

Lorenz Lassnigg, Andrea Leitner,  
Martin Unger, Angela Wroblewski

# Zukunftsmodell Qualifizierungsverbund

Evaluierung des  
Qualifizierungsverbundes Triestingtal

Herausgegeben vom  
Arbeitsmarktservice Österreich



Medieninhaber und Herausgeber: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Berufsinformations- und Qualifikationsforschung, Maria Hofstätter, René Sturm, A-1200 Wien, Treustraße 35–43 • Verlegt im Verlag Hofstätter Dr. Verena Hofstätter, Wien, Jänner 2000 • Grafik und Titelfoto: Paul Lanz, A-1090 Wien • Druck: Ueberreuter Print und Digimedia GmbH, A-2100 Korneuburg

© Arbeitsmarktservice Österreich 2000  
Verlegt im Verlag Hofstätter, A-1190 Wien  
ISBN 3-900936-07-2

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Design der Evaluation</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Hintergrundinformationen zum QVT</b>	<b>9</b>
3.1	Probleme von Klein- und Mittelbetrieben bei der MitarbeiterInnenqualifizierung	9
3.2	Qualifizierung im Verbund	11
3.3	Förderung des QVT durch den ESF	12
3.4	Die Arbeitsmarktlage im Bezirk Berndorf St. Veit (NÖ)	13
<b>4</b>	<b>Entstehungsgeschichte des QVT</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>Am QVT teilnehmende Betriebe</b>	<b>21</b>
5.1	Beschäftigte	22
5.2	Schulungsverhalten vor und im QVT	24
5.3	Schulungsbudget	27
<b>6</b>	<b>Der QVT aus der Sicht der Betriebe</b>	<b>29</b>
6.1	Motive für die Teilnahme am QVT	29
6.1.1	Warum haben einige Betriebe auch ohne Förderungen teilgenommen?	29
6.1.2	Warum haben einige Betriebe nicht teilgenommen?	31
6.1.3	Rolle der Förderungen bei der Teilnahmeentscheidung	33
6.2	Administration des QVT	34
6.2.1	Administrativer Aufwand	34
6.2.2	Bedeutung einer Koordinationsstelle	36
6.3	Zufriedenheit mit dem QVT	36
6.4	Effekte des QVT aus der Sicht der Betriebe	39
<b>7</b>	<b>Schulungsstrategie – Schulungsverhalten der Betriebe</b>	<b>41</b>
<b>8</b>	<b>Schulungen im Rahmen des QVT</b>	<b>45</b>
8.1	Schulungen im QVT – Was wurde geschult?	45
8.2	TeilnehmerInnen an Schulungen des QVT – Wer wurde geschult?	48

8.3	TeilnehmerInnen in unterschiedlichen Schulungen – Wer wurde worin geschult?	53
8.4	Kosten pro Kursbesuch – Was kostete ein Kursbesuch im QVT?	55
8.5	Verwendung der Fördermittel im QVT – In wen wurde wieviel investiert?	57
<b>9</b>	<b>Der QVT aus der Sicht der TeilnehmerInnen</b>	<b>60</b>
9.1	Motive für die Teilnahme	61
9.2	Probleme während der Schulungen und Kursabbrüche	62
9.3	Zufriedenheit	63
9.4	Effekte der Schulungen	65
9.5	Weiterer Schulungsbedarf	68
<b>10</b>	<b>Der QVT aus der Sicht der BetriebsrätInnen</b>	<b>71</b>
<b>11</b>	<b>Der QVT aus der Sicht der Schulungsinstitute</b>	<b>73</b>
<b>12</b>	<b>Kooperationen außerhalb der Schulungen</b>	<b>77</b>
<b>13</b>	<b>Die Zukunft des QVT: Innovationsverbund Triestingtal (IVT)</b>	<b>80</b>
<b>14</b>	<b>Arbeitsmarkt- und regionalpolitische Effekte des QVT</b>	<b>83</b>
14.1	Regionalpolitische Effekte	84
14.2	Weitere arbeitsmarktpolitische Effekte	87
<b>15</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung des QVT</b>	<b>91</b>
15.1	Der QVT im Überblick	91
15.2	Zusammenfassung der Hauptergebnisse	93
15.3	Warum hat der QVT so gut funktioniert?	96
15.4	Was könnte verbessert werden?	99
<b>16</b>	<b>Literatur</b>	<b>106</b>
<b>17</b>	<b>Anhang</b>	<b>109</b>
17.1	Inhaltliche Zuordnung der Kurse zu verschiedenen Kurstypen	109
17.2	Liste der InterviewpartnerInnen	111

# 1 Einleitung

»Qualifizierung« erhält durch den raschen Wandel verwendeter Technologien, betrieblicher Organisationen und die steigende Tendenz sozialer und beruflicher Mobilität eine zunehmende Bedeutung sowohl für die individuellen Arbeitskräfte und Unternehmen als auch für Wirtschaft und Gesellschaft. Die Erstausbildung reicht für viele Berufe nicht mehr aus, um diesen Veränderungen gerecht zu werden. In Österreich hat die Weiterbildung einen zunehmenden Stellenwert erlangt, der durchaus einem Europastandard entspricht: Nach einer Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft können 58% der Beschäftigten als weiterbildungsaktiv eingestuft werden, haben sich also nach bzw. neben ihrer formalen Ausbildung über Kurse, Seminare, innerbetriebliche Veranstaltungen oder über Fachliteratur weitergebildet oder bilden sich derzeit weiter.<sup>1</sup> Im Europavergleich liegt die Beteiligungsquote an beruflicher Weiterbildung in Österreich mit rund 35% nach den Schätzungen des früheren Bundesministeriums für Arbeit und Soziales durchaus im Mittelfeld der OECD-Länder.<sup>2</sup>

Beläßt man die Verantwortung und Kosten für Weiterbildung allerdings bei den einzelnen Betrieben bzw. bei den Beschäftigten, so vertiefen sich nicht nur die regionalen und strukturellen Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben, sondern es verstärken sich auch die unterschiedlichen Qualifikationsstrukturen der Beschäftigten, da Höherqualifizierte tendenziell häufiger an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.<sup>3</sup> Die Förderung von Weiterbildung als arbeitsmarktpolitische Maßnahme wird in Gebieten, in denen, strukturell bedingt, zuwenig in Weiterbildung investiert wird, zunehmend wichtiger.

Qualifizierungsverbünde sind eine innovative Form der Zusammenarbeit von Klein- und Mittelbetrieben (unter Umständen auch mit Beteiligung von Großbetrieben) mit dem Ziel, gemeinsame Maßnahmen der Weiterbildung von MitarbeiterInnen zu planen und durchzuführen. Ausgangspunkt dieser kooperativen Form innerbetrieblicher Weiterbildung stellt zumeist die Tatsache dar, daß für Kleinbetriebe der mit MitarbeiterInnenqualifizierung verbundene finanzielle wie auch administrative Aufwand (z.B. bei der Auswahl der Schulungsträger) kaum bewältigbar erscheint. Seit 1995 besteht im Rahmen des Europäischen Sozialfonds (ESF) die Möglichkeit, Verbünde als innovative Modellprojekte zu fördern. Intentionen der Förderungen sind unter anderem die Annahmen, daß die erworbenen Qualifikationen der MitarbeiterInnen ihre Arbeitsplatzsicherheit erhöhen bzw. überbetrieblich derart von Nutzen sind, daß langfristige strukturelle Arbeitslosigkeit vermieden werden kann. Eine weitere Intention der Förderungen ist die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft durch eine über die Qualifikation hinausgehende Kooperation der Betriebe (z.B. gemeinsamer Einkauf, gemeinsame Produktentwicklung, Einführung neuer Technologien).

1 Schneeberger/Kastenhuber 1998, S. 9.

2 Vgl. BMAS Juli 1993, Schneeberger 1997.

3 Zeidler 1990, 1991c.

Der Qualifizierungsverbund Triestingtal (QVT) war von seiner Dimension her der größte Weiterbildungsverbund Österreichs, sei es hinsichtlich der Zahl der beteiligten Betriebe, der Zahl der geschulten Personen, der Zahl der durchgeführten Kurse oder der Gesamtsumme der Fördermittel. Zudem waren zum Zeitpunkt seiner Statuierung Qualifizierungsverbände ein relativ junges arbeitsmarktpolitisches Instrument. Im Rahmen dieses Projektes wurde daher oftmals Neuland betreten, das heißt, daß der QVT in mehrerer Hinsicht auch experimentellen Charakter hatte.

## 2 Design der Evaluation

Die Evaluation dieses Projektes hat daher sowohl einen stark deskriptiven als auch explorativen Charakter, um – ausgehend von einer sehr breiten Darstellung des QVT aus vielerlei verschiedenen Perspektiven – Schlußfolgerungen für eine Weiterentwicklung des Instrumentariums Qualifizierungsverbund ziehen zu können. Dabei wird versucht, das Projekt QVT sowohl mit der aktuellen arbeitsmarktpolitischen Thematik als auch mit sozialwissenschaftlich orientierten Überlegungen zu verknüpfen.

Folgende Themenbereiche wurden im Rahmen dieser Evaluation behandelt:

- **Arbeitsmarktpolitischer Kontext:** Wie war der QVT in den regionalen arbeitsmarktpolitischen und wirtschaftsstrukturellen Kontext eingebettet? (siehe Kapitel 3)
- **Organisation und Beschreibung des QVT:** Wie sah die innere Organisationsstruktur des QVT aus? Auf wessen Initiative hin ist er entstanden? Unter welchen Bedingungen ist eine Weiterführung denkbar? (siehe Kapitel 4)
- **Maßnahmen:** Wie viele und welche Schulungen wurden durchgeführt? Wie sieht die TeilnehmerInnen- und Kostenstruktur der einzelnen Maßnahmen aus? (siehe Kapitel 8)
- **Betriebe:** Was veranlaßte die Betriebe zur Kooperation? Welche Rolle spielten dabei die Förderungen? Wie wird der QVT aus Sicht der Betriebe bewertet? Wie hoch ist ihre Bereitschaft, den QVT nach Ende der Förderperiode weiterzuführen? Was veranlaßte einige Betriebe, ohne Förderungen am QVT teilzunehmen? Warum wollten manche Betriebe nicht teilnehmen? (siehe Kapitel 6)
- **TeilnehmerInnen:** Was veranlaßte die TeilnehmerInnen, an den Schulungen teilzunehmen? Wie bewerten sie aus ihrer Sicht den QVT? (siehe Kapitel 9)
- **BetriebsrätInnen:** Wie sehen BetriebsrätInnen den QVT? (siehe Kapitel 10)
- **Schulungsinstitute:** Wie war die Zusammenarbeit des QVT mit den Schulungsinstituten? Wie stellt sich der Verbund aus deren Sicht dar? (siehe Kapitel 11)
- **Arbeitsmarkt- und regionalpolitische Effekte:** Welche arbeitsmarkt- und regionalpolitischen Effekte gingen vom QVT aus? (siehe Kapitel 14)

Im Rahmen der Evaluation erfolgte eine Annäherung an diese Fragen auf unterschiedlichen methodischen Wegen. Folgende Analyseschritte wurden gesetzt:

- **Dokumenten- und Literaturanalyse**
- **Auswertung des vom QVT zur Verfügung gestellten Datenmaterials** (im folgenden als Angaben des QVT bezeichnet): Vom Koordinator des QVT wurde umfangreiches Datenmaterial bezüglich Inhalt, Kosten, Teilnahmen, Dauer, Ort usw. der durchgeführten Schulungen sowie der Schulungsinstitute zur Verfügung gestellt. Diese Daten wurden mit den Daten des Arbeitsmarktservice (AMS) verknüpft und ausgewertet.

- **Erfassung und Auswertung der vom AMS zur Verfügung gestellten Abrechnungsunterlagen** (»Personenbeiblätter«, im folgenden als IHS-Personenfile bezeichnet): Das AMS stellte für die Evaluation die zur Abrechnung der einzelnen Maßnahmen dienenden »Personenbeiblätter« zur Verfügung. Diese Formulare mußten für jede Kursteilnahme ausgefüllt werden und enthalten Angaben zur Person, zum Betrieb sowie zur beruflichen Tätigkeit. Diese Angaben wurden erfaßt und gegebenenfalls um Inkonsistenzen bereinigt sowie in ein personenbezogenes Datenfile umgewandelt. Eine erste Version des Datensatzes (Abrechnungsstand Februar 1999) diente als Grundlage für die Verteilung der Fragebögen an die TeilnehmerInnen.
- **Schriftliche Befragung von TeilnehmerInnen:** Alle in den Förderunterlagen aufscheinenden TeilnehmerInnen (Stand Februar 1999) erhielten über die Schulungsverantwortlichen der einzelnen Betriebe einen an sie persönlich adressierten Fragebogen, der portofrei und anonym an das IHS zurückzusenden war. Zu diesem Zeitpunkt waren etwa 930 TeilnehmerInnen bekannt, das heißt, es wurden zusätzlich einige Bögen »blanko« verteilt. Den 37 TeilnehmerInnen zweier Betriebe wurden die Fragebögen aus organisatorischen Gründen postalisch zugesandt. Der Rücklauf der Befragung lag bei rund 40%. Kommentare der TeilnehmerInnen auf den Fragebögen werden mit einer laufenden Nummer und der Abkürzung TN zitiert.
- **Betriebserhebung:** Sie wurde mittels eines standardisierten Fragebogens sowie einer leitfadengestützten Befragung von Schulungsverantwortlichen durchgeführt. An die Schulungsverantwortlichen der einzelnen Betriebe wurde ein standardisierter Fragebogen ausgeteilt, der die wichtigsten Betriebskennzahlen (Personal, Umsatz) und das Schulungsverhalten abfragte, um mit der teilweise recht aufwendigen Beantwortung dieser Fragen die qualitativen Interviews nicht zu belasten.
- **ExpertInneninterviews:** Sie wurden als semi-strukturierte Leitfadenterviews mit den 15 Schulungsverantwortlichen der Betriebe, mit fünf BetriebsrätInnen der größeren Betriebe, mit dem Koordinator und dem Projektleiter des QVT, mit BeraterInnen und Beschäftigten des AMS und ESF, mit Schulungsverantwortlichen assoziierter Betriebe, mit VertreterInnen der Schulungsinstitute, mit einem Vertreter der Landespolitik, mit einem regionalpolitischen Berater sowie dem Initiator eines weiteren Qualifizierungsverbundes in Wien/NÖ geführt. Mit vier VertreterInnen einiger nicht-teilnehmenden Betriebe wurden analoge Interviews telefonisch geführt, weiters wurde mit vier Vertretern der regionalen Sozialpartner und mit VertreterInnen des AMS Berndorf eine gemeinsame Diskussion geführt. Zitate aus den Interviews werden jeweils mit einer laufenden Nummer und einer Abkürzung für die jeweilige ExpertInnengruppe kenntlich gemacht: BR für BetriebsrätInnen, S für Schulungsverantwortliche der Betriebe, SI für Schulungsinstitute, A für assoziierte Betriebe und NT für nicht-teilnehmende Betriebe.

An dieser Stelle möchte sich das Projektteam bei allen GesprächspartnerInnen für Ihre Zeit und Mitarbeit bei der Evaluation bedanken. Ohne sie wäre diese Studie nicht in dieser Breite möglich gewesen.



## 3 Hintergrundinformationen zum QVT

### 3.1 Probleme von Klein- und Mittelbetrieben bei der MitarbeiterInnenqualifizierung

Kontinuierliche Weiterbildung und Qualifizierung der MitarbeiterInnen werden allgemein als bedeutende Voraussetzungen für Wettbewerbsfähigkeit und damit auch als Notwendigkeit zur Absicherung des Wirtschaftsstandortes angeführt. Das Österreichische Statistische Zentralamt (ÖSTAT) konstatiert insgesamt einen steigenden Trend der beruflichen Weiterbildung, wobei insbesondere die innerbetriebliche Weiterbildung im Vordergrund steht.<sup>4</sup> Es bestehen aber erhebliche Unterschiede zwischen den Gruppen, die von der Weiterbildung profitieren, was mitunter auf das Weiterbildungsangebot zurückzuführen ist. Unter den ArbeitnehmerInnen, die an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen, dominieren jüngere sowie höher qualifizierte ArbeitnehmerInnen. Auffallend ist weiters, daß Beschäftigte, die an innerbetrieblicher Weiterbildung teilnehmen, überdurchschnittlich oft von größeren technischen, organisatorischen oder EDV-Umstellungen an ihrem Arbeitsplatz betroffen waren. Weiterbildung dient somit primär der Anpassung an veränderte betriebliche Erfordernisse.<sup>5</sup> Außerdem fehlt es im allgemeinen an standardisierten Angeboten für un- oder angelernte ArbeiterInnen, sodaß gerade jene Gruppen von ArbeitnehmerInnen, die den größten Qualifizierungsbedarf aufweisen, eher seltener an Schulungen teilnehmen.<sup>6</sup> Und nicht zuletzt unterscheidet sich das Weiterbildungsverhalten der Klein- und Mittelbetriebe deutlich von den Großbetrieben.

Großbetriebe decken ihren Weiterbildungsbedarf primär über interne Schulungen ab oder kaufen entsprechende Dienstleistungen auf dem Weiterbildungsmarkt zu.<sup>7</sup> Aufgrund der Größe der Nachfrage können Großbetriebe zumeist Inhalt und Ort der zugekauften Schulungen mitbestimmen und dadurch ihre betrieblichen Erfordernisse und Bedürfnisse einbringen. Bei Klein- und Mittelbetrieben fehlt es demgegenüber häufig am Bewußtsein der Bedeutung von Weiterbildung, zum anderen bestehen keine den Großbetrieben vergleichbaren Möglichkeiten. Durch standardisierte Veranstaltungsangebote der Schulungsinstitute können betriebliche Bedürfnisse häufig nur unzureichend abgedeckt werden, wodurch eine betriebliche Umsetzbarkeit des Gelernten nicht unmittelbar gegeben ist. Weiters erfolgt die Auswahl des jeweiligen Weiterbildungsinstituts aufgrund der fehlenden Markttransparenz und der fehlenden innerbetrieblichen Ressourcen für Personalplanung und -qualifizierung eher zufällig.

Insgesamt führt dies dazu, daß in Klein- und Mittelbetrieben deutlich weniger an Weiterbildung erfolgt als in Großbetrieben.<sup>8</sup> Ausschlaggebend für die geringere Weiterbildungsakti-

---

4 Vgl. Zeidler 1990.

5 Vgl. Zeidler 1991c.

6 Vgl. Schönfeld 1995.

7 Vgl. Schneeberger/Kastenhuber 1998, S. 100.

8 Während Betriebe mit bis zu fünf Beschäftigten in den letzten drei Jahren zu 61,5% Weiterbildungsaktivitäten gesetzt haben, betrug dieser Anteil bei 6 bis 14 MitarbeiterInnen bereits 86,3% und bei 30 bis 99 MitarbeiterInnen 97,7%. Insbesondere bei Kleinstbetrieben mit bis zu fünf MitarbeiterInnen ist eine sehr geringe Weiterbildungsbereitschaft gegeben (Vgl. Schneeberger/Kastenhuber 1998, S. 87f.).

vität von Klein- und Mittelbetrieben dürften drei Faktoren sein: Zum einen ist es für kleinere Betriebe oft schwieriger, MitarbeiterInnen für Qualifizierungsmaßnahmen freizustellen, da es weniger Möglichkeiten zum Ausgleich von Personalausfällen gibt, wodurch es häufig zu Beeinträchtigungen des Alltagsgeschäfts kommt. Aus der Sicht der Betriebe wird die Freistellungsproblematik als der entscheidende Engpaßfaktor für MitarbeiterInnenqualifizierung genannt. Widerstände werden jedoch auch mit Angst vor Abwanderungen oder höheren Gehaltsforderungen der MitarbeiterInnen begründet (siehe auch Kapitel 6.1). Aus diesen Gründen erfolgt Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben primär informell und »on the job« und nicht im Rahmen einer formellen Schulung. Den dritten Faktor stellen die für die Planung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen notwendigen Kapazitäten dar. Eine Unternehmensbefragung des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (IBW) zeigt für Österreich, daß im Jahr 1991 nur knapp ein Drittel aller Betriebe eine schriftliche Bildungsplanung oder ein Weiterbildungskonzept hatte. Auch wird der Weiterbildungsbedarf aufgrund der fehlenden personellen Ausstattung von Unternehmen nur von jedem zweiten Betrieb erhoben. Der Mangel an Personalressourcen bedingt weiters, daß keine umfassende Markterhebung durchgeführt werden kann.

Eine Möglichkeit der Qualifizierung der MitarbeiterInnen für Klein- und Mittelbetriebe liegt in der Kooperation eines oder mehrerer Betriebe und eines Schulungsinstituts, das heißt, wenn einige Betriebe gemeinsam als Nachfrager auftreten. Eine derartige Kooperation hätte sowohl für Weiterbildungsinstitute als auch für die Betriebe Vorteile. Den Schulungsinstituten eröffnen sich auf diese Weise neue Märkte, während die Betriebe die Möglichkeit erhalten, ihre Bedürfnisse in die Konzeption und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen einzubringen.<sup>9</sup>

Die Idee, MitarbeiterInnen im Verbund zu qualifizieren, wurde bereits in den 70er Jahren in Deutschland im Zusammenhang mit dem Mangel an Ausbildungsplätzen diskutiert. Die ersten Ausbildungsverbände, deren »Kern« die zwischenbetriebliche Lehrausbildung bildete, entstanden Ende der 70er Jahre. Bis in die Mitte der 80er Jahre stand das Ziel der Erhöhung der Zahl der Ausbildungsplätze im Vordergrund. Im Laufe der Zeit kristallisierte sich jedoch heraus, daß die quantitativen Effekte hinter den Erwartungen zurückblieben und für die Betriebe eher qualitative Aspekte ausschlaggebend waren.<sup>10</sup> Mitte der 80er Jahre wurden in Deutschland einige Modellprojekte durchgeführt, die auf der Kooperation von Betrieben im Bereich der Weiterbildung von MitarbeiterInnen (primär im EDV-Bereich) basierten.<sup>11</sup>

In Österreich wurde einige Jahre später ebenfalls die Idee von Aus- und Weiterbildungsverbänden als Instrumente einer den regionalen Bedürfnissen entsprechenden Qualifizierung, die Standortvorteile begründen können, aufgegriffen.<sup>12</sup>

---

9 Vgl. Schönfeld 1995.

10 Vgl. Schönfeld 1995, S. 28.

11 Vgl. Siehlmann 1988.

12 Vgl. ÖIBF/Gaubitsch et al. 1993.

### 3.2 Qualifizierung im Verbund

Qualifizierungsverbände stellen ein innovatives Konzept zur Qualifizierung von Beschäftigten dar, das durch Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert werden kann. »Ein *Qualifizierungsverbund* ist ein Zusammenschluß mehrerer Betriebe mit dem Ziel, gemeinsam Weiterbildungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen zu planen und umzusetzen.«<sup>13</sup> Durch eine Qualifizierung der Beschäftigten vor Ort sollen die Weiterbildungsmaßnahmen kostengünstiger und arbeitsplatznah erfolgen sowie letztlich der Zugang zur betrieblichen Weiterbildung generell erleichtert werden.<sup>14</sup> Die Bildungsmaßnahmen werden als Investitionen in die Zukunft der beteiligten Betriebe, als Stärkung regionaler Ökonomien und als Beiträge zur Arbeitsplatzsicherung betrachtet.

An einem Qualifizierungsverbund sollen nach den Erfahrungen der Österreichischen Studien- und Beratungsgesellschaft (ÖSB)<sup>15</sup> Betriebe teilnehmen, die ähnliche Rahmenbedingungen aufweisen, wie zum Beispiel hinsichtlich

- Standort,
- geographischer Lage,
- Arbeitsmarktsituation,
- im Betrieb eingesetzter Technologien,
- Branche,
- oder bereits miteinander kooperierender Betriebe

und die außerdem mit ähnlichen Problemstellungen konfrontiert sind, wie zum Beispiel

- neuen Qualifikationserfordernissen,
- Fachkräftemangel,
- Strukturwandel,
- veränderten Produktionsprozessen.

Qualifizierungsverbände sind als ein Instrument für Klein- und Mittelbetriebe (KMU)<sup>16</sup> gedacht, doch können an Qualifizierungsverbänden auch Großbetriebe teilnehmen. An der Ent-

13 Vgl. Informationsmaterial zu Qualifizierungsverbänden, ÖSB.

14 Die Mikrozensus Sonderauswertung aus dem Jahr 1989 zur betrieblichen Weiterbildung zeigt, daß räumliche Entfernung zu Schulungsträgern bzw. der aufgrund der Anfahrt entstehende Zeitaufwand (insbesondere bei Frauen) zu einer geringeren Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung führen (vgl. Frajji/Lassnigg 1992, Denk 1991a und 1991b).

15 Die ÖSB Unternehmensberatung Gesellschaft m.b.H. leistete in Österreich bei der Entwicklung und Umsetzung des arbeitsmarktpolitischen Instruments Qualifizierungsverbund Beratungsarbeit für das AMS und interessierte Betriebe.

16 Als Klein- und Mittelbetriebe gelten derzeit Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von höchstens 540 Millionen Schilling bzw. einer Jahresbilanzsumme von höchstens 360 Millionen Schilling, von denen sich höchstens 25% des Kapitals bzw. der Stimmrechte im Besitz von einem oder mehreren Unternehmen befinden, die nicht als Klein- oder Mittelbetriebe gelten. Diese Bestimmung wurde 1997 konkretisiert. Davor (zum Zeitpunkt der Statuierung des QVT) wurde ausschließlich auf die Zahl der MitarbeiterInnen abgestellt (weniger als 250 MitarbeiterInnen). Mindestens die Hälfte der am QVT teilnehmenden Betriebe sollten KMUs sein (vgl. Richtlinie AMF/5-1997).

wicklung des Projektes muß jedoch mindestens ein KMU beteiligt sein. Förderbar sind nahezu alle MitarbeiterInnen eines Betriebes; nicht förderbar sind definitiv gestellte ArbeitnehmerInnen, geringfügig Beschäftigte, Selbständige, GeschäftsführerInnen, Angehörige des Vorstands von Kapitalgesellschaften sowie leitende Angestellte mit einer maßgeblichen Einflußnahme auf die Unternehmensführung.

1998 gab es in Österreich rund 25 Qualifizierungsverbände unterschiedlicher Größe und inhaltlicher Ausrichtung. Auf der einen Seite stehen große Verbände, wie zum Beispiel der QVT (23 teilnehmende Betriebe) oder der Verbund im Außerfern (21 teilnehmende Betriebe), auf der anderen Seite gibt es eine Reihe kleinerer und thematisch fokussierterer Verbände (z.B. Stadtmarketingverbund, Verbund »Ökologisches Bauen«, Tischlereiverbund im Waldviertel, Elektroverbund in Wien, KFZ-Zuliefer-Verbund in der Steiermark, Gastronomieverbund in Puchberg).

### 3.3 Förderung des QVT durch den ESF

Der QVT wurde durch den ESF im Rahmen von Ziel 2 und Ziel 4 gefördert. Ziel 2 strebt eine Umstrukturierung jener Regionen an, die von einer rückläufigen industriellen Entwicklung schwer betroffen sind. Die Tätigkeit des ESF im Rahmen von Ziel 4 zielt auf eine Verbesserung der Qualifikationen und Beschäftigungsaussichten von Arbeitskräften ab, die bereits in einem Beschäftigungsverhältnis stehen. Die Einführung von Ziel 4 stellt eine unmittelbare Reaktion auf einen akuten Bedarf dar, nämlich auf die Notwendigkeit, den Arbeitskräften die Anpassung an den industriellen Wandel und an die Veränderungen der Produktionssysteme zu erleichtern. Im Hinblick auf einen optimalen Einsatz der verfügbaren finanziellen Mittel werden im Rahmen von Ziel 4 »Aktionen mit einem exemplarischen und innovativen Charakter und Multiplikatoreneffekt« unterstützt. Dadurch soll der Aufbau von Strukturen gefördert werden, die zur Lösung der durch den industriellen Wandel bedingten Probleme beitragen können. Die Tätigkeit des ESF soll die von den Mitgliedsstaaten selbst ergriffenen Maßnahmen ergänzen, nicht ersetzen.<sup>17</sup> Dabei ist insbesondere auf die Schwierigkeiten von Klein- und Mittelbetrieben Rücksicht zu nehmen.

Mit dem Ziel 4 des ESF wurde die Schulung von Beschäftigten zu einem expliziten Ziel in der österreichischen aktiven Arbeitsmarktpolitik. Der größte Teil der Ziel-4-Mittel ist der Qualifizierung von Beschäftigten, die vom Strukturwandel besonders betroffen sind, sowie der Qualifizierung von Schlüsselarbeitskräften gewidmet. Da Ziel 4 ein neues Instrument in der aktiven Arbeitsmarktpolitik darstellte, mußten die Förderrichtlinien 1995 erst neu entwickelt werden. In der ersten Phase waren die entsprechenden Richtlinien weniger restriktiv und wurden in einer späteren Phase weiter konkretisiert.

Ziele der Förderung von Beschäftigten sind einerseits die Weiterentwicklung der Qualifikationen von ArbeitnehmerInnen in Klein- und Mittelbetrieben und andererseits die Verhin-

---

<sup>17</sup> Prinzip der Zusätzlichkeit.

derung von Arbeitslosigkeit (präventiv durch die Erhaltung bestehender Arbeitsplätze). Zur Umsetzung dieses Ziels wurden sowohl personen- als auch unternehmensbezogene Instrumente geschaffen. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, ArbeitnehmerInnen, deren Arbeitsplätze durch Umstrukturierungen, Änderungen der Produktionslinie, Auftragschwankungen oder aus sonstigen Gründen gefährdet sind bzw. einer Veränderung unterliegen, zu unterstützen.<sup>18</sup>

Ein Schwerpunkt innerhalb von Ziel 4 sind innovative Modellprojekte. Ziel-4-Mittel sollen möglichst flexibel und präventiv eingesetzt werden, wobei, im Gegensatz zu traditionellen Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik, die Verbindung der Interessen von Beschäftigten und Unternehmen im Hinblick auf die Qualifizierung erreicht werden soll.<sup>19</sup> Der innovative Charakter bezieht sich auf die Erprobung neuer Konzepte, Inhalte, Methoden und Gestaltungsmöglichkeiten von beruflicher Qualifizierung.

Der QVT gilt als innovatives Modellprojekt im Rahmen des ESF. Gefördert wurden im konkreten Fall 85% der Kurskosten, zusätzlich im ersten Jahr 85% der Lohnkosten. Weiters wurde eine Koordinationskraft vor Ort zu 100% finanziert. Im allgemeinen werden in Österreich im Rahmen von Ziel 4 zwei Drittel der Kosten erstattet. Verbände werden häufig mit einem höheren Satz gefördert, um den zusätzlichen administrativen Aufwand abzugelten. Die Förderung wird je zur Hälfte von AMS und ESF getragen.

### **3.4 Die Arbeitsmarktlage im Bezirk Berndorf St. Veit (NÖ)**

Die Region Triestingtal umfaßt die Gemeinden Altenmarkt, Berndorf, Enzesfeld-Lindabrunn, Hernstein, Hirtenberg, Pottenstein und Weissenbach. Es handelt sich um ein altes Industriegebiet, das vom Strukturwandel besonders betroffen war und mit erheblichen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte. In den 80er Jahren kam es zu bedeutenden Beschäftigungsverlusten im Produktionssektor, während demgegenüber nur ein langsames Wachstum des Dienstleistungssektors zu beobachten war. Das Triestingtal gilt als Ziel-2-Gebiet im ESF und weist die dafür typische eindimensionale Betriebsstruktur auf. Die Wirtschaftsstruktur konzentriert sich auf die Metallindustrie und ist nach wie vor deutlichen, strukturell bedingten Veränderungsprozessen ausgesetzt. Der massive Personalabbau Ende der 80er Jahre und die Schließung einiger Unternehmen in dieser Region führten zu einer schweren regionalen Krise.

Zu Beginn der 90er Jahre lag die Arbeitslosenquote im Arbeitsmarktbezirk Berndorf deutlich über dem Gesamtdurchschnitt für Österreich bzw. Niederösterreich, wobei sich hier der massive Personalabbau eines Industriebetriebs besonders deutlich niederschlug. Im Jahr 1990 war die Arbeitslosenquote im Bezirk Berndorf mit 9,8% fast doppelt so hoch wie die Arbeitslosenquote in Österreich und Niederösterreich. Der Höhepunkt der Arbeitslosigkeit im Bezirk Berndorf wurde 1993 erreicht (mit einer Arbeitslosenquote von 9,9%, im Jahresdurchschnitt waren 971 Personen betroffen). Seit dem Jahr 1994 ging die Arbeitslosigkeit im Bezirk Berndorf drastisch zurück, was in einer deutlich sinkenden Arbeitslosenquote zum Ausdruck kam.

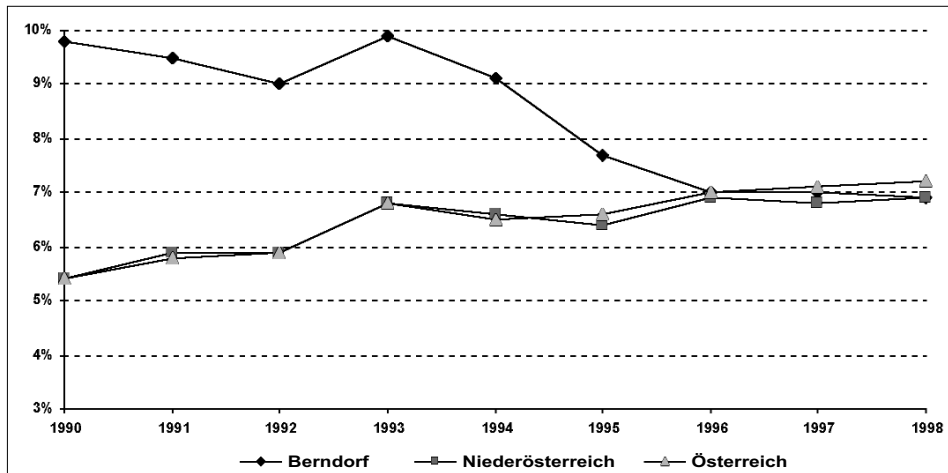
---

<sup>18</sup> Vgl. BMAGS 1995, S. 38.

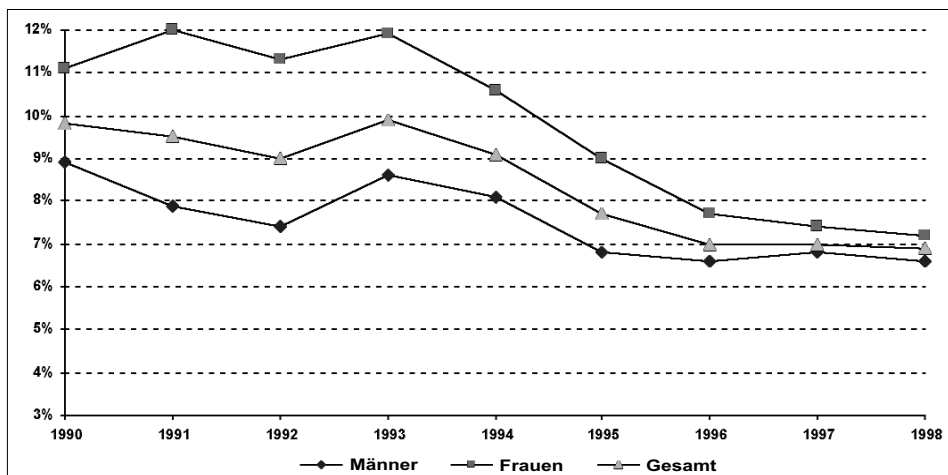
<sup>19</sup> Vgl. Draxl/Hausegger 1996, S. 9.

Die Verringerung der Arbeitslosenquote hat sich seit 1996 zwar verlangsamt, die Arbeitslosenquote liegt heute aber etwas unter dem österreichweiten Gesamtdurchschnitt und hat das Niveau von Niederösterreich erreicht (Berndorf 1997: 7,0%, 1998: 6,9%; NÖ 1997: 6,8%, 1998: 6,9%; Ö 1997: 7,1%, 1998: 7,2%).

**Grafik 1: Arbeitslosenquoten Berndorf, Niederösterreich, Österreich 1990–98**



**Grafik 2: Arbeitslosenquote nach Geschlecht (Bezirk Berndorf) 1990–98**



Quelle (beide): AMS

Die zu Beginn der 90er Jahre noch deutlich ausgeprägten geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Arbeitslosenquote haben sich seit Mitte der 90er Jahre nahezu nivelliert. Die Arbeitslosenquote der Frauen liegt zwar immer noch geringfügig über jener der Männer, doch haben sich die Quoten einander stark angenähert.

Die Betroffenheit von Arbeitslosigkeit je nach formaler Ausbildung hat sich in den letzten Jahren ebenfalls verändert. Während 1990 noch mehr als die Hälfte der Arbeitslosen im Jahresdurchschnitt über maximal einen Pflichtschulabschluß verfügte, lag der entsprechende Anteil an den Arbeitslosen im Jahr 1998 nur noch bei 43% (Männer: 37%, Frauen: 52%). Der Anteil der arbeitslosen MaturantInnen bzw. AkademikerInnen an allen Arbeitslosen stieg von 4% (1990) auf 7% (1998) an, wobei der Anteil der weiblichen Arbeitslosen mit Matura oder Universitätsabschluß stärker anstieg (Frauen 1990: 3%, 1998: 8%; Männer 1990: 4%, 1998: 6%).

In den 90er Jahren veränderte sich die Struktur der Arbeitslosigkeit im Bezirk Berndorf auch hinsichtlich des Alters, wobei insbesondere der Anteil der Arbeitslosen unter 25 Jahren deutlich zurückging, jener in der Gruppe der Personen ab 50 Jahren jedoch anstieg. Dies gilt jedoch primär für Männer. Der Anteil der Frauen unter 25 Jahren sank in geringerem Ausmaß als bei Männern, während der Anteil der Frauen in der Gruppe der Personen ab 50 Jahren nicht anstieg.

In Zeiten der höchsten Arbeitslosigkeit Mitte der 90er Jahre stieg insbesondere der Anteil der älteren Arbeitslosen, der Ende der 90er Jahre dann – primär durch Abgänge in Pension – wiederum deutlich zurückging.

Die Entwicklung der Arbeitsleistungsstruktur im Bezirk Berndorf weicht damit deutlich von der österreichweiten Entwicklung ab:

- Von der positiven Entwicklung am Arbeitsmarkt konnten in Berndorf vor allem Frauen profitieren. Während in Österreich die Unterschiede der Arbeitslosenquoten von Frauen und Männern im Laufe der Zeit eher zugenommen haben, haben sich diese in Berndorf verringert und entsprechen erst jetzt den österreichweiten Differenzen (Österreich: Arbeitslosenquote 1998 der Frauen 6,9%, der Männer 7,5%).
- Unterschiede zur Entwicklung in Österreich zeigen sich auch hinsichtlich der Arbeitslosigkeit von Personen mit maximal Pflichtschulabschluß. Während österreichweit im Jahr 1988 die Arbeitslosenquote von PflichtschulabgängerInnen nur drei Prozentpunkte über der allgemeinen Arbeitslosenquote lag, betrug der Abstand zehn Jahre später bereits sechs Prozentpunkte. Demgegenüber sank der Anteil der arbeitslosen PflichtschulabsolventInnen im Bezirk Berndorf im selben Zeitraum kontinuierlich.
- Die Entwicklung der altersspezifischen Arbeitslosigkeitsrisiken entspricht eher dem österreichweiten Trend: Während sich die Problematik der Jugendlichen langsam entschärft, bereiten die steigenden Anteile älterer Arbeitsloser zunehmend Sorgen.

## 4 Entstehungsgeschichte des QVT

Im folgenden wird versucht, den Entstehungsprozeß des QVT, die beteiligten AkteurInnen sowie die in der Region herrschenden Rahmenbedingungen, die die Entwicklung des QVT beeinflussten, zu beschreiben.

Das neue arbeitsmarktpolitische Instrument der MitarbeiterInnenqualifizierung im Verbund wurde nach Angaben der ÖSB von ihr nach einem deutschen Vorbild entwickelt und in das EPPD für Ziel 4 eingebracht. Im Rahmen einer Informationsveranstaltung des Bundesministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales (BMAGS) wurde dieses neue Konzept den BeraterInnen des AMS sowie den regionalen ESF-BeraterInnen vorgestellt (1. April 1996). Im konkreten Fall wurde die Idee von der AMS-Beraterin für Betriebe in Berndorf aufgegriffen und den lokalen Betrieben vorgestellt. Allerdings bestanden damals bereits gute Kontakte zu den ansässigen Betrieben, sodaß das bisher verfügbare arbeitsmarktpolitische Instrument der Förderung von MitarbeiterInnenqualifizierung im Rahmen von Ziel 4 von den Betrieben genutzt wurde. Außerdem hatten einige im Triestingtal ansässige Betriebe zu diesem Zeitpunkt bereits konkrete Pläne für Kooperationen.

Die Idee einer Kooperation war bereits aufgekommen, als ein Organisationsberater (Technisches Büro Ing. Hutter) den Betrieben dieser Region die Vorteile gemeinsamer Aktivitäten nahebrachte. Dabei ging es um die Erhebung gegenseitiger Zuliefermöglichkeiten statt Zukäufen von außen, von partiellen Einkaufspoolbildungen, von Energieeinsparungen oder Produktionsabgleichungen usw. Aufgrund von Kapazitätsengpässen des Unternehmensberaters kam man damals über eine erste Informationsveranstaltung, bei der knapp 40 von rund 70 kontaktierten Betrieben der Region teilnahmen, nicht hinaus. Analog dazu gab es zwischen den Betrieben des ehemaligen Berndorf-Konzerns aufgrund der gemeinsamen Firmengeschichte persönliche Kontakte; einerseits auf Ebene der Geschäftsleitungen und andererseits auf MeisterInnenebene sowie insbesondere auch unter den QualitätsmanagerInnen, die regelmäßige Treffen abhielten und Erfahrungen austauschten.

Parallel zur Informationsarbeit des AMS über neue Fördermöglichkeiten für Betriebe machten die regionalen ESF-BeraterInnen die Schulungsinstitute in Niederösterreich mit dem neuen Instrument bekannt. Auf Initiative des Wirtschaftsförderungsinstitutes (WIFI) fand schließlich ein Informationsgespräch zwischen dem regionalen ESF-Berater und der Firma Berndorf Band statt, in dem auch Fördermöglichkeiten von Qualifizierungsmaßnahmen angesprochen wurden. Ungefähr zur selben Zeit (Sommer 1996) informierte die AMS-Betriebsberaterin in Berndorf die Unternehmen von der Möglichkeit, Schulungen gemeinsam im Verbund durchzuführen, wodurch sich weitere Vorteile, wie zum Beispiel Schulungen vor Ort, die Möglichkeit Schulungsinhalte nach den betrieblichen Bedürfnissen festzulegen und höhere Förderungen, ergäben. Diese Informationen wurden vom damaligen Schulungsverantwortlichen und Qualitätsmanager der Firma Berndorf Band an den Kreis der anderen QualitätsmanagerInnen weitergegeben, und in der Folge organisierte die Berndorf Band eine gemeinsame Besprechung, zu der alle Firmen des Industriegeländes Berndorf eingeladen wurden. Bis auf einen Betrieb zeigten sich alle interessiert. Es wurde beschlossen, rasch mit gemeinsamen Schulungen von MitarbeiterInnen zu beginnen.

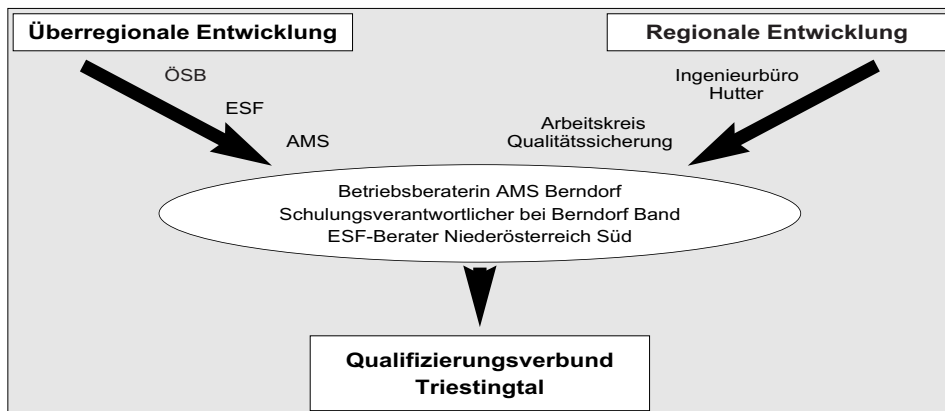


In einem ersten Schritt wurden Statuten ausgearbeitet, denenzufolge die Administration des Verbundes zunächst von der Firma Berndorf Band übernommen werden und dann jährlich zwischen den zunächst acht beteiligten Firmen wechseln sollte. Als Ziel des Verbundes wurde die gemeinsame Schulung von MitarbeiterInnen definiert, um Kostensenkungen (Preisvorteile durch gemeinsame Preisverhandlungen, Einsparungen von Fahrt- und Raumkosten) sowie eine flexiblere Handhabung (hinsichtlich Termine und Inhalte) zu erreichen. Der größte gemeinsame Schulungsbedarf wurde bei EDV-Kursen und Sprachschulungen identifiziert. *»Wir haben dann eigentlich sofort – schwarz – den Verbund begonnen. Wir hatten keine Genehmigung vom AMS und keine Zusage von Förderungen. Wir waren überzeugt von den gebrachten Argumenten, und ich war auch davon überzeugt, daß wir was gemeinsam tun sollten. Die Idee hat sofort eingeschlagen. Die anderen Betriebe haben mitgemacht, vor allem dadurch, daß sie keine Arbeit hatten.«* (Projektleiter)

In der Folge versuchte die AMS-Beraterin weitere Betriebe der Region für die Mitarbeit zu gewinnen. Teilweise wurde sie dabei vom ESF-Berater und dem Leiter der Qualitätssicherung der Berndorf Band unterstützt. Ersterer wollte allen Firmen der Region die Möglichkeit der Förderungen anbieten, letzterer war in erster Linie an einer Ausweitung des Verbundes interessiert, um das Schulungsvolumen zu erhöhen, da einige Kurse aufgrund von zu geringen TeilnehmerInnenzahlen entweder gar nicht stattfinden konnten oder die Betriebe mehr TeilnehmerInnen – als für einen störungsfreien Betriebsablauf verkraftbar war – gleichzeitig auf Schulungen schicken mußten, um die Kurse auszulasten.

Nach einer ersten Euphorie (die sie in erster Linie der Höhe der in Aussicht gestellten Förderungen zuschreibt) stieß die AMS-Beraterin nach eigenen Angaben auf erhebliche Vorbehalte seitens der Unternehmen. Es wurden Bedenken geäußert, die Betriebe könnten sich gegenseitig die MitarbeiterInnen abwerben, oder die MitarbeiterInnen könnten sich über die Höhe der gezahlten Löhne austauschen oder firmeninternes Know-how weitergeben usw. Sogar die Tatsache, daß eine Teilnahme am QVT nichts kostete und zu nichts verpflichtete, sich aber viele Möglichkeiten böten, konnte nicht alle angesprochenen GeschäftsführerInnen überzeugen.

**Grafik 3: Die Entstehung des Qualifizierungsverbundes Triestingtal**



IHS, 1999

In dieser Phase der Projektentwicklung wurden die an einem Qualifizierungsverbund interessierten Betriebe von der ÖSB sowie dem regionalen ESF-Berater in technischer Hinsicht unterstützt. *»Grundsätzlich ist unsere Aufgabe die, daß wir projektberatend tätig sind und gleichzeitig aber in dieser Projektentstehungsphase immer wieder mit der Förderstelle des AMS Rücksprache halten, ob wir uns quasi auf dem richtigen Weg befinden.«* (ESF-Berater)

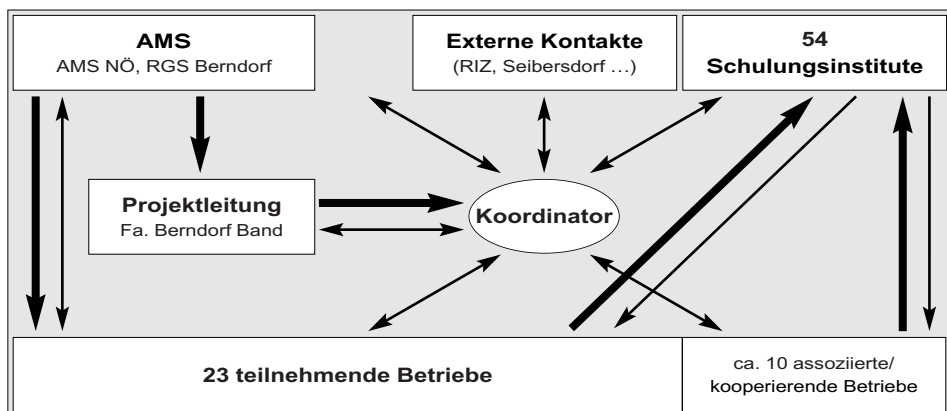
Die ÖSB führte im Herbst 1996 eine erste Qualifizierungsbedarfserhebung in einigen Betrieben durch. Dabei wurde ein Bottom-Up-Ansatz gewählt, das heißt, es wurden mehrere Workshops mit ArbeitnehmerInnen aus einzelnen Teilbereichen durchgeführt (Produktion, Verkauf, Administration, Management), um »aus erster Hand« den Qualifizierungsbedarf für die nächsten Jahre zu ermitteln. Zu Beginn dieser Workshops stand jeweils eine Präsentation der Unternehmensziele durch die Unternehmensleitung. Wenn über diese Ziele Klarheit unter den Beschäftigten bestand, wurde in weiterer Folge diskutiert, welche Qualifikationen die MitarbeiterInnen zur Realisierung dieser Ziele benötigen. Diese Vorgangsweise war mit allen acht ursprünglich interessierten Betrieben geplant, konnte aber aus Zeitgründen und aufgrund der Tatsache, daß sich die Zahl der an einer Teilnahme interessierten Betriebe laufend erhöhte, nicht realisiert werden. *»Wir haben uns dann zu einer Form entschlossen, daß die Ergebnisse der ersten fünf Betriebsbedarfserhebungen zusammengefaßt den anderen interessierten Unternehmen zur Verfügung gestellt wurden. Jedes Unternehmen hat einen Ordner bekommen, wo ganz genau drinnen stand, welche Schulungen mit welchen Inhalten, mit welcher Zielgruppe, mit welcher Dauer und in welcher Form durchgeführt werden sollen. Die Firmen hatten dann die Möglichkeit, ihren Bedarf mengenmäßig anzugeben.«* (ESF-Berater)

Während der Vorbereitungsphase erhöhte sich die Zahl der teilnehmenden Betriebe laufend, wodurch sich unter anderem der finanzielle Rahmen des Projektes ständig änderte. Es wurde schließlich eine »Deadline« festgesetzt, und per 1. April 1997 startete das Projekt »Qualifizierungsverbund Triestingtal« mit 23 teilnehmenden Betrieben (siehe Kapitel 5). Betriebe, die sich danach noch für eine Mitwirkung am QVT interessierten oder außerhalb des Ziel-2-Gebietes lagen, konnten dann einige Zeit später als sogenannte assoziierte Betriebe TeilnehmerInnen in Schulungen des QVT schicken, wofür sie allerdings keine Mittel aus der Verbundförderung erhielten (siehe 3.3).

Offizieller Projektwerber, also Antragsteller gegenüber dem AMS, war die Firma Berndorf Band. Die anderen am QVT teilnehmenden Betriebe mußten ein Betriebsbegehren an das AMS stellen. Insgesamt gab es also zwischen jedem teilnehmenden Betrieb und dem AMS einen eigenen Vertrag. Diese komplizierte Konstruktion wurde notwendig, da im Rahmen des QVT zu Beginn auch Lohn- und Lohnnebenkosten gefördert wurden und diese nur vom jeweiligen Arbeitgeber in Rechnung gestellt werden konnten. Der QVT selbst besaß keine eigene Rechtspersönlichkeit und durfte keine größeren Investitionen tätigen, wie zum Beispiel für die Ausstattung des Arbeitsplatzes des Koordinators oder die Einrichtung der Schulungsräume. Derartige Güter wurden teilweise von den beteiligten Firmen oder gar von den Schulungsinstituten zur Verfügung gestellt.

Am 1. Juli 1997 wurde der Koordinator des Verbundes eingestellt, da aufgrund der Größe des Verbundes die Administration weder für die zuständige Sachbearbeiterin des AMS noch für die einzelnen Betriebe zusätzlich zum »Alltagsgeschäft« bewältigbar war. Da der Verbund über keine eigene Rechtspersönlichkeit verfügte, wurde der Koordinator beim offiziellen Projektnehmer, der Firma Berndorf Band, angestellt. Diese Stelle wurde mit 100% der Lohnkosten gefördert. Zu den Aufgaben des Koordinators zählten neben der administrativen und organisatorischen Abwicklung des Verbundes auch die Auswahl der Schulungsinstitute, die Preisverhandlungen, die Konkretisierung der ersten Bedarfserhebung sowie die Durchführung einer weiteren für die zweite Periode und die Kontrolle über die Einhaltung der vorgegebenen Förderkriterien.

**Grafik 4: Organigramm des QVT**



IHS, 1999

Von der ursprünglichen Konzeption her betrachtet, war eine Projektlaufzeit von einem Jahr geplant (erste Periode von April 1997 bis März 1998), wobei grundsätzlich die Möglichkeit der Verlängerung um ein weiteres Jahr bestand. Bereits im Jänner 1998 wurde die Verlängerung um ein weiteres Jahr beschlossen (zweite Periode von April 1998 bis März 1999), da die für das erste Jahr budgetierten Mittel nicht aufgebraucht wurden. Dies ergab sich deshalb, weil der organisatorische Vorlauf, die ständige Erhöhung der TeilnehmerInnenzahlen, die Bedarfserhebungen, die Auswahl der Schulungsinstitute, das Einsetzen des Koordinators usw. den Schulungsbeginn bis September 1997 verzögerten. Zudem hatten die Betriebe ursprünglich ihren Schulungsbedarf viel zu hoch angesetzt und konnten diesen nicht in der erwarteten Höhe umsetzen, da sie realisieren mußten, daß zu viele gleichzeitige Teilnahmen von MitarbeiterInnen an Qualifizierungsmaßnahmen erhebliche Störungen des betrieblichen Ablaufs zur Konsequenz hätten (Abwesenheitszeiten).

In der ersten Periode des QVT wurden 85% der Sach- und Lohnkosten gefördert. In der zweiten Periode erfolgte nur noch die Förderung der Sachkosten, jedoch keine Vergütung der Lohnkosten. Die Schulungen fanden zum überwiegenden Teil vor Ort, also in Räumlichkeiten

der ansässigen Betriebe, statt. Die Infrastrukturkosten (Kosten für Räume oder Bereitstellung von Maschinen) wurden zwischen den einzelnen Betrieben verrechnet und im Rahmen der Sachkosten gefördert. Aus diesem Grund mußten die einzelnen Schulungsaktivitäten sowie die teilnehmenden MitarbeiterInnen genau erfaßt werden. Dies erfolgte über sogenannte »Personenbeiblätter«, die für jede Teilnahme ausgefüllt werden mußten und der Abrechnung mit dem AMS dienten.

Zu Beginn des Projektes wurden aufgrund der von den Betrieben (im Projektbegehren) gemeldeten Teilnahmen die zu erwartenden Kosten berechnet und von seiten des AMS eine Mitteilung erstellt, die die Förderung in Höhe von 85% der Kosten für die gemeldete Zahl von TeilnehmerInnen zusagte. In einigen Fällen erfolgte eine Bevorschussung der Förderung, ansonsten wurden nach dem ersten Jahr 85% des Betrages laut Mitteilung ausbezahlt. Nach der ersten Periode erfolgte eine Zwischenabrechnung; je nach Höhe der ausbezahlten bzw. verbrauchten Mittel wurde dann eine Nachzahlung vom AMS geleistet, eine Rückforderung für zu viel ausbezahlte Mittel gestellt oder, so die Differenz zwischen bewilligten und verbrauchten Mitteln einen gewissen Rahmen nicht überstieg, dieses Guthaben für die zweite Periode fortgeschrieben. Die Bezahlung der Kurse wurde direkt zwischen den Betrieben und den Schulungsinstituten abgewickelt. Der QVT (bzw. der Koordinator des QVT) trat nur als Vermittler der Leistungen und als Großeinkäufer in Erscheinung.

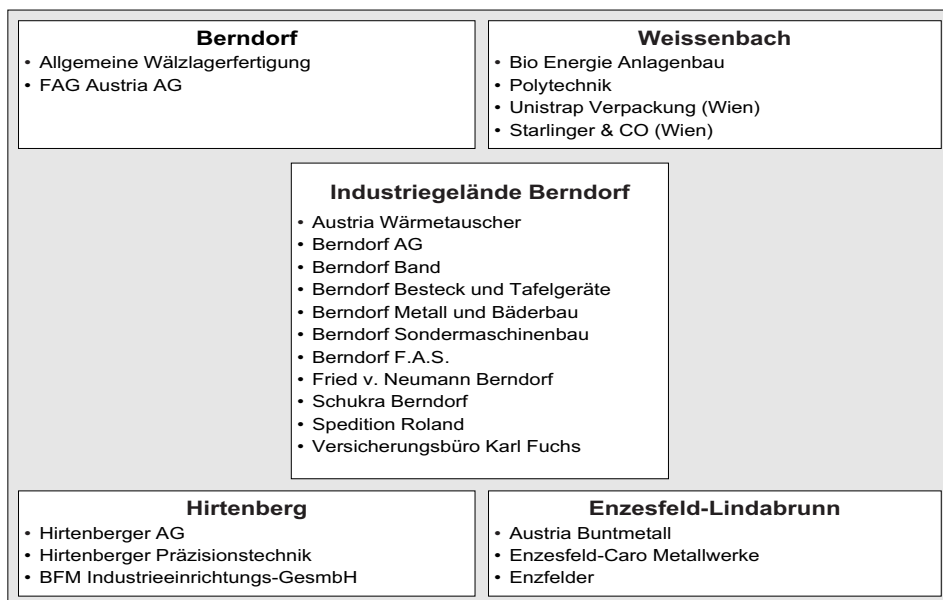
Die Entstehungsgeschichte des QVT ist durch zwei Besonderheiten gekennzeichnet. Zum einen erhöhte sich – wie bereits erwähnt – die Zahl der an einer Teilnahme interessierten Betriebe laufend (wenn auch sehr schleppend), was für die Planung, Organisation und Administration des Projektes enorme Probleme mit sich brachte. Auf der anderen Seite waren die Rahmenbedingungen für das Projekt, das für Österreich ein Pilotprojekt darstellte, noch nicht wirklich ausformuliert. Der regionale ESF-Berater drückt dies folgendermaßen aus: *»Es hat am Anfang keine konkreten Vorstellungen gegeben. Außer dem wirklich sehr ausgeprägten Wunsch, daß gemeinsam etwas gemacht wird.«*

Die Lage in einem Talkessel, die Tatsache, daß es sich hauptsächlich um KMUs handelte, sowie die Erklärung zum Ziel-2-Gebiet machten das Triestingtal zu einem nahezu optimalen Standort für einen Qualifizierungsverbund. Zudem hatten die Betriebe mit ähnlichen Problemen zu kämpfen (z.B. Qualifizierungsbedarf aufgrund technologischer Weiterentwicklung und neuer Produktionstechniken, Strukturwandel, verstärkter Konkurrenzdruck nach dem EU-Beitritt).

## 5 Am QVT teilnehmende Betriebe

23 Betriebe – vorwiegend aus der Metall- und Maschinenbauindustrie – bildeten gemeinsam den Qualifizierungsverbund Triestingtal (QVT). Den Kern des Verbundes stellen acht ehemals zum Berndorf-Konzern gehörende Betriebe, von denen heute, nach der Umstrukturierung der Berndorf-Gruppe im Jahr 1988, sieben Teil der Berndorf AG sind.<sup>20</sup> Diese und drei weitere QVT-Mitglieder, also die Hälfte aller QVT-Betriebe, sind auf dem Industriegelände in Berndorf angesiedelt. Dazu kommen noch zwei weitere Betriebe aus Berndorf, je drei aus Enzesfeld und Hirtenberg sowie vier aus Weissenbach.<sup>21</sup> Somit umfaßt der QVT Unternehmen aus vier Ortschaften des südlich von Wien gelegenen Triestingtals.

**Grafik 5: Teilnehmerbetriebe am QVT nach Standorten**



IHS, 1999

Neben den Betrieben der Berndorf-Gruppe gehören auch andere QVT-Betriebe größeren, teilweise auch ausländischen Konzernen an: So sind zum Beispiel die FAG Austria in Berndorf sowie die Allgemeine Wälzlager Fertigungsgesellschaft Töchter der deutschen FAG Kugelfischer, die ehemalige Austria Wärmetauscher – jetzt Modine Austria – ist Tochter der US-amerikanischen Modine, die Enzesfeld-Caro Metallwerke gehören zur Austria Buntmetall in Enzesfeld bzw. Amstetten, die Schukra Berndorf zur Schukra Linz bzw. zur Schukra of North

<sup>20</sup> Die Schukra Berndorf (früher Berndorf Automotive Produkte GesmbH) wurde inzwischen an die Schukra Linz Gerätebau GmbH verkauft.

<sup>21</sup> Zwei der Weissenbacher Betriebe haben ihren Firmensitz und die zentrale Verwaltung in Wien.

America (Kanada) und, nicht zu vergessen, die Hirtenberger Gruppe mit ihren drei am QVT beteiligten Betrieben.

Aus dieser Perspektive umfaßt der QVT deutlich weniger als 23 Unternehmen, da bei verbundenen Betrieben oftmals nur eine einzige Instanz die Entscheidung für die Teilnahme am QVT traf und auch nur ein/e AnsprechpartnerIn für den QVT benannt wurde, der/die die Schulungen dann für die gesamte Betriebsgruppe abwickelte. Dies gilt allerdings ausdrücklich nicht für die Betriebe der Berndorf-Gruppe, die sich alle als eigenständige Unternehmen mit individuellen AnsprechpartnerInnen am QVT beteiligten, obwohl auch hier anzunehmen ist, daß die Entscheidung für die Teilnahme von der Konzernleitung, die den QVT sogar in ihren Geschäftsberichten 1997 und 1998 als Beispiel für ihre erfolgreichen Weiterbildungsaktivitäten erwähnt, positiv beeinflusst wurde.<sup>22</sup>

Zu diesen 23 formell am QVT beteiligten Betrieben kommen noch etwa zehn weitere assoziierte Betriebe bzw. Betriebe, die mit dem QVT lose kooperierten, hinzu. Diese Betriebe nahmen aus verschiedenen Gründen nicht offiziell am QVT teil, weil sie sich etwa zu spät für die Teilnahme entschlossen hatten oder außerhalb des Triestingtals und somit außerhalb des Ziel-2-Gebietes angesiedelt sind. Die Betriebe konnten teilweise in Form von Einzelbegehren einen Förderantrag für Mitarbeiterqualifizierungen stellen, wobei die Höhe der Förderung deutlich niedriger war. In die eigentliche Evaluation des QVT werden diese Betriebe jedoch nicht einbezogen.<sup>23</sup> Es wurden jedoch einige der betroffenen Betriebe bezüglich ihrer Kooperation mit dem QVT befragt (siehe Kapitel 6.1.1).

## 5.1 Beschäftigte

In den formell am QVT teilnehmenden Betrieben waren 1998 im Jahresmittel über 2.600 Personen beschäftigt. Die Zahl der Beschäftigten pro Betrieb bewegte sich zwischen zwei Personen und rund 450, der Durchschnitt liegt bei 110 Beschäftigten.

Es gibt zwar keine einheitliche Definition, bis zu welcher MitarbeiterInnenzahl ein Betrieb in Österreich als Klein-, Mittel- oder Großbetrieb gilt, aber nach einer durchaus gängigen Sichtweise werden Betriebe mit bis zu 50 MitarbeiterInnen als Kleinbetriebe, Betriebe, die zwischen 51 und 250 MitarbeiterInnen aufweisen, als Mittelbetriebe und Betriebe mit mehr als 250 MitarbeiterInnen als Großbetriebe bezeichnet. Demnach haben am QVT zehn Kleinbetriebe, neun Mittelbetriebe und vier Großbetriebe<sup>24</sup> teilgenommen.

<sup>22</sup> »Im Rahmen eines unter anderem von Berndorf ins Leben gerufenen Schulungsverbundes Triestingtal wurden am Standort Berndorf bei über 500 Teilnahmen an Seminaren mehr als 1.500 Tage in die Qualifikation der Mitarbeiter investiert. Die Kosten konnten durch EU-Fördermittel niedrig gehalten werden. Das Bildungsprogramm wird vorwiegend in dem eigens gebauten Schulungszentrum angeboten und sehr positiv aufgenommen. Die Seminare vor Ort bedeuten vor allem eine wesentliche Erleichterung, da sie ihren normalen Tagesablauf beibehalten können.« (Geschäftsbericht 1998 der Berndorf AG).

<sup>23</sup> Dies deshalb, da als Grundlage für die Evaluation die Aufzeichnungen des AMS über die im Rahmen des QVT geförderten Personen herangezogen werden.

<sup>24</sup> Einer dieser Großbetriebe, die Hirtenberger AG, beschäftigt nach weiterem Personalabbau inzwischen weniger als 250 MitarbeiterInnen und ist daher nun als Mittelbetrieb zu bezeichnen.

**Tabelle 1: Anzahl der MitarbeiterInnen sowie Anteil der ArbeiterInnen der Teilnehmerbetriebe am QVT (1998 bzw. 1. Quartal 1999)**

	MitarbeiterInnen	Anteil der ArbeiterInnen (in %)
Allgemeine Wälzlagerfertigung	96	86
Austria Buntmetall*	ca. 8	–
Austria Wärmetauscher	370	88
Berndorf AG	28	19
Berndorf Band	181	63
Berndorf Besteck und Tafelgeräte	41	30
Berndorf Metall- und Bäderbau	117	68
Berndorf Sondermaschinenbau	41	67
BFM Industrieeinrichtungen-GesmbH	12	33
Bio Energie Anlagenbau	ca. 14	k.A.
Enzesfeld-Caro Metallwerke	205	71
Enzfelder GmbH	12	60
FAG Austria	453	83
Berndorf FAS	52	70
Fried v. Neumann Berndorf	34	76
Hirtenberger AG	262	75
Hirtenberger Präzisionstechnik	117	76
Polytechnik	48	48
Schukra Berndorf	62	71
Spedition Roland*	3	0
Starlinger & CO	398	58
Unistrap Verpackung	60	80
Versicherungsbüro Karl Fuchs*	2	–
<b>Gesamt</b>	<b>2.614</b>	<b>64</b>

\* Diese Betriebe wurden im Rahmen der Evaluation nicht befragt.

Quelle: IHS-Betriebserhebung, Angaben des QVT

Das Ausmaß der Fluktuation der Beschäftigten schwankt beträchtlich zwischen den einzelnen Betrieben und folgt keinem eindeutigen Muster. Von der Tendenz her ist sie allerdings bei Betrieben mit einem großen Anteil von Beschäftigten in der Produktion (und damit einhergehend zumeist mit hohem ArbeiterInnenanteil) höher. Sie erreichte – gemessen am Durchschnitt der Zu- und Abgänge bezüglich der Gesamtzahl der MitarbeiterInnen 1998 – bis zu 40% (Allgemeine Wälzlagerfertigung und Unistrap) der Beschäftigten pro Jahr. Von den 20 befragten Betrieben erwarten vier einen Beschäftigungszuwachs in der Produktion in den nächsten drei Jahren, einer eine Verringerung des Personalstandes. Für die Verwaltung erwarten jeweils zwei Betriebe eine Ausweitung bzw. Reduktion der Beschäftigten, und für den Vertrieb erwarten zwei Betriebe einen Beschäftigungszuwachs. Alle anderen rechnen mit einer unveränderten Zahl von MitarbeiterInnen.<sup>25</sup> Ausweiten wollen die Beschäftigung insbesondere die Berndorf Metall- und Bäderbau, die ENZ-CARO, die Schukra Berndorf sowie die Hirtenberger Präzisionstechnik.

<sup>25</sup> Ein Betrieb machte hierzu keine Angaben.

Mehr als 60% der Beschäftigten sind in der Produktion tätig, 29% in der Verwaltung und 9% im Vertrieb. Sehr geringe Beschäftigtenanteile in der Produktion weist naturgemäß die Holdingverwaltung Berndorf AG auf (14%), aber auch die Berndorf Besteck (0%), da in Berndorf nur noch der Vertrieb und die Verwaltung der Berndorf-Besteck-Töchter angesiedelt sind. Sehr hohe Produktionsanteile weisen dagegen die FAG Austria (95%) und die Allgemeine Wälzlagerfertigung (100%) auf. Mit dem Anteil der Produktion korrespondiert in etwa der Anteil der ArbeiterInnen. So sind zum Beispiel bei der Allgemeinen Wälzlagerfertigung 88% der Beschäftigten ArbeiterInnen, bei der Berndorf Band 63% und bei der Berndorf AG 19% (siehe Tabelle 1).

Die Struktur der Beschäftigten hinsichtlich ihrer beruflichen Position hängt erwartungsgemäß mit der höchsten abgeschlossenen Schulbildung zusammen. Auch in diesem Punkt zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Betrieben.<sup>26</sup> So haben fast zwei Drittel der FAG Austria-MitarbeiterInnen lediglich einen Pflichtschulabschluss, wohingegen in der Berndorf-Holdingverwaltung (Berndorf AG) fast 30% der Beschäftigten einen Hochschulabschluss aufweisen. Von den MitarbeiterInnen der Hirtenberger AG, der Allgemeinen Wälzlagerfertigung, der FAG Austria, der Sondermaschinenbau und der Metall- und Bäderbau haben weniger als 10% eine Matura. Im Durchschnitt über alle Betriebe, die hierzu Angaben machten, verfügen 23% der MitarbeiterInnen nur über einen Pflichtschulabschluss, 53% haben eine Lehre abgeschlossen, weitere 8% können eine Fachschulbildung vorweisen, 13% eine Matura und 4% einen Hochschulabschluss. Insgesamt haben 83% aller Beschäftigten keine Matura, was ziemlich genau dem Vergleichswert für die erwerbstätige Wohnbevölkerung im Bezirk Baden entspricht (81,5% haben laut Volkszählung 1991 keine Matura). Neben der Berndorf AG beschäftigen noch die Polytechnik, die Berndorf Besteck, die ENZ-CARO und die Berndorf Band überdurchschnittlich viele MaturantInnen oder HochschulabsolventInnen.

## 5.2 Schulungsverhalten vor und im QVT

Die unterschiedlichen Betriebsgrößen spiegeln sich in den Daten über die von den Betrieben in Schulungen entsandten Personen wider, wobei jedoch deutlich hervorzuheben ist, daß kein Betrieb oder keine Unternehmensgruppe die Schulungen dominierte.<sup>27</sup> Die größten Anteile unter den teilnehmenden Personen stellten mit je 163 TeilnehmerInnen (= 16,4% aller TeilnehmerInnen) die Berndorf Band und die FAG Austria,<sup>28</sup> die geringsten die Spedition Roland<sup>29</sup> (drei Beschäftigte) und die Austria Buntmetall sowie das Versicherungsbüro Fuchs<sup>30</sup> (keine einzige geförderte Teilnahme). Diese drei letztgenannten Betriebe blieben daher in der Betriebserhebung unberücksichtigt.

<sup>26</sup> Diese Angaben beziehen sich nur auf 15 Betriebe oder ca. zwei Drittel aller Beschäftigten, da die anderen hierzu keinen Angaben machten bzw. machen konnten.

<sup>27</sup> Diese und alle folgenden Angaben zum Schulungsverhalten beziehen sich lediglich auf vom AMS geförderte Personen gemäß den AMS-Personenbeiblättern. Alle nicht geförderten Personen, die eventuell auch an Kursen des QVT teilnahmen, bleiben also hier unberücksichtigt.

<sup>28</sup> Die sieben Betriebe der Berndorf-Gruppe stellten insgesamt ca. 31% der TeilnehmerInnen.

<sup>29</sup> Bei der Spedition Roland handelt es sich lediglich um eine kleine Filiale der Firma am Standort Berndorf mit drei MitarbeiterInnen.

<sup>30</sup> Der Geschäftsführer nahm an Schulungen des QVT teil. Da er keine Förderung erhielt, wird er hier nicht als Teilnehmer angeführt (vgl. Kapitel 3.3).



**Tabelle 2: Zahl der MitarbeiterInnen (1998) und TeilnehmerInnen am QVT (1997–99) sowie Beteiligungsquote nach Betrieben (gereiht)**

	MitarbeiterInnen insgesamt	Geschulte MitarbeiterInnen	Beteiligungs- quote (in %)
Spedition Roland	3	3	100
Berndorf Band	181	163	90
BFM Industrieeinrichtungen-GesmbH	12	9	75
Bio Energie Anlagenbau	ca. 14	9	ca. 64
Unistrap Verpackung	60	36	60
Enzfelder	12	7	58
Polytechnik	48	28	58
Berndorf Metall- und Bäderbau	117	68	58
Berndorf Besteck und Tafelgeräte	41	19	46
Berndorf AG	28	12	43
Berndorf Sondermaschinenbau	41	16	39
FAG Austria	453	163	36
Starlinger & CO	398	138	35
Berndorf FAS	52	18	35
Hirtenberger Präzisionstechnik	117	38	32
Hirtenberger AG	262	81	31
Enzesfeld-Caro Metallwerke	205	63	31
Allgemeine Wälzlagerfertigung	96	25	26
Schukra Berndorf	62	13	21
Austria Wärmetauscher	370	77	21
Fried v. Neumann Berndorf	34	7	21
Versicherungsbüro Karl Fuchs	2	0	0
Austria Buntmetall	ca. 8	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>ca. 2.614</b>	<b>993</b>	<b>ca. 38</b>

*Beteiligungsquote* = Anteil der am QVT teilnehmenden MitarbeiterInnen an allen Beschäftigten  
*Quelle:* IHS-Betriebserhebung, IHS-Personenfile, Angaben des QVT

Sehr unterschiedlich war auch das Ausmaß der Teilnahmen am QVT zwischen den einzelnen Betrieben: Gemessen an den MitarbeiterInnenzahlen im Jahresmittel 1998 nahmen immerhin 90% der Beschäftigten der Berndorf Band an mindestens einem Kurs teil (bei der Spedition Roland mit nur drei MitarbeiterInnen sogar 100%). Bei anderen Betrieben lag dieser Anteil zum Teil nur bei knapp über 20% (Schukra Berndorf, Austria Wärmetauscher, Fried v. Neumann Berndorf). Im Durchschnitt über alle Betriebe nahmen rund 38% der Beschäftigten im Rahmen des QVT an zumindest einer Qualifizierungsmaßnahme teil. Hierbei läßt sich kein ganz eindeutiger Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Anteil der geschulten MitarbeiterInnen feststellen, allerdings mit Ausnahme der größten Betriebe (über 200 Beschäftigte), die alle einen unterdurchschnittlichen Anteil ihrer Belegschaft schulten, bzw. der Kleinbetriebe (bis 50 Beschäftigte), die fast alle zwischen 40% und 75% ihrer MitarbeiterInnen weiterqualifizierten.

Die Zahl der SchulungsteilnehmerInnen während des QVT lag im Schnitt mehr als doppelt so hoch wie 1996. Bei manchen Betrieben (Berndorf Sondermaschinenbau, Unistrap) wurden fünfmal so viele Personen geschult wie noch 1996. Bei der Berndorf Besteck nahmen dagegen nur etwa halb so viele Personen an einer Schulung teil wie im Jahr vor dem QVT, und auch die Betriebe Fried v. Neumann Berndorf und Starlinger & CO schulten im QVT gegenüber dem Vorjahr in etwas geringerem Ausmaß.

**Tabelle 3: Im QVT geschulte MitarbeiterInnen im Verhältnis zur Zahl der 1996 geschulten MitarbeiterInnen**

	QVT 1 (9/97–3/98)	QVT 2 (4/98–3/99)	Im Durchschnitt über beide Perioden
Austria Wärmetauscher	1,9	3,3	2,6
Berndorf Band	2,8	2,7	2,8
Berndorf Besteck und Tafelgeräte	0,3	0,5	0,4
Berndorf Sondermaschinenbau	4,7	5,3	5,0
BFM Industrieeinrichtungen-GesmbH	4,5	2,0	3,3
Enzfelder	1,5	2,5	2,0
FAG Austria	1,8	1,4	1,6
Berndorf F.A.S.	1,5	1,6	1,5
Fried v. Neumann Berndorf	0,8	1,0	0,9
Hirtenberger AG	1,6	0,6	1,1
Hirtenberger Präzisionstechnik	2,7	1,7	2,2
Schukra Berndorf	0,9	2,9	1,9
Starlinger & CO	0,8	0,7	0,7
Unistrap Verpackung	5,6	5,0	5,3
<b>Durchschnitt</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>

Die Firmen Allgemeine Wälzlagerfertigung, Berndorf AG, Metall- und Bäderbau, ENZ-CARO, Polytchnik und Bio Energie machten hierzu keine Angaben.

Quelle: IHS-Betriebserhebung

Demzufolge wurde während des QVT auch insgesamt ein deutlich größerer Anteil der Beschäftigten geschult als in den beiden Jahren vor dem QVT.<sup>31</sup> Im Schnitt über alle Betriebe, die hierzu Angaben machten, wurde 1997 ein fast dreimal so hoher Anteil der Belegschaft geschult als noch 1995. Einzig die Berndorf FAS und die Starlinger & CO gaben an, im Jahr 1995 bzw. 1996 ein größeres Schulungsprogramm durchgeführt zu haben (als während des QVT). Insgesamt machten nur zehn Betriebe Angaben über ihre Schulungstätigkeit im Jahr 1995. Immerhin zwei davon gaben an, damals überhaupt keine Schulungen durchgeführt zu haben.

<sup>31</sup> Anzumerken bleibt, daß 13 der am QVT beteiligten Betriebe ISO 9000 zertifiziert sind, das heißt, daß sie kontinuierliche MitarbeiterInnenqualifizierung betreiben sollten. Die ISO 9000 zertifizierten Betriebe sind: Allgemeine Wälzlagerfertigung, Austria Wärmetauscher, FAG Austria AG, Berndorf Band, Berndorf Metall- und Bäderbau, Berndorf FAS, Berndorf Sondermaschinenbau, Schukra Berndorf, EnzCaro, Hirtenberger Präzisionstechnik, Hirtenberger AG, BFM Industrieeinrichtungen GesmbH, Fried v. Neumann Berndorf.

### 5.3 Schulungsbudget

Nahezu alle Betriebe erhöhten ihr Schulungsbudget<sup>32</sup> während des QVT – manche sogar sehr deutlich –, obwohl sich die Kurskosten wesentlich verringerten. Das verdeutlicht noch einmal, daß im QVT deutlich mehr Personen geschult wurden und/oder öfter an Schulungen teilnahmen als noch in den Jahren 1995 und 1996.

Eine Firma verfünffachte ihr Schulungsbudget pro beschäftigter Person gegenüber 1995, zwei weitere verfünffachten es fast. In zwei Betrieben wurde das Schulungsbudget ungefähr verdreifacht. Geringere Ausgaben pro beschäftigter Person gab dagegen nur eine Firma an. Viele Betriebe erhöhten ihr Schulungsbudget allerdings schon 1996 – also vor dem QVT – deutlich, teilweise weil sie teilweise schon Förderungen aufgrund von Einzelbegehren erhielten. Im Durchschnitt über die beiden Jahre des QVT blieb das Schulungsbudget pro MitarbeiterIn bei neun Betrieben etwa gleich hoch wie 1996, fünf erhöhten es (bis um das Fünffache). Nur ein Betrieb sparte etwa die Hälfte seines Budgets von 1996 ein. Fünf Betriebe machten hierzu keine Angaben.

In absoluten Beträgen schwankt das Schulungsbudget pro MitarbeiterIn zwischen den Betrieben sehr stark (zwischen öS 1.000,- und öS 11.000,- pro beschäftigter Person). Allerdings ist der erstgenannte Betrieb ein typischer Produktionsbetrieb mit hohem ArbeiterInnenanteil sowie einer jährlichen Fluktuation von rund 40% der Arbeitskräfte und der zweitgenannte eine Holdingverwaltung mit überdurchschnittlich hohem AkademikerInnenanteil (fast 30%). Im Schnitt über alle Betriebe wurden pro beschäftigter Person 1997 etwa öS 5.000,- und 1998 etwa öS 4.200,- für Qualifizierungen ausgegeben, also etwas mehr als das Doppelte gegenüber 1995 bzw. um rund 30% mehr als 1996.

Für die Einschätzung der zukünftigen Schulungsausgaben kommt dem Basisjahr der Betrachtung entscheidende Bedeutung zu: Gegenüber der Schulungsperiode des QVT wollen neun Betriebe ihr Budget pro beschäftigter Person (bei Annahme eines gleichbleibenden Beschäftigtenstandes) wieder verringern, vier wollen etwa die gleiche Summe für Schulungen ausgeben, drei wollen schlußendlich ihr Budget erhöhen (vier machten hierzu keine Angaben). Gegenüber der Periode vor dem QVT aber wollen vier Betriebe mehr ausgeben, fünf etwa gleich viel und fünf weniger (hier machten sechs Betriebe keine Angaben). Im Schnitt über alle Betriebe, die hierzu Angaben machten, wird das Schulungsbudget pro beschäftigter Person im nächsten Jahr um rund 15% niedriger liegen als 1996 bzw. um ein Drittel gegenüber 1997 und um ein Viertel gegenüber 1998 sinken, aber dennoch etwa um 40% höher sein als 1995.

Betrachtet man zuerst den auf die einzelnen Betriebe entfallenden Anteil des Gesamtbudgets am QVT, um diesen anschließend mit der Betriebszugehörigkeit der TeilnehmerInnen zu vergleichen, so zeigt sich, daß auch in finanzieller Hinsicht kein Betrieb den QVT dominierte und das Gesamtbudget des QVT in etwa entsprechend dem Beschäftigtenanteil auf die Betriebe aufgeteilt wurde.

<sup>32</sup> Aus Gründen der Vergleichbarkeit wird im folgenden das Schulungsbudget in »öS pro beschäftigter Person« verwendet.

**Tabelle 4: Anteile am Gesamtbudget des QVT und Anteile an allen TeilnehmerInnen nach Firmen (in %)**

	<b>Anteil am Gesamtbudget</b>	<b>Anteil an Beschäftigten</b>
Berndorf Band	20,2	16,4
FAG Austria	18,6	16,4
Starlinger & CO	10,4	13,9
Austria Wärmetauscher	8,5	7,8
Enzesfeld-Caro Metallwerke	7,5	6,3
Berndorf Metall- und Bäderbau	7,4	6,8
Hirtenberger AG	4,6	8,2
Allgemeine Wälzlagerfertigung	3,2	2,5
Berndorf FAS	2,9	1,8
Unistrap Verpackung	2,8	3,6
Hirtenberger Präzisionstechnik	2,8	3,8
Polytechnik	2,5	2,8
Berndorf Besteck und Tafelgeräte	1,7	1,9
Berndorfer Sondermaschinenbau	1,6	1,6
Schukra Berndorf	1,3	1,3
Berndorf AG	1,0	1,2
BFM Industrieeinrichtungs-GesmbH	0,9	0,9
Bio Energie Anlagenbau	0,9	0,9
Fried von Neumann Berndorf	0,6	0,7
Enzfelder	0,4	0,7
Spedition Roland	0,2	0,3
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quelle: IHS-Personenfile, Angaben des QVT

## 6 Der QVT aus der Sicht der Betriebe

### 6.1 Motive für die Teilnahme am QVT

Auf die Frage nach den Motiven für die Teilnahme am QVT und den damit verbundenen Erwartungen nennen 13 von 15 Schulungsverantwortlichen die Preisvorteile der Verbundschulungen. Immerhin gut die Hälfte (acht) führt einen gewissen Nachhol- bzw. Qualifizierungsbedarf an, und für jeweils ein Drittel war ein wichtiger Grund, daß die Schulungen vor Ort stattgefunden haben bzw. die Administration von einer zentralen Stelle, dem Koordinator, übernommen wurde. *»Die Erwartung war, daß eine Vielzahl von Schulungen bzw. viele Schulungsinhalte zu günstigen Kosten in der unmittelbaren Nähe der Firma angeboten werden.«* (S 6) In bezug auf die Nähe der Schulungen formulierte ein Betrieb, der auch vor dem QVT schon regelmäßig Schulungen durchführte, eine interessante Erwartung an den QVT: *»Daß wir hier unsere Mitarbeiter mit geringstmöglichem betrieblichen Aufwand (nicht Verwaltungsaufwand – sondern betrieblicher Aufwand) – [ohne] Störung des Betriebsflusses – auf ein höheres Ausbildungsniveau bringen können.«* (S 14) Man müßte nämlich zwischen betrieblichem Aufwand und Verwaltungsaufwand unterscheiden. Der Verwaltungsaufwand für diese Schulungen sei gestiegen, aber die Störung des Betriebsflusses aufgrund der Schulungen wäre minimal gewesen, da die Schulungen vor Ort stattgefunden hätten und gut organisiert waren.

Relativ selten wurden sowohl die Schulungsinhalte bzw. die Möglichkeit, die Inhalte auf die konkreten Bedürfnisse der Betriebe abstimmen zu können, als auch mögliche Synergieeffekte, Kooperationsmöglichkeiten oder einfach das Kennenlernen von und der Erfahrungsaustausch mit anderen Firmen genannt. Für manche Betriebe jedoch war dies ein sehr zentraler Punkt, wie ein Schulungsverantwortlicher erläuterte: *»Unsere Erwartungen waren der überbetriebliche Gedankenaustausch, die Möglichkeit gegenseitiger Betriebsbesichtigungen, die Durchführung günstiger Schulungsmaßnahmen, die Kontaktaufnahme der Firmenangehörigen mit anderen Personen, das Kennenlernen anderer Betriebe und die Kontaktmöglichkeit der Unternehmensleitungen bzw. der an den QVT-Sitzungen teilnehmenden Personen.«* (S 4)

Schon bei den Erwartungen an den QVT zeigt sich also eine gewisse Zweiteilung der Betriebe: Einerseits Unternehmen, die lediglich an günstigen Schulungen mit geringem administrativen Aufwand interessiert waren, und andererseits Betriebe, die sich aufgrund der Kooperation einen zusätzlichen Effekt erwarteten.

#### 6.1.1 Warum haben einige Betriebe auch ohne Förderungen teilgenommen?

Von den etwa zehn assoziierten Mitgliedern des QVT wurden stichprobenartig drei Betriebe in die Evaluation miteinbezogen, hauptsächlich um die Frage zu klären, warum sie sich an der

Verbandschulung beteiligten, obwohl sie hierfür keine Förderungen erhielten. Dies war relativ schnell geklärt: Ein Betrieb hat schlicht den Beginn des QVT verpaßt (*»Wir haben es verabsäumt, Mitglied zu werden.«*) (A 1) und dann für seine Kursteilnahmen teilweise Einzelbegehren gestellt, also sehr wohl Förderungen erhalten. Die beiden anderen Betriebe liegen außerhalb des Triestingtals und damit außerhalb der Ziel-2-Region. Sie erhielten keine Förderungen. Dennoch lassen sich aus diesen Interviews noch weitere interessante Erkenntnisse gewinnen:

Die drei befragten assoziierten Betriebe ähneln den Mitgliedsbetrieben des QVT von ihrer Struktur her sehr. Sie sind ebenfalls in der Maschinenbau- und Metallindustrie tätig und sind auch von ihrer Größe her mit den QVT-Betrieben vergleichbar (32, 120, ca. 190 MitarbeiterInnen). Es handelt sich um Betriebe mit einem hohen Anteil von männlichen Beschäftigten (zwischen 75% und 90%), etwa die Hälfte bis drei Viertel ihrer Belegschaften sind ArbeiterInnen und der AkademikerInnenanteil ist sehr gering (1% bis 2%). Alle drei Betriebe erwarten für die nächsten Jahre einen gleichbleibenden oder leicht steigenden Personalstand.

Schulungen ihrer MitarbeiterInnen führten alle drei Betriebe bereits vor dem QVT durch (zwei regelmäßig und mehr oder weniger geplant, einer eher in geringem Ausmaß und ungeplant). Qualifiziert wurden dabei sowohl Angestellte als auch ArbeiterInnen, schwerpunktmäßig jedoch im EDV-Bereich und im Qualitätswesen, denn alle drei Betriebe sind ISO 9000 zertifiziert. Bei diesen Qualifizierungsmaßnahmen wurde nicht mit anderen Betrieben kooperiert.

Die Kursteilnahmen der assoziierten Betriebe fanden zwischen Frühjahr 1998 und dem Ende des QVT (erstes Quartal 1999) statt. Allerdings nahmen jeweils nur relativ wenige Beschäftigte (zwischen sechs und 20) an den Schulungen teil (bzw. konnten deutlich weniger Personen teilnehmen als geplant), da die Kurse schon ausgebucht waren. Die Auswahl der TeilnehmerInnen erfolgte primär nach den Bedürfnissen der Betriebe und inwieweit die vom Betrieb vorgegebenen Schulungsthemen den Tätigkeitsbereichen der MitarbeiterInnen entsprachen. Dennoch war die TeilnehmerInnenzahl bei zwei Betrieben nicht prinzipiell beschränkt. Grundsätzlich hätten alle Gruppen an Schulungen teilnehmen können, aber: *»Den letzten Hilfsarbeiter schicken wir natürlich nicht.«* (A 2) Der dritte Betrieb beschränkte die Teilnahme aus budgetären Gründen allerdings sehr wohl auf leitende Angestellte und ausgewählte SpezialistInnen, die an Führungskräfte trainings und Metallurgiekursen teilnahmen. Im ersten Betrieb wurden nur Sprachen geschult, im dritten hauptsächlich EDV. Qualifiziert wurden also primär Angestellte, und zwar insbesondere weil, wie alle drei Betriebe anmerkten, es keine entsprechenden Schulungsangebote für ArbeiterInnen gab. Das mag allerdings zum Teil darauf zurückzuführen sein, daß im QVT produktionsrelevante Techniken verstärkt zu Beginn des Projektes geschult wurden, also bevor die assoziierten Betriebe teilnahmen. Zwei der drei Betriebe führten zudem auch außerhalb des QVT Schulungen für ihre MitarbeiterInnen durch, teilweise in erheblich größerem Ausmaß als im Rahmen des QVT.

Jener Betrieb, der Einzelförderungen erhielt, nannte die Fördermöglichkeit als wichtigstes Motiv für die Teilnahme am QVT, die Schulungen hätten aber sowieso durchgeführt werden müssen. Weitere wichtige Argumente waren, genau wie bei den anderen beiden Betrieben, die

Nähe der Schulungsorte (und damit vor allem der Wegfall bzw. die Reduktion der Fahrtkosten) und das generell billigere und inhaltlich interessante Kursangebot. Insgesamt quantifizieren zwei der assoziierten Betriebe die durch den QVT erzielten Einsparungen mit 30% bzw. 50% der Schulungskosten.

Neben den günstigen Konditionen und der Nähe der Kursorte wurden auch der Kontakt zu den umliegenden Firmen und die dadurch gewonnenen Anregungen als Vorteil der Verbundschulungen genannt. Durch die Teilnahme an einem »Kaizen-Seminar« im Rahmen des QVT wäre es zum Beispiel möglich gewesen zu sehen, wie weit fortgeschritten andere Firmen in ihrer Entwicklung sind. Nachteile einer gemeinsamen MitarbeiterInnenschulung konnte kein Betrieb erkennen.

Die Qualität der Schulungen wird auch von den assoziierten Betrieben als gut bis sehr gut bezeichnet. Die Schulungsinstitute wären auch auf die Bedürfnisse der Betriebe eingegangen, und die Schulungsinhalte seien entsprechend abgeändert worden. Es meinen daher auch alle assoziierten Betriebe, daß sich die Teilnahme am QVT gelohnt habe.

Zwei der drei Betriebe beteiligten sich neben den Schulungen auch an Arbeitskreisen des QVT. Zwei werden auch am IVT<sup>33</sup> teilnehmen (der dritte Betrieb hatte sich zum Befragungszeitpunkt noch nicht entschieden). Alle drei gaben an, auch in Zukunft ihre MitarbeiterInnen schulen zu wollen – und hoffen dabei entweder auf günstige Angebote durch den IVT oder entsprechende Förderungen, da ohne diese Förderungen bereits ein Bildungsnachteil entstanden sei.

Im Vergleich zu den Mitgliedsbetrieben des QVT läßt sich also festhalten, daß in deutlich geringerem Ausmaß geschult und bei der Auswahl der TeilnehmerInnen restriktiver vorgegangen wurde. Dies hat sicher teilweise organisatorische Gründe (späte Beteiligung am QVT, bereits ausgebuchte Kurse), ist jedoch in erster Linie auf die Kosten zurückzuführen. Gerade deshalb aber beteiligte man sich am QVT, weil hier eine gute Qualität zu sehr günstigen Konditionen, und das vor Ort, angeboten wurde. Der Aspekt, daß die Schulungen vor Ort stattgefunden hatten, wurde von den assoziierten Betrieben stärker betont als von den formellen QVT-Mitgliedsbetrieben. Weiters zeigen sich die assoziierten Betriebe hinsichtlich eines künftigen Erfahrungsaustausches und weiterer Kooperationsmöglichkeiten weitaus aufgeschlossener als einige der QVT-Betriebe.

### **6.1.2 Warum haben einige Betriebe nicht teilgenommen?**

Wenn die Vorteile die Nachteile bei weitem überwiegen, warum ist es dann teilweise so schwer gefallen, Betriebe von einer Teilnahme zu überzeugen (siehe 6.1)? Um dieser Frage weiter nachzugehen, wurden vier in der Region ansässige Betriebe, die von der Existenz des QVT wußten, telefonisch befragt, warum sie nicht teilgenommen haben bzw. welche Nachteile sie in einer Teilnahme gesehen hätten.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Siehe Kapitel 13.

<sup>34</sup> In den drei kleineren Betrieben wurde der jeweilige Eigentümer befragt, im größeren Betrieb der Personalleiter.

Von ihrer Struktur her hätten diese vier Betriebe durchaus zum QVT gepaßt, denn sie beschäftigen 10, 30, 50 bzw. 180 MitarbeiterInnen, zum Großteil Männer (zwischen 80% und 95%) und ArbeiterInnen (zwischen 60% und 80%). Je zwei dieser Betriebe sind im Bereich der Metallverarbeitung bzw. Holzverarbeitung tätig. Drei dieser Betriebe wurden bei der Gründung des QVT informiert, einer erfuhr ungefähr im Frühjahr 1998 davon. Je zwei Betriebe wurden persönlich von Nachbarbetrieben auf eine Teilnahme angesprochen, zwei wurden schriftlich von den Verbundschulungen informiert.

Ein Betrieb hält Schulungen für seine MitarbeiterInnen nicht für notwendig, da bei seinen Produkten keine hochqualifizierten Tätigkeiten benötigt würden. Die drei anderen Betriebe führen laufend Schulungen von MitarbeiterInnen durch. Einer davon primär bei seinen Lieferanten und einem Wirtschaftstreuhänder bzw. aufgrund von Angeboten, die ihm per Post zugesandt oder über die Innungszeitung angeboten werden. Ein anderer Betrieb läßt sich regelmäßig Kursangebote des WIFI schicken und stellt dann gemeinsam mit seinen MitarbeiterInnen ein Schulungsprogramm zusammen. Ein weiterer Betrieb gibt an, geplant zu schulen (dafür auch eine Bedarfserhebung durchzuführen), also etwa 60% seiner Belegschaft zu qualifizieren. In einem weiteren Betrieb nehmen jährlich zwischen einem Drittel und der Hälfte der MitarbeiterInnen an externen Schulungen teil, in einem anderen 20% bis 30% (ergänzt um eine interne Weiterbildung für alle MitarbeiterInnen). Geschult werden in allen drei Betrieben sowohl produktionsrelevante Techniken als auch fachspezifische Qualifikationen in den Bereichen Büro, EDV, Vertrieb etc. Zwei Betriebe geben an, für Schulungen Einzelförderungen seitens des AMS bzw. WIFI erhalten zu haben; in einem Fall wurden Förderungen beantragt, aber von den fördernden Instanzen abgelehnt.

Zwei der vier Betriebe machten in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit Kooperationen, einer davon im Rahmen von Schulungen, die Unruhe in die Firma gebracht hätten, weil die MitarbeiterInnen negativ motiviert in die Firma zurückkamen. Dennoch plant dieser Betrieb in nächster Zeit eine Kooperation im Bereich Einkauf. Ein anderer Betrieb kooperiert im EDV-Bereich mit anderen Töchtern desselben Konzerns, einer kooperiert insbesondere mit seinen Zulieferern und im Bereich der Prozeßoptimierung, der vierte Betrieb ist gerade dabei, Kooperationen einzugehen und wäre auch immer auf der Suche nach Betrieben, die zur Zusammenarbeit bereit seien.

Die Gründe, warum diese Betriebe am QVT nicht teilnahmen (im folgenden als NT gekennzeichnet), unterscheiden sich deutlich voneinander:

- NT 1: Dieser Betrieb führt keine Qualifizierungsmaßnahmen für seine MitarbeiterInnen durch. Daher war er auch nicht sonderlich an einer Teilnahme am QVT interessiert, obwohl es dafür (die Nicht-Teilnahme) eigentlich gar keinen besonderen Grund gegeben hätte (außer der Vermutung, der Verbund sei eher etwas für größere Firmen). *»Ich habe mich nie mit dieser Sache befaßt.«* Daher hätte er sich auch keine Gedanken darüber gemacht, welche Vor- oder Nachteile eine Teilnahme gebracht hätte.
- NT 2: Dieser Betrieb hat sein eigenes Schulungsprogramm und war daher nicht sonderlich interessiert. Zudem sei die Kommunikation *»nicht so gegeben gewesen«*. Daher könne



man auch nicht sagen, welche Nachteile eine Teilnahme gehabt hätte, aber Vorteile hätten sich vielleicht bei der Organisation von Schulungsmaßnahmen ergeben können.

- NT 3: Von diesem Betrieb konnte niemand an der ersten Informationsveranstaltung über einen Verbund teilnehmen, man habe sich aber informiert, welche Betriebe teilnehmen würden. Es habe sich schlußendlich herausgestellt, daß darunter keine Betriebe in ihrer Größenordnung gewesen seien. Zudem habe man sich nach der ersten Kontaktaufnahme aus den Augen verloren. Von diesem Betrieb wird mehrmals betont, daß Kooperation Vertrauenssache sei und man bereits mehrmals schlechte Erfahrungen gemacht habe. Dies betreffe insbesondere die Weitergabe von technischem Know-how, da der Betrieb auf manchen Gebieten fast ein Monopol habe. Ein weiterer Nachteil einer Teilnahme wäre gewesen, daß die Kurse zum größten Teil während der Arbeitszeit stattgefunden hätten. Da seien die MitarbeiterInnen aber nicht entbehrlich, und an ihren freien Tagen wären sie nicht motiviert genug, Schulungen zu besuchen. Ein Vorteil wären allerdings die günstigen Schulungen gewesen.
- NT 4: Dieser Betrieb fand das Kursangebot weder ausreichend noch passend. Zudem sei der QVT eher etwas für große Betriebe, nicht für kleine. Allerdings hätten sich geringfügige Vorteile durch gemeinsame Aktivitäten, etwa auf dem Gebiet der Entsorgung, ergeben können. Wenn der Verbund ausgefeilter gewesen wäre, wäre der Betrieb nach eigenen Angaben beigetreten.

Zwei Betriebe haben sich also zumindest über den QVT informiert, die beiden anderen haben sich wenig um dieses Projekt gekümmert (einer davon, weil er kaum Interesse an Schulungen hat). Drei der vier Betriebe glauben, sie seien zu klein für eine Teilnahme gewesen, denn der QVT sei eher etwas für größere Betriebe. Das war wohl der Hauptgrund, warum diese Betriebe nicht teilnahmen. Hierbei zeigt sich allerdings ein deutliches Informationsdefizit, denn zwölf QVT-Betriebe haben ebenfalls nur etwa 50 oder weniger Beschäftigte, fünf gar nur rund zehn MitarbeiterInnen (siehe Kapitel 5).

Als weitere Hindernisse für eine Teilnahme wurde in einem Fall die Befürchtung angesprochen, technische Geheimnisse könnten weitergegeben werden. In einem weiteren Fall wurde das Kursangebot nicht als »passend« empfunden. Die Vorteile des QVT, ein breites Angebot an Schulungen vor Ort, deren Inhalte von den Betrieben beeinflusst werden konnten, und die Möglichkeit, 85% der Seminar- und zu Beginn auch der Lohnkosten gefördert zu bekommen, plus der potentiellen Teilnahme an anderen (auch nicht-technischen) kooperativen Aktivitäten scheinen die vier befragten Betriebe kaum wahrgenommen bzw. als relevant eingestuft zu haben.

### 6.1.3 Rolle der Förderungen bei der Teilnahmeentscheidung

Für die meisten Betriebe waren die Förderungen ein sehr wichtiger Grund bei ihrer Überlegung, ob sie am QVT teilnehmen sollten oder nicht. Allerdings hätten bis auf drei Betriebe al-

le anderen auch ohne Förderungen teilgenommen, hätten dann aber auch in deutlich geringerem Ausmaß geschult, wie zwei Schulungsverantwortliche erläutern: *»Ja sicher [hätten wir teilgenommen]. Nicht so hoch, nicht so viel und nicht so umfassend, denn es steht nur ein gewisses Schulungsbudget zur Verfügung. Je mehr gefördert wird, desto mehr Schulungsmaßnahmen können durchgeführt werden.«* (S 14) *»Der Fördertopf war natürlich eindeutig ein großer Anreiz, wir hätten aber auch in geringerem Ausmaß – ohne oder mit geringeren Förderungen – teilgenommen.«* (S 7) Zwei Betriebe gaben sogar an, sie hätten auch ohne Förderungen mitgemacht und auch in gleichem Ausmaß geschult.

Es ist schwierig zu beurteilen, inwieweit diese Aussagen wirklich zutreffend sind, denn auf der anderen Seite war von seiten des AMS ziemlich viel an Überzeugungsarbeit zu leisten. Als ausschlaggebendes Argument wurde von der Betriebsberaterin der regionalen Geschäftsstelle des AMS die Höhe der Förderung genannt (siehe auch Kapitel 4). Weiters kann davon ausgegangen werden, daß aufgrund der positiven Erfahrungen mit dem QVT zu optimistische Bilder bezüglich der Teilnahmebereitschaft in der Vergangenheit vorherrschen. Außerdem hatten die befragten Schulungsverantwortlichen der Betriebe nicht immer die Kompetenz, über eine Teilnahme an einem derartigen Projekt ohne (oder mit weniger) Förderung mitzuentcheiden.

Von den beiden Betrieben, die ohne Förderungen nicht mitgemacht hätten, gibt daher auch einer zu bedenken, daß sie mit dem heutigem Kenntnisstand, den guten Erfahrungen mit dem QVT insgesamt und insbesondere mit der Organisation und dem Wissen um die Preisvorteile als Großkunden von Schulungsinstituten sehr wohl auch ohne Förderungen mitgemacht hätten, damals (zu Beginn des QVT) aber sehr viel unsicherer bezüglich der zu erwartenden Effekte gewesen wären und daher sicher nicht mitgemacht hätten. Nochmals sei hier betont, daß manche Schulungsverantwortliche den QVT vielleicht rückwirkend durch eine zu rosige Brille sehen und daher die Differenziertheit des obigen Statements missen lassen. Aber selbst dann läßt sich eine eindeutige Tendenz festhalten:

Die meisten Betriebe hätten – nach Angaben der Schulungsverantwortlichen – auch mit weniger und unter Umständen gar ohne Förderungen am QVT teilgenommen, dann allerdings auch in geringerem Ausmaß geschult.

## 6.2 Administration des QVT

### 6.2.1 Administrativer Aufwand

Der administrative Aufwand im Rahmen des QVT war durch die Förderung der Lohnkosten in der ersten Periode höher als in der zweiten Phase des Projektes, da für jede Kursteilnahme die Lohnkosten und Arbeitszeiten erfaßt werden mußten. Dies kommt auch bei der Beurteilung des Aufwandes durch die Schulungsverantwortlichen zum Ausdruck. Für die Mehrheit der Befragten war die Administration insbesondere zu Beginn zwar hoch, aber durch die Höhe der Förderungen gerechtfertigt. *»Es ist also die ganze Geschichte mit den Förderungen si-*

*cherlich aufwendig, auf der anderen Seite gibt es dafür gutes Geld und rechnet sich dreimal.»* (S 14) Hinzu kommt, daß die Tätigkeit des Koordinators honoriert wurde, der den Betrieben die Auswahl der und die Preisverhandlungen mit den Schulungsinstituten sowie die organisatorische Abwicklung der Schulungen abgenommen hat. Diese Aufwandsersparnis bezifferte ein Schulungsverantwortlicher immerhin mit ungefähr 60%. Zwei Betriebe bemängelten, daß ein größerer Aufwand durch die Abwicklung der Zahlungen des AMS entstanden sei, weil sie einerseits so spät gekommen sind, sodaß die Evidenzhaltung der Schulungsteilnahmen zum Problem wurde, und andererseits zeitlich schwer zuordenbar gewesen seien. In der Regel aber wird, wenn der Aufwand nicht sowieso als gering bezeichnet wurde – und das war immerhin fünfmal der Fall –, das Ausfüllen der Personenbeiblätter als sehr, aber nicht zu aufwendig bezeichnet.

Im Zusammenhang mit der administrativen Abwicklung mit dem AMS (sowohl in bezug auf die Antragsformulare als auch auf die Zahlungsmodalitäten) wurden von den Schulungsverantwortlichen auch konkrete Vorschläge gemacht, was bei ähnlichen Projekten in Zukunft verbessert werden könnte. So wurde zum Beispiel angeregt, statt ein Blatt pro Schulungsteilnahme, ein Blatt pro Person auszufüllen, oder aber die gesamte Organisation der Schulungen mittels einer EDV-Vernetzung abzuwickeln. Dadurch wären die Stammdaten der Personen nur einmal einzugeben und lediglich die jeweiligen Kursnummern zu ergänzen, weiters wäre durch eine Online-Datenbank sofort ersichtlich, in welchem Kurs noch Plätze frei wären. Auch eine größere Flexibilität bei den Kursanmeldungen (Umbuchungen, Stornierungen), die insbesondere für die kleineren Betriebe wichtiger wäre, könnte so möglich werden.

Die Idee einer solchen elektronischen Abwicklung der Schulungen und Förderungen bestand durchaus auch schon während des Projektes, scheiterte aber daran, daß der QVT als solcher keine Investitionen, zum Beispiel in Form eines Internetanschlusses für das Koordinationsbüro, tätigen durfte. Ebenso war mit ein Grund, daß die EDV-Systeme des AMS für solche Aufgabenstellungen ungeeignet sind.

Auch Vorschläge, die sich auf eine andere Modalität bei der Bezahlung der Kursgebühren beziehen, etwa daß die Schulungsinstitute ihre Kurse direkt mit dem Koordinator verrechnen, dem dafür ein Schulungstopf zur Verfügung stehen sollte, scheiterten in erster Linie an der fehlenden Rechtspersönlichkeit des Verbundes.

Als besonders bemerkenswert bleibt jedoch festzuhalten, daß es anscheinend vor dem QVT bei etlichen Unternehmen Bedenken bezüglich des administrativen Aufwandes des Projektes gab (für einige war das sogar ein Grund, ihre Teilnahme zu überdenken) und heute, nach Beendigung des Projektes, von keiner/m einzigen Schulungsverantwortlichen angemerkt wird, der Aufwand sei zu hoch gewesen – jedenfalls nicht in Relation zu den erhaltenen Förderungen.

Im Zusammenhang mit den Förderungen des AMS wurde kritisiert, daß diese nicht auf längere Zeit planbar waren: *»Die Klarheit der Fördermaßnahmen, wieweit wird gefördert, wann wird gefördert, inwieweit ist Geld verfügbar oder nicht. Derartige Fragen haben das Ganze immer wieder mit einem gewissen Wermutstropfen versehen.«* Man habe nicht immer

gewußt, ob das Projekt fortgeführt wird und hätte aus diesem Grund nicht wirklich planen können. »Dann ist es plötzlich weitergegangen, und dann hat man sehr schnell reagieren müssen. Strategisch war das Projekt QVT immer schwer einzubinden.« (S 13)

## 6.2.2 Bedeutung einer Koordinationsstelle

Alle Schulungsverantwortlichen halten einhellig eine Koordinationsstelle für ein derartiges Projekt für wichtig oder gar unverzichtbar. Als unabdingbare Aufgaben eines Koordinators/ einer Koordinatorin wurden genannt: Informationen sammeln, Schulungsbedarf erheben, Auswahl der Schulungsinstitute und TrainerInnen, Kontakte knüpfen, Fördertöpfe ausfindig machen, Abstimmung der Bedürfnisse der einzelnen Betriebe, AnsprechpartnerIn vor Ort, Organisation der Schulungsräume, Terminkoordination, Aufbereitung des Schulungsangebotes und die Kurseinteilung.

Mehrmals wurde betont, daß der Aufwand für die Betriebe ohne eine Koordinationskraft wesentlich höher gewesen wäre. »Ein Koordinator ist ein kompetenter Ansprechpartner. Er weiß über alle Dinge Bescheid und nicht nur über einen kleinen Ausschnitt. Er weiß über alle Angebote, alle Möglichkeiten, alle Dinge Bescheid. Man kann mit persönlichen Gesprächen sehr viel weiter bringen. Dies wäre durch einen Betreuer des Ministeriums, der nur einen begrenzten Ausschnitt sieht, nicht der Fall. Dadurch würde sich auch der administrative Aufwand für den Betrieb erhöhen.« (S 5) Ein anderer Interviewpartner faßte es so zusammen: »Ein Koordinator ist unerlässlich! Ohne starke zentrale Funktion wäre das Ganze gescheitert. Also auch, die Initiative selbst durchzuführen und vor allem auch die Kontakte zu den Schulungsunternehmen zu halten und Termine abzustimmen. In dem Moment, wo drei Unternehmen sich zusammenschließen, ist die Sache unmöglich, wenn sich nicht eine starke Person zentral der Sache annimmt.« (S 14) Von einigen Schulungsverantwortlichen wird über die allgemeine Einschätzung der Koordinationsstelle hinaus zusätzlich erwähnt, daß der Koordinator des QVT seine Aufgabe sehr gut gelöst habe.

## 6.3 Zufriedenheit mit dem QVT

Ziemlich einhellig wird von allen Schulungsverantwortlichen betont, daß es sich für ihre Betriebe gelohnt habe, am QVT teilzunehmen. »Auf jeden Fall, ja.« (S 3, S 4) »Ja, ein eindeutiges Ja.« (S 2) »Na sicher, freilich. Keine Frage.« (S 9). Von einem Betrieb wird zu bedenken gegeben, daß man das derzeit noch nicht abschätzen könne. »Die erworbenen Kenntnisse brauchen Zeit, bis man sie angewandt hat und bis man einen sichtbaren Erfolg verbuchen kann. Das kann man kurzfristig nicht sagen.« (S 5)

Alles in allem aber zeigten sich alle Beteiligten sehr zufrieden mit dem QVT. Stellvertretend hierfür eine Antwort auf die Frage nach möglichen Verbesserungen: »Eigentlich nichts, da es gut funktioniert hat – man kann den QVT als Vorbild betrachten.« (S 10) Auch die Qua-

lität der Schulungen wird von den Schulungsverantwortlichen fast einhellig mit Schulnoten von 1 bis 2 beurteilt. Lediglich zweimal wird eine 2–3 vergeben, und ein Geschäftsführer drückte die Schulungsqualität statt mit einer Schulnote folgendermaßen aus: *»Im Prinzip glaube ich, daß die Qualität der Kurse nicht schlecht war. Die Qualität war sicher in Ordnung. Mein Englischkurs war mittelmäßig, aber der Teilnehmer am Schweißkurs schweißt jetzt viel schöner.«* (S 13)

Die Zufriedenheit mit den Schulungen des QVT wird von den Schulungsverantwortlichen insofern konkretisiert, als eine Reihe von Vor- und Nachteilen, die mit der Weiterbildung der MitarbeiterInnen bzw. mit der Kooperation mit anderen Betrieben verbunden waren, angeführt wurden. Allerdings sind insbesondere die genannten Vorteile sehr heterogen, und es läßt sich keine Reihung nach ihrer Bedeutung vornehmen. Folgende Vorteile wurden von den Schulungsverantwortlichen – zum Teil auch mehrfach – genannt:

- Das große, auf den Bedarf abgestimmte Angebot an qualitativ hochwertigen Schulungen.
- Die Erweiterung des Wissens der MitarbeiterInnen und die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz, die zu einer – teilweise schon sichtbaren – Verbesserung der Arbeitsleistung führen. (*»Man merkt, daß sich die Leute schon sehr gut am Computer auskennen.«*) (S 9)
- Die Schulungen vor Ort: *»Die Mitarbeiter sind zwar nicht am Arbeitsplatz, aber dennoch relativ leicht erreichbar. Auch die Bereitschaft, Schulungsmaßnahmen zu besuchen, wird dadurch erhöht.«* (S 2)
- Der Preisvorteil bei den Schulungen.
- Ein merkbarer Motivationsschub bei den MitarbeiterInnen.
- Der Informations- und Gedankenaustausch mit MitarbeiterInnen anderer Firmen.
- Eine Verhaltensänderung bei MitarbeiterInnen, die Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung besucht haben.
- Eine Steigerung der Bereitschaft der MitarbeiterInnen, an Schulungen teilzunehmen.
- Eine Erhöhung des Stellenwertes von Schulungen bei der Geschäftsleitung.
- Ein Vorteil für die MitarbeiterInnen: Die Steigerung ihrer Qualität am Arbeitsmarkt.

Ein Schulungsverantwortlicher thematisierte für seinen Aufgabenbereich Vorteile im QVT, da er einerseits viele Schulungsinstitute kennenlernen konnte und ihm andererseits vom Koordinator des Verbundes viel Arbeit (z.B. Verhandlungen mit den Instituten) abgenommen wurde. Ein anderer Schulungsverantwortlicher meinte, die Zusammenarbeit im QVT habe ein viel besseres Verständnis für die Region gebracht. *»Man hat gemerkt, daß man im Tal nicht der einzige ist, der ein Problem hat, oder jetzt einfach weiß, daß im Tal viele Firmen sind, die Probleme haben, aber auch sehr gut unterwegs sind. Also einfach dieses ›Awareness-Bild‹ – das ist sicher sehr gut.«* (S 14) Dagegen meint ein Schulungsverantwortlicher eines kleineren Betriebes, daß Kooperationen in erster Linie nur für Großbetriebe Sinn machen: *»Ich glaube, daß größere Firmen leichter miteinander kommunizieren können. Wenn die Enzesfeld-Caro und die Berndorf-Gruppe gemeinsamen Einkauf betreiben, macht das Sinn. Aber bei uns? Ich glaube, dafür sind wir zu klein.«* (S 13)

Bei den Nachteilen wird einhellig an erster Stelle die Abwesenheit der MitarbeiterInnen vom Arbeitsplatz genannt. Dieses Problem stellte sich insbesondere in der Startphase des QVT, als ein relativ großer Anteil der Belegschaft gleichzeitig auf Schulung war, und wurde auch in anderen Zusammenhängen thematisiert: nämlich daß die Laufzeit des Projektes QVT zu kurz gewesen sei und man daher in Termenschwierigkeiten kam, da sehr viel in einem kurzen Zeitraum geschult werden mußte. Das brachte dann sowohl den MitarbeiterInnen eine ziemliche Mehrbelastung (*»die sehr positiv aufgenommen und ohne größere Schwierigkeiten hingenommen wurde«*) (S 14) als auch eine deutliche Störung des Betriebsflusses, die auf längere Sicht nicht tragbar sei. Einmal wurde zudem zu bedenken gegeben, daß ein/e abwesende/r MitarbeiterIn nicht nur Lohnkosten sondern auch entgangenen Umsatz kostet, was bei Kleinbetrieben naturgemäß stärkere Auswirkungen hat als bei größeren.

Immerhin zwei Schulungsverantwortliche sahen betriebsinterne Nachteile durch die Art und Weise, wie die TeilnehmerInnen ausgewählt wurden: Einerseits kam es zu vielen Kursabsagen, weil sich die MitarbeiterInnen zu früh anmeldeten oder zu spät von ihrem Vorgesetzten über die Anmeldung zur Schulung informiert wurden. Hierbei handelt es sich um einen Betrieb, der ausdrücklich nach einem Top-Down-Ansatz bei der Auswahl der TeilnehmerInnen vorgegangen ist. In einem anderen Fall kam es anscheinend beim Auswahlprozeß zu gewissen Ungerechtigkeiten und in der Folge zu Mißstimmungen bei manchen MitarbeiterInnen. Das Stornieren von Kursteilnahmen wurde – auf unterschiedliche Weise – noch zwei weitere Male angesprochen: In einem Fall ist die Firma so klein, daß bei Krankheit der TeilnehmerInnen oder ihrer Vertretungen innerhalb der Firma kein Ersatz zu finden war (hier konnte unter Mithilfe des Koordinators meist eine Ersatzperson gefunden werden), und ein anderer Interviewpartner meinte, daß der eigentliche Vorteil der räumlichen Nähe der Kurse auch ein Nachteil sei, weil es dann leichter fällt, die Kursteilnahme abzusagen. *»Je weiter man wegfährt und je mehr der Kurs kostet, umso weniger traut man sich abzusagen.«* (S 1)

Als ein Nachteil wurde auch genannt, daß manchmal zu viele TeilnehmerInnen von einer, teilweise auch der eigenen, Firma am selben Kurs teilnahmen – und somit der Zweck, nämlich *»Inputs von mehreren Personen aus verschiedenen Firmen zu erhalten«* (S 6), nicht mehr gegeben war. Dies gelte insbesondere für Managementseminare, wo Offenheit gefragt sei, die manchen ArbeitskollegInnen nicht leicht falle. Einmal wurde darüber hinaus der Verwaltungsaufwand als Nachteil erwähnt, aber nur einmal die Befürchtung geäußert, daß die qualifizierten MitarbeiterInnen nun den Betrieb eher verlassen könnten. Immerhin zwei Schulungsverantwortliche konnten überhaupt keine Nachteile erkennen.

Keine/r der InterviewpartnerInnen konnte diese Vor- und Nachteile in irgendeiner Art und Weise quantifizieren. Zwei Schulungsverantwortliche machten dazu jedoch ausführlichere Bemerkungen: *»Bei den Vorteilen läßt sich vor allem der Nachholfeffekt (zum Beispiel im EDV-Bereich) quantifizieren. Dieser Schulungsaufwand wäre ohnehin auf uns zugekommen, wenn auch nicht in diesem Ausmaß. Wir hätten ohne den QVT einen höheren Aufwand aufgrund der Reisetätigkeit gehabt, da die Schulungen nicht vor Ort stattgefunden hätten. Dieser Schulungsaufwand für die EDV-Schulungen wäre zu 100% so und so angefallen, und durch den*

*QVT haben wir eine Förderung in Höhe von 85% der Kosten plus der angefallenen Lohnkosten bekommen. Dann, muß ich sagen, ist also die Förderung eindeutig der monetäre Vorteil.» (S 14) Und: »Unser Betrieb hat im Zuge dieser Maßnahmen auch einen innerbetrieblichen Veränderungsprozeß durchlaufen, und die angebotenen Kurse haben diesen sicher unterstützt. Vor allem die Führungskräfte wurden dabei unterstützt, den Veränderungsprozeß voranzutreiben und die Mitarbeiter stärker einzubinden. Das sind Faktoren, die lassen sich nicht so leicht quantifizieren.« (S 4).*

## 6.4 Effekte des QVT aus der Sicht der Betriebe

Die Schulungsverantwortlichen wurden auch um eine Einschätzung gebeten, ob die Teilnahme am QVT zu innerbetrieblichen Veränderungen geführt hat, zum Beispiel durch die Formulierung einer neuen Unternehmensstrategie, eine verstärkte Ausrichtung auf Produktinnovationen, Veränderungen im Entlohnungssystem, eine veränderte Organisationsstruktur oder durch eine verstärkte Kooperationsbereitschaft. Jedoch konnte kaum ein/e Schulungsverantwortliche/r derartige betriebliche Veränderungen erkennen, die von der Beteiligung am QVT angestoßen wurden. Bestenfalls habe die Teilnahme am QVT bestimmte innerbetriebliche Reformen, wie zum Beispiel die Formulierung einer neuen Unternehmensstrategie oder einen Zertifizierungsprozeß, unterstützt oder erleichtert. Ein Schulungsverantwortlicher betonte im Zusammenhang mit der Frage nach innerbetrieblichen Veränderungen, daß die innerbetriebliche Weiterbildung nun einen ganz anderen Stellenwert habe. Es sei geplant, nunmehr regelmäßig alle halben Jahre eine Bedarfserhebung durchzuführen und einen systematischen Schulungsplan aufzustellen. Diese Veränderung sei durch den QVT bewirkt worden. Auch in einer anderen Betriebsgruppe wurden letztes Jahr systematische Schulungsbedarfserhebungen und MitarbeiterInnengespräche eingeführt. Allerdings wird dort diese Neuerung nicht direkt mit dem QVT in Verbindung gebracht.

Auch die anderen Schulungsverantwortlichen wurden im Anschluß an die eher allgemeine Frage nach innerbetrieblichen Veränderungen direkt gefragt, ob sich der Stellenwert der MitarbeiterInnenqualifizierung in ihren Betrieben erhöht habe. In dieser Hinsicht zeigen sich drei ungefähr gleich große Gruppen:

- Einerseits Betriebe, die schon vor dem QVT regelmäßig und geplant Schulungen durchführten. Zum Teil sei der Stellenwert der innerbetrieblichen Weiterbildung schon vor dem QVT durch den Erwerb von Qualitätssicherungszertifikaten (ISO 9000) erhöht worden. Der dadurch entstandene Qualifizierungsbedarf sei dann teilweise durch den QVT abgedeckt worden. In dieser Gruppe bewirkte der QVT also höchstens eine quantitative Ausweitung der Schulungen.
- Eine zweite Gruppe von Schulungsverantwortlichen ist sich ob der Auswirkungen des QVT auf den Stellenwert der Weiterbildung in ihren Betrieben nicht so sicher. Hier wird für die nahe Zukunft eher mit einem Rückgang und zielgerichteteren Schulungen gerechnet, da durch den QVT ein gewisser Sättigungseffekt eingetreten sei.



- Bei immerhin etwa einem Drittel der Betriebe hat sich der Stellenwert von Qualifizierungen durch die Teilnahme am QVT erhöht, *»es wird mehr Wert darauf gelegt«* (S 4), und das Schulungsbudget sei – teilweise deutlich – erhöht worden. Ein Betrieb möchte zum Beispiel bei zukünftigen Einstellungen darauf achten, daß die BewerberInnen zu Weiterbildungen bereit sind: *»Auch bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern wird darauf geachtet, daß sie bereit sind, weiter zu lernen und Seminare zu besuchen.«* (S 15)

Die Frage, ob die Arbeitsplätze durch die Schulungen sicherer geworden sind, verneint ein Drittel der Schulungsverantwortlichen ganz entschieden. Die Arbeitsplatzsicherheit hänge nicht von der Qualifizierung der MitarbeiterInnen ab, sondern von der Auftragslage. Drei Schulungsverantwortliche bejahen diese Frage allerdings ebenso entschieden: *»Ja, sonst wäre Schulung fehl am Platz.«* (S 7) Andere dagegen differenzieren ihre Antwort deutlich. So seien geschulte Arbeitskräfte flexibler im Betrieb einsetzbar als ungeschulte und ihre Arbeitsplätze daher im Krisenfall sicherer. Manche ältere ArbeitnehmerInnen hätten auch den Anschluß an neuere Technologien verpaßt, den sie jetzt wieder aufholen konnten. Dies gelte vor allem für den EDV-Bereich. Dadurch seien ihre Arbeitsplätze sicherer geworden, da sie nicht durch jüngere, besser ausgebildete ArbeitnehmerInnen ersetzt werden müßten. In einem anderen Fall heißt es, die Arbeitsplätze der Führungskräfte (die speziell geschult worden waren) seien sicherer geworden, die in der Produktion dagegen hingen stärker von der Auftragslage ab. Zwei Schulungsverantwortliche gaben zu bedenken, daß vielleicht die Arbeitsplätze aus der Sicht der Unternehmen sogar unsicherer geworden seien, da ihre nunmehr gut qualifizierten Arbeitskräfte eventuell abwandern könnten. Sie betrachten die Schulungen auch als einen Vertrauensvorschuß an ihre MitarbeiterInnen: *»Wir haben allen Mitarbeitern das Vertrauen entgegengebracht, daß wir sie schulen, daß wir sie fördern und behalten wollen. Ich glaube, in dieser Hinsicht ist einfach nicht mehr möglich.«* (S 14)

Neben den innerbetrieblichen Veränderungen wurde eine verstärkte Kooperationsbereitschaft auf vielerlei Gebieten erwähnt. Für einen Betrieb zum Beispiel wäre es eine bedeutende Auswirkung des QVT, wenn das geplante Forschungszentrum zustande käme (siehe Kapitel 13). Für die Zukunft sind in allen Betrieben auch Weiterbildungsmaßnahmen geplant, wenn auch in geringerem Ausmaß, da ein Großteil des kurzfristigen Schulungsbedarfs während des QVT abgedeckt worden war. Alle Betriebe – mit Ausnahme einer Unternehmensgruppe – wollen dabei entweder *»ganz sicher«* auch weiterhin mit anderen kooperieren oder das zumindest versuchen. Versuchen deshalb, weil sie zum Beispiel in nächster Zeit verstärkt ganz spezielle fachspezifische Kurse durchführen wollen, für die sie bei anderen QVT-Betrieben keinen Bedarf vermuten.



## 7 Schulungsstrategie – Schulungsverhalten der Betriebe

Sechs Betriebe, das ist etwa ein Drittel aller QVT-Betriebe, hatten (laut Angaben der Schulungsverantwortlichen) für die Qualifizierungen eine Schulungsstrategie ausgearbeitet oder genaue Zielgruppen definiert. In zwei Betrieben galt die Reihenfolge: zuerst die Führungskräfte, dann PC-Kurse, dann Vertriebsschulungen. Ein Betrieb wollte explizit seine ArbeiterInnen schulen, ein weiterer Betrieb setzte drei Schwerpunkte, und zwar auf Sprachen, EDV und Spezialkurse für die einzelnen Tätigkeitsbereiche. Bei den anderen drei Betrieben standen Kurse für das Qualitätsmanagement bzw. Qualitätssicherung – und damit in erster Linie für den Angestelltenbereich – an erster Stelle: *»Schulungen sind sicher mehr für die Angestellten, bei Arbeitern nutzen wir nur zum Beispiel Hubstaplerkurse.«* (S 8)

Zwei weitere Betriebe formulierten ihren Schulungsbedarf aufgrund einer angestrebten oder erfolgten ISO-Zertifizierung, das heißt, daß in diesen beiden Betrieben die Schulungsstrategie in erster Linie von der Leitung der Qualitätssicherung und nicht anhand der Bedürfnisse der MitarbeiterInnen formuliert wurde. Im weitesten Sinne kann man auch bei vier weiteren Betrieben von einer Schulungsstrategie sprechen: Nämlich dadurch, daß ihnen der QVT ermöglichte, alle MitarbeiterInnen nach deren Wünschen zu schulen und die »Strategie« daher war, gerade keine primären Schulungsziele bzw. Zielgruppen festzulegen. *»Durch den QVT war es möglich, die Schulungsmaßnahmen auf nahezu alle Mitarbeiter auszuweiten. Es wurden von unserer Seite keine primären strategischen Ausbildungsziele definiert.«* (S 10) Oder: *»Grundsätzlich konnten alle Mitarbeiter, die Interesse an Schulungen hatten, teilnehmen. Die Mitarbeiter konnten auf der Basis des Schulungskataloges auswählen – ansonsten gab es keine Vorgaben bei den Schulungsinhalten.«* (S 2)

Ergänzend muß noch darauf hingewiesen werden, daß neben den Schulungen im QVT auch firmenintern geschult wurde. Zumindest zwei Betriebe geben an, ArbeiterInnen primär intern zu schulen, wodurch ihrer Meinung nach kaum ein Bedarf an externer Weiterbildung für diesen Teil der Belegschaft besteht.

Die Auswahl der TeilnehmerInnen erfolgte häufig von unten nach oben: Den MitarbeiterInnen wurde der Schulungskatalog präsentiert, sie konnten ihre Schulungswünsche bei ihren Vorgesetzten anmelden (teilweise in MitarbeiterInnengesprächen), und diese entschieden dann in Absprache mit der/m Schulungsverantwortlichen/m oder der Geschäftsleitung über die Teilnahme. Wenn aber von der Betriebsleitung spezielle Schulungsziele vorgegeben waren, wurden nur ausgewählte ArbeitnehmerInnengruppen in diesen Prozeß einbezogen.

Zwei Schulungsverantwortliche beschrieben dieses Auswahlverfahren folgendermaßen: *»Es gibt immer Personen, die viele Schulungen besuchen wollen und lernbegierig sind. Es gibt aber auch Personen, die das nicht wollen, die es aber nötig hätten. Bei ihnen muß man ein bißchen nachhelfen und locken. Die anderen muß man bremsen.«* (S 1) *»Prinzipiell stand jedem Mitarbeiter die Teilnahme an Schulungen, so er sie fachlich benötigte, zur Verfügung. Also,*

*wir haben da eine klare Regelung, daß der Mitarbeiter von sich aus jede Schulung besuchen darf oder einen Vorschlag bringen darf für Schulungen, die ihm persönlich wertvoll oder zur Weiterbildung dienlich sind. Dann wird mit seinem Vorgesetztem abgestimmt, ob er an diesen Schulungen teilnehmen darf oder nicht.» (S 14)*

Bei vier Betrieben wurde eher Top-Down vorgegangen: Der/die Schulungsverantwortliche oder die Geschäftsleitung befragten die AbteilungsleiterInnen oder MeisterInnen nach den Schulungsbedürfnissen ihrer MitarbeiterInnen. Lediglich ein Betrieb gab an, daß die MitarbeiterInnen völlig selbständig ihre Schulungen auswählen konnten. Geschult wurde, »*was jeder für seinen Beruf braucht. Jeder Mitarbeiter entschied selber, welche Kurse er machen will. Jedem Mitarbeiter wurde eine Kursliste vorgelegt, in die er eintragen konnte, welchen Kurs er besuchen will*« (S 12). Bei mindestens zwei Betrieben gab es zudem die Möglichkeit, daß, wenn ein Kurswunsch seitens der Geschäfts- oder Betriebsleitung abgelehnt wurde, diese Kurse dennoch auf Firmenkosten ganz oder teilweise in der Freizeit besucht werden konnten.

Eine ausdrückliche Begrenzung der TeilnehmerInnenzahl gab es nur in einem Fall, und zwar bezogen auf die Führungskräfte des Betriebes: »*Die Teilnahme war nur auf der Führungskräfteebene begrenzt. Führungskräfte sollten nicht mehr als sieben Tage im Jahr auf Schulung (mit Ausnahme des Managementcurriculums: neun Tage) gehen. Die Teilnehmerzahl selbst war nach oben hin offen.*« (S 4) In der Regel war eine Limitierung der TeilnehmerInnenzahlen aber dadurch gegeben, daß die Produktion nicht stillstehen durfte, also nicht ganze Abteilungen auf einmal qualifiziert werden konnten. »*Es konnten nur nicht alle auf einmal zu Kursen gehen, aber nachdem es genug Kurse gegeben hat, war die Teilnehmerzahl nicht begrenzt.*« (S 12) Ein Schulungsverantwortlicher formulierte das etwas deutlicher: »*Ja, wir haben die Sache schon begrenzt. Wir haben keine Kurse gemacht, die nicht notwendig waren, denn die Mitarbeiter werden im Betrieb benötigt.*« (S 13) Auch bei einigen anderen Betrieben war zwar nicht die TeilnehmerInnenzahl als solche begrenzt, aber die von den MitarbeiterInnen gewünschten Kursbesuche wurden auf die betrieblichen Erfordernisse hin überprüft. Andere Betriebe dagegen antworteten auf die Frage nach der Begrenzung der TeilnehmerInnenzahl mit einem deutlichen: »*Nein.*« (S 1) »*Nein, war unbegrenzt.*« (S 3) »*Im Grunde genommen nicht. Wir wollten die gebotenen Möglichkeiten voll nutzen.*« (S 6) »*Nicht von uns aus. Wo Bedarf bestanden hat, wurde geschult.*« (S 11) »*Es wurde im Falle dessen, daß massiv mehr Schulungen gewünscht wurden, die Teilnehmerzahl auch dementsprechend angepaßt. Es gab nicht wirklich Einschränkungen, sodaß man jemand abweisen mußte.*« (S 14).

Eine Begrenzung der TeilnehmerInnenzahl aus budgetären Gründen wurde dagegen nur ein einziges Mal explizit erwähnt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß eher selten (in sechs Betrieben) eine explizite Schulungsstrategie ausgearbeitet wurde und ansonsten der Schulungsbedarf von den MitarbeiterInnen gemeinsam mit der/m Vorgesetzten bzw. in Übereinstimmung mit betrieblichen Erfordernissen definiert wurde. Dadurch hat sich die Schwerpunktsetzung der Betriebe im QVT

zum Teil »ergeben«, war also ungeplant. Diese angesprochenen Schulungsstrategien lassen sich zum Teil aus den für die einzelnen Betriebe vorliegenden Daten über Schulungen im QVT ablesen.

Es wurde bereits in Kapitel 5 darauf hingewiesen, daß kein Betrieb den QVT dominierte, sondern daß eher die größeren Betriebe in etwas geringerem Ausmaß TeilnehmerInnen entsandten als ihrem Anteil an den Beschäftigten im QVT entsprechen würde. Die größten Anteile an der Gesamtzahl der TeilnehmerInnen im QVT entsandten die Berndorf Band (16%), die FAG Austria (16%) sowie die Starlinger & CO (14%). Betrachtet man jedoch den Anteil der TeilnehmerInnen an der jeweiligen Belegschaft, so zeigt sich, daß neben der Spedition Roland, die alle drei MitarbeiterInnen schulte, die Berndorf Band mit 90% den größten Anteil ihrer Belegschaft in Schulungen entsandte, gefolgt von BFM (75%) und Polytechnik (68%). Die Firmen Bio Energie, Unistrap, Berndorf Metall- und Bäderbau und Enzfelder schulten ebenfalls mehr als die Hälfte ihrer MitarbeiterInnen. Im Gesamtdurchschnitt nahmen rund 40% der in den QVT-Betrieben Beschäftigten an Schulungen teil (siehe Tabelle 5).

Dieses Bild, daß in einigen Betrieben nahezu alle Beschäftigten an Schulungen teilnehmen konnten, relativiert sich, wird der Anteil der ArbeiterInnen an den Geschulten im Verhältnis zum ArbeiterInnenanteil an der Belegschaft analysiert (siehe Tabelle 5). Insgesamt geben acht Betriebe an, die Schulungen hätten allen MitarbeiterInnen offen gestanden. Unter den Geschulten finden sich jedoch in nur fünf Betrieben (die ArbeiterInnen beschäftigen) ArbeiterInnen ungefähr in jenem Ausmaß, das ihrem Anteil an der Belegschaft entspricht. In einer deutlich größeren Gruppe von Firmen (in 14 Betrieben) waren ArbeiterInnen, gemessen an ihrem Anteil an der Belegschaft, in Schulungen unterrepräsentiert. Nur zwei dieser Betriebe geben an, ArbeiterInnen intern weiterzubilden.

Jene Firmen, die primär Angestellte schulten (siehe Tabelle 5), weisen tendenziell einen höheren Frauenanteil an den Geschulten auf, schulten Frauen also entsprechend ihrem Anteil an der Belegschaft. Dies läßt darauf schließen, daß Frauen dann in Schulungen unterrepräsentiert sind, wenn sie ein niedrigeres Qualifikationsprofil aufweisen. Dies wird beispielsweise dadurch bestätigt, daß nahezu alle Frauen, die an Schulungen teilnahmen, in Angestelltenpositionen tätig sind (siehe Kapitel 8).

Hinsichtlich der Bildungsstruktur der TeilnehmerInnen zeigen sich ebenfalls deutliche Unterschiede zwischen den Betrieben. In keinem einzigen Betrieb wurden Beschäftigte mit Pflichtschulabschluß entsprechend ihrem Anteil an den Beschäftigten in Schulungen einbezogen, das heißt, daß PflichtschulabsolventInnen auch in jenen Betrieben unterrepräsentiert sind, die allen Beschäftigten eine Teilnahme ermöglichten. PflichtschulabsolventInnen sind insgesamt mit knapp 10% unter den TeilnehmerInnen am QVT vertreten, während ihr Anteil 1991 an den Beschäftigten im Bezirk Baden 26,3% ausmachte.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Vgl. Volkszählung 1991. Der Anteil an PflichtschulabsolventInnen in den QVT-Mitgliedsbetrieben liegt – soweit sie hierzu Angaben machten – mit 23% etwas darunter.

**Tabelle 5: Anteil der TeilnehmerInnen, der Frauen und ArbeiterInnen an der Belegschaft sowie Frauen- und ArbeiterInnenanteil unter den geschulten MitarbeiterInnen nach Betrieben, 1998 (in %)**

	Anteil	Frauenanteil		ArbeiterInnenanteil	
	Geschulte an Belegschaft	Im Betrieb	Unter den Geschulten	Im Betrieb	Unter den Geschulten
Allgemeine Wälzlagerfertigung	26	4	8	88	50
Austria Buntmetall	0	–	–	–	–
Austria Wärmetauscher	21	56	31	86	37
Berndorf AG	43	38	50	19	0
Berndorf Band	90	12	12	63	61
Berndorf Besteck und Tafelgeräte	46	66	90	30	0
Berndorf Metall- und Bäderbau	58	12	18	68	59
Berndorf Sondermaschinenbau	39	10	13	67	63
BFM Industrieeinrichtungs-GesmbH	21	76	58	71	8
Bio Energie Anlagenbau	75	17	22	33	22
Enzesfeld-Caro Metallwerke	ca. 64	k.A.	33	k.A.	22
Enzfelder	31	19	29	71	26
FAG Austria	58	8	14	60	43
Berndorf F.A.S.	36	17	20	83	47
Fried v. Neumann Berndorf	35	13	33	70	29
Hirtenberger AG	21	21	71	76	0
Hirtenberger Präzisionstechnik	31	39	22	75	44
Polytechnik	33	56	16	76	49
Schukra Berndorf	58	17	15	48	8
Spedition Roland	100	67	67	0	0
Starlinger & CO	60	33	28	80	75
Unistrap Verpackung	35	31	35	58	29
Versicherungsbüro Karl Fuchs	0	–	–	–	–
<b>Durchschnitt</b>	<b>39</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>64</b>	<b>42</b>

Quelle: IHS-Betriebserhebung, IHS-Personenfile, Angaben des QVT

Nun zur Frage, ob sich (bzw. welche) Unterschiede in den geschulten Inhalten zwischen den Betrieben zeigen. Zum einen zeigt sich auch hier wieder die Dominanz des EDV-Bereichs: In neun Betrieben nahm mindestens die Hälfte der TeilnehmerInnen an Schulungen im EDV-Bereich teil, in vier Betrieben besuchte mehr als die Hälfte der TeilnehmerInnen einen oder mehrere Fachkurse. In zwei Betrieben nahm mehr als die Hälfte der TeilnehmerInnen an Sprachkursen teil, in einem weiteren Betrieb dominierten Büroкурse. Ansonsten zeigen sich keine derartigen thematischen Schwerpunkte, die Teilnahmen verteilen sich regelmäßig auf unterschiedliche inhaltliche Bereiche. Die hohe Konzentration in einigen Betrieben auf EDV-Schulungen läßt auf einen entsprechend hohen Nachholbedarf schließen.

## 8 Schulungen im Rahmen des QVT

### 8.1 Schulungen im QVT – Was wurde geschult?

Die im QVT durchgeführten Schulungen spannten eine breite Palette unterschiedlichster Inhalte auf.<sup>36</sup> Das Schwergewicht lag mit fast einem Drittel aller Teilnahmen bei Kursen im EDV-Bereich. EDV-Schulungen wurden für den Bürobereich (Word, Excel u.ä.), aber auch für den technischen Bereich (z.B. CAD, Autocad) durchgeführt. An zweiter Stelle standen mit 18% aller Teilnahmen Sprachkurse (Englisch, Französisch, Italienisch, Spanisch, Portugiesisch und Deutsch), gefolgt von Fachkursen (15%). In die Gruppe der Fachkurse fielen Schweißkurse, Kurse für den Hubstapler- oder Kranführerschein, die Fachausbildung Metall und Schulungen in Antriebstechnik oder Hydraulik. Mit einem Anteil von je 8% aller Teilnahmen waren Büro-kurse (Büroorganisation, EURO- und Steuerseminare, Lohnverrechnung usw.) und Führungs-kräfte trainings vertreten. Auf Kurse im persönlichkeitsbildenden Bereich (z.B. Rhetorik, Präsentationstechnik, Kommunikationstraining) entfielen 6% aller Teilnahmen. Demgegenüber spielten speziellere Kurse, wie zum Beispiel Sicherheitskurse, Schulungen im Qualitätsmanagement, Einkauf oder Verkauf bzw. Arbeitsorganisation, nur eine geringe Rolle.

Im Durchschnitt dauerte eine Teilnahme 3,1 Tage, wobei die Bandbreite von einigen Stunden (d.h. 0,2 Tagen) bis zu 40 Tagen reicht. Der Großteil der Kurse wurde in Blockform abgehalten, das heißt, die Schulungen fanden an einigen Tagen hintereinander statt; die Ausnahme bilden vorwiegend Sprachkurse, die zum Großteil über einen längeren Zeitraum regelmäßig ein- oder zweimal pro Woche stattfanden.

**Tabelle 6: Geförderte Teilnahmen und durchschnittliche Dauer der Kurse (in Tagen) nach Kurstyp (Mehrfachteilnahmen)**

	absolut	in %	Dauer in Tagen
EDV	827	32	1,9
Sprachen	446	18	4,7
Fachkurse	389	15	3,6
Bürokurse	188	7	3,6
Führungskräfte training	188	7	2,9
Persönlichkeitsentwicklung	146	6	2,8
Qualitätssicherung	105	4	2,1
Verkauf, Marketing	89	3	2,8
Arbeitsorganisation	67	3	3,8
Einkauf, Logistik	58	2	3,0
Sicherheitskurse	47	2	4,3
<b>Gesamt</b>	<b>2.550</b>	<b>100</b>	<b>3,1</b>

Quelle: IHS-Personenfile, Angaben des QVT

<sup>36</sup> Für eine genauere Zuordnung der einzelnen Kurse hinsichtlich der inhaltlichen Dimension siehe die Aufstellung im Anhang.

Die Dominanz der EDV-Schulungen zeigt sich auch darin, daß 45% aller TeilnehmerInnen mindestens einen EDV-Kurs besuchten, jede/r dritte nahm an mindestens einem Sprachkurs teil und 31% an mindestens einem Fachkurs. Hinsichtlich der Schulungsinhalte zeigen sich, wie erwartet, deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede: Frauen dominierten in den anwendungsorientierten EDV-Kursen sowie in Büro- und Sprachkursen, während Männer den Großteil der TeilnehmerInnen an Fachkursen stellten. So haben zwei Drittel der Frauen zumindest einen EDV-Kurs besucht, 47,8% mindestens einen Sprachkurs und 34,3% mindestens einen Bürokurs. Männer konzentrieren sich nicht so stark auf bestimmte Kurstypen: 40% der Männer haben einen oder mehrere Fachkurse besucht, 38,3% zumindest einen EDV-Kurs, 27% mindestens einen Sprachkurs und 16,3% einen oder mehrere Kurse im Bereich des Führungskräfte- trainings. Der Anteil der Männer liegt weiters in den Sicherheitskursen, in den Kursen zur Qualitätssicherung und in Führungskräfte- trainings über jenem der Frauen.

**Tabelle 7: Anteil derjenigen, die an mindestens einem Kurs teilgenommen haben, nach Kurstyp und Geschlecht (Spaltenprozent, Mehrfachteilnahmen)**

	Männer	Frauen	Gesamt
Fachkurs	40,0	3,3	30,9
Sicherheitskurs	5,7	0,0	4,3
Qualitätssicherung	9,4	2,0	7,5
EDV	38,3	66,1	45,2
Sprachkurs	27,0	47,8	32,2
Bürokurs	3,5	34,3	11,2
Verkauf, Marketing	6,2	9,4	7,0
Einkauf, Logistik	4,1	6,9	4,8
Persönlichkeitsentwicklung	12,3	10,6	11,9
Arbeitsorganisation	6,6	5,7	6,4
Führungskräfte- training	16,3	3,3	13,0
<b>N</b>	<b>744</b>	<b>245</b>	<b>993</b>

*Lesehilfe:* 40,0% der Männer besuchten mindestens einen Fachkurs. Spalten addieren sich nicht auf 100%, da Teilnahmen an mehreren Kurstypen möglich waren.

*Quelle:* IHS-Personenfile

71,5% der 477 im Rahmen des QVT abgehaltenen Schulungen fanden vor Ort statt (in diesen Kursen erfolgten 81% aller Teilnahmen). Ein Teil der EDV-Schulungen fand aus technischen Gründen in Wien statt (z.B. Windows NT, Internet, Autocad). Ebenso wurden fast alle Sicherheitskurse (primär in WIFI-Außenstellen) und ein Großteil der Kurse für Führungskräfte- training, zur Persönlichkeitsentwicklung sowie zur Arbeitsorganisation extern abgehalten (häufig in Hotels oder in Schloß Hernstein). Weiters wurden Belegschaftsmitglieder der Firmen Starlinger & CO und Unistrap, deren Arbeitsstätten in Wien liegen, vor Ort in Wien geschult (nicht im Triestingtal).<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Diese Kursbesuche zählen für den QVT als Teilnahme an externen Schulungen.

Jene Kurse, die vor Ort stattfanden, waren im Durchschnitt zu 76,5% ausgelastet.<sup>38</sup> Die Auslastung (als Verhältnis zwischen Kursanmeldungen und maximal vorgesehener TeilnehmerInnenzahl) schwankt zwischen 37% und mehr als 100%, wobei insbesondere Sprachkurse und Führungskräfte trainings überdurchschnittlich gut ausgelastet waren. Kurstypen, die für eine spezifische Gruppe von ArbeitnehmerInnen zugeschnitten waren, waren demgegenüber schwächer frequentiert (gemessen an der Absolutzahl der TeilnehmerInnen) und wurden häufiger extern abgehalten (siehe oben, z.B. Arbeitsorganisation, Sicherheitskurse).

**Tabelle 8: Anteil und Auslastung der Schulungen vor Ort (in %)**

<b>Vor Ort</b>	<b>Auslastung vor Ort</b>	
Sprachkurs	99,1	83,4
EDV	76,6	68,6
Qualitätssicherung	76,5	53,2
Fachkurs	63,2	81,7
Führungskräfte training	62,5	83,1
Persönlichkeitsentwicklung	58,3	61,1
Bürokurs	53,1	68,6
Verkauf, Marketing	50,0	55,2
Einkauf, Logistik	38,9	37,2
Arbeitsorganisation	30,8	61,7
Sicherheitskurs	6,3	180,0*
<b>Gesamt</b>	<b>71,5</b>	<b>76,5</b>

\* Dieser Wert basiert auf nur einem vor Ort durchgeführten Kurs.

Quelle: Angaben des QVT

Eines der wichtigsten Kriterien eines Qualifizierungsverbundes stellt die gemeinsame Schulung von ArbeitnehmerInnen verschiedener Betriebe dar. Mit dieser Konstellation werden einige Erwartungen verknüpft, wie zum Beispiel, daß sich KollegInnen aus benachbarten Betrieben kennenlernen, sich daraus eine dauerhafte Kommunikationsbasis in der Region entwickelt und es so eher zu gegenseitigem Lernen, Hilfestellungen im Arbeitsalltag und künftigen Kooperationen kommt als bei »traditionellen« Seminaren mit TeilnehmerInnen, die nach Seminarende voraussichtlich keinen weiteren Kontakt untereinander halten. Diese intendierten »Nebeneffekte« können im Rahmen des QVT nicht von allen Kursen erwartet werden, da in 139 der 477 im Rahmen des QVT abgehaltenen Schulungen (das entspricht einem Anteil von fast einem Drittel) nur ArbeitnehmerInnen aus einem Betrieb teilnahmen. In 40 von diesen Kursen (8%) nahm überhaupt jeweils nur ein/e einzige/r TeilnehmerIn aus einem QVT-Betrieb teil.<sup>39</sup> Der Koordinator des

<sup>38</sup> Für extern abgehaltene Kurse erscheint die Berechnung der Auslastungsquote nicht sinnvoll, da darunter teilweise »offene« Kurse mit Nicht-QVT-Mitgliedern sind und so die MindestteilnehmerInnenzahl für den QVT häufig nur bei eins lag.

<sup>39</sup> Nur ein sehr geringer Teil dieser »Einzelteilnahmen« ergab sich dadurch, daß einerseits den in Wien beschäftigten ArbeitnehmerInnen der Firma Starlinger & CO ebenfalls die Teilnahme an Schulungen offen stand und sie diese »vor Ort« in Wien besuchten und andererseits ArbeitnehmerInnen von assoziierten Betrieben, die nicht in den Aufzeichnungen des QVT aufscheinen, an diesen Kursen teilnahmen.

QVT begründet dies damit, daß sich das Kriterium der Verbundschulung lediglich auf den Kursinhalt und nicht auf jeden einzelnen Kurs bezog. Das heißt, sobald die TeilnehmerInnen aller Textverarbeitungskurse aus zumindest zwei verschiedenen Betrieben stammten, galt automatisch jeder Textverarbeitungskurs als Verbundschulung, auch wenn in einzelnen Kursen nur Beschäftigte eines Betriebs teilnahmen. Das mag im Einzelfall unvermeidbar sein, zum Beispiel bei Sprachschulungen, deren Zusammensetzung von den Vorkenntnissen und nicht der Betriebszugehörigkeit der TeilnehmerInnen abhängt,<sup>40</sup> konterkariert aber insgesamt die Idee der gemeinsamen Schulung, bei der sich MitarbeiterInnen verschiedener Betriebe kennenlernen und austauschen sollen.

## 8.2 TeilnehmerInnen an Schulungen des QVT – Wer wurde geschult?

Insgesamt wurden in den Schulungen im Rahmen des QVT – nach den zur Abrechnung der Fördermittel dienenden »Personenbeiblättern« des AMS – 993 Personen geschult. Im Schnitt nahm eine Person an 2,6 Kursen teil, das heißt, die Gesamtzahl der – in der 24monatigen Projektperiode mit 477 abgehaltenen Kursen – erfolgten (geförderten) Teilnahmen liegt bei 2.550. Insgesamt sind in den teilnehmenden Betrieben rund 2.600 Personen beschäftigt, das heißt, etwa 40% der Belegschaft nahmen an Schulungen im Rahmen des QVT teil. Im folgenden werden die TeilnehmerInnen anhand soziodemographischer Merkmale (Alter, Geschlecht, Ausbildung, berufliche Position) beschrieben.

Etwas mehr als 70% der Beschäftigten in den QVT-Betrieben sind Männer, und auch unter den SchulungsteilnehmerInnen dominieren Männer mit fast drei Vierteln. Frauen stellen daher rund 25% der TeilnehmerInnen<sup>41</sup> und sind somit in den QVT-Schulungen gegenüber ihrem Anteil an den Beschäftigten (29%) leicht unterrepräsentiert. Allerdings schwankt der Frauenanteil unter den TeilnehmerInnen sehr stark zwischen den einzelnen Betrieben (zwischen 8% und 90%), wobei in der Hälfte der teilnehmenden Betriebe Frauen, gemessen an ihrem Anteil an der Belegschaft, in Schulungen überrepräsentiert waren (siehe Tabelle 5). In sechs, v.a. größeren Betrieben wurden Frauen unterdurchschnittlich geschult, sodaß insgesamt betrachtet im QVT 31% der weiblichen, aber 41% der männlichen Beschäftigten qualifiziert wurden.

**Tabelle 9: KursteilnehmerInnen und Beschäftigte im QVT nach Geschlecht**

	TeilnehmerInnen		Beschäftigte im QVT	
	N	%	N	%
Männer	744	74,9	1.803	71,3
Frauen	245	24,7	786	28,7
Keine Angabe	4	–	25	–
<b>Gesamt</b>	<b>993</b>	<b>100</b>	<b>2.614</b>	<b>100</b>

Quelle: IHS-Personenfile, IHS-Betriebserhebung

<sup>40</sup> Aber auch das gilt kaum in dem QVT-spezifischen Ausmaß: 36% aller Sprachkurse wurden von TeilnehmerInnen einer einzigen Firma besucht.

<sup>41</sup> Dieser Wert entspricht dem Frauenanteil an allen im Rahmen von Ziel 4 geförderten Personen. Vgl. Andres et al. 1999, S. 52.



Die überwiegende Mehrheit der TeilnehmerInnen (73,6%) befindet sich im Haupterwerbssalter (zwischen 25 und 50 Jahren). Der Anteil der bis 24jährigen an allen geschulten Personen liegt bei 13,3%, jener der über 50jährigen bei 13,1%. Frauen sind bei der Teilnahme tendenziell etwas jünger als Männer, das Durchschnittsalter der Frauen liegt bei 34,5 Jahren, jenes der Männer bei 36,6 Jahren. Dies ist primär durch einen höheren Frauenanteil in der Gruppe der unter 25jährigen bedingt.

**Tabelle 10: KursteilnehmerInnen nach Alter und Geschlecht (in %)**

	Männer	Frauen	Gesamt
Unter 19 Jahre	0,6	2,1	0,9
19 bis 24 Jahre	11,1	16,2	12,4
25 bis 29 Jahre	18,5	15,8	17,8
30 bis 39 Jahre	35,6	35,7	35,6
40 bis 49 Jahre	19,2	22,8	20,1
50 bis 54 Jahre	8,5	7,1	8,1
55 bis 59 Jahre	6,2	0,4	4,7
60 und älter	0,4	0,0	0,3
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Durchschnittsalter</b>	<b>36,6 Jahre</b>	<b>34,5 Jahre</b>	<b>36,1 Jahre</b>

Quelle: HS-Personenfile

Rund 22% aller TeilnehmerInnen am QVT können eine Matura, weitere 8% einen Hochschulabschluß vorweisen. Nur rund jede/r achte TeilnehmerIn hat keine über die Pflichtschule hinausgehende berufliche Ausbildung abgeschlossen. Den größten Anteil der TeilnehmerInnen stellen mit 46% Personen mit Lehrabschluß oder Meisterprüfung. Hinsichtlich des formalen Ausbildungsniveaus der TeilnehmerInnen zeigen sich einige erwähnenswerte geschlechtsspezifische Unterschiede: Bei Männern dominieren mit 43% Personen mit Lehrabschluß, 7% können zusätzlich einen Meistertitel vorweisen. Demgegenüber haben nur 31% der Frauen eine Lehre abgeschlossen (unter den Geschulten befindet sich keine Meisterin). Frauen haben dagegen häufiger eine berufsbildende mittlere Schule (Fachschule) abgeschlossen (23% Frauen vs. 6% Männer). Auch der Anteil der MaturantInnen bzw. AkademikerInnen ist unter den Frauen mit 31% geringfügig höher als unter den Männern (28%).

**Tabelle 11: TeilnehmerInnen nach höchster abgeschlossener Ausbildung und Geschlecht (in %)**

	Männer	Frauen	Gesamt
Pflichtschule	9,9	6,9	9,2
Lehrabschluss	43,3	31,4	40,3
Fachschule	6,0	23,3	10,3
Meister	7,0	0,0	5,3
AHS-Matura	2,3	6,9	3,4
BHS-Matura	18,3	20,0	18,7
Universität/FHS	7,8	4,1	6,9
Schulabschluß ohne nähere Angabe	1,9	3,7	2,3
Keine Angabe oder kein Abschluß	3,5	3,7	3,5
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quelle: IHS-Personenfile

Rund die Hälfte der TeilnehmerInnen am QVT sind in Angestelltenpositionen tätig, weitere 8% sind Angestellte mit Führungsaufgaben. Der Anteil der ArbeiterInnen an den Geschulten liegt bei 42%. ArbeiterInnen sind also gegenüber ihrem Anteil an den Beschäftigten unterrepräsentiert<sup>42</sup> (siehe auch Tabelle 5).

In der Folge zeigen sich daher hinsichtlich der beruflichen Position der TeilnehmerInnen deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede: Mehr als die Hälfte der Männer (53,4%) ist in Arbeiterpositionen beschäftigt, jedoch nur knapp 8% der Frauen. Der Großteil der geschulten Frauen ist im Angestelltenverhältnis tätig (primär im kaufmännischen Bereich). In leitenden Funktionen sind primär Männer zu finden, dementsprechend gering ist der Anteil der Frauen in leitenden Positionen unter den Geschulten.

**Tabelle 12: TeilnehmerInnen nach beruflicher Stellung und Geschlecht (in %)**

	Männer	Frauen	Gesamt
ArbeiterInnen	53,4	7,8	42,3
Angestellte	36,1	91,3	49,6
Leitende Angestellte	10,5	0,9	8,1
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quelle: IHS-Personenfile

Der Anteil der TeilnehmerInnen mit Mehrfachteilnahmen liegt bei 57,8%, bei Frauen allerdings mit 70,6% deutlich höher als bei Männern (53,6%). Frauen haben im Schnitt auch an mehr Kursen teilgenommen als Männer (Frauen haben im Schnitt 3,1 Kurse besucht, Männer 2,4) und mehr als fünf Teilnahmen können immerhin 14,3% der Frauen vorweisen, aber nur 7,1% der Männer. Das Maximum der Teilnahmen, das immerhin zwei TeilnehmerInnen aufweisen, liegt bei 14 Kursbesuchen.

<sup>42</sup> Nach den aufgrund der Betriebsbefragung vorliegenden Angaben zur Beschäftigtenstruktur in 20 Betrieben liegt der Anteil der ArbeiterInnen im Durchschnitt bei 64%.

**Tabelle 13: Anzahl der Teilnahmen nach Geschlecht (in %)**

	Männer	Frauen	Gesamt
1 Teilnahme	46,4	29,4	42,2
2 Teilnahmen	22,3	24,1	22,8
3 Teilnahmen	10,6	14,3	11,5
4 Teilnahmen	7,3	12,2	8,5
5 Teilnahmen	6,3	5,7	6,2
Mehr als 5 Teilnahmen	7,1	14,3	8,9
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Durchschnitt</b>	<b>2,4</b>	<b>3,1</b>	<b>2,6</b>

Quelle: IHS-Personenfile

Bei Frauen erfolgten Mehrfachteilnahmen überdurchschnittlich oft in der Gruppe der 40- bis 49jährigen ( $\bar{O} = 3,7$  Teilnahmen), das heißt, in jener Gruppe, zu der häufig auch Berufsrückkehrerinnen zählen. Bei Männern verteilen sich Mehrfachteilnahmen relativ gleichmäßig über alle Altersgruppen, etwas über dem Durchschnitt liegt die Zahl der Teilnahmen in der Gruppe der 25- bis 40jährigen ( $\bar{O} = 2,6$  Teilnahmen).

**Tabelle 14: Durchschnittliche Anzahl von Kursteilnahmen nach Altersgruppen und Geschlecht**

	Männer	Frauen	Gesamt
Unter 19 Jahre	1,0	2,2	1,7
19 bis 24 Jahre	2,3	3,2	2,6
25 bis 29 Jahre	2,6	2,9	2,7
30 bis 39 Jahre	2,6	3,1	2,7
40 bis 49 Jahre	2,4	3,7	2,7
50 bis 54 Jahre	2,0	2,6	2,1
55 bis 59 Jahre	2,2	1,0	2,2
60 und älter	1,0	–	1,0
<b>Gesamt</b>	<b>2,4</b>	<b>3,2</b>	<b>2,6</b>

Quelle: IHS-Personenfile

Die durchschnittliche Zahl der besuchten Schulungen steigt mit dem Ausbildungsniveau deutlich an. Während PflichtschulabsolventInnen im Schnitt 1,5 Schulungen besuchten, nahmen ArbeitnehmerInnen mit Lehr- oder BMS-Abschluß an 2,3 Schulungen teil und MaturantInnen bzw. AkademikerInnen an 3,6. Frauen haben in der Gruppe der PflichtschulabsolventInnen und in jener der Lehr-/BMS-AbsolventInnen deutlich häufiger an Schulungen teilgenommen als Männer mit vergleichbarer Ausbildung. In der Gruppe der MaturantInnen/AkademikerInnen zeigen sich demgegenüber keine geschlechtsspezifischen Unterschiede hinsichtlich der Zahl der Kursbesuche.

**Tabelle 15: Durchschnittliche Anzahl von Teilnahmen nach Geschlecht und höchster abgeschlossener Ausbildung**

	Männer	Frauen	Gesamt
Maximal Pflichtschule	1,4	2,0	1,5
Lehre/BMS	2,0	3,1	2,3
Matura/Universität	3,6	3,7	3,6
<b>Gesamt</b>	<b>2,4</b>	<b>3,2</b>	<b>2,6</b>

Quelle: IHS-Personenfile

Ähnlich ist die Tendenz bei der durchschnittlichen Zahl der besuchten Kurse nach beruflicher Position: Je höher die Position ist, desto mehr Kurse wurden im Schnitt besucht. Leitende Angestellte nahmen im Durchschnitt an doppelt so vielen Kursen teil wie ArbeiterInnen (3,5 versus 1,7). Bei den ArbeiterInnen zeigen sich dabei keine geschlechtsspezifischen Differenzen. Unter den Angestellten jedoch besuchten Frauen durchschnittlich etwas mehr Kurse als ihre männlichen Kollegen (3,4 gegenüber 3,1). Bei den leitenden Angestellten ist es dagegen genau umgekehrt, allerdings dadurch bedingt, daß kaum Frauen in leitenden Positionen an QVT-Kursen teilnahmen.

Die Zahl der Kursteilnahmen hängt auch von der Art der besuchten Schulungen ab. Insbesondere Sprach- und EDV-Kurse sind häufig modular aufgebaut, wobei jedes Modul als eigenständiger Kurs gezählt wird. Dadurch kommt es unter Umständen zu einer leichten Verzerrung der Zahl der durchschnittlich besuchten Kurse, was einen Teil der Mehrfachteilnahmen im Angestelltenbereich (und damit auch von Frauen) gegenüber den ArbeiterInnen erklären könnte. Andererseits ist zum Beispiel ein typischer Kurs im ArbeiterInnenbereich die Qualifizierung zum/r Hubstaplerführer/in. Einen derartigen Kurs besuchten immerhin 101 Personen (fast 11% aller TeilnehmerInnen), 95% davon Männer. Von dieser Gruppe besuchten 65% keinen weiteren Kurs und nur 4% mehr als drei Kurse.

**Tabelle 16: Durchschnittliche Anzahl von Kursteilnahmen nach beruflicher Stellung und Geschlecht**

	Männer	Frauen	Gesamt
ArbeiterInnen	1,7	1,6	1,7
Angestellte	3,1	3,4	3,2
Leitende Angestellte	3,5	2,5	3,5
<b>Gesamt</b>	<b>2,4</b>	<b>3,2</b>	<b>2,6</b>

Quelle: IHS-Personenfile

### 8.3 TeilnehmerInnen in unterschiedlichen Schulungen – Wer wurde worin geschult?

Es wurde bereits auf die geschlechtsspezifische Zusammensetzung der TeilnehmerInnen in einzelnen Kurstypen hingewiesen. Es stellt sich nun die Frage, ob bzw. welche weiteren Unterschiede sich in der Struktur der TeilnehmerInnen zeigen. Für die folgende Analyse werden die Indikatoren Alter, berufliche Position und Ausbildung herangezogen.

TeilnehmerInnen bis 24 und TeilnehmerInnen ab 55 Jahren besuchten überdurchschnittlich oft Fachkurse. An Sprachkursen nahmen überdurchschnittlich viele 25- bis 29jährige teil. Ältere TeilnehmerInnen (ab 50 Jahren) besuchten vergleichsweise selten Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung. Die TeilnehmerInnen an Führungskräfte trainings sind im allgemeinen zumindest 30 Jahre alt. Die Zusammensetzung der TeilnehmerInnen an EDV- und Bürokursen zeigt demgegenüber kaum altersspezifische Unterschiede.

**Tabelle 17: TeilnehmerInnen an verschiedenen Kurstypen nach Altersgruppen (Spaltenprozent, Mehrfachteilnahmen)**

	bis 24 J.	25–29 J.	30–39 J.	40–49 J.	50–54 J.	ab 55 J.
Fachkurs	37,8	27,6	30,6	26,6	27,3	35,4
Sicherheitskurs	4,7	4,7	4,1	3,6	5,2	2,1
Qualitätssicherung	8,7	9,4	8,2	4,7	2,6	8,3
EDV	39,4	47,1	48,5	46,9	45,5	31,3
Sprachkurs	31,5	40,0	32,4	31,3	23,4	22,9
Bürokurs	11,8	10,6	9,7	15,1	15,6	6,3
Verkauf, Marketing	4,7	7,1	8,2	6,8	6,5	8,3
Einkauf, Logistik	5,5	3,5	5,6	4,7	6,5	2,1
Persönlichkeitsentwicklung	12,6	13,5	12,1	13,0	6,5	8,3
Arbeitsorganisation	6,3	4,7	7,6	6,3	6,5	6,3
Führungskräfte training	1,65	8,2	15,0	19,8	16,9	16,7
<b>N</b>	<b>127</b>	<b>170</b>	<b>340</b>	<b>192</b>	<b>77</b>	<b>48</b>

*Lesehilfe:* 37,8% der Personen bis 24 haben mindestens einen Fachkurs besucht. Spalten addieren sich nicht auf 100, da Teilnahmen an mehreren Kurstypen möglich waren.

*Quelle:* IHS-Personenfile

Weitere Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der formalen beruflichen Ausbildung: PflichtschulabsolventInnen besuchten überdurchschnittlich oft Fachkurse sowie Kurse zur Qualitätssicherung, in allen anderen Kurstypen sind sie jedoch unterrepräsentiert. AbsolventInnen einer Lehrausbildung oder einer berufsbildenden mittleren Schule sind ebenfalls in Fachkursen überdurchschnittlich oft vertreten, obwohl auch noch EDV- und Sprachkurse eine Rolle spielen. MaturantInnen und AkademikerInnen nahmen demgegenüber kaum an Fachkursen teil, dafür stand ihnen aber die gesamte Palette sonstiger Maßnahmen offen. Besonders deutlich über dem Durchschnitt liegt der Anteil der MaturantInnen und AkademikerInnen, die EDV- und Sprachkurse sowie Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung und Führungskräfte trainings besuchten.

**Tabelle 18: TeilnehmerInnen nach höchster abgeschlossener Ausbildung und Kurstyp (Spaltenprozent, Mehrfachteilnahmen)**

	Maximal Pflichtschule	Lehre/BMS	Matura/ Universität	Gesamt
Fachkurs	50,5	38,0	8,3	30,9
Sicherheitskurs	2,2	5,8	1,4	4,3
Qualitätssicherung	15,4	4,9	8,7	7,5
EDV	23,1	40,9	62,8	45,2
Sprachkurs	14,3	28,5	45,1	32,2
Bürokurs	3,3	10,8	15,6	11,2
Verkauf, Marketing	2,2	3,2	16,7	7,0
Einkauf, Logistik	1,1	4,2	7,3	4,8
Persönlichkeitsentwicklung	8,8	8,8	20,8	11,9
Arbeitsorganisation	0,0	3,6	14,2	6,4
Führungstraining	2,2	10,3	24,0	13,0
<b>N</b>	<b>91</b>	<b>555</b>	<b>288</b>	<b>993</b>

*Lesehilfe:* 50,5% der Personen mit maximal Pflichtschulabschluß haben mindestens einen Fachkurs besucht. Spalten addieren sich nicht auf 100, da Teilnahmen an mehreren Kurstypen möglich waren.  
*Quelle:* IHS-Personenfile

Die erwähnten Unterschiede zeigen sich auch hinsichtlich der TeilnehmerInnenstruktur nach beruflicher Position. ArbeiterInnen besuchten in erster Linie Fachkurse, während Angestellte primär an EDV-, Sprach- und Bürokursen teilnahmen und leitende Angestellte überdurchschnittlich oft Führungstraining, Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung und Arbeitsorganisation sowie EDV-Kurse besuchten.

**Tabelle 19: TeilnehmerInnen nach beruflicher Stellung und Kurstyp (Spaltenprozent, Mehrfachteilnahmen)**

	ArbeiterInnen	Angestellte	Leitende Angestellte	Gesamt
Fachkurs	62,3	7,9	7,8	30,9
Sicherheitskurs	6,9	2,5	1,3	4,3
Qualitätssicherung	7,2	7,6	10,4	7,5
EDV	20,3	62,6	57,1	45,2
Sprachkurs	12,7	50,5	31,2	32,2
Bürokurs	0,2	21,4	6,5	11,2
Verkauf, Marketing	1,0	10,2	19,5	7,0
Einkauf, Logistik	1,7	7,4	6,5	4,8
Persönlichkeitsentwicklung	8,7	13,6	19,5	11,9
Arbeitsorganisation	1,7	9,1	14,3	6,4
Führungstraining	9,7	11,3	44,2	13,0
<b>N</b>	<b>403</b>	<b>471</b>	<b>77</b>	<b>993</b>

*Lesehilfe:* 62,3% der ArbeiterInnen haben mindestens einen Fachkurs besucht. Spalten addieren sich nicht auf 100, da Teilnahmen an mehreren Kurstypen möglich waren.  
*Quelle:* IHS-Personenfile

## 8.4 Kosten pro Kursbesuch – Was kostete ein Kursbesuch im QVT?

Die im Durchschnitt relativ hohe Auslastung der Kurse schlug sich auch in den durchschnittlichen Kosten pro Teilnahme nieder (die Kosten eines Kurses wurden durch die Zahl der TeilnehmerInnen dividiert und den jeweiligen Betrieben in Rechnung gestellt). Im Durchschnitt kostete ein Kursbesuch rund öS 5.200,-. Über dem Durchschnitt lagen die Kosten für Kursbesuche im Bereich Verkauf/Marketing, Persönlichkeitsentwicklung, Führungskräfte-Training, Einkauf/Logistik sowie Arbeitsorganisation. Unter dem Durchschnitt lagen die Kosten für Sicherheitskurse, Fachkurse und EDV-Kurse. Hinsichtlich der pro Kursbesuch angefallenen Kosten zeigen sich einige erwähnenswerte geschlechtsspezifische Unterschiede, auch wenn sich die Durchschnittskosten für Männer und Frauen kaum voneinander unterscheiden.

Besonders auffällig ist der große Unterschied in den durchschnittlichen Kosten pro Führungskräfte-Training zwischen Männern und Frauen, der primär darauf zurückzuführen ist, daß Männer häufiger in den preisgünstigeren Kursen »Meister als Chef« zu finden sind, während bei Frauen hochpreisige Führungskräfte-Trainings dominieren. Auf der anderen Seite schlagen insbesondere jene Fachkurse, die Frauen besuchten, weniger zu Buche als die von Männern besuchten.

**Tabelle 20: Durchschnittliche Kosten (öS) pro Kursbesuch nach Geschlecht und Kurstyp**

	Männer	Frauen	Gesamt
Sicherheitskurs	2.800,-	–	2.800,-
Fachkurs	3.300,-	2.300,-	3.200,-
EDV	4.100,-	3.500,-	3.900,-
Qualitätssicherung	4.400,-	5.900,-	4.500,-
Bürokurs	4.600,-	6.000,-	5.700,-
Sprachkurs	6.500,-	5.700,-	6.200,-
Arbeitsorganisation	7.600,-	5.600,-	7.200,-
Einkauf, Logistik	9.100,-	8.600,-	8.900,-
Führungskräfte-Training	8.500,-	14.700,-	8.900,-
Persönlichkeitsentwicklung	9.800,-	8.900,-	9.600,-
Verkauf, Marketing	11.100,-	11.200,-	11.200,-
<b>Gesamt</b>	<b>5.100,-</b>	<b>5.200,-</b>	<b>5.200,-</b>

Quelle: IHS-Personenfile, Angaben des QVT, eigene Berechnungen

Auch bei den durchschnittlichen Kurskosten nach Alter der TeilnehmerInnen zeigen sich einige Unterschiede zwischen den Kurstypen. Ältere TeilnehmerInnen besuchten teurere Qualitätssicherungskurse, jüngere TeilnehmerInnen dagegen vor allem teurere Büro- und Fachkurse. Auch insgesamt gesehen waren die von jüngeren TeilnehmerInnen besuchten Kurse mit öS 5.500,- im Schnitt etwas teurer als die von Älteren besuchten mit öS 4.400,-.

**Tabelle 21: Durchschnittliche Kosten (öS) pro Kursbesuch nach Alter und Kurstyp**

	<b>bis 29 J.</b>	<b>30 bis 49 J.</b>	<b>50 und mehr J.</b>	<b>Gesamt</b>
Sicherheitskurs	1.900,-	3.800,-	2.200,-	2.800,-
Fachkurs	4.000,-	2.900,-	1.800,-	3.200,-
EDV	4.200,-	3.800,-	3.300,-	3.900,-
Qualitätssicherung	4.400,-	4.200,-	7.400,-	4.500,-
Bürokurs	7.700,-	4.900,-	4.700,-	5.700,-
Sprachkurs	5.800,-	6.500,-	6.000,-	6.200,-
Arbeitsorganisation	8.100,-	6.700,-	6.900,-	7.200,-
Einkauf, Logistik	9.900,-	8.300,-	9.700,-	8.900,-
Führungskräftetraining	9.500,-	9.100,-	7.700,-	8.900,-
Persönlichkeitsentwicklung	9.900,-	9.500,-	9.600,-	9.600,-
Verkauf, Marketing	11.500,-	11.000,-	10.900,-	11.200,-
<b>Gesamt</b>	<b>5.500,-</b>	<b>5.200,-</b>	<b>4.400,-</b>	<b>5.200,-</b>

Quelle: IHS-Personenfile, Angaben des QVT, eigene Berechnungen

Weiters zeigen sich deutliche Unterschiede in den Kosten pro Kursbesuch je nach beruflicher Position der TeilnehmerInnen. Während für Angestellte im Schnitt um öS 2.000,- mehr pro Kurs ausgegeben wurde als für ArbeiterInnen, liegen die durchschnittlichen Kosten pro Kursbesuch für leitende Angestellte fast doppelt so hoch wie für ArbeiterInnen und um öS 1.700,- über jenen der Angestellten ohne Leitungsfunktion. Dieser Anstieg der Kosten mit höherer beruflicher Position zeigt sich besonders deutlich bei Fachkursen, Bürokursen und Führungskräftetrainings. Eine gegenläufige Tendenz läßt sich vor allem bei Sprachkursen feststellen, da ArbeiterInnen häufiger die teureren (weil geringer frequentierten) Deutschkurse sowie spezielle Englischkurse für MonteurInnen besuchten. Die Unterschiede im Führungskräftetraining lassen sich durch die unterschiedliche Kursstruktur erklären (ArbeiterInnen besuchten häufiger »Meister als Chef«, leitende Angestellte vorwiegend teurere Hernsteinkurse).

**Tabelle 22: Durchschnittliche Kosten (in öS) pro Kursbesuch nach beruflicher Position und Kurstyp**

	<b>ArbeiterInnen</b>	<b>Angestellte</b>	<b>Leitende Ang.</b>	<b>Gesamt</b>
Sicherheitskurs	1.800,-	5.600,-	1.100,-	2.800,-
Fachkurs	2.800,-	4.800,-	6.200,-	3.200,-
EDV	3.600,-	4.000,-	3.600,-	3.900,-
Qualitätssicherung	2.400,-	5.600,-	6.500,-	4.500,-
Bürokurs	4.100,-	5.600,-	7.400,-	5.700,-
Sprachkurs	8.400,-	5.900,-	5.100,-	6.200,-
Arbeitsorganisation	5.300,-	8.400,-	4.600,-	7.200,-
Führungskräftetraining	4.500,-	9.700,-	11.900,-	8.900,-
Einkauf, Logistik	4.600,-	10.200,-	5.800,-	8.900,-
Persönlichkeitsentwicklung	9.400,-	9.600,-	10.700,-	9.600,-
Verkauf, Marketing	9.700,-	11.200,-	11.700,-	11.200,-
<b>Gesamt</b>	<b>3.900,-</b>	<b>5.800,-</b>	<b>7.500,-</b>	<b>5.200,-</b>

Quelle: IHS-Personenfile, Angaben des QVT, eigene Berechnungen



Die erwähnten Unterschiede hinsichtlich der Kosten pro Kursbesuch nach beruflicher Position spiegeln sich auch in den Kosten nach formaler beruflicher Ausbildung wider. Die Kosten pro Kursbesuch steigen mit der Ausbildung von öS 3.500,- für PflichtschulabsolventInnen auf öS 6.900,- bei MaturantInnen bzw. AkademikerInnen an. Dieser Anstieg zeigt sich auch innerhalb der einzelnen Kurstypen mit Ausnahme von Verkauf/Marketing und Persönlichkeitsentwicklung, die kaum Unterschiede in den Kosten pro Kursbesuch aufweisen.

**Tabelle 23: Durchschnittliche Kosten (in öS) eines Kurses pro Person nach Kurstypen und höchster abgeschlossener Ausbildung**

	Maximal Pflichtschule	Lehre/BMS	Matura/ Universität	Gesamt
Fachkurs	2.100,-	3.400,-	4.500,-	3.300,-
Sicherheitskurs	2.000,-	2.000,-	10.000,-	2.900,-
Qualitätssicherung	2.900,-	3.800,-	6.400,-	4.600,-
EDV	3.400,-	3.900,-	4.000,-	3.900,-
Sprachkurs	5.900,-	6.200,-	6.000,-	6.100,-
Bürokurs	4.600,-	5.200,-	6.600,-	5.800,-
Verkauf, Marketing	13.400,-	12.000,-	10.800,-	11.200,-
Einkauf, Logistik	6.600,-	9.500,-	8.400,-	8.900,-
Persönlichkeitsentwicklung	9.800,-	9.100,-	10.000,-	9.600,-
Arbeitsorganisation	–	4.600,-	8.499,-	7.200,-
Führungskräftetraining	4.500,-	4.500,-	12.700,-	8.900,-
<b>Gesamt</b>	<b>3.500,-</b>	<b>4.700,-</b>	<b>6.900,-</b>	<b>5.200,-</b>

Quelle: IHS-Personenfile, Angaben des QVT, eigene Berechnungen

## 8.5 Verwendung der Fördermittel im QVT – In wen wurde wieviel investiert?

Im Anschluß an die Darstellung der Struktur der TeilnehmerInnen und der Kosten pro Kursbesuch wird nun der Frage nachgegangen, welche Personengruppen primär gefördert wurden. Mit anderen Worten lautet die Frage: »In wen wurde wieviel investiert?« Um sich dieser Frage annähern zu können, werden die finanziellen Mittel, die pro Person für Schulungen im Rahmen des QVT aufgewendet wurden, näher analysiert. Die im folgenden genannten Beträge beziehen sich auf die im Durchschnitt pro Person angefallenen Schulungskosten, die während der gesamten QVT-Laufzeit angefallen sind. Von diesen Kosten wurden 85% gefördert, 15% hatte der Betrieb zu tragen.

Rund 70% des gesamten Schulungsbudgets des QVT kam Männern zugute. In Frauen wurden rund 30% der Mittel »investiert«, also etwas mehr als dem Frauenanteil an allen Geschulten entsprechen würde. Pro Person wurden rund öS 14.300,- aufgewendet, für Frauen mit öS 16.800,- pro Person deutlich mehr als für Männer mit durchschnittlich öS 13.500,-.

**Tabelle 24: Anteil am Gesamtbudget des QVT, Anteil an allen TeilnehmerInnen und durchschnittliche Ausgaben (in öS) pro TeilnehmerIn nach Geschlecht**

	Gesamtbudget des QVT in %	Anteil an allen TeilnehmerInnen	Ø Ausgaben pro TeilnehmerIn
Männer	70,5	74,9	13.500,—
Frauen	29,3	24,7	16.800,—
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>14.300,—</b>

Quelle: IHS-Personenfile, Angaben des QVT

Fast 60% des Gesamtbudgets wurde für TeilnehmerInnen im Haupterwerbsalter (zwischen 25 und 40 Jahren) aufgewendet. Dieser Anteil am Budget liegt etwas über dem entsprechenden Anteil an den TeilnehmerInnen, und auch pro Person wurden hier etwas überdurchschnittliche Beträge aufgewendet. Mit zunehmendem Alter sinkt, bedingt durch den geringeren Anteil an Mehrfachteilnahmen, der durchschnittlich aufgewendete Geldbetrag pro Person.

**Tabelle 25: Anteil am Gesamtbudget des QVT, Anteil an allen TeilnehmerInnen und durchschnittliche Ausgaben (in öS) pro TeilnehmerIn nach Alter**

	Gesamtbudget des QVT in %	Anteil an allen TeilnehmerInnen	Ø Ausgaben pro TeilnehmerIn
Unter 19 Jahre	0,5	0,9	7.900,—
19 bis 24 Jahre	11,8	12,4	13.900,—
25 bis 29 Jahre	19,9	17,8	16.400,—
30 bis 39 Jahre	37,8	35,6	15.200,—
40 bis 49 Jahre	20,6	20,1	14.800,—
50 bis 54 Jahre	6,0	8,1	10.800,—
55 bis 59 Jahre	3,3	4,7	10.100,—
60 und älter	0,1	0,3	4.400,—
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>14.300,—</b>

Quelle: IHS-Personenfile, Angaben des QVT

Betrachtet man die Mittelverwendung hinsichtlich der beruflichen Ausbildung der TeilnehmerInnen, so zeigt sich, daß – wiederum bedingt durch die im Durchschnitt häufigere Teilnahme – die Hälfte der Mittel für TeilnehmerInnen mit Matura- oder Hochschulabschluß aufgewendet wurden, die insgesamt nur 30% der TeilnehmerInnen stellten. Die durchschnittlichen Ausgaben pro TeilnehmerIn mit Matura bzw. Hochschulabschluß liegen viermal so hoch wie in der Gruppe der TeilnehmerInnen mit maximal Pflichtschulabschluß. TeilnehmerInnen ohne abgeschlossene Berufsausbildung stellen fast 10% der TeilnehmerInnen und kamen in den Genuß von rund 4% der eingesetzten Mittel.

**Tabelle 26: Anteil am Gesamtbudget des QVT, Anteil an allen TeilnehmerInnen und durchschnittliche Ausgaben (in öS) pro TeilnehmerIn nach höchster abgeschlossener Ausbildung**

	Gesamtbudget des QVT in %	Anteil an allen TeilnehmerInnen	Ø Ausgaben pro TeilnehmerIn
Max. Pflichtschule	3,8	9,8	5.700,-
Lehre/BMS	46,2	59,4	11.400,-
Matura/Universität	50,0	30,8	23.600,-
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>14.300,-</b>

Quelle: IHS-Personenfile, Angaben des QVT

Die Verwendung der QVT-Mittel nach beruflicher Position der TeilnehmerInnen zeigt ein deutliches Übergewicht der Angestellten im Vergleich zu ihrem Anteil an allen TeilnehmerInnen (für Angestellte wurden fast zwei Drittel des Gesamtbudgets aufgewendet, sie stellen aber nur knapp die Hälfte der TeilnehmerInnen). In leitende Angestellte wurde demgegenüber nur ein geringfügig größerer Anteil des Budgets investiert als ihrem Anteil an den TeilnehmerInnen entsprechen würde. Die Kosten pro TeilnehmerIn liegen bei Führungskräften mit Abstand am höchsten, was nicht auf die höhere Zahl an besuchten Schulungen zurückzuführen ist, sondern auf den Kurstyp (Führungskrafttrainings, Arbeitsorganisation oder Persönlichkeitsentwicklung).

**Tabelle 27: Anteil am Gesamtbudget des QVT, Anteil an allen TeilnehmerInnen und durchschnittliche Ausgaben (in öS) pro TeilnehmerIn nach beruflicher Stellung**

	Gesamtbudget des QVT in %	Anteil an allen TeilnehmerInnen	Ø Ausgaben pro TeilnehmerIn
ArbeiterInnen	22,3	42,3	7.700,-
Angestellte	64,7	49,6	18.800,-
Leitende Angestellte	12,9	8,1	22.900,-
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>14.300,-</b>

Quelle: IHS-Personenfile, Angaben des QVT

## 9 Der QVT aus der Sicht der TeilnehmerInnen

Im Rahmen der Evaluation des QVT wurde eine Befragung von TeilnehmerInnen an Schulungen des QVT durchgeführt, um ihre Einstellung zu Schulungen, die Einschätzung der individuellen Effekte sowie die Zufriedenheit mit den Schulungen zu erheben.

Anzumerken bleibt, daß die Befragung der TeilnehmerInnen nicht repräsentativ für den gesamten QVT ist, da zum einen Frauen gegenüber ihrem Anteil an den TeilnehmerInnen überrepräsentiert sind (33,5% in der Befragung vs. 24,7% der TeilnehmerInnen) und der Rücklauf mit der Schulbildung bzw. der beruflichen Position steigt.<sup>43</sup> Dazu kommt, daß insbesondere TeilnehmerInnen mit nur einer Teilnahme unterrepräsentiert sind, wobei anzunehmen ist, daß vor allem jene TeilnehmerInnen, die nur zu Beginn des QVT an einer Schulung teilgenommen hatten und danach an keiner weiteren, sich aufgrund der langen Zeitspanne zwischen Teilnahme und Befragung nicht an der Umfrage beteiligten.<sup>44</sup> Der Rücklauf beträgt insgesamt knapp 40%, umfaßt aber fast 50% aller Kursbesuche. Die Ergebnisse der Umfrage stammen also von den eher schulungsaktiven Personen mit höherem Bildungsabschluß, die als Angestellte oder leitende Angestellte beschäftigt sind.

Da einzelne TeilnehmerInnen an bis zu 14 Kursen teilnahmen (siehe Kapitel 8), war es nicht möglich, eine Bewertung jedes einzelnen Kursbesuches in die Umfrage aufzunehmen. Daher wurde (nolens volens) grundsätzlich um eine durchschnittliche Einschätzung aller besuchten Kurse gebeten.

Auf welche Art und Weise die Belegschaft über das Schulungsangebot informiert wurde, hängt stark von der Betriebsgröße, der Schulungsstrategie des Betriebes und dem innerbetrieblichen Auswahlverfahren der TeilnehmerInnen ab. Hierbei zeigen sich jedenfalls deutliche Unterschiede: In mindestens zwei Betrieben wurde das Kursangebot des QVT nach Angaben der Schulungsverantwortlichen ausgehängt, die MitarbeiterInnen also passiv informiert, in zwei weiteren Betrieben erfolgte die Vorstellung des QVT über die AbteilungsleiterInnen. In drei Betrieben wurde der QVT allen MitarbeiterInnen präsentiert, in drei anderen dagegen wurde er überhaupt nicht vorgestellt, und die MitarbeiterInnen erfuhren erst bei ihrer Kursanmeldung von der Existenz des QVT.

Dieses Bild spiegelt sich auch in der TeilnehmerInnenbefragung wider: Jede/r zweite befragte TeilnehmerIn erfuhr von der Existenz des QVT durch die/den Vorgesetzte/n, ein weiteres Viertel durch KollegInnen. 20% der befragten TeilnehmerInnen geben an, erstmals durch einen Aushang im Betrieb auf den QVT aufmerksam geworden zu sein. Der Betriebsrat spielte dagegen bei der Information über den QVT nur eine marginale Rolle. Einige wenige TeilnehmerInnen gaben durch Kommentare

---

<sup>43</sup> Die höhere Rücklaufquote von Frauen und höher qualifizierten Personen ist ein Faktum in zahlreichen schriftlichen Befragungen (vgl. zur Thematik Bortz/Döring 1995). Eine Gewichtung des Datensatzes war aufgrund häufig fehlender Angabe des Betriebes in der TeilnehmerInnenbefragung nicht möglich (Problem der Anonymität der Befragung insbesondere bei Kleinbetrieben). Außerdem könnten sich durch eine Gewichtung aufgrund der geringen Besetzung einzelner Subgruppen (z.B. Arbeiterinnen) erhebliche Verzerrungseffekte ergeben (vgl. Scheaffer et al. 1996, S. 168). Bei der Interpretation der Ergebnisse ist daher das Repräsentativitätsproblem zu berücksichtigen.

<sup>44</sup> 61% der »Einzelteilnahmen« erfolgten in der ersten Periode des QVT (69% der Einzelteilnahmen von ArbeiterInnen), das heißt, die Befragung fand für diese Gruppe fast ein Jahr nach den Kursbesuchen statt.

auf den Fragebögen zu erkennen, daß sie zwar an Kursen teilgenommen hatten, ihnen aber bisher nicht bewußt war, daß es sich dabei um Kurse im Rahmen eines größeren Projektes handelte. Auch die Bezeichnungen »QVT« oder »Qualifizierungsverbund Triestingtal« waren nicht allen bekannt. Hierbei handelt es sich allerdings fast ausschließlich um Beschäftigte eines einzigen Betriebes.

Der Großteil der befragten TeilnehmerInnen (70%) hatte vor der Teilnahme an einer Schulung des QVT bereits Erfahrung mit beruflicher Weiterbildung. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen ArbeiterInnen und Angestellten. Während 73% der Angestellten und 79% der leitenden Angestellten bereits vor dem QVT an beruflichen Weiterbildungen teilgenommen hatten, liegt der Vergleichswert für ArbeiterInnen bei 61%.

**Tabelle 28: Anteil (in %) der TeilnehmerInnen, die bereits vor dem QVT an beruflicher Weiterbildung teilgenommen hatten**

	Männer	Frauen	Gesamt
ArbeiterInnen	64,4	(33,3)*	61,2
Angestellte	75,9	71,4	73,2
Leitende Angestellte	78,8	81,8	79,2
<b>Gesamt</b>	<b>72,5</b>	<b>68,3</b>	<b>69,8</b>

\* Diese Angabe beruht auf einem sehr geringen N von 6.

Quelle: IHS-TeilnehmerInnenbefragung

Wenn Erfahrungen mit Weiterbildungen vor dem QVT gesammelt wurden, so erfolgte dies zum Großteil beim derzeitigen (60%) oder bei einem früheren Arbeitgeber (23%). Etwas mehr als ein Drittel hatte die Weiterbildung selbst oder mit Hilfe der Familie finanziert. Knapp 9% wurden durch das AMS qualifiziert. Selbst finanziert wurde eine Weiterbildung vor allem von leitenden Angestellten, eine Finanzierung durch das AMS erfolgte fast ausschließlich bei ArbeiterInnen.

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (53%) gab an, die Teilnahmen im Rahmen des QVT seien überwiegend während der Arbeitszeit erfolgt, nur 16% nahmen primär in der Freizeit teil. Frauen geben etwas häufiger an, Schulungen hauptsächlich in der Freizeit besucht zu haben (18% vs. 15% der Männer). Hinsichtlich der Kurszeiten zeigen sich kaum Unterschiede zwischen ArbeiterInnen und Angestellten bzw. leitenden Angestellten. In einigen Betrieben gab es zudem Agreements, daß Schulungen, die nur einen geringen Bezug zum Tätigkeitsgebiet des/r Teilnehmers/in hatten, das heißt, eher als »persönlich wertvoll« eingestuft wurden, zwar vom Betrieb finanziert wurden, dafür aber in der Freizeit zu besuchen waren.

## 9.1 Motive für die Teilnahme

Als Motive für die Teilnahme an der/n Schulung/en des QVT wurden primär inhaltliches Interesse und eigener Wunsch genannt (für 88% bzw. 84% der TeilnehmerInnen ein wichtiger Grund für die Teilnahme). Als weitere wichtige Gründe wurden die Freude am Lernen (77%) und der Wunsch nach beruflicher Verbesserung (75%) angegeben. Als ausschlaggebender Grund wird jedoch am häufigsten der Wunsch nach beruflichem Fortkommen genannt, gefolgt von inhalt-

lichem Interesse. In diesem Punkt zeigen sich geschlechtsspezifische Unterschiede, da Frauen eher das Motiv des beruflichen Fortkommens nennen, während Männer das inhaltliche Interesse stärker betonen. Insgesamt lassen die Angaben darauf schließen, daß die Teilnahmen zum Großteil freiwillig erfolgten und eine relativ hohe Eigenmotivation dahinter stand. Nur 5% aller TeilnehmerInnen nannten als ausschlaggebenden Grund für die Teilnahme, daß ein/e Vorgesetzte/r sie dazu aufgefordert habe (für 15% war eine derartige Aufforderung eines von mehreren Motiven). Für knapp jede/n fünfte TeilnehmerIn war die Erhaltung des Arbeitsplatzes zwar ein wichtiges, aber nur für 3% das ausschließlich ausschlaggebende Motiv zur Teilnahme.

Die Motive für die Teilnahme unterscheiden sich innerhalb der einzelnen Gruppen von TeilnehmerInnen deutlich voneinander. ArbeiterInnen geben auf der einen Seite überdurchschnittlich oft an, sie wären von einer/m Vorgesetzten zur Teilnahme aufgefordert worden (25%) und hätten Abwechslung vom Berufsalltag gesucht (16%), andererseits nennen sie – genau wie (leitende) Angestellte – am häufigsten (jeweils über 70%) die Gründe »eigener Wunsch«, »Freude am Lernen«, »beruflich verbessern« und »inhaltliches Interesse«. Bei Angestellten – leitenden wie nicht leitenden – dominiert überdurchschnittlich oft das inhaltliche Interesse als Grund für die Teilnahme. Die Möglichkeit, von KollegInnen anderer Betriebe zu lernen, nennt ein Viertel der leitenden Angestellten als wichtigen Grund zur Teilnahme, aber auch von ArbeiterInnen wird dieses Motiv überdurchschnittlich oft genannt.

**Tabelle 29: Wichtige Motive für die Kursteilnahme (Mehrfachangaben), in %**

	ArbeiterInnen	Angestellte	Leitende Ang.	Gesamt
Inhaltliches Interesse	71,4	93,7	94,8	88,0
Eigener Wunsch	79,1	84,4	89,6	83,9
Neues zu lernen macht Freude	74,7	78,7	77,8	77,2
Beruflich verbessern	76,6	72,2	78,1	75,0
Arbeitsplatz erhalten	20,0	16,7	16,9	17,9
Von KollegInnen aus anderen				
Firmen zu lernen	17,4	13,4	24,3	16,9
Von Vorgesetzter/m aufgefordert	25,3	11,2	8,5	14,5
Abwechslung vom Berufsalltag	16,3	4,6	2,7	7,4
KollegInnen nahmen auch teil	1,2	1,7	0	1,2
Anderes	0	0,5	1,3	0

Quelle: IHS-TeilnehmerInnenbefragung

## 9.2 Probleme während der Schulungen und Kursabbrüche

Mehr als ein Drittel (38%) der Befragten gibt an, es habe zumindest einmal Probleme im Zusammenhang mit den Schulungen gegeben. Männer klagen deutlich häufiger über Probleme im Zusammenhang mit Schulungen als Frauen (41% der Männer vs. 32% der Frauen). ArbeiterInnen sprechen zu einem Drittel von Problemen, Angestellte zu 38% und leitende Angestellte zu 45%. Die von den TeilnehmerInnen genannten Probleme decken sich zum Großteil mit den

von den Schulungsinstituten angeführten problematischen Punkten. Häufig beziehen sich die Nennungen der TeilnehmerInnen auf Zeitprobleme (v.a. wenn die Kurse nach der Arbeitszeit stattfanden, zum Beispiel weil die Konzentration nach einem vollen Arbeitstag nicht mehr gegeben ist oder aufgrund von familiären Verpflichtungen bzw. Kollisionen mit anderen Freizeitaktivitäten), zum anderen auf organisatorische Probleme. Diese organisatorischen Punkte beziehen sich teilweise auf den Betrieb, also auf die Bereitstellung einer Vertretung für die Zeit der Abwesenheit, auf mangelnde Umsetzbarkeit des Gelernten am Arbeitsplatz oder auf beruflich bedingte Terminprobleme. Andere im Zusammenhang mit der Organisation genannte Punkte beziehen sich auf die Schulung selbst, zum Beispiel auf Räumlichkeiten, Einstufung, Platzmangel, schlechte Vorbereitung oder die Kursunterlagen. Probleme mit der/m TrainerIn oder anderen TeilnehmerInnen werden kaum angesprochen. Schwierigkeiten mit dem Lernen nennen fünf der TeilnehmerInnen, primär über 50jährige TeilnehmerInnen (13%).

In Extremfällen führten die Probleme schließlich zum Kursabbruch. Rund jede/r zehnte Befragte gibt an, eine Schulung vorzeitig abgebrochen zu haben, Männer mit 12% etwas häufiger als Frauen (7%). Abbrüche erfolgten überwiegend in der Gruppe der TeilnehmerInnen mit Leitungsfunktionen (jede/r fünfte leitende Angestellte brach eine Schulung vorzeitig ab). Begründet werden die Abbrüche häufig mit zeitlichen, das heißt beruflichen Problemen (z.B. Zeitprobleme am Arbeitsplatz, berufliche Termine, Dienstreise). In einigen wenigen Fällen werden jedoch auch Gründe genannt, die sich auf die Schulungen beziehen (z.B. falsche Einstufung, Probleme mit dem/r TrainerIn).

**Tabelle 30: Kursabbrüche (in %)**

	Männer	Frauen	Gesamt
ArbeiterInnen	3,3	(0)*	3,0
Angestellte	12,3	7,1	9,4
Leitende Angestellte	21,5	8,3	19,5
<b>Gesamt</b>	<b>11,7</b>	<b>6,6</b>	<b>9,9</b>

\* Diese Angabe beruht auf einem sehr geringen N von 6.

Quelle: IHS-TeilnehmerInnenbefragung

### 9.3 Zufriedenheit

Die Befragten wurden um eine Bewertung der Kurse gebeten, wobei aufgrund der häufigen Mehrfachteilnahmen explizit nach einer Gesamtbewertung aller besuchten Schulungen gefragt wurde. Problematisch für die Bewertung stellen sich weiters die unterschiedlichen Zeitspannen zwischen Ende der Schulung und dem Befragungszeitpunkt dar. Insgesamt ist also davon auszugehen, daß die angegebenen Bewertungen eher für die zuletzt besuchten Schulungen gelten.

Die relativ große Zufriedenheit mit dem Schulungen drückt sich bereits darin aus, daß 54% der Befragten auf jeden Fall wieder an denselben Kursen teilnehmen würden, weitere 36% eher schon. Nicht eine(r) der RespondentInnen gab an, dieselbe(n) Schulung(en) auf keinen Fall wieder besuchen zu wollen. 7% würden eher nicht mehr teilnehmen. Überdurchschnittlich oft würden

leitende Angestellte und Frauen nochmals teilnehmen. ArbeiterInnen geben demgegenüber seltener an (47%), daß sie auf jeden Fall nochmals an dem-/denselben Kurs(en) teilnehmen würden.

**Tabelle 31: Antworten auf die Frage, ob die TeilnehmerInnen den-/dieselben Kurs/e wieder besuchen würden (in %)**

	ArbeiterInnen	Angestellte	Leitende Ang.	Gesamt
Auf jeden Fall	46,5	54,1	64,1	54,1
Eher schon	34,3	39,9	28,2	35,8
Weiß nicht	7,1	2,2	1,3	3,6
Eher nicht	12,1	3,8	6,4	6,6
Auf keinen Fall	0	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quelle: IHS-TeilnehmerInnenbefragung

Betrachtet man die Zufriedenheit mit den Schulungen anhand einzelner Dimensionen, so zeigt sich, daß Faktoren wie das Gruppenklima, die TrainerInnen, der Kursinhalt und die Gruppengröße besser bewertet werden als organisatorische Fragen, wie zum Beispiel Materialien, Kurszeiten, Kursdauer, Räumlichkeiten oder das Ausmaß beruflich oder privat verwertbarer Kenntnisse. Auf einer Schulnotenskala von 1 bis 5 werden die Kurse im Durchschnitt mit 1,9 benotet, Frauen bewerten die Kurse mit 1,7 besser als Männer, die eine Gesamtnote von 2,0 vergeben.

Diese Ergebnisse decken sich in der Tendenz mit den Kursevaluationen, die vom Koordinator des QVT im Anschluß an jede Schulung erhoben wurden. Auch hierbei wurden organisatorische Aspekte sowie die Verwertbarkeit des Gelernten etwas schlechter beurteilt als die Qualifikation der TrainerInnen und der Medieneinsatz. Insgesamt wurden die Kurse nach diesen Kriterien mit 1,84 (auf einer sechsteiligen Skala) bewertet.

**Tabelle 32: Kursbewertungen, Mittelwerte einer Schulnotenskala von 1 bis 5, nach Geschlecht**

	Männer	Frauen	Gesamt
Gruppenklima	1,6	1,4	1,5
Qualifikation der TrainerInnen	1,8	1,6	1,7
Gruppengröße	1,7	1,5	1,7
Kursinhalt	1,9	1,7	1,8
Organisation	2,0	1,7	1,9
Kurszeiten	2,1	1,9	2,0
Kursdauer	2,0	2,0	2,0
Materialien, Unterlagen	2,1	1,8	2,0
Anforderungen, Niveau	2,1	1,9	2,1
Vermittlung persönlich verwendbarer Kenntnisse	2,2	1,9	2,1
Räumlichkeiten	2,2	2,1	2,2
Vermittlung beruflich verwendbarer Kenntnisse	2,2	2,0	2,2
<b>Gesamtbewertung</b>	<b>2,0</b>	<b>1,7</b>	<b>1,9</b>

Quelle: IHS-TeilnehmerInnenbefragung



Bei der Kursbewertung zeigen sich kaum Unterschiede nach dem Alter der RespondentInnen, insbesondere nicht bei den Fragen nach der Verwertbarkeit des Gelernten. Etwas anders stellt sich eine Differenzierung nach der beruflichen Position der Antwortenden dar. Zwar unterscheiden sich auch hier die Ergebnisse im Schnitt kaum voneinander (ArbeiterInnen antworten insgesamt leicht kritischer), aber auffällig ist die deutlich schlechtere Einschätzung der beruflichen Verwertbarkeit der vermittelten Kenntnisse bei ArbeiterInnen mit 2,5 gegenüber 2,0 bei Angestellten. Eine Bewertung der jeweiligen Kurstypen ist dagegen nicht möglich, da die Angaben eine durchschnittliche Bewertung aller besuchten Kurse darstellen.

**Tabelle 33: Kursbewertungen, Mittelwerte einer Schulnotenskala von 1 bis 5, nach beruflicher Position**

	ArbeiterInnen	Angestellte	Leitende Ang.	Gesamt
Gruppenklima	1,5	1,5	1,6	1,5
Gruppengröße	1,9	1,6	1,6	1,7
Qualifikation der TrainerInnen	1,7	1,7	1,7	1,7
Kursinhalt	2,0	1,8	1,9	1,8
Organisation	2,0	1,9	1,8	1,9
Kursdauer	2,2	2,0	1,8	2,0
Kurszeiten	2,0	2,0	2,0	2,0
Materialien, Unterlagen	1,9	1,9	2,1	2,0
Anforderungen, Niveau	2,2	2,0	2,2	2,1
Vermittlung pers. verwendbarer Kennt.	2,3	2,0	2,2	2,1
Räumlichkeiten	2,1	2,2	2,2	2,2
Vermittlung berufl. verwendbarer Kennt.	2,5	2,0	2,1	2,2
<b>Gesamtbewertung</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>

Quelle: IHS-TeilnehmerInnenbefragung

## 9.4 Effekte der Schulungen

Mehr als die Hälfte der TeilnehmerInnen (52%) gibt an, daß ihnen der Kursbesuch sehr viel bzw. viel gebracht habe, für die Hälfte der TeilnehmerInnen sind die erworbenen Kenntnisse am Arbeitsplatz einsetzbar (oder in einem anderen Betrieb verwertbar). Demgegenüber spielt der Erfahrungsaustausch mit KollegInnen aus anderen Betrieben im Rahmen der Schulungen eine deutlich geringere Rolle. Nur rund jede/r vierte TeilnehmerIn sieht darin eine Erleichterung ihrer/seiner beruflichen Tätigkeit. Dieser relativ geringe Anteil ist u.a. darauf zurückzuführen, daß an nahezu einem Drittel der QVT-Kurse nur Beschäftigte aus einem einzigen Betrieb teilnahmen (siehe auch Kapitel 8.1).

Frauen geben deutlich häufiger als Männer an, daß ihnen der Kursbesuch etwas gebracht habe, bzw. daß sie beruflich verwertbare Kenntnisse erworben hätten. 20% der Frauen, aber hingegen nur 9% der Männer meinen, daß der Kursbesuch ihnen sehr viel gebracht habe. 22% der Frauen und 10% der Männer können nach eigenen Angaben sehr viel des Gelernten am Arbeitsplatz einsetzen, und 17% der Frauen bzw. 7% der Männer haben sehr viel überbetrieblich

verwertbares Wissen erworben. Hinsichtlich der Bewertung der Kooperation mit KollegInnen in anderen Firmen zeigen sich keine geschlechtsspezifischen Unterschiede. ArbeiterInnen beurteilen die Verwertbarkeit des erworbenen Wissens sowohl innerbetrieblich als auch überbetrieblich leicht unterdurchschnittlich, jedoch den Nutzen der Kursbesuche insgesamt deutlich schlechter als alle Befragten.

**Tabelle 34: Kursbewertungen (in %)**

	Sehr viel/viel	Einige(s)	Wenig(e)/keine	Gesamt
Hat der Kursbesuch etwas gebracht?	52,1	39,5	8,5	100
Berufliche Kenntnisse erworben, die am Arbeitsplatz einsetzbar sind	50,0	40,2	9,8	100
Berufliche Kenntnisse erworben, die auch in anderen Betrieben einsetzbar sind	48,1	42,8	9,1	100
Erfahrungsaustausch mit KollegInnen anderer Betriebe hilft bei der Arbeit	23,7	35,9	40,4	100

Quelle: IHS-TeilnehmerInnenbefragung

**Tabelle 35: Anteil derjenigen, die mit 1 (= sehr viel/e) antworteten (in %)**

	Männer	Frauen	ArbeiterInnen	Gesamt
Hat der Kursbesuch etwas gebracht?	9,1	19,7	5,1	12,6
Berufliche Kenntnisse erworben, die am Arbeitsplatz einsetzbar sind	9,9	21,5	12,0	13,7
Berufliche Kenntnisse erworben, die auch in anderen Betrieben einsetzbar sind	6,7	16,7	9,2	9,9
Erfahrungsaustausch mit KollegInnen anderer Betriebe hilft bei der Arbeit	4,6	4,2	6,1	4,7

Quelle: IHS-TeilnehmerInnenbefragung

Für die TeilnehmerInnen sind mit den Schulungen primär individuell-persönliche Effekte verbunden, während arbeitsplatzbezogene Wirkungen in der Befragung (wie z.B. die Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit oder Einkommenssteigerungen) vergleichsweise selten thematisiert werden. Eine Teilnehmerin spricht beispielsweise im Fragebogen explizit die ihrer Meinung nach höhere Arbeitsplatzsicherheit aufgrund der QVT-Kurse an: »Es wäre toll, wenn es wieder AMS-unterstützte Kurse geben würde, da ich denke, daß dadurch viele Arbeitsplätze gesichert werden können, bzw. die Qualifikation für Arbeitsuchende gesteigert wird und die Chance auf einen neuen Arbeitsplatz.« (TN 172)

38% der befragten TeilnehmerInnen können die erworbenen Kenntnisse auch privat nutzen, Frauen mit 44% häufiger als Männer mit 35%. Nahezu ebenso häufig ist das Selbstvertrauen der Befragten gestiegen. TeilnehmerInnen mit über 50 Jahren geben überdurchschnittlich oft an, ihr Selbstvertrauen sei durch die Teilnahme gestiegen (49%). Rund 30% aller TeilnehmerInnen geben an, die persönlichen beruflichen Chancen seien gestiegen, und jeweils ein

Fünftel der TeilnehmerInnen spricht von einer Veränderung des Aufgabengebiets bzw. einer Verbesserung der Arbeitssituation im Betrieb. Eine Verbesserung der Arbeitssituation nehmen eher ältere TeilnehmerInnen wahr (26% der über 50jährigen). Jüngere TeilnehmerInnen (unter 30 Jahre) thematisieren demgegenüber häufiger, daß ihre beruflichen Chancen gestiegen sind (41%) und jetzt mehr von ihnen gefordert wird (26%). Weiters können 18% der TeilnehmerInnen ihre beruflichen Pläne eher verwirklichen (hier zeigen sich keine Unterschiede in den einzelnen Subgruppen). Nur jede/r achte TeilnehmerIn glaubt, die Sicherheit des Arbeitsplatzes sei durch die Schulung gestiegen (13%). Am ehesten sehen TeilnehmerInnen ab 50 Jahre (15%), Frauen (17%) sowie leitende Angestellte (18%) eine höherer Arbeitsplatzsicherheit aufgrund der Qualifizierungsmaßnahmen. Von den befragten ArbeiterInnen glauben dies dagegen nur 8%. Für 3% der TeilnehmerInnen sind nach eigenen Angaben mit der Schulung finanzielle Vorteile verbunden gewesen. Allerdings handelt es sich hierbei durchwegs um Personen, die eine Veränderung in ihrer beruflichen Position erfuhren, welche wahrscheinlich im Zusammenhang mit der Schulung stand und aus der eine Einkommenserhöhung resultierte.

Von den RespondentInnen verspüren 10% eine Erhöhung des Drucks, auch in Zukunft Weiterbildungen zu besuchen. Schlußendlich meinen insgesamt 17%, es wird jetzt am Arbeitsplatz mehr von ihnen gefordert als vor den Qualifizierungsmaßnahmen. Fast 4% der TeilnehmerInnen geben an, die Schulung habe ihnen nichts gebracht. In dieser Gruppe sind primär ArbeiterInnen zu finden, die das Gelernte kaum an ihrem Arbeitsplatz anwenden können (bzw. keine überbetriebliche Verwertbarkeit des Gelernten sehen). 3% der TeilnehmerInnen bezeichnen die Weiterbildung als anstrengend; dies sind hauptsächlich TeilnehmerInnen über 50 Jahre.

**Tabelle 36: Bewertung der Weiterbildung (in %)**

Durch die Weiterbildung ...	Trifft zu	Teils/teils	Trifft nicht zu
kann ich erworbene Kenntnisse auch privat nutzen	38,1	42,3	19,6
ist mein Selbstvertrauen gestiegen	35,1	41,4	23,5
steigen meine berufliche Chancen	29,9	38,5	31,6
hat sich mein Aufgabengebiet erweitert	21,3	28,8	49,9
hat sich die Arbeitssituation im Betrieb verbessert	18,6	39,6	41,8
kann ich berufliche Pläne eher verwirklichen	18,0	45,0	37,0
wird mehr von mir gefordert	16,9	30,2	52,9
hat sich die Sicherheit des Arbeitsplatzes erhöht	12,8	31,1	56,1
hat sich der Druck erhöht, noch mehr zu lernen	10,0	33,0	57,1
hat sich mein Einkommen erhöht	3,0	7,8	89,2
Weiterbildung hat nichts gebracht	3,6	14,4	82,0
Weiterbildung war sehr anstrengend	3,0	29,6	67,3

Quelle: IHS-TeilnehmerInnenbefragung

Ein Teilnehmer zog in einem Kommentar auf dem Fragebogen ein recht umfassendes Fazit der Schulungen, wobei er insbesondere nochmals auf den Vorteil der vor Ort durchgeführten Schulungen verweist: »Der QVT hat die Bedeutung der Weiterbildung und des Trainings (Wiederholen und Üben von Bekanntem) den Betrieben deutlich in Erinnerung gerufen und vorgeführt. Die Schulung kam zu uns, nicht wir mußten auf Schulung. Das Ganze könnte nur noch verbessert werden, wenn Lernen, Weiterbildung und Training in unseren Berufsalltag integriert wird. Vielleicht in Richtung Coaching oder so ähnlich.« (TN 103)

## 9.5 Weiterer Schulungsbedarf

Die TeilnehmerInnenbefragung zeigt nicht nur ein hohes Maß an Zufriedenheit mit den durchgeführten Schulungen sondern auch einen Bedarf nach weiterer Qualifikation. Ein Teilnehmer drückt dies folgendermaßen aus: »Der Kurs, den ich besuchte, war ein PC-Anfänger Kurs, der eigentlich deshalb nichts gebracht hat, weil ich bis heute keinen PC habe und nur am Terminal arbeite. Sonst war der Kurs OK, aber man müßte sicher noch weitere besuchen.« (TN 137)

Insgesamt geben 77% der befragten TeilnehmerInnen an, sie hätten gerne noch weitere Kurse besucht. Dieser Wert liegt bei Männern etwas höher als bei Frauen, bei männlichen Angestellten mit 85% am höchsten, aber bei männlichen leitenden Angestellten mit 69% am niedrigsten (abgesehen von Arbeiterinnen, von denen zu wenige diese Frage beantworteten).

**Tabelle 37: Zustimmung zur Frage: Hätten Sie gerne noch weitere Kurse besucht? (nach Geschlecht, in %)**

	Männer	Frauen	Gesamt
ArbeiterInnen	80,0	(33,3)*	76,3
Angestellte	84,8	74,7	79,0
Leitende Angestellte	68,9	72,7	69,4
<b>Gesamt</b>	<b>78,3</b>	<b>73,4</b>	<b>76,7</b>

\*Diese Angabe beruht auf einem sehr geringen N von 6.

Quelle: IHS-TeilnehmerInnenbefragung

Primär wird ein Bedarf an EDV-Kursen genannt, gefolgt von Sprachkursen und Kursen zur Persönlichkeitsentwicklung. Auch hierbei zeigen sich geschlechtsspezifische Unterschiede. Deutlich mehr Frauen als Männer geben einen weiteren Bedarf an EDV-Schulungen, Sprach-, Büro-, Verkaufs- und Marketingkursen an. Bedarf an Fachkursen wird nur von Männern angegeben und Bedarf an Führungskräfte trainings überdurchschnittlich häufig von Männern (was auf die geringen Anteile von Arbeiterinnen bzw. weiblichen Führungskräften zurückzuführen ist). Auch Kurse zur Arbeitsorganisation werden vermehrt von Männern nachgefragt.

**Tabelle 38: Bedarf an weiteren Schulungen nach Geschlecht (Mehrfachangaben), in %**

	Männer	Frauen	Gesamt
EDV	35,0	42,5	37,4
Sprachkurs	17,5	36,3	23,3
Persönlichkeitsentwicklung	16,9	15,0	16,3
Fachkurs	20,3	0,0	14,0
Bürokurs	6,2	15,0	8,9
Führungskräftetraining	11,9	1,3	8,6
Arbeitsorganisation	6,8	1,3	5,1
Verkauf, Marketing	1,7	6,3	3,1
Qualitätssicherung	2,8	1,3	2,3
Einkauf, Logistik	1,1	3,8	1,9
Sicherheitskurs	1,7	0,0	1,2
Ohne nähere Angabe	1,7	5,0	2,7

Quelle: IHS-TeilnehmerInnenbefragung

Der genannte Bedarf nach weiteren Schulungen unterscheidet sich ebenfalls deutlich nach der beruflichen Position der Befragten. Wie zu erwarten, werden weitere Fachkurse in erster Linie von ArbeiterInnen und Führungskräfte trainings primär von leitenden Angestellten nachgefragt. Jedoch nennen auch 11% der ArbeiterInnen (und nur zwei der Angestellten) einen Bedarf an Führungskräfte trainings, was auf die im QVT angebotenen Kurse »Meister als Chef« zurückzuführen sein dürfte. Weiterer Bedarf an PC-Schulungen wird fast gleichermaßen von ArbeiterInnen und Angestellten genannt, Sprachkurse überdurchschnittlich oft von Angestellten, aber auch von 11% der ArbeiterInnen, und auch der Bedarf nach Kursen zur Persönlichkeitsentwicklung unterscheidet sich mit 10% (ArbeiterInnen) bzw. 20% (Angestellte) und 16% (leitende Angestellte) nicht übermäßig deutlich.

**Tabelle 39: Bedarf an weiteren Schulungen (in %) nach beruflicher Position (Mehrfachangaben)**

	ArbeiterInnen	Angestellte	Leitende Ang.	Gesamt
EDV	39	41	26	37,4
Sprachkurs	11	31	20	23,3
Persönlichkeitsentwicklung	10	20	16	16,3
Fachkurs	41	3	8	14,0
Bürokurs	1	11	12	8,9
Führungskräftetraining	11	2	24	8,6
Arbeitsorganisation	3	6	4	5,1
Verkauf, Marketing	0	5	4	3,1
Qualitätssicherung	7	1	0	2,3
Einkauf, Logistik	0	4	0	1,9
Sicherheitskurs	3	1	0	1,2
Ohne nähere Angabe	4	2	2	2,7

Quelle: IHS-TeilnehmerInnenbefragung

Den TeilnehmerInnen ist jedoch bewußt, daß sich nach dem QVT das Schulungsvolumen wahrscheinlich reduzieren wird: *»Es ist schade, daß in diesem Rahmen der von mir besuchte Kurs [Fremdsprache für AnfängerInnen] nicht unter gleichen Bedingungen weitergeführt werden wird. [...] bei diesem notgedrungenerweise geringen Standard und ohne Praxis, weder beruflich noch privat, muß man diesen Kurs leider als »vertane« Zeit einstufen.«* (TN 304)

Betrachtet man ausschließlich die Gruppe derjenigen, die keine weiteren Kurse besuchen möchten, so zeigt sich ein differenziertes Bild. Zunächst einmal unterscheidet sich diese Gruppe anhand soziodemographischer Merkmale (wie Geschlecht, Alter und beruflicher Position) sowie dem Ausmaß der Teilnahme am QVT und an beruflicher Bildung vor dem QVT kaum von der Gesamtheit der Befragten. Allerdings geben nur 4% dieser Gruppe (gegenüber 14% aller Befragten) als wichtigsten Grund zur Teilnahme »Freude am Lernen« an, aber 10% (gegenüber 5% aller Befragten) geben an, ausschlaggebend für ihre Teilnahme sei die Aufforderung von Vorgesetzten gewesen.

Hinsichtlich der Kursbewertungen und -einschätzungen – nicht jedoch bei den Problemen oder den Kursabbrüchen – unterscheiden sich beide Gruppen, diejenigen, die keinen weiteren Schulungsbedarf angeben, und diejenigen, die weiteren Bedarf angeben, im Schnitt sehr deutlich: Die Schulungen werden von der erstgenannten Gruppe generell etwas schlechter beurteilt. Allerdings vergeben nicht alle, die keine weiteren Kurse mehr besuchen möchten, schlechtere Noten, was darauf schließen läßt, daß es eine Subgruppe gibt, die mit den Kursen des QVT in irgendeiner Art und Weise unzufrieden war und daher keine weiteren Schulungen mehr besuchen möchte. Diese Unzufriedenheit scheint in erster Linie mit den Kursinhalten und der geringen Verwendbarkeit des Gelernten zusammenzuhängen. Insgesamt umfaßt diese Subgruppe etwa 20% derjenigen, die keinen weiteren Schulungsbedarf angeben (das sind etwa 5% aller Befragten).

Die zweite Subgruppe umfaßt in etwa 80% derjenigen, die keinen weiteren Bedarf an Kursen angeben. Angehörige dieser Gruppe bewerten die im QVT besuchten Kurse im Schnitt wie die Gesamtheit der Befragten, haben überdurchschnittlich viele Kurse besucht und fühlen sich daher ausreichend qualifiziert und wollen gerade deshalb (zunächst) keine weiteren Kurse mehr besuchen.

## 10 Der QVT aus der Sicht der BetriebsrätInnen

In der Hälfte der Betriebe wurde der Betriebsrat laut Angaben der Schulungsverantwortlichen explizit von der Teilnahme am QVT informiert (einmal ist der Schulungsverantwortliche selber Betriebsrat). Nur drei Schulungsverantwortliche gaben an, daß der Betriebsrat nicht informiert wurde, die anderen konnten dazu keine Auskunft geben. Allerdings mußten die Betriebsräte das Betriebsbegehren an das AMS unterschreiben. Somit wußten alle im Rahmen der Evaluation befragten BetriebsrätInnen über den QVT Bescheid, waren jedoch nicht in die Entstehungsgeschichte oder die administrative Abwicklung des QVT involviert. In die Auswahl der TeilnehmerInnen war der Betriebsrat als solcher in keinem Betrieb involviert, außer wenn er/sie Kraft seiner/ihrer Stellung als Schulungsverantwortliche/r oder AbteilungsleiterIn beteiligt war. *»Der Betriebsrat war in die Auswahl nicht involviert. Dem Betriebsrat war es generell recht, daß Schulungen durchgeführt werden und Mitarbeiter qualifiziert werden. Da war jedes Mittel recht. Ob es nun über den Verbund oder anderes zustande kommt, ist dem Betriebsrat egal.«* (S 4)

Prinzipiell wird der QVT positiv bewertet, da Schulungsmaßnahmen im allgemeinen befürwortet und für notwendig gehalten werden. *»Durch Modernisierung werden Schulungen notwendiger.«* (BR 2) Da es bei der Abwicklung des QVT keine Probleme zwischen ArbeitnehmerInnen und Unternehmensleitung gab, bestand in den Augen der BetriebsrätInnen auch keine Notwendigkeit, aktiv zu werden. Es wurde seitens der Betriebe kein Druck auf ArbeitnehmerInnen ausgeübt, an Schulungen teilzunehmen, und es bestand auch insofern kein Handlungsbedarf, als interessierten ArbeitnehmerInnen ohne Probleme die Möglichkeit zur Teilnahme eingeräumt wurde. Die Tatsache, daß ArbeiterInnen nicht oder nur in geringerem Maß geschult wurden, nahmen die BetriebsrätInnen nicht als Problem wahr. Als Grund für die Unterrepräsentanz von ArbeiterInnen in den Weiterbildungskursen wurde – wie auch von einem Teil der Schulungsverantwortlichen – das mangelnde Angebot für ArbeiterInnen gesehen. *»Es wurden weniger Kurse für Arbeiter angeboten. Die angebotenen Kurse wurden allerdings stark frequentiert. Es gab wahrscheinlich kein entsprechendes Kursangebot.«* (BR 1) Einhellig wird weiters die Bereitschaft der Belegschaft zu Weiterbildungsmaßnahmen betont. Da MitarbeiterInnenqualifizierungen bereits vor dem QVT in den Betrieben durchgeführt wurden und Schulungen von den ArbeitnehmerInnen im allgemeinen positiv aufgenommen werden, gab es diesbezüglich keine Probleme. Es wird auch in Zukunft Schulungen geben, und die Teilnahmebereitschaft der ArbeitnehmerInnen wird von den BetriebsrätInnen vorausgesetzt. Veränderungen hinsichtlich des Stellenwerts im Betrieb oder in der Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung wurden nicht festgestellt. Einschränkend muß angemerkt werden, daß die BetriebsrätInnen aus den größeren Betrieben stammen, die im Schnitt in den Vorjahren bereits verstärkt Schulungsaktivitäten setzten und eine entsprechende Infrastruktur aufweisen.

Insgesamt spiegeln die Interviews mit den BetriebsrätInnen die allgemeine Zufriedenheit mit dem QVT wider. Es werden primär die Vorteile betont, wie zum Beispiel die Bedeutung von Weiterbildung für die Stabilität der Beschäftigung und die Motivation der MitarbeiterInnen sowie die Absicherung des Standortes. Nachteile werden nicht genannt, was darauf zurückzuführen ist, daß die BetriebsrätInnen nicht in die administrative Abwicklung des QVT eingebunden waren.

Im allgemeinen wird davon gesprochen, daß die Arbeitsplätze sicherer geworden sind, allerdings werden diese Effekte nicht ausschließlich auf den QVT zurückgeführt, sondern auf die bessere Auftragslage, also die konjunkturelle Entwicklung.

In einem Interview wird bedauert, daß bestimmte Zielgruppen (z.B. ArbeiterInnen mit nicht-deutscher Muttersprache) nur schwer erreicht werden konnten. Gleichzeitig wird aber die Freiwilligkeit der Teilnahme betont. *»Es wurde niemand gezwungen, wenn der ausländische Kollege nicht am Deutschkurs teilnehmen wollte, hatte das keine Konsequenzen.«* (BR 5)

Das Prinzip der Freiwilligkeit wird in allen Interviews mit BetriebsrätInnen generell betont, das heißt, daß sich die MitarbeiterInnen freiwillig melden konnten, daß sie gemeinsam mit dem/r Vorgesetzten bzw. Schulungsverantwortlichen den Weiterbildungsbedarf definieren konnten und kein Druck ausgeübt wurde. *»Die Mitarbeiter wurden gefragt, ob sie an den Schulungen teilnehmen wollten und konnten sich dann entscheiden.«* (BR 4) Ein Argument, das in einigen Fällen gegen eine Teilnahme sprach, war, daß die Schulungen zum Teil in der Freizeit stattgefunden haben. Aus diesem Grund wird auch befürwortet, daß die Schulungen zum Großteil vor Ort stattfanden, das heißt, Anfahrtswege wegfielen und so der Zeitaufwand minimiert werden konnte.

Für die Zukunft wird mit weiteren Schulungsaktivitäten der Betriebe gerechnet, wobei die BetriebsrätInnen auch künftig keinen Handlungsbedarf ihrerseits bezüglich der Planung oder Umsetzung sehen. Im allgemeinen wird es in absehbarer Zukunft nach Einschätzung der BetriebsrätInnen zu keinen Änderungen in der MitarbeiterInnenqualifikation kommen. *»Ich glaube nicht, daß sich an den Inhalten oder Zielgruppen etwas ändern wird.«* (BR 1) Es wird in einigen Interviews davon ausgegangen, daß die Schulungen nunmehr selektiver erfolgen werden (sowohl hinsichtlich des Inhalts wie auch hinsichtlich der Personengruppen). *»Es wird jetzt natürlich gezielter vorgegangen. Ich glaube, es wird bewußter ausgewählt.«* (B 5) Oder: *»[Es] ist anzunehmen [...], daß es weiterhin Schulungen geben wird, aber vielleicht konzentrierter und nur das, was wirklich gebraucht wird.«* (BR 4)



# 11 Der QVT aus der Sicht der Schulungsinstitute

Im Rahmen der Evaluation des QVT stellte sich weiters die Frage, wie sich für die Schulungsinstitute die Zusammenarbeit mit dem QVT darstellte und ob bzw. welche Besonderheiten sich aufgrund der Verbundstruktur ergaben. Befragt wurden VertreterInnen von drei größeren Schulungsanbietern im QVT.<sup>45</sup>

Zur Auswahl der Schulungsinstitute (eine der Aufgaben des Koordinators) bleibt anzumerken, daß aus der Perspektive der Schulungsinstitute viel Wert auf Qualität gelegt wurde und aufgrund der Größe des QVT erfolgreiche Preisverhandlungen geführt wurden. Die befragten VertreterInnen der Schulungsinstitute nennen einhellig als positiven Aspekt des QVT, daß auf Qualität ebenso wie auf den Preis geachtet wurde und der Preis nicht das alleinige, ausschlaggebende Kriterium darstellte. Um die Qualität zu prüfen bzw. zu gewährleisten, wurden zum Teil Probetrainings durchgeführt, zum Teil zusätzliche Informationen über die AnbieterInnen eingeholt oder auf Erfahrungen von QVT-Betrieben zurückgegriffen. Ausschlaggebendes Kriterium für die Weiterführung von Schulungen war die während des QVT im Rahmen einer TeilnehmerInnen-Evaluation laufend erhobene Zufriedenheit der TeilnehmerInnen.

Für Schulungsinstitute stehen die Schulungen im Rahmen des QVT zwischen den üblicherweise firmenspezifisch angebotenen Kursen und sogenannten »offenen Kursen« (die allgemein auf dem Markt angeboten werden). Für die befragten Schulungsinstitute geht der Trend der angebotenen Weiterbildungen eher in Richtung firmenspezifischer Angebote, das heißt, Kurse werden entsprechend den Bedürfnissen der nachfragenden Unternehmen konzipiert und durchgeführt, häufig auch in den Räumlichkeiten der Unternehmen. Insofern unterschieden sich die Schulungen im QVT weder für die TrainerInnen noch für die OrganisatorInnen vom »Alltagsgeschäft«. Besonderheiten hinsichtlich der Schulungen im QVT zeigen sich insofern, als die 23 Betriebe des QVT als ein »Großkunde« aufgetreten sind, für den es eine Ansprechperson (nämlich den Koordinator) gab.

Das Auftreten der 23 Betriebe des QVT als Großkunde habe die Triestingtaler Region für die Schulungsinstitute primär aufgrund des Auftragsvolumens sowie des Wegfalls von Marketingkosten interessant gemacht. Eines der befragten Schulungsinstitute hatte im Rahmen des QVT die Möglichkeit, innovative Lehrkonzepte zu erproben und weiterzuentwickeln. In einem Interview wurde ein weiterer Vorteil zur Sprache gebracht, nämlich die Ausweitung der Zielgruppe von Schulungen, denn *»die Zielgruppe war für unsere Branche eine eher unübliche. Weil da Leute drinnen waren, wo wir gewußt haben, das ist eine persönliche Höherqualifizierung und keine berufsspezifische Qualifizierung. [...] Das war sicher eine unübliche Zielgruppe, wo man sagen kann, die wären sonst nie zu einer Schulung gekommen, weil der Unternehmer*

---

<sup>45</sup> In Kursen dieser drei Schulungsinstitute erfolgten insgesamt 52% aller Teilnahmen.

sagt, wozu braucht der das. [...] Es waren mehr Ältere drinnen, auf jeden Fall, und wesentlich mehr Leute aus dem handwerklichen Bereich.« (SI 2)

Als weiterer Vorteil wurde die Existenz eines zuständigen Ansprechpartners in der Funktion des Koordinators genannt. Die Zusammenarbeit mit dem Koordinator wird durchwegs positiv und als problemlos beschrieben. »Da haben wir so ein richtiges Teamwork gehabt.« (SI 1) Positiv vermerkt wurde insbesondere die Erleichterung der Administration der Kurse. »Es ist sehr viel anders gelaufen, es war viel weniger aufwendig. Weil einfach die gesamte Administration eines Seminars, kommt es zustande oder nicht, die Anmeldeprozedur, die Bestätigung der Termine und, und, und ... das hat alles der Koordinator gemacht.« (SI 4)

Wenn allerdings nach der direkten Zusammenarbeit zwischen den Betrieben und den Schulungsinstituten gefragt wurde, was sich jedoch auf Ausnahmefälle beschränkte, so tauchten einige Probleme für die Schulungsinstitute auf, die primär auf einen Mangel an Erfahrung mit MitarbeiterInnenqualifikation zurückgeführt werden. »Wir waren auch überrascht, wie wenig Geschichte mit Fortbildung einige dieser Firmen hatten.« (SI 3) Ein anderer Interviewpartner spricht von der »Unerfahrenheit mit Trainingsmaßnahmen generell.« (SI 4) Zwei Beispiele sollen diese Probleme verdeutlichen: In einem Fall wurde das Unverständnis von seiten der Betriebe für die Bedeutung der Zusammensetzung der TeilnehmerInnengruppen genannt. Dies war beispielsweise dann der Fall, wenn für Schulungen im persönlichkeitsbildenden Bereich mehrere Anmeldungen aus derselben Firma vorlagen, wodurch prinzipiell der zu erwartende Schulfungseffekt sinkt, da »sich die Leute dann häufiger nicht so auf das Seminar einlassen.« (SI 3) Ein Teilnehmer spricht dieses Problem ebenfalls an, wenn er meint: »So sind Kurse wie Rhetorik, Verhandlungstaktik sehr persönliche Kurse, bei denen man sehr tief in die Persönlichkeit der jeweiligen Teilnehmer blicken kann. Dies führt zu einer Hemmschwelle, wenn Mitarbeiter der eigenen Firma auch dabei sind.« (TN 47)

»Naja, es hat zwischendurch diverse »Betriebsunfälle« gegeben. Häufig haben wir aus den Unternehmen kurzfristige Umstellungen der Teilnehmerlisten bekommen, wenn knapp vor Seminarbeginn oder unmittelbar davor ein Teilnehmer ausfiel und ein anderer nominiert wurde. Für uns ist die Zusammensetzung der Teilnehmer wichtig. Wir achten zum Beispiel darauf, daß in einem Persönlichkeitsseminar nicht zwei Leute aus einer Abteilung sitzen. Und wir haben bei diesen kurzfristigen Umstellungen relativ oft dann dieses Problem gehabt. [...] Überall sonst, wo ich das anspreche, stoße ich auf ein gewisses Problemverständnis. Dort [im QVT] war es zum Teil ein sehr krasses Unverständnis.« (SI 3)

Ein weiteres genanntes Beispiel bezieht sich auf die notwendige Mitarbeit der Betriebe vor der Schulung. Dies bezieht sich auf die rechtzeitige Information der TeilnehmerInnen über Inhalt und Organisation der Schulung sowie die Schaffung von Arrangements hinsichtlich der Vertretung der TeilnehmerInnen an ihrem Arbeitsplatz. Eines der Schulungsinstitute entwickelte ein innovatives Lehrkonzept, das durch eine Vor- und Nachbereitungsphase den Lernerfolg in den Schulungen zu maximieren versucht. Für die Vorbereitung ist jedoch die Mitarbeit der Betriebe (bzw. der Personalverantwortlichen) notwendig. In diesem Punkt zeigten sich insofern Probleme, da »die Betriebe das nicht wirklich angenommen haben [...] aus Unwissenheit oder

*Zeitmangel.*« (SI 4) Doch abgesehen von diesem speziellen Fall wurde die Information der TeilnehmerInnen über die Schulungen sowie die Schaffung der Rahmenbedingungen durch die Betriebe als unzureichend empfunden – von den Schulungsinstituten ebenso wie von einem Teil der TeilnehmerInnen (siehe auch Kapitel 9).

*»Das ist nicht eigentümlich für den Verbund, das ist ein generelles Problem, daß man Teilnehmer, meiner Meinung nach, viel zu wenig vorbereitet und den Teilnehmern zu wenig Zeit gibt, das erarbeitete Wissen zu festigen, zu verdauen, wenn man so will. [...] Und genauso vor dem Seminar. Ich kann einem Teilnehmer auch die Zeit geben, daß er sich überlegt, warum gehe ich dort hin. Oder, daß ich ihm sage, was während seiner Abwesenheit mit seinen Fällen passiert, daß es eine Vertretung gibt. Auch im QVT waren Teilnehmer, die nicht gewußt haben, was während ihrer Abwesenheit am Schreibtisch passiert. Und wenn dann gravierende Dinge anfallen, dann ist der ja nur halb bei der Sache.«* (SI 4)

Die Auswahl und Entsendung der TeilnehmerInnen wurde außerdem insofern als Problem angeführt, da TeilnehmerInnen entsandt wurden, die nicht wußten, warum sie teilnehmen sollten oder ob sie das Gelernte jemals an ihrem Arbeitsplatz einsetzen werden können. *»Da waren dann Leute dabei, die wußten nicht, was sie auf diesem Seminar verloren hatten.«* (SI 3) Oder: *»Die Trainer hatten manchmal schon den Eindruck, daß man manchmal nur aus Gründen des Gefördertseins Personen in ein Training gesetzt hat, wo man nicht gewußt hat, ob der das jemals im Betrieb brauchen wird.«* (SI 4)

Die VertreterInnen der Schulungsinstitute führen dieses Phänomen, daß TeilnehmerInnen – die teilweise auch erst am Vortag von der Teilnahme informiert wurden (ErsatzteilnehmerInnen) – nicht wußten, warum sie auf Schulung geschickt werden, auf das Bestreben der Unternehmen nach einer hohen Auslastung der Kurse und damit einer Kostenreduktion pro Teilnahme zurück.

*»Verrechnet wurde pro Kurs. Wir haben eine Minimal- und eine Maximalteilnehmeranzahl angegeben. Daraus ist sicher auch ein Stück dieser Schwierigkeiten resultiert. Wenn eine Firma drei Teilnehmer zu einem Seminar schickt. Das ganze Seminar kostet »x« Schilling, wenn es insgesamt zehn Teilnehmer sind, zahlt die Firma drei Zehntel davon. Wenn Sie dann doch nur zwei schickt, dann wären das zwei Neuntel usw. Aus diesem finanziellen Nachteil resultiert das Interesse der Firmen, ihre Teilnehmerkontingente zu halten.«* (SI 3)

Die hohe Auslastung der Kurse reduziert zum einen die Kosten pro Schulung für die einzelnen Betriebe, für Schulungsinstitute können damit jedoch Vor- und Nachteile verbunden sein. So Schulungsinstitute an möglichst homogenen Gruppen interessiert sind, wie zum Beispiel im Bereich der Sprachen oder EDV, so stellt diese Konstellation einen Vorteil dar, wenn für die unterschiedlichen Schwierigkeitsstufen jeweils genügend TeilnehmerInnen vorhanden sind. Für Schulungen im persönlichkeitsbildenden Bereich stellt diese Konstellation demgegenüber ein Problem dar, da sich die TeilnehmerInnen möglichst nicht kennen sollten.

Ein weiterer Punkt, der sowohl als Vor- wie auch als Nachteil des QVT genannt wurde, bezieht sich darauf, daß die Schulungen vor Ort bzw. in der Region stattgefunden hatten. Zum einen sei für einige Schulungen (insbesondere jene im persönlichkeitsbildenden Bereich) das

»Ausklinken aus dem Alltag« notwendige Voraussetzung, die jedoch im QVT aufgrund der räumlichen Gegebenheiten nur schwer zu realisieren war, da die TeilnehmerInnen häufig vor Kursbeginn an ihrem Arbeitsplatz erschienen. *»Wir haben nach dem ersten Jahr den Beginn etwas vorverlegt. Wir beginnen normalerweise am ersten Tag um zehn und dann um neun Uhr. Wir haben dann festgestellt, daß viele Leute, die um sieben Uhr [zu arbeiten] anfangen, vor dem Seminar noch in die Firma gefahren sind. Die sind dann mit einem vollen Kopf zum Seminar erschienen. Wir haben dann den Beginn um eine halbe Stunde vorverlegt und damit hat sich das großteils aufgehört.«* (SI 3)

Weitere Probleme ergaben sich zu Beginn des QVT hinsichtlich der Ausstattung der Räumlichkeiten, die von den Schulungsinstituten einerseits Kreativität und Eigenengagement, weiters aber auch Investitionen erforderte (z.B. Finanzierung eines Getränkeautomaten für die Pausenzone), um den üblichen Standard herzustellen. *»[...] weil einfach keine Infrastruktur da war.«* (SI 1)

Für die Region bewerten die VertreterInnen der Schulungsinstitute den QVT durchwegs positiv. Betont wird, neben dem Preisvorteil für die Region, die Erweiterung der Zugangsmöglichkeiten zu Schulungen für TeilnehmerInnen ebenso wie die Erfahrungen, die einige Betriebe erstmals mit externen Schulungen machen konnten. Dadurch habe sich der eindeutig gegebene Nachholbedarf bei Unternehmen und ArbeitnehmerInnen gleichermaßen verringert.

Alle drei befragten Schulungsinstitute sind an einer weiteren Kooperation mit dem Innovationsverbund (IVT) interessiert, auch wenn nach dem Wegfall der Förderung generell mit einem Rückgang der Schulungsaktivitäten gerechnet wird. *»[...] ich möchte über den IVT die günstige Startposition, die wir dort haben, auch nutzen.«* (SI 4)

## 12 Kooperationen außerhalb der Schulungen

Die Implementierung von Qualifizierungsverbänden ist immer auch mit der Hoffnung verbunden, daß sich mit Hilfe der überbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen die beteiligten Personen, seien es die UnternehmerInnen, die GeschäftsführerInnen oder die MitarbeiterInnen der einzelnen Unternehmen, besser kennenlernen, es zu einem Erfahrungsaustausch zwischen ihnen kommt und sich in der Folge weitergehende Kooperationen entwickeln. In der Literatur werden zahlreiche Gründe genannt, warum eine derartige betriebliche Zusammenarbeit von Vorteil ist, von denen hier nur kurz auf zwei näher eingegangen wird:

Ein Argument ist die (leider noch nicht sehr weit verbreitete) Erkenntnis, daß »[...] *firms learn most from other firms. This is not to say that firms cannot benefit from the expertise of other institutions – like universities, technology transfer institutes, and other enterprise support agencies – only that inter-firm learning is generally the most credible and the most effective form of enterprise support.*« (Morgan 1996, S. 64)

Zweitens sehen sich auch immer mehr Mittel- und Kleinbetriebe von den Auswirkungen der Globalisierung betroffen. So erfahren sie zum Beispiel Veränderungen in ihrer Stellung als Zulieferer, wenn ihre Kunden eine höhere Qualität, eine höhere Flexibilität und ständig komplexere Produkte (und das meist zu günstigeren Preisen) fordern. KMUs fällt es immer schwerer, auf diese Anforderungen alleine zu reagieren, daher könnten ihnen Kooperationen mit Betrieben in ähnlicher Situation helfen. Eine derartige Kooperation brächte nach Lundvall/Borrás (1999, S. 109) folgende Vorteile mit sich:

- *Better channels for learning and creating expertise in the region.*
- *Economies of scale in the region:* Networks aimed at joint purchasing, distribution, sharing of facilities can reduce costs for individual firms.
- *Economies of scope in the region:* Combined expertise can open new market niches for high-end, value-added products.
- *Heightened flexibility and shared risk in the region:* Creating a pool of expertise in a flexible network increases the ability of the regional economy to respond to the demands of the market.

Die Schulungsverantwortlichen gaben an, daß die Mehrheit der QVT-Betriebe vor der Etablierung des QVT auf keinem Gebiet mit anderen Betrieben zusammengearbeitet hätte. Lediglich einige Konzerntöchter kooperierten gelegentlich mit anderen Betrieben desselben (Mutter-)Konzerns. Außerhalb der größeren Unternehmensgruppen nannten nur zwei weitere Betriebe kleine Kooperationen, wovon immerhin eine auch gemeinsame Schulungen mit einem später nicht am QVT beteiligten Betrieb umfaßte.

Trotz der Zusammenarbeit bei Schulungen wurde die Beteiligung am QVT nicht von allen als Kooperation angesehen. Drei Betriebe gaben an, auch derzeit nicht mit anderen Betrieben zu kooperieren, und vier weitere meinten, daß sie auch weiterhin nur mit Betrieben desselben

Konzerns zusammenarbeiten. Diese Betriebe konnten daher auch keine Vorteile einer Kooperation mit anderen Betrieben des QVT angeben.

Dennoch wurde auch im QVT versucht, über die Schulungen hinausgehende gemeinsame Aktivitäten anzustoßen, und zwar primär auf Initiative des Koordinators. Er versuchte schon bestehende Initiativen oder Ideen, wie den Arbeitskreis Qualitätssicherung, aufzugreifen und neue anzustoßen. So wurden zwischen Spätsommer 1997 und Frühjahr 1999 mehrere Arbeitskreise ins Leben gerufen (bzw. reaktiviert), die großteils informellen Charakter trugen und unterschiedlich stark frequentiert sind. Beim Arbeitskreis Ressourcenmanagement<sup>46</sup> geht es vor allem um Input-Output-Benchmarking bei Stoff- und Energiekreisläufen. Beim Arbeitskreis Qualitätssicherung, der schon vor dem QVT von den Qualitätsmanagern auf dem Industriegelände Berndorf ins Leben gerufen wurde, inzwischen aber allen QVT-Betrieben offen steht, geht es primär um Erfahrungsaustausch in Fragen der Qualität.<sup>47</sup> Der Arbeitskreis Einkauf trat in erster Linie als Großkunde bei Büromaterialien auf und konnte dadurch Preisvorteile für die beteiligten Betriebe erzielen. In Zukunft sollen weitere Produkte identifiziert werden, die gemeinsam eingekauft werden können, obwohl sich hier die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen EinkäuferInnen schwierig gestaltete.

Beim Arbeitskreis Energie wurde die Möglichkeit eruiert, als gemeinsamer Stromverteiler aufzutreten, um so Preisvorteile auf dem nationalen oder internationalen Strommarkt realisieren zu können. Diese Initiative scheiterte vorerst an den gesetzlichen Rahmenbedingungen, die höchstens das Industriegelände in Berndorf als gemeinsamen Verteiler zulassen würden. Sobald sich allerdings die Gesetzeslage ändert, ist eine Reaktivierung dieser Initiative geplant. Aus dem Arbeitskreis Forschung entwickelte sich die Idee eines überbetrieblichen Forschungszentrums, an dessen Realisierung derzeit gearbeitet wird (siehe Kapitel 13).

Neben den Arbeitskreisen wurde auch die Idee einer gemeinsamen Lehrwerkstatt diskutiert, die aber ebenfalls aufgrund von rechtlichen Rahmenbedingungen vorerst scheiterte oder bisher in sehr kleinem Rahmen mittels überbetrieblicher Lehrlingspatenschaften umgesetzt wurde. Hier soll demnächst ein weiterer Vorstoß unternommen werden. Darüber hinaus wurde von einigen Betrieben gemeinsam ein Test- und Prüfsystem gekauft, weiters kam es vereinzelt zum Austausch von Geräten oder Transportfahrzeugen, und einmal wurde ein von einer Firma entwickelter Hilfsstoff anderen Betrieben zur Verfügung gestellt.

Zu einem geplanten institutionalisierten Erfahrungsaustausch zwischen den Geschäftsleitungen kam es aus Zeitproblemen nicht, genauso wie auch etliche andere Ideen auf die (nähere) Zukunft verschoben werden mußten. Inwieweit es zu einem Erfahrungsaustausch und einem gegenseitigen Lernen zwischen den einzelnen KursteilnehmerInnen gekommen ist, läßt sich nur schwer feststellen. Mehr als die Hälfte der RespondentInnen der TeilnehmerInnenbefragung verneinte jedenfalls, daß auch die Möglichkeit, von KollegInnen anderer Betriebe lernen zu können, ein Grund für ihre Kursteilnahme war. Aber dennoch gaben immerhin 60% an,

---

<sup>46</sup> Dieser Arbeitskreis geht auf eine Initiative des Ingenieurbüros Hutter (siehe Kapitel 4) zurück, das auch jetzt wieder involviert ist.

<sup>47</sup> Dieser Arbeitskreis wird von einem Ingenieur der Firma Berndorf Metall- und Bäderbau organisiert.

daß ihnen der Erfahrungsaustausch mit Angehörigen anderer Betriebe bei ihrer alltäglichen Arbeit hilft. Und sowohl die von uns befragten BetriebsrätInnen als auch die Schulungsverantwortlichen berichteten von positiven Rückmeldungen ihrer KollegInnen, was den Erfahrungsaustausch mit Arbeitskräften der Nachbarbetriebe betrifft. »[Es war sinnvoll], daß man mit Arbeitnehmern anderer Betriebe zusammenkommt. Dabei zeigte sich, daß sich die Probleme der Arbeitnehmer der verschiedenen Firmen sehr ähneln.« (BR 5)

Von den Schulungsverantwortlichen, die den QVT sehr wohl als Kooperation verstanden haben, wurden in erster Linie die persönlichen Kontaktmöglichkeiten und der Erfahrungsaustausch mit KollegInnen anderer Betriebe – insbesondere auch der MitarbeiterInnen untereinander – sowie die Arbeitskreise des QVT als Beispiele für Kooperationen genannt. Weiters sei es zum Ausborgen bzw. zur gemeinsamen Beschaffung von Geräten und gegenseitigen Hilfeleistung bei spezifischen Problemen gekommen.

Keine/r der befragten Schulungsverantwortlichen konnte Nachteile irgendeiner Art durch die Kooperation mit anderen Betrieben erkennen, obwohl anscheinend zu Beginn des QVT mehrere Betriebe Bedenken hatten, daß etwa ihre MitarbeiterInnen zu anderen Betrieben wechseln oder gar abgeworben werden könnten oder sie technologisches Know-how an andere Betriebe verlieren könnten.

Fazit: Die über die Schulungen hinausgehenden gewünschten oder erhofften, aber nie explizit geforderten oder geförderten gemeinsamen Aktivitäten wurden mit Hilfe des QVT im Triestingtal sehr wohl angestoßen. Auch wenn sich nicht alle Betriebe an diesen Kooperationen beteiligten und nicht alle Initiativen von (sofortigem) Erfolg gekrönt waren, so ist – gerade trotz der beschränkten zeitlichen Ressourcen des Koordinators – ein beachtlicher Anfang gemacht worden, dessen vielversprechende Weiterführung im Rahmen der Nachfolgeorganisation des QVT, dem Innovationsverbund Triestingtal (IVT), geplant ist (siehe Kapitel 13).

## 13 Die Zukunft des QVT: Innovationsverbund Triestingtal (IVT)

Der Qualifizierungsverbund Triestingtal (QVT) als das von ESF und AMS geförderte Projekt zur gemeinsamen Qualifizierung von MitarbeiterInnen endete im März 1999. Aus diesem Verbund heraus ist inzwischen der Verein Innovationsverbund Triestingtal (IVT) gegründet worden. Der Koordinator des QVT ist dabei als Geschäftsführer, also in ähnlicher Funktion wie bisher, weiterbeschäftigt.

Mindestens 14 der bisher 23 QVT-Betriebe wollten laut der Betriebserhebung im Frühjahr 1999 dem IVT beitreten. Nicht beteiligen wollten sich die Firma Unistrap sowie die gesamte Hirtenbergergruppe (Hirtenberger AG, Hirtenberger Präzisionstechnik und BFM). Die Firma Polytechnik hatte sich bis Herbst 1999 bezüglich ihrer Teilnahme noch nicht entschieden.<sup>48</sup> Somit beteiligt sich ein Großteil der ehemaligen QVT-Mitglieder auch an dessen Nachfolgeorganisation. Hinzu kommen einige der schon bisher assoziierten Betriebe und einige weitere, zumeist kleinere Maschinenbaubetriebe, aber auch eine Buchhandlung sowie die örtliche Sparkasse. Somit hatte der IVT im Herbst 1999 mit 22 beteiligten Betrieben in etwa so viele Mitglieder wie der QVT.

Der IVT finanziert sich primär durch Mitgliedsbeiträge der Betriebe. Allerdings sollen auch Provisionen, zum Beispiel bei der Vermittlung von Schulungen, zum Budget beitragen. Schon alleine daher besteht ein großes Interesse daran, die Schulungsaktivitäten weiterzuführen, auch wenn für die nächste Zeit mit einem Rückgang der KursteilnehmerInnenzahlen gerechnet wird, da der größte Nachholbedarf bei Qualifizierungen während des QVT abgedeckt werden konnte.<sup>49</sup> Laut Angaben der regionalen AMS-Geschäftsstelle wurde dabei inzwischen auch die Idee diskutiert, beim AMS gemeldete Arbeitslose bei frei verfügbaren Plätzen an den Schulungen teilnehmen zu lassen, wodurch diese gemeinsam mit Beschäftigten geschult werden könnten und so vielleicht auch informelle Kontakte zu potentiellen ArbeitgeberInnen knüpfen können.

Neben den Schulungen bilden weitere gemeinsame Aktivitäten, die während des QVT aus Mangel an (zeitlichen) Ressourcen nur eingeschränkt möglich waren (siehe Kapitel 12), einen weiteren Schwerpunkt des IVT. Dabei ist zunächst an die Übernahme einer ehemaligen Initiative der Wirtschaftskammer gedacht, daß die Betriebe nämlich ihre Unternehmensaktivitäten vorstellen, gegenseitige Betriebsbesichtigungen durchführen und ihre Best-Practice-Aktivitäten präsentieren. Diese Idee entstand aus dem Wunsch der Betriebe heraus, sich besser kennenzulernen. Da man ja die Personen aus den Schulungen nun kenne, wolle man auch etwas über die Betriebe erfahren, bei denen sie beschäftigt seien. Damit ist die Hoff-

---

<sup>48</sup> Die Firmen Austria Buntmetall, Spedition Roland und das Versicherungsbüro Fuchs wurden von uns nicht befragt, und die Firma Bio Energie machte hierzu keine Angaben.

<sup>49</sup> Nach der ersten Bedarfserhebung für das Herbstsemester 1999 zeichnet sich ein starker Rückgang bei den Fachkursen und den Kursen zur Persönlichkeitsentwicklung ab, wohingegen der Rückgang bei Sprachkursen eher gering ist und EDV-Kurse fast im selben Ausmaß stattfinden (wie während des QVT).



nung verknüpft, daß es alleine dadurch schon zu einem gemeinsamen Lerneffekt kommt und weitere kooperative Ideen entstehen, wenn so das Wissen über die Produkte, Produktionsprozesse und Ressourcen (insbesondere über die Maschinenparks) der Nachbarbetriebe gefördert wird.

Weiters ist an eine Fortführung und an einen Ausbau der bereits bestehenden Arbeitskreise gedacht, wobei fallweise auch externe ExpertInnen eingebunden werden sollen. Zu nennen ist hier in erster Linie der Arbeitskreis Ressourcenmanagement, an dem sich jetzt zehn Betriebe mit fachlicher Unterstützung eines Ingenieurbüros beteiligen wollen. Dieses Ingenieurbüro ist auch im Gespräch, einen Arbeitskreis mit dem Titel »Neue Produkte« zu initiieren, der stärker auf Innovationsmanagement abzielen soll. Auch die Arbeitskreise Einkauf und Qualitätssicherung sollen weiter geführt werden, so wie gegebenenfalls die Ideen, einen gemeinsamen Stromverteiler zu bilden und eine gemeinsame Lehrwerkstätte einzurichten, wieder aufgenommen werden sollen.

Der IVT plant weiters dem Projekt »Passerelle« (dt.: kleine Brücke) beizutreten, bei dem sich die Mitgliedsbetriebe<sup>50</sup> gegenseitig ManagerInnen auf Zeit bzw. projektbezogen zur Verfügung stellen.<sup>51</sup> Hierfür fällt lediglich ein Ersatz der Personalkosten an, was das Projekt insbesondere für die kleineren und finanzschwächeren Betriebe des Triestingtales attraktiv macht. Darüber hinaus soll der IVT als Servicecenter für seine Mitgliedsbetriebe dienen, das zum Beispiel Kontakte knüpft,<sup>52</sup> Technologietransfer ermöglicht, BeraterInnen für spezifische innerbetriebliche Probleme vermittelt usw.

Schlußendlich – und das ist mit Abstand das größte Projekt des IVT – soll ein Forschungszentrum für Oberflächentechnik und Nicht-Eisen-Metallurgie gegründet werden. Daran werden sich allerdings nicht alle, sondern nur die an dieser Technologie interessierten Betriebe beteiligen. Dieses Kompetenzzentrum soll in Kooperation mit dem Forschungszentrum Seibersdorf entstehen und wurde Anfang November im Rahmen des KIND-Programmes<sup>53</sup> beim Wirtschaftsministerium eingereicht. Geplant ist, im Gebäude der neu entstehenden Filiale des RIZ<sup>54</sup> in Berndorf zunächst vier und langfristig bis zu zwölf WissenschaftlerInnen zu beschäftigen, bei einem für die ersten vier Jahre geplanten Budget von voraussichtlich etwa 70 Millionen Schilling. Langfristig ist daran gedacht, dieses Forschungszentrum als eigenständige Gesellschaft zu etablieren.

Insbesondere für die kleineren, metallverarbeitenden Betriebe der Region bestünde damit die Chance, sich aktiv in der Grundlagenforschung zu engagieren und damit langfristig ihr

50 Derzeit u.a. Siemens, die Stadt Wien, Alcatel, AVL, Ericsson, die Österreichische Nationalbank und die Voest Alpine Stahl. Siehe hierzu auch: <http://www.passerelle.at>.

51 Sollte ein Beitritt zu Passerelle wider Erwarten nicht möglich sein, ist an eine ähnliche Initiative innerhalb der Mitgliedsbetriebe des IVT gedacht.

52 Mit dem Automobilcluster Steiermark wurden zum Beispiel schon erste Gespräche geführt.

53 KIND ist ein Programm des Wirtschaftsministeriums bei dem – im Rahmen der Technologieoffensive der Bundesregierung – die Gründung und der Aufbau von Kompetenzzentren unter leadership der Wirtschaft gefördert wird. KIND soll F&E-Aktivitäten mehrerer Unternehmen und Forschungseinrichtungen an einem Standort unterstützen und dem Aufbau von Technologieclustern dienen.

54 Regionales Innovationszentrum mit Hauptsitz in Wiener Neustadt.

Innovationspotential zu stärken. Dies wäre ansonsten aufgrund der beschränkten finanziellen Spielräume von KMUs kaum möglich. *»Zuerst waren wir der Meinung, daß die Teilnahme an einem derartigen Forschungsprojekt aus Kostengründen unmöglich ist. Es ist für einen kleinen Betrieb unmöglich, eine halbe Million Schilling in die Forschung zu investieren. Wenn es aufgrund der Teilnahme mehrerer Betriebe günstiger wird, etwa in dem Größenbereich von 150.000 Schilling, und wir von den Forschungsergebnissen profitieren können, dann wäre eine Teilnahme nicht ausgeschlossen.«* (S 13)

Falls sich diese ehrgeizigen Pläne realisieren lassen, ist ihr Zustandekommen nach Ansicht vieler Beteiligten primär auf die Existenz des QVT (und den Einsatz seines Koordinators) zurückzuführen. Zitat: *»Ohne den QVT hätte es das nicht gegeben.«* (S 1) Zwar gab es angeblich schon früher die Idee eines gemeinsamen Forschungszentrums innerhalb des Berndorf-Konzerns, diese wurde aber nie wirklich in Angriff genommen und hätte wohl auch kaum Betriebe umfaßt, die nicht zum Konzern gehören. Dieses Forschungszentrum brächte vor allem einen bedeutenden Impuls für die Region. Ein Berater des RIZ formulierte es so: *»Aus meiner Sicht und aus meiner Kenntnis der Dinge, ist das auf jeden Fall ein Quantensprung dieses Tales und wird neue Perspektiven eröffnen für die Betriebe, die dort sind.«*

## 14 Arbeitsmarkt- und regionalpolitische Effekte des QVT

Im Jahr 1998 umfaßte das Arbeitskräftepotential des Arbeitsmarktbezirkes Berndorf (laut Angaben des AMS Berndorf) 9.926 Personen.<sup>55</sup> Ohne Berücksichtigung von PendlerInnen war somit mindestens jede/r vierte unselbständig Beschäftigte der Region bei einem Mitgliedsbetrieb des QVT angestellt. In diesen 23 Betrieben wurden zwischen Herbst 1997 und Frühjahr 1999 insgesamt mehr als 15 Millionen Schilling in die Qualifizierung der MitarbeiterInnen investiert. Insbesondere weil es sich beim Triestingtal um eine alte Industrieregion mit Struktur-schwächen handelt, wurde diese von ESF und AMS im Rahmen von Ziel 2 und 4 gefördert. Das Projekt QVT war immer mit der Hoffnung verbunden, es könnte nicht nur Vorteile für die beteiligten Betriebe – und vor allem ihre Beschäftigten – bringen, sondern aufgrund seiner Dimension auch positive Auswirkungen auf die gesamte Region haben.

Etwaige arbeitsmarkt- und regionalpolitische Effekte eines derartigen Projektes sind nicht nur schwer faßbar, erst recht so kurze Zeit nach seinem Ende, sondern auch schwer voneinander unterscheidbar. Zudem sind arbeitsmarkt- und regionalpolitische Veränderungen kaum – wenn überhaupt – auf monokausale Ursachen, wie zum Beispiel den QVT, zurückzuführen. Um aber wenigstens eine Abschätzung dieser Auswirkungen des QVT geben zu können, wurden die Vertreter der lokalen Sozialpartner (AK, IV, ÖGB und WK), der Geschäftsstellenleiter und der Abteilungsleiter des AMS Berndorf sowie ein Berater des Regionalen Innovationszentrums (RIZ) in Wiener Neustadt (das demnächst eine Filiale in Berndorf eröffnen wird) sowie der seinerzeitige niederösterreichische Landeshauptmann-Stellvertreter (LHStv.) um diesbezügliche Stellungnahmen gebeten.<sup>56</sup> Darüber hinaus wurde auch in anderen Interviews (so zum Beispiel mit nicht am QVT beteiligten Betrieben und dem regionalen ESF-Berater) nach etwaigen regional- und arbeitsmarktpolitischen Auswirkungen gefragt.

55 Unselbständig Berufstätige nach der Fortschreibung der Berufstätigen durch das Österreichische Institut für Raumplanung (ÖIR) laut einem Informationsfolder des AMS Berndorf.

56 Mit Vertretern der Sozialpartner und des AMS Berndorf wurde im Rahmen einer Sitzung des AMS-Regionalbeirates Berndorf gemeinsam diskutiert. Der Gewerkschaftsvertreter ist zugleich Betriebsrat in einem QVT-Betrieb. Der Vertreter der Industriellenvereinigung ist als Prokurist ebenfalls bei einem QVT-Betrieb angestellt und zudem Mitglied im Regionalbeirat des AMS Amstetten, wo auch ein Qualifizierungsverbund gegründet wurde.

Der Berater des RIZ ist zuständig für die Konzeption der zukünftigen RIZ-Filiale in Berndorf, in die gegebenenfalls der IVT bzw. das geplante Kompetenzzentrum einziehen soll(en). Außerdem ist im RIZ in Wiener Neustadt auch das Büro des regionalen ESF-Beraters untergebracht, und es gab daher wechselseitig informelle Kontakte und Hilfeleistungen bezüglich des QVT – insbesondere in seiner Entstehungsphase. Das RIZ hat zudem einige Seminare im QVT angeboten und ist bei einem anderen Qualifizierungsverbund in Ternitz federführend eingebunden.

Der seinerzeitige Landeshauptmann-Stellvertreter (Ernst Höger) stammt selber aus Berndorf und war in einem der heute am QVT beteiligten Betriebe 14 Jahre lang beschäftigt. Er nahm an der Auftaktveranstaltung des QVT teil und ließ sich während des ganzen QVT-Zeitraumes immer wieder über den Projektverlauf informieren. In der Landesregierung war er unter anderem für Gemeindeangelegenheiten zuständig.

Weiters werden bei der Bewertung der Effekte des QVT auch die Interviews mit Schulungsverantwortlichen, Schulungsinstituten sowie die Ergebnisse der TeilnehmerInnenbefragung berücksichtigt.

Alle Befragten bezeichnen den QVT durchwegs als gelungenes Modellprojekt mit Vorbildcharakter für andere Regionen. Konkrete, noch dazu meßbare arbeitsmarkt- oder regionalpolitische Effekte zu nennen, fiel ihnen jedoch nicht leicht, aber über alle Gespräche hinweg ergibt sich ein Bild regional- und gesellschaftspolitischer Effekte, die der QVT zumindest angestoßen hat.

## 14.1 Regionalpolitische Effekte

Zum einen wird eine Imageverbesserung innerhalb und außerhalb der Region thematisiert: Das Triestingtal sei heute eine Region mit Standortnachteilen. Früher wäre der Fluß zur Energienutzung ein entscheidender Faktor gewesen, aber jetzt sei das Tal mehr oder weniger eine Belastung, weil bei einer heutigen Standortsuche andere Kriterien, wie zum Beispiel die Verkehrsinfrastruktur, wesentlich bedeutender seien. Diese Standortnachteile ließen sich nur durch eine kohärente Ansiedlungs-, Bildungs-, Ausbildungs-, Verkehrs- und Umweltpolitik ausgleichen, wobei der QVT ein wichtiges Element gewesen sei (LHStv.). Das Triestingtal sei nicht immer mit einem positiven Image behaftet, und daher sei der QVT eben eine sehr positive Geschichte, die sich auch schnell unter anderen – insbesondere den mittelständischen – Betrieben des Bezirks herumgesprochen habe (WK). Sowohl in der Wirtschaftskammer als auch in der Industriellenvereinigung habe es eine Reihe von Anfragen bezüglich der Organisation eines Verbundes gegeben. So seien zum Beispiel Betriebe in der Region Amstetten (wo der Vertreter der Industriellenvereinigung ebenfalls engagiert ist) ganz »neidisch« auf das Triestingtal gewesen und hätten sich laufend informiert, »wie das dort geht, wie das dort gemacht wird«. In Amstetten kam dann nur mit großer Mühe ein kleiner Verbund zu Stande (IV). Zur Imageverbesserung des Triestingtals habe auch die positive Resonanz in den (lokalen) Medien beigetragen (AMS).<sup>57</sup> Auch der Berater des RIZ meint, der QVT sei »sicher mal wichtig für die Region. Das muß man wirklich sagen. [...] für das Klima unter den Firmen und zwischen den Unternehmungen war das auf jeden Fall positiv [...] und diesen klimatischen Vorwärtsschritt hat sicher dieser Verbund gebracht.« Die Beteiligten hätten gemerkt, daß nicht jeder alles selbst erledigen muß, sondern daß man viele Dinge auch kooperativ lösen kann. Dadurch sei einfach eine stärkere Zusammenarbeit in dieser Kleinregion entstanden. »Das kann man auf jeden Fall sagen.«

Einen weiteren Aspekt bemerkten die Unternehmensvertreter: Es habe unter den Betrieben etliche Anfragen und Hilfeleistungen gegeben, wie zum Beispiel in Bezug auf einzelne Personalentwicklungsmodelle. »Ich habe viele Anrufe in der Firma bekommen, die sich mit so etwas zu beschäftigen haben – mit Schulungsleitern und so weiter – und haben angefragt, na wie funktioniert denn das, und helfen sie mir, jetzt habe ich das da bekommen, jetzt kenne ich mich aber erst nicht aus, und das waren einige.« (IV) Die größeren Betriebe hätten die kleineren zudem unterstützt, sonst wäre der große organisatorische und administrative Aufwand zu Beginn des

<sup>57</sup> Vgl. z.B. Der Standard vom 9./10. Mai 1998, S. 11 oder Goldener Trend 99, S. 70.

QVT von Kleinbetrieben alleine kaum bewältigbar gewesen. *»Ein anderer, ein kleinerer, der zwar vielleicht für zwölf Leute einmal eine Schulung braucht, der hat nicht die Zeit und die Kapazität, daß er die ganzen Anfangsschwierigkeiten auf sich nimmt. Er kann mitmachen, wenn ihm da geholfen wird, aber der kann nicht so wie jemand, der das für ein paar hundert Leute brauchen kann, dann kann ich ja auch eine gewisse Kapazität zur Verfügung stellen.«* (IV) Insofern hätte es im QVT einen guten »Mix« an Betrieben gegeben.

Aus der Perspektive eines Landespolitikers ordnet der LHStv. den QVT in einen größeren politischen Rahmen ein: Primäres Ziel sei die Verhinderung von Arbeitslosigkeit, um die damit verbundenen individuellen und gesellschaftlichen Konsequenzen zu vermeiden. Es müßte daher Beschäftigung und nicht Arbeitslosigkeit finanziert werden, und folglich ist *»Beschäftigungspolitik ein absoluter gesellschaftspolitischer Schwerpunkt, und deshalb habe ich diesen Verbund so begrüßt.«* Ein weiterer Punkt sei die Ausbildung, und zwar eine bedarfsbezogene Bildung in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft, denn *»mit qualifizierter Arbeit verdienen die Leute was, und mit qualifizierter Arbeit wirst du in den Nischen der Welt Platz finden«*. Diese beiden Punkte kämen beim QVT vorbildlich zusammen: *»Ersparen von Arbeitslosigkeit, Bildung und Ausbildung und bessere Qualifikation = Qualifikationsverbund Triestingtal.«* (LHStv.)

Auf verschiedenen landespolitischen Ebenen würden derzeit mehrere Projekte, die ebenfalls Beschäftigungs- und Ausbildungspolitik zusammenführen und einen Dialog der Facharbeit zu etablieren versuchen (wie zum Beispiel überbetriebliche Lehrwerkstätten und verschiedene AMS-Projekte), gestartet. Aber der QVT wäre ein Experiment gewesen, das schon gelungen sei. Da hätte man schon etwas, das man vorzeigen kann, damit es Nachahmer findet und nicht jeden Tag etwas Gutes neu erfunden werden muß. Jetzt könne niemand mehr sagen, *»das funktioniert ja nie!«,* sondern man kann sagen: *»Herschauen! Vorgemacht – herzeigen – nachahmen!«* Andere Initiativen scheiterten manchmal an der Gesetzeslage, manchmal am guten Willen *»und deshalb war es für mich ganz, ganz besonders bedeutungsvoll, daß gerade – und das war ja an sich die Sensation – die Unternehmensvertreter der Region über diese Egoismen gesprungen sind und diesen gemeinsamen Verbund geschaffen haben. Und das ist also etwas ganz Ausgezeichnetes. Mir hat das sehr imponiert.«* Die Landesregierung selbst hat jedoch bisher keinerlei Initiative ergriffen, Qualifizierungsverbünde anzustoßen oder zu fördern.

Auf der lokalen Ebene bemerkte der Gewerkschaftsvertreter, daß es durch den QVT gelungen sei, die Lethargie innerhalb der Belegschaften aufzubrechen. Eine Bildungsbereitschaft sei geweckt worden, die KollegInnen wären von alleine gekommen und hätten bei den Betriebsräten oder ihren Vorgesetzten nach Schulungsmöglichkeiten gefragt. *»Also, das war mal da. Das ist einmal positiv, daß einmal die Leute sehen, ah, Moment, da war etwas. [...] Das war für mich wirklich eine so super Erfahrung, wenn ein Beschäftigter an mich herantritt und fragt: ›Wieso bin ich nicht geschickt worden? Ich würde das auch gerne machen.‹ Na, das ist einmal positiv [...], daß der von sich aus drauf gekommen ist: ›Wenn ich nicht lerne oder nicht bereit bin, mich weiterzubilden, bleibe ich auf der Strecke, verliere ich meinen Arbeitsplatz.«*

*Das war eigentlich das Wichtigere. Die Lehre, die ich daraus gezogen habe: Man kann es zwar predigen: »Immer nur lernen!« Und das hängt irgendwo im Raum. Klar, der Beschäftigte muß was tun. Aber auch der Betrieb. Der Betrieb muß ihm die Möglichkeit geben« (ÖGB) und das sei im Rahmen des QVT zumindest in seinem Betrieb der Fall gewesen. Diese Einschätzung wird durch die Ergebnisse der TeilnehmerInnenbefragung bestätigt, da fast 90% aller TeilnehmerInnen angeben, sie würden wieder an Schulungen teilnehmen und 70% sogar den Bedarf konkretisieren.*

Diese Bereitschaft sowohl seitens der UnternehmerInnen als auch seitens der Belegschaften hätte den QVT zu einem Erfolg werden lassen. Und damit sei in der Region eine Art »Verknüpfungsstelle« (IV) institutionalisiert worden, auf der sich auch weitere Projekte aufbauen ließen. *»Wenn das einmal institutionalisiert ist, dann besteht wahrscheinlich die Chance, daß sich da wirklich was entwickelt daraus. Sehr zukunftssträchtig. Das kommt mir so vor, so ein bißchen wie die Hefe im Teig. Und die Initialzündung waren die ESF-Mittel.« (WK)*

Diesen weiteren Institutionalisierungsprozeß möchte das RIZ in Zukunft mit seiner neuen Filiale in Berndorf unterstützen. Der QVT sei für diese Filialgründung sehr positiv gewesen. *»Hauptsächlich im Sinne von Information und Imagebildung« (RIZ), denn beide Einrichtungen seien eine Art Informationsdrehscheibe. Insbesondere das geplante Kompetenzzentrum (so es verwirklicht werden kann) sei qualitativ »auf jeden Fall sehr positiv für die Region.[...] Aus meiner Sicht und aus meiner Kenntnis der Dinge ist das auf jeden Fall ein Quantensprung dieses Tales und wird neue Perspektiven eröffnen für die Betriebe, die dort sind. [...] Weil man einfach insgesamt das Niveau der Betriebe heben kann. Das ist vielleicht jetzt, sage ich jetzt, ein kleiner Schlosserbetrieb, der halt so arbeitet wie vor 20, 30 Jahren vielleicht, und dadurch, daß er jetzt in das Projekt eingebunden ist, wird er in die Lage versetzt, eben auch moderne Möglichkeiten einzusetzen. Jetzt also einerseits vom Know-how her und natürlich dann auch vom Maschinenpark usw. her, und das sind sicher Chancen für die Region.« (RIZ) Auch wenn es vielleicht schon früher innerhalb der Berndorf-Holding die Idee gegeben haben sollte, ein gemeinsames externes Forschungszentrum zu gründen, so »glaube ich wirklich, daß das ein Stein ist, der durch den QVT ins Rollen gebracht wurde.« (RIZ)*

Die befragten Betriebe, die nicht am QVT teilgenommen haben, beurteilen die Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft durch den QVT zwiespältig. Im Prinzip seien zwar Impulse zu erwarten, aber in erster Linie für »Betriebe, die eine andere Struktur als unser Betrieb aufweisen«. (NT 1) Oder: »Für einige Sparten ist das vielleicht möglich. Für unseren Betrieb ist das nicht so sehr der Fall.« (NT 2) Andererseits könnten sich durch verstärkte Kooperation vermutlich schon Impulse für die Region ergeben (NT 3), etwa in Form von gemeinsamer Werbung bzw. als »Werbefaktor für die Region«. (NT 4) Bei diesen vier Betrieben war nicht zu merken, daß sie sich durch die Existenz des QVT und ihre Nicht-Beteiligung an dem Verbund benachteiligt oder gar von der weiteren Regionalentwicklung ausgeschlossen fühlen. Es sind auch keinem der Sozialpartner Betriebe oder BelegschaftsvertreterInnen bekannt, die sich beschwert hätten, daß sie (bzw. ihr Betrieb) nicht am QVT teilnehmen konnten und daher benachteiligt oder ausgeschlossen worden seien. Im allgemeinen trifft eher das Gegenteil zu, daß

es unheimlich schwerfalle, Unternehmen und Belegschaften von den Vorteilen einer solchen Kooperation zu überzeugen (in diesem Sinne etwa IV, WK, LHStv., ESF-Berater).<sup>58</sup>

Aus Sicht des ESF-Beraters ist ein ursprünglich erwünschter regionaler Effekt nicht eingetreten, daß sich nämlich einerseits auch eine Kooperation zwischen den Schulungsinstituten untereinander und andererseits zwischen dem Verbund und den Schulungsinstituten entwickelt. Hier sei im Endeffekt ein Manko sichtbar geworden, denn es seien zwar »*qualitativ wirklich sehr gute Schulungen*« durchgeführt worden, aber die ausgewählten Schulungsinstitute seien nicht vor Ort ansässig. »*Es ist eine Art Schultourismus entstanden, wo zwar nicht die zu Schulenden durch die Gegend gefahren sind, sondern die Schulungsträger.*« Auf der anderen Seite wurde das Ziel erreicht, daß »*die Betriebe und die Bildungsträger in einer Form zusammengebracht werden, auch im kleinregionalen Bereich, wo man sagen kann, diese Kontakte haben, wenn sie einmal gefestigt oder begonnen worden sind, auch Überlebenschancen.*« (ESF-Berater)

Hier muß allerdings angemerkt werden, daß im Triestingtal keine Schulungsinstitute ansässig sind und durch den QVT zwei Schulungszentren in der Region aufgebaut wurden (in Weissenbach und in Berndorf). Von den im Rahmen der Evaluation befragten Schulungsinstituten, die einen Großteil der Schulungen im QVT durchführten, läßt sich sagen, daß sie zu einer über die reine Schulungstätigkeit hinausgehenden Kooperation mit dem QVT bereit waren (und sind), indem sie sich beispielsweise auch bei der Einrichtung und Ausstattung der Schulungsräume engagierten. Diese Bereitschaft zur Kooperation war nach Angaben des Koordinators auch ein sehr wichtiges Argument bei der Auswahl der Schulungsinstitute. Mindestens ein Schulungsinstitut bietet inzwischen auch unabhängig vom QVT Kurse in den Schulungsräumen des QVT in Berndorf (bzw. des QVT-Betriebes, dem diese Räumlichkeiten gehören) auf dem freien Markt an. Somit besteht zumindest die Chance, daß das durch den QVT aufgebaute Schulungszentrum auch anderen Personen der Region zugute kommt. Es zeigen sich also zumindest Anzeichen einer engeren Kooperation zwischen den Schulungsinstituten und dem QVT (bzw. IVT), wenn es auch bisher nicht zu einer Zusammenarbeit zwischen den Schulungsinstituten gekommen ist.

## 14.2 Weitere arbeitsmarktpolitische Effekte

Arbeitsmarktpolitische Effekte von Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich naturgemäß nicht quantifizieren, daher kann man sich ihnen nur mittels einer Indizienkette annähern. Wenn grundsätzlich davon auszugehen ist, daß eine höhere Qualifikation die Sicherheit des Arbeitsplatzes bzw. die Vermittelbarkeit auf dem Arbeitsmarkt erhöht, dann sind die größten arbeitsmarktpolitischen Effekte von der Weiterbildung niedrig Qualifizierter oder sonstiger vom Verlust des Arbeitsplatzes gefährdeter Gruppen, wie zum Beispiel ältere ArbeitnehmerInnen, zu erwarten. Im QVT waren immerhin 13% der TeilnehmerInnen über 50 Jahre alt, hatte fast jede/r

<sup>58</sup> Vgl. zu dieser Problematik auch ÖIBF 1993, S. 17f.



zehnte TeilnehmerIn lediglich einen Pflichtschulabschluß bzw. rund die Hälfte einen Lehr- oder Pflichtschulabschluß vorzuweisen. 42% der TeilnehmerInnen sind als ArbeiterInnen beschäftigt. Besonders zahlreiche Kursbesuche sind in der Gruppe der 40- bis 49jährigen Frauen zu verzeichnen, in der häufig BerufsrückkehrerInnen zu finden sind. Alles in allem sind das Gruppen, die in der Regel bei betrieblichen Weiterbildungen unterrepräsentiert sind, sei es, weil sie eine geringere Weiterbildungsbereitschaft zeigen oder der Betrieb eine externe Schulung für sie nicht als notwendig erachtet. Hinzu kommt, daß auch in diesen Gruppen das Bedürfnis nach weiteren Qualifizierungsmaßnahmen verstärkt oder überhaupt erst geweckt wurde, auch wenn es teilweise unter dem Schnitt aller TeilnehmerInnen liegt.

Doch nicht nur die Bereitschaft der Belegschaften wurde geweckt, die Ergebnisse der Befragung der Schulungsverantwortlichen lassen darauf schließen, daß es zumindest in einigen Betrieben zu einem stärkeren Bewußtsein der Bedeutung von permanenter MitarbeiterInnenqualifizierung gekommen ist. In neun der 19 Betriebe wird Schulungen nunmehr ein höherer Stellenwert eingeräumt. Diese höhere Bedeutung ist jedoch nicht nur auf den QVT zurückzuführen, sondern sie ist auch durch äußere Einflüsse bedingt (z.B. ISO-Zertifizierungen). Auf der anderen Seite geben einige Firmen an, ihr Schulungsverhalten werde in Zukunft restriktiver gehandhabt werden. *»Wir werden auf jeden Fall punktueller schulen.«* (S 5) Außerdem kann davon ausgegangen werden, daß in den einzelnen Betrieben ein Know-how bezüglich Schulungen aufgebaut wurde, welches die Basis für weitere Schulungsaktivitäten und die Personalplanung darstellt.

Zudem wurden innovative Lehr- und Lernmethoden weiterentwickelt (insbesondere im Rahmen der von einem der größeren Schulungsinstitute angebotenen Schulungen) und innovative Projekte durchgeführt. Eines dieser Projekte, *»Meister als Chef«*, richtete sich explizit an die Meisterebene und beinhaltete Konfliktmanagement sowie Gesprächsführung. Ein ähnliches Projekt, Persönlichkeitsentwicklung für ArbeiterInnen, wäre ohne den QVT (bzw. ohne die Förderung) nach Angaben der Betriebe sicherlich schwerer durchsetzbar gewesen. Nach Auslaufen der Förderung ist zu vermuten, daß die mit einem geringeren Problembewußtsein für ArbeiterInnen-Schulungen verbundene restriktivere Handhabung der Schulungen dazu führt, daß in Zukunft ArbeiterInnen wieder in geringerem Maß geschult werden. *»Wir werden auch weiterhin schulen, nicht in dem Umfang, also nicht in dieser Anzahl. Es steht weiterhin ein Schulungsbudget in der gleichen Höhe zur Verfügung, und wenn die Schulungen teurer werden, kann man einfach weniger Schulungen durchführen.«* (S 1)

An dieser Stelle soll nochmals darauf hingewiesen werden, daß bei den Schulungen im QVT auf Qualität ebenso wie auf den Preis geachtet wurde, das heißt, daß die Schulungen bis zu 30% günstiger eingekauft werden konnten und die Qualität gesteigert wurde. Durch den QVT kam es auch zu einer Ausweitung des Angebots. *»Das Schulungsangebot im Raum Triestingtal ist normalerweise sehr gering. Meist muß man, um Schulungen zu besuchen, nach St. Pölten, Wien oder Neukirchen fahren.«* (S 6)

Ein weiterer Effekt betrifft daher den Markt an Weiterbildungsveranstaltungen in der Region. Durch den QVT kam es zu einer Vergrößerung des Angebots sowie zu einer neuen



Marktaufteilung, das heißt, daß auch kleinere und nicht in der Region ansässige Schulungsinstitute Fuß fassen konnten. Diese Marktbelebung und Konkurrenz sollten sich zum Vorteil der Nachfrage entwickeln.

Insgesamt sind also – mit aller Vorsicht – arbeitsmarktpolitische Effekte des QVT zu erwarten. Gestützt wird diese Erwartung auch durch die Bewertung der Schulungen durch die TeilnehmerInnen selber: 90% geben an, das Gelernte sei an ihrem Arbeitsplatz einsetzbar. Genau so viele geben an, daß das Gelernte auch überbetrieblich verwendbar sei. Insbesondere ältere TeilnehmerInnen gaben an, ihr Selbstvertrauen sei durch die Schulung(en) gestiegen und ihre Arbeitssituation hätte sich verbessert. Nur wenige RespondentInnen glauben, die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes sei durch die Weiterbildung(en) gestiegen, aber in erster Linie gaben dies wiederum ältere Personen und Frauen an. Dies deckt sich in etwa mit der Einschätzung der Schulungsverantwortlichen, die vor allem meinen, die Sicherheit der Arbeitsplätze hänge nicht von Schulungen, sondern von der wirtschaftlichen Situation des Betriebes ab, aber wenn einzelne Arbeitsplätze sicherer geworden seien, dann insbesondere jene für Ältere, die den Anschluß an neue Technologien verloren hätten. Auch die Sozialpartner waren sich einig, daß die Arbeitsplatzsicherheit durch die Qualifizierungen prinzipiell erhöht wurde. Allerdings befürchteten die Arbeitnehmervertreter eher kurzfristige Effekte und ein deutliches Nachlassen der Schulungsintensität (insbesondere für ArbeiterInnen) in der Zukunft, wohingegen die Arbeitgebervertreter eine positive Auswirkung der Schulungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe sahen und damit indirekte und längerfristige Effekte für die Arbeitsplatzsicherheit der Beschäftigten erwarten.

Dieser indirekte arbeitsmarktpolitische Effekt – über eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe – könnte auch aus anderen Faktoren resultieren. Zum einen, weil der QVT insbesondere kleinen Unternehmen die Teilnahme an qualitativ hochwertigen Managementseminaren ermöglichte, an denen sie sonst wohl kaum teilgenommen hätten, zum anderen, da sich auch derzeit einige Betriebe in einer wirtschaftlich angespannten Situation befinden, in der normalerweise die Schulungsintensität aus Kostengründen deutlich zurückgefahren wird, obwohl Qualifizierungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen gerade dann vielleicht am notwendigsten sind. Dies war auch während des QVT bei einigen Betrieben zu beobachten, aber die Hoffnung bleibt bestehen, daß die günstigen Konditionen der QVT-Schulungen zu geringeren Einsparungen auf diesem Gebiet beitragen, als es ohne QVT der Fall gewesen wäre. Ein weiterer Effekt könnte sich längerfristig auch aus den kooperativen Aktivitäten ergeben, die Einsparungseffekte zum Ziel haben, wie ein gemeinsamer Einkauf von Vorprodukten oder Energie. Hier ist zu hoffen, daß bei einer Intensivierung dieser Zusammenarbeit der Rationalisierungsdruck – und damit der Abbau von Personal – in einigen Betrieben gemindert wird, da Einsparungen außerhalb der Lohnkosten realisiert werden können. In eine ähnliche Richtung zielen auch die Bemühungen, eine gemeinsame, überbetriebliche Lehrwerkstätte aufzubauen, um längerfristig den FacharbeiterInnenmangel der Region zu beseitigen.

Diese doch relativ positive Beschreibung der arbeitsmarktpolitischen Effekte relativiert sich etwas, wenn Mitnahmeeffekte ebenfalls berücksichtigt werden. Mitnahmeeffekte bedeuten, daß

das durch die Maßnahme angestrebte Verhalten auch ohne Maßnahmeneinsatz stattgefunden hätte, wobei beispielsweise auch die zeitliche Variation eine Rolle spielen kann (Vorzieh- oder Verzögerungseffekte). Die VertreterInnen der Schulungsinstitute betonen ziemlich einhellig, daß sie davon ausgehen, daß durch die Förderung Schulungen vorgezogen worden sind und sie daher für die zweite Hälfte 1999 mit einem deutlichen Abfall des Schulungsvolumens rechnen. Außerdem geben die meisten Schulungsverantwortlichen an, daß ihr Betrieb auch mit geringeren Förderungen (in einigen Fällen auch ohne Förderungen) am QVT teilgenommen hätte, allerdings nicht in diesem Ausmaß. *»Ich bin sicher, daß ohne Förderungen viele Schulungen nicht gemacht worden wären. Ohne Förderung hätte eben nur ein Mitarbeiter den Staplerschein gemacht und nicht zwei oder drei Arbeiter.«* (S 13)

Bei einem Großteil der im QVT durchgeführten Schulungen handelt es sich um »Nachholqualifikationen«. So nannte beispielsweise ein Schulungsverantwortlicher als Grund für die Teilnahme seines Betriebes am QVT: *»Der Hauptgrund war, einen gewissen Bildungsnachholbedarf kurzfristig und zu attraktiven Kosten aufzuholen.«* (S 10). Man könnte also annehmen, diese Schulungen hätten von den Unternehmen sowieso durchgeführt werden müssen, das heißt, daß Mitnahmeeffekte vorliegen. Allerdings können diese Förderungen auch als Beitrag zur Standortsicherung gesehen werden. So der regionale ESF-Berater, der den QVT primär als Förderung des Wirtschaftsstandortes sieht: *»Ich bin also überzeugt, daß in Firmen, die bereits eine hoch entwickelte Schulungskultur hatten, der Mitnahmeeffekt am höchsten ist. Aber dieser Mitnahmeeffekt hat dazu geführt, daß andere Unternehmen, die ihre Mitarbeiter aus zwei Überlegungen nicht geschult hätten, erreicht wurden. Zum einen, weil es das Angebot nicht gegeben hätte, und zum anderen, weil sie es sich wirtschaftlich nicht leisten hätten können. In so einem Fall nimmt man die Mitnahmeeffekte bei der einen Firma gerne in Kauf.«* (ESF-Berater)

Die größten und positivsten regionalpolitischen Auswirkungen des QVT könnten langfristig jedoch von der geplanten Errichtung des Kompetenzzentrums ausgehen, sowohl was das Image der Region als auch das »Niveau« der Betriebe und damit auch die Sicherheit der Arbeitsplätze anbelangt. *»Im Triestingtal, glaube ich, sollten wir uns wirklich nicht abbringen lassen, diesen Weg in Form von Bildung und Ausbildung fortzusetzen.«* (LHStv.)

# 15 Zusammenfassende Bewertung des QVT

## 15.1 Der QVT im Überblick

<b>Definition</b>	Der Qualifikationsverbund ist ein Netzwerk von Betrieben, die sich zum Zwecke der gemeinsamen Durchführung von Schulungsaktivitäten zusammengeschlossen haben.
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikation/Bildung strategisch planen;</li> <li>• Wettbewerbsposition durch gut qualifizierte MitarbeiterInnen verbessern;</li> <li>• Weiterbildung vor Ort durchführen und arbeitsplatznah gestalten;</li> <li>• Wirkungsgrad der Schulungen erhöhen;</li> <li>• Personalentwicklungskosten durch Verbundschulung reduzieren.</li> </ul>
<b>Förderung</b>	Für förderbare Bildungsmaßnahmen gilt der Grundsatz der überbetrieblichen Verwertbarkeit.
<b>Förderbare Kosten</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bis zu 100% Refundierungsmöglichkeit der in Zusammenhang mit Entwicklungs- und Evaluierungsmaßnahmen anfallenden Kosten.</li> <li>2) 85% der Kurs- und Kursnebenkosten, Unterkunfts- und Reisekosten, Lohnkostenersätze für die erste Periode.</li> </ol>
<b>Mitglieder</b>	Der Qualifikationsverbund umfaßt 23 Unternehmen mit insgesamt 2.600 MitarbeiterInnen.
<b>Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• öS 15,6 Millionen Gesamtbudget für Schulungen;</li> <li>• öS 14,1 Millionen Gesamtbudget für geförderte Teilnahmen;</li> <li>• öS 5.500,- durchschnittliche Ausgaben pro Teilnahme;</li> <li>• öS 14.300,- durchschnittliche Ausgaben pro Person.</li> </ul>
<b>Schulungen im QVT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 477 durchgeführte Kurse;</li> <li>• 54 Schulungsinstitute;</li> <li>• 72% der Kurse vor Ort durchgeführt;</li> <li>• 81% der Teilnahmen vor Ort;</li> <li>• 2.861 Kursanmeldungen;</li> <li>• 2.550 geförderte Teilnahmen;</li> <li>• 993 geförderte Personen.</li> </ul>

	Ø Zahl der Kursbesuche	Anteile (in %) an/am			Ø Ausgaben pro Person
		Beleg- schaft	Geför- derten	Gesamt- budget	
Männer	2,4	72	75	71	13.500,-
Frauen	3,1	28	25	29	16.800,-
Bis 24 Jahre	2,5	-	13	12	13.500,-
25 bis 29 Jahre	2,7	-	18	20	16.400,-
30 bis 39 Jahre	2,7	-	36	38	15.200,-
40 bis 49 Jahre	2,7	-	20	21	14.800,-
50 bis 54 Jahre	2,1	-	8	6	10.800,-
55 Jahre u. älter	2,1	-	5	3	9.800,-
ArbeiterInnen	1,7	64	42	22	7.700,-
Angestellte	3,2	29	50	65	18.800,-
Leitende Angestellte	3,5	7	8	13	22.900,-
Pflichtschule	1,5	23	10	4	5.700,-
Lehre/BMS	2,3	61	59	46	11.400,-
Matura/Universität	3,6	16	31	50	23.600,-

IHS, 1999

	Kurse	Geförderte Teilnahmen	Durchschnittliche		
			Dauer in Tagen	Kurs- kosten	Kosten pro Kursbesuch
Fachkurs	38	389	3,6	45.000,-	3.200,-
Sicherheitskurs	16	47	4,3	9.000,-	2.800,-
Qualitätssicherung	17	105	2,1	29.000,-	4.500,-
EDV	171	827	1,9	21.000,-	3.900,-
Sprachkurs	108	446	4,7	31.000,-	6.200,-
Bürokurs	32	188	3,6	33.000,-	5.700,-
Verkauf, Marketing	16	89	2,8	66.000,-	11.200,-
Einkauf, Logistik	18	58	3,0	32.000,-	8.900,-
Persönlichkeitsentwicklung	24	146	2,8	63.000,-	9.600,-
Arbeitsorganisation	13	67	3,8	42.000,-	7.200,-
Führungskräftetraining	24	188	2,9	66.000,-	8.900,-
<b>Gesamt</b>	<b>477</b>	<b>2.550</b>	<b>3,1</b>	<b>33.000,-</b>	<b>5.200,-</b>

IHS, 1999

	Gesamt	Männer	Frauen	Arbeiter- Innen	Ange- stellte	Leitende Angest.
Fachkurs	31	40	3	62	8	8
Sicherheitskurs	4	6	0	7	3	1
Qualitätssicherung	8	9	2	7	8	10
EDV	45	38	66	20	63	57
Sprachkurs	32	27	48	13	51	31
Bürokurs	11	4	34	0	21	7
Verkauf, Marketing	7	6	9	1	10	20
Einkauf, Logistik	5	4	7	2	7	7
Persönlichkeitsentwicklung	12	12	11	9	14	20
Arbeitsorganisation	6	7	6	2	9	14
Führungskräftetraining	13	16	3	10	11	44

IHS, 1999; alle Angaben in %

## 15.2 Zusammenfassung der Hauptergebnisse

Die Schaffung eines Qualifizierungsverbundes in dieser Größe (23 teilnehmende Betriebe mit insgesamt rund 2.600 Beschäftigten) wurde zum Teil dadurch erleichtert, daß die Idee zu Kooperationen im Triestingtal auf fruchtbaren Boden fiel, da es schon vor dem QVT kleinere Initiativen in diese Richtung gegeben hat. Hauptsächlich ist die Realisierung des Projektes jedoch dem großen persönlichen Engagement der InitiatorInnen und Beteiligten zuzuschreiben. Dadurch ist es auch geglückt, sehr kleine Betriebe (ab zwei MitarbeiterInnen) und große (mehr als 400 Beschäftigte) in einen gemeinsamen Verbund zu integrieren, ohne daß eine Dominanz der größeren deutlich sichtbar bzw. für die kleineren spürbar wurde.

Der QVT war auch für weitere TeilnehmerInnen, sogenannte assoziierte Betriebe, offen. Diese konnten ArbeitnehmerInnen nach Maßgabe freier Plätze in Schulungen des QVT entsenden und profitierten so von den Vorteilen des QVT, und zwar auch ohne Förderungen. Somit geht der Kreis der indirekt geförderten Betriebe bzw. Personen über die 23 Mitgliedsbetriebe des QVT und deren Beschäftigte hinaus. Die folgenden Aussagen zu geschulten Personen beziehen sich ausschließlich auf die Belegschaften der offiziell am QVT teilnehmenden Betriebe (QVT-Betriebe).

Für die rund 2.500 geförderten Teilnahmen im Rahmen des QVT fielen (nach den Förderunterlagen des AMS) Kurskosten in der Höhe von 14,1 Millionen Schilling an, wovon 85% gefördert wurden. In der ersten Projektperiode wurden zusätzlich 85% der Lohnkosten der TeilnehmerInnen refundiert. Insgesamt wurden rund 40% der Belegschaft teilweise intensiv (in bis zu 14 Kursen) geschult, und das gerade auch in Betrieben, die vorher wenige oder gar keine externen Schulungen durchgeführt hatten. Insbesondere kleinere Betriebe schulten ihre MitarbeiterInnen in überdurchschnittlichem Ausmaß, aber in nahezu allen Betrieben wurde aufgrund der Vielfalt des Kursangebotes und des Preisvorteils das Schulungsbudget – trotz der hohen Förderung – teilweise deutlich gegenüber der Zeit vor dem QVT erhöht.

Das Schwergewicht der im Rahmen des QVT durchgeführten Schulungen, gemessen an der Zahl der geförderten Teilnahmen, lag im EDV-Bereich, gefolgt von Sprach- und Fachkursen. Fast zwei Drittel aller Teilnahmen erfolgten in diesen drei Kurstypen. Die durchschnittlichen Kosten für einen Kursbesuch lagen bei öS 5.200,-, wobei sich hier je nach Kursart, Schulungsinstitut oder Auslastung der Kurse deutliche Unterschiede ergeben. Die Kosten für Sicherheitskurse, Fachkurse und EDV-Kurse lagen unter dem Durchschnitt, Kosten für Führungskräfte trainings, Persönlichkeitsentwicklung, Marketing oder Logistik deutlich darüber.

Fast 60% des Gesamtbudgets wurden für TeilnehmerInnen im Haupterwerbsalter (zwischen 25 und 40 Jahren) aufgewendet. Dieser Anteil am Budget liegt etwas über dem Anteil dieser Altersgruppe an allen TeilnehmerInnen, und auch pro Person wurden hier etwas überdurchschnittliche Beträge aufgewendet. Mit zunehmendem Alter sinkt, bedingt durch den geringeren Anteil an Mehrfachteilnahmen, der durchschnittlich aufgewendete Geldbetrag pro Person. Insgesamt wurden pro TeilnehmerIn rund öS 14.300,- aufgewendet, für Frauen mit öS 16.800,- pro Person deutlich mehr als für Männer mit durchschnittlich öS 13.500,-.

Betrachtet man die Mittelverwendung hinsichtlich der beruflichen Ausbildung der TeilnehmerInnen, so zeigt sich, daß – wiederum bedingt durch die im Durchschnitt häufigere Teilnahme – die Hälfte der Mittel für TeilnehmerInnen mit Matura- oder Hochschulabschluß aufgewendet wurden, die insgesamt nur 30% der TeilnehmerInnen stellten. Die durchschnittlichen Ausgaben pro TeilnehmerIn mit Matura bzw. Hochschulabschluß liegen viermal so hoch wie in der Gruppe der TeilnehmerInnen mit maximal Pflichtschulabschluß. TeilnehmerInnen ohne abgeschlossene Berufsausbildung stellen fast 10% der TeilnehmerInnen und kamen in den Geuß von rund 4% der eingesetzten Mittel.

Dies hängt damit zusammen, daß im QVT überproportional Schulungen für Angestellte (ohne leitenden Angestellte) durchgeführt wurden, da Angestellte rund 29% der Belegschaft der QVT-Betriebe, aber 50% der TeilnehmerInnen stellten, für die fast zwei Drittel des Gesamtbudgets verwendet wurden. Dies ist zum einen auf die Schulungsstrategien der Betriebe zurückzuführen, die im Angestelltenbereich einen stärkeren Nachholbedarf sahen, während der Schulungsbedarf für ArbeiterInnen geringer eingeschätzt bzw. durch interne Schulungen abgedeckt wird. Daß insgesamt ein höherer Anteil des Gesamtbudgets in Angestellte investiert wurde, ist darauf zurückzuführen, daß Schulungen für Angestellte im allgemeinen teurer sind und gerade die für Angestellten typischen Kurse, wie EDV-, Sprach- oder Bürokurse, häufig in Modulform angeboten werden, also ein höherer Anteil von Mehrfachteilnahmen vorliegt.

Einen relativ hohen Anteil der TeilnehmerInnen stellten auch im allgemeinen weniger geschulte Personengruppen. So betrug zum Beispiel der Anteil der geschulten Personen über 50 Jahre 13% und jener der ArbeiterInnen immerhin 42%, auch wenn ArbeiterInnen damit gegenüber ihrem Anteil an der Belegschaft (64%) deutlich unterrepräsentiert waren. Ein Grund hierfür dürfte die relativ hohe Fluktuation der Beschäftigten in manchen Betrieben sein. Frauen nahmen dagegen mit 25% der TeilnehmerInnen nahezu in dem Ausmaß, der ihrem Anteil an allen Beschäftigten entspricht (28%), teil und im Durchschnitt an mehr Kursen als Männer, was primär darauf zurückzuführen ist, daß fast alle Teilnehmerinnen als Angestellte beschäftigt sind, die insgesamt intensiver geschult wurden. Frauen aus bildungsfernen Schichten mit nur Pflichtschulabschluß, die häufig als HilfsarbeiterInnen tätig sind, sind dagegen deutlich unterrepräsentiert.

Im Triestingtal ist kein Schulungsinstitut ansässig, und auch eine entsprechende Infrastruktur war vor dem QVT nicht vorhanden. Umso bemerkenswerter ist es, daß 72% aller Kurse vor Ort abgehalten werden konnten. Das entspricht 81% aller Teilnahmen vor Ort. Dieser Aspekt wurde von allen Beteiligten als ein sehr großer Vorteil des QVT empfunden.

Als innovativ sind auch einige Kursinhalte, wie zum Beispiel Kurse aus dem Bereich der Persönlichkeitsentwicklung für ArbeiterInnen und Führungskräfte trainings für MeisterInnen, zu bezeichnen sowie die Versuche einiger Schulungsinstitute, neue, zielgruppenorientierte Schulungsmethoden zu entwickeln und dabei insbesondere eine umfassende Vor- und Nachbereitung der Kurse zu gewährleisten, was leider nur teilweise gelang. Für kleinere Betriebe war sicher auch ein Teil der Managementkurse neu, die diese sich ohne den Verbund kaum hätten leisten können. Die Höhe der Förderungen und die Dimension des Verbundes als Großkunde ermöglichten es aber generell, bei der Auswahl der Kursinstitute auf Qualität und nicht

nur auf den Preis zu achten, was sich in einer hohen Zufriedenheit der Schulungsverantwortlichen mit den Kursen ausdrückt. Doch auch die TeilnehmerInnen zeigen sich mit den durchgeführten Schulungen im Großen und Ganzen sehr zufrieden, insbesondere die Qualität der TrainerInnen wird positiv bewertet. Kritik wird demgegenüber in Einzelfällen an der Organisation und den Rahmenbedingungen der Schulungen geübt. Sie bezieht sich in erster Linie auf Zeitprobleme der TeilnehmerInnen und die unzureichende Ausstattung der Seminarräume.

Insgesamt hat Weiterbildung heute im Triestingtal sicher einen deutlich höheren Stellenwert als vor dem QVT. Das drückt sich einerseits in der hohen Bereitschaft der TeilnehmerInnen aus, weitere Schulungen zu besuchen, andererseits in den ersten Schritten mancher Betriebe hin zu einer gezielten Personalentwicklung. Ebenso zeigt sich in den meisten Betrieben die feste Absicht auch weiterhin Weiterbildungsmaßnahmen für die MitarbeiterInnen durchzuführen. Zudem wurde durch den QVT ein neuer Markt für kleinere Schulungsinstitute eröffnet, die bisher in der Region nicht vertreten waren, und es wurden zwei Schulungszentren eingerichtet, die in Zukunft vielleicht auch außerhalb der betrieblichen Schulungen genützt werden.

Es zeichnet sich jedoch auch ab, daß in Zukunft selektiver geschult werden wird; d.h., daß der betriebliche Nutzen stärker in den Vordergrund rückt und daher die oben erwähnten »innovativen« Schulungen tendenziell eingeschränkt werden. Mehr als die Hälfte der QVT-Betriebe wird auch künftig im Rahmen des neu zu gründenden IVT in Kooperation mit anderen Betrieben Qualifizierungsmaßnahmen durchführen (siehe unten).

Neben den eigentlichen Schulungen entstanden während der 24monatigen Projektperiode auch zahlreiche Ansätze für weitere gemeinsame Aktivitäten der Betriebe (z.B. diverse Arbeitskreise, Idee gemeinsamer Lehrlingsausbildung). Gerade in diesen Initiativen liegt ein hohes Potential, die Wettbewerbsfähigkeit der Triestingtaler Betriebe langfristig zu stärken, auch wenn diese Zusammenarbeit aufgrund von zeitlichen und persönlichen Ressourcenengpässen bei weitem noch nicht so intensiv ist, wie sie sein könnte. Dennoch ist sie schon so weit gediehen, daß der Qualifizierungsverbund unter dem Namen Innovationsverbund (IVT) weitergeführt wird, der gerade die Bemühungen in diese Richtung verstärken will, ohne aber die gemeinsamen Schulungen aufzugeben. Mit Abstand das größte bisher geplante Projekt ist der Aufbau eines gemeinsamen Forschungszentrums für Oberflächentechnik, das, wenn es tatsächlich realisiert wird, einen bedeutenden Schritt für die ganze Region bedeutet und nach Einschätzung der InitiatorInnen ursächlich auf den QVT – und damit auf den Einsatz der ESF-Mittel – zurückzuführen ist.

Es zeigen sich im Rahmen des QVT jedoch auch einige problematische Punkte: Zum einen ist Kritik an jenem nicht unbeträchtlichen Anteil (29%) der Kurse anzubringen, die nicht als Verbundschulung bezeichnet werden können, da die TeilnehmerInnen nur von einem einzigen Betrieb stammen, was wiederum bedeutet, daß implizit erwartete Effekte von Verbundschulungen nicht realisiert werden können (z.B. Lerneffekte durch den Aufbau eines informellen Kommunikationsnetzes in der Region).

Weiters ist anzunehmen, daß in einigen Fällen relativ hohe Mitnahmeeffekte vorliegen, da ein Großteil der Schulungen auch ohne Förderung durchgeführt worden wäre. Hierbei handelt

es sich primär um die größeren Betriebe, die zum Teil bereits eine Personal- und Schulungsplanung aufgebaut hatten und eine entsprechende Schulungsaktivität bereits vorher aufwiesen. Durch die Teilnahme dieser Betriebe eröffnete sich jedoch für kleinere Betriebe erst die Möglichkeit zur Teilnahme, da sie zum Teil direkt angesprochen wurden und für sie kaum ein administrativer Aufwand mit der Errichtung des QVT verbunden war. Innerhalb der größeren Betriebe wurden jedoch die Schulungsaktivitäten ausgeweitet, wodurch ebenfalls ArbeitnehmerInnen geschult wurden, die sonst in geringerem Maß oder gar nicht geschult worden wären. Aus diesem Grund ist das Ausmaß der Netto-Mitnahmeeffekte nur schwer quantifizierbar und relativiert sich, wenn man die positiven Effekte des Projektes betrachtet, die sonst kaum erzielt worden wären. Dies auch deshalb, da sich die Schulungen im Rahmen des QVT hinsichtlich Preis und Qualität von bisher durchgeführten MitarbeiterInnenqualifizierungen unterscheiden.

Abschließend muß auch betont werden, daß die Höhe der Förderung, insbesondere in der ersten Periode, während der auch die Lohnkosten gefördert wurden, zu hoch war. Von allen Seiten, angefangen von den OrganisatorInnen über die Schulungsinstitute bis zu Stimmen aus dem QVT selbst, wurde die Förderhöhe teilweise als kontraproduktiv bezeichnet, weil so auch wenig motivierte TeilnehmerInnen an den Kursen partizipierten, die Absage von Kursteilnahmen erleichtert wurde oder Mitnahmeeffekte vergrößert wurden, da die Betriebe nach eigenen Angaben auch mit weniger Förderungen teilgenommen hätten (wie auch das Beispiel der assoziierten Betriebe zeigt). Weiters wird der mit der Verrechnung der Lohnkosten verbundene administrative Aufwand als sehr hoch eingestuft. Der Wegfall der Förderung der Lohnkosten wurde von den Schulungsverantwortlichen in keinem einzigen Fall beklagt, der Wegfall des administrativen Aufwandes hingegen sehr begrüßt. Hinzu kommt noch der Eindruck der Schulungsinstitute, daß der Wert der Schulungen von den Betrieben aufgrund der geringen tatsächlichen Kosten zum Teil auch gering geschätzt wurde.

Insgesamt dürften die positiven Aspekte des Projektes Qualifizierungsverbund Triestingtal die negativen bei weitem überwiegen. Daher ist der QVT auch als gelungenes Modellprojekt zu bezeichnen. Um für zukünftige Verbünde Schlußfolgerungen aus diesem erfolgreichen Projekt ziehen zu können, werden nun jene Faktoren diskutiert, die zum insgesamt guten Gelingen des QVT wesentlich beigetragen haben. Im Anschluß daran wird der Frage nachgegangen, was bei ähnlichen Projekten in Zukunft aufgrund der Erfahrungen des QVT verändert werden sollte.

### **15.3 Warum hat der QVT so gut funktioniert?**

Die Gründe, warum der QVT so erfolgreich umgesetzt werden konnte, sind auf vier wesentliche Gruppen von Faktoren zurückzuführen. Das sind strukturelle sowie organisatorische Faktoren, die Qualität und der Preis der Schulungen sowie das hohe persönliche Engagement einzelner AkteurInnen.



## a) Strukturelle Faktoren

Zu den strukturellen Faktoren zählt, daß

- die Betriebe aus derselben Branche stammen,
- es sich um eine geographisch abgegrenzte Region handelt,
- die Teilnahme nahezu aller größeren Betriebe der Region möglich war,
- keine direkten Konkurrenzbeziehungen zwischen den Betrieben und
- keine verflochtene(n) Produktionskette(n) (interne Zulieferstrukturen) und daher keine Abhängigkeiten bestehen.

Am QVT waren hauptsächlich Betriebe derselben Branche (Metallindustrie, Maschinenbau) beteiligt. Die Belegschaften weisen daher eine ähnliche Struktur auf. Die räumliche Nähe sowie die inhaltlichen Berührungspunkte erleichtern die Kommunikation im QVT (zwischen den Betrieben sowie in den Schulungen) im Vergleich zu branchenübergreifenden Verbänden. Dazu kommt, daß bei Betrieben derselben Branche auch ein vergleichbares fachspezifisches Schulungsbedürfnis besteht. Spezielle technische Kurse, die hauptsächlich von ArbeiterInnen besucht werden, konnten so überhaupt erst stattfinden, da die Zahl der TeilnehmerInnen ausreichend hoch war.

Die Tatsache, daß einige der teilnehmenden Betriebe Unternehmensgruppen bilden, war insofern für den QVT positiv, als es hier bereits bis zu einem gewissen Grad Ansätze zu Kooperationen gab (z.B. Arbeitsgruppen, informelle Kontakte auf AbteilungsleiterInnenebene). Durch diese Bedingungen war es einerseits leichter, die Betriebe von den Vorteilen einer formellen Kooperation zu überzeugen, und andererseits reduzierten sich Schwierigkeiten und Reibungspunkte bei der Errichtung der Kooperation.

Das Einzugsgebiet des QVT ist durch die Talformation, die für den ESF als Ziel-2-Gebiet gilt, abgegrenzt. Innerhalb dieser Region nahmen fast alle größeren Betriebe teil (bzw. wurden alle größeren Betriebe zur Teilnahme eingeladen). Die Teilnahme der bedeutendsten Betriebe der Region, die sich teilweise sehr früh zur Teilnahme entschlossen, war für manche kleinere zudem ein Argument für die Partizipation. Da kein interessierter Betrieb abgewiesen werden mußte, kam es zu keinen negativen Einflüssen von außen auf den QVT. So konnte auch vermieden werden, daß es zu einer Segmentierung in teilnehmende und ausgeschlossene Betriebe kam. Diese Offenheit des QVT für alle interessierten Betriebe ist wohl erst dadurch möglich geworden, weil es sich um eine eindeutig abgegrenzte Kleinregion handelt.

Zwei sehr bedeutende Punkte sind, daß es weder direkte Konkurrenzbeziehungen noch große produktionsrelevante Abhängigkeiten zwischen den teilnehmenden Betrieben gibt. Dadurch konnten Unstimmigkeiten zwischen direkten Wettbewerbern und die übermäßige Dominanz eines oder mehrerer Betriebe, von denen andere essentiell abhängig sind, vermieden werden. Kleinbetriebe wurden durch diese Strukturen weder von einer Teilnahme abgehalten noch von ihren Großkunden zur Teilnahme »gezwungen«.

## b) Organisatorische Faktoren

Zu den relevanten organisatorischen Faktoren zählen

- die Größe des Verbundes,
- die informellen Kontakte unter den involvierten Personen,
- die Organisation vor Ort,
- die Vollzeit-Koordinationsstelle.

Die Größe des QVT, gerechnet in der Zahl der insgesamt Beschäftigten (rund 2.600 Personen), brachte (neben dem organisatorischen Mehraufwand) auch eine Reihe von Vorteilen mit sich: Manche kleineren Betriebe konnten erst teilnehmen, weil Betriebe mit größeren Personalressourcen in der Startphase des Projektes die Verhandlungen mit dem AMS führten und ihnen bei der administrativen Abwicklung beratend zur Seite standen. Wesentlich entscheidender aber ist, daß durch die Gesamtzahl der TeilnehmerInnen erstens eine große Vielfalt des Kursangebotes möglich war, zweitens auch viele Kurse mehrmals stattfinden konnten und drittens dadurch eine gewisse Flexibilität bei den Anmeldungen (Stornos, Verschiebungen, Entsendung von ErsatzteilnehmerInnen) ermöglicht wurde. Erst durch die Größe des Verbundes konnten manche Kurse überhaupt abgehalten werden bzw. in einigen Betrieben gesamte Abteilungen – aufgeteilt auf mehrere Termine – geschult werden, wobei die Störungen des betrieblichen Ablaufs reduziert werden konnten. Weiters konnten leichter ErsatzteilnehmerInnen aus anderen Betrieben gefunden werden, wodurch Stornokosten – insbesondere für kleinere Betriebe – vermieden wurden.

Die Tatsache, daß mehrere miteinander verbundene Unternehmen am QVT teilnahmen, hat die Organisation sicher erleichtert, einerseits, weil dadurch die Zahl der AnsprechpartnerInnen (Geschäftsleitungen beim Aufbau des Verbundes, Schulungsverantwortliche bei der Durchführung der Schulungen etc.) kleiner als die Zahl der teilnehmenden Betriebe war, und andererseits, weil sich einige Betriebe (von der Geschäftsleitung bis zu Teilen der Belegschaft) sehr gut kennen und so die Zusammenarbeit erleichtert wurde. In dieses Netz informeller Kontakte waren auch die MitarbeiterInnen der regionalen AMS-Geschäftsstelle, also die Mit-InitiatorInnen des Projektes, eingebettet. Hier kam deutlich der Vorteil der räumlichen Nähe und lokalen Verbundenheit der Organisation des Verbundes zum Tragen – ein Vorteil, der in mehreren Gesprächen besonders hervorgehoben wurde.

Vielleicht der wichtigste Punkt war die Förderung einer Vollzeit-Koordinationsstelle für den Verbund. Diese Funktion spielte eine entscheidende Rolle für den reibungslosen administrativen und organisatorischen Ablauf der Schulungen sowie die Auswahl der Schulungsinstitute und die Preisverhandlungen (wodurch hohe Schulungsqualität zu günstigen Preisen möglich wurde). Ohne eine/n KoordinatorIn vor Ort wäre der Verbund wohl zudem auf gemeinsame Schulungen reduziert geblieben, und seine Weiterführung wäre mehr als fraglich.<sup>59</sup> Diese gewollten Zusatzeffekte wären jedoch noch größer ausgefallen, wenn die Koordinationsstelle

---

<sup>59</sup> Wie auch Erfahrungen mit Verbänden in Deutschland zeigen (vgl. Schönfeld 1995).

mit mehr personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet gewesen wäre. Wohl keines der beteiligten Unternehmen hätte die Koordinationsaufgaben so bewußt wahrgenommen, wie das ein/e extra damit beauftragte/r und neutrale/r, also keinem Betrieb direkt zugehörige/r, KoordinatorIn grundsätzlich hätte leisten können. Auch das ursprünglich vorgesehene Rotieren der Administration unter den Betrieben hätte wohl kaum so gute Ergebnisse erzielt.

### **c) Qualität, Preis und Ort der Schulungen**

Die hohe Qualität der Schulungen, die sich in der Zufriedenheit der TeilnehmerInnen und Schulungsverantwortlichen ausdrückt, sowie der Kostenvorteil durch die Einkaufsgemeinschaft trugen insofern zum Gelingen des Projektes bei, als bei einer geringeren Qualität die Bereitschaft der Betriebe zur weiteren Beteiligung am QVT sicher gesunken wäre. Die Qualität der Schulungen ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, daß sich die Schulungsinstitute mit hohem Engagement und teilweise sogar mit kleineren Investitionen am Verbund beteiligten.

Ein wesentlicher Faktor ist zudem der hohe Anteil von vor Ort durchgeführten Schulungen. Dies erhöhte die Bereitschaft der TeilnehmerInnen, sich an den Qualifizierungsmaßnahmen zu beteiligen, erleichterte es den Betrieben ihre MitarbeiterInnen weiterzubilden und verbilligte die Schulungen insgesamt, da keine Reisekosten anfielen. Die größten Preisvorteile konnten jedoch durch die Größe des Verbundes und damit durch das große Volumen an nachgefragten Schulungen erzielt werden. Diese Kostenvorteile sind ein wichtiges Argument für die Betriebe, auch in Zukunft gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen.

### **d) Persönliches Engagement aller Beteiligten**

Die Beteiligten am QVT unterstützten das Projekt mit hohem persönlichen Engagement und Einsatz. Ohne diese Einsatzbereitschaft der OrganisatorInnen (insbesondere des AMS Berndorf und der Projektleitung) wäre der QVT nicht, oder zumindest nicht in dieser Größe, zustande gekommen, also auch nicht so erfolgreich verlaufen. Ohne das Engagement des Koordinators wären zum Beispiel viele (erhoffte) positive Nebeneffekte des Verbundes nicht initiiert worden, da seine eigentliche Hauptaufgabe die Abwicklung und Administration der Schulungen betraf. Aber auch ohne die Unterstützung mancher Vorstände und Geschäftsleitungen, die von informellen Kontakten auf übergeordneten Ebenen über das zur Verfügungstellen von Geräten und Räumen bis zur Finanzierung von nicht direkt betrieblich relevanten Kursen erreicht hat, wäre der QVT nicht so erfolgreich gewesen.

## **15.4 Was könnte verbessert werden?**

Bei Qualifizierungsverbänden handelt es sich um ein arbeitsmarktpolitisches Instrument, dem in Zukunft verstärkt Bedeutung zukommen wird. So sieht z.B. der Nationale Aktionsplan für Beschäftigung 1999 zur Förderung lebensbegleitender Weiterbildung unter anderem die

»Forcierung von Ausbildungsverbänden auf lokaler, regionaler und Branchenebene unter Mitwirkung der Sozialpartner, der Gebietskörperschaften und des AMS« vor.<sup>60</sup>

Es wurden in den vorangegangenen Kapiteln bereits einige Punkte angesprochen, die sich im QVT als problematisch herausgestellt haben bzw. deren Bedeutung sich erst im Laufe des Projektes herauskristallisierte. Im folgenden werden nun jene Punkte zusammengefaßt, die in Zukunft stärker berücksichtigt werden sollten.

### **a) Aufbau innerbetrieblicher Personalentwicklung und -planung**

Im Rahmen von Verbundschulungen sollte in Zukunft verstärkt Augenmerk auf den Aufbau einer innerbetrieblichen Personalentwicklung und Schulungsplanung gelegt werden, um so langfristig in den geförderten Betrieben eine Schulungskultur zu initiieren, damit die geförderten Qualifizierungen kein einmaliger Effekt bleiben. Das Problem hierbei ist, daß Betriebe häufig MitarbeiterInnenqualifizierung generell oder Schulungen für einzelne Personengruppen (zum Beispiel HilfsarbeiterInnen, aber auch FacharbeiterInnen oder ältere Personen) nicht für notwendig erachten, diese Betriebe aber gleichzeitig oft der Meinung sind, sie würden Personalentwicklung betreiben. Diese Meinung ist zum Teil auch jetzt noch im QVT anzutreffen – und zwar nicht nur bei Kleinbetrieben. Es kann aber (noch) nicht bei allen Betrieben von einer gezielten Personalentwicklung gesprochen werden, da eine Personalentwicklung, die MitarbeiterInnengespräche und eine gezielte Schulungsplanung inklusive einer fundierten Bedarfs-erhebung beinhaltet, nur in Einzelfällen vorhanden ist.

Der Versuch, eine derartige Personalentwicklung anzustoßen, wird bei einigen Betrieben teilweise auf Unverständnis oder gar auf Widerstand stoßen. Deshalb muß ein solcher Schritt gut überlegt und geplant sein. Er sollte nicht überhastet in der ersten Euphorie gesetzt werden, sondern auf jeden Fall prozeßbegleitend und damit längerfristig organisiert werden. Er muß also nicht unbedingt zu Beginn des Projektes stehen, sondern kann sich auch langsam aus den ersten Erfahrungen heraus entwickeln. Da größere Betriebe hierbei für kleinere eine Vorbildfunktion haben könnten (bzw. sie beraten könnten), wäre ein erster kleiner Schritt zum Beispiel eine Informationsveranstaltung eines/r Personalentwicklers/in aus dem Kreis der beteiligten Betriebe. Später könnten dann externe BeraterInnen hinzugezogen werden (eventuell – als ein weiterer kleiner Schritt – aus dem Kreis der dann schon bekannten Schulungsinstitute). Notwendig ist hierzu jedoch in jedem Fall ein »Motor«, ein/e InitiatorIn dieses Prozesses. Dies sollte idealerweise der/die KoordinatorIn vor Ort sein, der/die dazu aber einen klaren Auftrag seitens der fördernden Institutionen bräuchte.

Ein vom BFI Wien initiiertes und koordiniertes Verbund (EDV-Verbund) zielt neben der Förderung von Schlüsselqualifikationen von TechnikerInnen auch auf die Etablierung einer innerbetrieblichen Personalentwicklung ab. Allerdings zeigten sich diesbezüglich Probleme, da die Betriebe zwar bereit sind, die Administration der Schulungen vom Koordinator abwickeln

---

<sup>60</sup> Vgl. BMAGS/BMwA 1999, S. 22.

zu lassen, aber keine zusätzlichen Aufwand für den Betrieb in Kauf nehmen wollen und ihnen die Notwendigkeit einer längerfristigen Planung im Personalwesen nicht bewußt ist. In diesem Zusammenhang stellte sich weiters heraus, wie wichtig für das Funktionieren des Verbundes eine Koordination vor Ort seitens einer »neutralen« Person ist, deren primäre Aufgabe die Abwicklung und Weiterentwicklung des Verbundes darstellt. Eine von einem Schulungsinstitut gestellte Koordinationskraft kann einerseits aus zeitlichen Gründen kaum Aufgaben wahrnehmen, die über die unmittelbare Schulungsabwicklung hinausgehen, andererseits kann sie nur bedingt in innerbetriebliche Prozesse eingebunden werden.

## **b) Vereinfachung der Administration**

Der hohe administrative Aufwand – insbesondere zu Beginn des Projektes – war vor allem für kleinere Betriebe eine Hemmschwelle zur Teilnahme. Auch wenn, anders als noch beim QVT, in Zukunft vielleicht die Lohnkosten nicht mehr gefördert werden (die den größten administrativen Aufwand sowohl bei den Betrieben als auch bei der Abrechnung im AMS erforderten), sollte die Administration doch so weit als möglich verringert werden.

Ein Vorschlag hierzu wäre, die Personenbeiblätter, die für jede Kursteilnahme ausgefüllt werden müssen, nicht pro Kurs, sondern pro Person (oder zumindest pro Person in einem spezifischen Zeitraum, zum Beispiel ein Jahr) auszustellen. Das heißt, es wäre nur ein Blatt pro Person (und Jahr) mit allen sozio-demographischen Merkmalen auszufüllen, in das jeweils die besuchten Kurse einzutragen wären.

Eine weitere wesentliche Verbesserung wäre es, wenn diese Blätter elektronisch ausgefüllt und verarbeitet werden könnten. Dies wäre auch für Statistiken zum Schulungsverhalten oder zur Überprüfung der Einhaltung etwaiger Förderkriterien, sprich für ein Monitoring-System, eine große Erleichterung. Dafür müßten diese Formulare sowohl einheitlich gestaltet sein (also nicht, wie beim QVT, während des Projektes geändert werden) als auch im Hinblick auf die zukünftige Verarbeitung der Daten adaptiert werden (zum Beispiel bei den Bildungsdaten nicht jede abgeschlossene Ausbildung, sondern nur die höchste zu erheben und die zuletzt ausgeübte Tätigkeit mittels Antwortvorgaben abfragen).

Im Idealfall sollten diese Daten dann auch über eine elektronische Vernetzung der Betriebe (und nicht mittels Speichermedien) übertragen werden. Daraus könnten sich weitere Vorteile für die Koordination der Schulungen ergeben, wie zum Beispiel eine Online-Datenbank der Kursanmeldungen. Auch an das AMS könnten die Daten so schneller übertragen werden, und die Abrechnung (und Kontrolle) würde insgesamt wesentlich erleichtert.

## **c) Initiierung der elektronischen Vernetzung der Betriebe**

Für einen Verbund, dessen Betriebe noch nicht ans Internet angeschlossen sind, könnte die Einführung eines Intranets ein erstes gemeinsames Projekt darstellen. Dies könnte mit Schulungen verbunden werden, denen dann eine für alle TeilnehmerInnen gleichartige praktische Aufgabe

zugrunde liegt. Durch eine Vernetzung der Betriebe könnten sich wesentliche weitere Vorteile ergeben, und zwar von der schnelleren Kommunikation untereinander via E-Mail über die leichtere Kursanmeldung bis zu einer gemeinsamen Internetplattform und sogar zum Aufbau eines gemeinsamen (oder zumindest gemeinsam entwickelten) Vertriebssystems über das Internet (E-Commerce). Für manche Betriebe könnte das einen kleinen Technologieschub bedeuten, und ein sicher wertvoller Zusatznutzen der Schulungen ließe sich so von Beginn an mit einplanen.

#### **d) Umwidmung und Aufwertung der Koordinationsstelle**

Die Rolle des Koordinators/der Koordinatorin ist für einen Verbund eminent wichtig und sollte unbedingt vor Ort ausgeübt werden, und zwar möglichst in ausschließlicher Funktion. Dies gilt auch für kleine Verbände, zumindest dann, wenn der Verbund breit angelegt ist und vielfältige Schulungen durchgeführt werden sollen, also mehrere Schulungsinstitute und TeilnehmerInnengruppen involviert sind. Zudem sollte die Koordinationsstelle nicht bei einem der beteiligten Betriebe angesiedelt sein, um die Position als neutrale Schaltstelle und Ansprechperson nicht zu gefährden.

Die Koordinationsfunktion im QVT war von seiten des AMS als Hilfeleistung bei der administrativen Abwicklung der Schulungen und Förderungen sowie zur Überprüfung der Einhaltung der Förderkriterien definiert. Andererseits muß ein/e KoordinatorIn auf jeden Fall das Vertrauen der beteiligten Betriebe gewinnen. Dies ist am ehesten zu erreichen, wenn den Betrieben vermittelt wird, daß der/die KoordinatorIn stets versucht, das Beste für sie »herauszuholen«. Daher hat ein/e KoordinatorIn gewissermaßen eine »Zwitterrolle« (zwischen Ausloten von Grenzen und Kontrolle der Einhaltung von Vorgaben) zu erfüllen, die in sich widersprüchlich und daher eigentlich unerfüllbar ist. Diese Gratwanderung ist nur dann zu bewältigen, wenn der/m KoordinatorIn ein gewisser definitorischer Spielraum zwischen Vorgabenüberwachung und effizienter Interessenvertretung eingeräumt wird (wie das implizit im QVT der Fall war). Diese Situation ist zwar im Prinzip tolerabel, hängt aber stark davon ab, wie die betreffende Person diesen definitorischen Spielraum ausnutzt. Daher wäre es vorzuziehen, wenn die Koordinationsrolle eindeutig definiert ist. Dabei ist zwischen den beiden Funktionen abzuwägen: Ein Qualifizierungsverbund könnte theoretisch ohne Kontrolle funktionieren, aber ohne eine/n KoordinatorIn, die/der die Interessen der Betriebe (gegenüber dem AMS, aber zum Beispiel auch gegenüber den Schulungsinstituten) vertritt, ist das weitaus schwieriger.

Daher sollte die Koordinationsfunktion jene eines/r anerkannten Vertreters/Vertreterin der Betriebe sein, der/die die Administration und Abwicklung der Schulungen übernimmt und den Verbund auch gegenüber dem AMS vertritt, während die Kontrollfunktion ausschließlich intern vom AMS ausgeübt wird. Dies würde einerseits die Rolle des Koordinators/der Koordinatorin gegenüber allen Beteiligten stärken, außerdem könnte die Einhaltung der Förderkriterien so effektiver gestaltet werden. Eine weitere Möglichkeit wäre, den definitorischen Spielraum des

Koordinators/der Koordinatorin durch genauere Vorgaben einzugrenzen. Dadurch wäre aber das Problem der Kontrollfunktion nicht zu lösen, und es käme insgesamt zu einer Erhöhung des administrativen Aufwandes, wodurch interessierte Betriebe von einer Teilnahme abgeschreckt werden könnten. Die Ausübung der Kontrollfunktion durch das AMS selbst wäre umso leichter möglich, wenn die Abwicklung der Administration elektronisch erfolgen würde.

Die Koordinationsfunktion sollte aber zudem inhaltlich aufgewertet werden. Zu den Aufgaben sollte explizit die Entwicklung von weiteren Gemeinschaftsaktivitäten gehören, da diese einen wichtigen Beitrag zur Verdichtung der Kooperation leisten und damit die Chance der Weiterführung des Verbundes – auch ohne Fördermittel – erhöhen. Zudem könnten sich aus diesen Aktivitäten indirekte Nutzeneffekte ergeben, die dem direkten Effekt der gemeinsamen Schulungen langfristig in nichts nachstehen müssen, wie beispielsweise die Idee eines gemeinsamen Forschungszentrums im Triestingtal zeigt.

Idealerweise sollten dann auch rechtliche Möglichkeiten gefunden werden, die Investitionen in die Koordinationsstelle ermöglichen, um sie mit der notwendigen Infrastruktur auszustatten. Zudem wäre je nach Größe des Verbundes auch an eine größere personelle Ausstattung der Koordinationsstelle zu denken, um nicht durch den hohen organisatorischen Aufwand zu stark in der Funktion als »Motor« bzw. als InitiatorIn eingeschränkt zu werden und eine Arbeitsteilung zwischen Administration und Koordination zu ermöglichen. Bei der Abschätzung dieses Aufwandes könnte man sich an der Zahl der zu erwartenden Kursteilnahmen orientieren und eventuell auf die nunmehr vorliegenden Erfahrungen mit Qualifizierungsverbänden zurückgreifen.

Auch die Schulungsinstitute würden sich eine inhaltliche und infrastrukturelle Aufwertung des Koordinators/der Koordinatorin wünschen, um einen kompetenten Ansprechpartner für »die Form des Lernens« (SI 3) zu haben, jemanden, der »Standards setzt für Weiterbildung« (SI 3), indem er/sie zum Beispiel die von den Instituten speziell entwickelten Module der Vor- und Nachbereitung der Schulungen betreut. Eine Rolle, die üblicherweise von den PersonalentwicklerInnen der Betriebe übernommen werden sollte, die aber in KMUs häufig nicht existiert.

Die Aufwertung der Koordinationsstelle steht nicht im Gegensatz zur Förderung des Aufbaus einer innerbetrieblichen Personal- und Schulungsplanung. Die Koordinationsstelle im Verbund sollte die innerbetriebliche Personalplanung keinesfalls ersetzen, sondern gegebenenfalls initiieren, ergänzen und unterstützen.

## e) Konkretisierung der Förderkriterien

Die arbeitsmarktpolitischen Ziele einer Förderung der Weiterqualifizierung von Beschäftigten sollten auch bei Qualifizierungsverbänden in konkreten Förderungskriterien ihren Niederschlag finden. Allerdings sollten diese Kriterien nicht zu einengend sein, um die Motivation zur Teilnahme der Betriebe nicht zu gefährden – zum Beispiel in Form einer Vorgabe von Mindestkriterien (wie etwa speziellen Schulungsinhalten oder Zielgruppen, die mindestens in einem bestimmten Ausmaß geschult werden müssen) und nicht in ausschließenden Maximalkriterien

(»nur«). Ein Muß-Kriterium sollte jedoch sein, daß es sich um Verbundschulungen handelt, also in jedem einzelnen Kurs TeilnehmerInnen unterschiedlicher Betriebe gemeinsam geschult werden.

Die Notwendigkeit von genaueren Vorgaben für die Umsetzung von Maßnahmen durch die Betriebe zeigte sich auch bei der Evaluierung der ESF-Maßnahmen im Rahmen von Ziel 4 hinsichtlich ihres Beitrags zur Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen. Die EvaluatorInnen kommen zu dem Schluß, daß sich *»die Unverbindlichkeit der Zielsetzungen sowie die daraus resultierende Umsetzungspraxis auf mehreren Ebenen negativ auswirken«*. Nach Ansicht der EvaluatorInnen liegen einzig *»nicht weiter definierte und operationalisierte Absichtserklärungen vor«*.<sup>61</sup> Es werden daher für künftige Förderungen sowohl verbindliche Vorgaben für die Umsetzung der Maßnahmen sowie der Nachweis des gezielten Einsatzes von Maßnahmen durch die Betriebe (z.B. durch die Vorlage von Weiterbildungskonzepten) für notwendig erachtet.

## **f) Höhe der Förderungen**

Die Förderungen im QVT waren zu hoch, insbesondere während der ersten Periode, als neben den Seminarkosten auch die Lohnkosten gefördert wurden. Allerdings wären bei einer geringeren Förderung einige Betriebe zu Beginn des QVT wahrscheinlich nicht so leicht von den Vorteilen einer Teilnahme zu überzeugen gewesen. Der QVT war ein Modellprojekt und hat in vielen Punkten Neuland betreten. Inzwischen kann man aber auf die positiven Erfahrungen dieses und anderer Verbünde zurückgreifen. Für künftige Projekte könnten die Erkenntnisse der Triestingtaler Unternehmen (insbesondere die Preisvorteile der Verbundschulungen betreffend) jedoch als zusätzliche Argumente wirken. Weiters sollte es gelingen, die vielfältigen Vorteile von Verbundschulungen als bedeutende Aspekte neben den Förderungen zu betonen.

Bei einer niedrigeren Förderung würde mit ziemlicher Sicherheit das Ausmaß der Schulungen geringer sein, es würde vorsichtiger und gezielter geschult werden. Daher sollte, in Verbindung mit klaren Förderkriterien, zum Beispiel bei geringeren Einzelförderungen eventuell über eine längere Förderperiode nachgedacht werden, um so ähnliche Effekte mit geringerem Mitteleinsatz zu erreichen. Vorstellbar wäre auch eine Abstufung der Förderhöhe entweder nach der Projektdauer (mit jedem Jahr ein geringerer Prozentsatz an Zuschüssen) oder nach den Förderkriterien (höhere Förderungen für spezielle Schulungsinhalte oder Zielgruppen). Dabei darf allerdings der administrative Mehraufwand nicht außer acht gelassen werden. Derartige Abstufungen dürfen nur in sehr geringer Zahl erfolgen und lassen sich in Verbindung mit den oben gemachten Vorschlägen einer elektronischen Erfassung der Abrechnungsunterlagen auch leichter durchführen.

---

<sup>61</sup> Vgl. BMAGS 1999b, S. 73ff.



## **g) Verstärkte Einbindung in regionalpolitische Maßnahmen**

Qualifizierungsverbünde können ein Instrument darstellen, um überbetriebliche Zusammenarbeit zu unterstützen, da auf dem Gebiet der MitarbeiterInnenqualifizierung weniger Berührungspunkte unter UnternehmerInnen vorliegen als bei Kooperationen auf anderen Gebieten. Dieses strategische Potential von Qualifizierungsverbänden sollte gezielt genutzt werden, um einerseits gemeinsame Schulungsaktivitäten auf Dauer zu etablieren und andererseits eine Basis für weitergehende Kooperationen der beteiligten Betriebe auf anderen Gebieten aufzubauen. Damit ist die Hoffnung verbunden, den Standort insgesamt attraktiver zu machen, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und so langfristig Arbeitsplätze zu sichern. Daher sollte die Förderung von Verbundschulungen möglichst in ein regionalpolitisches Gesamtkonzept eingebunden sein oder zum Anlaß genommen werden, ein solches anzustoßen.

Für die Realisierung eines derartigen Vorhabens ist es notwendig, daß die - im Idealfall aus der Region stammenden - InitiatorInnen des Projektes schon in der Gründungsphase versuchen, weitere AkteurInnen einzubinden. Solche AkteurInnen können sowohl Institutionen der regionalen Entwicklungspolitik, wie zum Beispiel das RIZ, aber auch wirtschaftspolitische Projekte oder Programme auf lokaler, Landes-, Bundes- oder EU-Ebene sein. Wünschenswert wäre auch eine engere Verknüpfung oder zumindest inhaltliche Abstimmung mit Projekten, die vom Europäischen Strukturfonds für Regionalentwicklung (EFRE) gefördert werden, auch wenn einzelne Initiativen derzeit nicht von beiden Strukturfonds (ESF und EFRE) unterstützt werden können. Damit erhöht sich natürlich der Organisationsaufwand für die InitiatorInnen vor Ort beträchtlich, und sie benötigen daher eine umfassende Unterstützung durch übergeordnete Stellen, die auch inhaltliche Vorarbeiten (wie die Schaffung der rechtlichen Rahmenbedingungen) einschließt. Auf diese Art sollte es möglich sein, eine zunächst thematisch relativ eng begrenzte Kooperationsidee in einen regionalpolitischen Kontext zu stellen, um so über die erhöhte Wettbewerbsfähigkeit bzw. die steigende Attraktivität des Standortes die Arbeitsplätze langfristig abzusichern.

Bei einer derartigen Konzeptionierung von Qualifizierungsverbänden lassen sich die in diesem Abschnitt unterbreiteten Vorschläge – von der Aufwertung der Koordinationsstelle bis zum Aufbau eines Intranets unter den Betrieben – in einem umfassenden Gesamtkonzept integrieren, wodurch langfristig größere Effekte zu erwarten sind als bei einer ausschließlich auf Qualifizierung abzielenden Maßnahme.

## 16 Literatur

- Andres, K./Armstrotff, T./Meseke, H./Saurug, M. (1999): Jahresbericht 1998 der Ziel-4-Evaluierung für Österreich: Untersuchungszeitraum 1996–1997, Berichtsteil: Förderung der Chancengleichheit bei der Planung und Umsetzung von Ziel 4 in Österreich, Graz/Bremen.
- BMAGS (Hg.) (1995): Einheitliches Programmplanungsdokument Ziel 4 für 1995–1999 in Österreich, Wien.
- BMAGS (1997): Handbuch des Europäischen Sozialfonds Band 1 – Die Grundlagen, Wien.
- BMAGS (1999a): Handbuch des Europäischen Sozialfonds Band 2 – Die Umsetzung in Österreich, Wien.
- BMAGS (1999b): Chancengleichheit von Frauen und Männern: Die Umsetzung des arbeitsmarktpolitischen Zieles des Europäischen Sozialfonds in Österreich. Kurzfassung der Ergebnisse der Evaluierung, Wien.
- BMAGS/BMwA (1999): Nationaler Aktionsplan für Beschäftigung Österreich auf Grundlage der Beschäftigungspolitischen Leitlinien der EU für 1999, Wien.
- Bortz, J./Döring, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Auflage, Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (1993): Die Arbeitsmarktlage 1992, Wien.
- Draxl, P./Hausegger, T. (1996): Beschäftigte qualifizieren – den strukturellen Wandel unterstützen: Ein erster Aufriß der Ziel-4-Umsetzung in Dänemark, Deutschland, Finnland und den Niederlanden, AMS report 3, AMS Österreich (Hg.), Wien.
- Denk, G. (1991a): Zeitaufwand für berufliche Fortbildung, in: Statistische Nachrichten, Jg. 46, Heft 2, 1991, S. 139–143.
- Denk, G. (1991b): Berufliche Fortbildung: Zusätzlicher Zeitaufwand, in: Statistische Nachrichten, Jg. 46, Heft 4, 1991, S. 347–352.
- Dicke, H. (Hg.) (1998): Weiterbildung für den beruflichen Aufstieg in Europa, Bonn.
- Drucker, P. F. (1993): Die Postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf.
- Europäische Kommission (1997): Gegen die Ausgrenzung auf dem Arbeitsmarkt: ESF-Projektbeispiele, Brüssel.
- Fraiji, A./Lassnigg, L. (1992): Berufliche Weiterbildung in Österreich, IHS, Wien.
- Gibbons, M./Nowotny, H. et al. (1994): The New Production of Knowledge, London.
- Gordon, R. (1995): Globalization, New Production Systems and the Spatial Division of Labour, in: Littek, W./Charles, T.: The New Division of Labour. Emerging Forms of Work Organisation in International Perspective, Berlin.
- Human, S. E./Provan, K. G. (1996): External Resource Exchange and Perceptions of Competitiveness within Organizational Networks: An Organizational Learning Perspective, in: Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/human/human.htm>, 15.1.97.
- ISI/EPRC/ÖIR (1997): Regionale Innovation und Technologietransfer: Strategien und Infra-

- struktur, SPRINT-Programm, RITTS-Projekt 035 der Europäischen Kommission, Generaldirektion XIII/D/4.
- Kailer, N. (1993): Der »berufsbezogene Weiterbildungsmarkt« in Österreich, in: Kailer, N./Regner, H. (1993): Neue Wettbewerbsfaktoren in der Weiterbildung, Wien, S. 35–56.
- Lassnigg, L. (1998): Qualifizierungspolitik, Innovationssystem und Beschäftigung – Herkömmliche und neue Perspektiven, in: Zukunfts- und Kulturwerkstätte (Hg.): Re-Engineering der österreichischen Industriepolitik, Wien.
- Lassnigg, L. (1999): Bildung – Beruf – Beschäftigung. Koordination, Innovationsdynamik und »Systemgrenzen«, in: Hradil, S./Traxler, F. (Hg.): Grenzenlose Gesellschaft, Opladen.
- Lundvall, B. A. (1992): National Systems of Innovation – Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, London.
- Lundvall, B. A./Borras, S. (1999): The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy, DG XII, Brüssel.
- Lutz H. (1998): Europäischer Sozialfonds und Arbeitsmarktpolitik, in: WIFO Monatsberichte 9/1998, S. 617–625.
- ÖIBF/Gaubitsch, R. et al. (1993): Realisierungsmöglichkeiten für ein Verbundsystem bezüglich Aus- und Weiterbildung, Wien.
- Powell W. (1991): Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in: Thompson et al. (Hg.): Markets, Hierarchies And Networks. The Coordination of Social Life, London.
- Scheaffer, R. L./Mendenhall, W./Ott, R. L. (1996): Elementary Survey Sampling, Duxbury Press.
- Schneeberger, A./Kastenhuber, B. (1998): Weiterbildung der Erwerbsbevölkerung in Österreich, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft: Schriftenreihe Nr. 107, Wien.
- Schneeberger, A. (1997): Jenseits der Katastrophenberichte. Einige Überlegungen anhand der komparativen Bildungsstatistik der OECD, in: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hg.): Lebensbegleitendes Lernen. Aktuelle Beiträge zur beruflichen Weiterbildung in Österreich, Schriftenreihe Nr. 104, Wien, S. 3–24.
- Schönfeld, M. (1995): Weiterbildung als Dienstleistung: Die Zusammenarbeit zwischen Weiterbildungsträgern und Betrieben bei der Qualifizierung von Beschäftigten, Neuwied.
- Siehlmann, G. (Hg.) (1988): Weiterbildung im zwischenbetrieblichen Verbund, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik 140, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.
- Thelen, E. (1993): Die zwischenbetriebliche Kooperation: ein Weg zur Internalisierung von Klein- und Mittelbetrieben?, Frankfurt/Main.
- Uzzi, B. (1996): The Sources and Consequences of Embeddedness for Economic Performance of Organizations: The Network Effect, in: American Sociological Review, Bd. 61.
- Uzzi, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 42.
- Wege, M. (1996): Qualifizierungsnetzwerke – Netze oder lose Fäden? Ansätze regionaler Organisation beruflicher Weiterbildung, Opladen.
- WIFO/L&R Sozialforschung/INBAS (1999): Zwischenbericht der Evaluatoren: Ziel-3 Österreich, Kurzfassung, Wien.

- Zeidler, S. (1990): Teilnahme an beruflicher Fortbildung: Ergebnisse des Mikrozensus Dezember 1989, in: Statistische Nachrichten, Jg. 45, Heft 11, 1990, S. 788–792.
- Zeidler, S. (1991a): Gründe für berufliche Fortbildung, in: Statistische Nachrichten, Jg. 46, Heft 1, 1991, S. 26–31.
- Zeidler, S. (1991b): Berufliche Fortbildung: Veranstalter und Finanzierung, in: Statistische Nachrichten, Jg. 46, Heft 4, 1991, S. 353–359.
- Zeidler, S. (1991c): Weiterbildung im Betrieb, in: Statistische Nachrichten, Jg. 46, Heft 8, 1991, S. 689–693.

# 17 Anhang

## 17.1 Inhaltliche Zuordnung der Kurse zu verschiedenen Kurstypen

<b>Kurstyp</b>	<b>Kursbezeichnung</b>
<b>1 Fachkurse</b>	Antriebstechnik, Anwendung der ÖVE komplett, Das österr. Elektronik-Gesetz ÖVE, Einführung Hydraulik, Pneumatik, Elektro – Hydraulik, Fachausbildung Metall, Flurgesteuerte Kräne (mit Prüfung), Hubstaplerfahrer (mit Prüfung), Schweißkurs, SPS-Regeltechnik.
<b>2 Sicherheitskurse</b>	Arbeitsplatzevaluierung, Brände und deren Folgewirkungen, Brandschutz – Brandschutzbeauftragter, Brandschutzwart, Laser Sicherheit, Sicherheitstechnik Fachkraft, Sicherheitsvertrauensperson, Strahlenschutzbeauftragter.
<b>3 Qualitätssicherung</b>	Auditorenausbildung für interne u. Lieferantenaudits (Lg3), Die 5 Säulen der QS-9000, FMEA (Fehler-Möglichkeiten und Einflußanalyse), MSA – Measurement System Analysis, Prozeßmanagement/Managementsysteme/TQM(Lg5), QMS in der Anwendung, SPC (Statistische Prozeßregelung), Unterschiede ISO 9001/QS-9000/VDA 6.1.
<b>4 EDV</b>	Diverse Access-Kurse, AUTOcad 14 I + II, CAD Genius, Daten – Pflege + Information + Design, Der PC im Büro – optimal genutzt, diverse Excel-Kurse, Exchange Server Administration, Finite Elemente, Internet für Anwender, Internet für Manager und Führungskräfte, Lotus Notes Anwender II, MS-Exchange/Outlook Anwender, NT 4.0 Konzepte (Einführung), NT 4.0 Workstation, PC-Basiseinführung, Planung- und Produktionsoptimierung, Simulationen, Power Point 7.0, Projektmanagement mit MS Project 4.0, Windows NT Server (Workshop), diverse Word-Kurse.
<b>5 Sprachen</b>	Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Portugiesisch, Spanisch.

<b>Kurstyp</b>	<b>Kursbezeichnung</b>
<b>6 Bürourse</b>	Büroorganisation – Powerjob Sekretariat, Büroorganisation: ÖPWZ-Akademie f. Chefsekretärinnen, Einführung des EURO I + II, EU-Recht, Binnenm.reg. des Strommarktes, Finanzcontrolling, Kennzahlenermittlung, Grundlagen des Treasury-Management, Intensiv-Steuerseminar für die Praxis, Kaufm. Grundbegriffe, Grundlagen der Betriebswirtschaft, Korrespondenz und Schriftverkehr, Neue Rechtschreibung, Personalverrechnung, Umsatzsteuergesetz inkl. Binnenmarktregelungen, Zollkurs.
<b>7 Verkauf, Marketing</b>	Einkauf: Erfolgreich Verhandeln, Einkauf: Zeitgemäße Organisation, Grundlagen des Marketing, Konfliktmanagement im Umgang mit Kunden, Kunden- und Serviceorientierung, Kundenreklamationen, Garantieansprüche, Verkauf – Englisch, Verkaufs- und Verhandlungstechniken.
<b>8 Einkauf, Logistik</b>	Arbeitskreis EINKAUF (allg.), Arbeitsvorbereitung, Ausbildung zum Abfallbeauftragten, Einkäuferakademie, Lagerorganisation, Logistik und Materialwirtschaft.
<b>9 Persönlichkeitsbildung</b>	Grundlagen der Kommunikation, Moderation, Persönlichkeitsentwicklung Arbeiter, Positive Selbst- motivation, Präsentation und Rhetorik, Rhetorik III + IV, Telefontraining, Verhandlungstaktik.
<b>10 Arbeitsorganisation</b>	Flexible Arbeitszeitmodelle, Persönliche Arbeitstechniken, Projektmanagement, REFA Kurse.
<b>11 Führungskräfte training</b>	Betriebsklima, Das Mitarbeitergespräch, Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß, Der Verkaufsleiter als Gewinnmanager, Die Mitarbeiterbefragung, Führungsstil und Motivation, Grundlagen des Managements, Kaizen, Konfliktmanagement für Führungskräfte, Lehrgang zum General-EU-Manager, Meister als Chef II (Konfliktbewältigung), Mitarbeiter- Potentiale, PGM Post Graduate Management (ULG).

## 17.2 Liste der InterviewpartnerInnen

- Ascher, Dieter* (Geschäftsführer und Schulungsverantwortlicher der Neumayer GesmbH, assoziierter Betrieb)
- Bader, Dr. Dieter* (Produktionsleiter der Berndorf Band GmbH, Projektleiter des QVT)
- Baier-Wendel, Fr.* (Arbeiterbetriebsrätin der Starlinger & CO GesmbH)
- Bandhauer, Dr. Wolfgang* (Geschäftsleiter und Schulungsverantwortlicher der Berndorf Besteck und Tafelgeräte GmbH & Co. KG)
- Bauer, Heidelinde* (Schulungsverantwortliche der Interhydraulik Gesellschaft mbH, assoziierter Betrieb)
- Bernhart, Mag. Barbara* (Förderabteilung des AMS Niederösterreich)
- Doblhofer, Mag. Stefan MBA* (Hernstein International Management Institute)
- Eisserer, Wolfgang Paul* (Geschäftsführer der B.T.C. WeiterbildungsgmbH)
- Enzfelder, Franz* (Geschäftsführer und Schulungsverantwortlicher der Enzfelder GmbH)
- Eschner, Andreas* (Schulungsverantwortlicher der Enzesfeld- Caro Metallwerke AG)
- Fiebrich, Mag. Andrea* (Schulungsverantwortliche der Modine Austria GesmbH, ex Austria Wärmetauscher GmbH)
- Frolik, Sonja* (Schulungsverantwortliche der Schukra Berndorf GmbH)
- Gartner, Mag. Petra* (Prokuristin des CEF-International Language Institute)
- Geisendorfer, Mag. Jochen* (Schulungsverantwortlicher der Polytechnik GesmbH & CoKG)
- Granadia, Walter* (Bereichsleiter Führungskräfte Training des bfi, Wien)
- Grandl, Franz* (Stv. Schulungsverantwortlicher der Hirtenberger AG, der Hirtenberger Präzisionstechnik GmbH und der BFM Industrieeinrichtung-GesmbH)
- Gruber, Ing. Dieter* (Schulungsverantwortlicher der Berndorf Metall- und Bäderbau GmbH)
- Gurnhofer, Mag. Heidelinde* (Schulungsverantwortliche der Fried v. Neumann Berndorf GmbH & Co. KG)
- Hacker, Manfred* (Geschäftsstellenleiter des AMS Berndorf)
- Heritsch, Werner* (Angestelltenbetriebsrat der Enzesfeld-Caro Metallwerke AG)
- Höger, Ernst* (seinerzeitiger Niederösterreichischer Landeshauptmann-Stellvertreter)
- Koller, Rainer* (Schulungsverantwortlicher der Berndorf AG)
- Moser, Ing. Norbert* (Schulungsverantwortlicher der Berndorf F.A.S. GmbH & Co. KG)
- Mrak, Hr.* (Geschäftsführer der Brandstätter Schlosserei und Eisenhandel GesmbH, nicht-teilnehmender Betrieb)
- Panzenböck, Hr.* (Geschäftsführer der Panzenböck GesmbH, nicht-teilnehmender Betrieb)
- Pelzer, Mag. Herbert* (Schulungsverantwortlicher der FAG Austria AG und der Allgemeinen Wälzlagerfertigungs GmbH)
- Pernegg, Ing. Manfred* (Prokurist der Enzesfeld- Caro Metallwerke AG)
- Pistrich, Mag. Karl* (Prokurist und Schulungsverantwortlicher der Leobersdorfer Maschinenfabrik AG, assoziierter Betrieb)
- Plasonig, Mag. Erich* (Schulungsverantwortlicher der Berndorf Band GmbH)

- Reitgruber, Dr. Christian* (Filialkoordinator der RIZ-Holding Niederösterreich)
- Ritter, Hr.* (Arbeiterbetriebsrat der Hirtenberger AG)
- Rupsch, Sabine* (Schulungsverantwortliche der Berndorf Sondermaschinenbau GmbH)
- Scherz, Johann* (Vertreter der Arbeiterkammer im Regionalbeirat des AMS Berndorf)
- Souresny, Mag. Herbert* (Personalleiter der PLM Austria Dosen GmbH, nicht-teilnehmender Betrieb)
- Stantisch, Hr.* (Angestelltenbetriebsrat der Berndorf Band GmbH)
- Stidl, Mag. Wolfgang* (Schulungsverantwortlicher der Starlinger & CO GesmbH und der Unistrap Verpackung)
- Stiedl, Susanne* (ehemalige Betriebsberaterin des AMS Berndorf)
- Strass, Mag. Oliver* (Schulungsverantwortlicher der Hirtenberger AG, der Hirtenberger Präzisionstechnik GmbH und der BFM Industrieeinrichtung-GesmbH)
- Traunfellner, Reinhard* (Trainer der B.T.C. Weiterbildungs-GmbH)
- Vols, Mag. Max* (Vertreter der Wirtschaftskammer im Regionalbeirat des AMS Berndorf)
- Vondracek, Herwig* (Abteilungsleiter des AMS Berndorf)
- Wagner, Johann* (ESF-Berater Niederösterreich Süd)
- Wallner, Walter* (Arbeiterbetriebsrat der FAG Austria AG und Vertreter des ÖGB im Regionalbeirat des AMS Berndorf)
- Winter, Herbert* (Geschäftsführer der Möbelwerkstätte Winter Gesellschaft m.b.H. & Co. KG, nicht-teilnehmender Betrieb)
- Würkner, Mag. Gerald* (Koordinator des QVT)