

## Österreich Spezial



Günter Hefler & Stefan Humpl  
(3s Unternehmensberatung GmbH)

Was bedeutet: Erfolg in der  
Weiterbildungsförderung?

Online unter:  
[http://www.bwpat.de/ATspezial/hefler\\_humpl\\_atspezial.shtml](http://www.bwpat.de/ATspezial/hefler_humpl_atspezial.shtml)  
in

*bwp@* Spezial 3 | Oktober 2007

**Berufs- und Wirtschaftspädagogik in  
Österreich. Oder: Wer „macht“ die  
berufliche Bildung in AT?**

Hrsg. von Franz Gramlinger, Peter Schlögl & Michaela Stock  
<http://www.bwpat.de> | ISSN 1618-8543

[www.bwpat.de](http://www.bwpat.de)



Herausgeber von *bwp@* : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Martin Kipp und Tade Tramm

**Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online**

---

## **ABSTRACT** (HEFLER/ HUMPL 2007 in *bwp@ Österreich-Spezial*)

---

Online: [www.bwpat.de/ATspezial/hefler\\_humpl\\_atspezial.pdf](http://www.bwpat.de/ATspezial/hefler_humpl_atspezial.pdf)

Der Beitrag untersucht die österreichische Weiterbildungsförderung für Individuen und Betriebe vor der Frage, was im Rahmen der Programmplanung – oder der Programmevaluierung – als Erfolg der Weiterbildungsförderung verstanden wird.

Nahezu alle Förderungsprogramme verfolgen breite Zielsetzungen wie die Erhöhung der Beschäftigungssicherheit oder Steigerung der Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen, die durch die Weiterbildungsteilnahme erreicht werden sollen. Erfolg oder Mißerfolg einer Förderung wird allerdings vor allem an der (erhöhten) Bildungsbeteiligung selbst festgemacht. Die Frage, unter welchen Voraussetzungen Lebenslanges Lernen zu den gesellschafts-, sozial- und wirtschaftspolitischen Zielsetzungen beitragen kann, wird dabei vernachlässigt.

Der Beitrag stellt einen konzeptionellen Rahmen vor, der skizziert, unter welchen Umständen eine Erhöhung der Weiterbildungsteilnahme zu den erwarteten Verbesserungen führen und eine Weiterbildungsförderung nachhaltig wirksam werden kann. Gemeinsamer Bezugspunkt beider Förderungsschienen ist dabei die berufliche Kompetenzentwicklung. Nur wenn Kompetenzentwicklung gelingt, neu gewonnene Kompetenzen am Arbeitsplatz erfolgreich eingesetzt werden können und es zu einem Interessenausgleich zwischen den betrieblichen Sozialpartnern kommt, führt mehr Weiterbildung auch zu den erwünschten Ergebnissen. Mit Hilfe des vorgestellten Rahmens werden ausgewählte Weiterbildungsförderungen auf Basis eigener empirischer Studien analysiert. Dabei wird auch klar, dass die Schwierigkeiten, bestimmte Zielgruppen – z.B. Geringqualifizierte und Kleinbetriebe – zu erreichen, nicht an einem Mangel an Motivation der Akteure, sondern an der für diese Zielgruppen oft erhöhten Komplexität der Aufgabe liegen, durch Weiterbildung die angestrebten Ziele zu erreichen.

---

### **What counts as success in further education and training?**

---

This paper examines Austrian further education and training support for individuals and companies in the context of the question of what is understood to be a success of further education and training in the context of the planning of the framework, or of the evaluation of the programme.

Almost all the programmes of support have broad aims such as increasing job security or increasing the competitiveness of the companies which, it is hoped, will participate in the programmes of further education and training. The success or failure of a programme is, however, associated above all with the increased participation in education. The question of which pre-requisites are necessary for lifelong learning to be able to contribute to achieving societal, social, economic and political goals, is neglected.

The paper presents a conceptual framework, which outlines the circumstances under which an increase in participation in further education and training can lead to the expected improvements and

be effective in the long-term. The common point of reference of both forms of support is the development of vocational competence. Only if competence is successfully developed, newly gained competences are successfully implemented in the workplace, and there is a reconciliation of interests between the social partners, can more education and training lead to the desired results. On the basis of empirical studies, selected programmes of further education and training support are analysed using the outlined framework. This reveals that the difficulties in reaching particular target groups, such as those with few qualifications and small businesses, are not caused by a lack of motivation on the part of the actors, but rather by the increased complexity of the task they face in trying to achieve their desired goals through further education and training.

## **Was bedeutet: Erfolg in der Weiterbildungsförderung?**

---

### **1 Einleitung**

In Österreich – wie in vielen anderen europäischen Ländern – wurden in den letzten Jahren die öffentlichen Angebote zur Förderung beruflicher Weiterbildung von Beschäftigten stark ausgebaut. Zum größeren Teil handelt es sich dabei um Kofinanzierungsangebote: Die Begünstigten – Individuen oder Unternehmen – erhalten einen Teil der mit der beruflichen Weiterbildung entstehenden Kosten refundiert. Berufliche Weiterbildung wird im Folgenden in einem breiten Sinn verstanden und inkludiert jede Art von kursförmiger Weiterbildung, also eintägige Schulungen ebenso wie zusammenhängende Programmangebote in Unternehmen (z.B. für Nachwuchsführungskräfte) oder projektbezogene Programme (z.B. zur Einführung eines neuen Qualitätsmanagementansatzes), Weiterbildungen, die zu einem formalen Abschluss führen (z.B. zum außerordentlichen Lehrabschluss, zur Meisterprüfung; zu einem Master of Business Administration) ebenso wie Programme, die den Wechsel des Berufsfelds unterstützen. Auch inhaltlich sind keine Einschränkungen getroffen, sofern der Bezug der Weiterbildungsinhalte zu einer gewählten oder angestrebten beruflichen Tätigkeit klargestellt bleibt. Zugleich entstehen verstärkt auch Beratungsangebote sowie vereinzelt Förderungsformen, bei denen nicht die Nachfrage, sondern Weiterbildungsangebote direkt gefördert werden.

Das Angebot an Weiterbildungsförderungen in Österreich ist vielschichtig. In diesem Beitrag konzentrieren wir uns ausschließlich auf öffentliche Kofinanzierungsangebote für die Weiterbildungskosten der Begünstigten (Individuen, Unternehmen). In der Mehrheit der Fälle werden dabei ausschließlich Teilnahmegebühren für Weiterbildungsveranstaltung (bzw. Honorare für TrainerInnen), nicht aber begleitende Kosten (z.B. Reisekosten) oder Personalkosten gefördert.

Die Kofinanzierungslandschaft in Österreich ist durch die relative Absenz des Bundes (des Zentralstaats) charakterisiert, der keine besondere Kompetenz in der Weiterbildungsförderung beansprucht. Eine Ausnahme stellt der seit 2000 (und erweitert 2002 bzw. 2003) gewährte Bildungsfreibetrag (bzw. die Bildungsprämie) für die betriebliche Weiterbildung dar. Der Bildungsfreibetrag reduziert dabei die Steuerbasis und damit die Steuerschuld der Unternehmen (bzw. wird im Fall eines Verlustes im Rahmen einer Prämie ausbezahlt). Je nach Steuersatz beträgt die Refundierung zwischen 4 % und 10 % der anerkannten Weiterbildungskosten (für Kapitalgesellschaften z.B. 5 %). Umfassende Zahlen zum Gesamtvolumen dieser Kofinanzierungsform liegen nicht vor, auf Basis der publizierten Steuerstatistiken schätzen wir das Kofinanzierungsvolumen für 2005 auf zwischen 10 und 15 Millionen Euro (vgl. HEFLER/ GURTNER-REINTHALER 2007, 2). Vom Volumen her ist diese Kofinan-

zierung über eine Steuerreduktion damit eine der wesentlichen Kofinanzierungsangebote in Österreich.

Kofinanzierungsangebote für Unternehmen erfolgen insbesondere im Rahmen der Umsetzung der Ziele des Europäischen Sozialfonds und der dafür bereit gestellten nationalen Mittel. Die Abwicklung der teils zielgruppenspezifischen Förderungen (2007-13 z.B.: beschäftigte Frauen mit höchstens ISCED 3-Abschluss; Männer und Frauen über 45; Förderung zwischen 66 % und 75 % der Weiterbildungskosten bis zu € 10.000,- je Person) teils projektbezogenen Förderungen (z.B. Qualifizierungsverbände, bis zu 75 % der Weiterbildungskosten bis 40.000,- je Betrieb) erfolgt dabei in der Regel durch die regionale Geschäftsstelle des Arbeitsmarktservice (der öffentlichen Arbeitsmarktverwaltung in Österreich). In den einzelnen Bundesländern bestehen dabei teils erhebliche Unterschiede in der Detailausgestaltung der Instrumente. Für das Gesamtbündel an ESF-basierten Förderungen für die betriebliche Weiterbildung (einschließlich Beratungsleistungen) standen in der Periode 2000-2006 im Schnitt rund 30 Mio Euro zur Verfügung. (vgl. HEFLER 2006, 20f und HEFLER/ GURTNER-REINTHALER 2007). Daneben bestehen zahlreiche Kofinanzierungsangebote aus anderen EU-Programmen. Ebenso bieten die Länder zum Teil Weiterbildungsförderung im Rahmen ihrer Innovations- und Standortförderung an.

Die österreichischen Bundesländer haben im letzten Jahrzehnt verstärkt in die Kofinanzierung der beruflichen Weiterbildung für Individuen zu investieren begonnen und damit eine Lücke geschlossen, die durch den – dank der steigenden Arbeitslosigkeit seit Mitte der 1980er Jahren bedingten – schrittweisen Rückzug der Arbeitsmarktverwaltung aus der Förderung beruflicher Weiterbildung für Beschäftigte entstanden ist. Für einzelne Zielgruppen stehen dabei in den einzelnen Bundesländern eine große Anzahl an Förderungsangeboten zur Verfügung, über die einzelne Datenbanken Auskunft geben (z.B. [www.kursfoerderung.at](http://www.kursfoerderung.at)). Das Spektrum des Förderungsumfangs ist dabei sehr groß. In Wien z.B. werden je nach Programm zwischen 50 % und 100 % der Weiterbildungskosten in einer Höhe von Euro 200,- bis Euro 3.700,- gefördert. Auch die Fördervolumina sind zum Teil erheblich: In Wien wurden etwa 2006 für die Förderung beruflicher Weiterbildung von Beschäftigten (einschließlich Beratung) ca. 9 Millionen Euro aufgewendet.

Kofinanzierungsangebote wollen zu mehr Weiterbildungsbeteiligung beitragen und dadurch für die Geförderten – und vermittelt über das Steuer- und Sozialsystem die Gesellschaft – Erträge erzielen. Für Unternehmen soll mehr Weiterbildung zu mehr Produktivität, mehr Wettbewerbsfähigkeit, darüber vermittelt mehr Arbeitskräftenachfrage und mehr Ertrag führen. Für Individuen soll berufliche Weiterbildung die Arbeitszufriedenheit, das Entgelt, die berufliche Mobilität erhöhen und das Risiko, arbeitslos zu werden bzw. zu bleiben, reduzieren.

In der Evaluierung öffentlicher Kofinanzierung für berufliche Weiterbildung müssen in der Regel stark vereinfachte Zugänge gewählt werden. Sie versuchen einerseits zu messen, wie viel zusätzliche Weiterbildung durch das Kofinanzierungsangebot entstanden ist. Diesen zusätzlichen Teilnahmen werden die Mitnahmeeffekte – also alle Teilnahmen, die auch ohne

Förderung zu beobachten gewesen wären – gegenübergestellt und vor diesem Hintergrund die Effizienz des Förderungsinstruments beurteilt.

Von dieser Effizienzbeurteilung getrennt erfolgt zumeist die Beurteilung der Wirksamkeit der Weiterbildungsaktivität. Hier wird versucht abzuschätzen, welche Vorteile Weiterbildungsaktivität mit sich bringt. Während es aufgrund des eingeschränkten Datenzugangs nur wenige Studien zur Wirksamkeit betrieblicher Weiterbildungsaktivität auf den Unternehmenserfolg gibt, versucht eine größere Reihe von Studien mit unterschiedlichen Konzepten die Auswirkung der Teilnahme beruflicher Weiterbildung auf Einkommen und Beschäftigungsausmaß von Individuen abzuschätzen (vgl. OECD 2004, PFEIFFER 2006). Während vergleichsweise hoher Aufwand betrieben wird, um zu Schätzungen für den Unterschied zwischen Teilnahme/Nichtteilnahme zu gelangen, bleibt die Frage, wie denn überhaupt eine Weiterbildungsteilnahme zu mehr Einkommen und mehr Beschäftigung führt, weitgehend ausgeklammert.

Im nachfolgenden Beitrag schlagen wir am Beispiel von Kofinanzierungsangeboten für die betriebliche Weiterbildung einen Weg vor, wie denn diese „Black Box“ zu öffnen wäre. Von welchen Prozessen ist es abhängig, dass Unternehmen durch Kofinanzierungsangebote zu mehr Weiterbildung animiert werden und zugleich die gewonnenen Kompetenzen in verbesserte Unternehmensleistungen übersetzen können?

Dazu streichen wir im zweiten Abschnitt die Bedeutung der Frage heraus, wer sich denn in Unternehmen um die öffentlichen Kofinanzierungsangebote annimmt. Dabei wird bereits deutlich, dass sich die Differenzierung zwischen den Adressaten von Weiterbildungsförderung – hier Betriebe, da Individuen – nicht so klar durchhalten lässt, die Inanspruchnahme betrieblicher Förderung vom Handeln individueller betrieblicher AkteurInnen – teils von den ArbeitnehmerInnen selbst – abhängig ist. Im dritten Abschnitt weisen wir darauf hin, dass bei der Beurteilung der möglichen Wirksamkeit öffentlicher Kofinanzierung beachtet werden muss, dass es völlig unterschiedliche Weiterbildungskulturen in Unternehmen gibt. Von diesen erwarten wir jeweils völlig unterschiedliche Auswirkungen auf die Wirksamkeit von Kofinanzierungsangeboten. Im vierten Abschnitt stellen wir ein Schema vor, um eine erste Übersicht darüber zu gewinnen, wovon die Umsetzung von Weiterbildungsaktivität in die gewünschten Ergebnisse für ArbeitnehmerInnen, Unternehmen und Gesellschaft abhängig ist. In einem eigenen Abschnitt gehen wir auf Schlussfolgerungen des für Unternehmen skizzierten Modells für die öffentliche Förderung beruflicher Weiterbildung für Individuen ein. Im Schlussabschnitt fassen wir die Konsequenzen unserer Überlegungen zusammen.

Die in diesem Beitrag vorgestellten Überlegungen basieren auf der Arbeit in zwei Forschungsprojekten. Die Überlegungen zur Wirkung öffentlicher Weiterbildungsförderung für Unternehmen wurden als Teilaufgabe eines dreijährigen internationalen Forschungsprojekts zur betrieblichen Weiterbildung in Europa im Rahmen des Leonardo da Vinci Programms erarbeitet (CVTS2 rev vgl. [www.trainingineurope.com](http://www.trainingineurope.com)). Die Überlegungen des Abschnitts zur Förderung der beruflichen Weiterbildung für Individuen wurden in Vorbereitung zur Evaluierung eines Weiterbildungsförderungsinstrumentes des Wiener ArbeitnehmerInnenför-

derungsfonds erarbeitet und im Rahmen des Evaluationsprojekts für die empirische Arbeit verwendet (vgl. 3S UNTERNEHMENSBERATUNG 2006).

## **2 Welche AkteurInnen in Unternehmen sind für die Nutzung von betrieblicher Weiterbildungsförderungen verantwortlich?**

Die Wirksamkeit jeder Förderung setzt eine Verhaltensveränderung der Unternehmen voraus. Förderungen, die sich nutzen lassen, ohne dass Unternehmen den Aufwand akzeptieren müssen, ihr Verhalten zu ändern – also neue Pläne zu schmieden, diese zu überprüfen und die entstehenden Vorhaben umzusetzen – haben wenig Chance auf Wirksamkeit.

Zugleich hat die Wirksamkeit jeder öffentlichen Weiterbildungsförderung für Unternehmen eine Voraussetzung: Sie muss überhaupt von den Unternehmen abgerufen werden. Beinhaltet die Förderung einen zu hohen Veränderungsanspruch an das Verhalten der Unternehmen, dann nehmen diese die Förderung oft nicht an.

Förderungen müssen in den Unternehmen AkteurInnen ansprechen, die sich um die Nutzung der durch die Förderung neu entstehenden Möglichkeiten kümmern. Zu den Personengruppen, die sich in Unternehmen für Weiterbildungsförderungen regelmäßig zuständig fühlen, gehören neben der Geschäftsführung, die Verantwortlichen für Personalentwicklung (unabhängig von ihrem Spezialisierungsgrad), darunter insbesondere auch die Führungskräfte in der Linie, die über die Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen entscheiden, die Personalverwaltung und die Buchhaltung, sofern steuerliche Aspekte berührt sind. In anderer Hinsicht zählen auch MitarbeiterInnen, die ein individuelles Weiterbildungsinteresse verfolgen zu diesen Gruppen.

In welcher Weise die genannten Gruppen Weiterbildungsförderung als Teil ihrer beruflichen Aufgaben erleben, könnte jedoch unterschiedlicher nicht sein. Mitgliedern der Geschäftsführung steht das gesamte Handlungsspektrum offen: Hier reicht die Perspektive von der Suche nach Möglichkeiten, bislang nicht realisierte Projekte in der Personalentwicklung umzusetzen bis zur Wahrung der Maxime, prinzipiell keine öffentliche Förderung ungenutzt zu lassen.

Für Verantwortliche in der Personalentwicklung können Förderungsmittel die Handlungsmöglichkeiten erweitern. Weiterbildungsinitiativen, die ohne Förderung aus Budgetgründen zurückgereiht würden, können mit der Förderung doch in Angriff genommen werden. Damit ist einerseits klar, dass vor allem in Unternehmen, in denen AkteurInnen bereits mit Weiterbildungsaktivitäten verknüpfte Projekte verfolgen, der Boden für eine Nutzung von Kofinanzierungsangeboten bereitet ist. Hier kommen auch die Führungskräfte ins Spiel, denen für ihre MitarbeiterInnen ein Weiterbildungsbudget zur Verfügung steht: Wenn sich – etwa in den MitarbeiterInnengesprächen – mehr sinnvolle Weiterbildungen abzeichnen, als der Budgetrahmen zu bedecken erlaubt, dann können öffentliche Weiterbildungsförderungen die Spielräume erweitern. Auch einzelne MitarbeiterInnen zeigen hier an Förderungsangeboten Interesse: Die Weiterbildungsförderung kann hier zur „Wunschweiterbildung“ verhelfen, die sonst dem Unternehmen „zu teuer“ gekommen wäre. Aber auch dies nur dann, wenn die



Möglichkeit der Inanspruchnahme bereits in der Planungsphase bekannt ist und zudem die Förderung auch mit hinreichender Wahrscheinlichkeit ausbezahlt wird: Nichts ist schlimmer, als den eigenen Budgetrahmen zu überschreiten, weil eine erwartete öffentliche Förderung letztlich nicht erfolgt.

Die Planbarkeit wird damit zur zentralen Bedingung, ob aus einer Weiterbildungsförderung überhaupt eine Verhaltensänderung erzielt werden kann. Steht nicht fest, ob Weiterbildungsförderung den Spielraum der verantwortlichen AkteurInnen erweitert, damit mehr als das unternehmensintern „bewilligte“ Budget zur Verfügung steht, dann reduziert sich das Interesse der ProfessionalistInnen wieder darauf, für das bereits Geschehene Förderungsangebote abzurufen. Oft ist es den MitarbeiterInnen der Personalverrechnung vorbehalten, den Überblick über Förderungsangebote aller Art zu bewahren. Sie sehen es als ihre Aufgabe an, die notwendigen Formulare immer dann auszufüllen und unternehmensintern zu prozessieren, wenn für Geschäftsfälle öffentliche Förderungen ausgelobt sind.

Unabhängig von der Sicherheit der Förderzusage müssen aber auch unternehmensinterne Entscheidungsberechtigungen die Nutzung der Förderung erlauben: Ein Teil der Unternehmen unterbindet die freie Verwendung öffentlicher Förderung durch seine MitarbeiterInnen. Den AkteurInnen steht in jedem Fall nur das intern bewilligte Budget zu, während jede Förderung dem allgemeinen Budget zufließt, letztlich die Kosten für die laufende Periode senkt. Dies insbesondere dann, wenn Förderungen nicht während des Budgetjahrs, sondern erst später dem Unternehmen zufließen. Dies ist zum Beispiel regelmäßig bei der Weiterbildungsförderung durch zusätzliche Steuerabsetzbeträge der Fall, die de facto mit ein bis mehrjähriger Verzögerung dem Unternehmen im Rahmen der Veranlagung zufließen. Steuerliche Weiterbildungsförderung ist deshalb in einem Gutteil der Unternehmen ausschließlich Anliegen der Buchhaltung, die systematisch alle Möglichkeiten zur Reduktion der Steuerlast prüft: Die AkteurInnen in der Personalentwicklung wissen zwar häufig über die Steuerbegünstigung bescheid, erklären aber, dass alle Steuerfragen eindeutig „nicht ihr Department“ sind.

Weitbildungsförderung wird nur in Anspruch genommen, wenn diese Inanspruchnahme von AkteurInnen im Unternehmen als ihr Anliegen adoptiert wird. Und sie kann nur die Handlungsmöglichkeiten erweitern, wenn sie bereits zu jenem Zeitpunkt, in dem Unternehmen Planungsentscheidungen treffen, in ihrer Verfügbarkeit beurteilbar ist. Jedes Konzept öffentlicher Förderung muss daher darauf eingehen, wie sie diese Verankerung auf der AkteurInnen- und Prozessebene unterstützen will. Gelingt diese Verankerung in den Planungsprozessen nicht, dann wird – im günstigsten Fall – die Förderung zwar noch abgerufen, aber sie führt zu keiner Verhaltensänderung mehr (zum gesamten Abschnitt: vgl. HEFLER 2006, 20-26).

### **3 Wie viel zusätzliche Weiterbildung in Unternehmen ist durch öffentliche Kofinanzierung zu erwarten?**

Öffentliche Weiterbildungskofinanzierung kann dann zu mehr betrieblicher Weiterbildung führen, wenn vom Unternehmen identifizierte sinnvolle Weiterbildungsvorhaben aus finan-



ziellen Gründen zurückgestellt werden. Die zwei damit genannten Bedingungen sind zentral: Unternehmen, denen die Konzeption erfolgsversprechender Weiterbildungsvorhaben misslingt, können durch Kofinanzierungsangebote kaum erreicht werden. Umgekehrt sind es gerade in sehr weiterbildungsaktiven Unternehmen oft nicht finanzielle Erwägungen, die einen weiteren Ausbau der Weiterbildungsaktivität begrenzen.

Jede Abschätzung der möglichen Wirkung öffentlicher Kofinanzierung muss das gänzlich unterschiedliche Weiterbildungsverhalten – die Unterschiede in den Weiterbildungskulturen – zu modellieren versuchen. In Österreich entfallen 55 % Weiterbildungsstunden auf die 10 % der Unternehmen mit der höchsten Weiterbildungsaktivität (Auswertung der österreichischen Micro Daten der Continuing Vocational Training Survey 2, 1999; vgl. zur Erhebung EUROSTAT 2002, zur Microauswertung HEFLER/ MARKOWITSCH 2007). Unter diesen Unternehmen befinden sich nicht nur Großbetriebe, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen; nicht nur Unternehmen einzelner Branchen, sondern auch Unternehmen des gesamten Branchenspektrums. Umgekehrt entfallen auf 50% aller durch die Erhebung erfassten Unternehmen nur 3% aller Weiterbildungsstunden. Einen Versuch, Weiterbildungskulturen zu charakterisieren, haben HEFLER und MARKOWITSCH (2007) unternommen, in dem sie *expansive* und *reaktive* Weiterbildungskulturen unterscheiden.

Unternehmen mit expansiver Weiterbildungskultur sind in der Lage, durch Weiterbildungsangebote das Erreichen gesetzter Ziele in Kern- und Supportprozessen des Unternehmens effektiv zu unterstützen. Die enge Koppelung von Zielen und Weiterbildung und die insgesamt gewonnenen Erfahrungen helfen, dass die überwiegende Mehrheit der Weiterbildungsprojekte zum gewünschten Erfolg führen. Dank des Erfolgs wird die Finanzierung der Weiterbildung von den Entscheidungsträgern der Unternehmen nicht infrage gestellt. Die Weiterbildungsaktivität wird insgesamt weniger durch budgetäre Vorgaben als durch die Zahl der Entwicklungsschritte begrenzt, die MitarbeiterInnen gleichzeitig verfolgen können. Unternehmen können nur ein begrenztes Weiterbildungspotential innerhalb eines Zeitraums abrufen, müssen aus inhaltlichen und organisatorischen Gründen Entwicklungsschritte über längere Zeiträume verteilen. In Unternehmen mit einer voll entwickelten expansiven Weiterbildungskultur spielt der Finanzierungsaspekt eine untergeordnete Rolle: Weiterbildungen, die für die in einem Zeitraum gesetzten Ziele eine wichtige Unterstützung bieten, werden finanziert. Darüber hinaus gehende Aktivitäten sind in voll entwickelten expansiven Trainingskulturen nur sehr eingeschränkt möglich, weil zusätzliche Weiterbildungsaktivitäten in Konkurrenz mit den bereits vorgesehenen zu geraten drohen und damit die Zielerreichung der ersteren gefährden können. Damit kann auch öffentliche Weiterbildungsförderung nur bedingt zu einer Erhöhung der Weiterbildungsaktivität beitragen. Zugleich können gerade Unternehmen mit expansiver Weiterbildungskultur für ihre bestehende Trainingsaktivitäten relativ hohe öffentliche Kofinanzierungsbeiträge abrufen.

Völlig anders verhalten sich Unternehmen mit *reaktiver* Weiterbildungskultur. Hier antwortet Weiterbildung auf in betrieblichen Prozessen zwingend entstehende Bedarfslagen, wozu auch rechtliche Vorschriften, bestimmte Schulungen für MitarbeiterInnen durchzuführen, gezählt werden können. Die insgesamt – gemessen an den Weiterbildungsstunden je MitarbeiterIn –

vergleichsweise eingeschränkte Weiterbildungsaktivität schwankt mit der Anzahl und dem Gewicht von Anlassfällen. Weiterbildung wird – selbst wenn die Selbstdarstellung in diesem Punkt davon abweicht – insbesondere als Kostenfaktor gesehen, der sich gemeinsam mit betrieblichen Prozessen wie z.B. der Anstellung neuer MitarbeiterInnen, der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems oder der Einführung neuer Produktionsanlagen aufzwingt. Weiterbildungen als bewusst eingesetztes Instrument, um bestimmte Verbesserungsziele zu erreichen, spielt dagegen eine untergeordnete Rolle. Die große Mehrheit der Unternehmen weist diesen *reaktiven* Typ von Weiterbildungskultur auf, zugleich dürfte aber nur die Hälfte des Weiterbildungsvolumens in Österreich auf diese Unternehmen entfallen (HEFLER/MARKOWITSCH 2007). In Unternehmen mit reaktiver Weiterbildungskultur sind zwar noch große Potentiale, Weiterbildungsaktivitäten auszuweiten vorhanden, zugleich sind die Erfahrungen, Weiterbildung zu nutzen, noch eingeschränkt. Das Kofinanzierungsangebot mag zwar zur Suche nach neuen Möglichkeiten, Weiterbildung produktiv zu nutzen, Anlass geben, es zeigt aber noch nicht auf, wie Weiterbildung erfolgreich eingesetzt werden kann. Nur dann, wenn AkteurInnen im Betrieb bereits entwicklungsorientierte Weiterbildungsprojekte geplant haben, bislang aber an der unternehmensinternen Finanzierungszusage gescheitert sind, ist mit einer unmittelbaren Ausweitung der Weiterbildungsaktivität zu rechnen. In allen anderen Fällen werden Unternehmen vor allem für Weiterbildungen um Kofinanzierungen ansuchen, deren Notwendigkeit sich aus aktuellen Geschäftsprozessen klar ergibt und die in jedem Fall hätten stattfinden müssen. Damit ist auch für diese zweite Gruppe der zu erwartende Mitnahmeeffekt hoch.

Die genannten Argumente, die nur eine stark eingeschränkte Wirksamkeit öffentlicher Kofinanzierung erwarten lassen, weisen zugleich auch den Weg zu Argumenten, die eine starke und nachhaltige Wirkung öffentlicher Kofinanzierung erreichbar erscheinen lassen.

Auch die Unternehmen mit einer expansiven Weiterbildungskultur haben ihr Potential, mit Weiterbildung zu erfolgreichen Verbesserungen beizutragen, in der Regel nicht völlig ausgeschöpft. Das liegt einerseits daran, dass die Entwicklung einer expansiven Trainingskultur ein langjähriger Prozess ist. Kofinanzierungsangebote können hier Entwicklungsprozesse beschleunigen. Zugleich nutzen auch Unternehmen mit einer stark entwickelten Weiterbildungskultur das gegebene Potential nicht für alle MitarbeiterInnengruppen im selben Ausmaß: Für MitarbeiterInnen mit geringer Qualifikation und/oder weniger komplexen Arbeitsaufgaben werden die Möglichkeiten der Personalentwicklung oft auch in Unternehmen nur eingeschränkt wahrgenommen, die insgesamt außerordentlich stark auf Weiterbildung setzen. Die Koppelung von Kofinanzierungsangeboten an Projektkonzepte für Zielgruppen kann damit auch in sehr trainingsaktiven Unternehmen zu mehr Weiterbildung führen.

Für Unternehmen mit reaktiver Trainingskultur bieten Kofinanzierungsangebote eine Unterstützung beim Kulturwechsel an: Neue Ansätze, Weiterbildung im Unternehmen zu nutzen, können mit deutlich geringerem finanziellen Risiko durchgeführt werden. Die ProtagonistInnen innerhalb der Unternehmen, die in ihrem Bereich Weiterbildung zur Verfolgung ihrer Ziele verwenden wollen, haben es leichter, sich gegen auf das Kostenargument pochende Gegenstimmen durchzusetzen. Wiederum erscheint nicht nur das Kofinanzierungsangebot

selbst, sondern dessen Anbindung an Unterstützungsangeboten, die helfen, Möglichkeiten des Weiterbildungseinsatzes zu identifizieren, zentral. Wenn die Transformation der Weiterbildungskultur von reaktiv auf expansiv erfolgreich unterstützt wird, weil Unternehmen genügend überzeugende Erfahrungen machen können, die für einen verstärkten Einsatz von Weiterbildung sprechen, dann darf von einer außerordentlich hohen und nachhaltigen Wirksamkeit der öffentlichen Kofinanzierung ausgegangen werden.

#### **4 Was setzt Erfolg der Weiterbildung in Unternehmen voraus?**

Wie führt Weiterbildung zu mehr Erfolg einer Organisation? Und wie sehen die Rückkopplungen aus, die ein Unternehmen verstärkt auf Weiterbildung setzen lassen? Wir schlagen dazu ein Schema vor, das es ermöglicht, wesentliche Bedingungen klarer in ihrem Zusammenhang zu erfassen. Dazu skizzieren wir vier Ebenen:

- a) Die Ebene der individuellen ArbeitnehmerIn und seiner/ihrer individuellen Kompetenzen, unabhängig davon, in welchem Ausmaß sie am Arbeitsplatz genutzt werden.
- b) Die Ebene des Arbeitsplatzes, wobei Arbeitsplätze immer als zu organisationalen Einheiten verbunden und in dieser Verbindung definiert gedacht werden.
- c) Die Ebene der Organisation, worunter wir die Verbindung der aus einer kleineren Anzahl von Arbeitsplätzen bestehenden, durch die InhaberInnen dieser Arbeitsplätze näher bestimmten Organisationseinheiten verstehen.
- d) Die Ebene der Austauschbeziehungen der Organisation, wobei wir auf den Austausch mit den ArbeitnehmerInnen (den „Haushalten“), den Austausch mit den Eigentümern sowie den als Austausch verstandenen Prozess der (Re-)Investition in Infrastruktur, die Lernen im Unternehmen unterstützt und zu der Weiterbildung zählt, eingehen.

Beginnen wir auf der Ebene des Individuums: In dem laufenden Kompetenzentwicklungs- und persönlichen Wachstumsprozess eines/einer ArbeitnehmerIn stellt die Weiterbildung eine zusätzliche Ressource zur Verfügung. Richtig ausgewählt, ermöglicht die Weiterbildung einen Entwicklungsschritt, der anderenfalls nicht in derselben Weise oder nicht zum selben Zeitpunkt stattfinden könnte. Nicht der „Konsum“ der Weiterbildung, sondern die erfolgreiche Erweiterung der Kompetenzen ist entscheidend: Diese hängt insbesondere auch von der Motivation und der Bereitschaft des/der TeilnehmerIn ab, er/sie muss dafür persönliche Ressourcen bereitstellen. Entscheidender als jede Weiterbildung sind jedoch die Ressourcen, die der Arbeitsplatz selbst für die persönliche Kompetenzentwicklung bereitstellt. Die Teilhabe an der *community of praxis* und das Lernpotential, das der Arbeitsplatz als „*structured field of learning*“ (vgl. FULLER/ UNWIN 2004) bereitstellt, sind entscheidend. Die Weiterbildung trägt nur dann zu einem Kompetenzaufbau bei, wenn sie in geeigneter Weise sich in den Kompetenzaufbau integriert, den der Arbeitsplatz selbst ermöglicht. Weiterbildungsergebnisse dürfen weder zu distant von den am Arbeitsplatz tatsächlich erworbenen Kompetenzen sein, noch dürfen sie diese verdoppeln.

Wir setzen auf der Ebene des Arbeitsplatzes fort: Wenn Weiterbildung zu einem konkreten Fortschritt in der individuellen Kompetenzentwicklung geführt hat, dann steht diese auf dem Arbeitsplatz zur Verfügung und kann in den täglichen Arbeitsprozess eingebracht werden. Damit dies mit hoher Wahrscheinlichkeit der Fall ist, muss bereits die Auswahl der Weiterbildungsaktivität so erfolgt sein, dass ihr Lernergebnis einen klaren Bezug zur Tätigkeit am Arbeitsplatz und innerhalb des Teams ermöglicht. Zugleich muss der Arbeitsprozess die Umsetzung des Gelernten in Verbesserungen ermöglichen. Zuletzt müssen erzielte Verbesserungen noch einen direkten oder vermittelten Beitrag zu den kritischen Erfolgsdimensionen der Einheit liefern. Für die Gesamtausrichtung der Arbeitsplätze einer Einheit muss diese aber die Möglichkeit haben, sich im Kontext der Gesamtorganisation zu verstehen, selbst Teil der lernenden Organisation zu sein. Nur dann kann überhaupt sinnvoll formuliert werden, in welcher Weise durch Weiterbildung eine Verbesserung des Beitrags der Einheit zum Unternehmenserfolg geleistet werden kann.

Wir gehen zur Ebene der Organisation weiter: Wenn der durch Weiterbildung unterstützte Kompetenzgewinn in erfolgskritische Arbeitsprozesse eingebracht und dort zu verbesserten Ergebnissen geführt hat, dann stehen diese auf der Ebene der Gesamtorganisation zur Verfügung. Ob dadurch die Ergebnisse der Gesamtorganisation verbessert werden oder nicht, hängt wesentlich davon ab, wie gut die Integration der Teileinheit gelungen ist und wie klar die verfolgten Erfolgskriterien der Teileinheit den für die Gesamtorganisation entscheidenden Erfolgskriterien entsprechen. Nur dann, wenn das Zusammenspiel hier ausreichend gut ist, lässt sich tatsächlich das auf Basis der Weiterbildung verbesserte lokale Ergebnis in ein verbessertes Ergebnis der Gesamtorganisation übersetzen. Das ist nicht zuletzt deshalb eine entscheidende Frage, weil es darum geht, ob die Organisation insgesamt einen Ertrag aus den Weiterbildungsaktivitäten gezogen hat, der in weiterer Folge zur Verteilung ansteht. Zugleich stellt die Verbesserung des Zusammenspiels der Einheiten in der Organisation eine entscheidende Ebene für die betriebliche Weiterbildung dar: Große Weiterbildungs- und Veränderungsprojekte setzen genau hier an.

Auf der letzten Ebene geht es darum, wie die erzielten Erträge, die aus den verbesserten Leistungsprozessen auf Basis der verbesserten Kompetenzen resultieren, deren Erwerb gezielt durch Weiterbildungsangebote unterstützt wurden, redistribuiert werden. Nicht nur aus messtechnischen Gründen ist es unwahrscheinlich, dass es hier um die Verteilung des direkten Ertrags isolierter Weiterbildungen geht. Zur Verteilung steht vielmehr der Ertrag der durch die Lern- und Veränderungsprozesse im Unternehmen erzielten Fortschritte in der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Wahrscheinlich ist, dass dabei exogene Einflüsse – z.B. das allgemeine Wirtschaftsklima oder radikale Veränderungen in der Wettbewerbssituation – nicht isoliert werden können, sondern die Verbesserung der Unternehmensprozesse überzeichnen bzw. überschatten.

Die Aufteilung der Erträge erfolgt insbesondere in drei Dimensionen: Ein Teil des Ertrags fällt den Eigentümern zu. Ein wesentlicher Teil des Ertrags muss an die ArbeitnehmerInnen fallen, die nicht nur die Weiterbildung besucht und den Kompetenzaufbau erreicht haben, sondern denen es gelungen ist, die zusätzlichen Kompetenzen in einen verbesserten Leis-

tungsprozess umzusetzen. Die Gratifikation dafür erfolgt in der Regel nicht nur durch die Erhöhung der Einkommen, sondern insbesondere durch die Stärkung der Einbindung (der *membership* – vgl. SCHEIN 1978) in die Organisation (die über den Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit hinausgeht) und die vermittelte Anerkennung. Die Teilhabe der MitarbeiterInnen am Erfolg der durch Weiterbildung ermöglichten Verbesserungen ist eine entscheidende Grundlage für ihre Motivation, die Kernaufgabe zu lösen: nämlich erfolgreich ihre Kompetenzen zu erweitern, schlicht, bereit zu sein, sich selbst zu verändern. Zugleich stellt der Erfolg des Unternehmens insgesamt auch die Unterstützung für den Fortbestand und die Weiterentwicklung der Weiterbildungskultur bzw. der die Lernende Organisation unterstützenden Infrastruktur sicher. Die Spielräume, Lernen in Unternehmen zu unterstützen, werden zentral durch den Erfolg des Unternehmens insgesamt definiert. Expansive Weiterbildungskulturen sind kaum denkbar, wo der Gesamterfolg der Organisation nicht zufriedenstellend ist und eine hinreichende Sichtbarkeit der Verbesserungen besteht, die durch das Lernen und seine Unterstützung auf allen Ebenen erfolgt.

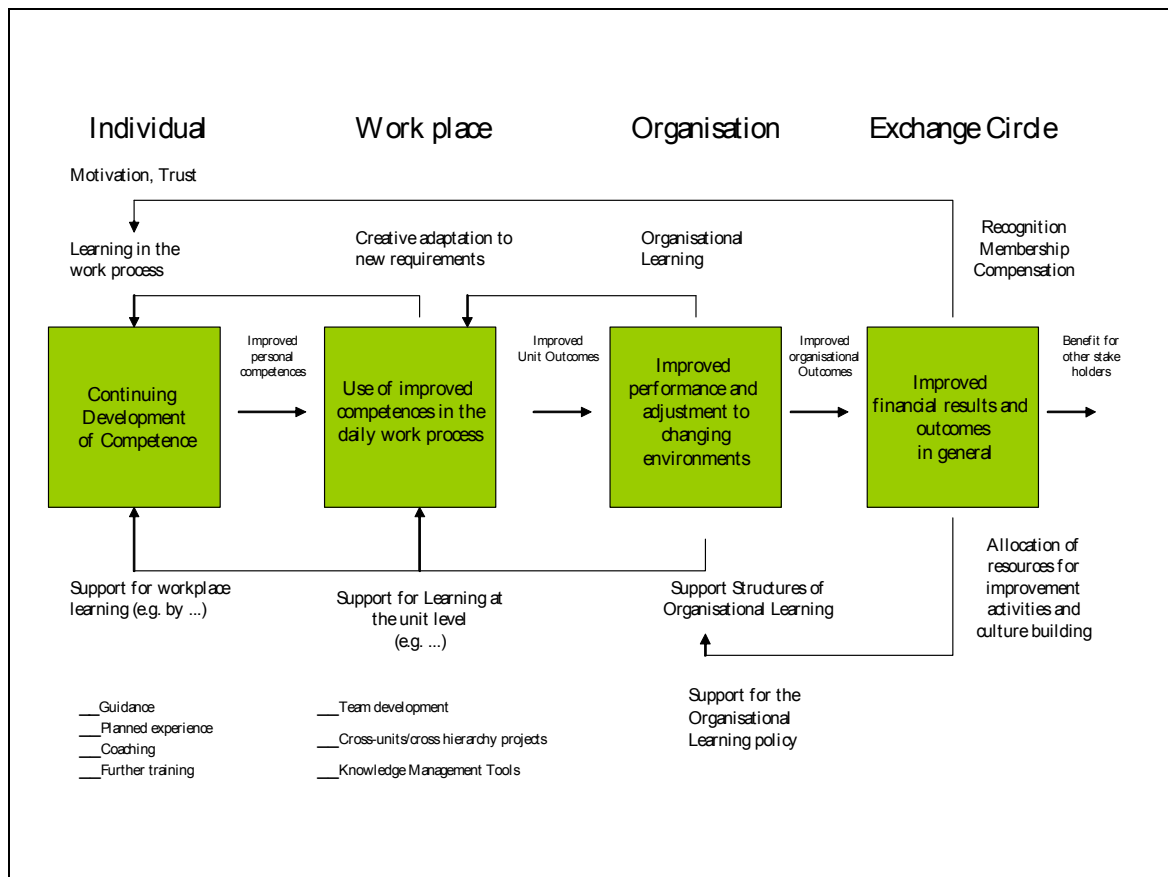


Abb. 1: Überblicksschema zu Bedingungen erfolgreicher Umsetzung von Weiterbildungsergebnissen in betriebliche Leistungsprozesse (vgl. HEFLER/ MARKOWITSCH 2007)

Die Skizze hebt hervor, wie komplex das Zusammenspiel zwischen der Weiterbildung, der ermöglichten individuellen Kompetenzerweiterung, deren Nutzung in Arbeitsprozessen, der verbesserten Arbeitsergebnisse, der verbesserten Ergebnisse der Gesamtorganisation und der Verteilung der Erträge aus diesen Prozessen ist. Umgekehrt formuliert: An jedem Übergang von einer zur nächsten Ebene kann die Umsetzungskette brechen und es damit unwahrscheinlich machen, dass eine Weiterbildung innerhalb des Unternehmens zu verbesserten Ergebnissen führt. An jedem Übergang wird aber auch sichtbar, wie entscheidend die organisatorischen Voraussetzungen auf der jeweils nächsten Ebene für das Gelingen auf der aktuellen Ebene sind. Ohne der *Lernförderlichkeit* (vgl. FRIELING et al. 2006) des Arbeitsplatzes, der eine breite Kompetenzentwicklung ermöglicht, fehlt der Weiterbildung der Rahmen, in dem sie gezielt zum Kompetenzaufbau beitragen kann. Ohne der Abstimmung der Ziele der Organisation mit den Beiträgen der Einheiten und ihrer Arbeitsplätze fehlt die Entscheidungsgrundlage, aussichtsreiche Weiterbildungen auszuwählen, die tatsächlich zu einer relevanten Verbesserung der Ergebnisse beitragen kann: Ein auf die individuelle MitarbeiterIn konzentriertes Verfahren der Erhebung des Weiterbildungsbedarfs verfehlt ihr Ziel mit großer Wahrscheinlichkeit, wenn eben nicht klar ist, in welchen Dimensionen die Einheit zu einem verbesserten Erfolg der Gesamtorganisation beitragen kann. Und abschließend: MitarbeiterInnen werden nicht dauerhaft bereit sein, ihre Kompetenzen zu erweitern, wenn die Gratifikation durch Anerkennung, *membership* und Einkommensentwicklung nicht zufriedenstellend erfolgt.

Mit Hilfe des Schemas können wir auch die Charakterisierung der Trainingskulturen erweitern. In Unternehmen mit expansiver Weiterbildungskultur gelingt es hinreichend, Kompetenzentwicklung in Verbesserungen der Ergebnisse der Organisation insgesamt umzusetzen. Dadurch ist auch der Support für die Weiterentwicklung aller Unterstützungsinstrumente für das Lernen am Arbeitsplatz und das lernende Unternehmen gegeben und damit auch für die Weiterbildung. Umgekehrt ist bei Unternehmen, die Training nicht oder nur eingeschränkt nutzen, davon auszugehen, dass es an Stellen in dieser Kette zu nicht gelösten Problemen kommt, es damit nicht gelingt, von Weiterbildungsinvestitionen nachvollziehbar zu profitieren. Das Ausmaß dieses Misslingens kann dabei sehr unterschiedlich sein. Ein Teil der Unternehmen wird in der Lage sein, bestimmte Weiterbildungsprojekte mit nachvollziehbarem Erfolg durchzuführen: Aber es besteht zu wenig Erfahrung und zu wenig Abstimmung der Gesamtorganisation, als dass ein breiter Einsatz von Weiterbildung denkbar wäre. Ein anderer – wesentlicher – Teil der Unternehmen bleibt aufgrund seiner Arbeitsorganisation faktisch von der erfolgreichen Nutzung von Weiterbildung ausgeschlossen. Unabhängig, ob Weiterbildung finanzierbar ist oder nicht, so lange die organisatorischen Grundlagen sich nicht geändert haben, ist es unwahrscheinlich, dass eine öffentliche Förderung zu mehr Weiterbildung führt.

Die Wirksamkeit öffentlicher Weiterbildungsförderung steht und fällt damit mit der Aufgabe, Unternehmen bei der Gestaltung erfolgreicher Umsetzungsketten Unterstützung anzubieten. Öffentliche Kofinanzierung leistet dazu einen wichtigen Beitrag, in dem sie zusätzliche Spielräume schafft und AkteurInnen in den Unternehmen Raum gibt, ihre Projekte intern gegen



Kostenargumente durchzusetzen. Zugleich ist klar, in welchem Ausmaß erfolgreiche Weiterbildungsförderung von Beratungs- und Entwicklungsprozessen profitieren kann. Organisationen, die lernen, den skizzierten Zusammenhang zu gestalten, erhalten langfristig völlig andere Optionen, Weiterbildung als Instrument erfolgreich einzusetzen.

## **5 Welche Lehren sind für die Kofinanzierung der Weiterbildung von Individuen zu ziehen?**

Öffentliche Kofinanzierungsangebote für berufliche Weiterbildung richten sich auch – in vielen europäischen Ländern sogar vornehmlich – an Beschäftigte. (Den Bereich des Weiterbildungsangebots für Arbeitslose klammern wir an dieser Stelle aus). Hier bringt der/die WeiterbildungsteilnehmerIn nicht nur die persönlichen Ressourcen ein, die zum erfolgreichen Kompetenzerwerb notwendig sind, er/sie trägt auch wesentlich anfallende Ausbildungsgebühren und begleitende Kosten sowie die Opportunitätskosten, entweder auf das Einkommen für eine vergleichbare Arbeitszeit oder auf Freizeit zu verzichten.

Die Frage, in welcher Weise öffentliche Weiterbildungsförderungen dazu beitragen, die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung von Individuen zu fördern, wollen wir an dieser Stelle nicht beantworten, sondern uns auf die Frage der Auswirkungen der Weiterbildungsteilnahme auf die Erwerbslaufbahn konzentrieren. Auch für Individuen hängt die Einlösung wesentlicher Versprechen, die mit der Teilnahme am Lebenslangen Lernen gegeben werden, von der Fähigkeit der Unternehmen ab, zusätzliche Kompetenzen in verbesserte organisationale Ergebnisse zu übersetzen. Jedoch haben Individuen, die an individuell gewählter und finanzierter beruflicher Weiterbildung teilnehmen, insbesondere eine zusätzliche Option: ihre Mobilität. Auf diese beiden Punkte wollen wir eingehen.

Berufliche Weiterbildung für Beschäftigte, die bei ihrem Arbeitgeber bleiben, ist nur dann aussichtsreich, wenn der Arbeitsplatz genügend Gelegenheit zur Kompetenzentwicklung bietet, so dass die Weiterbildung diese unterstützt, die Arbeitsprozesse die Umsetzung des Kompetenzzugewinns ermöglicht und die Arbeitgeberorganisation für die Verbesserung von Arbeitsergebnissen eine Gratifikation vorsieht. Knapper ausgedrückt: es muss sich um einen qualitativ hochwertigen Arbeitsplatz handeln, der entwicklungsorientiert organisiert ist, dauerhafte Zugehörigkeit zur Organisation, Anerkennung und eine angemessene Entlohnung bietet. Die privat gewählte Weiterbildung ermöglicht am Arbeitsplatz, neue Aufgaben zu übernehmen oder auszubauen. Individuelle Weiterbildung hilft auch, den Ansprüchen auf diesen Arbeitsplätzen leichter – mit größeren Spielräumen – gerecht zu werden. Bereits den Arbeitsplatz gut ausfüllen zu können, stellt dann ein Ziel für individuelle Weiterbildung dar – unabhängig von weiteren Karriereplänen.

Die Umsetzung der Ergebnisse von Weiterbildungen, die ArbeitnehmerInnen selbst gewählt haben, sind – wenn kein Arbeitsplatzwechsel erfolgt – von denselben Bedingungen abhängig wie bei Weiterbildungen, die vom Unternehmen finanziert werden. Der Erfolg individueller beruflicher Weiterbildung ist damit im Wesentlichen nur für Individuen vorgezeichnet, die sich bereits auf einem entwicklungsorientierten Arbeitsplatz befinden.



Für alle anderen gilt, dass Mobilität nahezu unerlässlich erscheint, wenn Weiterbildung auch zu einer Verbesserung der beruflichen Situation führen soll. Das folgende Schema fasst die von TeilnehmerInnen beruflicher Weiterbildung angestrebten beruflichen Laufbahnen zusammen. Angedeutet wird auch, dass von den Individuen deutlich höhere Einsätze gefordert werden, wenn berufliche Entwicklungsziele nicht nur Weiterbildung, sondern auch einen Arbeitgeber- bzw. Berufsfeldwechsel voraussetzen.

Neben der Weiterentwicklung am gegebenen Arbeitsplatz („Fachkarriere beim selben Arbeitgeber“) die wir oben bereits skizziert haben, möchten wir die folgenden Optionen beschreiben:

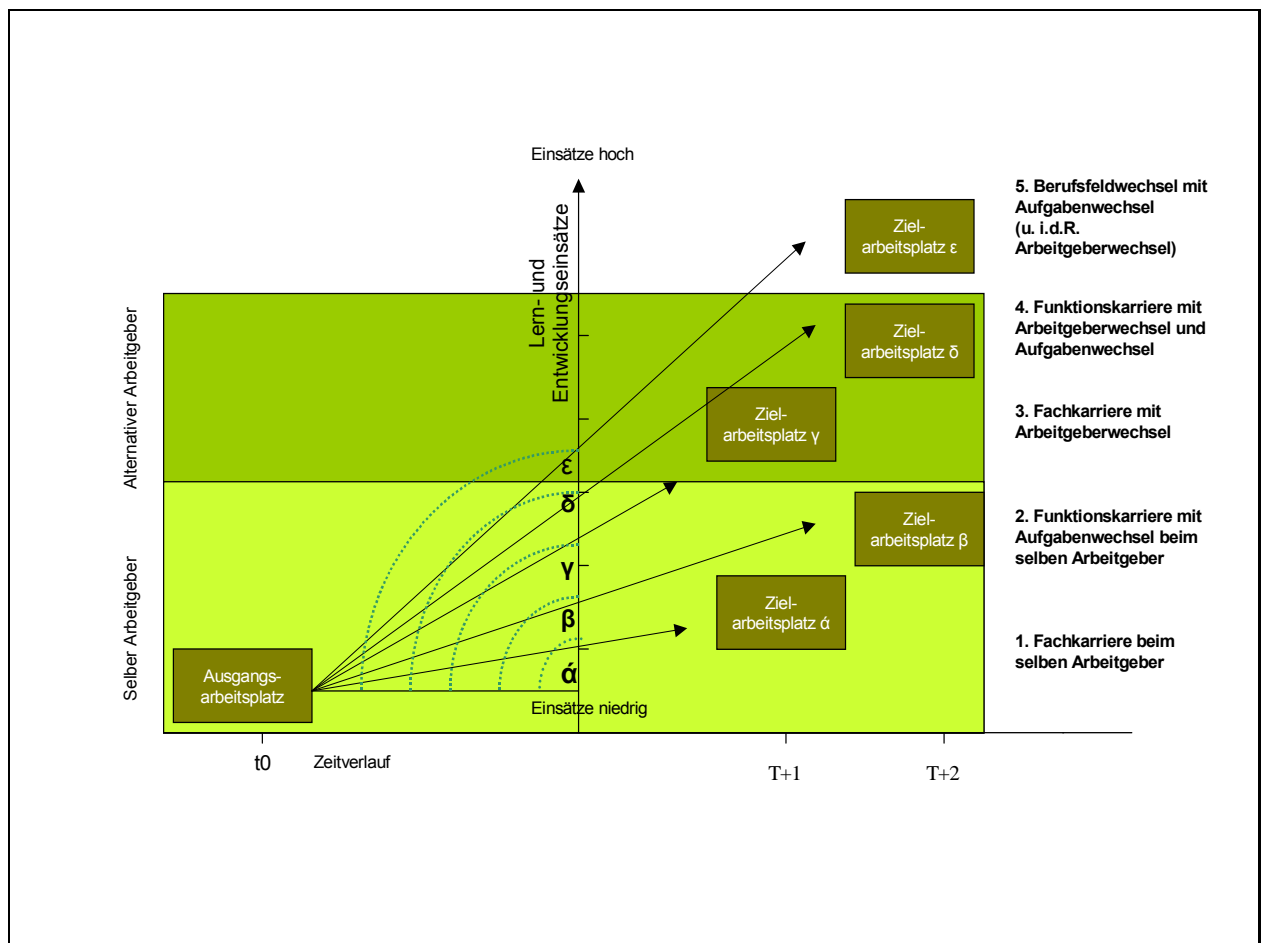


Abb. 2: Zielsetzungen beruflicher Weiterbildungen von Individuen (eigene Darstellung)

*Funktionskarriere mit Aufgabenwechsel beim selben Arbeitgeber:* Individuen können mit ihrer beruflichen Weiterbildung einen Aufgabenwechsel in ihrem Unternehmen anstreben. Tatsächlich entspricht das dem klassischen Bild der „Aufstiegsweiterbildung“. Beispiele dafür sind die Meisterprüfung oder bestimmte zertifizierte Fortbildungen (z.B. in Bilanzbuchhaltung). Auch mit dem Erreichen einer weiteren Qualifikationsstufe (z.B. dem Nachholen

eines Lehrabschlusses oder höheren Sekundarschulabschlusses oder eines Studiums) kann ein Wechsel innerhalb eines Unternehmens angestrebt werden. Der individuelle Ertrag der Weiterbildung ermißt sich dabei aus den Vorteilen, die die neue Position und die damit verbundene Laufbahn im Vergleich mit der bisherigen Laufbahn hat. Entscheidend ist, dass sich über die Weiterbildung nicht die betriebliche Leistungsfähigkeit verbessern muss, sondern individuell ein „Bildungsaufstieg“ realisiert wird. Unternehmen haben damit auf dem internen Arbeitsmarkt rekrutiert, anstatt am Arbeitsmarkt nach einer geeigneten BewerberIn zu suchen.

*Fachkarriere mit Arbeitgeberwechsel:* In allen Fällen, in denen ein gegebener Arbeitsplatz keine Möglichkeit bietet, neu erworbene Kompetenzen in den Arbeitsprozess einzubringen oder in denen keine Gratifikation dafür zu erwarten ist, müssen Weiterbildungsvorhaben mit einem Arbeitgeberwechsel verbunden werden. Das erhöht die individuell zu erbringenden Aufgaben beträchtlich. Der Kompetenzzugewinn der Weiterbildung muss ausgleichen, dass mit dem Wechsel arbeitsplatzbezogenes Wissen seinen Wert verliert. Zugleich muss die Weiterbildung die Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt erhöhen. Weiters entfällt der Bezug zu einem konkreten Arbeitsplatz bei der Auswahl der Weiterbildungsaktivität. Den deutlich erhöhten Anforderungen und Risiken stehen oft auch deutlich erhöhte Chancen gegenüber. Die Verbesserung der individuellen Berufsposition erscheint dann teilweise stärker durch den Positionswechsel als durch die Weiterbildung selbst unterstützt zu werden.

*Funktionskarriere mit Arbeitgeberwechsel:* Zusätzlich zu allen Faktoren für das zuletzt genannte Modell kommt hier hinzu, dass eine Position mit größerem Aufgabenbereich bzw. mehr Verantwortung gesucht wird, für die beim letzten Arbeitgeber kein Äquivalent gegeben war. Die Weiterbildung dient dabei als Basis, nicht nur die Kompetenzen dort zu erweitern, wo sie für einen solchen Funktionswechsel notwendig sind, sondern wiederum insbesondere in der Signalfunktion. Zusammen mit der bisherigen Berufserfahrung soll die Weiterbildung eine günstige Wettbewerbsposition sicherstellen, um einen Arbeitsplatz zu finden, der die Nutzung der erworbenen Kompetenzen erlaubt.

*Berufsfeldwechsel:* Als letzte, anspruchsvollste Option, die von einem nicht zu unterschätzenden Teil der TeilnehmerInnen an individuell bezahlter, beruflicher Weiterbildung angestrebt wird, sprechen wir den Berufsfeldwechsel an: Auf Basis der bisherigen Berufserfahrung (sofern diese überhaupt von Relevanz ist), soll die Weiterbildung – wie eine berufliche Erstausbildung – die Etablierung in einem anderen Berufsfeld ermöglichen.

Ob die Weiterbildungsteilnahme und der dadurch ermöglichte Kompetenzzugewinn zu einer Verbesserung der Erwerbsposition führt oder nicht, hängt damit in allen Fällen wiederum von Unternehmen und den von ihnen zur Verfügung gestellten Arbeitsplätzen ab. Bei der Fach- und Funktionskarriere beim selben Arbeitgeber ist das offensichtlich. Bei allen mit der Weiterbildung verbundenen beruflichen Zielen, die einen Arbeitgeberwechsel voraussetzen, muss eben dieser Wechsel gelingen, um individuell von der Weiterbildung zu profitieren. Zugleich kommt es zumindest teilweise auch zu einer Verdrängung anderer MitbewerberInnen, zu einer Erhöhung der Anforderungen für den Zugang zu Arbeitsplätzen, ohne dass damit schon

klar gestellt wäre, dass die erworbenen Kompetenzen überhaupt in Arbeitsprozessen umgesetzt werden können.

Damit ist klar, dass auch dort, wo ein Arbeitgeberwechsel erfolgt, es entscheidend ist, dass Arbeitgeber gefunden werden können, die Arbeitsplätze bieten, in deren Arbeitsprozessen die erworbenen Kompetenzen genutzt werden können. Das ist umso entscheidender, als berufliche Mobilität immer mit sich bringt, dass die in Weiterbildung erworbenen Kompetenzen vergleichsweise unspezifisch für die Aufgaben am neuen Arbeitsplatz bleiben müssen, schlichtweg, weil sie nicht für eine bekannte Aufgabenstellung ausgewählt werden konnten. Wenn Unternehmen die Fähigkeit fehlt, flexibel in ihren Leistungsprozessen zu nutzen, was ihre neuen MitarbeiterInnen durch ihre Weiterbildungsbemühungen an Kompetenzen gewonnen haben, dann kommt der Wohlfahrtsgewinn nicht zustande, der vom Lebenslangen Lernen erwartet wird.

Die Fähigkeit der Unternehmen, Kompetenzen zu nutzen, bleibt damit auch für den Erfolg der durch die Weiterbildungsförderung für Individuen unterstützten Weiterbildung ein zentraler Bezugspunkt. Zugleich wird klar, welchen eminenten Stellenwert die Beratung und Begleitung von beruflicher Mobilität als Voraussetzung des Erfolgs der Weiterbildungsförderung für Individuen hat.

Die Weiterbildungsförderungen in Betrieben und von Individuen sind damit als ein zusammenhängendes Aufgabengebiet zu begreifen, auch und gerade weil die Förderung dabei jeweils abwechselnd auf Arbeitgeber und ArbeitnehmerInnen abstellt und deren spezifische Interessen im Blickfeld hat. Erfolgreiche Förderung beruflicher Weiterbildung – in Betrieben und für individuelle Arbeitnehmer – setzt damit einen systematischen, Angebote als notwendige Ergänzungen begreifenden, Zugang voraus.

## **6 Ausblick**

Um zu unserem Hauptbeispiel – der öffentlichen Weiterbildungsförderung für Betriebe – zurückzukehren: Unsere Reflexion darauf, in welchem Ausmaß öffentliche Kofinanzierungsangebote zu zusätzlichen Weiterbildungsangeboten in Unternehmen führen kann, kommt zu einer geteilten Einschätzung.

Wird keine Unterstützung im organisationalen Lernen angeboten, dann müssen die Erwartungen stark gedämpft werden. Unternehmen mit expansiver Weiterbildungskultur werden dann hohe Förderungen erhalten, aber kaum ihre Performance verbessern. Die Mehrheit der Unternehmen mit reaktiver Weiterbildungskultur wird kofinanzieren lassen, was sie sowieso an Weiterbildung anbieten müssen, aber wenig Impulse erhalten, ihre Weiterbildungskultur fundamental zu ändern.

Wenn in der Konzeption der Weiterbildungsförderung das organisationale Lernen explizites Ziel ist, sind umgekehrt umfassende und nachhaltige Wirkungen zu erwarten: Der Erfolg öffentlicher Weiterbildungsförderung lässt sich am Ausmaß bemessen, in dem sie dazu beiträgt, dass neu erworbene Kompetenzen in Leistungsprozesse eingehen können *und* es zu ei-

ner Verteilung der Erträge der verbesserten Ergebnisse kommt. Zugleich geht es um positive Erfahrungen mit neuen, bislang nicht genutzten Möglichkeiten, durch Weiterbildung gesetzte Ziele zu erreichen. Die Frage, ob beantwortet werden kann, wie ein Weiterbildungsangebot zu diesen organisationalen Lernprozessen – einschließlich der Frage des Interessensausgleichs – beitragen soll, erscheint entscheidender als die Frage, in welchem Ausmaß Weiterbildungsförderung zu zusätzlichen Weiterbildungsangeboten geführt hat.

Unerlässlich erscheint, dass öffentliche Kofinanzierungsangebote abklären, welche AkteurInnen innerhalb der Unternehmen sie mobilisieren und bei neuen Aktivitäten unterstützen wollen. So lange nicht klar ist, wer auf Basis der Förderung zusätzliche Weiterbildungsinitiativen konzipiert, muss davon ausgegangen werden, dass sich nur AkteurInnen angesprochen fühlen, deren Job es ist, für das Bestehende öffentliche Kofinanzierungen einzuwerben. Damit ist auch klar, dass die Klage, das Einwerben der Förderungen würde zuviel Aufwand im Unternehmen bewirken, kritisch aufgenommen werden muss: Wann immer Unternehmen durch die Förderung ihr Verhalten ändern, wird dies mit erheblichem Aufwand verbunden sein, den nur ein Teil der Unternehmen auf sich nehmen wird. Wird die Inanspruchnahme so einfach gemacht, dass Unternehmen mühelos förderungswürdige Vorhaben nominieren können, dann droht jeder Effekt verloren zu gehen, zugleich aber die öffentlichen Budgetmittel rasch erschöpft zu werden.

Für öffentliche Förderungsmodelle erscheinen deshalb Kombinationen aus Beratung und Kofinanzierung empfehlenswert, die sich der Aufgabe stellen, zu einer funktionierenden Prozesskette vom Kompetenzerwerb, über die Umsetzung in Leistungsprozesse zur Verteilung der Erträge beizutragen. So kompliziert dies auf den ersten Blick erscheint, so selbstverständlich ist eine solche integrierte Perspektive der betrieblichen Personalarbeit, für die Weiterbildung immer ein Element innerhalb eines Systems ist, das von der Rekrutierung, Arbeitsplatzgestaltung, Nachfolgeordnung bis zur Entgeltgestaltung alles beinhaltet. Hier unterschätzt die Weiterbildungsförderung auch oft, wie zusammenhängend selbst in kleineren Unternehmen die Problematik gesehen wird. Hier gilt es für die Förderungspolitik, differenzierte und zielgerichtetere Angebote zu machen und auf das Unternehmen bezogene Projektkonzepte, in denen die Nutzung der zusätzlich gewonnenen Kompetenzen im Mittelpunkt steht, einzufordern.

Mit unserem Abschnitt zur Förderung beruflicher Weiterbildung von Individuen wollten wir klarstellen, dass auch die Auswirkungen auf Arbeitsplatzzufriedenheit, Beschäftigungssicherheit und Einkommen individueller beruflicher Weiterbildung von der Zahl der Arbeitsplätze und Unternehmen abhängig bleibt, die in der Lage sind, die angebotenen Kompetenzen in ihren Leistungsprozessen zu nutzen. Kurz gesagt: Können nur wenige Unternehmen etwas mit betrieblicher Weiterbildung anfangen, sind auch die Möglichkeiten, von individueller beruflicher Weiterbildung zu profitieren, eingeschränkt. Zugleich kann die Bedeutung des Zusammenhangs zwischen der Förderung individueller beruflicher Weiterbildung und beruflicher Mobilität kaum überschätzt werden. Erst die gemeinsame Unterstützung von Weiterbildung und beruflicher Mobilität stellt sicher, neue Chancen für ArbeitnehmerInnen zu bieten, deren Arbeitsplatz genau diese verwehrt.

## Literatur

3S UNTERNEHMENSBERATUNG (G. HEFLER, St. HUMPL, M. JONACH, S. NINDL) (2006): Evaluation – PISA PLUS – Spezielles Weiterbildungskonto. Unveröffentlichter Projektendbericht – Endfassung. Wien, November 2006.

EUROSTAT (2002): European social statistics, Continuing Vocational Training Survey (CVTS2), Data 1999, (Detailed tables), Luxembourg. Online:  
[http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-BP-02-007/EN/KS-BP-02-007-EN.PDF](http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_OFFPUB/KS-BP-02-007/EN/KS-BP-02-007-EN.PDF) (01-10-2007).

FULLER, A./ UNWIN, L. (2004): 'Expansive Learning Environments: integrating personal and organisational development'. In: RAINBIRD, H./ FULLER, A./ MUNRO, A. (eds.): Workplace Learning in Context. London, 126-144.

FRIELING, E./ BERNHARD, H./ BIGALK, D./MÜLLER, R. F. (2006): Lernen durch Arbeit. Entwicklung eines Verfahrens zur Bestimmung der Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Münster u.a.

HEFLER, G. (2006): Report on 20 Interviews with Experts Responsible for HRD in Enterprises in Austria – Working Paper (Wp 10) within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisited. Vienna: 3s research laboratory. Online:  
<http://www.trainingineurope.com/mmedia/2007.05.21/1179763159.pdf> (12-09-2007).

HEFLER, G./ GURTNER, S. (2007): Co-funding of Training in Enterprises within the ESF-Framework (ESF-period 2000-2006, Objective 3, Priority 4) in Austria. Working Paper (Wp 10) within the Leonardo da Vinci Project CVTS Revisited. Vienna: 3s research laboratory. ([www.trainingineurope.com](http://www.trainingineurope.com)). [Online verfügbar ab November 2007].

HEFLER, G./ MARKOWITSCH, J. (2007): To Train or Not to Train – Explaining differences in average enterprise training performance in Europe – a framework approach. Working Paper within the Leonardo da Vinci Project “CVTS revisited”. ([www.trainingineurope.com](http://www.trainingineurope.com)). [Online verfügbar ab November 2007].

OECD (2004): Employment Outlook 2004. Paris. Online :  
<http://www.oecd.org/dataoecd/8/26/34846890.pdf> (12-09-2007).

PFEIFER, H. (2006): Welchen Nutzen hat Weiterbildung für Individuen in Deutschland und in anderen europäischen und nicht-europäischen Ländern? In: Kosten, Nutzen, Finanzierung beruflicher Weiterbildung. Ergebnisse der BIBB-Fachtagung vom 2. und 3. Juni 2005 in Bonn. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Bonn, 232-257.

SCHEIN, E. H. (1978): Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Reading, Massachusetts.

## Die Autoren:

---



### **GÜNTER HEFLER**

3s Unternehmensberatung GmbH  
Wiedner Hauptstraße 28/1/1, 1040 Wien

E-mail: [hefler \(at\) 3s.co.at](mailto:hefler@3s.co.at)

Homepage: [www.3s.co.at](http://www.3s.co.at)



### **STEFAN HUMPL**

3s Unternehmensberatung GmbH  
Wiedner Hauptstraße 28/1/1, 1040 Wien

E-mail: [humpl \(at\) 3s.co.at](mailto:humpl@3s.co.at)

Homepage: [www.3s.co.at](http://www.3s.co.at)