

Hedwig Prey • Rolf Widmer • Murat Acarli •
Alexander Bade • Sibylle Mühleisen • Roman Page

Formen der betrieblichen Weiterbildung und ihre qualifizierenden Wirkungen

NFPNR 43

Nationales Forschungsprogramm **Bildung und Beschäftigung**
Programme national de recherche **Formation et emploi**
National Research Programme **Education and occupation**

Synthesis

23

Impressum

Bern / Aarau, 2004

Herausgeber

Leitungsgruppe des NFP 43 in Zusammenarbeit mit dem
Forum Bildung und Beschäftigung und der
Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF)

Editeurs

Direction du programme PNR 43 en collaboration avec le
Forum Formation et emploi et le
Centre suisse de coordination pour la recherche en éducation (CSRE)

© Schweizerischer Nationalfonds / Fonds national suisse

ISBN 3-908117-92-5

Redaktion / Rédaction: Walter Bauhofer, Franz Horváth

Übersetzung / Traduction: Marianne Périllard

Layout / Mise en page: liberA, Basel

Satz / Composition: SKBF / CSRE

Druck / Imprimerie: Albdruk, Aarau

Sekretariat und Bestellungen / Secrétariat et commandes

Schweizerischer Nationalfonds / Fonds national suisse

Dr. Christian Mottas

Wildhainweg 20

CH-3001 Bern

cmottas@snf.ch

Download via Internet

<http://www.nfo43.unibe.ch>

Forum Bildung und Beschäftigung / Forum Formation et emploi

Prof. Dr. Karl Weber / Franz Horváth

Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung

Falkenplatz 16

CH-3012 Bern

franz.horvath@kwb.unibe.ch

SKBF / CSRE

Entfelderstrasse 61

CH-5000 Aarau

**Hedwig Prey • Rolf Widmer • Murat Acarli •
Alexander Bade • Sibylle Mühleisen • Roman Page**

Formen der betrieblichen Weiterbildung und ihre qualifizierenden Wirkungen

NFPNR 43

Nationales Forschungsprogramm **Bildung und Beschäftigung**
Programme national de recherche **Formation et emploi**
National Research Programme **Education and occupation**

Synthesis

23

Inhaltsverzeichnis

	Zusammenfassung	7
	Résumé	9
1	Ziele der Untersuchung	11
2	Hypothesen	11
3	Formen, Finanzierung und Wirkung betrieblicher Weiterbildung	12
	– Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)	12
	– KOF-Qualifikationsumfrage	15
	– Daten des Schweizerischen Verbandes für Erwachsenenbildung (SVEB)	19
4	Ökonometrische Evaluation der qualifizierenden Wirkungen	21
	– Das Selektionsproblem – methodisches Vorgehen	22
	– Ökonometrische Analyse: Teilnahme und Wirkungen	23
5	Schlussfolgerung	25
	Kontakt	27

Zusammenfassung

Angesichts der Bedeutung beruflicher Weiterbildung für die Konkurrenzfähigkeit auf den Weltmärkten ist die Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen von allgemeinem Interesse. Die vorliegende Studie fragte nach der betrieblichen Weiterbildung in der Schweiz, nach ihren Modalitäten und ihrer Wirksamkeit. Welche Firmen engagieren sich überhaupt in der Weiterbildung ihres Personals? Welche Lehr- und Lernformen bevorzugen sie dabei? Wie wirkt sich die Beteiligung an Weiterbildung auf die Angestellten hinsichtlich ihrer Entlohnung oder der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes aus?

Die Forschungsgruppe stützt sich auf drei verschiedene Datensätze: die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), einen Datensatz der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) sowie eine im Auftrag des Schweizerischen Verbandes für Weiterbildung (SVEB) durchgeführte Studie.

Die Analyse zeigt, dass betriebliche Weiterbildung eher den grösseren Unternehmen ein Anliegen zu sein scheint. Auch wird die Weiterbildung vorwiegend in jenen Firmen gefördert, wo der Anteil an hochqualifiziertem Personal gross ist. Dabei nehmen die weiblichen Angestellten in der Regel seltener an Weiterbildungsmaßnahmen teil als ihre männlichen Kollegen. Auch lassen sich von Branche zu Branche unterschiedlich starke Aktivitäten im Bereich der betrieblichen Weiterbildung feststellen: So sind die Aktivitäten im Dienstleistungsbereich (öffentliche Verwaltung, Banken, Versicherungen) hoch, während Unternehmen des zweiten (industriellen) Sektors die Weiterbildung eher vernachlässigen.

Von den männlichen Arbeitnehmern nehmen ein Viertel, von den weiblichen ein Fünftel an Massnahmen betrieblicher Weiterbildung teil; im internationalen Vergleich bedeutet das hinteres Mittelfeld. Die häufigste Form der Weiterbildung besteht aus Einführungen in neue Bereiche, die von Vorgesetzten oder erfahrenen Kolleginnen und Kollegen gegeben werden. Erst den zweiten Platz nehmen formelle interne oder externe Weiterbildungen ein. Je grösser eine Firma ist, desto eher organisiert sie die Weiterbildung intern. Es finden sich hier kaum Unterschiede zwischen dem sekundären (Industrie) und dem tertiären Sektor (Dienstleistungen), wohl aber nach Branchen.

Bei der Evaluation des Nutzens dieser Massnahmen, sofern eine solche überhaupt durchgeführt wird, kommen in der Regel sehr einfache Verfahren zum Einsatz: Befragung der Personen, die an einer Weiterbildung teilgenommen haben, oder Beobachtung dieser Personen an ihrem Arbeitsplatz.

Zwar behaupten die Betriebe häufig, dass an Weiterbildung teilnehmende Personal profitiere davon auch im Hinblick auf die Karriere. Mit den analysierten Daten lässt sich dies aber nicht wirklich nachweisen. Zwar sind positive Effekte festzustellen, statistisch signifikant sind sie jedoch nicht. Hier gilt es zu berücksichtigen, dass der betrachtete Zeitraum (Abstand zwischen Weiterbildungsmassnahme und Überprüfung des Karrierefortschritts) mit einem Jahr etwas kurz ist. Jedenfalls lassen die anhand der vorhandenen Datensätze vorgenommenen ökonomischen Berechnungen nicht erkennen, dass Beschäftigte, die an betrieblicher Weiterbildung teilgenommen haben, ihre Anstellung auf sicherer hätten oder signifikant mehr verdienten.

Résumé

Vu l'importance de la formation continue professionnelle pour la compétitivité sur les marchés mondiaux, l'efficacité des mesures de formation continue revêt un intérêt général. La présente étude a porté sur la formation continue en entreprise en Suisse, sur ses modalités et son efficacité. Quelles entreprises s'engagent-elles réellement dans la formation continue de leur personnel? A quelles formes d'enseignement et d'apprentissage donnent-elles la préférence? De quelle manière la formation continue des employé(e)s se répercute-t-elle sur leur rémunération ou sur la sécurité de leur place de travail?

Le groupe de recherche s'appuie sur trois sources de données différentes: l'Enquête suisse sur la population active (ESPA), le Centre de recherches conjoncturelles de l'EPF de Zurich et une étude effectuée à la demande la Fédération suisse pour la formation continue (FSEA).

L'analyse montre que ce sont plutôt les entreprises d'une certaine taille qui attachent de l'importance à la formation continue en entreprise. Elle montre aussi que la formation continue est essentiellement favorisée dans les entreprises dont une proportion élevée du personnel est hautement qualifiée. A remarquer que les femmes participent généralement moins souvent que leurs collègues masculins à des mesures de formation continue. On constate aussi de fortes différences d'une branche à l'autre dans le domaine de la formation continue en entreprise: les offres sont nombreuses dans le secteur des services (administration publique, banques, assurances), alors que les entreprises du secteur secondaire (industriel) ont tendance à négliger la formation continue.

Un quart des hommes et un cinquième des femmes salariées participent à des mesures de formation continue en entreprise: en comparaison internationale, ce taux est un peu inférieur à la moyenne. La forme la plus fréquente de formation continue consiste dans des introductions à de nouveaux domaines qui sont données par des supérieur(e)s ou des collègues expérimenté(e)s. Les formations continues formelles, internes ou externes, n'occupent que la deuxième place. Plus une entreprise est grande, plus elle a tendance à organiser une formation continue interne. Sur ce point, on ne constate guère de différences entre le sec-

teur secondaire (industrie) et le tertiaire (services); en revanche, on en constate entre les branches.

Pour évaluer l'utilité de ces mesures – pour qu'une telle évaluation soit effectuée – on procède généralement de façon très simple: on interroge les personnes qui ont participé à une formation complémentaire, ou on les observe sur leur lieu de travail.

Les entreprises affirment fréquemment que les membres du personnel qui participent à la formation continue en tirent aussi un bénéfice au niveau de leur carrière. Les données analysées ne confirment pas vraiment cette assertion. Il est vrai qu'on constate des effets positifs, mais ils ne sont pas significatifs sur le plan statistique. Il faut tenir compte du fait que la période considérée (intervalle entre la formation continue suivie et le constat d'un avancement professionnel éventuel), un an, est un peu courte. Dans tous les cas, les évaluations économétriques effectuées sur la base des données existantes ne permettent pas d'affirmer que les employé(e)s qui ont participé à une formation continue en entreprise auraient une sécurité d'emploi accrue ou gagneraient nettement plus.

1

Ziele der Untersuchung

Die Weiterbildung ist für ein rohstoffarmes Land wie die Schweiz von zentraler Bedeutung. Der Staat, die Unternehmen und die Individuen wenden viele Ressourcen für die Weiterbildung auf. Es ist deshalb verständlich, dass sich die Öffentlichkeit für den Nutzen und die Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen interessiert. Die betriebliche Weiterbildung wird dabei aber oft vergessen. Sie fristet in der ökonomischen Diskussion ein Schattendasein.

Die vorliegende Untersuchung setzt sich deshalb folgende Ziele: Wir wollen wissen, welche strukturellen Merkmale die Firmen auszeichnen, die die betriebliche Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen fördern. Wir fragen nach den Lernformen, die zur Anwendung kommen. Und schliesslich interessiert uns, ob sich die betriebliche Weiterbildung auf den Lohn, den Status oder die Beschäftigungssicherheit der weitergebildeten Personen auswirkt.

2

Hypothesen

Gestützt auf vorhandene Studien – zumeist ausländischer Herkunft – lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

- a) Die betriebliche Weiterbildung ist vor allem abhängig von der Betriebsgrösse. Grössere Firmen sind in diesem Bereich aktiver als kleinere Firmen.
- b) Die betriebliche Weiterbildung hängt mit der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten zusammen. Je höher die Qualifikation der Belegschaft ist, desto eher beziehungsweise mehr innerbetriebliche Weiterbildung wird durchgeführt.
- c) Die betriebliche Weiterbildung ist geschlechtsabhängig. Weibliche Arbeitskräfte nehmen seltener an betrieblicher Weiterbildung teil.

- d) Die betriebliche Weiterbildung hängt von der Branche ab. Non-Profit-Institutionen, Dienstleister und der Handel sind diesbezüglich sehr aktiv, während die Industrie die Weiterbildung eher vernachlässigt.
- e) Die Humankapitalinvestitionen der Betriebe halten sich in Grenzen. Im internationalen Vergleich fallen die schweizerischen Unternehmen durch eine unterdurchschnittliche Weiterbildungsquote auf.
- f) Die Formenvielfalt der betrieblichen Weiterbildung ist gross.
- g) Bei kleinen Firmen ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Erfolg oder die Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen überprüft wird, geringer als bei Grossbetrieben.
- h) An betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen Teilnehmende haben weder eine höhere Beschäftigungssicherheit, noch profitieren sie von Lohneffekten in Form höherer Einkommen.

3

Formen, Finanzierung und Wirkung betrieblicher Weiterbildung

Drei Datensätze eignen sich für die Untersuchung der betrieblichen Weiterbildung in der Schweiz. Es handelt sich dabei um die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), um einen Datensatz der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) sowie um eine aktuellere Erhebung des Schweizerischen Verbandes für Weiterbildung (SVEB). Diese drei Datensätze haben wir im Hinblick auf unsere Fragestellung ausgewertet. Als Ausgangspunkte dafür dienen die oben genannten Hypothesen. Wir konzentrieren uns hier aber auf die Form, die Finanzierung und die qualifizierenden Wirkungen der betrieblichen Weiterbildung.

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) wird seit 1991 vom Bundesamt für Statistik (BFS) jährlich durchgeführt. Es stehen Informationen von über 15'000 Personen zu Bereichen wie Erwerbstätigkeit, Gründe für die Nichterwerbstätig-

keit, gelernter und ausgeübter Beruf, Arbeitsbedingungen, Erwerbs- und Haushaltseinkommen, Stellensuche, soziodemographische Merkmale und dergleichen zur Verfügung. Ebenfalls gibt es Informationen zur Weiterbildung, die im Rahmen eines Zusatzmoduls periodisch erhoben werden. Das aktuellste verfügbare Modul zur Weiterbildung war Bestandteil der SAKE aus dem Jahr 1999.¹ Die Auswahl der befragten Personen ist für die Schweiz repräsentativ.

Weiterbildungsquoten

Laut SAKE-Daten 1999 nehmen etwas weniger als ein Viertel aller Erwerbstätigen an einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme teil. Bei den erwerbstätigen Männern ist die Weiterbildungsquote mit 25% aller Erwerbstätigen deutlich höher als bei den erwerbstätigen Frauen mit 20%.

Mitarbeitende in kleinen und Kleinstbetrieben bilden sich seltener weiter als Beschäftigte in grösseren Betrieben. So liegt die Weiterbildungsquote bei Arbeitnehmenden, die in Betrieben mit ein bis zwei Beschäftigten tätig sind, bei 6%. Bei Angestellten von Betrieben mit sechs bis zehn Beschäftigten liegt die Quote bei 19%, während der entsprechende Wert bei Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten 35% ausmacht.

Die Weiterbildungsaktivität ist branchenabhängig. Der höchste Anteil an Mitarbeitenden, die eine betriebliche Weiterbildung besuchen, findet sich in der öffentlichen Verwaltung (36% aller dort Beschäftigten). In anderen Branchen (Industrie, Energie- und Wasserversorgung, Baugewerbe, Handel, Verkehr/Nachrichten, Kredit-/Versicherungsgewerbe, Immobilien, Unterrichtswesen, Gesundheitswesen) bewegt sich die Quote zwischen 15 und 25%, wobei die Männer sich öfter weiterbilden als die Frauen. Bei den übrigen Dienstleistungen (12%), im Gastgewerbe (4%) sowie in der Land- und Forstwirtschaft (3%) liegt die Weiterbildungsbeteiligung deutlich tiefer.

1 Inzwischen stehen auch die Daten aus dem Modul 2003 zur Verfügung (Bundesamt für Statistik: Weiterbildung in der Schweiz 2003. Eine Auswertung der schweizerischen Arbeitskräfteerhebungen [SAKE] 1996–2003. Neuchâtel: BFS, 2004).

Bedeutung der Betriebsgrösse

Wie die folgenden Daten zeigen, hängt die betriebliche Weiterbildung in vielfacher Weise von der Grösse der Unternehmung ab.

Betriebliche Weiterbildung dient namentlich der besseren Bewältigung der Arbeit. In Betrieben mit 11 bis 99 Beschäftigten nennen 81% der an betrieblicher Weiterbildung Teilnehmenden dieses Argument, in noch grösseren (mit mehr als 100 Mitarbeitenden) 76%. Der zweitwichtigste Grund, sich betrieblich weiterzubilden, ist die Hoffnung auf eine Beförderung oder einen Stellenwechsel. In Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten kommt diese Argumentation öfter vor, nämlich bei 11% der Weiterbildungsteilnehmenden. In den Betrieben mit 1 bis 10 und 11 bis 99 Beschäftigten nennen diesen Grund 8 beziehungsweise 7% derjenigen, die sich betrieblich weiterbilden. Als weiteren Grund nennt rund jeder zwanzigste Erwerbstätige den Berufs- oder Wiedereinstieg.

Mit der Grösse des Betriebs steigt die Wahrscheinlichkeit, eine Weiterbildung während der Arbeitszeit besuchen zu können. Von den Beschäftigten in Betrieben mit ein bis zehn Angestellten profitieren 48% von dieser Möglichkeit, während bei Betrieben mit mehr als 100 Mitarbeitenden der Anteil bereits 65% ausmacht. Entsprechend fällt die Quote von Kursen, die ausserhalb der Arbeitszeit durchgeführt werden, von 34% bei Betrieben mit ein bis zehn Beschäftigten auf 22% bei Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten.

Bei grösseren Unternehmen mit über 100 Beschäftigten ist der Betrieb der bevorzugte Ort der Weiterbildung. Dort besucht die Hälfte der Beschäftigten eine Weiterbildung, die der Arbeitgeber selbst durchführt. Bei den Unternehmen mit 11 bis 99 Beschäftigten liegt der entsprechende Wert bei 42%, bei solchen mit ein bis zehn Beschäftigten macht er noch 33% aus. Hingegen sind bei diesen kleinen Unternehmungen Universitäten oder Fachhochschulen als Orte der Weiterbildung gefragt. Auffallend ist, dass sogenannte «andere Institutionen» bei den kleinsten und kleineren Unternehmen eine vergleichsweise grosse Bedeutung für die betriebliche Weiterbildung haben.

In den meisten Fällen erfolgt die Finanzierung der Weiterbildung ausschliesslich durch den Arbeitgeber, wobei auch hier Unterschiede nach der Betriebsgrösse

existieren. So bekommen in grossen Unternehmungen Arbeitende die betriebliche Weiterbildung oftmals vollständig bezahlt (80%), während Angestellte kleinerer Unternehmen (mit ein bis zehn Beschäftigten) auf eine Mitfinanzierung durch den Arbeitgeber eher hoffen müssen.

KOF-Qualifikationsumfrage

Die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) baute 1996 bis 1999 ein Unternehmenspanel auf, das repräsentative Aussagen für den gesamten privaten Sektor erlaubt. Die im Rahmen des Unternehmenspanels im Jahre 1998 durchgeführte Erhebung zu den «Arbeitsqualifikationen der Zukunft» beinhaltet einige ausgewählte Variablen zur innerbetrieblichen Weiterbildung. Die Daten beziehen sich meist auf das Jahr 1997. Der Vorteil dieses Datensatzes ist, dass es sich im Unterschied zur SAKE um eine Unternehmensbefragung handelt. Zudem handelt es sich um eine relativ umfangreiche, repräsentative Stichprobe mit über 2000 Beobachtungen. Für das vorliegende Forschungsprojekt konnte auf eine Spezialauswertung der Qualifikationsumfrage 1998 zurückgegriffen werden. Diese fragte gezielt nach Formen der betrieblichen Weiterbildung und nach ihren qualifizierenden Wirkungen.

Finanzierung der betrieblichen Weiterbildung

Die finanzielle Beteiligung der Betriebe am Weiterbildungsaufwand hängt auch gemäss KOF-Daten vor allem von der Betriebsgrösse ab. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass der Anteil der von den Betrieben finanzierten Weiterbildungskosten umso höher ausfällt, je grösser das Unternehmen ist. 88% der grossen Unternehmen übernehmen einen überdurchschnittlichen Anteil; bei den kleinen Firmen ist es knapp über ein Viertel (28%). Gerade umgekehrt verhält es sich bei den Firmen, die einen unterdurchschnittlichen Anteil übernehmen. Bei den Kleinfirmen sind es 37%, während bei den Grossunternehmen der entsprechende Wert gerade einmal 3% beträgt.

Die KOF-Umfrage zeigt eine je nach Branche sehr unterschiedliche finanzielle Beteiligung an den Weiterbildungskosten. Im zweiten wie auch im dritten Sektor übernimmt eine Mehrheit der Betriebe einen hohen Anteil. Je nach Branche sind

aber erhebliche Unterschiede festzustellen. Einzelne Branchen wie Finanzdienste, Versorgung, Papier, Grosshandel, Unternehmensdienste, Maschinen und Nahrungsmittel fallen durch eine grosszügigere Finanzierung auf. Andere Branchen wie Holzindustrie, Herstellung oder Fahrzeugbau sind bei der Finanzierung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen relativ zurückhaltend. Auffallend ist, dass diese Branchen alle aus dem zweiten Sektor stammen.

Die Betriebsgrösse hat ferner einen spürbaren Einfluss auf die Bereitschaft, die Angestellten während der Arbeitszeit für die Weiterbildung freizustellen. 86% der grossen Betriebe bilden ihre Belegschaft überdurchschnittlich oft während der Arbeitszeit aus. Bei den kleinen Firmen ist es rund die Hälfte. Dazwischen liegen die mittelgrossen Betriebe (66%). Auch die Branche spielt eine Rolle. Im tertiären Sektor stellt ein grosser Teil der Unternehmen (63%) ihre Angestellten während der Arbeitszeit für den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen frei. Im sekundären Sektor ist der entsprechende Anteil kleiner (58%). Sehr häufig werden Angestellte in den Branchen Versorgung sowie Finanz- und Unternehmensdienste während der Arbeitszeit zu Weiterbildungszwecken freigestellt. Branchen, die einen überdurchschnittlichen Anteil an den betrieblichen Weiterbildungskosten übernehmen, zeichnen sich in der Regel also auch dadurch aus, dass sie die Mitarbeitenden häufig während der Arbeitszeit weiterbilden (und umgekehrt).

Formen der betrieblichen Weiterbildung

Die Erfassung der Formen betrieblicher Weiterbildung erfolgte in einem engen, vorgegebenen Rahmen. Bei der Qualifikationsumfrage wurden die Unternehmen gefragt, wie sie sich die nötigen Qualifikationen beschaffen. Folgende Antwortkategorien waren vorgegeben: (1) selbständiges Lernen am Arbeitsplatz, (2) Unterweisung durch Vorgesetzte und Kollegen/Kolleginnen, (3) betriebsinterne Weiterbildung, (4) betriebsexterne Weiterbildung, (5) staatliche Schulungen oder Studiengänge und (6) Neueinstellung von qualifiziertem Personal.

Sehr geläufig sind Unterweisungen durch Vorgesetzte und Kollegen oder Kolleginnen sowie selbständiges Lernen am Arbeitsplatz. Die rund 1800 Betriebe, die auf diese Frage geantwortet haben, greifen in etwa 90% aller Fälle häufig bis immer auf diese beiden Formen der Weiterbildung zurück. In zweiter Linie kommen betriebsinterne und -externe Weiterbildungen zur Anwendung. 51% der Unter-

nehmen wenden diese beiden Formen immer, 70% häufig an. Die geringste Bedeutung haben die Neueinstellung von qualifiziertem Personal sowie staatliche Schulungen oder Studiengänge. Nur 15% aller Firmen wickeln ihre betriebliche Weiterbildung regelmässig über staatliche Institutionen ab.

Fast alle befragten Unternehmen führen betriebsinterne Weiterbildungen durch, kleine Betriebe zu 95%, mittelgrosse zu 99% und grosse zu 100%. Ferner steigt die Regelmässigkeit der intern durchgeführten Weiterbildung mit der Grösse der Belegschaft an. Die kleinen Betriebe bauen, was an Qualifikationen benötigt wird, zu zwei Dritteln häufig oder immer (50% beziehungsweise 15%) über interne Weiterbildungskurse auf. Bei den mittelgrossen Firmen sind es rund 70% und bei den grossen Firmen gar 93%. Je grösser die Betriebe also sind, desto eher und häufiger beschaffen sie sich die nötigen Qualifikationen durch betriebsinterne Weiterbildung.

Ebenso nimmt mit der Anzahl der Beschäftigten auch die Häufigkeit der externen Weiterbildungen zu, wobei aber diese Form eindeutig hinter der internen Weiterbildung zurückbleibt. Beinahe die Hälfte der kleinen Unternehmen schicken ihr Personal zur Qualifizierung häufig (40%) oder immer (7%) in ausserbetriebliche Weiterbildungskurse. Bei den mittelgrossen Firmen sind es etwas mehr als die Hälfte, und drei Viertel der grossen Firmen setzen häufig oder immer auch auf betriebsexterne Weiterbildungen.

Im sekundären und im tertiären Sektor nutzen insgesamt gleich viele Firmen betriebsinterne (97%) wie betriebsexterne (94%) Weiterbildungen. Zwischen den Branchen stellen wir jedoch Unterschiede fest. In den Branchen Herstellung von sonstigen Produkten aus nichtmetallischen Materialien, Fahrzeugbau, Metallbe- und -verarbeitung, Chemische Industrie, Apparatebau und Kredit- und Versicherungsgewerbe wird das Personal grösstenteils betriebsintern weitergebildet. Demgegenüber finden sich in der Holzindustrie, im sonstigen verarbeitenden Gewerbe oder bei den persönlichen Dienstleistungen vergleichsweise viele Unternehmen, die selten bis nie betriebsinterne Weiterbildungen veranstalten. Die betriebsexterne Weiterbildung ist im sekundären Sektor genau so stark verbreitet wie im tertiären Sektor. Im zweiten Sektor bilden rund die Hälfte der Unternehmen häufig bis immer betriebsextern weiter. Im dritten Sektor führen rund 55% der Betriebe häufig bis immer externe Weiterbildungen durch.

Qualifizierende Wirkungen der Weiterbildung

Im Rahmen der KOF-Qualifikationsumfrage wurde den Betrieben die Frage gestellt, ob sie die von den Mitarbeitenden absolvierte Weiterbildung bei Beförderungen oder Entscheidungen über Lohnerhöhungen berücksichtigen. Die Mehrheit der Unternehmen (73%) bejaht diese Frage. Das restliche Viertel der Betriebe gibt an, dass dies (eher) nicht zutrifft. Für eine Mehrheit der Unternehmen hat demnach die Weiterbildung eine qualifizierende Wirkung.

In mittleren und grossen Betrieben ist Weiterbildung bei Beförderungen und Entscheidungen über Lohnerhöhungen eher massgebend als in kleinen. Zusätzlich lässt sich feststellen, dass Weiterbildung im sekundären Sektor für Beförderungen oder Lohnerhöhungen etwas bedeutsamer ist als im tertiären Sektor.

Zu berücksichtigen gilt es jedoch die sehr allgemein gehaltene Fragestellung. Zwei Faktoren sind hier wichtig. Zum einen könnten die Betriebe versucht sein, die Honorierung von Weiterbildungsaktivitäten ihrer Beschäftigten in einem positiven Licht erscheinen zu lassen, weil sich das gut macht. Zum anderen können eher prinzipielle oder langfristige Belohnungsstrategien gemeint sein. Auch wenn ein Betrieb aussagt, das Weiterbildungsportfolio der Mitarbeitenden werde bei Lohnerhöhungen oder Beförderungen «berücksichtigt», bleibt unklar, wann diese Berücksichtigung erfolgt. Die Aussage ist also allgemein und unverbindlich.

An betrieblicher Weiterbildung Teilnehmende

Die prozentuale Beteiligung an Weiterbildungsveranstaltungen in Prozent der Beschäftigten liegt im Durchschnitt aller Betriebe bei 33%, ist aber je nach Ausbildungskategorie unterschiedlich. Im Durchschnitt nehmen über die Hälfte der Personen mit Hochschulabschluss (56%) beziehungsweise höherem Abschluss (59%) an Weiterbildungsveranstaltungen teil, aber nur zwei Fünftel der Angestellten mit einer Berufslehre (40%). Bei den unqualifizierten Arbeitskräften bricht die Teilnahme dann markant ein. Die durchschnittliche prozentuale Beteiligung an der Weiterbildung ist bei An- und Ungelernten mit 18% eindeutig am tiefsten.

Die Teilnahme der Arbeitskräfte an Weiterbildungsveranstaltungen variiert stark in Abhängigkeit von der Unternehmensstruktur (Betriebsgrösse und Branche). In den mittelgrossen Firmen (31%) nehmen durchschnittlich weniger Personen an Weiterbildungsveranstaltungen teil als in kleinen (34%) und grossen (36%). Auffallend ist der überaus hohe Beteiligungswert von Hochschulabgänger(inne)n bei den grossen Unternehmen (90%). Starke Unterschiede sind auch nach Branchen festzustellen. Allgemein kann aber eines festgehalten werden: je grösser ein Unternehmen und je besser die Qualifikation eines Arbeitnehmers ist, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit einer Teilnahme an einer betrieblichen Weiterbildung.

Daten des Schweizerischen Verbandes für Weiterbildung (SVEB)

Der Schweizerische Verband für Weiterbildung (SVEB) führte im Frühjahr 2002 in Zusammenarbeit mit der Universität Trier eine Umfrage in kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz durch. Die Auswahl der Betriebe erfolgte dabei unter Berücksichtigung des Sektors, der Betriebsgrösse und der regionalen Lage. Es handelt sich um eine repräsentative Stichprobe, die rund 1200 Betriebe umfasst. Davon beschäftigten 180 Kleinstbetriebe (14%) 1 bis 9 Personen, 276 Kleinunternehmen (22%) 11 bis 49 Personen und 266 Mittelbetriebe (21%) 50 bis 249 Personen. 529 Betriebe (42%) machten keine Angabe zur Anzahl der Beschäftigten. Der SVEB stellte für das vorliegende Forschungsprojekt dankenswerterweise einen Teil der Daten für die Auswertung zur Verfügung.

Aspekte der betrieblichen Weiterbildung in Abhängigkeit der Betriebsgrösse

Der Hauptgrund für die betriebliche Weiterbildung ist – unabhängig von der Unternehmensgrösse – die Steigerung der fachlichen Fähigkeiten, gefolgt vom Kennenlernen neuer technischer Verfahren und Produkte. Die Imagepflege ist für die Unternehmen ein weiterer Grund zur betrieblichen Weiterbildung, wobei dies bei den Kleinstunternehmen mehr als bei Klein- oder Mittelunternehmen der Fall ist. Die meiste Weiterbildung findet – wiederum unabhängig von der Betriebsgrösse – im Bereich von EDV und Informationstechnologien statt (37% aller KMU). Am wenigsten gefragt sind Weiterbildungskurse im Bereich der Ergonomie. Etwa die Hälfte der Unternehmen unterstützen die allgemeine betriebliche Weiterbildung.

Der Prozentsatz an Firmen, welche die Weiterbildung von Fähigkeiten fördern, die auch in anderen Betrieben von Nutzen sind, ist bei den Kleinunternehmen am grössten und bei den Kleinstunternehmen am geringsten. 40% der befragten Unternehmen haben angegeben, dass sie die allgemeine betriebliche Weiterbildung (eher) nicht forcieren. Und schliesslich zeigt sich, dass private Weiterbildungsinstitutionen sowie Angebote der Berufs- und Branchenverbände die grösste Bedeutung haben. Rund ein Drittel aller KMU machen davon Gebrauch. Die Berufs- und Branchenverbände sind vor allem für die Kleinstbetriebe wichtig. Dies ist nachvollziehbar und bestätigt die Feststellung, dass die Betriebe desto mehr auf externe Hilfe oder Anbieter angewiesen sind, je kleiner sie sind. Mit zunehmender Firmengrösse kann man es sich eher leisten, eigene Weiterbildung durchzuführen.

Formen der Weiterbildung

Zwei Drittel der im Auftrag des SVEB befragten Betriebe lassen ihr Personal extern weiterbilden. Am häufigsten angewendet werden hierbei Kurse, gefolgt von Seminaren, Kongressen und Workshops. Zwischen den verschiedenen Unternehmensgrössen sind kaum Unterschiede auszumachen. Gemäss diesen Daten führt dagegen nur die Hälfte der Firmen betriebsinterne Weiterbildungen durch. Beliebt sind dabei Schulungen durch andere Mitarbeiter.

Besondere Aufmerksamkeit widmen die Unternehmen der Weiterbildung «on the job». Dabei dominieren Instruktionen durch andere Mitarbeitende, Vorgesetzte oder ausserbetriebliche Spezialisten. Dazu kommen der Erfahrungsaustausch untereinander und das Lesen von Fachliteratur.

Überprüfung der Wirksamkeit von Weiterbildungsmassnahmen

Zwei Fünftel der befragten Firmen überprüfen die Wirkung von Weiterbildungsmassnahmen, ein Viertel verzichtet darauf und vom Rest hat man keine Angaben. Zwei Arten der Evaluation herrschen vor: Die einen befragen die Weiterbildungsteilnehmenden, die anderen lassen sie am Arbeitsplatz beobachten.

Ein Drittel der Unternehmer geben an, Weiterbildungen seien für die Angestellten lohnentscheidend, während zwei Fünftel der befragten Betriebe dies vernein-

nen. Für zwei Fünftel der Firmen ist Weiterbildung auch beförderungsentcheidend. Ebenso viele wiederum sagen aber, Weiterbildung wirke sich nicht auf die berufliche Stellung der Teilnehmenden aus. Je grösser der Betrieb, desto eher wird die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung bei Beförderungsentscheidungen berücksichtigt.

Weiterbildungsformen und ihre qualifizierenden Wirkungen

Die SVEB-Daten belegen zwei statistisch signifikante Determinanten betrieblicher Weiterbildungsaktivität, nämlich zum einen die Betriebsgrösse und zum andern die Beschäftigtenstruktur (Anteil hochqualifizierter Arbeitnehmer[innen]). Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb Weiterbildung anbietet beziehungsweise finanziert, ist umso höher, je grösser der Betrieb ist. Und die Wahrscheinlichkeit einer betrieblichen Weiterbildungsaktivität ist ferner umso grösser, je höher der Anteil der Beschäftigten mit einer hohen Qualifikation ausfällt.

Die Betriebe betrachten zudem Weiterbildung mit höherer Wahrscheinlichkeit als aufstiegswirksam, wenn sich ihre Mitarbeitenden tatsächlich (intern oder extern) weiterbilden. Hingegen lässt sich nur bei externer Weiterbildung feststellen, dass sie sich signifikant positiv auf die Höhe der Löhne auswirkt.

Weitergehende Analysen führen zum Schluss, dass Betriebe, in denen sich die Mitarbeitenden durch Seminare weiterbilden, mit höherer Wahrscheinlichkeit angeben, die betriebliche Weiterbildung sei aufstiegs- und/oder lohnwirksam. Ausserdem erweisen sich die Formen des computerunterstützten Lernens («E-Learning») und des Fernunterrichts als deutlich positiv für die Wahrscheinlichkeit, nach der betrieblichen Weiterbildung ein höheres Einkommen zu erzielen.

4

Ökonometrische Evaluation der qualifizierenden Wirkungen

Ergänzend überprüfen wir nun die Wirkungen der betrieblichen Weiterbildung anhand eines indirekten ökonometrischen Verfahrens. Wir richten dabei den

Blick auf drei Erfolgskriterien, die wir dank der SAKE schätzen können. Es handelt sich um die Stabilität der Beschäftigung, den Lohn und die beruflichen Aufstiegschancen. Haben sich diese durch die betriebliche Weiterbildung verändert?

Das Selektionsproblem – methodisches Vorgehen

Im Zentrum der ökonomischen Evaluation von Weiterbildung steht das Selektionsproblem: Die an Weiterbildungsmaßnahmen Teilnehmenden stellen in der Regel bereits eine Auswahl dar. Der Arbeitgeber fördert zum Beispiel die Motiviertesten oder jene, denen spezifisches Fachwissen fehlt. Nur zu messen, ob sich nach einer Weiterbildungsmaßnahme der Lohn verändert hat, genügt deshalb nicht. Denn die Löhne hätten sich aufgrund der spezifischen Merkmale der Teilnehmenden (Ausbildung, Motivation) möglicherweise auch ohne Kursbesuch verändert.

Wir benötigen also Vergleichspersonen mit ähnlichen Eigenschaften, die keine betriebliche Weiterbildung besucht haben. Um möglichst alle anderen Einflüsse auszuschalten, die sich nicht beobachten lassen, sollte man zudem nicht nur die Lohndifferenz betrachten, sondern danach fragen, ob die Löhne der Teilnehmenden durch den Kursbesuch stärker gestiegen sind als bei den Nichtteilnehmenden (Difference-in-Difference-Ansatz).

Dieser Difference-in-Difference-Ansatz untersucht zuerst, welche Eigenschaften die Teilnahme an einer betrieblichen Weiterbildung beeinflussen. Im zweiten Schritt werden Paare gebildet. Zu jedem Teilnehmenden sucht man eine möglichst ähnliche Vergleichsperson aus der Gruppe der Nichtteilnehmenden. Und im dritten Schritt wird verglichen: Verändern sich Teilnehmende und Nichtteilnehmende mit Blick auf ein bestimmtes Erfolgskriterium unterschiedlich? Wächst dann beispielsweise der Lohn bei den Teilnehmenden stärker als bei ihren zugeordneten Nichtteilnehmenden, spricht man von einem Erfolg der Massnahme (aus Sicht der Beschäftigten).

Ökonometrische Analyse: Teilnahme und Wirkungen

Als erklärende Variablen für die individuelle Teilnahmewahrscheinlichkeit haben wir das Geschlecht, das Alter, die Nationalität, die Ausbildung, den Lohn des Vorjahres, die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die Betriebsgrösse, die Wohnregion sowie die Branche verwendet, in welcher der Betrieb tätig ist.

Am meisten Bedeutung kommt der Ausbildung zu. Je höher das Ausbildungsniveau ist, desto mehr steigt die Wahrscheinlichkeit, betriebliche Weiterbildungskurse zu besuchen. Die Betriebsgrösse bildet einen weiteren signifikanten Einflussfaktor. Es sind vor allem die grossen Betriebe, die sich an der Finanzierung der Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden beteiligen. Die Region spielt keine signifikante Rolle, sehr wohl dagegen die Branche. Die öffentliche Verwaltung ist besonders weiterbildungsaktiv. Die Ergebnisse der deskriptiven Analyse scheinen sich hier zu bestätigen.

Nun ordnen wir jeder teilnehmenden eine nichtteilnehmende Person mit der gleichen Teilnahmeneigung zu. Für jedes dieser Paare wird dann berechnet, wie sie sich zwischen 1997/1998 und 2000 bezüglich der Erfolgskriterien (Beschäftigungswahrscheinlichkeit, standardisierter Bruttomonatslohn und beruflicher Aufstieg) unterscheiden. Der Durchschnitt dieser Differenz ergibt den Massnahmeeffekt.

Bezüglich der Beschäftigungsstabilität beobachteten wir positive Effekte: Im Durchschnitt über alle Paare ist die Beschäftigungsstabilität bei den an betrieblicher Weiterbildung Teilnehmenden höher als bei den ihnen zugeordneten Vergleichspersonen. Dies betrifft sowohl die Veränderung über den Zeitraum 1998 (ein Jahr vor der Massnahme) als auch über den Zeitraum 1997 (zwei Jahre vor der Massnahme) bis 2000 (ein Jahr nach der Massnahme). Diese Effekte sind jedoch ausgesprochen klein und zudem nicht signifikant verschieden von Null.

Der Difference-in-Difference-Effekt auf den Lohn ergibt zwischen 1998 und 2000 noch immer einen Vorteil der Teilnehmenden gegenüber den Nichtteilnehmenden (bei Ersteren stieg der durchschnittliche Lohn um gut 100 Franken stärker als bei den ihnen zugeordneten Nichtteilnehmenden); allerdings ist dieser – auf dem 95%-Signifikanzniveau – nicht signifikant verschieden von Null. Das gleiche gilt

für den grösseren Zeitraum. Hier wird der Vergleich zwischen den Jahren 2000 und 1997 vorgenommen mit dem Ziel, mögliche Pre-program-Effekte zu umgehen. Hierfür verbleiben nun nur noch 34 Paare für einen Vergleich der Veränderung der Löhne, und auch in diesem Fall zeigt sich ein zwar positiver, jedoch nicht signifikanter Effekt der betrieblichen Weiterbildung auf die Lohnänderung der Teilnehmer im Vergleich zu ihren zugeordneten Partnern.

Das letzte Erfolgskriterium zur Beurteilung der Wirkung betrieblicher Weiterbildungsmassnahmen im Jahr 1999 betrifft den Unterschied zwischen Teilnehmern und zugeordneten Vergleichspersonen in Bezug auf die Veränderung in ihrer beruflichen Stellung. Die Veränderung in der beruflichen Stellung ist demnach zwischen 1998 und 2000 im Mittel über alle Paare zugunsten der Teilnehmer ausgefallen, der geschätzte Effekt ist jedoch sehr klein und fällt nicht signifikant von Null verschieden aus. Dasselbe gilt, wenn man die Veränderung im beruflichen Status zwischen 1997 und 2000 betrachtet. Hier ist zwar der Effekt negativ, aber ebenfalls insignifikant; zudem ist die Zahl der für die Evaluation zur Verfügung stehenden Paare mit 47 sehr klein.

Die Ergebnisse der ökonomischen Analyse sind mit Vorsicht zu beurteilen, so dass man bei der Verallgemeinerung für die ganze Schweiz sehr behutsam sein sollte. So ist die Zahl der Teilnehmenden, deren Angaben für die ökonomische Evaluation ausgewertet werden können, mit 116 sehr gering. Der Grund dafür liegt in der Notwendigkeit, ausschliesslich Personen zu evaluieren, die nur im betrachteten Evaluationszeitraum an einer betrieblichen Weiterbildung teilgenommen haben und sonst an keiner anderen beruflichen Weiterbildung. Selbst mit einem umfangreichen Datensatz wie jenem der SAKE stösst man hier bald an Grenzen, ist doch die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung in der Schweiz offensichtlich stark verbreitet. Des Weiteren zeigte sich bei den ökonomischen Arbeiten, dass die geschätzten Effekte nicht sonderlich stabil sind und von der Spezifikation der Schätzung für die Teilnahmewahrscheinlichkeit abhängen. Schliesslich ist der betrachtete Zeithorizont von 1998 bis 2000 sehr kurz. Interessant wären auch längerfristige Effekte der betrieblichen Weiterbildung, die möglicherweise noch sehr viel später nach Beendigung des Kurses auftreten können. Auch eine solche Analyse ist jedoch mit der hier verwendeten Datenbasis nicht möglich, sowohl wegen der Fallzahlen als auch aufgrund des begrenzten Panelcharakters der SAKE von maximal 5 Jahren.

Schlussfolgerung

Die Situation der betrieblichen Weiterbildung in der Schweiz lässt sich – ausgehend von den formulierten Hypothesen – folgendermassen charakterisieren:

- a) Die betriebliche Weiterbildung ist abhängig von der Betriebsgrösse. Grössere Firmen sind in diesem Bereich aktiver als kleinere Firmen.
- b) Die betriebliche Weiterbildung hängt mit der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten zusammen. Je höher die Qualifikation der Belegschaft ist, desto eher beziehungsweise mehr innerbetriebliche Weiterbildung wird durchgeführt.
- c) Die betriebliche Weiterbildung ist geschlechtsabhängig. Weibliche Arbeitskräfte nehmen seltener an betrieblicher Weiterbildung teil.
- d) Die betriebliche Weiterbildung hängt von der Branche ab. Die öffentliche Verwaltung, Banken und Versicherungen sind diesbezüglich sehr aktiv, während Unternehmen aus dem zweiten (industriellen) Sektor die Weiterbildung tendenziell eher vernachlässigen.
- e) Die Humankapitalinvestitionen der Betriebe halten sich in Grenzen. Ein Viertel aller männlichen Erwerbstätigen und ein Fünftel aller weiblichen Erwerbstätigen partizipieren an einer betrieblichen Weiterbildung. Im internationalen Vergleich bewegen sich die schweizerischen Unternehmen im (hinteren) Mittelfeld.
- f) Die Vielfalt an betrieblichen Weiterbildungsformen ist gross, wobei die Datenlage nur grundsätzliche Betrachtungen ermöglicht. Sehr gebräuchlich sind interne und externe Weiterbildungen.
- g) Die Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildungsmassnahmen ist ebenfalls von der Unternehmensgrösse abhängig und basiert auf einfachen Verfahren. Bei kleinen Firmen ist die Wahrscheinlichkeit geringer als bei Grossbetrieben, dass der Erfolg beziehungsweise die Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen überprüft wird. Zwei Arten der Evaluation stehen – unabhängig von der Betriebsgrösse – im Vordergrund: die Befragung der WeiterbildungsteilnehmerInnen und die Beobachtung der Weiterbildungsteilnehmer(innen) am Arbeitsplatz.

- h) Ein grosser Teil der Betriebe messen der betrieblichen Weiterbildung eine qualifizierende Wirkung bei. Die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebe aussagen, das Weiterbildungsverhalten ihrer Mitarbeitenden sei aufstiegswirksam, hängt signifikant positiv mit internen und externen Weiterbildungsmassnahmen (vor allem dem Besuch von Seminaren) der Beschäftigten zusammen. Lohnwirksamkeit lässt sich lediglich bei der externen Weiterbildung (Seminare, E-Learning, Fernunterricht) feststellen.
- i) Die Anwendung ökonomischer Verfahren führt dagegen zum Schluss, es gäbe keine qualifizierenden Wirkungen von betrieblichen Weiterbildungsmassnahmen. Gemäss ökonomischen Analysen haben an betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen Teilnehmende weder eine höhere Beschäftigungssicherheit, noch profitieren sie von Effekten wie höheren Löhnen oder Verbesserung der beruflichen Position.

Diese Feststellungen haben verschiedene Implikationen. So sind verstärkte Bemühungen notwendig, die Weiterbildungsaktivitäten kleinerer und kleinster Betriebe zu verstärken, damit diese konkurrenzfähig bleiben und sich das Humankapital der Belegschaft erhalten lässt. Mögliche Ansatzpunkte sind staatliche Hilfeleistungen (zum Beispiel Zur-Verfügung-Stellen der Infrastruktur für die Weiterbildung) oder private Formen der Unterstützung (zinsgünstige Darlehen von Banken und Stiftungen). Gefordert sind aber in erster Linie die Betriebe selbst. Sie sind angehalten, sich entsprechend zu organisieren. Problematisch ist auch die Tatsache, dass weibliche und unterqualifizierte Arbeitskräfte bei der betrieblichen Weiterbildung benachteiligt werden. Insbesondere gerade für Problemgruppen wie Personen mit einer tiefen Qualifikation, die ein höheres Arbeitslosigkeitsrisiko aufweisen, wären betriebliche Weiterbildungsmassnahmen geeignet, praxisnahe Qualifikationen zu vermitteln. Es ist deshalb zu prüfen, inwiefern von staatlicher Seite Anreize geschaffen werden können, damit bei der betrieblichen Weiterbildung vermehrt auch die weniger qualifizierten Beschäftigten berücksichtigt werden können, dies im Bewusstsein, dass bei diesen Personen ohnehin ein höheres Risiko besteht, dass sie staatliche Versicherungsleistungen beanspruchen.

Die Unternehmen können auf vielfältige Formen der betrieblichen Weiterbildung zurückgreifen. Die befragten Betriebe messen vor allem den Seminaren, dem E-Learning und dem Fernunterricht eine qualifizierende Wirkung zu. Bei diesen Fortbildungsformen ist die Wahrscheinlichkeit am grössten, dass die Weiterbildungs-

teilnehmer(innen) von Effekten wie höheren Löhnen oder einer besseren beruflichen Position profitieren. Gestützt auf die Anwendung wissenschaftlicher, ökonomischer Verfahren muss allerdings davon ausgegangen werden, dass zumindest kurzfristig die Weiterbildungsteilnehmer(innen) mit keinen qualifizierenden Wirkungen rechnen dürfen. Es empfiehlt sich, die Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen periodisch zu überprüfen. Den Unternehmen verursacht die betriebliche Weiterbildung einen hohen Aufwand, dem ein entsprechender Ertrag gegenüberstehen sollte. Es existieren genügend Verfahren, die einen Kosten-Nutzen-Vergleich ermöglichen. Allerdings sollte nicht nur die Erfolgskontrolle, sondern auch die betriebliche Weiterbildung an sich – unabhängig von der Unternehmensgrösse – forciert werden. Internationale Vergleiche zeigen, dass sich die schweizerischen Unternehmen in dieser Hinsicht lediglich im (hinteren) Mittelfeld bewegen. Die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung darf nicht unterschätzt werden, spricht man doch allgemein vom Wettbewerbsfaktor Weiterbildung.

Kontakt

Dr. Hedwig Prey
St. Galler Wirtschafts-Consulting (SWC)
Schmid, Widmer, Prey AG
Rosenbergstrasse 62
9000 St. Gallen
Tel. 071 220 87 30
hedwig.prey@online.de