betätigen sich im Handel bzw. der Reparatur. Die letzte wesentliche Gruppe setzt sich aus Unternehmen, die im Bauwesen tätig sind, zusammen (14%). Vereinzelt finden sich auch noch Unternehmen in den restlichen Branchen, wie Sachgütererzeugung (insgesamt 6 Unternehmen) und jeweils 4 Unternehmen im Realitätenwesen bzw. im Gastgewerbe. Aber auch in der Zusammensetzung nach Branchen unterscheiden sich die Unternehmen, die entweder Szenarioberatung oder Weiterbildungsberatung in Anspruch genommen haben. Die Hälfte der befragten Unternehmen, die im Bezug auf Weiterbildung beraten wurden, waren im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen tätig, aber nur 11% der Unternehmen, die eine Szenarioberatung bekommen haben. Hingegen waren bei dieser 55,6% der Unternehmen im Handel

tätig, bei der Weiterbildungsberatung aber nur 18,7%. Im Bauwesen waren die Betriebe mit 14,7% (WB) und 11,1% (SZ) noch relativ gleichmäßig vertreten.

Abbildung 3: Befragte Unternehmen nach Branchen



Quelle: Unternehmensbefragung, n=93;

2.1 Zentrale Ergebnisse bisherige Programmevaluierungen

Diese Studie schließt an gesamtösterreichische Evaluierungen des Programmschwerpunkts 4 an. Im Programm ist eine regelmäßige Evaluierung vorgeschrieben.

- WIFO, IHS und L&R Sozialforschung evaluierten die erste Halbzeit der Periode 2000-2006⁷. 2002 wurden österreichweit 756 Personen aus insgesamt 640 Betrieben befragt, die an einer Qualifizierungsmaßnahme, vor allem Qualifizierungsförderung für Beschäftigte, teilgenommen haben. Ihre Ergebnisse beziehen sich damit auf einen Zeitraum zu Beginn der Schwerpunktumsetzung und gewähren damit Einblicke in die Situation der Unternehmen, bevor die Maßnahme der Qualifizierungsberatung der Betriebe greifen konnte.⁸
- L&R Sozialforschung führten eine Studie zur „Umwegrentabilität der Qualifizierungsberatung des AMS“⁹ durch, wobei sie 370 Unternehmen österreichweit zur Qualifizierungsberatung selbst, aber auch zu den Leistungen des AMS befragten.

In einigen Schlagworten werden hier folgende Ergebnisse aus vorangehenden Studien präsentiert werden.

⁷ Lutz, H., Mahringer, H., Pöschl, A. (2005A), Evaluierungen Europäischer Sozialfonds 2000-2006: Ziel 3 – Österreich. Aktualisierung der Halbzeitbewertung. Schwerpunktanalysen, WIFO, Wien, Oktober 2005.

⁸ Vgl. Lechner, F., Nemecek, N., Riesenfelder, A., Pöschl, A., Evaluierung Europäischer Sozialfonds 2000-2006: Ziel 3 – Österreich. Programmschwerpunkt 4 aus der Sicht der teilnehmenden Beschäftigten und Betriebe, eine Studie im Auftrag des BMWA, WIFO, Februar 2005.

⁹ Lechner, F et al.: Betriebsbefragung zur Umwegrentabilität der Qualifizierungsberatung des AMS, L&R Sozialforschung. 2005.

- In der neuen Periode der esf-Programmimplementierung (2007-2013) fielen Frauen als allgemeine Zielgruppe aus den gültigen Förderbestimmungen für die Qualifizierungsförderung für Beschäftigte heraus. Der Fokus wurde auf ältere und geringqualifizierte Frauen gelegt, da Frauen generell nicht als weiterbildungsfern anzusehen sind und nur einem leicht überdurchschnittlichen Arbeitslosigkeitsrisiko ausgesetzt sind. Da Frauen in der Periode 2000-2006 generell gefördert werden konnten, entfielen 80% der Förderfälle auf Frauen, wobei jedoch ältere und geringqualifizierte Frauen im Vergleich zu ihrem Beschäftigungsanteil unterrepräsentiert waren.¹⁰
- Ein weiterer kritischer Punkt bisheriger Evaluierungen ist, dass wie sich auch hier in den Ergebnissen dieser Studie zeigt, Kleinbetriebe nicht aliquot der niederösterreichischen, betrieblichen Strukturen erreicht werden.
- In dem in dieser Studie evaluierten Zeitraum gab es für Betriebe die Möglichkeit im Rahmen der Qualifizierungsberatung auch Szenarioberatung in Anspruch zu nehmen. In der neuen Periode 2007-2013 wurde die Szenarioberatung auf Productive Aging erweitert.
- Bis jetzt noch nicht erwähnt wurden die weiteren Maßnahmen des AMS im Programmschwerpunkt 4, die Flexibilitätsberatung und die Verbundberatung, die auch von Unternehmen mit mehr als 50 MitarbeiterInnen in Anspruch genommen werden können, jedoch nicht Gegenstand dieser Evaluierung ist. Jedoch gerade in Niederösterreich gibt es eine im österreichischen Vergleich überdurchschnittliche hohe Anzahl von Verbundberatungen.

Schlussfolgerungen

- Beschäftigungsstruktur der QBB Betriebe:
 - Über 90% der Betriebe beschäftigen Frauen.
 - 3/4 der Betriebe beschäftigen über 45jährige.
 - (1/3 der Betriebe beschäftigt Niedrigqualifizierte.)

Diese Zahlen bestätigen die Zielgruppenrelevanz der beratenen Betriebe. Über fast alle der beratenen Betriebe können die als weiterbildungsfern eingestuften Personengruppen erreicht werden.
- Kleinbetriebe sind im gesamtösterreichischen Vergleich unterrepräsentiert. Das deutet jedoch auf ein maßnahmenimmanentes Problem hin. Gerade kleinere Betriebe sind für Weiterbildung und damit auch für Angebote im Bezug auf Weiterbildung aus unterschiedlichen Gründen weniger offen. Diese Betriebe werden jedoch durch Szenarioberatung besser erreicht. Es stellt sich die Frage, wie diese Kleinbetriebe verstärkt erreicht werden können, sei es nun mit dem Angebot der Qualifizierungsberatung oder doch durch andere Maßnahmen.
- Mit einer erzielten Förderquote von 1,1% aller in Frage kommenden niederösterreichischen Betriebe scheint der Markt dafür dennoch gesättigt, da nur ein Bruchteil der kontaktierten Betriebe zu einer Qualifizierungsberatung bereit ist, so die befragten BAB MitarbeiterInnen.

¹⁰ Mahringer, H.: Evaluierung der Förderung betrieblicher Weiterbildung – Zielgruppenorientierung von „Qualifizierungsförderung für Beschäftigte“ und „Qualifizierungsberatung für Betriebe“ des AMS. WIFO, Monatsberichte 1/2008, S. 59.

3 Operationelle Umsetzung

3.1 Ausganglage für Beratungen

„Es ist oft ein harter, steiniger Weg bei den Klein- und Mittelbetrieben.“ (B1)

Die Beratungssituation unterscheidet sich sehr stark nach der jeweiligen Region und vor allem nach dem Grad der Urbanisierung. Besonders schwierige Ausgangsbedingungen für Beratungen finden sich im Waldviertel, während in der Region Südbahn (Mödling), also im Wiener Einzugsgebiet, die Unternehmen allgemein offener für Weiterbildungsmaßnahmen sind, so die Ansicht der BeraterInnen. Der ländliche Raum ist vor allen von Klein- und Mittelstrukturen geprägt. Teilweise haben es die BeraterInnen mit kleineren Familienbetrieben zu tun. Die Betriebe sind oft verhaftet im Alltag. Für strategische Überlegungen bleibt wenig Zeit. Das führt dazu, dass sehr viele der beratenen Betriebe keinerlei Beratungserfahrung aufweisen und keine Vorstellungen über Personalentwicklung und strategische Planung haben.

Dadurch, dass die Maßnahme kostenlose Beratungen fördert, soll die Zielgruppe von Unternehmen erreicht werden, die bisher wenig bzw. gar keine Erfahrung mit professioneller Beratung hat. Laut QBB-BeraterInnen würden viele der Unternehmen die Beratung nicht in Anspruch nehmen, wäre sie mit Kosten verbunden, da sie sich diese nicht leisten könnten. Für die SfU-BeraterInnen bedeutet das, dass sie ein kostenloses Produkt im Angebot haben, welches sie in der Anbahnung und Vertiefung des Kontakts zu Unternehmen in verschiedenste Richtungen nutzen können. Obwohl es Vorgaben für die Durchführung gibt, kann fast jeder Betrieb davon profitieren. Jedoch führt dieses kostenlose Angebot auch zu Unsicherheiten auf Unternehmensseite, die, vorerst zurückhaltend, den Haken an der Sache suchen. Dazu kommt, dass die Wertschätzung der Leistung von Unternehmensseite teilweise nicht gegeben ist. Termine werden nicht wahrgenommen oder verschoben.

Die kontaktierten Betriebe werden teilweise zum ersten Mal über allgemeine Angebote wie die Qualifizierungsförderung für Beschäftigte als Serviceleistung des AMS informiert. Diese Ausgangslage bedingt in den meisten Fällen Basisarbeit. Gerade für diese Betriebe beschreibt ein QBB-Berater die Szenarioberatung als besonders sinnvoll. Die Beratung im Bezug auf die allgemeinere Unternehmensstrategie setzt einen Schritt vor der eigentlichen Bildungsberatung an. Der Berater argumentiert, dass solange die strategischen Ziele, also die Unternehmenszukunft nicht geklärt ist, es wenig nachhaltig ist, über strategische Weiterbildungsmaßnahmen nachzudenken (Bildungsplan).

Sowohl die Personalverantwortlichen wie auch die MitarbeiterInnen müssen von der Notwendigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen überzeugt werden. In den beratenen Betrieben werden Weiterbildungen bisher aus einem defizitären Ansatz heraus gewählt, d.h. der Personalverantwortliche bemerkt die Defizite seines Mitarbeiters, seiner Mitarbeiterin und schickt diese/n auf eine entsprechende Schulung. Auf der anderen Seite sind es auch oft die MitarbeiterInnen, die sich z.B. aus persönlichem Interesse für eine zusätzliche Qualifikation interessieren. Weiterbildungen beruhen damit auf willkürlichen Entscheidungen der ArbeitgeberInnen bzw. der ArbeitnehmerInnen. Die Qualifizierungsberatung arbeitet nun an dieser Schnittstelle ArbeitgeberIn – ArbeitnehmerIn und will die strategischen Ziele des Unternehmens mit den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen verknüpfen.

3.2 Ablauf der Qualifizierungsberatung

Insgesamt umfasst die Qualifizierungsberatung für Betriebe 16 Leistungsstunden. Der Ablauf der Qualifizierungsberatung in Niederösterreich ist durch eine Richtlinie des AMS Ö standardisiert. Dennoch unterscheidet sich der Ablauf geringfügig je nach Region und nach für diese Region verantwortlicheN Berater/in.

Die Beratung ist grob in vier Schritte unterteilt:

- Erstkontakt
- Erstgespräch, Unternehmensanalyse
- Folgeberatung
- Evtl. Bildungsrecherche
- Bericht (Bildungsplan, Strategieplan) und Präsentation

1) *Erstkontakt*

Termine für das Erstgespräch werden meist durch die QBB-BeraterInnen vereinbart. Zu Beginn der Implementierung der Qualifizierungsberatung war die BAB zum Großteil für die Akquise der Unternehmen verantwortlich. Es gab eine eigene Telefonistin, die mittels Herolddatenmaterial Unternehmen kontaktierte. Im Weiteren griff die BAB auf eigene, bestehende Kontakte zurück. Mit der Zeit wurde jedoch vor allem von Seiten des SfU der LGS Niederösterreich versucht, den Kontakt zwischen BeraterInnen und den MitarbeiterInnen der regionalen Geschäftsstellen zu verstärken. Die QBB-BeraterInnen sollten mit den SfU-BeraterInnen in der Akquise zusammenarbeiten. Von Seiten des AMS gab es Informationen auf der Homepage, Newsletter und Produktblätter. Da die alleinige Kaltakquise der QBB-BeraterInnen ohne Kontakt zu den SfU-BeraterInnen der RGS nicht mehr erwünscht war, wurden viele Unternehmen im Rahmen von Betriebsbesuchen bzw. Beratungsgesprächen am Telefon, die das AMS zur Information der Unternehmen über das SfU Standardangebot durchführt, bereits vorab von der Möglichkeit der Qualifizierungsberatung informiert. In den Interviews wird berichtet, dass das AMS die BeraterInnen mit Listen von Unternehmen versorgt, die dann in Bezug auf die Qualifizierungsberatung von den QBB-BeraterInnen durchgerufen werden. In einem anderen Fall geht der/die SfU Mitarbeiter/in eine Unternehmensliste standortbezogen auf interessante Betriebe zu. Die Betriebe, die sich laut ihm für eine Beratung eignen, gab er dann in einer verarbeiteten Liste an die QBB BeraterInnen weiter. Der Grad der Mitbestimmung von Seiten der SfU hängt stark von dem jeweiligen Mitarbeiter, der jeweiligen Mitarbeiterin ab. Manche beteiligen sich stark an der Auswahl der zu kontaktierenden Betriebe. Ein SfU-Mitarbeiter betont, dass die Qualität der Zusammenarbeit zwischen QBB und AMS sehr stark personenabhängig ist.

Dass Unternehmen durch Mundpropaganda von der Maßnahme hören und nachfragen, kommt sehr selten aber doch vor. Insgesamt spricht die Projektleiterin von 5-10 Betrieben, die sich im Zeitraum 2004-2006 direkt bei der Beratungsorganisation gemeldet haben. Laut einem SfU-Mitarbeiter zeigt sich daran, dass die QBB kein Selbstläufer ist, wie vom AMS ursprünglich erwartet, sondern es für die Implementierung unbedingt der Kaltakquise bedarf.

In der österreichweiten Umfrage von L&R Sozialforschung¹¹ haben knapp über 57,6% der Betriebe durch ihreN AMS-BeraterIn von der Maßnahme erfahren, wo-

¹¹ Lechner/Prenner/Nemecek (2006): Betriebsbefragung zur Umwegrentabilität der Qualifizierungsberatung des AMS.

bei Betriebe unter 10 zu einem weitaus geringeren Ausmaß Informationen zur QBB von AMS-MitarbeiterInnen selbst erhalten haben. Das liegt mit darin, dass kleinere Betriebe zu einem geringeren Anteil mit dem AMS in Kontakt stehen bzw. früher bereits Leistungen in Anspruch genommen haben.¹²

Zwischen 2003 und 2004 gab es laut BeraterInnen die Zielvorgabe vom AMS, dass ehemalige KundInnen wiedergewonnen werden sollten, darunter auch einige unzufriedene KundInnen. Diese wurden von den BeraterInnen kontaktiert, jedoch mit einer nicht sehr guten Erfolgsquote. Generell beschreibt diese Beraterin die Erfolgsquote folgendermaßen: „*So generell kann man sagen, zwischen acht und zehn Anrufe, ein Erstgespräch. Und zirka drei bis fünf Erstgespräche eine Folgeberatung.*“ (B1)

Bei allgemein aufrechten AMS-Kontakten ist die Erfolgsquote höher. Unterschiede gibt es auch im Bezug auf BeraterInnen und Regionen. In Zahlen ausgedrückt haben zwischen 2004-2006 1.328 Erstgespräche stattgefunden, von denen 263 abgeschlossenen Beratungen realisiert werden konnten. Das entspricht einem Implementierungsfaktor von knapp 20% bzw. bei jedem fünften Unternehmen mit Erstgesprächen (siehe auch Kapitel Reichweite).

2) Erstgespräch mit Geschäftsführung/Personalverantwortlichen, erste Unternehmensanalyse

Die QBB-BeraterInnen genießen, vorausgesetzt es herrscht bereits ein guter Kontakt zum AMS, bei den Unternehmen einen Vertrauensvorschuss. Steht ein Termin für ein Erstgespräch, wird dieser dem AMS mitgeteilt. Der zuständige SfU Berater nimmt wenn zeitlich möglich und wenn für ihn sinnhaft, d.h. wenn er sich von dem Gespräch etwas verspricht, an diesen Erstgesprächen teil. Das gibt ihm die Möglichkeit auch sonstige AMS Dienstleistungen vorzustellen. Vorrangig müssen diese jedoch vom Nutzen der Qualifizierungsberatung überzeugt werden. Dies erweist sich gerade bei kleineren Gewerbebetrieben mit einem hohen Männeranteil (Handwerk, Gewerbebetriebe) schwierig. Betriebe mit hohem Männeranteil sehen diesen Nutzen oft nicht, da daran anschließende Schulungen für Männer unter 45 mit Berufsausbildung nicht gefördert werden, so ein BAB-Berater. Im Erstgespräch werden dann die Themen für die eigentliche Qualifizierungsberatung besprochen, entweder schlägt das Unternehmen selbst vor, welche Themen behandelt werden sollen, oder nach einer Unternehmensanalyse werden entsprechende Themen vorgeschlagen bzw. Themen gesucht, die für das Unternehmen wirklich relevant sind. Um ein Thema zu finden, wird allgemein nachgefragt, was im Unternehmen an Weiterbildungen stattgefunden hat. Konkrete Anliegen werden von den Unternehmen selbst jedoch weniger formuliert, auch weil das Projekt und seine Rahmenbedingungen meist gleich zu Anfang vorgestellt werden und die Anliegen der Unternehmen sich an diesen Rahmen anpassen müssen. Gibt es bereits im Anbahnungsgespräch ein klares Anliegen eines Unternehmen im Bezug auf die Weiterbildung einzelner MitarbeiterInnen, also das Unternehmen weiß bereits welche Kurse in welchem Ausmaß sie für ihre MitarbeiterInnen in Anspruch nehmen wollen, bedarf es keiner Qualifizierungsberatung mehr. Der/Die SfU-Mitarbeiter/in kann dem Unternehmen direkt eine Qualifizierungsförderung (QfB) vorschlagen. Bereits der Erstkontakt kann einen Beratungsaspekt beinhalten, vor allem wenn konkrete und einfach beantwortbare Fragen auftauchen, die z.B. nach einer kurzen Recherche beantwortet werden können.

¹² Insgesamt hatten österreichweit 74,9% der Betriebe mit 10 oder mehr Beschäftigten bereits vor der Qualifizierungsberatung Kontakt mit dem AMS, jedoch nur 49,7% der Betriebe unter 10 Beschäftigte. Vgl. Lechner/Prenner/Nemecek, S.2.

„Dann gibt es ein Erstgespräch, wo man präsentiert, was können wir anbieten, also welche Beratung zu welchen Themen, in welchem Umfang, auch durchaus Informationen über die Förderung, die ja dann gut dazu passt, die QfB, für welche Gruppen diese dann möglich ist im Anschluss und dann wie gesagt findet man im Idealfall ein Thema, bei dem das Unternehmen sagt: ‚Ja, also da glaub ich, das wäre für uns sehr sinnvoll da dazu zu arbeiten und dazu auch Zeit zu investieren‘.“ (B2)

Es ist vor allem schwierig, die Unternehmen zu einem Termin zu bewegen. Wurde bereits ein Termin vereinbart, wird die Qualifizierungsberatung beim eigentlichen Gespräch meist sehr interessiert aufgenommen. Ein Anbahnungsproblem können jedoch mangelnde Zeitressourcen des Unternehmens sein. Die Anliegen der Unternehmen werden in diesem Erstgespräch besprochen, insofern ist der entsprechende SfU Berater bei der Entscheidung im Hinblick auf welches Thema beraten werden sollte, meist direkt anwesend. Jedoch nicht jede Qualifizierungsberatung wird zugleich beim Erstgespräch entschieden. In manchen Fällen entscheidet sich das Unternehmen erst nachträglich, ob es eine Beratung in Anspruch nehmen will und wendet sich dann direkt an die QBB-BeraterInnen, um einen Folgetermin zu fixieren. Allgemein berichten die befragten BeraterInnen, dass es vor allem kurz nach der Einführung der Maßnahme schwierig war, das Angebot den Unternehmen zu verkaufen. Nachdem die Anfangsschwierigkeiten jedoch überwunden waren, hat die Implementierung der Qualifizierungsberatung für einen gewissen Zeitraum gut funktioniert. Mittlerweile gibt es in einigen Regionen (z.B. Waldviertel) das Problem, dass bereits zu allen in Frage kommenden Betrieben der Region Kontakt aufgenommen wurde und das Feld gewissermaßen gesättigt ist (siehe auch Kapitel Reichweite der Beratung: insgesamt wurden bereits rund zwei Drittel der niederösterreichischen ArbeitgeberInnenbetriebe mit einem und bis zu 49 Beschäftigten kontaktiert).

3) Folgeberatung: Bildungsbedarfserhebung bzw. Szenarioberatung

„Generell ist es so, wenn ein Erstgespräch stattgefunden hat und das Unternehmen hat Interesse, wüsste ich keinen Fall, wo man gesagt hat, nein das fördern wir nicht.“ (AMS2)

Bereits im Erstgespräch wird entschieden, ob eine Qualifizierungsberatung im eigentlichen Sinne stattfindet oder eine Szenarioberatung.

„Die Aufgabe ist, möglichst rasch ein Thema herauszufinden, an dem dann gut zu arbeiten ist, was Konkretes zu hinterlassen und genug Energie und das Gefühl der Umsetzbarkeit erzeugt zu haben, dass der Betrieb das dann auch alleine schafft und macht.“ (B3)

Es gibt kein fertiges Beratungsprodukt, sondern Ziel ist ein an das Unternehmen angepasster Beratungsprozess. Entscheidet sich das Unternehmen für eine Bildungsbedarfserhebung, wird zuerst eine Unternehmensanalyse (Ist-Analyse) durchgeführt, um herauszufinden wo das Unternehmen steht. In einem nächsten Schritt werden ein Workshop oder einzelne Interviews mit MitarbeiterInnen durchgeführt. In diesen Workshops wird gemeinsam mit den MitarbeiterInnen erarbeitet, in welchen Bereichen (Aufteilung der Arbeitsaufgaben, Unternehmenspotentiale) Verbesserungen nötig werden und wie diese erreicht werden könnten (z.B. durch Kurse und Schulungen aber auch interne Maßnahmen wie Wissensverteilung innerhalb des Betriebs).

- *Themen der Beratung*

Der Rahmen der möglichen Förderungen ist in der AMS Richtlinie festgehalten. Bestehen Zweifel ob bestimmte Anliegen gefördert werden können, wird Rücksprache mit der AMS-Landesgeschäftsstelle gehalten. Grundsätzlich zu unterscheiden ist die Qualifizierungsberatung im eigentlichen Sinne (in weiterer Folge

Weiterbildungsberatung oder Bildungsberatung genannt) von der Szenarioberatung. Bei der Szenarioberatung steht die Auseinandersetzung mit strategischen Fragen im Vordergrund. Fragen zur Weiterbildung laufen eher im Hintergrund mit. Bei der Weiterbildungsberatung ist der Fokus genau umgekehrt. Das Hauptaugenmerk liegt auf der betrieblichen Weiterbildung, strategische Fragen werden jedoch zumindest in der Unternehmens Ist-Analyse mit behandelt. Der Schwerpunkt der Weiterbildungsberatungen sind die Bildungsbedarfserhebungen, in die die MitarbeiterInnen miteinbezogen werden. Wenn sich nun während des Erstgesprächs oder der eigentlichen Beratung ein Beratungsbedarf in Bezug auf weitere Themen ergibt, wird dieses, so weit wie in der festgelegten Dauer von 16 Stunden möglich, behandelt. So berichtet eine Beraterin, dass gerade beim Besprechen des Qualifizierungsbedarfs oft auch zusätzliche Konflikte im Unternehmen auftauchen.

Weiterbildungsberatung

So gut wie alle der Unternehmen (alle bis auf drei), die Weiterbildungsberatung erhalten haben, geben an, dass Weiterbildung auch wirklich Thema der Beratung war¹³. Das mag nicht nur ein selbstverständliches Ergebnis sein, aber immerhin dafür sprechen, dass die Umsetzung der Maßnahme von den größtenteils Personalverantwortlich auch so aufgefasst wurde, wie sie von den BeraterInnen zu vermitteln versucht wurde. Auch spricht es dafür, dass die Befragten sich noch an die Beratung erinnern konnten. Die Unternehmen, die nach Angaben der Qualifizierungsberatung Niederösterreich eine Szenarioberatung bekommen haben, geben einheitlich an, sich in der Beratung auch mit Weiterbildung beschäftigt zu haben. Das spricht wiederum dafür, dass in der Szenarioberatung eine Auseinandersetzung mit den Zielen, wie sie im esf gefordert werden, erreicht wird. Sonstige Themen der Weiterbildungsberatungen lagen vor allem im Bereich der Personalentwicklung im weiteren Sinn bzw. der Arbeitsorganisation, so zum Beispiel Kommunikation im Unternehmen, Gesundheitsberatung, Kompetenzverteilung, Konflikte, Arbeitszeitorganisation. Teilweise gab es auch Beratungen im Hinblick auf Organisationsentwicklung, so zum Beispiel wurden die Unternehmensstrategie, die Ziele des Unternehmens oder eine Stärken/Schwächenanalyse des Unternehmens besprochen. Das zeigt, dass es in der Beratung nicht möglich ist, den Punkt Weiterbildung isoliert zu betrachten, sondern diesen in Überlegungen zur allgemeinen Unternehmensstrategie zu integrieren.

Szenarioberatung

Bei der Szenarioberatung selbst war bei 66,7% der Unternehmen Weiterbildung Thema der Beratung. Mit 88,9% am häufigsten thematisiert wurden jedoch die Strukturen im Betrieb, dicht gefolgt von der Besprechung der Arbeitsorganisation (83,3%). Noch immer zwei Drittel der Unternehmen haben sich explizit mit der Unternehmensstrategie auseinandergesetzt. Leicht geringer ist der Anteil der Unternehmen, die sich mit der Gewinnung von KundInnen, der MitarbeiterInnenführung und der Teamentwicklung auseinandergesetzt haben. Weitere Themen, die von mehr als der Hälfte der Unternehmen genannt wurden, waren die wirtschaftliche Situation des Betriebes, die Konflikte innerhalb des Betriebs und der Umgang mit KundInnen. Genau die Hälfte der Unternehmen hat sich mit der Suche nach neuen MitarbeiterInnen auseinandergesetzt. Fast ein Drittel der Unternehmen haben sich schließlich noch mit MitarbeiterInnenbindung beschäftigt und nur noch ein Viertel der Unternehmen mit dem Thema Arbeitszeit. In einem speziellen Fall

¹³ Quelle: Unternehmensbefragung, n=98

wurde die Betriebsnachfolge und der Übergang der Beschäftigten thematisiert, in einem weiteren die Entwicklung von und Forschung über neue Produkte, bzw. die Verkaufsförderung.

4) Abschlussbericht und Präsentation

„So dass eben am Schluss irgendetwas konkretes, kleines Umsetzbares steht. Aber die Umsetzung liegt dann beim Betrieb.“(B3)

Am Abschluss der Beratung steht ein Bericht, genauer gesagt ein Bildungsplan oder ein Strategieplan, der, wenn vom Unternehmen gewünscht, nochmals gemeinsam besprochen wird. Manche Unternehmen lehnen dies aber aufgrund von Zeitknappheit ab. Für diesen Bericht wird von den BeraterInnen oft noch eine Recherche von z.B. passenden Weiterbildungsträgern durchgeführt. Weiters wird eine allgemeine Liste von Weiterbildungsdatenbanken und SchulungsanbieterInnen angeführt. Anschließend daran werden konkrete Schulungsmöglichkeiten vorgestellt sind, die den Ergebnissen der Bildungsbedarfsanalyse angepasst sind. Teilweise werden konkrete Termine angegeben, teilweise nur allgemeine Angebote verschiedener BildungsanbieterInnen. Zusätzlich werden in den Bildungs- und Strategieplänen sonstige Anregungen zur besseren Umsetzung möglicher Kurse (Einführung von Teambesprechungen, MitarbeiterInnengespräch) gegeben, verbunden mit einer standardisierten Vorstellung diverser Instrumente der Personalentwicklung (z.B. Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofil, MitarbeiterInnen-Gespräch).

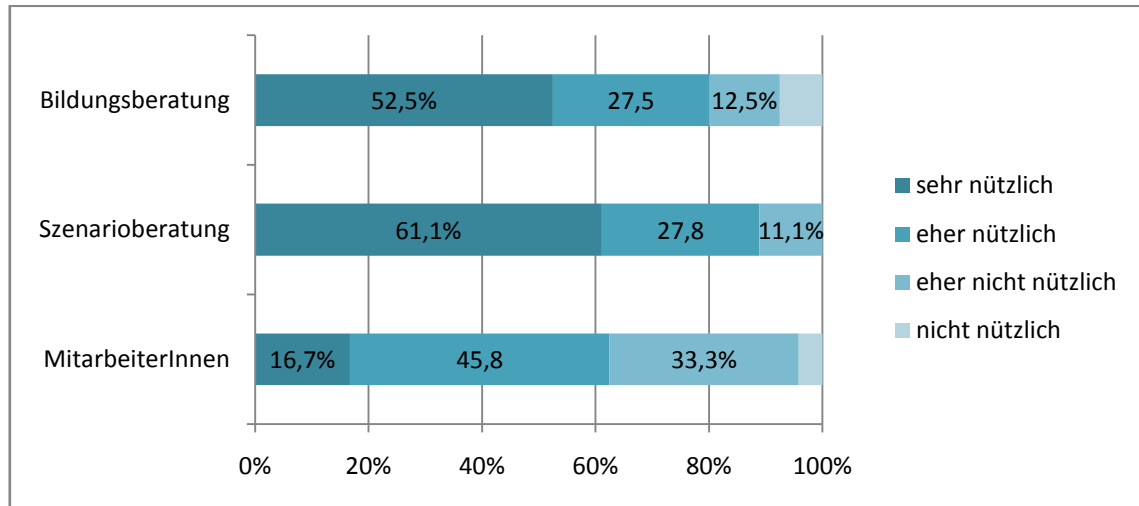
Die vorgeschlagenen Kurse liegen in den Bereichen:

- Soft Skills (Führung, Kommunikation)
- EDV
- Sprachen
- Fachschulungen
- Gesundheitsthemen
- Teilweise längerfristige Ausbildungen

Im Bildungsplan wird vor allem auf Kurse und Schulungen verwiesen. Traditionell verbinden Unternehmen mit betrieblicher Weiterbildung sehr stark Kurse und Schulungen. Andere Formen der Qualifizierung werden gerade von Unternehmen im ländlichen Raum weniger gerne angenommen. Unternehmen, die sich zum ersten Mal strategisch mit Weiterbildung auseinandersetzen, könnten mit innovativen Methoden abgeschreckt werden, weshalb die BeraterInnen meist traditionelle Angebote, wie Kurse bei externen BildungsträgerInnen vorschlagen. Auch die TeilnehmerInnen erwarten sich von Weiterbildungen oft vielmehr Frontalunterricht als interaktive Trainingsformen und könnten durch diese eher abgeschreckt werden, so die Sichtweise der BeraterInnen. Aber Unternehmen, die qualifizierungserfahrener sind, können auch auf innovativere Lernformen hin, wie zum Beispiel Coaching, beraten werden. So wird auch in einigen der untersuchten Bildungsplänen auf innovative Weiterbildungsmöglichkeiten hingewiesen, z.B. Lernteams (Teil der Belegschaft, der einen Kurse besucht hat, gibt die Informationen intern weiter).

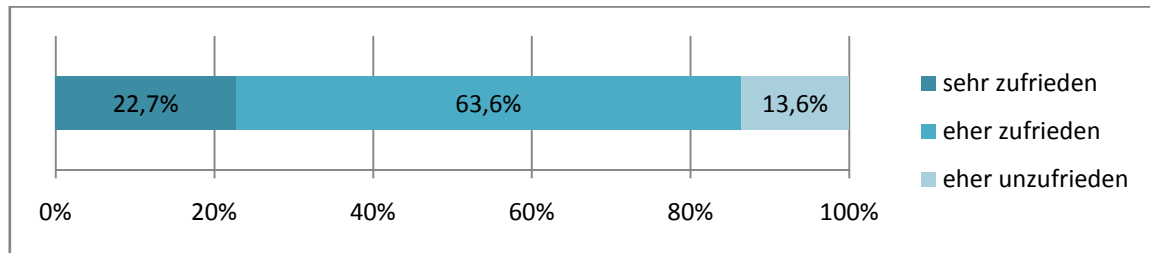
3.3 Beurteilung der Beratung durch die Unternehmen

Abbildung 4: Nützlichkeit der Beratung



Quelle: Unternehmensbefragung, n=98; MitarbeiterInnenbefragung, n=24;

Insgesamt fanden 81,6% der Betriebe die Beratung nützlich bzw. eher nützlich. Tendenziell beurteilen die Unternehmen, die eine Szenarioberatung (88,9%) erhalten haben, die Beratung als nützlicher als die Unternehmen, die eine Weiterbildungsberatung (80,0%) erhalten haben. Die Szenarioberatung wird nur von 11,1% der Unternehmen als eher nicht nützlich eingestuft, während es bei der Weiterbildungsberatung Unternehmen gibt, die die Beratung als überhaupt nicht nützlich einstufen: immerhin noch rund 7,5% der Unternehmen. Dazu kommen 12,5% der befragten Unternehmen, die die Durchführung der Maßnahme als allgemein eher nicht nützlich bezeichnen würden, zusammen doch 20% der Unternehmen. Von allen 98 befragten Betrieben haben nur fünf Betriebe, die Beratung abgebrochen. Begründet wurde dies unter anderem durch fehlendes Interesse der MitarbeiterInnen bzw. Zeitmangel. Die befragten MitarbeiterInnen, die zum Zeitpunkt der Weiterbildungsberatung im Betrieb gearbeitet haben, unterscheiden sich in der Beurteilung der Nützlichkeit von den befragten Personalverantwortlichen. Nur 16,7% der MitarbeiterInnen halten die Beratung für sehr nützlich, wohlge-merkt für ihre persönliche Entwicklung, und nicht für die Entwicklung des Betriebs. Insgesamt 62,8% beurteilen die Beratung als sehr oder eher nützlich. Damit bleiben 37,8% der befragten MitarbeiterInnen, die die Beratung als (eher) nicht nützlich in Erinnerung haben. Dies ist insofern nicht verwunderlich, da für die MitarbeiterInnen die Wirkungen, z.B. Schulungen und Veränderungen am Arbeitsplatz, relevanter sind als die Beratung selbst. Diese Ergebnisse werden im Kapitel Auswirkungen und Nachhaltigkeit dargestellt. Insgesamt zeigen sich dennoch 85% der Befragten mit der Beratungsleistung zufrieden, nur 13,6% eher unzufrieden.

Abbildung 5: Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der Beratung

Quelle: MitarbeiterInnenbefragung, n=22;

Die Ergebnisse der Unternehmens- und MitarbeiterInnenbefragung können nun mit der Einschätzung der SfU-MitarbeiterInnen kontrastiert werden. Diese berichteten alle von positiven Rückmeldungen.

„Die waren begeistert. Die haben auch im Unternehmen einiges an positiven Veränderungen vorgenommen und die waren im Endeffekt zufrieden.“ (AMS2)

Dies läßt die Vermutung zu, dass die Unternehmen, die dem AMS bereits positiver gegenüber stehen und mit dem AMS weiterhin in Kontakt sind, auch der Maßnahme offener und positiver gegenüber standen. Andererseits könnte die Zufriedenheit mit der Qualifizierungsberatung auch darauf auswirken, dass die Unternehmen wiederum den Kontakt zum AMS suchen und dabei auch ihre Zufriedenheit kommunizieren. Die bereits zitierte Studie von L&R Sozialforschung jedoch zeigt, dass sich der Kontakt zum AMS durch die Qualifizierungsberatung nicht intensiviert.¹⁴

3.4 Wiederholung der Beratungen

Grundsätzlich ist es möglich die Beratungsleistung innerhalb einer Periode mehrfach in Anspruch zu nehmen. Wie oft (innerhalb einer Periode) ein Betrieb eine Beratung in Anspruch nehmen kann, ist nicht streng geregelt. Mindestens ein Jahr, aber meistens zwei bis drei Jahre später, wurde wieder eine zweite Beratung bewilligt (B5). Von den Unternehmen, die eine Bildungsberatung erhalten haben, haben immerhin 11 (13,8%) bereits wieder eine Beratung in Anspruch genommen. Um die 57% der Unternehmen würden gerne wieder eine Beratung in Anspruch nehmen. Nur ein Unternehmen, welches an einer Szenarioberatung teilgenommen hat, hat bereits wieder an einer Beratung teilgenommen. Dafür würden fast 78% der Unternehmen wieder eine Beratung in Anspruch nehmen. Dass die Hälfte bis zwei Drittel der Unternehmen wieder eine Beratung in Anspruch nehmen würde, zeugt ebenfalls von Zufriedenheit mit dem Beratungsprozess. Dass die Szenarioberatung vermehrt gerne mehrmals in Anspruch genommen wird, kann daran liegen, dass das Themenspektrum, das angesprochen werden kann, um einiges breiter ist, als bei der Weiterbildungsberatung.

¹⁴ Lechner, F./Prenner, P/Nemecek, N. (2006): Betriebsbefragung zur Umwegrentabilität der Qualifizierungsberatung des AMS. S.4.

3.5 Partizipation der MitarbeiterInnen

Die Einbindung der MitarbeiterInnen ist ein zentrales Anliegen der QBB-BeraterInnen und Vorgabe des AMS. Die Einbindung der ArbeitnehmerInnen in die Entscheidungsprozesse vor allem in Bezug auf Weiterbildung soll gestärkt werden. Hier gibt es laut QBB-BeraterInnen großen Bedarf, da vor der Beratung innerhalb der Betriebe kaum über Weiterbildung bzw. die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen gesprochen wurde. Das geht einher mit der Stärkung der Motivation der MitarbeiterInnen zur Teilnahme an Weiterbildungen oder für ein engagierteres Arbeiten. Ob und wie weit die MitarbeiterInnen in den Beratungsprozess miteinbezogen werden, hängt auch immer vom/von der Personalverantwortlichen ab. Das Thema wird jedoch bei jedem Erstgespräch erwähnt. Das Einbeziehen von MitarbeiterInnen in die Erarbeitung der Bildungspläne birgt aber auch Enttäuschungspotential, falls die erarbeiteten Ergebnisse nicht umgesetzt werden. Kurz nach der Beratung berichtet eine Beraterin von gesteigerter MitarbeiterInnenzufriedenheit.

„ [Die MitarbeiterInnen erzählen]: ‚Das ist toll, dass unser Chef das macht, dass wir da überhaupt gefragt werden.‘ Also im Sinne Mitarbeiterzufriedenheit ist höher. Da weiß ich allerdings nicht, ob das ein sehr kurzfristiger Effekt ist, weil wenn die Weiterbildung zum Beispiel nicht umgesetzt wird, kann das natürlich auch wieder ins Gegenteil kippen.“ (B1)

Die Partizipation von MitarbeiterInnen wird nun sowohl von Seiten der BeraterInnen, wie auch des AMS eingefordert, lässt sich jedoch nicht überall umsetzen, wenn es Widerstand von der Geschäftsführung gibt. In den schriftlichen Bildungsplänen wird vor allem auf die Strategie der Unternehmen Rücksicht genommen.

Nur wenn Einzelinterviews oder Workshops mit den MitarbeiterInnen zur Bildungsbedarfserhebung stattfinden, werden diese im Ergebnisbericht festgehalten und der Geschäftsführung (oder dem/der Personalverantwortlichen) übergeben. Zum Teil finden auch Präsentationen und eine abschließende Reflexion der Ergebnisse statt, eher seltener waren dabei die MitarbeiterInnen miteinbezogen. Aus den Fallstudien wird ersichtlich, dass es für die MitarbeiterInnen nicht immer transparent ist, was die BeraterInnen an die Vorgesetzten weitergeben. Wenn sich im Anschluss an die Beratung nichts im Betrieb, vor allem im Bezug auf Weiterbildungen verändert, ist den MitarbeiterInnen nicht klar, ob das nun an der Beraterin, dem Berater oder den an Widerständen des eigenen Chefs, der eigenen Chefin liegt. Die von den MitarbeiterInnen erwartete Rolle der BeraterIn als MediatorIn im Betrieb – ob nun eigentliche Aufgabe der QBB oder nicht – wird demnach nicht erfüllt.

Im Sinne der Nachhaltigkeit der Maßnahme wäre es sinnvoll, den MitarbeiterInnen gegenüber die Ergebnisse bekannt zu geben bzw. der Geschäftsführung dies nahe zu legen. Einen positiven Effekt könnte auch die Übermittlung eines Dokuments mit dem persönlichen Bildungsbedarf an jede/n Mitarbeiter/in haben. Aus Sicht der externen Evaluatoren wäre es sinnvoll, den Beratungsprozess so zu Ende zu führen, dass es zumindest einen transparenten Abgleich zwischen der Erwartungshaltung der MitarbeiterInnen und der Vorgesetzten im Bezug auf Weiterbildung gibt, wenn es schon nicht gelingt, eine haltbare Einigung zu erzielen. In manchen Beratungsfällen gibt es diese vermutlich, was aber innerhalb der Evaluierung nicht festgestellt werden kann.

3.6 Prozessbegleitung

„Was ein Stück weit noch fehlt, ist mit den Unternehmen den ersten Schritt noch intensiver gehen zu können, was ist die Unternehmenszukunft, was sind die strategischen Ziele? Um daraus dann ableiten zu können, was heißt das jetzt für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und am Ende des Tages für deren Qualifikation. [...] Ich glaube, dass es noch mehr braucht im Bereich der Strategieberatung der Firmen, um auf Geschäftsführungsebene oder natürlich durchaus unter Einbindung der Mitarbeiter noch stärker strategisch zu arbeiten, damit alles, was dann folgt, noch mehr Basis, mehr Sockel hat.“ (B4)

In den Interviews mit den BeraterInnen wird deutlich, dass sie die Dauer der Beratung (16h) als problematisch und als zu kurz empfinden. Sie sind sich zwar im Klaren, dass sie keinen Prozess begleiten können, aber diese Kurzintervention wird als nicht wirklich zufriedenstellend wahrgenommen, vor allem dann, wenn nicht schon davor und danach Kontakt mit den Unternehmen besteht. Die Unternehmen selbst jedoch geben zu 94,6% an, dass der zeitliche Umfang der Qualifizierungsberatung im Großen und Ganzen gepasst hat. Nur rund 5% der befragten Personalverantwortlichen fanden die Beratungsdauer zu kurz.¹⁵ Hierbei muss vor allem die Situation der Kleinbetriebe betrachtet werden. Diese können ihre MitarbeiterInnen nicht für einen längeren Zeitraum entbehren. In der neuen Periode (2007-2013) wurde jedoch das Beratungsausmaß um 8 auf 24 Stunden erweitert. Diese Erweiterung wird von der BeraterInnen als grundsätzlich realistischer und optimaler für gute Resultate aufgefasst. Gerade für die Szenarioberatung war die Dauer von 16 Stunden zu knapp, da ja auch die potentiell zu bearbeiteten Themen viel breiter angelegt sind und der Bedarf auch viel größer ist. Die BeraterInnen müssen sich jedoch mit den Zeitbeschränkungen arrangieren und die zu behandelten Themen entsprechend knapp fassen, um nicht zuviele Themen aufzumachen, die dann nicht ausreichend behandelt werden können.

„Je differenzierter die Anliegen werden umso wichtiger ist es, auf die Ziele zu schauen, die in der Zeit bewältigbar sind.“ (B4)

Wenn eine kurze Intervention in das Unternehmen stattfindet, sind die Bedingungen für eine Verarbeitung der erhaltenen Inputs oft nicht gegeben.

„Nichts ist geändert worden. Sie hat gesagt, sie sagt's dem Chef, Chef hat nichts gemacht.“ (aus MitarbeiterInnenbefragung)

Die Umsetzung des Weiterbildungs- bzw. des Strategieplans liegt alleinig bei den Unternehmen. Obwohl bei kleineren Rückfragen die Möglichkeit besteht die Beratungsorganisation zu kontaktieren, gibt es für die Unternehmen nach der Übergabe des Berichts keine Begleitung im Umsetzungsprozess. Das mag dazu beitragen, dass viele der erarbeiteten Strategien von den Unternehmen nicht aufgegriffen werden. Da die BAB zwar Folgeberatungen – jedoch nur in Absprache mit dem AMS – verkaufen kann, aber keine aktive Akquise betreiben soll, kommt es zu einem abrupten Abbruch des in Gang gesetzten Prozesses. Fraglich ist zusätzlich jedoch auch, ob die Unternehmen für ein kostenpflichtiges Angebot gewonnen werden können. Aus diesem Grund wäre es eventuell überlegenswert ein zumindest teilweise gefördertes Nachfolgeprogramm anzubieten, das unterstützend in die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen und Strategien eingreift.

¹⁵ Lechner/Prenner/Nemecek (2006): Betriebsbefragung zur Umwegrentabilität der Qualifizierungsberatung des AMS.

3.7 Die Qualifizierungsberatung NÖ und das AMS NÖ im Prozess der QBB

Zusammenarbeit AMS – Qualifizierungsberatung NÖ

Die Beratungsagenturen BAB und ÖAR treten gegenüber den Betrieben im Rahmen der QBB als „Qualifizierungsberatung Niederösterreich“ auf. Im Allgemeinen wird die Zusammenarbeit zwischen SfU-MitarbeiterInnen und den QBB-BeraterInnen als gut beschrieben. Jeder regionalen Geschäftsstelle des AMS ist ein/e QBB-Berater/in zugeteilt. Die Bildung von regionalen Teams hat den Vorteil, dass sich BeraterIn und SfU-MitarbeiterIn kennen, und sich eine gute Zusammenarbeit aufbauend auf einer Vertrauensbasis entwickeln kann. Der Erfolg der Implementierung der QBB hängt damit jedoch auch stark davon ab, ob das so zusammengespannte Team auch auf einer persönlichen Ebene zusammenarbeiten kann. Wenn die Zusammenarbeit funktioniert, funktionieren auch die gegenseitigen Rückmeldungen und die Kommunikation untereinander.

Prozessinterne Feedbackmöglichkeiten

In der Organisation QBB NÖ gibt es verschiedene Möglichkeiten des Feedbacks, so zum Beispiel für zweifelhafte Förderanliegen. Einerseits kann Rücksprache mit der Projektleitung gehalten werden, andererseits gibt es auch interne Beratungstandems, für diese sich die BeraterInnen gegenseitig coachen. Gibt es zusätzliche Fragen können sich die BeraterInnen direkt an die Landesgeschäftsstelle Niederösterreich (LGS) wenden. So gibt es auch Quartalsbesprechungen mit der jeweiligen Projektleitung und dem verantwortlichen SfU-Mitarbeiter der LGS. Mindestens zwei Mal im Jahr geht der/die für die Umsetzung der QBB zuständige SfU-Mitarbeiter/in der LGS zu den regelmäßig stattfindenden Jour fixe-Veranstaltungen der BAB, um mit den BeraterInnen etwaige offene Fragen zu klären. Es gibt offensichtlich ausreichend Kommunikationsmöglichkeiten und tatsächlichen Austausch.

Für die Arbeit der BeraterInnen ist es teilweise unbefriedigend nicht zu wissen, was mit den Resultaten der Befragung passiert. Dennoch fehlen die Ressourcen um Nachforschungen anzustellen. Gelegentlich kommt es vor, dass sich Unternehmen nach ein paar Monate nochmals an Beratungsorganisation wenden, weil sie Fragen haben, den Endbericht verlegt haben oder die recherchierten Schulungsangebote veraltet sind. Wenn es die Ressourcen erlauben, kann es vorkommen, dass Schulungsangebote wieder neu recherchiert werden. Es gibt eine Zufriedenheitserhebung, die von der Beratungsorganisation unmittelbar nach der Beratung durchgeführt wird. Das heißt es gibt zwar ein grobes Bild darüber, wie die Beratung im Großen und Ganzen von den Betrieben aufgenommen wird, aber bisher wenig Information über die mittel-, wie kurzfristigen Auswirkungen. Laut dem befragten SfU-Verantwortlichen der LGS werden die Ergebnisse dieser Erhebung halbjährlich ausgewertet. Die Ergebnisse sind sehr positiv und es gibt kaum Kritik.

Die SfU-MitarbeiterInnen der RGS erhalten kein standardisiertes, direktes Feedback der beratenen Unternehmen über die erfolgte Beratung. Die Zufriedenheitserhebung nach der Beratung geht direkt an die Landesgeschäftsstelle. Informationen erhalten sie jedoch teilweise durch den Kontakt zu den QBB-BeraterInnen, die ihnen Standberichte zukommen lassen. Andere SfU-MitarbeiterInnen stehen in regelmäßigen Kontakt mit manchen der Unternehmen und erhalten durch z.B. Nachfragen während des nächsten Betriebsbesuchs Rückmeldungen direkt von den Unternehmen. Das heißt, es hängt stark von dem/der jeweilige/n AMS-Berater/in ab, ob Feedback oder Rückmeldungen eingeholt werden.

Anforderungen an die QBB BeraterInnen

„Jemand aus der Region zu sein, die Situation vor Ort zu kennen und als Berater bekannt zu sein.“ (B3)

Grundlegend für die Durchführung der Qualifizierungsberatung ist der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen BeraterIn, UnternehmerIn und SfU-MitarbeiterInnen. In relativ kurzer Zeit wird an neuralgischen Punkten des Unternehmens gearbeitet. Auch das Einbeziehen der MitarbeiterInnen ist für viele UnternehmerInnen nicht selbstverständlich sein. Die BeraterInnen sehen sich mit einer grundlegenden Skepsis gegenüber UnternehmensberaterInnen konfrontiert.

Für die SfU-MitarbeiterInnen scheint es ausschlaggebend zu sein, welcher Berater, welche Beraterin die Qualifizierungsberatung durchführt. Einerseits behaupten sie, es gäbe Unterschiede in der Qualität zwischen den verschiedenen Regionen, andererseits sind durchwegs alle befragten AMS MitarbeiterInnen mit den QBB BeraterInnen zufrieden wirken. Oft wird die gute Absprache gelobt. Bei den Beratungen geht es nicht um die Vermittlung der neuesten Kniffe im Bereich der Organisationsberatung, sondern um Hinweise bei kleineren Problemen, die im Betrieb auftreten oder um grundlegende Beratungen für fehleranfällige Arbeitsprozesse. Gerade für solche Betriebe ist es wichtig, die Beratungen an die genauen Bedürfnisse anzupassen und die Informationen auch passend vermitteln zu können, was voraussetzt, dass die BeraterInnen sich in die Situation der Unternehmen hineinversetzen können. Die QBB BeraterInnen müssen fachliches (z.B. im Bereich der Unternehmensberatung, Kostenrechnung,...) mit der Fähigkeit zu Vermitteln verbinden. Hierbei spielen auch weiche Faktoren eine Rolle, wie zum Beispiel dass der Berater, die Beraterin aus der selben Region wie der zu beratende Betriebe kommt oder zumindest die Rahmenbedingungen kennt, um die Informationen auf selber Augenhöhe zu vermitteln.

Schlussfolgerungen

- Die Erwartung an die Qualifizierungsberatung ein von selbst laufendes Produkt zu werden, das das AMS auch in der Akquise von neuen und ehemaligen KundInnen unterstützt, hat sich nicht erfüllt. Überhaupt erweist sich die Akquise von Unternehmen, die sich für Beratungen bereit erklären, als aufwendig. NeukundInnen für das Service für Unternehmen werden nicht gewonnen.
- Kostenloses Angebot ermöglicht zwar niederschweligen Zugang zur Beratungsleistung, führt aber auf der anderen Seite zur sorglosen Durchführung von Seiten der Unternehmen (Termine werden verschoben bzw. nicht eingehalten).
- Die Beratung wird flexibel an die Anforderungen der Unternehmen angepasst. Wichtig ist, dass ein zentrales Anliegen des Unternehmens gefunden wird, zu dem konkrete Ergebnisse erarbeitet werden, die in einem Bildungs- bzw. Strategieplan festgehalten werden. Dieses Ergebnis soll leicht umsetzbar sein.
- Szenarioberatung wird von den Unternehmen nützlicher als die Bildungsberatung eingestuft.

- Durch das Abhalten eines Workshops mit den MitarbeiterInnen des Unternehmens ist ein partizipatives Erfassen des Weiterbildungsbedarfs dort gewährleistet, wo dies von der Geschäftsführung zugelassen wird. Über den Workshop hinaus werden die MitarbeiterInnen nicht mehr in den Beratungsprozess einbezogen und sie erhalten auch nur dann eine Rückmeldung über die Ergebnisse der Beratung, wenn dies von Seiten der Geschäftsführung erwünscht ist. Defacto kommt dies aufgrund von chronischem Zeitmangel in den Betrieben kaum vor. Es findet somit auch kein transparenter Abgleich der Erwartungshaltungen zwischen den MitarbeiterInnen und den Vorgesetzten innerhalb der Beratung statt. Diese wäre jedoch Voraussetzung und Basis für langfristige Veränderungen. Die Bildungsberatung wird an einem neuralgischen Punkt abgebrochen.

4 Auswirkungen und Nachhaltigkeit

„Machen die dann wirklich die Weiterbildung oder sind sie nur euphorisch nach dem Workshop und dann versandet das einfach wieder in diesem Alltag?“ (B1)

Da die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen, die im Weiterbildungsplan oder Strategieplan zu finden sind, nicht mehr von den BeraterInnen begleitet wird, hängt es allein von den Unternehmen ab, ob diese die Maßnahmen umsetzen oder nicht. Einigen BeraterInnen ist als bedauerlich aufgefallen, dass die Beratung in Vergessenheit geraten ist und viele Unternehmen sich nur mehr wage an den Unternehmensbesuch erinnern können. Eigentlich ist jedoch nicht wichtig, dass die Beratung in Erinnerung bleibt – das Vergessen scheint über die Jahre selbstverständlich – sondern die erzielten Ergebnisse selbstverständliche Unternehmenskultur werden und sich die Prozesse der Unternehmen verändert haben. In den Interviews mit den BeraterInnen und AMS-MitarbeiterInnen haben sich Wirkungen auf drei verschiedenen Ebenen herausarbeiten lassen. Die erste Wirkungsebene bezieht sich vor allem auf Weiterbildung, die zweite auf Personalentwicklung im weiteren Sinn. Schlussendlich vor allem innerhalb der Szenarioberatungen sollen Wirkungen auf die Organisationsentwicklung ausgelöst werden. Im folgenden sollen die Ergebnisse grob nach diesen drei Ebenen aufgeteilt dargestellt werden¹⁶. Es zeigen sich relativ stark Unterschiede zwischen Szenarioberatung und Weiterbildungsberatung. Die Unternehmen hatten je nach Art der Beratung auch leicht unterschiedliche Fragen zu beantworten.

4.1 Weiterbildung

Auf der Ebene der Weiterbildung sind laut BeraterInnen die erwünschten Wirkungen als erster Schritt zunächst die Bewusstseinsveränderung zum Thema Weiterbildung und darauffolgend eine Erhöhung der Weiterbildungsstunden pro MitarbeiterIn, vor allem bei bisher weiterbildungsfernen Personengruppen, zu

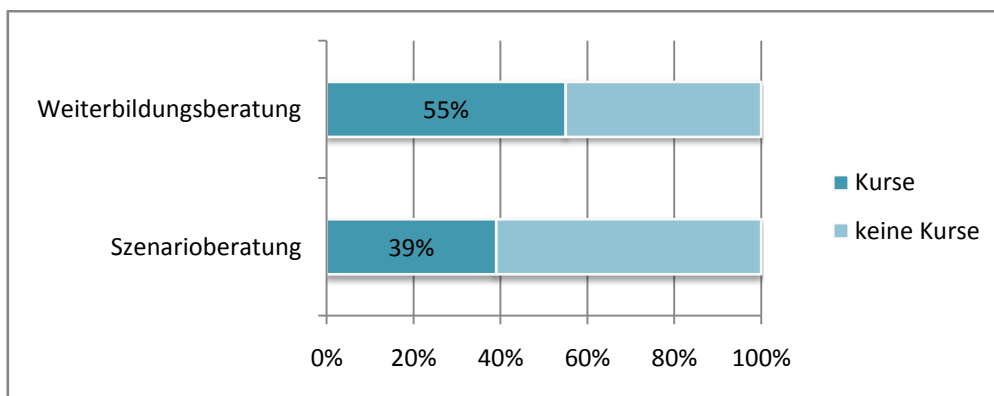
¹⁶ Die Einteilung der Items in die drei Kategorien Weiterbildung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung wurde auch mittels einer Faktoranalyse bestätigt. Die Einteilung der Items erfolgt nach den Ergebnissen dieser Faktoranalyse auf Basis der Daten der Unternehmensbefragung.

erreichen. Sowohl auf ArbeitnehmerInnen- wie auch auf ArbeitgeberInnenseite wird der Weiterbildungsbedarf oft erst wahrgenommen, wenn eine bestimmte erwünschte Arbeitsleistung nicht oder fehlerhaft erbracht wird, und als Defizit vermittelt¹⁷. Eine Wirkung der Qualifizierungsberatung sollte sein, dass Weiterbildung einen anderen Stellenwert im Betrieb bekommt. Geht es jetzt konkret um Weiterbildungsmaßnahmen sollte der Blick auf zu schulende Personengruppen weiter werden. Zielgruppenpersonen (Frauen, Männer über 45) sollten mehr oder überhaupt Schulungen bekommen. In einem zweiten Schritt soll die betriebliche Weiterbildung systematischer, vorausschauender und exakter auf den Bedarf zugeschnitten werden.

Weiterbildungsaktivitäten in den Unternehmen

Eine der grundlegenden Fragen zur Bewertung des Programmes ist, wie viele Kurse und Schulungen aufgrund der Beratung ausgelöst werden. Wie sich erwarten lässt führt die Weiterbildungsberatung zu weitaus mehr an die Beratung anschließende Kurse als die Szenarioberatung. Für Beschäftigte von 55% der befragten Unternehmen, die Weiterbildungsberatung erhalten haben, hat die Beratung schlussendlich zu Kursen bzw. Schulungen geführt. Auch bei 38,9% der Unternehmen, die Szenarioberatung erhalten haben, hat die Beratung zu Weiterbildungsaktivitäten geführt.

Abbildung 6: Durch die Beratung ausgelöste Kurse und Schulungen



Quelle: Unternehmensbefragung, n=98;

Die Beurteilung der Kurse und Schulungen, die direkt aus der Beratung resultieren, war durchwegs für alle strategieberatenden Unternehmen positiv, aber auch der größte Teil, der in Bezug auf Weiterbildung beratenden Unternehmen, war vom Nutzen der Weiterbildungen überzeugt (95,7%).

Betriebliche Weiterbildung von traditionell weiterbildungsfernen Personen

Ein Ziel der Umsetzung des esf-Programmes in Österreich war, die am Arbeitsmarkt benachteiligten Personengruppen „Ältere“, „Frauen“ und „Niedrigqualifizierte“ zu mehr Weiterbildung zu bewegen. Durch die Qualifizierungsberatung sollten

¹⁷ Vgl. Brigitte Geldermann: Qualifizierungsberatung, Zertifizierung, Angebote für Ältere. Betriebliche Weiterbildung – ein Leben lang. In: Arbeit und Arbeitsrecht, 2/2007 S.72-77.

schlussendlich Frauen und ältere Beschäftigte profitieren (Niedrigqualifizierte Personen waren explizit keine Zielgruppe der QBB). Durchschnittlich werden in Österreich weit mehr Männer als Frauen geschult, nämlich 34% der weiblichen gegenüber 41% der männlichen Beschäftigten (vgl. Salfinger / Sommer-Binder 2007: 1113)¹⁸. Ähnliches gilt für die Bedeutung des Alters der Beschäftigten in Hinblick auf ihre Teilnahme an Schulungen. Salfinger / Sommer-Binder stellen fest, dass Beschäftigte mit ansteigendem Alter durchschnittlich weniger Weiterbildung genießen.

Den Aussagen der BeraterInnen folgend werden von Unternehmen jene Personen für Workshops aber auch für daraus folgende Schulungen vorgeschlagen, die auch Förderungen wie Qualifizierungsförderung für Beschäftigte erhalten. Das beruht darauf, dass die QBB-BeraterInnen bereits beim Erstkontakt den UnternehmerInnen kommunizieren, dass es den Anspruch dieser Zielgruppe auf Förderungen gibt.

Ein Berater berichtet von seinen Erfahrungen, dass die Personalverantwortlichen zunächst nur Personen qualifizieren wollen, die nicht förderbar sind. Aufgrund der Anschlussfähigkeit der QfB an die QBB, nehmen innerhalb der Beratung dann oft nur jene MitarbeiterInnen teil, für die Teile der Kosten der an die Beratung anschließenden Kurse und Schulungen durch die QfB abgedeckt werden. Tritt dies ein, kann von einem Erreichen der Zielgruppe gesprochen werden: bislang weiterbildungsferne Gruppen werden zumindest für den Zeitraum der Beratung in Überlegungen zur Qualifizierung miteinbezogen.

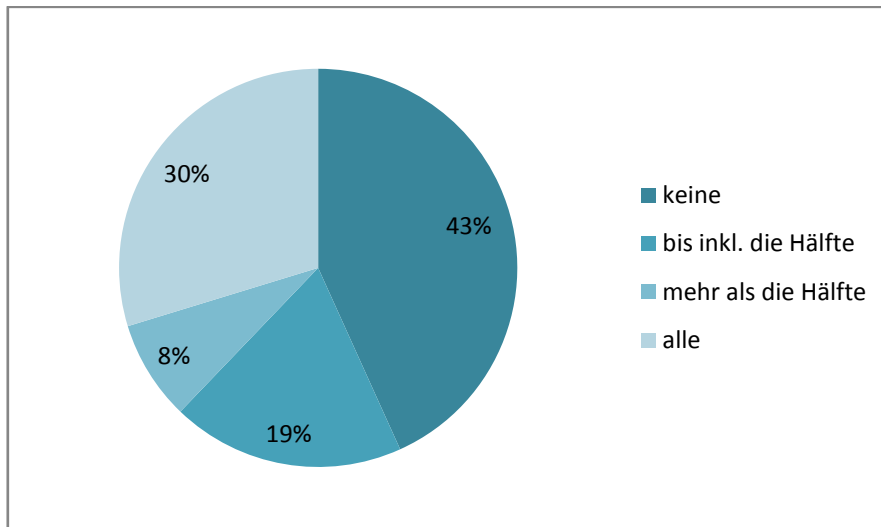
Der weitaus größte Anteil der Betriebe, die aufgrund der Beratung ihre MitarbeiterInnen weitergebildet haben, hat auch zielgruppenkonform nach der AMS-Richtlinie geschult (innerhalb der Gruppe der bildungsberatenen Betriebe). Nur bei 8 von 51 Betrieben (15,7%), die Schulungen aufgrund der Bildungsberatung durchgeführt haben, waren keine Personen der gewünschten Zielgruppen "Frauen" und "45+" miteinbezogen in die betriebliche Weiterbildung.¹⁹ Dazu hat vermutlich auch der Hinweis der BeraterInnen, dass es für die genannten Zielgruppen eine finanzielle Förderung der Weiterbildung (QfB) gibt, beigetragen.

Aus den Zahlen lässt sich auch schließen, dass Betriebe nicht nur QfB geförderte sondern darüber hinaus gehende Kurse für MitarbeiterInnen unterstützt haben. Und jegliche vom Betrieb finanzierte, strategische Weiterbildung ist grundsätzlich positiv zu werten. In einigen Betrieben wurden alle Personen im Laufe eines Jahres geschult, wenn z.B. neue EDV Systeme installiert wurden oder alle FriseurInnen neue Frisurtechniken erlernten, in anderen nur ein Teil der Belegschaft. Um das Ausmaß beziffern zu können, wie viele der Zielgruppenpersonen tatsächlich in den Unternehmen geschult wurden, wird im Folgenden der jeweilige relative Anteil der geschulten Personen an der jeweiligen Zielgruppe berechnet.

¹⁸ Vgl. Salfinger/Sommer-Binder (2007): Erhebung über betriebliche Bildung (CVTS3), S.1113, IN: Statistik Austria: Statistische Nachrichten 12/2007, S. 1106 – 1119.

¹⁹ Zahl berechnet auf Basis der 51 Unternehmen, die Schulungen durchgeführt haben, unabhängig davon, wie viele Personen aus der Zielgruppe, sie beschäftigt haben.

Abbildung 7: Relative Anzahl der Betriebe, die ihre älteren ArbeitnehmerInnen (45+) geschult haben.



Quelle: Unternehmensbefragung, n=37.

Von den 51 bildungsberatenen Betrieben, die aufgrund der Beratung Schulungen durchführten, haben 37 Unternehmen ältere Personen (45+) beschäftigt. Insgesamt waren in den Betrieben 115 ältere ArbeitnehmerInnen beschäftigt und davon wurden 53 ältere ArbeitnehmerInnen weitergebildet.

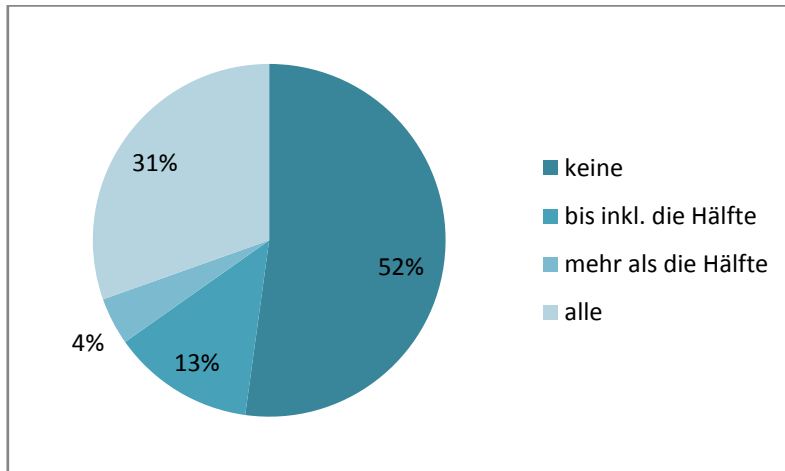
43% der Betriebe haben ihre älteren ArbeitnehmerInnen *nicht* in die Weiterbildung einbezogen, obwohl sie solche beschäftigt hatten. 30% der Unternehmen haben alle ihre älteren MitarbeiterInnen geschult. Der Rest der Unternehmen mit älteren ArbeitnehmerInnen hat zumindest einen Teil der 45+ Arbeitskräfte geschult: 19% schulten bis inkl. zur Hälfte ihre älteren ArbeitnehmerInnen, 8% schulten mehr als die Hälfte.

Von den 51 Betrieben, die aufgrund der Bildungsberatung Schulungsmaßnahmen durchgeführt haben, haben 23 Betriebe auch Personen mit niedriger Qualifizierung, also höchstens Pflichtschulabschluss, beschäftigt (insgesamt 197 niedrig qualifizierte Personen). Von diesen 23 Betrieben hat wiederum nur knapp die Hälfte ihr unausgebildetes Personal in Weiterbildung geschickt, die Hälfte aller Betriebe mit Weiterbildung hat das niedrig qualifizierte Personal von Schulungen ausgeschlossen. In 30% der Fälle haben die Unternehmen alle ihre niedrig qualifizierten Beschäftigten in Fortbildung geschickt.

Heute, also 2-4 Jahre nach der Bildungsberatung, geben rund zwei Drittel der Unternehmen mit niedrig qualifizierten ArbeitnehmerInnen an, diese auch zu schulen. Bei den Unternehmen mit Arbeitskräften über 45 Jahren sind es sogar drei Viertel, die von sich selbst behaupten, ihre 45+ Arbeitskräfte in letzter Zeit geschult zu haben.²⁰ Das heißt, dass 2-4 Jahre nach der Bildungsberatung noch mehr Ältere und niedrig Qualifizierte geschult werden als unmittelbar nach der Beratung.

²⁰ Zahl berechnet auf Basis der jeweiligen Unternehmen als Grundgesamtheit, die die jeweilige Zielgruppe auch tatsächlich beschäftigten. Es handelt sich um einen ungefähren Näherungswert.

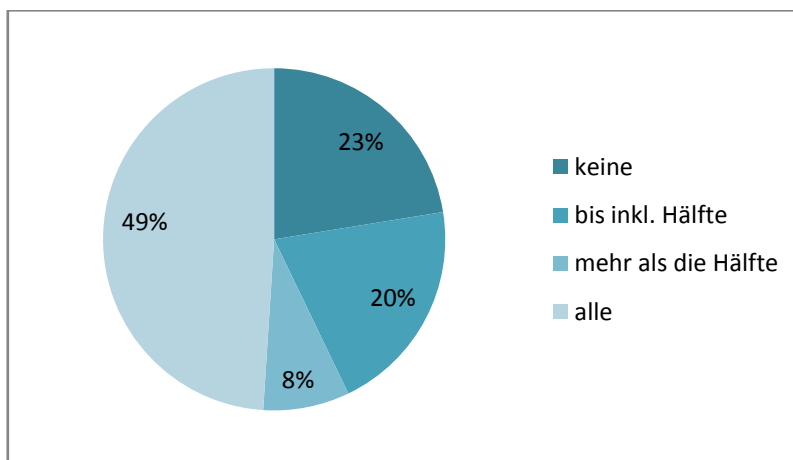
Abbildung 8: Relative Anzahl der Betriebe, die ihre niedrig qualifizierten ArbeitnehmerInnen geschult haben.



Quelle: Unternehmensbefragung, n=23; Von den 51 Betrieben, die aufgrund der Bildungsberatung Schulungsmaßnahmen durchgeführt haben, haben 23 Betriebe auch Personen mit niedriger Qualifizierung beschäftigt. (Insgesamt waren das 197 niedrig qualifizierte Beschäftigte wovon ca. 103 Personen in Schulungen geschickt wurden.)

In fast allen Betrieben mit Schulungsmaßnahmen aufgrund der Beratung, arbeiten auch Frauen (in 49 von 51 Betrieben). Insgesamt sind dort 375 Frauen beschäftigt, 244 wurden aufgrund der Beratung in Schulungen geschickt. Aufgegliedert auf die Betriebe heißt das wiederum, dass in 50% der Betriebe alle Frauen in die Weiterbildungsaktivitäten integriert waren und lediglich in 22% der Betriebe keine Frau weitergebildet wurde, obwohl die männlichen Kollegen sehr wohl Weiterbildung erhielten. Die Hypothese liegt nahe, dass in den Betrieben die Frauen nicht weiter gebildet wurden, in denen sie nur einen sehr kleinen Teil der Belegschaft ausmachen bzw. in denen sie nicht in das operative Geschäft eingebunden sind, z.B. als Sekretärin in einer KFZ-Werkstätte. Allerdings kann anhand der Daten diese Hypothese nicht bestätigt werden.

Abbildung 9: Relative Anzahl der Betriebe, die ihre Arbeitnehmerinnen geschult haben.



Quelle: Unternehmensbefragung, n=49. Von den 51 Betrieben, die aufgrund der Bildungsberatung Schulungsmaßnahmen durchgeführt haben, haben 49 Betriebe Frauen beschäftigt.

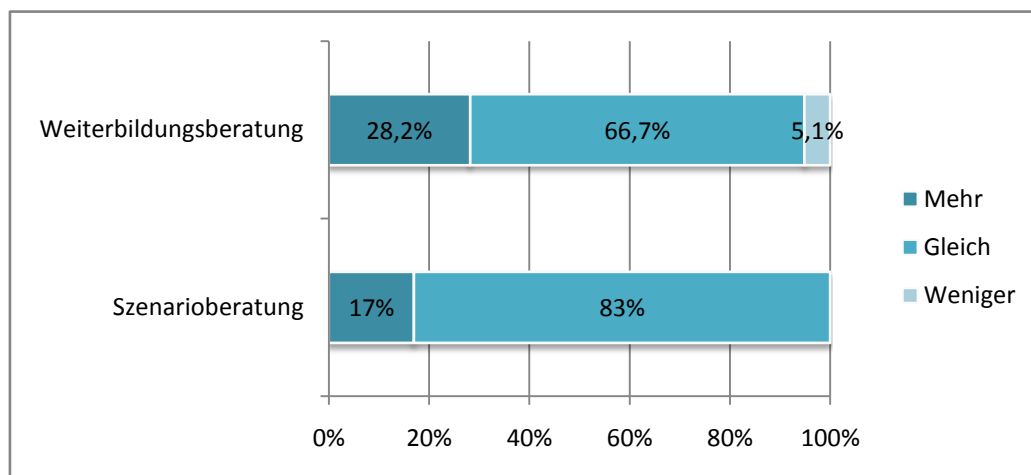
Zunahme der betrieblichen Weiterbildung als Ziel

Weil die Zunahme der betrieblichen Weiterbildung eines der Hauptziele der Qualifizierungsberatung ist, wurden die diesbezüglichen unternehmensinternen Entwicklungen aus mehreren Perspektiven abgefragt.

- *Veränderung der betrieblichen Weiterbildung aus Sicht der Personalverantwortlichen*

Wenn nun die Zunahme oder Abnahme der Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen seit der Beratung (2004-2006) bis zu dem Zeitpunkt der Befragung (November 2008) betrachtet wird, zeigt sich, dass nur in knapp 30% der Unternehmen, die eine Weiterbildungsberatung erhalten haben, eine Erhöhung des Ausmaßes an Schulungen stattgefunden hat. Bei rund 5% der Unternehmen hat die Weiterbildungsaktivität abgenommen. Bei rund zwei Drittel der Unternehmen hat sich am Ausmaß der Kurse und Schulungen laut Aussagen der Befragten nichts geändert. Wie zu erwarten, ist der Ausmaß am Anstieg an Schulungen und Kursen bei denjenigen Unternehmen, die eine Szenarioberatung erhalten haben mit rund 17% noch um einiges geringer. Die restlichen 83% an Unternehmen haben den Status quo an Weiterbildungsaktivitäten beibehalten. Dass nur knapp 30% der bildungsberatenen Betriebe angeben, mehr Weiterbildungsaktivitäten durchzuführen, aber gleichzeitig mehr als die Hälfte (55%) angeben, aufgrund der Bildungsberatung Schulungen durchgeführt zu haben, kann mit einem Verdrängungseffekt interpretiert werden: Offensichtlich dürften teilweise durch die Beratung Weiterbildungsmaßnahmen angeregt worden sein, die andere, vielleicht übliche Weiterbildungen, verdrängt haben. Da die Unternehmen die angeregten Schulungen für nützlich halten, dürfte damit vielleicht auch eine qualitative Verbesserung der Weiterbildung einhergehen.

Abbildung 10: Zunahme oder Abnahme der Weiterbildungsaktivitäten seit der Beratung (Betriebe)²¹



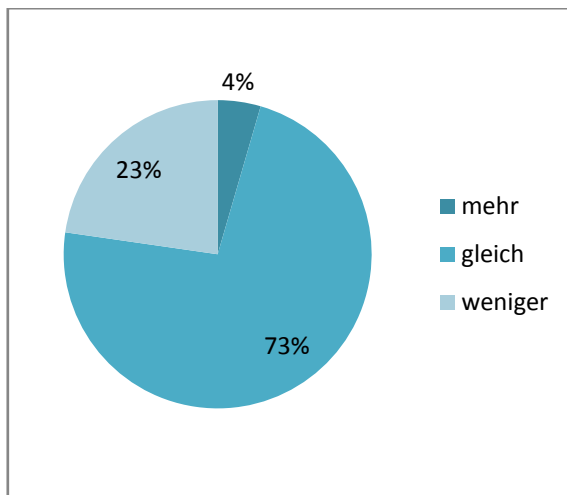
Quelle: Unternehmensbefragung, n=96;

²¹ Item: *Gab es in Ihrem Unternehmen seit der Beratung mehr, weniger oder gleich viel an Schulungen, Kursen, internen Weiterbildungen?*

- Veränderung der betrieblichen Weiterbildung aus Sicht der MitarbeiterInnen²²

Auch die MitarbeiterInnen wurden gefragt, ob diese durch die Qualifizierungsberatung nun mehr, weniger oder gleich viel an Schulungen in Anspruch nehmen als vor der Beratung. Der Großteil der Befragten gibt an, nach der Beratung gleich viele Schulungen und Kurse zu besuchen wie davor (rund 72,7%). Weitere 22,7% besuchen seit der Bildungsberatung sogar weniger Schulungen, lediglich 4,5% geben an, nach der Beratung an mehr Kursen als zuvor teilgenommen zu haben.

Abbildung 11: Zunahme oder Abnahme der Weiterbildungsaktivität seit der Beratung (MitarbeiterInnen)



Quelle: MitarbeiterInnenbefragung, n=22; Aufgrund der geringen Fallzahl N=27 bei der MitarbeiterInnenbefragung ist die Aussagekraft der Daten eingeschränkt.

- *Veränderung der Intensität der betrieblichen Weiterbildung*

Bei der Analyse der betrieblichen Weiterbildung ist ein weiterer relevanter Indikator die Intensität der Weiterbildung, die im Rahmen der Evaluierung als Dauer der Weiterbildung gemessen wurde, und zwar anhand der Einschätzung der Geschäftsführung bzw. der personalverantwortlichen Person. Es wurde abgefragt, wie viel Stunden eine im Betrieb beschäftigte Person durchschnittlich jährlich an betrieblichen Weiterbildungsstunden absolviert. Dies waren pro MitarbeiterIn im Jahr im Median.

- vor der Beratung (in den Jahren 2003/2004/2005) 16 Stunden,
- unmittelbar nach der Beratung (2004/2005/2006) 22 Stunden,
- heute (im Jahr 2008) 24 Stunden.

Die Unterschiede im Ausmaß der Weiterbildungsstunden sind erwartungsgemäß hoch zwischen den Unternehmen und liegen zwischen Null und 240 Personenstunden pro Jahr.

Auffällig ist, dass diese doch beachtliche Steigerung an Weiterbildungsstunden durch relativ wenige Betriebe zustande kommt. Denn lediglich 19% der Betriebe weisen in Zahlen aus, dass sie nach der Beratung mehr Weiterbildungsstunden als

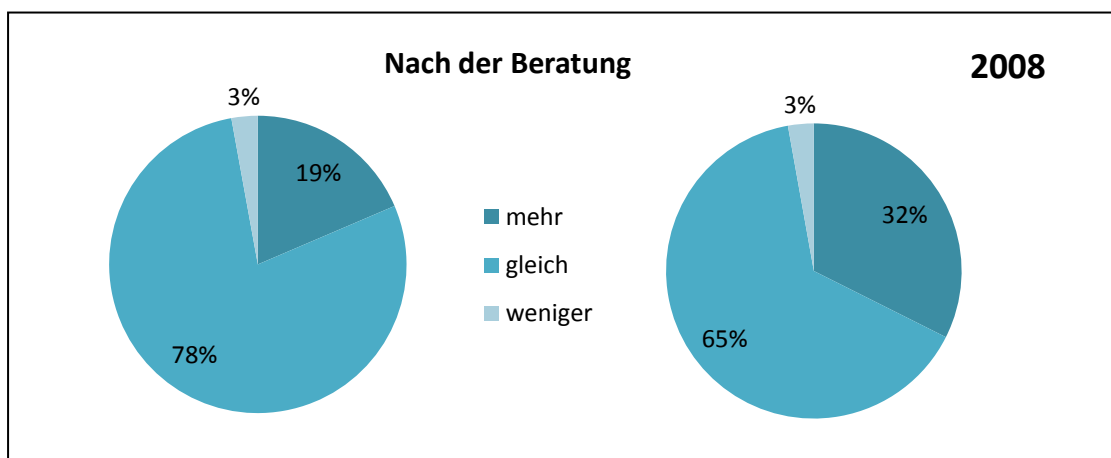
²² Item: Besuchen Sie seit Abschluss der Qualifizierungsberatung mehr Schulungen oder Weiterbildungen?

vor der Beratung hatten. 78% der befragten UnternehmerInnen und Personalverantwortlichen nennen keine Veränderung im Stundenausmaß der Weiterbildung vor und unmittelbar nach der Beratung. Vergleicht man diese Zahlen mit jenen in Abbildung 12: Zunahme oder Abnahme der Weiterbildungsaktivitäten seit der Beratung (Betriebe), zeigt sich, dass es bei einem Drittel der Unternehmen zu einer langfristigen Steigerung der Weiterbildungsintensität gekommen ist.

Gesamtösterreichische Vergleichszahlen zeigen, dass die erhobenen Zahlen im Durchschnitt liegen. Unternehmen mit 10-40 Beschäftigten kommen auf jährlich 19 Weiterbildungsstunden, jene mit mehr als 50 Beschäftigten auf 29 Stunden²³. Im europäischen Vergleich zeigt sich, dass Beschäftigte in Unternehmen mit 10 – 19 ArbeitnehmerInnen durchschnittlich 17 Stunden Weiterbildung pro Jahr in Anspruch nehmen, in Betrieben mit 20 – 49 Beschäftigten sind es jährlich nur 10 Stunden.

In Unternehmen mit 50 – 249 Beschäftigten werden MitarbeiterInnen mit durchschnittlich 12 Stunden Weiterbildung jährlich nur geringfügig mehr geschult (es bestehen allgemein nur äußerst geringfügige Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten)²⁴. Vergleicht man die Ergebnisse der CVTS 3 mit den erhobenen Daten (24 Stunden / Jahr und MitarbeiterIn), so zeigt sich also, dass die untersuchten Betriebe deutlich über dem europäischen Durchschnitt liegen.

Abbildung 13: Anzahl der Betriebe, die unmittelbar nach der Beratung bzw. heute gleich viele, mehr oder weniger betriebliche Weiterbildungsstunden pro Person genehmigten.



Quelle: Unternehmensbefragung, n=70²⁵

²³ Vgl. Salfinger/Sommer-Binder (2007): Erhebung über betriebliche Bildung (CVTS3), S.1113, IN: Statistik Austria: Statistische Nachrichten 12/2007, S. 1106 – 1119.

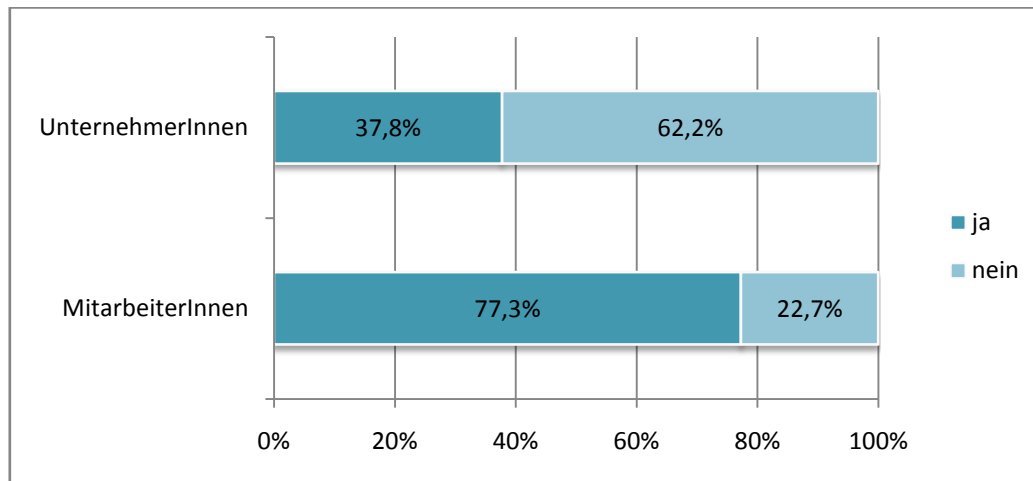
²⁴ vgl. CVTS 3 Ausgewählte Tabellen 2007: 12.

²⁵ 70 der 80 Betriebe beantworteten die Frage nach dem Stundenausmaß der betrieblichen Weiterbildung vor der Beratung, nach der Beratung und im Jahr 2008 (retrospektiv). Berechnet auf Basis der Stundenangaben.

Der Weiterbildungsplan als Ergebnis der Weiterbildungsberatung²⁶

Das Resultat jeder Weiterbildungsberatung ist ein schriftlicher Weiterbildungsplan, der den Unternehmen von den BeraterInnen übergeben wird. Darin enthalten sind unteren anderem die Ergebnisse der Bildungsbedarfserhebung, die gemeinsam mit den MitarbeiterInnen erarbeitet wurden.

Abbildung 14: Können sich die Unternehmen und MitarbeiterInnen noch an die Erstellung des Bildungsplans erinnern?



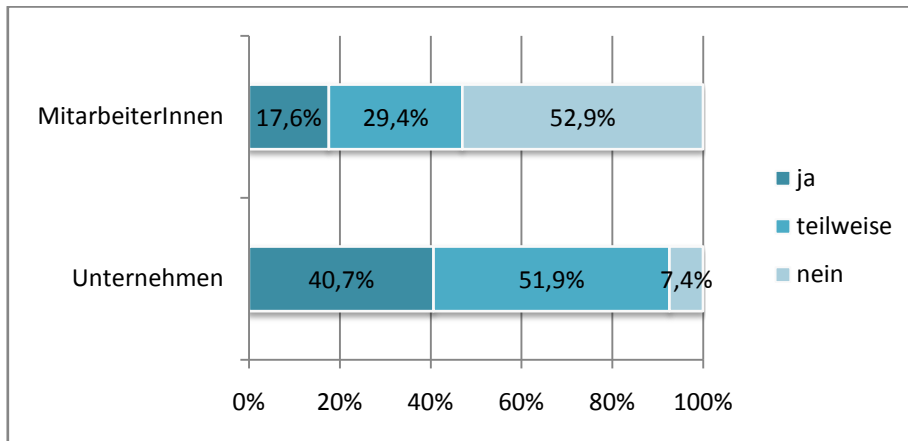
Quelle: Unternehmensbefragung, n=74; MitarbeiterInnenbefragung, n=22;

Interessant ist nun, dass sich nur noch 37,8% der Unternehmen daran erinnern können, dass ein solcher erstellt wurde. Diejenigen Unternehmen, die sich an die Erstellung eines Bildungsplans im Rahmen der Beratung erinnern können, haben ihn zu 92,6% der Fälle teilweise oder ganz umgesetzt.

Das lässt darauf schließen, dass nur die Unternehmen, die auch wirklich etwas mit den Ergebnissen anfangen konnten und die auch Willen hatten, diese umzusetzen, sich an den Bildungsplan erinnern können. Umgekehrt liegt die Vermutung nahe, dass diejenigen, die sich nicht erinnern können, den Bildungsplan nicht umgesetzt haben. Das Ziel eine strategische Weiterbildungsplanung in den Unternehmen einführen zu wollen, scheint damit nur teilweise erreicht. Insgesamt haben derzeit noch 21,5% der Unternehmen einen schriftlichen Bildungsplan, wobei davon hat der größte Teil der Unternehmen (76,5%) Bildungspläne für alle MitarbeiterInnen.

Ein anderes Bild zeigt sich bei der Befragung der MitarbeiterInnen. Die meisten MitarbeiterInnen können sich erinnern, dass während der Beratung ein Bildungsplan erstellt wurde. Sie waren während der Bildungsbedarfsanalyse also aktiv eingebunden. Für knapp die Hälfte aller befragten MitarbeiterInnen, für die eine Bildungsbedarfsanalyse durchgeführt wurde, hat sich der Bildungsplan auf die Weiterbildungsmaßnahmen ausgewirkt. Die besuchten Kurse erklären sie auch einheitlich als (eher) nützlich. Ungeklärt ist, wie sich für die andere Hälfte die Nichtumsetzung des Bildungsplans beispielsweise auf die Motivation auswirkt.

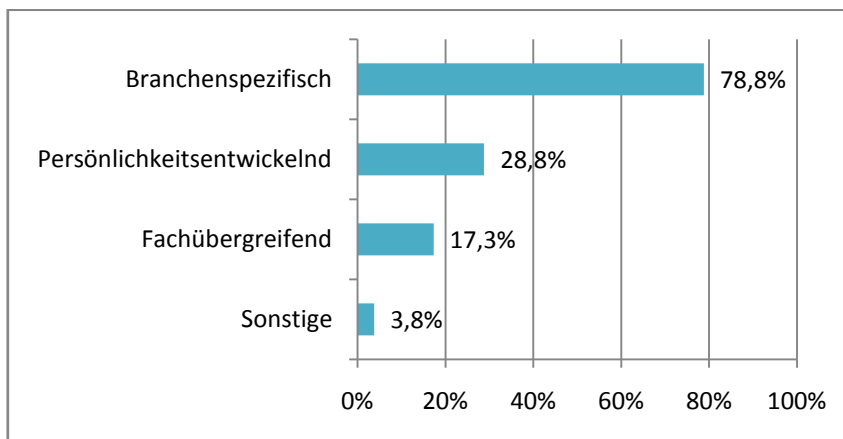
²⁶ Item: Wurde damals im Zuge der Beratung ein Bildungs- oder Schulungsplan erstellt? Was ist damit geschehen?

Abbildung 15: Umsetzung des Bildungsplans

Quelle: Unternehmensbefragung, n=27; MitarbeiterInnenbefragung, n=23;

Betrachtet man nun, welche Kurse im Anschluss an die Beratung von den MitarbeiterInnen der befragten Unternehmen besucht wurden, zeigt sich eine klare Präferenz für branchenspezifische Kurse. Die anderen drei Kurstypen (persönlichkeitsentwickelnde, fachübergreifende und sonstige Schulungen) wurden weit weniger in Anspruch genommen.

Rund 79% der MitarbeiterInnen besuchten also eine branchenspezifische Schulung (z.B. Friseur- oder Mechanikerweiterbildung), weitere 29% eine persönlichkeitsentwickelnde (Führung, Kommunikation, Verkauf u.ä.), rund 17% eine fachübergreifende Schulung (EDV- oder Sprachschulungen u.ä.).

Abbildung 16: Im Anschluss an die Beratung besuchte Kurse

Quelle: Unternehmensbefragung, n=52;

In den untersuchten Bildungsplänen finden sich meist Vorschläge zu allen drei Kurstypen. Interessant ist deswegen, dass hauptsächlich branchenspezifische Kurse umgesetzt werden. Einerseits werden branchenspezifische Weiterbildungen höchstwahrscheinlich von den Personalverantwortlichen am notwendigsten für den Betrieb gesehen. Andererseits fällt in der Analyse der Bildungspläne auf, dass die Auswahl zum Beispiel der persönlichkeitsentwickelnden Kurse sehr allgemein gehalten ist. Es ist nicht erkennbar, inwieweit diese Kurse (z.B. Zeit- und Stressmanagement) beispielsweise für die Berufsausübung von FriseurInnen

ausschlaggebend ist. Hier wären vielleicht weniger Angebote, die sich spezieller auf die Situation von FriseurInnen beziehen hilfreicher und würden höhere Umsetzungsraten finden.

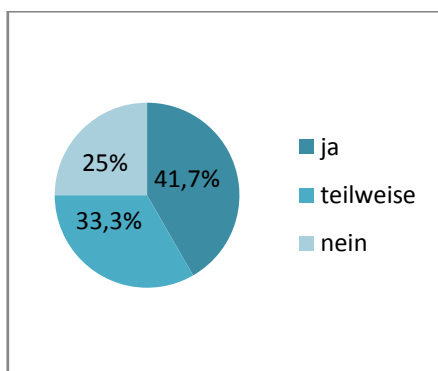
Im Weiteren stellt sich die grundsätzliche Frage, welche Kriterien der Auswahl zu Grunde liegen. Wie bereits erwähnt, ist die Recherche nach BildungsanbieterInnen sehr umfangreich gehalten. Oft sind die Kurse jedoch in Wien und mehrtägig. Außer in einem der untersuchten Bildungspläne, geht aus ihnen nicht hervor ob die Rahmenbedingungen für potentiell mögliche Kurse besprochen wurden (Kursdauer, Kurszeit, Kurskosten). Für manche MitarbeiterInnen (z.B. Frauen mit Kinderbetreuungspflichten) können mehrtägige Fortbildungen unmöglich oder schwer umzusetzen sein. Insofern macht es wenig Sinn ihnen diese vorzuschlagen, bzw. sollten auch Maßnahmen zur Umsetzung mehrtägiger Fortbildungen innerhalb der Beratung gesprochen werden. Besonders bei Personen, die bisher wenige Schulungen besucht haben, ist auf ein niederschwelliges Angebot zu achten.

Die BeraterInnen betonen in den Interviews wiederholt, wie wichtig ein konkretes Ergebnis für die mögliche Umsetzung ist. Schaut man sich an, dass es nur bei 19% (kurzfristig) bis bei 32% (langfristig) zu einer Steigerung der Weiterbildungsintensität, stellt sich die Frage, ob beispielsweise die Ergebnisse der Bildungsbedarfsanalyse bereits dieser Anforderung genügen. Zurückkommend auf den partizipativen Ansatz der QBB wäre hier nun eine Möglichkeit gemeinsam mit den Personalverantwortlichen und den MitarbeiterInnen einen Umsetzungsplan zu besprechen, auch um einen Prozess der verbesserten Gesprächskultur über Weiterbildungen und Kurse einzuleiten.

Partizipation der MitarbeiterInnen

In einem nächsten Schritt soll kurz die Einbindung der MitarbeiterInnen in die Entscheidung über Weiterbildungen und Kurse angesprochen werden. Der Großteil der MitarbeiterInnen (75%) bespricht zumindest teilweise mit ihren Vorgesetzten geplante Schulungen und Kurse. Obwohl sich das genaue Ausmaß der Einbindung der MitarbeiterInnen in die Entscheidungsprozesse nicht ablesen lässt, lässt es zumindest erkennen, dass im Großteil der Betriebe Weiterbildung ein Thema sind, das formell (in MitarbeiterInnengesprächen) oder informell besprochen wird.

Abbildung 17: Besprechung von geplanten Schulungen und Kursen mit Vorgesetzten

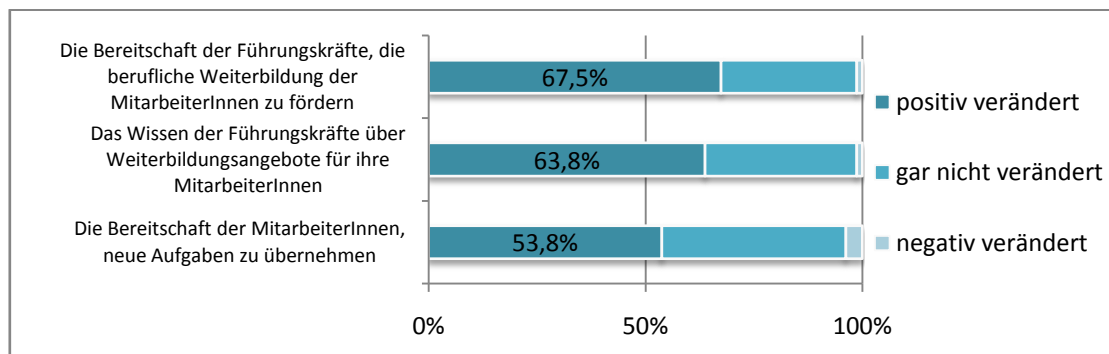


Quelle: MitarbeiterInnenbefragung, n=24;

Auswirkungen auf die Einstellungen der Unternehmen zum Thema Weiterbildung²⁷

Im Fall der Weiterbildungsberatung, zeichnet sich ein sehr positives Bild ab, was die Verbesserung der Einstellung zur betrieblichen Weiterbildung betrifft. So finden 67,5% der UnternehmerInnen, dass die Bereitschaft der Führungskräfte, die berufliche Weiterbildung der MitarbeiterInnen zu fördern, sich aufgrund der Beratung positiv verändert hat. Wenn nun davon ausgegangen wird, dass eine positive Veränderung eine Erhöhung der Bereitschaft impliziert, würde das bedeuten, dass ein Ziel der Qualifizierungsberatung bei zwei Drittel der Unternehmen erreicht wurde, nämlich eine höhere Sensibilität der UnternehmerInnen für die Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen zu schaffen. Zu einem ähnlich hohen Anteil hat sich auch das Wissen der Führungskräfte über Weiterbildungsangebote für ihre MitarbeiterInnen verändert (63,8%). Bei 60% der Betriebe hat sich die Bereitschaft der MitarbeiterInnen berufliche Weiterbildung in Anspruch zu nehmen zum Positiven verändert.

Abbildung 18: Auswirkungen auf die Weiterbildung bei Unternehmen der Weiterbildungsberatung²⁸



Quelle: Unternehmensbefragung, n= 80;

Auswirkungen auf die Einstellungen der MitarbeiterInnen zum Thema Weiterbildung²⁹

Auch bei der MitarbeiterInnenbefragung zeigt sich ein ähnlich positives Bild. Knapp 70% der Befragten äußern eine positive Veränderung im Hinblick auf die eigene Motivation Kurse zu besuchen. Beinahe der gleiche Anteil sieht auch eine höhere Bereitschaft des Personalverantwortlichen entsprechende Kurse zu genehmigen. Das entspricht den Zahlen der Unternehmensbefragung.

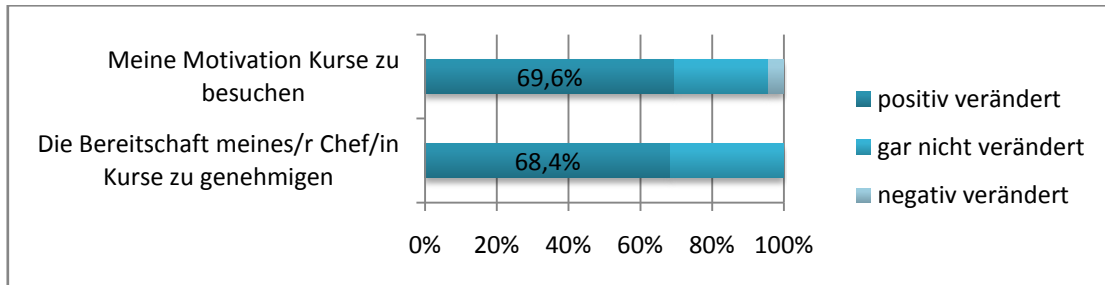
²⁷ Item: *Haben sich die Beratung bzw. Schulungen positiv, negativ oder gar nicht ausgewirkt auf...*
(Anm.: Es wurde bewusst nach Auswirkungen von Beratungen und Schulungen gefragt, da nach dieser langen Zeitspanne die hervorgerufenen Veränderungen retrospektiv von den Befragten nicht mehr auseinander gehalten werden können.)

²⁸ An dieser Stelle eine Anmerkung zu den Negativ-Aussagen: Die Meisten dieser Negativ-Aussagen sind „Neinsagern“ zuzuordnen, die damit ihre negative Meinung zur Qualifizierungsberatung ausdrücken wollen und weniger auf reelle Negativauswirkungen in ihrem Unternehmen hinweisen wollen. Dem gegenüber steht jedoch auch die Gruppe der „Jasager“, die dem Antwortverhalten nach in den Gruppe der Positivveränderungen fallen.

²⁹ Item: *Haben sich die Beratung bzw. Schulungen positiv, negativ oder gar nicht ausgewirkt auf...*
(Anm.: Es wurde bewusst nach Auswirkungen von Beratungen und Schulungen gefragt, da nach dieser langen Zeitspanne die hervorgerufenen Veränderungen retrospektiv von den Befragten nicht mehr auseinander gehalten werden können.)

Es sind also sowohl die MitarbeiterInnen als auch die Personalverantwortlichen der Ansicht, dass die Beratung einen positiven Einfluss auf die Einstellung und Motivation zur Weiterbildung hat.

Abbildung 19: Auswirkungen auf die Einstellungen der MitarbeiterInnen zum Thema Weiterbildung³⁰



Quelle: MitarbeiterInnenbefragung, item 1/n=23, item 2/n=19;

4.2 Personalentwicklung

Die zweite Ebene der Wirkungsmöglichkeiten geht über die an Weiterbildung und Qualifizierung orientierte Personalentwicklung hinaus. Verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit im Betrieb kann zu einem verbesserten Betriebsklima führen. Im Rahmen der Qualifizierungsberatung wird in vielen Betrieben zum ersten Mal gemeinsam über die eigenen Bedürfnisse gesprochen. Das vor allem zwischen den MitarbeiterInnen untereinander, wie auch mit den Vorgesetzten. Bisher ignorierte Konfliktfelder können thematisiert und vielleicht aufgelöst werden. Wichtiger Punkt ist auch die Partizipation von MitarbeiterInnen in (sie betreffende) Entscheidungsprozesse, so zum Beispiel über Weiterbildungsmaßnahmen. Von Seiten der SfU-MitarbeiterInnen und -BeraterInnen wird eine zukünftig erhöhte Einbindung erhofft, indem zum Beispiel Kurse und Schulungen gemeinsam besprochen werden.

Das geht einher mit der Verbesserung von Führung und der Organisation von Arbeitsabläufen. Die BeraterInnen erwähnen wiederholt, dass es wichtig ist konkrete Vorschläge zu erarbeiten. Beispiele für solche Vorschläge sind das Einführen regelmäßiger Besprechungen für einen gegenseitigen Austausch oder bessere Methoden zur Einschulung neuer MitarbeiterInnen. Neben den eigentlichen inhaltlichen Inputs, die während der Beratung gegeben werden, geht es auch um die Vermittlung von methodischen Tools; also wie führe ich MitarbeiterInnengespräche; wie stelle ich überhaupt den Bildungsbedarf von meinen Angestellten fest; wie verfasse ich ein Stellenprofil bzw. ein Anforderungsprofil. Viele der Unternehmen haben gerade bei der Umsetzung nur wenig Know-How oder sie gehen nach „selbstgestrickten“ Methoden vor.

„Sie erleben im Grunde genommen den Prozess, den wir damals geleitet haben, als so hilfreich, dass sie selbst ihre Prozesse auch so umgestalten.“ (B2)

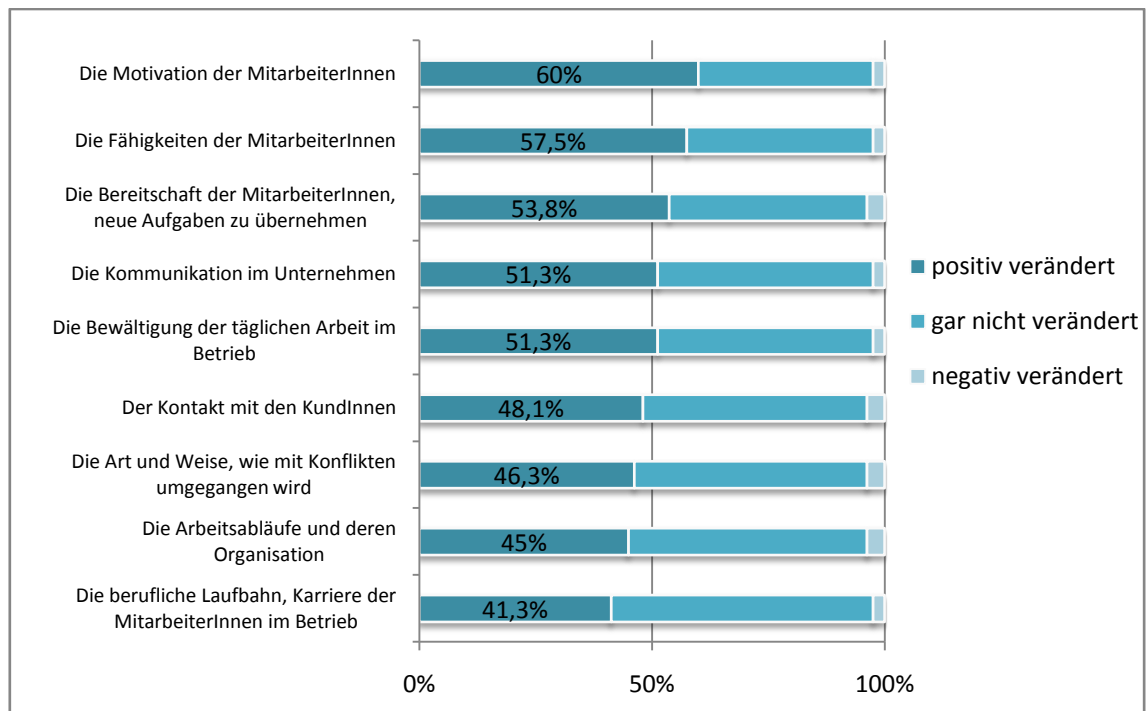
Diese Wirkungsebene der Qualifizierungsberatung wird zwar nicht explizit in den Zielen der Maßnahme erwähnt, ist aber ein Zwischenschritt zur Erreichung derselbigen. Informationen zu diesen Methoden (MitarbeiterInnengespräch,

³⁰ Item: Haben sich die Schulungen positiv, negativ oder gar nicht ausgewirkt auf...

Anforderungsprofil, Stellenbeschreibung) finden sich teilweise und über die Jahre zunehmend elaboriert in den Bildungs- und Strategieplänen wieder.

a) Weiterbildungsberatung

Abbildung 20: Auswirkungen auf die Ebene der Personalentwicklung bei Unternehmen mit Weiterbildungsberatung³¹



Quelle: Unternehmensbefragung; Alle Items/n=80, außer Item KundInnenkontakt/n=79;

Interessant erscheint, dass bei einem sehr hohen Anteil an Betrieben sich durch die Beratung auch die Motivation der MitarbeiterInnen verbessert hat. Das sagen sowohl die UnternehmerInnen und Personalverantwortlichen (s. *Abbildung 20*) als auch die MitarbeiterInnen selbst (s. *Abbildung 21*).

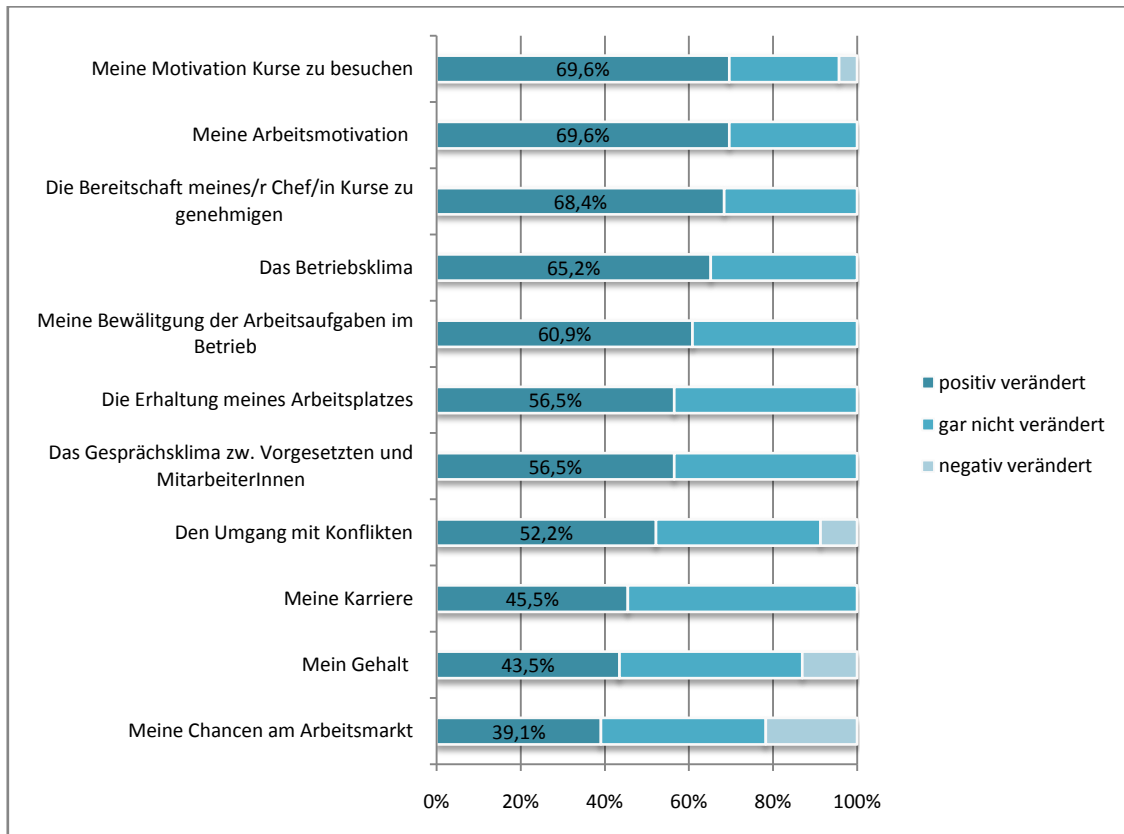
Die UnternehmerInnen und Personalverantwortlichen haben auch häufig positive Veränderungen bei den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen wahrgenommen (57,5%). Obwohl sich die Beratung und Schulungen positiv auf die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen auswirken, scheint das weniger Einfluss auf die berufliche Laufbahn bzw. die Karriere der MitarbeiterInnen zu haben. Hier sehen nur 41,3% der Betriebe eine positive Veränderung. Hingegen wiederum 53,8% der Betriebe sehen sich mit einer erhöhten Bereitschaft ihrer Beschäftigten neue Aufgaben zu übernehmen konfrontiert. Schließlich hat sich auch noch die Kommunikation im Unternehmen und die Bewältigung der täglichen Arbeit bei knapp über der Hälfte der befragten Betriebe verändert. Die Beratung scheint bei zumindest der Hälfte der Betriebe auf organisationsinterne Prozesse zu wirken.

Die zuvor genannten Themen stehen alle im Zusammenhang mit der Kategorie Weiterbildung. Bei weniger als der Hälfte der befragten Betriebe zeigen sich nun

³¹ Item: Haben sich die Beratung bzw. Schulungen positiv, negativ oder gar nicht ausgewirkt auf...

auch positive Veränderungen bei den Auswirkungen, die weniger mit eigentlicher Weiterbildung zu tun haben, sondern eher mit der allgemeinen Arbeitsorganisation und damit der Personalentwicklung im weiteren Sinn. Der Kontakt mit Kunden hat sich immerhin bei 48,1% der Betriebe verbessert, der Umgang mit Konflikten bei 46,3%. Schließlich hat sich noch die Organisation der Arbeitsabläufe bei 45% der befragten Organisationen zum Positiven verändert (s. *Abbildung 20*).

Abbildung 21: Auswirkungen auf Ebene der Personalentwicklung aus der Sicht der MitarbeiterInnen³²



Quelle: MitarbeiterInnenbefragung, Alle Items/n=23, außer Item Bereitschaft des Chefs/n=19, Item Meine Karriere/n=22;

Die Arbeitsmotivation ist wie bei der Unternehmensbefragung das am stärksten positiv beurteilte Statement. Das mag unter anderem durch die Partizipation der MitarbeiterInnen an Workshops in den Beratungsprozess erreicht worden sein. Auch das Betriebsklima hat sich laut 65% der Befragten positiv verändert und gut bei der Hälfte das Gesprächsklima zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen. Aus den Fallstudien wird ersichtlich, dass sich die Kommunikation der MitarbeiterInnen untereinander positiv verändert hat. Der Umgang mit Konflikten wird von knapp über die Hälfte der Befragten als positiv verändert wahrgenommen. Knapp über 60% sehen eine Verbesserung im Bezug auf die Bewältigung der

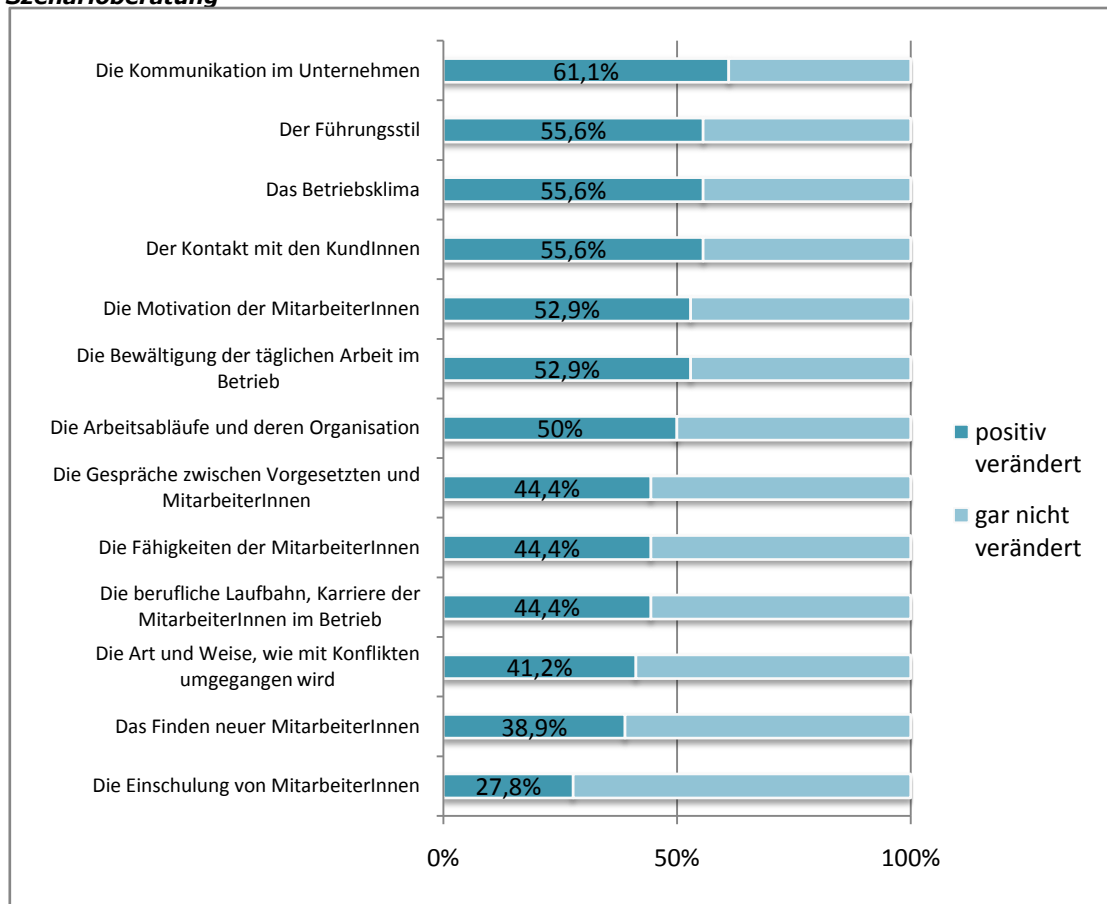
Arbeitsaufgaben im Betrieb. Das kann sich sowohl auf die besuchten Weiterbildungen beziehen, wie auch auf die Besprechung der Arbeitsabläufe und Arbeitsor-

³² Item: Haben sich die Beratungen positiv, negativ oder gar nicht ausgewirkt auf...

ganisation im Rahmen der Workshops. Rund 57% bemerken eine positive Veränderung im Bezug auf den Erhalt ihres Arbeitsplatzes. Deutlich weniger der befragten MitarbeiterInnen, nämlich weniger als die Hälfte der Befragten, sahen positive Veränderungen auf ihre Karriere, ihr Gehalt oder ihre Chancen am Arbeitsmarkt. In anderen Worten glauben weitaus mehr Befragte, dass die Qualifizierungsberatung zwar einen Betrag zum Erhalt ihres Arbeitsplatzes leistet, aber direkte Auswirkungen auf Gehalt oder Karriere sehen sie keine. Noch weniger wird die positive Auswirkung der Qualifizierungsberatung auf die Chancen am allgemeinen Arbeitsmarkt gesehen, wobei jedoch zu beachten ist, dass die wirtschaftliche Situation zum Zeitpunkt der Befragung Ende 2008 ein wesentliche Rolle spielen mag.

b) Szenarioberatung

Abbildung 22: Auswirkungen auf die Ebene der Personalentwicklung bei Unternehmen mit Szenarioberatung³³



Quelle: Unternehmensbefragung, Alle Items/n=18, außer Items MA Motivation, Arbeitsbewältigung, Umgang mit Konflikten/n=19;

Die Szenarioberatung zeigt vor allem Auswirkungen auf Kommunikation innerhalb des Betriebs, auf das Betriebsklima, aber auch auf den Führungsstil.

³³ Item: Haben sich die Beratung bzw. Schulungen positiv, negativ oder gar nicht ausgewirkt auf...

Allgemein zeigen sich eher Veränderungen im Bereich der Personalentwicklung im weiteren Sinn. So verändern sich die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen eher weniger, das gleiche gilt für die berufliche Laufbahn der MitarbeiterInnen. Für beide gilt, dass 44,4% der Unternehmen positive Veränderungen wahrgenommen haben. Auch der Anteil der Unternehmen, bei denen sich die Gespräche zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen verbessert haben, liegt in diesem Bereich. Die als am positivsten vermerkte Veränderung ist die Kommunikation. Über 60% der Betriebe haben hier eine solche Veränderung bemerkt. Führungsstil und Betriebsklima haben sich mit 55,6% im gleichen Ausmaß wie der Kontakt mit Kunden verändert. Noch über die Hälfte der Betriebe sehen positive Veränderungen im Bereich der MitarbeiterInnenmotivation und in der Bewältigung der täglichen Arbeit im Betrieb. Genau die Hälfte der Betriebe sieht eine Verbesserung auf ähnlicher Ebene, hier eine Verbesserung der Arbeitsablaufsorganisation. Änderungen im geringen Ausmaß gibt es in der Konfliktbewältigung. Hier bemerkten nur 41,2% der Unternehmen Veränderungen. Auch auf das Finden neuer MitarbeiterInnen und vor allem die Einschulung neuer MitarbeiterInnen hatte die Szenarioberatung seltener einen positiven Effekt.

4.3 Organisationsentwicklung

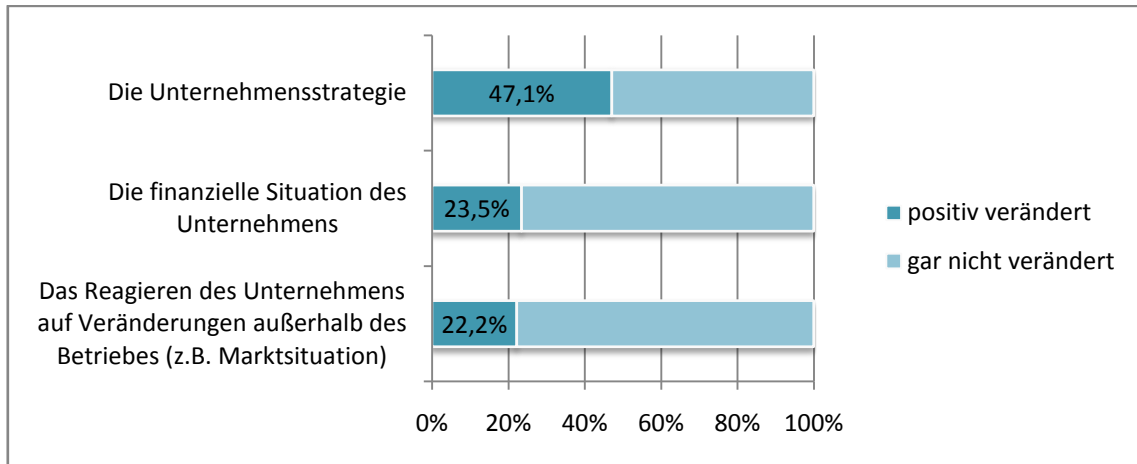
Die dritte Ebene auf der die Beratung Wirkung zeigen kann, ist die Organisationsebene. Hier geht es darum, einen Schritt vor der eigentlichen Personalentwicklung anzusetzen und im Bezug auf die allgemeine Strategie des Unternehmens zu beraten. Auswirkungen innerhalb dieser Wirkungsebene können klarere Vorstellungen über die Unternehmenszukunft und damit strategischeres Vorgehen im Unternehmen sein. Ziel ist jedoch auch, dass bedingt durch vorausplanendes Denken, die Weiterbildungsmaßnahmen strategischer geplant werden und vielleicht auch langfristige Ausbildungen angedacht werden. Der/die Unternehmer/in soll sich im Klaren sein, wofür und für welche Stelle eine Person aufgebaut werden soll. Soweit die Erwartungen der SfU-MitarbeiterInnen und der (BAB-) BeraterInnen.

a) Szenarioberatung

Neben Auswirkungen im Bereich Weiterbildung hat die Szenarioberatung bei rund 44,4% der Unternehmen zu weiteren Aktivitäten geführt. Diese Aktivitäten reichen von Veränderungen im Arbeitsablauf zu Verkaufsförderung, wie etwa auch Veränderungen in der Präsentation der Produkte, aber auch Aktivitäten im Bereich der Teamentwicklung bzw. Vernetzung mit anderen Unternehmen und GeschäftspartnerInnen. Diese Aktivitäten wurden von allen Unternehmen als nützlich eingestuft.

Abbildung 23: Auswirkungen auf die Ebene der Organisationsentwicklung bei Unternehmen der Szenarioberatung³⁴

³⁴ Item: Haben sich die Beratung bzw. Schulungen positiv, negativ oder gar nicht ausgewirkt auf...

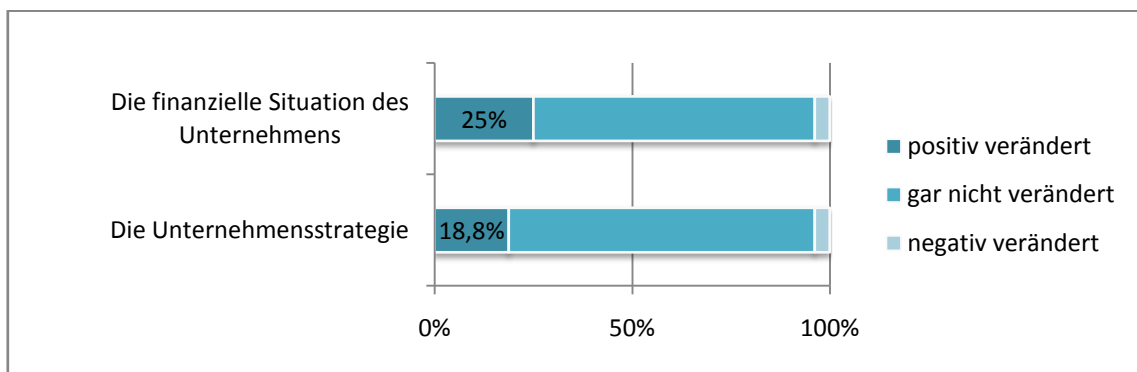


Quelle: Unternehmensbefragung, Item 1+2/n=17, Item 3/n=18;

Die Unternehmensstrategie, um die es sich bei der Strategieberatung im gesamten handeln sollte, hat sich nur bei 47,1% der Unternehmen positiv verändert. Dieser Wert ist jedoch deutlich höher als bei den Unternehmen, die Weiterbildungsberatung erhalten haben, aber dennoch betrifft er weniger als die Hälfte der Unternehmen, was vielleicht auch an der wenig konkreten Wortwahl liegen mag. Wenig verändert hat sich wiederum die finanzielle Situation der Unternehmen bzw. die Reaktion des Unternehmens auf Veränderungen.

b) Weiterbildungsberatung

Abbildung 24: Auswirkungen auf die Ebene der Organisationsentwicklung bei Unternehmen der Weiterbildungsberatung³⁵



Quelle: Unternehmensbefragung, n=80;

Wenig Einfluss hatte die Weiterbildungsberatung und die darin anschließenden Schulungen auf die Unternehmensstrategie. Auch auf die finanzielle Situation des Unternehmens sehen nur ein Viertel der Betriebe positive Veränderungen, die durch die Beratung ausgelöst wurde. Diese Veränderungen zu bewirken ist jedoch kein eigentliches Ziel der Weiterbildungsberatung, sondern diese fallen eher in den Bereich der Szenarioberatung.

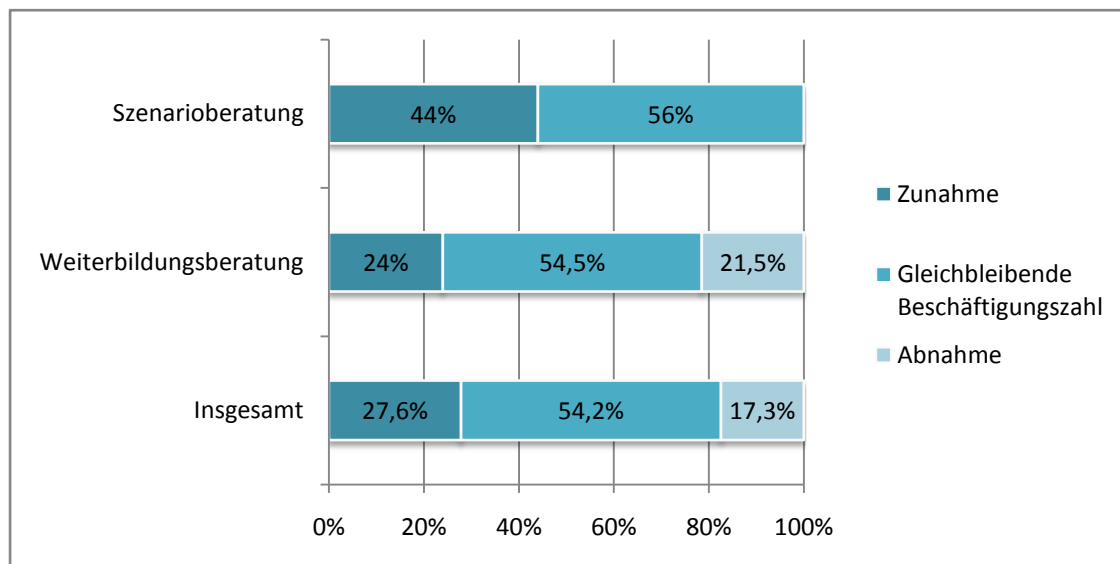
³⁵ Item: Haben sich die Beratung bzw. Schulungen positiv, negativ oder gar nicht ausgewirkt auf...

c) Szenario- und Weiterbildungsberatung im Vergleich

Insgesamt zeigt sich, dass Weiterbildungsberatung und Strategieerwartung sehr wohl unterschiedliche Auswirkungen auf die beratenen Betriebe haben. Sie scheinen ihre jeweiligen Aufgaben zumindest befriedigend erfüllt zu haben. Während sich bei der Weiterbildungsberatung vor allem positive Veränderungen im Bereich Weiterbildung und MitarbeiterInnenmotivation, sowie –kompetenz zeigen, wirkt sich die Szenarioberatung vor allem positiv auf die organisationsinternen Prozesse aus.

4.4 Veränderungen der Beschäftigungszahlen

Abbildung 25: Veränderung der Beschäftigungszahl seit dem Zeitpunkt der Beratung



Quelle: Unternehmensbefragung, n=97;

Wird nun die Veränderung der Beschäftigtenzahl zwischen dem Zeitpunkt der Beratung und dem Zeitpunkt der Erhebung betrachtet, zeigt sich, dass 27,6% Unternehmen ein Beschäftigungsplus aufweisen. Bei gut der Hälfte der UnternehmerInnen (54,2%) ist die Beschäftigungszahl gleich geblieben. Die restlichen 17,3% haben nun weniger Angestellte als zum Zeitpunkt der Beratung. Wenn die Unternehmen, die Szenarioberatung erhalten haben, verglichen werden mit den Unternehmen, die Weiterbildungsberatung erhalten haben, zeigen sich deutliche Unterschiede. Keines der befragten Szenarioberatungsunternehmen hat Arbeitsplätze abgebaut, jedoch zu rund 44% neue Beschäftigte aufgenommen. Bei beiden Beratungsarten liegen die Unternehmen mit konstanter Beschäftigungsgröße bei rund 55%. Bei der Bildungsberatung sind es rund 21,5% der Unternehmen, die ihre Beschäftigungszahl reduziert haben und knapp über 24% Betriebe mit Beschäftigungszuwachs. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass in der Stichprobe keine Unternehmen enthalten sind, die zum Erhebungszeitraum bereits nicht mehr existiert haben. In absoluten Zahlen ausgedrückt, zeigt sich dass in den 97 befragten Betrieben seit der Beratung 159 Arbeitsplätze aufgebaut wurden. Diejenigen Betriebe, die ein Beschäftigungsminus aufweisen haben gemeinsam 46

Arbeitsplätze abgebaut. In der Nettosumme ergeben sich hiermit nun 133 neue Arbeitsplätze³⁶. Die gute Konjunktur in den Jahren dazwischen dürfte hier auch einen entsprechenden Anteil geleistet haben. Würde man die Zahl von 133 neuen Arbeitsplätzen im Sample auf die Gesamtzahl von 285 beratenen Betriebe in den Jahren 2004 bis 2006 hochrechnen, käme man auf ein Beschäftigungsplus von 390 Personen. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass nur noch existierende Betriebe im Sample vorhanden sind, also diese Zahl von 390 viel zu hoch angesiedelt wäre, da davon ausgegangen werden muss, dass einige Betriebe alle ihre MitarbeiterInnen entlassen haben.

Auch die Unterschiede zwischen den Beratungsarten in Bezug auf den Beschäftigungszuwachs lassen sich nicht nur auf die Beratung sondern auch auf andere Faktoren zurückführen. Es gibt einen statistisch signifikanten Unterschied hinsichtlich der Unternehmensgröße zwischen jenen Unternehmen, die eine Bildungsberatung bzw. jenen, welche eine Szenarioberatung in Anspruch genommen haben. Szenarioberatene Betriebe hatten etwas weniger MitarbeiterInnen zum Zeitpunkt der Beratung. Zusätzlich hat sich sicherlich die gute wirtschaftliche Lage auf das Anwachsen der Unternehmen ausgewirkt. Dennoch mag es mit ein Indiz sein, dass sich die Szenarioberatung mit positiv auf die Entwicklung eines Unternehmens auswirken kann.

³⁶ Es wurde hierbei jedoch keine Unterscheidung zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen getroffen.

Schlussfolgerungen

Bei der Zielformulierung der Maßnahme gibt es keine quantifizierten Vorgaben anhand derer die Maßnahme evaluiert werden kann. Daher wurden die Wirkungen in dem vorliegenden Bericht ausführlich qualitativ beschrieben und auch das Ausmaß der Wirkung weitgehend quantifiziert. Es werden jedoch keine Urteile darüber gefällt, inwiefern diese (quantifizierten) Wirkungen ausreichend sind, um von einem Erfolg der Maßnahme zu sprechen. Ob nun die Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und die Bewusstseinsbildung bezüglich Weiterbildung bei der Mehrzahl der Betriebe oder die Steigerung der Weiterbildungsintensität bei nur einem kleineren Teil der Unternehmen ausreichend ist, liegt im Ermessen der Auftraggeber.

Insgesamt können sich 37,8% der Unternehmen (Weiterbildungsberatung) an die Erstellung eines Weiterbildungsplans erinnern. Derzeit haben 21,5% noch einen Bildungsplan für zumindest einen Teil ihrer Belegschaft. Für diesen Teil der beratenen Betriebe wurde damit das Ziel, eine strategischere Planung der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen zu implementieren, erreicht.

Ein weiteres Ziel ist die Erhöhung der Intensität der betrieblichen Weiterbildung. Der Anteil der Unternehmen, die im Anschluss an die Beratung mehr Schulungen als zuvor umgesetzt haben, liegt zwischen knapp 20 und 30% je nach Erhebungsart. Eine Empfehlung wäre, innerhalb der Beratung zusätzlich einen Umsetzungsplan zu erarbeiten (gemeinsam mit Geschäftsführung und mit MitarbeiterInnen) und damit gleichzeitig einen transparenten Abgleich der unterschiedlichen Erwartungshaltungen zwischen Geschäftsführung und Personalverantwortlichen auf der einen Seite und den MitarbeiterInnen zu erreichen.

Die Weiterbildungsberatung konzentriert sich auf traditionelle Weiterbildungsmaßnahmen in Form von externen Schulungen, da sich laut BeraterInnen die Betriebe dies erwarten bzw. eher akzeptieren. Gerade für kleine Betriebe wäre es jedoch wichtig, dass internes Wissensmanagement forciert wird, da sie MitarbeiterInnen oftmals nicht für Fortbildungen entbehren können. Informeller innerbetrieblicher Wissenstransfer wird in den Bildungsplänen zwar am Rande erwähnt aber nicht formalisiert bzw. festgehalten.

Eines der Ziele der QBB ist, dass Personen, die bereits im Unternehmen arbeiten, als Schlüsselkräfte erkannt werden und durch Qualifizierungsmaßnahmen einen Aufstieg innerhalb des Betriebes wahrnehmen können. Dieses Ziel (Verbesserung der Arbeitsmarktchancen oder der unternehmensinterne Karriere) wird von der Qualifizierungsberatung vergleichsweise wenig erreicht. Viel mehr wird bei den meisten Betrieben eine positive Einstellungsveränderung zu Weiterbildung erzielt und die Motivation zur Weiterbildung gesteigert. Das bestätigen sowohl die MitarbeiterInnen wie auch ihre Vorgesetzten. Zusätzlich sehen viele Beteiligte eine Verbesserung in der Kommunikationskultur im Betrieb – das kann auch die Kommunikation von Weiterbildungsbedarf betreffen – und damit eine Verbesserung des allgemeinen Arbeitsklimas.

5 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

5.1 Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Ausmaß der Qualifizierungsberatung</i>	14
--	----

5.2 Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Vergleich der Beschäftigungsstatistik der befragten Betriebe und der gesamniederösterreichischen Verteilung</i>	15
<i>Abbildung 2: Vergleich der Beschäftigungsstatistik der befragten Betriebe nach Art der Beratung</i>	17
<i>Abbildung 3: Befragte Unternehmen nach Branchen</i>	18
<i>Abbildung 4: Nützlichkeit der Beratung</i>	26
<i>Abbildung 5: Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der Beratung</i>	27
<i>Abbildung 6: Durch die Beratung ausgelöste Kurse und Schulungen</i>	33
<i>Abbildung 7: Relative Anzahl der Betriebe, die ihre älteren ArbeitnehmerInnen (45+) geschult haben.</i>	35
<i>Abbildung 8: Relative Anzahl der Betriebe, die ihre niedrig qualifizierten ArbeitnehmerInnen geschult haben.</i>	36
<i>Abbildung 9: Relative Anzahl der Betriebe, die ihre Arbeitnehmerinnen geschult haben.</i>	36
<i>Abbildung 10: Zunahme oder Abnahme der Weiterbildungsaktivitäten seit der Beratung (Betriebe)</i>	37
<i>Abbildung 11: Zunahme oder Abnahme der Weiterbildungsaktivität seit der Beratung (MitarbeiterInnen)</i>	38
<i>Abbildung 12: Anzahl der Betriebe, die unmittelbar nach der Beratung bzw. heute gleich viele, mehr oder weniger betriebliche Weiterbildungsstunden pro Person genehmigten.</i>	39
<i>Abbildung 13: Können sich die Unternehmen und MitarbeiterInnen noch an die Erstellung des Bildungsplans erinnern?</i>	40
<i>Abbildung 14: Umsetzung des Bildungsplans</i>	41
<i>Abbildung 15: Im Anschluss an die Beratung besuchte Kurse</i>	41
<i>Abbildung 16: Besprechung von geplanten Schulungen und Kursen mit Vorgesetzten</i>	42
<i>Abbildung 17: Auswirkungen auf die Weiterbildung bei Unternehmen der Weiterbildungsberatung</i>	43
<i>Abbildung 18: Auswirkungen auf die Einstellungen der MitarbeiterInnen zum Thema Weiterbildung</i>	43
<i>Abbildung 19: Auswirkungen auf die Ebene der Personalentwicklung bei Unternehmen mit Weiterbildungsberatung</i>	45
<i>Abbildung 20: Auswirkungen auf Ebene der Personalentwicklung aus der Sicht der MitarbeiterInnen</i>	46
<i>Abbildung 21: Auswirkungen auf die Ebene der Personalentwicklung bei Unternehmen mit Szenarioberatung</i>	47
<i>Abbildung 22: Auswirkungen auf die Ebene der Organisationsentwicklung bei Unternehmen der Szenarioberatung</i>	48
<i>Abbildung 23: Auswirkungen auf die Ebene der Organisationsentwicklung bei Unternehmen der Weiterbildungsberatung</i>	49
<i>Abbildung 24: Veränderung der Beschäftigungszahl seit dem Zeitpunkt der Beratung</i>	50

6 ANNEX

- Fragebogen Unternehmen mit Weiterbildungsberatung
- Fragebogen Unternehmen mit Szenarioberatung
- Fragebogen MitarbeiterInnen



InterviewerIn/Interviewnummer:		
Unternehmensnummer/Name:		
Bildungsberatung/Szenarioberatung:	WB	Szen

Guten Tag, vom Forschungsinstitut abif. Ihr Betrieb hat in den Jahren 2004-2006 Förderung vom AMS Niederösterreich erhalten und zwar in Form einer Beratung von der Qualifizierungsberatung Niederösterreich (von BAB oder ÖAR). Wir haben nun den Auftrag vom AMS, festzustellen, inwieweit diese Beratung für Ihr Unternehmen hilfreich war. Ich würde gerne mit jemanden sprechen, der damals die Beratung erhalten hat, idealerweise mit der Geschäftsführung. Ihre Angaben werden selbstverständlich im Rahmen der Auswertung anonymisiert und vertraulich behandelt.

(Einleitungstext gegebenenfalls bei neuer Person wiederholen)

1. Mit wem spreche ich? (ungefähren Namen notieren).

2. Welche Position haben Sie im Unternehmen?

- Geschäftsführung
- Position mit Personalverantwortung bzw. Zuständig für Personalangelegenheiten
- AngestellteR/ArbeiterIn

Darf ich Ihnen dazu einige wenige Fragen stellen? Es dauert maximal 10 Minuten. (Wenn keine Zeit, dann Folgetermin ausmachen.)

Notizen:

Interview hat nicht stattgefunden, weil:

- Tel.Nr. stimmt nicht
- Es meldet sich niemand

Interview verweigert weil:

- Keine Zeit
- Kein Interesse
- Es kann sich niemand erinnern
- Unternehmen gibt es nicht mehr

So, ich beginne jetzt mit dem Frageteil. Falls wir im Laufe des Interviews unterbrochen werden (Kundenkontakt,...), bitte ich darum, Sie nochmals kontaktieren zu können.

3.1 Wie viele Personen arbeiten derzeit in Ihrem Unternehmen?		
Insgesamt	Vollzeit	Teilzeit

3.2 Wie viele Personen arbeiteten ca. in den Jahren 2004 und 2005 in ihrem Unternehmen?		
Insgesamt	Vollzeit	Teilzeit

3.3 (Circa) Wie viele davon waren damals ...	Anzahl
... über 45 Jahre alt?	
... Frauen?	
... hatten damals keine Ausbildung, also maximal die Hauptschule absolviert?	

4. Wie gesagt, es geht in dieser Befragung um die vom AMS geförderte Qualifizierungsberatung, die sie bekommen haben. Nun zum Thema dieser Beratung: Waren Schulungen und Kurse, also allgemein Weiterbildung, damals Thema?

Ja Nein

Was waren sonstige Themen der Beratung?

5. Haben Sie die Beratung vollständig in Anspruch genommen oder abgebrochen?

<input type="checkbox"/> Ja, vollständig in Anspruch genommen	<input type="checkbox"/> Nein, abgebrochen weil _____
---	--

6. Wie nützlich war für Sie die Beratung allgemein?

Nützlich eher nützlich eher nicht nützlich nicht nützlich

7. Hat die Beratung zu Kursen bzw. Schulungen geführt?				
<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja			
7.1 Waren diese für ihr Unternehmen nützlich, eher nützlich, eher nicht nützlich, nicht nützlich?				
	Nützlich	Eher nützlich	Eher nicht nützl.	Nicht nützlich
	7.1.1 Warum (eher) nicht nützlich?			
7.2 Welche Kurse oder Weiterbildungen hat es gegeben? [Kategorien nicht vorlesen]				
<input type="checkbox"/> Branchenspezifische Kurse (z.B. Friseurweiterbildung, KFZ-Mechanikerweiterbildung, Programmierkurs bei EDV Betrieben...) <input type="checkbox"/> Persönlichkeitsentwickelnde Schulungen (Führung, Kommunikation, Verkauf, Konflikte...) <input type="checkbox"/> Fachübergreifende Schulungen (zB. EDV, Sprachen, Staplerschein) <input type="checkbox"/> Sonstiges				
7.3 Wie viele Frauen wurden damals geschult?				
7.4 Wie viele von den geschulten Personen waren über 45 Jahre alt?				
7.5 Wie viele MitarbeiterInnen wurden geschult, die als höchste Schul-ausbildung maximal einen Pflichtschulabschluss hatten?				

8. Haben sich die Beratungen bzw. Schulungen positiv, negativ oder gar nicht ausgewirkt auf (RANDOM, FRAGE WH)		POS	NEG	GAR NICHT
1	die Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur beruflichen Weiterbildung	1	2	3
2	die Bereitschaft der Führungskräfte, die berufliche Weiterbildung der MitarbeiterInnen zu fördern	1	2	3
3	das Wissen der Führungskräfte über Weiterbildungsangebote für ihre MitarbeiterInnen	1	2	3
4	die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, neue Aufgaben zu übernehmen	1	2	3
5	die Bewältigung der täglichen Arbeit im Betrieb	1	2	3

Haben sich die Beratungen bzw. Schulungen positiv, negativ oder gar nicht ausgewirkt auf (RANDOM, FRAGE WH)		POS	NEG	GAR NICHT
6	die berufliche Laufbahn, Karriere der MitarbeiterInnen im Betrieb	1	2	3
7	die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen	1	2	3
8	die Kommunikation im Unternehmen	1	2	3
9	Die Arbeitsabläufe und deren Organisation	1	2	3
10	die Motivation der MitarbeiterInnen	1	2	3
11	die finanzielle Situation des Unternehmens	1	2	3
12	die Unternehmensstrategie	1	2	3
13	die Art und Weise, wie mit Konflikten umgegangen wird	1	2	3
14	der Kontakt mit den KundInnen	1	2	3
15	das Reagieren des Unternehmens auf Veränderungen außerhalb des Betriebes (z.B. Marktsituation)	1	2	3

9.1 Haben sie inzwischen bereits wieder eine vom AMS geförderte Qualifizierungsberatung in Anspruch genommen?

Ja Nein

9.2 Würden Sie gerne wieder eine vom AMS geförderte Qualifizierungsberatung in Anspruch nehmen?

Ja Nein

10.1 Gab es in ihrem Unternehmen seit der Beratung mehr oder weniger oder gleich viel an Schulungen, Kursen, internen Weiterbildung?

Mehr Weniger Gleich

10.2 Wie viele Stunden Weiterbildung sind bzw. waren das pro Mitarbeiter, Mitarbeiterin und Jahr?

Vor der Beratung:	_____ Stunden ODER _____Tage
Unmittelbar nach der Beratung:	_____ Stunden ODER _____Tage
Heute:	_____ Stunden ODER _____Tage

10.3 Wie viele Stunden Weiterbildung pro Jahr erhält eine Person üblicherweise in den letzten 2 Jahre in ihrem Unternehmen,

die über 45 Jahre alt ist?	_____ Stunden
die keine Ausbildung, also maximal Pflichtschulabschluss hat?	_____ Stunden

11. Gibt es derzeit einen schriftlichen Bildungs- oder Schulungsplan, also ein Plan in dem festgehalten ist, wer welche Kurse in nächster Zeit besuchen sollte?

<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja. 11.1. Für wie viele Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen gibt es solche Pläne? <input type="checkbox"/> Alle <input type="checkbox"/> Fast alle <input type="checkbox"/> Manche <input type="checkbox"/> Wenige
-------------------------------	--

11.2 Wurde damals im Zuge der Beratung ein Bildungs- oder Schulungsplan erstellt?

<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja 11.3. Was ist damit geschehen?
-------------------------------	--

<input type="checkbox"/> umgesetzt	<input type="checkbox"/> teilweise umgesetzt <input type="checkbox"/> nicht umgesetzt 11.3.1 Warum? <input type="checkbox"/> keine Zeit <input type="checkbox"/> geänderte Umstände <input type="checkbox"/> kein Geld <input type="checkbox"/> keine passenden Kurse <input type="checkbox"/> in Vergessenheit geraten <input type="checkbox"/> sonstiges <input type="checkbox"/> nicht sinnvoll
------------------------------------	--

12. Wir würden gerne im Zuge der Evaluierung auch MitarbeiterInnen von Ihnen befragen. Dürften wir Ihnen ein paar schriftliche Fragebögen zusenden? Die Fragebögen haben nur eine Seite und müssten von Personen ausgefüllt werden, die mindestens seit 2004 in Ihrem Unternehmen arbeiten?

Ja, Nein

Adresse:

Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen. Alles Gute für Ihr Unternehmen.

Einschätzung der Branche durch Interviewerin:

13. Welchem Wirtschaftsbereich ist das Unternehmen zuzuordnen? (Einschätzung durch Interviewerin) :

-
- Realitätenwesen, Unternehmensdienstleistungen
 - Kredit-, und Versicherungswesen
 - Verkehrs- und Nachrichtenübermittlung
 - Beherbergungs- und Gaststättenwesen
 - Handel, Reparatur von KFZ und Gebrauchsgütern (Blumenstube, Werkstatt...)
 - Bauwesen
 - Energie- und Wasserversorgung
 - Sachgütererzeugung
 - Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden
 - Personenbezogenen Dienstleistung (Friseur)



InterviewerIn/Interviewnummer:		
Unternehmensnummer/Name:		
Bildungsberatung/Szenarioberatung:	WB	Szen

Guten Tag, vom Forschungsinstitut abif. Ihr Betrieb hat in den Jahren 2004-2006 Förderung vom AMS Niederösterreich erhalten und zwar in Form einer Beratung von der Qualifizierungsberatung Niederösterreich (von BAB oder ÖAR). Wir haben nun den Auftrag vom AMS, festzustellen, inwieweit diese Beratung für Ihr Unternehmen hilfreich war. Ich würde gerne mit jemanden sprechen, der damals die Beratung erhalten hat, idealerweise mit der Geschäftsführung. Ihre Angaben werden selbstverständlich im Rahmen der Auswertung anonymisiert und vertraulich behandelt.

(Einleitungstext gegebenenfalls bei neuer Person wiederholen)

1. Mit wem spreche ich? (ungefähren Namen notieren).

2. Welche Position haben Sie im Unternehmen?

- Geschäftsführung
- Position mit Personalverantwortung bzw. Zuständig für Personalangelegenheiten
- AngestellteR/ArbeiterIn

Darf ich Ihnen dazu einige wenige Fragen stellen? Es dauert maximal 10 Minuten. (Wenn keine Zeit, dann Folgetermin ausmachen.)

Notizen:

Interview hat nicht stattgefunden, weil:

- Tel.Nr. stimmt nicht
- Es meldet sich niemand

Interview verweigert weil:

- Keine Zeit
- Kein Interesse
- Es kann sich niemand erinnern
- Unternehmen gibt es nicht mehr

So, ich beginne jetzt mit dem Frageteil. Falls wir im Laufe des Interviews unterbrochen werden (Kundenkontakt,...), bitte ich darum, Sie nochmals kontaktieren zu können.

3.1 Wie viele Personen arbeiten derzeit in Ihrem Unternehmen?		
Insgesamt	Vollzeit	Teilzeit

3.2 Wie viele Personen arbeiteten ca. in den Jahren 2004 und 2005 in ihrem Unternehmen?		
Insgesamt	Vollzeit	Teilzeit

3.3 (Circa) Wie viele davon waren damals ...	Anzahl
... über 45 Jahre alt?	
... Frauen?	
... hatten damals keine Ausbildung, also maximal die Hauptschule absolviert?	

4. Wie gesagt, es geht in dieser Befragung um die vom AMS geförderte Qualifizierungsberatung, die sie bekommen haben. Nun zum Thema dieser Beratung: Waren Schulungen und Kurse, also allgemein Weiterbildung, damals Thema?

Ja Nein

4.1 Was waren sonstige Themen der Beratung?

	<i>Ja</i>	<i>Nein</i>
Suche nach neuen MitarbeiterInnen		
Arbeitsorganisation (Arbeitsverteilung, Arbeitsabläufe,... = wer macht was)		
Strukturen im Betrieb (wie, wer hat welche Position, Verantwortung und welche Rechte)		
Arbeitszeit		
Konflikte innerhalb des Betriebs		
Umgang mit KundInnen		
	<i>Ja</i>	<i>Nein</i>
Wirtschaftliche Situation des Betriebs / Finanzen		
Ausrichtung des Unternehmens am Markt (Unternehmensstrategie)		
Gewinnung von KundInnen		

MitarbeiterInnenführung		
MitarbeiterInnenbindung		
Teamentwicklung		
Sonstiges: _____		

5. Haben Sie die Beratung vollständig in Anspruch genommen oder abgebrochen?

- Ja, vollständig in Anspruch genommen Nein, abgebrochen weil _____

6. Wie nützlich war für Sie die Beratung allgemein?

- Nützlich eher nützlich eher nicht nützlich nicht nützlich

7. Hat die Beratung zu Kursen bzw. Schulungen geführt?

- Nein Ja

7.1 Waren diese für ihr Unternehmen nützlich, eher nützlich, eher nicht nützlich, nicht nützlich?

Nützlich	Eher nützlich	Eher nicht nützl.	Nicht nützlich
----------	---------------	-------------------	----------------

7.1.1 Warum (eher) nicht nützlich?

7.2 Welche Kurse oder Weiterbildungen hat es gegeben? [Kategorien nicht vorlesen]

- Branchenspezifische Kurse (z.B. Friseurweiterbildung, KFZ-Mechanikerweiterbildung, Programmierkurs bei EDV Betrieben...)
 Persönlichkeitsentwickelnde Schulungen (Führung, Kommunikation, Verkauf, Konflikte...)
 Fachübergreifende Schulungen (zB. EDV, Sprachen, Staplerschein)
 Sonstiges

7.3 Wie viele Frauen wurden damals geschult?

7.4 Wie viele von den geschulten Personen waren über 45 Jahre alt?

7.5 Wie viele MitarbeiterInnen wurden geschult, die als höchste Schulausbildung maximal einen Pflichtschulabschluss hatten?

7.4 Hat die Beratung zu sonstigen Aktivitäten geführt?				
<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja, welche?			
<hr/> <p>7.4.1 Waren diese für ihr Unternehmen nützlich, eher nützlich, eher nicht nützlich, nicht nützlich?</p>				
	<i>Nützlich</i>	<i>Eher nützlich</i>	<i>Eher nicht nützl.</i>	<i>Nicht nützlich</i>
	7.4.2 Warum (eher) nicht nützlich?			

8. Haben sich die Beratungen bzw. Schulungen positiv, negativ oder gar nicht ausgewirkt auf (RANDOM, FRAGE WH)		POS	NEG	GAR NICHT
5	die Bewältigung der täglichen Arbeit im Betrieb	1	2	3
6	die berufliche Laufbahn, Karriere der MitarbeiterInnen im Betrieb	1	2	3
7	die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen	1	2	3
8	die Kommunikation im Unternehmen	1	2	3
9	Die Arbeitsabläufe und deren Organisation	1	2	3
10	die Motivation der MitarbeiterInnen	1	2	3
11	die finanzielle Situation des Unternehmens	1	2	3
12	die Unternehmensstrategie	1	2	3
13	die Art und Weise, wie mit Konflikten umgegangen wird	1	2	3
14	der Kontakt mit den KundInnen	1	2	3
15	das Reagieren des Unternehmens auf Veränderungen außerhalb des Betriebes (z.B. Marktsituation)	1	2	3
16	das Betriebsklima			
17	das Finden neuer MitarbeiterInnen			
18	der Führungsstil			



19	die Gespräche zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen			
20	die Einschulung von MitarbeiterInnen			

9.1 Haben sie inzwischen bereits wieder eine vom AMS geförderte Qualifizierungsberatung in Anspruch genommen?

Ja Nein

9.2 Würden Sie gerne wieder eine vom AMS geförderte Qualifizierungsberatung in Anspruch nehmen?

Ja Nein

10.1 Gab es in ihrem Unternehmen seit der Beratung mehr oder weniger oder gleich viel an Schulungen, Kursen, internen Weiterbildungen?

Mehr Weniger Gleich

12. Bei der Beratung damals wurden von der Qualifizierungsberatung Niederösterreich schriftliche Pläne für ihr Unternehmen angefertigt, von denen Sie bzw. Ihr Unternehmen eine Kopie erhalten hat. Wir würden uns gerne diese Unterlagen ansehen und Sie bei Unklarheiten noch einmal anrufen. Wäre das möglich?

Ja, Nein

Dazu bräuchten wir jedoch Ihre schriftliche Einverständniserklärung. Wir würden Ihnen diese per Fax schicken. Könnten Sie uns diese unterschrieben zurückfaxen?

Faxnummer, sonst per Fax, email.

Adresse:

(Bei Gegenfrage erklären: das Forschungsinstitut abif kontaktiert in diesem Fall die BAB-Unternehmensberatung und lässt sich die Unterlagen schicken. Es werden keine Unternehmensdaten ausgewertet oder an das AMS weitergegeben. Es werden lediglich die damaligen Pläne mit dem

verglichen, was im Unternehmen tatsächlich geschehen ist, um herauszufinden, was den Unternehmen nützt und was nicht.)

Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen. Alles Gute für Ihr Unternehmen.

Einschätzung der Branche durch Interviewerin:

13. Welchem Wirtschaftsbereich ist das Unternehmen zuzuordnen? (Einschätzung durch Interviewerin) :

- Realitätenwesen, Unternehmensdienstleistungen
- Kredit-, und Versicherungswesen
- Verkehrs- und Nachrichtenübermittlung
- Beherbergungs- und Gaststättenwesen
- Handel, Reparatur von KFZ und Gebrauchsgütern (Blumenstube, Werkstatt...)
- Bauwesen
- Energie- und Wasserversorgung
- Sachgütererzeugung
- Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden
- Personenbezogenen Dienstleistung (Friseur)



Arbeitsmarktservice
Niederösterreich



9) Besprechen Ihre Vorgesetzten mit Ihnen Ihre Schulungen und Weiterbildungen?

Ja Teilweise Nein

10) Welche Veränderungen im Betrieb konnten Sie feststellen, die Sie auf die Qualifizierungsberatung zurückführen?

11) Haben sich die Beratungen bzw. daran anschließende Schulungen positiv, negativ oder gar nicht ausgewirkt auf

	<i>POS</i>	<i>NEG</i>	<i>GAR NICHT</i>
Die Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Betriebsklima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeitsmotivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Bewältigung der Arbeitsaufgaben im Betrieb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Art und Weise, wie mit Konflikten im Betrieb umgegangen wird	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Motivation, Kurse und Schulungen zu besuchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Bereitschaft meines Chefs/meiner Chefin Kurse und Schulungen zu besuchen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Karriere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Erhaltung meines Arbeitsplatzes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Gehalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Chancen am Arbeitsmarkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Besuchen Sie seit Abschluss der Qualifizierungsberatung mehr, gleich viele oder weniger Schulungen / Weiterbildungskurse?

Mehr Gleich Weniger

13) Wie viele Stunden Weiterbildung sind bzw. waren das pro Jahr?

Vor der Beratung: _____ Stunden

Unmittelbar nach der Beratung: _____ Stunden

Heute: _____ Stunden

14) Welche Art von Kursen haben Sie in Anspruch genommen?

- Branchenspezifische Kurse (z.B. Friseurweiterbildung, KFZ-Mechanikerweiterbildung)
- Persönlichkeitsentwickelnde Schulungen (Führung, Kommunikation, Verkauf, Konflikte...)
- Fachübergreifende Schulungen (z.B. EDV, Sprachen, Staplerschein)
- Sonstiges

Danke vielmals, dass Sie sich für unsere Umfrage Zeit genommen haben! Bitte schicken Sie den

Fragebogen im beiliegenden Kuvert retour an:

abif - analyse beratung und interdisziplinäre forschung
Einwanggasse 12/5, 1150 Wien
01/522 48 73-0