



Martin Wicki

Qualifikations- bedarf auf dem Arbeitsmarkt

Zusatzauswertung
einer Firmenbefragung
in den Regionen Biel-Seeland
und Oberraargau

**Keine
Ausleihe**

Am 1. Oktober 1990 hat die Koordinationsstelle für Weiterbildung, eine interfakultäre Einrichtung der Universität Bern, ihre Arbeiten aufgenommen. Drei Aufgaben nimmt die Koordinationsstelle für Weiterbildung wahr: Sie initiiert, koordiniert, betreut und verwirklicht zusammen mit den Fakultäten und Instituten Weiterbildungsprojekte. Sie führt Lehrveranstaltungen zur Weiterbildung durch und beteiligt sich auch an einzelnen Weiterbildungsprogrammen. Schliesslich führt sie Forschungen zu Bedarfs-, Vermittlungs- und Evaluationsfragen durch.

Arbeitsberichte

In dieser Reihe veröffentlicht die Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern Studien und Berichte zur universitären Weiterbildung in ihrem wissenschaftlichen und beruflichen Zusammenhang. Dabei geht es nicht nur um die Frage, wie Weiterbildung und soziale, politische, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen zusammenhängen. Es soll auch untersucht werden, welchen Beitrag universitäre Weiterbildung zur Orientierung und Sinnstiftung leisten kann. Die Koordinationsstelle hofft, mit diesen Beiträgen zum Verständnis der Weiterbildung, ihrer Voraussetzungen und ihrer Reichweite beizutragen und dadurch ihren Ausbau zu fördern.

Die inhaltliche Verantwortung für die Berichte liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Herausgeber: Prof. Dr. Karl Weber, Direktor Koordinationsstelle für Weiterbildung

Bisher sind folgende Arbeitsberichte erschienen:

1	Koordinationsstelle für Weiterbildung	Jahresdokumentation 1992	1992	vergriffen
2	Koordinationsstelle für Weiterbildung	Hochschule und Weiterbildung in der Diskussion (Workshopbericht Kongress SGS)	1992	14.00
3	Doris Aebi	Universitäre Weiterbildung im Spannungsfeld von Wissenschaft und Praxis	1992	14.00
4	Koordinationsstelle für Weiterbildung	Berufliche Arbeitsteilung und wissenschaftliche Weiterbildung (Symposiumsbericht)	1992	30.00
5	Koordinationsstelle für Weiterbildung	Handlungsbedarf in der Bildungspolitik ? (Seminarbericht)	1992	14.00
6	Adelheid Bürgi-Schmelz, Karl Weber	Technikgestaltung und -bewertung	1992	14.00
7	Per Bergamin	Wissenschaftliche Weiterbildung im Oberwallis	1993	vergriffen
8	Martin Wicki	Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben des Kantons Solothurn	1993	14.00
9	Rudolf Bürgi	Weiterbildungsprogramm Ingenieurpädagogik (Konzept)	1993	7.00
10	Günter Cyranek, Adelheid Bürgi-Schmelz (Hrsg.)	Computergestützte kooperative Arbeit (Dokumentation der gleichnamigen Weiterbildungsveranstaltung)	1993	14.00
11	Karl Weber (Hrsg.)	Berufsbildung und Allgemeinbildung: Konstanz und Wandel eines bildungspolitischen Problems	1993	14.00
12	Marianne Gertsch	Weiterbildungsbedarf der Institutionen der schweizerischen Drogenhilfe	1994	20.00
13	Martin Wicki	Komparative Evaluation zweier Fort- und Weiterbildungsprojekte im Suchtbereich	1994	20.00*
14	Koordinationsstelle für Weiterbildung	Jahresdokumentation 1994	1994	gratis
15	Valentin Küng	Konzept für ein Weiterbildungsangebot im Spannungsfeld Wissenschaft-Technik-Gesellschaft	1995	14.00
16	Karl Weber	Modulare berufliche Weiterbildung	1995	14.00
17	Koordinationsstelle für Weiterbildung	Symposium 1996: Universitäre Weiterbildung	1997	38.00
18	Martin Wicki, Christian Hofer	Potentiale der Nachdiplomanbieter im Wirtschaftsraum Mittelland	1997	20.00
19	Jan Weisser, Martin Wicki	Die Wirksamkeit universitärer Weiterbildungsveranstaltungen aus der Perspektive der Teilnehmenden	1997	26.00
20	Martin Wicki	Qualifikationsbedarf auf dem Arbeitsmarkt	1998	26.00
21	Marianne Gertsch, Caterina Modetta, Karl Weber	Der Lehrstellenbeschluss - Evaluation : 1. Zwischenbericht	1998	26.00

inkl. 2% MWST

Die Arbeitsberichte können bezogen werden bei:

Koordinationsstelle für Weiterbildung

Falkenplatz 16, 3012 Bern

Telefon 031 / 631 33 61, FAX 031 / 631 33 60, E-mail annette.krebs@kwb.unibe.ch

Martin Wicki

Qualifikationsbedarf auf dem Arbeitsmarkt

Zusatzauswertungen einer Firmenbefragung in den Regionen Biel-
Seeland und Oberaargau

Projekt der Stiftung IFWE Biel im Auftrag des Kantonalen Amtes für
Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA), Volkswirtschaftsdirektion des
Kantons Bern

Arbeitsbericht 20

ISBN 3-906587-03-7

© 1998 by

Universität Bern

Koordinationsstelle für Weiterbildung

Falkenplatz 16, 3012 Bern, 031 / 631 39 28



Inhaltsverzeichnis

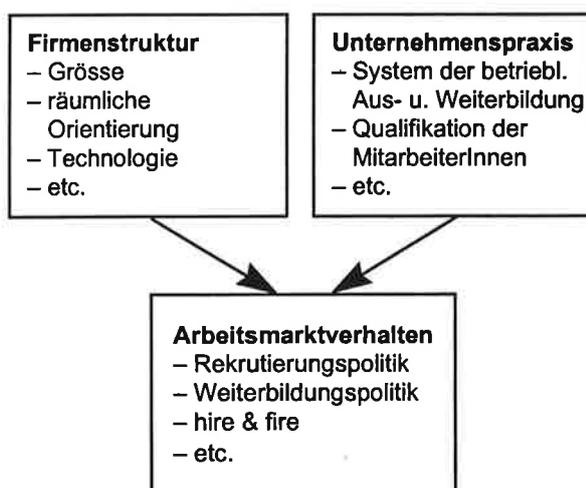
1 EINLEITUNG: AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG DES PROJEKTS	1
2 KONZEPTIONELLES UND METHODISCHES VORGEHEN	3
2.1 Tendenzen der Anforderungsentwicklung in Unternehmungen	3
2.2 Problemstellung für die Arbeitsmarktbehörden	3
2.3 Arbeitsmarktverhalten der Unternehmungen als Angelpunkt	4
2.4 Methodisches Vorgehen und Aufbau des Berichts	6
3 BESCHREIBUNG DER UNTERNEHMENSMERKMALE	8
3.1 Strukturelle Merkmale Grösse, Sektor, Branche, Produkt, Technologie und Marktraum	8
3.2 Die Beschäftigungsstruktur der untersuchten Unternehmen	13
3.3 Merkmale Unternehmenspraxis	18
3.3.1 Arbeitsorganisation	19
3.3.2 Qualitätsmanagement	20
3.3.3 Aspekte der betrieblichen Aus- und Weiterbildungssysteme	21
3.3.4 Versuch einer Typologisierung der Unternehmenskultur	30
4 DAS ARBEITSMARKTVERHALTEN DER UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN	32
4.1 Rekrutierungspolitik	32
4.1.1 Einstellung und Entlassung von Personal und konjunkturelle Lage	32
4.1.2 Rekrutierungsprobleme und Rekrutierungskanäle	38
4.2 Qualifizierungspolitik der Unternehmen	40
5 SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE ARBEITSMARKTBEHÖRDEN	43

1 Einleitung: Ausgangslage und Zielsetzung des Projekts

Im Rahmen des Projekts "Qualifikationsbedarf auf dem Arbeitsmarkt" der Stiftung IFWE Biel wurde eine Umfrage in 62 Firmen der Regionen Biel-Seeland und Oberaargau durchgeführt. Die wichtigsten Resultate dieser Firmenbefragung wurden von Andreas Bircher ausgewertet und in einem Schlussbericht zusammengestellt ("Qualifikationsbedarf auf dem Arbeitsmarkt. Resultate einer Firmenbefragung in den Regionen Biel-Seeland und Oberaargau" 1996/97). Der relativ umfangreiche Fragebogen, der dazu verwendet wurde, holte neben Angaben über die Personalentwicklung, die Rekrutierungs-, die Aus- und Weiterbildungspolitik sowie über die Beziehungen zu den Institutionen der Arbeitsmarktbehörden auch Informationen zu zentralen Unternehmens-, Produkte- und Produktionsmerkmalen ein. Die Fülle der Informationen konnte im erwähnten Auswertungsbericht erst ansatzweise behandelt werden. Deshalb wurde ich im Frühjahr 1997 vom KIGA Bern mit einer Feinauswertung beauftragt, deren Schlussbericht hier vorliegt.

Die Feinauswertung der Firmenbefragung verfolgt zwei Ziele: Sie soll erstens Aufschluss darüber geben, wie sich die Firmen charakterisieren lassen – sowohl in *struktureller Hinsicht* (Grösse, Branche, Zusammensetzung des Personals etc.) als auch bezüglich der *Unternehmenspraxis* (Arbeitsorganisation, Rekrutierungspraxis, Aus- und Weiterbildungspolitik und -praxis etc.), die sich auch als Unternehmenskultur im weiteren Sinne bezeichnen liesse. Dieses erste Ziel ist also vornehmlich auf der deskriptiven Ebene anzusiedeln, wobei aber die einzelnen Merkmale miteinander kombiniert werden. Dieser beschreibende Teil soll den RAV-MitarbeiterInnen Hinweise geben auf typische Charakteristika der Firmen in ihrer Region in struktureller wie auch in kultureller Hinsicht. Es soll versucht werden, die untersuchten Firmen zu Firmentypen zusammenzufassen.

Grafik 1: Untersuchungsanlage



Das zweite Ziel dieses Berichts ist analytischer Art. Die zentrale These lautet, dass das Arbeitsmarktverhalten der Firmen – also der Bedarf an Arbeitskräften in bestimmten Qualifikationssegmenten und die entsprechenden Anstellungspraktiken – zum einen stark mit den strukturellen Merkmalen der Firma, zum andern mit den "kulturellen" Merkmalen der Firmenpraxis zusammenhängt (*Grafik 1*). Zu überprüfen ist also, ob sich die erarbeiteten Firmentypen in ihrem Verhalten auf dem Arbeitsmarkt signifikant voneinander unterscheiden.

In diesem Zusammenhang ist zudem der mögliche (und durchaus plausible) Einwand zu diskutieren, das Arbeitsmarktverhalten sei primär durch konjunkturelle und nicht durch strukturelle Bedingungen determiniert, lasse sich also nicht über eine Typologie, die sich an der Firmenstruktur (und -praxis) orientiert, erschliessen. Wir versuchen ansatzweise, diesen Einwand durch den Einbezug konjunktureller "Störwirkungen" (intervenierende Variablen) zu überprüfen.

Der vorliegende Bericht soll jedoch keine akademische Abhandlung über abstrakte Zusammenhänge zwischen firmenstrukturellen und -praktischen Merkmalen und dem Arbeitsmarktverhalten der Firmen sein, sondern RAV-MitarbeiterInnen Hilfe und Hinweise bieten über mögliche Ansatzpunkte für eine aktive Vermittlertätigkeit gegenüber den Firmen: Je besser die RAV-MitarbeiterInnen die Firmen kennen, je besser sie die Zusammenhänge zwischen Firmenmerkmalen und Bedürfnissen von Firmen nach qualifizierten Arbeitskräften kennen, desto eher können sie abschätzen, wo welches Personal in welchem Umfang vermittelt werden kann.

2 Konzeptionelles und methodisches Vorgehen

2.1 Tendenzen der Anforderungsentwicklung in Unternehmungen

Mit der Globalisierung und der damit verbundenen verschärften Konkurrenz, die in zunehmend grösseren Räumen stattfindet, ändern sich heute die Produktionsanforderungen an die Unternehmungen. Dabei wird allgemein von einer Beschleunigung des Wandels gesprochen, deren Ursachen sowohl in gesellschaftlichen und wirtschaftspolitischen Veränderungen zu suchen sind als auch in der rasanten technologischen Entwicklung, insbesondere im Bereich der Information und Kommunikation. Es ändern sowohl die Technologien der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen als auch die dahinterstehenden Produktionskonzepte. Die meisten derzeit propagierten Produktionskonzepte führen Stichworte wie schlanke Organisation, Flexibilisierung, Kundenorientierung und Qualitätsentwicklung an (Borner u.a. 1991; Womack u.a. 1992).

Ob und in welchem Masse die erwähnten Produktionskonzepte, die ursprünglich für die Produktion von Massenkongsumgütern in Grossunternehmen entwickelt wurden, auch für die Anforderungsentwicklung in den für die schweizerische – und generell die mitteleuropäische – Wirtschaft charakteristischen klein- und mittelbetrieblichen Strukturen relevant sind, sei dahingestellt. Doch obwohl auch in vielen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) meist seit eh und je "schlank" produziert wurde, und ein Abbau des meist sehr polyvalent eingesetzten qualifizierten Personals einen substantiellen Potentialverlust bedeuten würde, sind auch für diese Firmen etliche Veränderungen unverkennbar:

- Die *geographische Ausdehnung des Marktraums*, was die Konkurrenz entsprechend verschärft. Dieser Verschärfung soll mit vermehrter "Flexibilität" und "Kundennähe" begegnet werden.
- Der *Rückgang einer "handwerklichen" Arbeitskultur*, die sich an Werten wie den individuellen betrieblichen Beziehungen (horizontal und vertikal), Betriebstreue, individuellen Fertigkeiten etc. orientierte. Paradoxerweise erleben solche Werte dennoch in der "lean management"-Literatur teilweise eine Wiederbelebung.
- *Zunehmende Bedeutung des Faktors Wissen* für alle Bereiche der Entwicklung, Herstellung und des Vertriebs von Produkten und Dienstleistungen. Dabei tritt Wissen sowohl in Form von Qualifikationspotentialen der MitarbeiterInnen als auch in "geronnener" Form auf (Technologien, Patente).

2.2 Problemstellung für die Arbeitsmarktbehörden

Seit Anfang der 90er Jahre erlebt die Schweiz einen massiven Beschäftigungsrückgang und büsste mit Arbeitslosenquoten von rund 5 % ihre Sonderstellung in Europa ein. Charakteristisch für die bis heute anhaltende konjunkturelle und strukturelle

Krise ist, dass sie alle Wirtschaftssektoren trifft, also auch den dritten, der bisher frei werdende Arbeitskräfte aus dem ersten und zweiten absorbiert hatte, dass neben Hilfs- und Facharbeitskräften vermehrt auch Kader von Arbeitslosigkeit betroffen sind, und dass die Arbeitsmarktsituation – anders als noch in der Krise der 70er Jahre – nicht mehr über ein Abschieben der ausländischen Reservearmee (Saisonniers, Kurzaufenthalter) korrigiert werden kann.

Im 1995 revidierten Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) wurden die Kantone zu aktiven arbeitsmarktlichen Massnahmen (AAM) verpflichtet. Neben Massnahmen, die den Vollzug betreffen (Kostenrationalität und Transparenz der Massnahmen, Reduktion missbräuchlicher Inanspruchnahme etc.), wird mit dem Gesetz das Ziel verfolgt, die *Vermittlungsfähigkeit aller Arbeitslosen* zu verbessern. Um die Vermittlungsbestrebungen zu vernetzen, wurden Regionale Arbeitsvermittlungszentren (RAV) eingerichtet. Im Rahmen der arbeitsmarktlichen Massnahmen gilt es in erster Linie, die Arbeitslosen möglichst nach ihren Qualifikationen in die Wirtschaft zu reintegrieren und allfällige Qualifikationsmassnahmen für sie bereitzustellen. Dazu kommen Arbeitsbeschaffungsmassnahmen, die in unserem Zusammenhang jedoch nicht näher betrachtet werden.

Die Reintegrationsaufgaben erfordern detaillierte Kenntnisse der Bedürfnisse der Wirtschaft einerseits und der Qualifikationen und Bedürfnisse der zu vermittelnden Personen andererseits. Die Qualifikationen, Bedürfnisse und Ziele der Arbeitslosen zu eruieren, dürfte verhältnismässig einfach sein, stehen die Personen doch gewissermassen "zur Verfügung" und haben grundsätzlich ein Interesse, wieder eine ihren Qualifikationen entsprechende Tätigkeit zu finden. Demgegenüber dürfte die Bedarfserhebung bei der Wirtschaft (der Begriff *Bedarf* ist bewusst weiter gefasst als der "subjektive" Begriff *Bedürfnis*) grössere Mühen bereiten. Denn erstens bestanden bisher in der Regel nur punktuelle Kontakte zwischen den staatlichen Arbeitsvermittlungsbehörden und den Unternehmen, und zweitens fehlte es an einem angemessenen Erhebungsinstrument für den Arbeitskräfte- und Qualifikationsbedarf der Firmen. Das IFWE-Projekt versucht, diese Probleme anzugehen, indem es einerseits in einer Testregion eine umfangreichere Befragung durchführen liess, deren Resultate in diesem Bericht ausgewertet werden. Dies soll den RAV-MitarbeiterInnen vertiefte Einblicke in die Problemkonstellationen bei den Unternehmen ihrer Region geben und damit das Sensorium für die Wahrnehmung des Arbeitskräfte- und Qualifikationsbedarfs schärfen. Andererseits wurde das Projekt aber von Anfang an so angelegt, dass nicht etwa ein externer Beauftragter anonyme Bedarfssumfragen in den Unternehmen durchführt, sondern diese Aufgabe – mit reduziertem Fragebogenumfang und wahrscheinlich zusätzlichen Hilfsinstrumenten – von den Arbeitsvermittlungszentren selbst wahrgenommen wird.

2.3 Arbeitsmarktverhalten der Unternehmungen als Angelpunkt

Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 2.1 beschriebenen Ausgangslage wird die Frage nach dem Arbeitsmarktverhalten der Unternehmen zu einem zentralen Angel-

punkt sowohl für das individuelle Unternehmen, für die einzelnen Beschäftigten als auch für die staatlichen Arbeitsmarktbehörden und die Bildungspolitik. Sie lässt sich wie folgt formulieren: Welches Verhalten legen die Firmen an den Tag, um den sich beschleunigt verändernden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden? Im Kern geht es also darum, wie die Unternehmen zu den notwendigen Potentialen, insbesondere auch zum Know-how gelangen und welche Strategien sie dabei verfolgen.

Grundsätzlich sind *drei Unternehmensstrategien* denkbar, um das notwendige Wissens- und Könnenspotential für die Firmen bereitzustellen: die *Qualifizierung* der bestehenden MitarbeiterInnen durch Aus-, Weiterbildungs- und Umschulungsmassnahmen, die *Rekrutierung* qualifizierter MitarbeiterInnen oder der *Erwerb von Know-how* durch Patente oder die Übernahme von Firmen (wobei damit allein die Umsetzung noch nicht garantiert ist). Die letzte Firmenstrategie soll in dieser Studie beiseite gelassen werden. Uns interessieren hingegen die firmenspezifischen Anstrengungen der Rekrutierungs- und der Qualifizierungspolitik. Sie umfassen zum einen das, was wir als Arbeitsmarktverhalten bezeichnen, zum andern sind sie – zusammen mit der verfolgten Strategie der Arbeitsorganisation bzw. des Arbeitseinsatzes – Teil der firmenspezifischen Unternehmenskultur.

Bezüglich der *Qualifizierungs- und Arbeitseinsatzpolitik* kann davon ausgegangen werden, dass neue Technologien und Produktionsverfahren die Gestaltungsoptionen der Unternehmen im allgemeinen eher vergrössern als einschränken. Die Arbeitseinsatz- oder -organisationsoptionen der Unternehmen bewegen sich theoretisch auf einer Achse mit den beiden Polen Arbeitsteilung/Segmentierung und Kooperation/Integration. Es kann also zur Erreichung derselben Ziele entweder auf eine stark arbeitsteilige Unternehmenspolitik gesetzt werden, die sich vor allem auf gering qualifizierte, aber stärker hierarchisch eingebundene MitarbeiterInnenpotentiale abstützt, oder es kann eine systematische, auf Langfristigkeit ausgerichtete Arbeitspolitik verfolgt werden, welche die MitarbeiterInnenpotentiale in den Mittelpunkt stellt, sie systematisch aufbaut und entwickelt. Zweifellos bewegen sich die meisten Firmen irgendwo zwischen diesen beiden Polen. Es sind aber auch Strategien verbreitet, welche eine stark arbeitsteilige, auf gering qualifizierten Arbeitskräfteeinsatz abgestützte Politik verfolgen, und dabei nur eine (kleinere) Stammbesetzung nachhaltig und systematisch qualifizieren.

Die Beziehung zwischen praktizierter Arbeitspolitik des Unternehmens und dem Markterfolg ist weder einfach noch eindeutig, doch weisen etliche Firmenuntersuchungen nach, dass die Ziele Innovativität, Flexibilität und Qualitätsleadership mit einer systematischen Qualifizierungspolitik weit besser zu erreichen sind als durch eine Politik des Einsatzes niedrigqualifizierter Arbeitskräfte in hoch arbeitsteiliger Organisation (Gebert/Steinkamp 1990; zur wachsenden Bedeutung des Wissensmanagements vgl. Lippert u.a. 1996).

Was die *Rekrutierungspolitik* betrifft, so ist offensichtlich, dass trotz Rezession und erhöhter Arbeitslosigkeit die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften keineswegs der Vergangenheit angehört, wengleich auch hochqualifizierte Arbeitskräfte heute oft von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Hinweise darauf finden sich sowohl in Presseberichten als auch in Berichten über Unternehmensbefragungen (IFWE/Bircher 1996/97, Chambres de commerce et de l'industrie 1996). Alles deutet darauf hin, dass die gesuchten und die nachgefragten Qualifikationen bisher ungenügend aufeinander abgestimmt werden konnten. Diese Situation soll mit den RAV verbessert werden. In unserer Untersuchung muss es aber darum gehen, neben der Frage nach dem Bedarf von Arbeitskräften einer bestimmten Qualifikationsstufe abzuklären, was die Firmen selbst zur Integration und Qualifikation beitragen (können). Ein funktionierendes Informationsnetz zwischen RAV und den regionalen Firmen wird auch rascher klären, welcher Bedarf an Qualifikationen besteht, den die Unternehmen nicht selbst decken können.

2.4 Methodisches Vorgehen und Aufbau des Berichts

Bei der vorliegenden vertieften Analyse stützen wir uns auf die Daten der IFWE-Firmenbefragung (Bircher 1996/97). Die Befragung war zwischen August und Dezember 1996 in 62 Firmen der RAV-Regionen Biel-Seeland und Oberaargau mit den jeweiligen Personalverantwortlichen durchgeführt worden und dauerte jeweils zwischen einer und drei Stunden. Die Resultate der Befragung konnten in tabellarischer Form (EXCEL) übernommen werden und wurden in ein Statistikprogramm (SPSS) übertragen, mit welchem die folgenden deskriptiven Auswertungen vorgenommen wurden.

Der Analyse liegt die Hypothese zugrunde, dass sich das Arbeitsmarktverhalten der Firmen mit strukturellen und firmenkulturellen Merkmalen erklären lässt. Deshalb wurden zuerst die strukturellen und darauf die kulturellen Merkmale der befragten Firmen herausgearbeitet und in ihrem Zusammenhang diskutiert. Sodann wurden auf der Basis dieser Merkmale Firmentypen gebildet. Schliesslich wurde nach dem Arbeitsmarktverhalten gefragt und nach den Zusammenhängen mit den oben erwähnten Firmenmerkmalen.

Wenn von strukturellen Merkmalen die Rede ist, so sollen hier die Branchen- und Sektorzugehörigkeit, die Grösse des Betriebs, die Art der Produkte und deren Produktion, der Markttraum und die Marktorientierung gemeint sein. Als weiterer struktureller Aspekt wird die Zusammensetzung des Personals nach qualifikatorischen Merkmalen diskutiert. Unter firmenkulturellen Merkmalen sind der Grad der Arbeitsteilung und Hierarchisierung sowie die Organisation und Zugänglichkeit von Aus- und Weiterbildung zu verstehen. Es ist offensichtlich, dass zwischen strukturellen und kulturellen Merkmalen enge Verknüpfungen bestehen. Diesen Verknüpfungen soll in dieser Studie nachgegangen werden, wobei versucht wird, mit Typologien zu arbeiten.

Anschliessend soll das Arbeitsmarktverhalten der Unternehmen dargestellt, diskutiert und in Zusammenhang zu den Firmenmerkmalen gesetzt werden. Dabei ist zu beachten, dass diese Beziehungen durch konjunkturelle Gegebenheiten beeinflusst werden können. Unter dem Arbeitsmarktverhalten ist die Rekrutierungs- und Qualifizierungspolitik der Unternehmen zu verstehen, die wiederum einen Teil der Unternehmenskultur darstellt.

3 Beschreibung der Unternehmensmerkmale

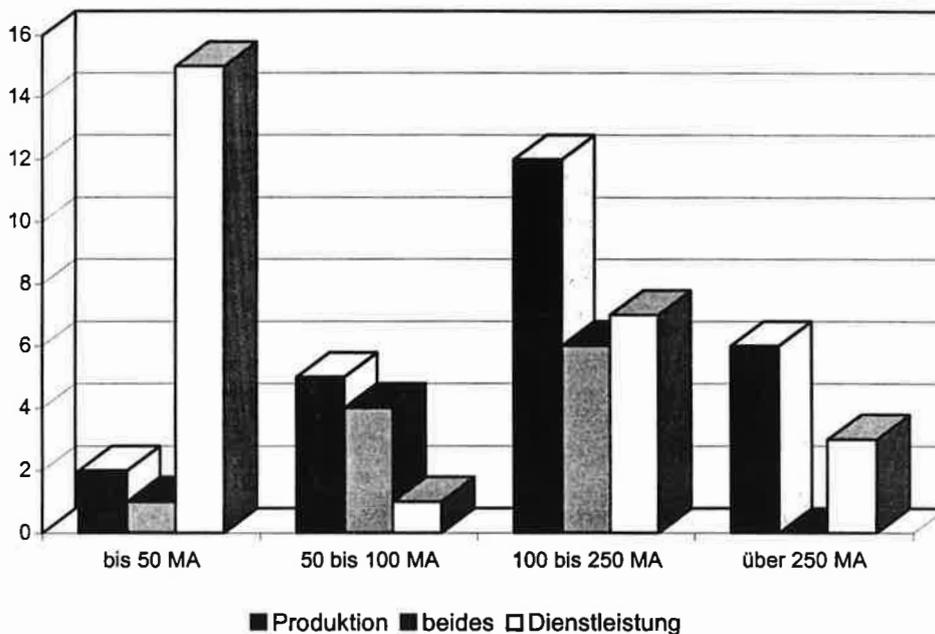
3.1 Strukturelle Merkmale Grösse, Sektor, Branche, Produkt, Technologie und Marktraum

Betriebsgrössen und Sektoren

Der Schlussbericht der IFWE-Studie von Bircher gibt die Betriebsgrössenstruktur und den Sektor der untersuchten Unternehmungen detailliert wieder (Bircher 1996/97:4). Die durchschnittliche Unternehmensgrösse beträgt 149 MitarbeiterInnen, wobei das kleinste nur 7, das grösste dagegen 1'200 Mitarbeiter umfasst. Zusammen beschäftigen die Unternehmen 9'248 Personen. Rund 40 % der befragten Unternehmungen sind in der Produktion bzw. im Dienstleistungssektor tätig, rund ein Fünftel ist in beiden Sektoren stark.

Die beiden Sektoren (Produktion¹ und Dienstleistung) unterscheiden sich stark in ihrer Grössenstruktur: Während die kleinen Firmen stark im Dienstleistungsbereich vertreten sind, sind die grösseren (100 bis 250 MitarbeiterInnen) Unternehmen vor allem im Produktionsbereich angesiedelt. Auch bei den grössten Unternehmungen haben die Produktionsbetriebe das Übergewicht (*Grafik 2*). Unter den Dienstleistungsfirmen finden sich besonders viele Kleinstbetriebe mit weniger als 10 MitarbeiterInnen.

Grafik 2: Grössenstruktur der Unternehmungen nach Sektor



¹ Dabei wurden die Branchen Energie, Steine/Erden und Bau dem Produktionssektor zugeschlagen, was – zumindest bezüglich der beiden erstgenannten – nicht mit der üblichen schweizerischen Zuordnung konform ist.

Branchen

Nach Branchen aufgeschlüsselt zeigt sich folgendes Bild: Fünf Unternehmen gehören dem Bereich Energie, Steine/Erden an, 22 den traditionellen Industriebranchen: Eisen/Metall (1), Chemie/Pharma (1), Holz/Papier (2), Maschinen/Apparate/Fahrzeugbau (7), Elektro/EDV (3), Uhren/Feinmechanik/Optik (2), Druck/Verlage (2), Textil/Bekleidung (3) und Nahrungs-/Genussmittel (1). Es konnten bloss 7 Baufirmen befragt werden, was weit unter dem Branchenanteil in den untersuchten Regionen liegt. 21 Unternehmen gehören dem Dienstleistungssektor an mit den Branchen Handel (4), Banken/Versicherungen (5), Beratung (5), Verkehr/Transport/Lager (4) und Medien/Nachrichten (3). 7 Unternehmen konnten keiner Branche zugeordnet werden oder lieferten keine näheren Angaben.

Es versteht sich von selbst, dass die untersuchten Firmen nicht als repräsentativ für ihre jeweilige Branche gelten können. Dennoch wollen wir die Grössenstruktur der Betriebe kurz nach Branchen erläutern: Die grössten Firmen finden sich in den Branchen Maschinen/Apparate/Fahrzeugbau, Uhren/Feinmechanik/Optik und Nahrungs-/Genussmittel, wo durchschnittlich über 200 MitarbeiterInnen beschäftigt sind. Versicherungen und Beratungen sind demgegenüber mit einer Durchschnittsgrösse von ungefähr 13 MitarbeiterInnen am kleinsten. Eher klein sind auch die Firmen in den Branchen Holz/Papier, Medien/Nachrichten und Verkehr/Transport/Lager. Die Baufirmen figurieren demgegenüber im unteren Mittelfeld, ähnlich wie die Banken und der Bereich Elektro/EDV. Sektorbezogen lässt sich feststellen, dass die Produktionsfirmen im Durchschnitt rund ein Drittel grösser sind als die Dienstleistungsunternehmen.

Produkt und Technologieführerschaft

Aus dem Bericht Bircher (1996/97:5) geht hervor, dass die Verarbeitungstiefe bei zwei Dritteln der Unternehmen als gross bezeichnet wird, bei einem guten Viertel als mittel, und nur ein Zehntel spricht von einer geringen Verarbeitungstiefe. Dies kann als Indiz für die in der Schweiz typische KMU-Struktur betrachtet werden. Auch der Grad der Produktstandardisierung² ist eher klein: 55 % der Befragten sprechen von individualisierten Produkten und Dienstleistungen, nur 16 % produzieren Massenprodukte oder -dienstleistungen. Das restliche knappe Drittel produziert sowohl individualisierte als auch Massengüter bzw. -dienstleistungen oder konnte auf die entsprechende Frage keine eindeutige Auskunft geben.

Es zeigen sich deutliche – aber keineswegs lineare – Zusammenhänge zwischen der Produktstandardisierung (Losgrösse) und der Unternehmensgrösse: Kleine und mittlere Firmen (bis 100 MA) in den untersuchten Testregionen produzieren ebenso

² Im Fragebogen wurde nach "Losgrössen" gefragt: "B5. Wie sehen die Losgrössen der Produkte/Dienstleistungen aus? Tendenziell 1) 'individualisierte' Produkte, 2) Massenprodukte/Dienstleistungen, 3) andere." Es ist offensichtlich, dass gerade bei Dienstleistungen der Begriff "Losgrösse" nicht einfach fassbar ist. Immerhin konnten zwei Drittel der Befragten ihre Produkte der Tendenz nach selbst zuordnen.

wie die grössten Firmen (über 250 MA) eher individualisierte Produkte und Dienstleistungen. Die mit 16 % insgesamt seltene Massenherstellung findet demgegenüber vor allem in den grösseren Mittelunternehmen statt. Kein Zusammenhang lässt sich dagegen zwischen Produktstandardisierung und räumlicher Marktausrichtung (regional, national, international; vgl. unten) erkennen.

Was den Stand der genutzten Technologie betrifft, so hatte der Befragte einerseits die Produkte bzw. Dienstleistungen seines Unternehmens, andererseits den Technologieeinsatz im regionalen, nationalen und internationalen Umfeld zu verorten.³ Es erscheint plausibel, dass mit zunehmender Grösse des Marktraumes die Einschätzung, man befinde sich technologisch an der Spitze, abnimmt. Während 62.5 % der Befragten angeben, ihre Produkte oder Dienstleistungen befänden sich im regionalen Umfeld an der Spitze, sind es im nationalen Umfeld noch 48.6 % und im internationalen Umfeld noch 37.1 %. (Zusammen mit der Nennung Spitze bis Mittelfeld sind es im regionalen Umfeld 89.6 %, im nationalen 83.3 % und im internationalen 57.1 %.) Keine einzige Nennung im regionalen Umfeld beurteilt das Unternehmensprodukt schwächer als im Mittelfeld, im nationalen Umfeld sind es 13.5 % und im internationalen 14.3 %, wobei die Anzahl fehlender Angaben mit zunehmender Grösse des Marktraumes auf 43.5 % zunimmt, was die Aussagekraft schmälert.

Auch die Frage, inwiefern sich das Unternehmen bei der Herstellung des Unternehmensprodukts als technologisch führend einschätzt, wurde eher zurückhaltend beantwortet, wobei die Nennungen wiederum umso spärlicher ausfielen, je weiter der geographische Vergleichsraum gefasst wird. Die Einschätzung, technologisch eine Spitzenstellung einzunehmen, wird mit zunehmender Grösse des Marktraumes ebenfalls seltener, analog zur Frage nach dem Stand der Produktionstechnologie: Im regionalen Umfeld wird noch von 47.8 % technologische Führerschaft postuliert, im nationalen bloss noch von 26.6 %, und im internationalen bezeichnen sich noch 18.2 % als technologisch an der Spitze stehend.

Die Einschätzungen über das technologische Niveau des Produkts selbst und dessen Herstellungsweise decken sich weitgehend (hohe Kreuzkorrelationen). Dabei zeigt sich, dass die Produktionsunternehmungen ihre internationale Stellung etwas kritischer beurteilen als Dienstleistungsunternehmen, die ihre Produkte und das zu deren Herstellung erforderliche technologische Umfeld vergleichsweise häufiger zur Spitze gehörend einschätzen. Es ist bezeichnend, dass Unternehmungen, die laut eigenen Angaben eine Nische für ihre Produkte oder Dienstleistungen gefunden haben (vgl. nächster Abschnitt), ihre technologische Position sowohl im regionalen als

³ Die beiden Fragen lauteten: "Modul B. 4. In welchem technologischen Umfeld bewegt sich Ihr Unternehmen mit seinen Produkten/Dienstleistungen?" und "5. Wie steht es in Ihrem Betrieb um den Technologisierungsgrad der Produktionsweise und der Produktionsmittel?". Es galt, sich jeweils im regionalen, nationalen und internationalen Rahmen zu verorten. Vorgegeben war eine fünfteilige Skala, die von "an der Spitze" bis "schwächer" reichte. Es ist relativierend zu betonen, dass es sich um eine Selbstverortung (und keine arbeitswissenschaftliche Analyse) handelt, und dass der Technologisierungsgrad gerade bei Dienstleistungsfirmen eher schwierig einzuschätzen sein dürfte.

auch im nationalen und internationalen Raum tiefer einstufen als jene, die sich starken Marktkräften ausgesetzt sehen.

Marktraum

Rund die Hälfte der Firmen bezeichnet sich als im regionalen, ein Fünftel im schweizerischen und ein knappes Drittel als im internationalen Wirtschaftsraum tätig, wobei mit zunehmender Betriebsgrösse auch die Tendenz steigt, international tätig zu sein. Generell lässt sich feststellen, dass Firmen im DL-Bereich schwerpunktmässig auf den regionalen Raum bezogen sind, wogegen die Produktionsfirmen überdurchschnittlich häufig auf den internationalen Marktraum ausgerichtet sind. Dieser Befund trifft für alle Grössenkategorien der untersuchten Firmen zu. Die positive Einschätzung über die Marktfähigkeit der eigenen Angebote steigt auch mit dem Radius der Marktausrichtung.

Nur eine Minderheit der befragten Firmen (10 Unternehmen) gibt an, ihre Produkte bzw. Dienstleistungen für einen Nischenraum produzieren zu können, drei Viertel hingegen sehen ihre Produkte stark dem Markt ausgesetzt. (Für 5 Unternehmungen ist keine eindeutige Aussage möglich.) Nun liesse sich erwarten, dass eher regional ausgerichtete Unternehmungen Nischenplätze bewirtschaften. Dies scheint aber für unsere Stichprobe nicht der Fall zu sein. Im Gegenteil sind es gerade international ausgerichtete Firmen, die mit ihren Produkten oder Dienstleistungen einen Nischenraum gefunden haben (Tab. 1).⁴

Table 1: Marktstellung des Unternehmensproduktes und Marktraum

	regional	national	international	
Nischenprodukt	3 10.0%	2 14.3%	5 27.8%	10 16.1%
Marktexposition	25 83.3%	11 78.6%	11 61.1%	47 75.8%
anderes	2 6.7%	1 7.1%	2 11.1%	5 8.1%
	30 48.4%	14 22.6%	18 29.0%	62 100%

Die (wenigen) Unternehmen, welche eher für eine Nische produzieren können, sind in den traditionellen Industriebranchen zu finden und in der Beratungsbranche. Die Vorstellung, es handle sich bei Firmen mit "Nischenproduktion" vornehmlich um Unternehmen, die vom Weltmarkt abgekoppelt ein regionales Monopol bewirtschaften, muss relativiert werden. Die Produkte der "Nischenproduzenten" weisen in der Tendenz zwar eher einen tieferen Technologisierungsgrad (technologische Führerschaft) auf als die stark marktexponierten Unternehmen. Hingegen wird die Produktions-

⁴ Der Zusammenhang ist allerdings nicht signifikant ($p=0.097$, wenn Nennung 3 auf missing gesetzt wird).

weise der "Nischenproduzenten" technologisch eher als fortschrittlicher (selbst)eingestuft als jene marktexponierter Firmen.

Zusammenfassende Typisierung nach Strukturmerkmalen

Im folgenden wurden die sieben unternehmensstrukturellen Merkmale Grösse, Sektor, Marktorientierung, räumliche Orientierung, Produktstandardisierung (Losgrößen) und Verarbeitungstiefe sowie Technologieführerschaft mittels einer Clusteranalyse zu 5 Typen zusammengefasst. In *Tabelle 2* wird dargestellt, welche einzelnen Merkmale für die 5 Typen jeweils am charakteristischsten sind.

Tabelle 2: 5 Unternehmenstypen nach strukturellen Merkmalen (Clusteranalyse)

	Typ 1 <i>regionaler Grossdienstleister</i>	Typ 2 <i>internat. trad. Industrie</i>	Typ 3 <i>internat. Maschi- nenproduzent</i>	Typ 4 <i>reg. Verkehr, Beratung, Me- dien</i>	Typ 5 <i>nationale Ban- ken u. Versiche- rer</i>
Sektor	Dienstleistung	Produktion	Produktion	Dienstleistung	Dienstleistung
Grösse	gross	mittel	gross	sehr klein	klein
Markt	marktexponiert	marktexponiert	Nische/Markt	meist Markt	meist Markt
Raum	regional/national	international	international	regional	regional/national
Verarb'tiefe	mittel	hoch	hoch/mittel	hoch	mittel/tief
Produktstandardis.	gross	klein/mittel	klein/mittel	klein	klein
Technolog'grad	tief	tief	hoch	tief	hoch
Zuordnung:	11 Unternehmen	13 Unternehmen	13 Unternehmen	13 Unternehmen	12 Unternehmen

Skalen: Sektor (1=Produktion, 3=Dienstleistungen), Grösse (1= <10, 7= >500), Markt (1=Nische, 3=starke Marktexposition), Raum (1=lokal, 4=international), Verarbeitungstiefe/Losgrößen/Technologisierungsgrad (1=tief, 3=hoch)

Beim ersten Typ handelt es sich mehrheitlich um grosse Dienstleistungsunternehmen mit nationaler oder regionaler Ausrichtung, die mit relativ geringem Technologieeinsatz eine "Massen"-Dienstleistung verkaufen. *Typ 1* lässt sich plakativ als "*grosser Dienstleister*" bezeichnen. Der zweite und der dritte Unternehmenstyp sind im Produktionssektor angesiedelt, international ausgerichtet und stellen Produkte mit grosser oder mittlerer Verarbeitungstiefe in kleinen 'Losgrößen' her. Dabei ist Typ 2 stark marktexponiert und Produkt wie Produktionsweise stehen technologisch vergleichsweise nicht an der Spitze. Wir bezeichnen *Typ 2*, bei dem sich etliche traditionelle Industrieunternehmen der Elektro-, Uhren-, Druck-, Textil-, Maschinenindustrie oder dem Bau befinden, als "*international ausgerichtete traditionelle Industriefirma*". Im Gegensatz zu diesem Typ kann Typ 3 häufiger auf eine Nische ausgerichtet produzieren und steht technologisch häufiger an der Spitze. *Typ 3*, dem die meisten befragten Unternehmen in der Maschinenindustrie angehören, bezeichnen wir als "*internationalen Maschinenproduzenten*", obgleich durchaus auch andere Branchen diesem Typ angehören. Bei den Typen 4 und 5 handelt es sich um kleine (10 bis 20 MitarbeiterInnen) bis sehr kleine (weniger als 10 MitarbeiterInnen) regional

oder allenfalls regional und national ausgerichtete Dienstleistungsunternehmen. Beide Typen sind mehrheitlich marktorientiert, gelegentlich können sie aber auch Nischen beliefern. Unterschiede bestehen wiederum beim Produkt, abgesehen von der in beiden Fällen kleinen Produktstandardisierung (Losgrößen): Die Dienstleistung von Typ 4 umfasst viele Verarbeitungsschritte, und Produkt wie Verarbeitung zeichnen sich eher durch ein tiefes technologisches Niveau aus, während die Verarbeitungstiefe bei Typ 5 nur mittel bis gering ist, der Typ jedoch durch ein hohes technologisches Niveau gekennzeichnet ist. Typ 4, dem Beratungs- und Medienfirmen sowie solche aus dem Bereich Verkehr/Transport angehören, lässt sich demnach mit *"regional orientierte Beratungs-, Verkehrs- und Medienunternehmen"* charakterisieren, Typ 5 mit *"nationale Banken und Versicherungen"*.

Die Typologie fasst also eine Vielzahl von Merkmalen prägnant zusammen. Sie erlaubt es, die strukturellen Merkmale aller 62 untersuchten Unternehmungen übersichtlich zusammenzufassen. Die – reichlich komplexen – Typen werden unten punktuell wieder aufgenommen, wobei es sich zeigen wird, dass die Typen wohl aufgrund ihrer Komplexität oft nicht sehr stark mit anderen Merkmalen korrelieren.

3.2 Die Beschäftigungsstruktur der untersuchten Unternehmen

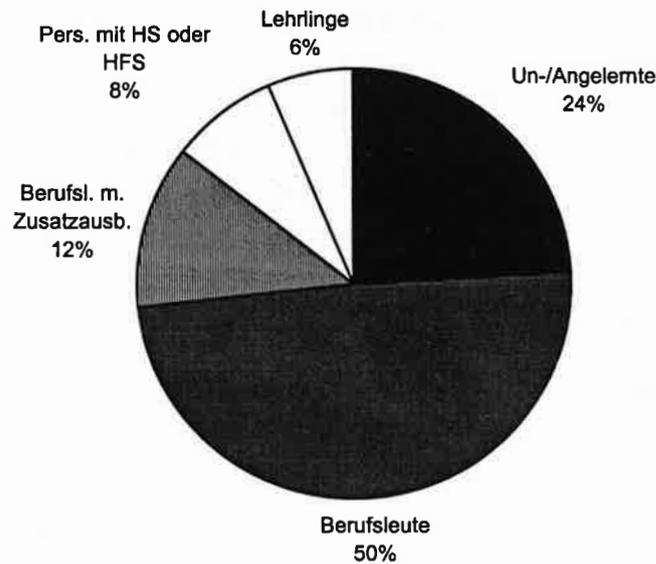
Nach den primär marktbezogenen strukturellen Merkmalen der Unternehmungen sollen nun beschäftigungsbezogene Merkmale zur Sprache kommen: die Beschäftigungsstruktur, d. h. die Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft nach Nationalität, Geschlecht und Qualifikation. Dazu hat ein grosser Teil der Unternehmen detaillierte Angaben geliefert.

Der Frauenanteil in den untersuchten Firmen liegt im Durchschnitt bei 25.5 % und derjenige der ausländischen Arbeitskräfte bei 19.0 %. Im Dienstleistungsbereich ist der Ausländeranteil deutlich tiefer (10 %) als im Produktionsbereich (28 %), und mit dem Radius der Marktorientierung nimmt auch der Ausländeranteil zu (von 14 % bei den regional ausgerichteten zu 25 % bei international ausgerichteten Unternehmen). Mit zunehmender Unternehmensgrösse nimmt auch der durchschnittliche Ausländeranteil leicht zu.

Geringere Unterschiede zeigen sich bei den Frauenanteilen. Immerhin liegen sie bei den Dienstleistungs- etwas höher als bei den Produktionsunternehmen und bei den international ausgerichteten Betrieben ebenfalls etwas höher als bei national oder regional ausgerichteten.

Betrachtet man die Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft der befragten Unternehmungen nach ihrer Qualifikation, so fällt insgesamt eine hohe Dominanz der Berufsleute auf: 62 % aller Beschäftigten verfügen über eine Berufslehre, zum Teil sogar mit Zusatzausbildung. Nur ein Viertel aller Betriebe kommt mit weniger als einem Drittel Berufsleute aus. Dennoch verfügt knapp ein Viertel aller Beschäftigten der befragten Unternehmen (24 %) über keine Ausbildung (*Grafik 3*).

Grafik 3: Anteile der Qualifikationsgruppen an den Beschäftigten aller Firmen

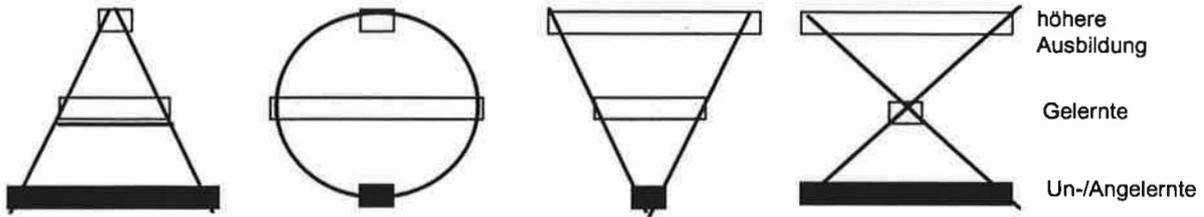


Die Hälfte aller Betriebe weist einen Ungelerntenanteil von maximal einem Fünftel auf. Umgekehrt sind bei 15 % der Unternehmen über die Hälfte der Beschäftigten un- bzw. angelernt. Am andern Ende der Bildungsskala sind Unternehmen mit vielen besser Qualifizierten zu suchen. Die schulisch Hochqualifiziertesten konzentrieren sich in relativ wenigen Unternehmen: Der Anteil Beschäftigter mit Hochschul- oder höherem Fachschulabschluss ist bei zwei Dritteln der Betriebe geringer als 10 %, bei 42 % der Betriebe sogar kleiner als 5 %.

Im Durchschnitt aller Firmen sind in einem Unternehmen rund 8 Lehrlinge beschäftigt, die Lehrlinge machen dabei durchschnittlich einen Anteil von 9.5 % der MitarbeiterInnen aus.⁵

Die ausgeprägten Unterschiede in der Qualifikationsstruktur der MitarbeiterInnen legen nahe, auch dieses Kriterium einer Firmentypologie zugrunde zu legen. Dabei lassen sich vier Typen unterscheiden, wenn die beiden Variablen "Anteil höhere Ausbildungen" und "Anteil Ungelernte" zum Ausgangspunkt genommen werden. Die Verteilung ist in der folgenden Vierfelder-Tabelle dargestellt (*Tab. 3*). Graphisch lassen sich die vier Typen durch die Grossbuchstaben A, X, O und V darstellen, wenn man in den Buchstabensymbolen die Verteilung "unten" (un- und angelernt) und "oben" (hochqualifiziert) gezeichnet sieht (vgl. *Grafik 4* – selbstverständlich sind die Anteilsverhältnisse etwas überzeichnet).

⁵ Die Abweichung vom Anteil in der obigen Grafik ist darauf zurückzuführen, dass der hier verwendete Durchschnittswert bloss aus jenen Firmen gebildet wird, die überhaupt Lehrlinge anstellen, d. h. also bei rund drei Vierteln.

Grafik 4: Firmentypen nach Qualifikationsanteilen der MitarbeiterInnen

Typ **A** ist also durch eine Qualifikationsstruktur charakterisiert, die sich auf viele schlecht qualifizierte Beschäftigte abstützt ("unten" breit), wie dies etwa für das "tayloristische" Arbeitseinsatzkonzept typisch ist.⁶ Typ **V** setzt umgekehrt auf hohe Anteile hochqualifizierter Angestellter – man assoziiert "high-tech" Unternehmungen. Typ **O** hat überwiegende Anteile im Bereich der Berufsleute, wie es wohl für traditionelle industrielle oder handwerkliche, wahrscheinlich aber auch für Dienstleistungsbetriebe typisch erscheint. Der wenig vorkommende Typ **X** weist eine "polarisierte" Struktur auf. Angesichts des geringen Auftretens dieses Typs lassen wir ihn im folgenden meist aus dem Spiel. Für 7 Firmen (d. h. 11 %) liegen zu wenig detaillierte Informationen über die Qualifikationsstruktur vor, um sie in die Typologie einzuteilen.

Tabelle 3: Die vier Firmentypen nach Qualifikationsstruktur der Beschäftigten

	wenige mit höherer Ausbildung	viele mit höherer Ausbildung
viele Ungelernte	A 20	3 X
wenige Ungelernte	O 15	17 V

n = 62 / missings = 7

Wie unterscheiden sich die Firmentypen nach den wichtigsten strukturellen Unternehmensmerkmalen? Der Versuch, die vier Typen mit den fünf in *Kap. 3.1* mittels einer Clusteranalyse entwickelten Typen zu vergleichen, zeigte nur geringe Übereinstimmungen (*Tab. 4*).

⁶ Allerdings muss erneut betont werden, dass dieser Typologie weder Branchen noch Arbeitskonzepte, sondern allein die qualifikatorischen Anteile zugrunde liegen. Gegen die Bezeichnung des A-Typs allein als "tayloristisch" lassen sich auch Beispiele von Firmen mit einer breiten Qualifizierungspolitik gegenüber Un-/Angelernten anführen (vgl. z. B. für die Chemische Industrie Schöni/Wicki/Sonntag 1996).

Tabelle 4: Die 5 Unternehmenstypen nach Marktmerkmalen und die 4 nach Qualifikationsstruktur

	Typ 1 <i>regionaler Gross- dienstleister</i>	Typ 2 <i>internat. trad. Industrie</i>	Typ 3 <i>internat. Maschi- nenproduzent</i>	Typ 4 <i>reg. Verkehr, Be- ratung, Medien</i>	Typ 5 <i>nationale Banken u. Versicherer</i>	n
A-Typ	2 (10%)	7 (35%)	7 (35%)	4 (20%)	—	20
X-Typ	—	1 (33%)	2 (67%)	—	—	3
V-Typ	2 (12%)	2 (12%)	3 (18%)	4 (22%)	6 (36%)	17
O-Typ	3 (20%)	1 (7%)	—	5 (33%)	6 (40%)	15

Gewisse Übereinstimmungen zeigen sich zwischen den beiden stark im Produktionssektor verankerten Typen 2 (international orientierte traditionelle Industriebetriebe) und 3 (international orientierte Maschinenunternehmen etc.) und dem A-Typ. Das deutet darauf hin, dass die traditionellen Industrieunternehmen häufig einen verhältnismässig hohen Anteil Un- und Angelernter aufweisen. Auffällig ist auch, dass Typ 5 (Banken und Versicherungen, national ausgerichtet), der mehrheitlich kleine Dienstleistungsunternehmen repräsentiert, restlos den Typen V und O zugeordnet werden kann, d.h. der Anteil der Berufsleute ist dominant, oder es gibt sogar einen überdurchschnittlichen Anteil MitarbeiterInnen mit höherer Ausbildung. Auch umgekehrt lässt sich sagen, dass der A-Typ vor allem in den beiden "Produktions"-Typen 2 und 3, der O-Typ in den kleinen und sehr kleinen Dienstleistungsunternehmen verankert sind. Bei den andern Typen, dem regionalen Grossdienstleister (Typ 1) und dem kleinen, regional ausgerichteten Dienstleister in Bereichen wie Beratung, Verkehr, Medien (Typ 4), zeigen sich keine ähnlichen Kreuzbeziehungen.

Angesichts der insgesamt eher schwachen Übereinstimmung zwischen den beiden Typologien werden im folgenden die ausgeprägteren vier qualifikationsbezogenen Typen⁷ direkt mit den einzelnen Strukturmerkmalen konfrontiert. Es scheint auch hinsichtlich der zentralen Fragestellung "Qualifikation" sinnvoll, sich primär auf diese Typologie abzustützen.

Der V-Typ ist überdurchschnittlich stark im Dienstleistungssektor angesiedelt, der A-Typ dagegen im Produktionssektor und dem "handwerklichen" O-Typ lassen sich überdurchschnittlich viele Unternehmen mit einem Unternehmensprodukt zuordnen, das etwa zu gleichen Teilen im Dienstleistungs- und Produktionssektor geschaffen wird. Die Unternehmen vom O-Typ sind zudem deutlich kleiner: Sie beschäftigen durchschnittlich rund 84 Personen, während A- und V-Typ im Durchschnitt je 147 Beschäftigte aufweisen.

⁷ Da der X-Typ nur 3 der befragten Unternehmen umfasst, wird er nur punktuell für Vergleiche herangezogen.

Der Frauenanteil ist in den Firmen des "taylorisierten" A-Typs am höchsten (32 %), im "handwerklichen" O-Typ am tiefsten (17 %). Beim "kleinbetrieblich-modernen" V-Typ liegt er bei 27 %. Noch stärker als die Frauenanteile unterscheiden sich die Ausländeranteile nach Firmentyp: Wiederum sehr hoch ist er beim A-Typ (33 %), tief dagegen beim O-Typ (10 %) und V-Typ (8 %). In *Tab. 5* werden Ausländer- und Frauenanteil nach Firmentyp dargestellt; zum Vergleich wird auch der mit 3 Firmen schwach vertretene X-Typ herangezogen.

Tabelle 5: Frauen- und Ausländeranteile nach Firmentypen (Mittelwerte)

	Frauenanteil	Ausländeranteil	n=
A-Typ	31.99%	32.73%	20
V-Typ	27.14%	8.38%	17/16
O-Typ	16.87%	10.45%	15
X-Typ	21.23%	25.37%	3
<i>Durchschnitt</i>	<i>25.78%</i>	<i>18.91%</i>	
<i>Signifikanzniveau:</i>	<i>n.s.</i>	<i>0.0001</i>	

Der Lehrlingsanteil der Unternehmen ist stark abhängig von der Unternehmensgrösse, und auch nach Firmentyp lassen sich deutliche Unterschiede aufzeigen (*Tab. 6*). Mit zunehmender Grösse des Unternehmens nimmt der Lehrlingsanteil ab. Besonders hoch ist der Anteil in den kleineren traditionell industriell oder handwerklich geprägten Unternehmen des O-Typs, am kleinsten im tendenziell grossbetrieblichen A-Typ. Uneinheitlich ist hingegen der Zusammenhang zwischen Lehrlingsanteil und der Einschätzung der relativen technologischen Position.

Tabelle 6: Lehrlingsanteile nach Grösse und Firmentypen

	Anteil Lehrlinge am Personal	n
<i>Firmengrösse</i>		
bis 50 MitarbeiterInnen	17.64 %	13
50 bis 100 MitarbeiterInnen	9.4 %	7
100 bis 250 MitarbeiterInnen	5.66 %	19
über 250 MitarbeiterInnen	5.24 %	8
<i>Firmentypen</i>		
A-Typ	5.95 %	16
V-Typ	11.42 %	14
O-Typ	13.07 %	13
X-Typ	4.36 %	3

Unterscheidet man nach Wirtschaftssektor, zeigt sich ein rund doppelt so hoher Lehrlingsanteil im Dienstleistungsbereich (12.8 %) als im Industriebereich (6.1 %), während Unternehmen mit etwa gleichen Anteilen in beiden Sektoren genau in der Mitte liegen (9.6 %).

Vergleicht man die Firmentypen mit den Aussagen über die relative technologische Position, so erscheinen die V-Unternehmen etwas moderner als O- und A-Unternehmen. Die Marktausrichtung ist beim O-Typ überdurchschnittlich stark auf den regionalen Raum bezogen, beim A- und beim V-Typ werden auch der nationale und internationale Raum als bedeutend bezeichnet.

Bezüglich der Art der Produkte und Dienstleistungen (Verarbeitungstiefe und Produktstandardisierung) unterscheiden sich die Firmentypen kaum voneinander. Eben- sowenig unterscheiden sich die Firmentypen nach dem Grad ihrer Marktexposition (eine Nische bewirtschaftend oder stark dem Markt ausgesetzt).

Es zeigt sich, dass eine einheitliche Typologie mit sowohl firmen- bzw. marktstruktu- rellen als auch beschäftigungsstrukturellen Merkmalen keine klar konturierten Typen ergibt. Dies legt den Schluss nahe, dass strukturell ähnliche Firmentypen (nach Pro- dukt, Ausrichtung etc.) eine durchaus unterschiedliche Qualifikationsstruktur der MitarbeiterInnen aufweisen können (Ausnahmen vgl. oben), der – unserer eingangs formulierten Hypothese entsprechend – auch unterschiedliche Arbeitseinsatzkon- zepte zugrunde liegen. Der Arbeitseinsatz als Element der Firmenkultur wird im fol- genden Abschnitt analysiert.

Festzuhalten ist, dass die Zusammenhänge zwischen den beschriebenen strukturel- len Merkmalen der Unternehmen und der qualifikatorischen Zusammensetzung der MitarbeiterInnen in diesen Unternehmen zuwenig einheitlich sind, als dass sie sich durch eine gemeinsame Variable ausdrücken liessen, wenngleich einzelne struktu- relle Merkmale stark mit der Qualifikationstypologie korrelieren. Im folgenden werden daher die Qualifikationstypologie und die jeweils relevanten strukturellen Einzel- merkmale die Basis der Vergleiche bilden.

3.3 Merkmale Unternehmenspraxis

Nachdem bisher strukturelle Merkmale der Unternehmungen und Aspekte der Be- schäftigtenstruktur (Qualifikationstypologie) referiert worden sind, sollen nun Aspekte besprochen werden, welche der Unternehmenspraxis (Unternehmenskultur im weiteren Sinne) zuzuordnen sind. Dabei ist hier an die Arbeitsorganisation, das Qua- litätsmanagement sowie die Ausgestaltung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung zu denken. Da es in dieser Studie primär um den Qualifikationsbedarf in der Wirt- schaft geht, wird dieser dritte Bereich etwas ausführlicher dargestellt.

3.3.1 Arbeitsorganisation

Die befragten Firmenvertreter machen fast durchwegs geltend, in ihren Firmen werde mehrheitlich kooperativ gearbeitet, sowohl in der Produktion als auch in der Administration. Die Hierarchie wird in der Regel als flach bezeichnet, bloss 10 der 62 Firmen (16 %) geben an, die hierarchische Organisation in der Produktion sei bei ihnen eher tief, also stark vertikal differenziert. Es handelt sich dabei um Firmen, die mehr als 100 MitarbeiterInnen beschäftigen, und deren Technologisierungsgrad (Leadership) im Durchschnitt etwas tiefer ist als in Firmen mit flacheren Hierarchien.⁸

Folgt man den Angaben der befragten Firmenvertreter, so sind kooperative Arbeits- und Lernformen in den Betrieben weit verbreitet (vgl. Bircher 1996/97:15): Gruppenarbeit wird in 84 % der Betriebe als angewendete Arbeits- bzw. Lernform bezeichnet, 39 % der Unternehmungen kennen Lerngruppen und 32 % Qualitätszirkel. 62 % der Befragten geben an, in ihren Unternehmen gebe es auch andere Qualifizierungsformen on-the-job. Auch wenn die Unterschiede nicht signifikant sind, dürfte es interessant sein, dass Gruppenarbeit beim A-Typ am wenigsten verbreitet ist, dafür werden Qualitätszirkel am häufigsten genannt. Lerngruppen sind hingegen am häufigsten bei den Unternehmen des V-Typs anzutreffen.

Haben die Verarbeitungstiefe und der Stand der Technologie als Merkmale der Unternehmens- und Produktionsstruktur oder die Existenz eines Qualitätsmanagementsystems (vgl. Kap. 3.3.2) Einfluss auf den Verbreitungsgrad von kooperativen Arbeits- und Lernformen? Tatsächlich zeigt sich, dass Unternehmen mit einer geringen Verarbeitungstiefe weit weniger häufig Gruppenarbeit angeben als solche mit mittlerer und höherer Verarbeitungstiefe. Andere Arbeits- und Lernformen zeigen hingegen keinen Zusammenhang mit der Verarbeitungstiefe. Bei der Gruppenarbeit und bei Lernzirkeln lässt sich ein leichter (allerdings statistisch nicht signifikanter) positiver Zusammenhang postulieren: Je moderner das Produkt und dessen Herstellung ist, desto eher werden kooperative Arbeits- und Lernformen praktiziert. Wo nach den Normen des ISO-Qualitätsmanagements gearbeitet wird, werden kooperative Arbeits- und Lernformen häufiger genannt als in Unternehmen mit eigenem Qualitätssicherungssystem oder in solchen, die sich erst auf eine ISO-Zertifizierung vorbereiten oder überhaupt kein QS-System haben. Die Unterschiede sind bei der Gruppenarbeit zwar eher gering, bei Qualitätszirkeln, Lerngruppen und andern Lernformen on-the-job hingegen sehr deutlich.

Im Selbstbild der Unternehmen bzw. der Personalchefs werden kooperative und partizipative Arbeits- und Lernarrangements offensichtlich sehr positiv bewertet. Da diese aber nicht genügend präzise definiert wurden, sagen die vorliegenden Aussagen noch wenig über die Qualität der tatsächlich praktizierten Formen aus. Methodisch liesse sich diese Frage nur durch eine unabhängige Arbeitsanalyse klären.

⁸ Allerdings sind alle erwähnten Unterschiede statistisch *nicht* signifikant.

3.3.2 Qualitätsmanagement

Je rund ein Drittel der befragten Betriebe sind bereits ISO-zertifiziert (30.6 %), sind in Vorbereitung dazu (29.0 %) oder haben ein eigenes Qualitätsmanagementsystem (38.7 %). Dabei ist augenfällig, dass die international ausgerichteten Firmen ISO-zertifiziert sind, die regional orientierten dagegen eher ein eigenes Qualitätssystem haben (Tab. 7). Dagegen hat die Unternehmensgrösse keinen Einfluss darauf, welches Qualitätsmanagementsystem gewählt wird.

Table 7: Qualitätsmanagement und räumliche Marktorientierung

	ISO-Normen	ISO in Vorber.	eigenes System	nein	
regional	3 10.0	10 33.3	16 53.3	1 3.3	30 48.4%
national	6 42.9	5 35.7	3 21.4	0 0	14 22.6%
international	10 55.6	3 16.7	5 27.8	0 0	18 29.0%
	19 30.6%	18 29.0%	24 38.7%	1 1.6%	62 100%

Noch deutlicher bestimmt der Tätigkeitsbereich der Firma die Art des Qualitätsmanagements (Tab. 8): Firmen mit Schwerpunkt in der Produktion sind viel eher ISO-zertifiziert (14 von 25 Firmen), jene mit Schwerpunkt im Dienstleistungsbereich haben häufiger ein eigenes System (17 von 26 Firmen, gegenüber nur 4 von 25 in der Produktion tätigen Firmen).

Table 8: Qualitätsmanagement und Tätigkeitsbereich

	ISO-Normen	ISO in Vorber.	eigenes System	nein	
Produktion	14 56.0	7 28.0	4 16.0	0 0	25 40.3%
Dienstleist.	1 3.8	8 30.8	17 65.4	0 0	26 41.9%
beides gleich	4 36.4	3 27.3	3 27.3	1 9.1	11 17.7%
	19 30.6%	18 29.0%	24 38.7%	1 1.6%	62 100%

Schliesslich zeigt sich auch ein Zusammenhang zwischen ISO-Zertifizierung und dem Anteil Lehrlinge am Personal, der allerdings auf den ersten Blick erstaunen mag: ISO-zertifizierte Unternehmen weisen einen etwas geringeren Lehrlingsanteil auf (5.6 %) als jene, welche ISO vorbereiten (7.1 %) und einen sehr deutlich geringeren als Firmen mit eigenem Qualitätsmanagementsystem (14.6 %).

Wenn wir das Qualitätsmanagement mit der oben entwickelten Firmentypologie nach der qualifikatorischen Zusammensetzung der Mitarbeiter vergleichen, fällt auf, dass der "tayloristische" A-Typ (Schwerpunkt Un- und Angelernte) zu zwei Dritteln ISO-zertifiziert ist, wogegen über die Hälfte der Firmen des V-Typs (Schwerpunkt bei MitarbeiterInnen mit höheren Ausbildungen) ein eigenes Qualitätsmanagementsystem haben. Von den Strukturtypen (*Kap. 3.1*) ist der Firmentyp 2 (international orientierte traditionelle Industriefirma) weitaus am häufigsten ISO-zertifiziert, Typ 4 (regional orientierte Firma in Bereichen wie Verkehr, Beratung, Medien) dagegen hat meistens ein eigenes System. Zentral ist die Marktausrichtung (Abnehmerstruktur) der Unternehmen: Über die Hälfte (55.6%) der auf einen internationalen Markt ausgerichteten Firmen sind ISO-zertifiziert, bei den national ausgerichteten sind es deutlich weniger als die Hälfte (42.9%) und von den regional orientierten arbeitet gerade mal jede zehnte Firma nach ISO. Über die Hälfte (53.3%) der letzteren geben hingegen an, über ein eigenes System der Qualitätssicherung zu verfügen. Es ist im übrigen bezeichnend, dass sich bloss ein einziges Unternehmen um das Qualitätsmanagement zu foutieren scheint. Qualitätsmanagement ist heute zu einer Grundbedingung für den Marktbestand geworden, im Produktionsbereich hat sich dabei die ISO-Norm weitgehend als Standard etabliert.

3.3.3 Aspekte der betrieblichen Aus- und Weiterbildungssysteme

Die Ausgestaltung des Aus- und Weiterbildungssystems der Unternehmen stellt ein wichtiges Element der Unternehmenskultur dar. Um diese zu beschreiben, wurden folgende Indikatoren ausgewählt: die Zugangsregelungen zu Qualifizierungsangeboten, die Zahl der pro Jahr beziehbaren Aus- und Weiterbildungstage, die Regelung der Finanzierung und der Zeitgutschrift bei einer Weiterbildungsteilnahme sowie die Qualitätssicherung der Aus- und Weiterbildung.

Bircher (1996/97: 10) hebt den hohen Stellenwert hervor, den praktisch alle Unternehmen der Bildung zumessen. Eigene Untersuchungen haben allerdings gezeigt (Schöni/Wicki/Sonntag 1996), dass zwischen einer positiven Aussage über einen sozial erwünschten Gegenstand wie das betriebliche Bildungssystem und deren Realisierung oft erhebliche Diskrepanzen bestehen. Wir konzentrieren uns in diesem Bericht auf jene Aspekte des betrieblichen Bildungswesens, die Rückschlüsse auf die Firmenkultur und auf die Potentiale des Unternehmens zur Qualifizierung des eigenen Personals zulassen.

Zugangsberechtigung zu Aus- und Weiterbildung

Auf die Frage nach der effektiven Nutzung von Aus- und Weiterbildung antworteten die Firmenvertreter fast durchwegs, der Anspruch sei variabel. Dass die *Zugangsberechtigung*⁹ abhängig von der Qualifikationsstufe ist, wurde auch in dieser Befragung

⁹ Der Begriff der "Zugangsberechtigung" umfasst hier die formal-legalistische Berechtigung, an bestimmten Formen von Aus- und Weiterbildung teilnehmen zu können, aber auch die Teilnahmepflicht etwa im Falle von Instruktionen, die schlicht funktionserforderlich sind. Wortlaut

bestätigt. Dies drückt sich weniger in der Anzahl Weiterbildungstage aus – die meisten sprechen ja von variablem Anspruch – als im Typ von Aus- und Weiterbildung, zu denen die verschiedenen Qualifikationsstufen Zugang haben (Tab. 9).

Tabelle 9: Zugangsberechtigung zu Bildungsbereichen nach Qualifikation

	Instruktionen	Fachkurse (FK)	spezialis. FK	Persönl. Kurse	Führungskurse
Un-/Angelernte	38.7%	16.1%	11.3%	3.2%	3.2%
Gelernte	45.2%	50.0%	59.7%	21.0%	21.0%
Gelernte m. ZA	29.0%	29.0%	58.1%	32.3%	37.1%
Höh. Bildung	25.8%	24.2%	50.0%	43.5%	51.6%

Demnach haben in gut einem Drittel der Firmen die Un-/Angelernten Zugang zu Instruktionen. Fach- oder spezialisierte Fachkurse stehen hingegen bloss einem kleinen Teil von MitarbeiterInnen dieser Qualifikationsstufe offen. Diese Kurse, wie auch die Instruktionen, sind am stärksten den Gelernten zugänglich, wogegen sich Gelernte mit Spezialausbildung stark auf die spezialisierten Fachkurse konzentrieren. Ein Fünftel der Gelernten und sogar über ein Drittel der Gelernten mit Zusatzausbildungen nehmen an persönlichkeitsfördernden und Führungskursen teil, ein Bereich, der den Un- und Angelernten weitgehend verschlossen bleibt. Offensichtlich nimmt ein Teil der Gelernten mit Zusatzausbildung Kaderfunktionen im Unternehmen wahr, was ihnen Zugang zu entsprechenden Kursen eröffnet. MitarbeiterInnen mit höherer Bildung stehen grundsätzlich alle Schulungsbereiche offen, doch liegt ihr Schwerpunkt bei Führungs-, spezialisierten Fachkursen sowie persönlichkeitsfördernden Kursen.

Vergleicht man die Anteile der Teilnahmeberechtigungen für Weiterbildung jeder Qualifikationsgruppe nach Unternehmenstyp, so zeigt sich ein interessantes Muster (Tab. 10): Firmen mit einer breiten Basis Un- und Angelernter (A-Typ) geben diesen tendenziell mehr Bildungsmöglichkeiten (bzw. müssen ihnen diese zugestehen, da MitarbeiterInnen dieser Qualifikationsstufe anteilmässig stark überwiegen). Umgekehrt zeichnen sich Firmen mit einem starken Anteil Hochqualifizierter (V-Typ) dadurch aus, dass sie der bestqualifizierten Mitarbeitergruppe besonders oft Zugang zu Aus- und Weiterbildung ermöglichen.

Tabelle 10: Zugangsberechtigung zur betrieblichen Bildung nach Qualifikation

	A-Typ	O-Typ	V-Typ	Durchschn. (n=52)
Un-/Angelernte	31.0%	18.7%	9.4%	20.4%
Gelernte	40.0%	48.0%	45.9%	44.2%
Gelernte m. ZA	45.0%	40.0%	36.5%	40.8%
Höh. Bildung	45.0%	30.7%	51.8%	43.1%

Es wird also deutlich, dass Unternehmen Qualifizierungsmassnahmen dort häufiger bewilligen, wo der Schwerpunkt der Mitarbeiterschaft liegt, was plausibel erscheint. Oder anders ausgedrückt: *Die (relativ) dominante Beschäftigtengruppe erhält den besten Zugang zum betrieblichen Bildungswesen.* Allerdings muss relativierend betont werden, dass Instruktionen direkt funktionserforderliches Können vermitteln und mit dem eigentlichen betrieblichen Bildungswesen nur sehr wenig zu tun haben.

Summiert man die Nennungen der einzelnen Kursarten, so lässt sich die Bedeutung des Zugangs zu bestimmten Arten von Weiterbildungskursen erkennen. Es zeigt sich dabei, dass Instruktionen beim O-Typ und A-Typ am stärksten verbreitet sind (51.7% bzw. 50.0%), beim V-Typ dagegen in eher geringem Mass (33.8%). Dafür sind beim V-Typ Fachkurse etwas beliebter (36.8%) als beim A-Typ (31.3%) und beim O-Typ (30.0%). Bei persönlichkeitsfördernden Weiterbildungsangeboten und Führungskursen zeigt sich ein ähnliches Muster: Sie sind für die Unternehmen des A-Typs am wichtigsten (31.3% bzw. 35.0%), beim V-Typ am zweitwichtigsten (26.5% bzw. 29.4%) und am wenigsten wichtig beim O-Typ (21.7% bzw. 26.7%). Es gilt allerdings festzuhalten, dass diese Unterschiede relativ gering sind.

Der Zugang der verschiedenen Mitarbeiterkategorien zu Weiterbildung lässt sich in einem Koeffizienten ausdrücken.¹⁰ Es zeigt sich, dass die Firmentypen ihren MitarbeiterInnen in unterschiedlichem Masse Weiterbildung ermöglichen: Beim O-Typ liegt der durchschnittliche Grad der Zugangsberechtigung für Weiterbildung bei 45.2 %, beim A-Typ bei 39.1 % und beim V-Typ nur bei 36.4 %. Wahrscheinlich spiegelt sich in diesen Verhältnissen das Gewicht der "niederschweligen" Bildungsform der Instruktionen. Grosse (mehr als 100 MitarbeiterInnen) und international orientierte Unternehmen ermöglichen ihren MitarbeiterInnen besseren Zugang zur Weiterbildung als kleinere bzw. regional oder national ausgerichtete: international 50.1 %, regional 38.9 % und national 32.1 %. Stark dem Markt ausgesetzte Firmen bieten einen breiteren Zugang (48.8 %) als in Nischen produzierende Unternehmen (25.1 %). Kaum Unterschiede gibt es hingegen zwischen Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen. Ein interessanter Zusammenhang zeigt sich zwischen der Zugangsberechtigung und dem Qualitätsmanagement: In ISO-zertifizierten Unter-

¹⁰ Die Berechnung des "Zugangs-Koeffizienten" erfolgte durch folgende Formel :

$$\sum \left(\frac{wbzug_n * 100 * MA_{tot}}{ma_n} \right), \text{ wobei } wbzug_n \text{ der Zugang zu Weiterbildung für die Mitarbeiter-}$$

kategorie n ist, MA_{tot} die Gesamtzahl und ma_n die Zahl der MitarbeiterInnen der Kategorie n.

nehmen liegt der Koeffizient bei 47.1 %, in Unternehmen mit einem eigenen Qualitätssicherungssystem bei 41.9 % und bei jenen, die angeben, sich auf ISO vorzubereiten, nur bei 31.2 %. Offensichtlich korreliert ISO-Zertifizierung mit einem offeneren Ausbildungszugang.

Die Offenheit eines betrieblichen Bildungssystems manifestiert sich nicht erst beim realisierten Zugang der einzelnen MitarbeiterInnenkategorien zu den verschiedenen Bildungsmassnahmen, sondern bereits bei den vorgelagerten Schritten des Bildungsmanagements: der Bedarfserhebung und Bildungsplanung. Erfolgreiche Bildungsarbeit ist partizipativ, bezieht also die betroffenen Akteure zu jedem Zeitpunkt in die Erhebungs- und Entscheidungsprozesse mit ein (vgl. Schöni/Wicki/Sonntag 1996). *Die Beurteilung des betrieblichen Bildungswesens müsste demnach auch die Perspektive der Beschäftigten einbeziehen, oder zumindest den Nachweis erbringen, dass diese Perspektive in den Phasen des Bildungsprozesses angemessen berücksichtigt wird.*

Finanzierung und Zeitregelung bei Qualifizierungsmassnahmen

Wie ist die *Finanzierung* geregelt, und welche *Zeitregelung* besteht in den befragten Unternehmungen? Vorauszuschicken ist, dass ein Teil der Firmen mehrere Varianten der Finanzierungs- und Zeitgutschriftsregelung kombiniert. Es lässt sich feststellen, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen die Finanzierung von Aus- und Weiterbildung (Kursgebühr und Spesen) voll übernimmt. Ein kleinerer Teil der Unternehmen übernimmt die Finanzierung nur teilweise, und bloss in wenigen Betrieben müssen die ArbeitnehmerInnen häufig selbst für Ihre Qualifizierungsausgaben aufkommen. Nur ein einziges Unternehmen gibt an, allein diese Regelung (Finanzierung durch die ArbeitnehmerInnen) zu kennen.

Beim Zeitbudget sehen die Regelungen im allgemeinen eine stärkere Beteiligung der ArbeitnehmerInnen vor: Der grösste Teil der Firmen kennt eine Teilanrechnung der Ausbildungszeit, etwas weniger Firmen rechnen die Ausbildungszeit voll als Arbeitszeit an, und nur ein kleinerer Teil der Bildungsgänge fällt vollständig in die Freizeit der Arbeitnehmenden.

Offenbar nimmt mit zunehmender Grösse der Unternehmen die Bereitschaft der Arbeitgeber ab, die Bildungsmassnahmen allein zu finanzieren. Während der überwiegende Teil (83 %) der kleinen Unternehmen (bis 50 MitarbeiterInnen) die Finanzierung voll übernimmt, sind es bei den grösseren jeweils weniger als die Hälfte der Unternehmen. Dasselbe gilt für die Zeitgutschrift, welche nur bei den kleinsten Unternehmen mehrheitlich (von 55 %) voll zulasten der Firmen geht. Es scheint, dass die kleinen Unternehmen stärker auf die Qualifizierung ihrer Stammbeschaften angewiesen und daher eher bereit sind, Aus- und Weiterbildungsaspirationen ihrer MitarbeiterInnen zu ermöglichen – vorausgesetzt, sie halten diese für nützlich (was seltener der Fall ist als bei grossen Unternehmen).

Formale Verankerung des Bildungssystems im Unternehmen

Wie ist die Aus- und Weiterbildung geregelt? Damit wird zum einen die Frage nach der Verantwortlichkeit für die Aus- und Weiterbildung aufgeworfen, zum andern ist nach der Existenz entsprechender *Reglemente* sowie eines eigenen *Budgets* zu fragen.

Ein Aus- und Weiterbildungsreglement kennen 35 (56.5 %) der befragten Unternehmen, und in 40 Unternehmen (64.5 %) steht ein eigenes Bildungsbudget zur Verfügung. Es erstaunt kaum, dass die grösseren Firmen (ab 100 MitarbeiterInnen) ihren Bildungsbereich häufiger reglementiert haben, und dies trifft auch stärker für Produktions- als für Dienstleistungsunternehmen zu. Dafür verfügt der Bildungsbereich im Dienstleistungsbereich eher über ein eigenes Budget, und dies ist auch in den grösseren Unternehmen mit grösserer Wahrscheinlichkeit der Fall. Nur schwach ist hingegen der positive Zusammenhang zwischen der Existenz eines Reglements und dem Zulassungsgrad zu Aus- und Weiterbildung (43 % : 35 %). Etwas wichtiger ist, ob die Weiterbildung im Unternehmen über ein eigenes Budget verfügt (45 % : 30 %). Schliesslich zeigt sich ein starker negativer Zusammenhang mit dem Anteil Lehrlinge: Je höher der Lehrlingsanteil, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein eigenes Reglement und ein Budget für die Weiterbildung existiert – ein Zusammenhang, der so nicht unbedingt erwartet wird und der vermutlich vor allem auf die Firmengrösse und die Sektorzugehörigkeit zurückzuführen ist.

In einem Drittel der Unternehmen ist der bzw. die Geschäftsführer/-in oder Inhaber/-in selbst auch Ausbildungsverantwortliche/-r, bei den andern ist eigenes Personal mit diesen Aufgaben betraut (wobei dies nicht unbedingt eine vollzeitliche Bildungstätigkeit bedeuten muss). Bildungsverantwortlichkeit und Unternehmensgrösse korrelieren erwartungsgemäss hoch signifikant: Von den 9 kleinsten Firmen (weniger als 20 MitarbeiterInnen) hat nur eine eigenes Personal für den Bildungsbereich bestimmt, bei den 9 grössten Unternehmen (mehr als 250 MitarbeiterInnen) wird diese Aufgabe bloss in einem Betrieb von dem oder der Inhaber/-in bzw. Geschäftsführer/-in wahrgenommen. Zwischen diesen Polen gibt es einen kontinuierlichen Übergang. Dass in zwei Dritteln der Firmen des O-Typs die betriebliche Bildungsverantwortung von der Geschäftsleitung bzw. dem/der Inhaber/-in wahrgenommen wird, während in den beiden andern Typen zu rund drei Vierteln eigenes Personal für diese Aufgabe verantwortlich ist, kann auf die erwähnte Grössenstruktur zurückgeführt werden. Hoch signifikant sind aber auch die Zusammenhänge zwischen der Verantwortlichkeit und der Reglementierung sowie der Existenz eines eigenen Budgets: Reglement und Budget sind in drei Vierteln jener Unternehmen vorhanden, wo eigenes Personal für die betriebliche Bildung verantwortlich ist, während in drei Vierteln der andern Unternehmen kein eigenes Bildungsbudget zur Verfügung steht und kein Reglement existiert. Anzumerken bleibt, dass ISO-zertifizierte Unternehmen oder solche, die sich auf ISO vorbereiten, zu 78 % bzw. 79 % eigenes WB-Personal aufweisen, während es in den Unternehmen mit eigenem Qualitätsmanagementsystem bloss 45 % sind.

Aspekte des Bildungsmanagements

Welche Systematik hat das Weiterbildungsmanagement in den untersuchten Unternehmen? Hier interessiert erstens, wie der Bedarf an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erfasst wird, zweitens, welche flankierenden und evaluatorischen Massnahmen eingeplant werden und drittens, in welchem Masse eigene und externe Bildungsangebote genutzt werden, und ob das Angebot der Unternehmen auch externen TeilnehmerInnen offensteht.

Der erste Schritt zu einer Systematisierung besteht in der *Erfassung des Bildungsbedarfs* (Schöni/Wicki/Sonntag 1996). Wie wird in den untersuchten Firmen der Bildungsbedarf erhoben? Wenn man Erfahrungen der zitierten Untersuchung in Betracht zieht, erstaunt, dass über die Hälfte (51.6 %) der Firmen angibt, den Bildungsbedarf regelmässig zu erheben. Ebenfalls die Hälfte gibt an, den Bildungsbedarf im Rahmen der normalerweise ein- bis zweimal jährlich stattfindenden Qualifikationsgespräche zu erfassen. Der "Verdacht", dass die Unternehmen einfach die Qualifikationsgespräche als regelmässige Bedarfserhebung bezeichnen¹¹, scheint jedoch nur für einen kleinen Teil der Unternehmen zuzutreffen: Zwei Drittel der befragten Firmenvertreter unterscheiden klar zwischen "regelmässiger Bedarfserhebung" und "Qualifikationsgespräch" und führen nur eines der beiden als Quelle zur Bedarfsermittlung auf. Regelmässige Befragungen sind vor allem in den mittelgrossen Betrieben häufig, die Ergründung von Bildungsbedarf in den Qualifikationsgesprächen wird mit zunehmender Unternehmensgrösse häufiger genannt: Bei Firmen mit bis zu 50 MitarbeiterInnen sind es bloss 27.8 %, bei Firmen mit zwischen 50 und 100 MitarbeiterInnen genau die Hälfte, bei Firmen mit 100 bis 250 sind es 60 % und bei den grössten Firmen (ab 250 MitarbeiterInnen) 66.7 %.

Als weiteres Indiz für den Stand der Weiterbildungsorganisation lässt sich der Einsatz *flankierender Massnahmen* zur Unterstützung der Bildungsbeteiligung anführen. Am ehesten verbreitet ist das Nachbesprechen besuchter Kurse: Rund 70 % geben an, dies institutionalisiert zu haben (Tab. 11). In knapp der Hälfte der Unternehmen werden die Zielsetzungen jeweils auch vor einer Bildungsmassnahme besprochen.¹² Andere Massnahmen wie Beratung, Begleitung (Patensystem) oder das Coaching des ausbildenden oder instruierenden Personals werden eher selten genannt.

¹¹ Die Qualifikationsgespräche eignen sich deshalb weniger gut für die Erhebung des Bildungsbedarfs, weil darin die Aufgabenerfüllung der MitarbeiterInnen lohnwirksam thematisiert wird, was dem Eingestehen eigener Qualifikationslücken eher abträglich ist (vgl. Schöni/Wicki/Sonntag 1996).

¹² Methodisch ist anzumerken, dass nicht danach gefragt wurde, wer an dieser Zielbesprechung teilnimmt. Erfolgreiches Bildungsmanagement bezieht möglichst alle relevanten Akteure in diese Besprechungen ein (etwa: Teilnehmende, Linien- wie auch Bildungsverantwortliche).

Tabelle 11: Flankierende Massnahmen zur Unterstützung der Bildungsteilnahme

<i>Flankierende Massnahme</i>	<i>Anzahl Nennungen</i>	<i>Anteil</i>
Zielbesprechung vorher	33	46.8 %
Nachbesprechung	43	69.4 %
Beratung	16	25.8 %
Begleitung (Patensystem o.ä.)	11	17.7 %
Coaching der Ausbilder	10	16.1 %
anderes	9	14.5 %

Es gibt kaum signifikante Zusammenhänge zwischen strukturellen Firmenmerkmalen und dem Angebot flankierender Massnahmen im betrieblichen Bildungswesen. Dennoch lassen sich einige Tendenzen anführen: Kursvorbereitungen werden mit zunehmender Firmengrösse häufiger genannt. Dasselbe gilt bei Unternehmen, die nach eigenen Angaben stark dem Markt ausgesetzt sind. Nachbesprechungen werden am häufigsten in Unternehmen mit internationaler Ausrichtung genannt sowie in Firmen mit ISO- oder eigenem Qualitätsmanagementsystem. Beratung im Hinblick auf die betriebliche Aus- und Weiterbildung bieten überwiegend Unternehmen, die ISO (6 von 19) oder ein anderes Qualitätsmanagementsystem haben (8 von 24), ganz im Gegensatz zu jenen, die angeben, eine ISO-Zertifizierung vorzubereiten (nur 1 von 18). Auch Unternehmungen des V-Typs bieten deutlich häufiger Beratung an als Firmen der beiden anderen Typen.

Die *innerbetriebliche* Aus- und Weiterbildung wird stärker genutzt als die *ausserbetriebliche*.¹³ 44 % der Befragten geben an, in ihrem Betrieb werde die innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung stark genutzt, nur 24 % sind es dagegen bezogen auf das ausserbetriebliche Angebot. Firmen mit Schwerpunkt im Produktionsbereich nutzen die ausserbetrieblichen Bildungsangebote etwas häufiger als jene im Dienstleistungsbereich. Dasselbe gilt für Firmen mit zwischen 50 und 100 MitarbeiterInnen. Vergleicht man die Präferenz der Firmen für die inner- bzw. ausserbetriebliche Form der Aus- und Weiterbildung, so zeigt sich, dass ein Drittel beide Formen gleich intensiv nutzt, etwas weniger als die Hälfte (43 %) stärker auf innerbetriebliche und ein Viertel (24 %) stärker auf ausserbetriebliche Aus- und Weiterbildung setzt.

Welche *externen Anbieter* von Aus- und Weiterbildung werden (allenfalls) berücksichtigt? An erster Stelle mit je 75.8 % werden Verbände (z. B. Berufs-, Branchen- oder Arbeitgeberverbände) und private Anbieter genannt, an zweiter Stelle folgen – von 53.2 % aller Firmen genutzt – öffentliche Anbieter, und am Schluss figurieren

¹³ Frage 8 in Modul D des Fragebogens lautete: "In welchem Mass wird in Ihrem Betrieb welche Art der Aus- und Weiterbildung genutzt? a) innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung, b) ausserbetriebliche Aus- und Weiterbildung" Kategorien: ausschliesslich, stark, mittel, schwach, nie. Zudem wurden jeweils die Trends der letzten zwölf Monate und die Prognose für die folgenden zwölf erfragt. Kategorien: zunehmend, gleichbleibend, abnehmend.

andere Firmen als Aus- und Weiterbildungsanbieter (14.5 % der Firmen). Schliesslich werden von 11.3 % auch noch andere Institutionen genannt.

Wie informieren sich die Verantwortlichen der Unternehmen über externe Angebote? Offensichtlich werden in erster Linie Fachpublikationen (63 %) und Verbandszeitungen (60 %) als Informationskanäle genutzt, viel weniger wichtig sind Empfehlungen (31 %) oder Inserate (24 %). Interessanterweise wird diese Rangierung umso prägnanter, je intensiver die Unternehmen externe Angebote nutzen: Von den 15 Unternehmen, welche externe Angebote "stark" oder "ausschliesslich" nutzen, werden die Informationsquellen Fachpublikationen von 93 %, Verbandszeitungen von 87 % genannt, während Empfehlungen und Inserate je bloss 27 % erreichen. Interessanterweise sind die häufigen Nutzer ausserbetrieblicher Bildung auch etwas kritischer bezüglich der Information über das Angebot: Während durchschnittlich 71 % der Unternehmen Zufriedenheit mit den Informationen über die externen Angebote äussern, sind es bei den häufigen Nutzern nur 67 %.

Für die Aufgabe der Arbeitsmarktbehörden lässt sich daraus vermuten, dass bei den Firmen, die externe Angebote häufig nutzen, eher Informationsbedarf besteht. Gleichzeitig stellen die Fach- und Branchenverbände offensichtlich unumgehbare Partner dar, wenn es um die Definition von Bildungsinhalten und -zielen geht.

Es liesse sich die Hypothese formulieren, nur grosse Unternehmen verfügten über die "kritische Masse", selbst Aus- und Weiterbildung für die MitarbeiterInnen anzubieten. Daraus könnte man ableiten, kleinere Unternehmen benutzten häufiger externe Bildungsangebote als grosse. Solche Überlegungen erweisen sich als teilweise verfehlt: Vielmehr zeigt sich klar, dass kleinere Firmen (unter 50 MitarbeiterInnen) deutlich weniger ausserbetriebliche Weiterbildung in Anspruch nehmen, wogegen sie von grossen Unternehmen (ab 100 MitarbeiterInnen) klar überdurchschnittlich häufig genutzt wird. Dieser Zusammenhang zeigt sich gleichermassen bezüglich privaten wie öffentlichen Anbietern. Anders verhält es sich allerdings bei Weiterbildungsangeboten, die durch Verbände organisiert werden. Dort sind die kleineren Betriebe klar überdurchschnittlich beteiligt.

Ein weiterer starker Zusammenhang besteht zur räumlichen Orientierung der Unternehmen: International orientierte Unternehmungen nehmen weit häufiger sowohl private als auch öffentliche Weiterbildungsangebote wahr als national oder gar regional ausgerichtete Betriebe. Erneut ist das Verhalten gegenüber der von Verbänden organisierten Weiterbildung umgekehrt: Die regional orientierten Unternehmen nutzen sie am meisten, gefolgt von den national und erst danach von den international orientierten Unternehmen. Es lässt sich also festhalten, dass von Kleinfirmen, die auf regionale Märkte hin orientiert sind, am ehesten externe Aus- und Weiterbildung bei Verbänden bezogen wird, wogegen grosse Unternehmen, die auf internationale Märkte hin orientiert sind, häufiger externe Bildungsangebote von privaten oder auch öffentlichen Anbietern beziehen. Offensichtlich ist dabei unerheblich, ob es sich um

mehrheitlich im Produktions- oder mehrheitlich im Dienstleistungsbereich tätige Unternehmen handelt.

Die Offenheit eines betrieblichen Bildungssystems lässt sich nicht bloss durch den Besuch externer Angebote – also passiv – bestimmen, sondern auch aktiv in dem Sinne, dass externe TeilnehmerInnen an innerbetrieblichen Bildungsveranstaltungen partizipieren können. Eine grundlegende Voraussetzung dazu ist offensichtlich das Erreichen eines bestimmten Niveaus des betrieblichen Bildungssystems – wobei dies als eine notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung zu verstehen ist. Es ist also zu erwarten, dass nur Unternehmen mit einem ausgebauten Bildungswesen ihr Bildungsangebot für externe TeilnehmerInnen öffnen. Während kein Indikator für die Quantität der Weiterbildungsangebote zur Verfügung steht, konnte oben festgestellt werden, dass die Grösse des Unternehmens relativ stark die formale Organisation des Bildungswesens bestimmt (eigenes Personal, Budget, Reglement). Nun zeigt sich in der Tat, dass auch zwischen Grösse und Offenheit für Externe ein ziemlich deutlicher Zusammenhang besteht. Noch klarer aber ist der Zusammenhang zur Orientierung (sig. >0.01): Je weiter die räumliche Orientierung, desto stärker ausgeprägt ist die Offenheit gegenüber TeilnehmerInnen aus andern Betrieben.

Für die Arbeitsmarktbehörden zeichnet sich damit tendenziell ab, dass sich die auf einen weiteren räumlichen Horizont ausgerichteten Unternehmungen eher als Partner für allfällige Qualifizierungsprojekte anbieten (zu denken wäre z. B. an Ausbildungs- oder Umschulungsk Kooperationen, Stagiaireprogramme), als die lokalen oder nationalen Unternehmen – deren Bereitschaft einmal vorausgesetzt. Es gälte dort die Eingangsqualifikationen abzuklären.

Themen der Aus- und Weiterbildung

Welche Themenbereiche stehen im Zentrum der Weiterbildung, welche die Unternehmungen ihren MitarbeiterInnen anbieten? Wir haben die Nennungen nach Häufigkeit rangiert und die jeweilige Bedeutung in den qualifikationsspezifischen Unternehmenstypen einander gegenübergestellt (Tab. 12 – Mehrfachnennungen waren möglich).

Generell lässt sich die überwiegende Bedeutung erkennen, die heute der EDV- und Informationstechnologie für die Qualifikation von MitarbeiterInnen zukommt. Dabei zeigt die Tabelle allerdings auch, dass dieser Themenbereich nur beim Unternehmenstyp V an erster Stelle steht, wogegen beim A- und beim O-Typ das gewerblich-technische Wissen an erster Stelle erscheint, EDV-Wissen dagegen erst an zweiter. Im Falle des O-Typs figuriert EDV-Wissen zusammen mit kaufmännisch-verwaltungsrechtlichem Wissen an zweiter Stelle. Interessanterweise nimmt sprachliches Wissen (abgesehen vom V-Typ, wo über die Hälfte der Unternehmen solche Kurse anbieten) einen relativ geringen Stellenwert ein, obwohl der Ausländeranteil, und damit meist Fremdsprachigkeit der MitarbeiterInnen, relativ hoch ist. Es zeigt sich übrigens keine Korrelation zwischen dem Ausländeranteil in der Firma und der Häufig-

keit von Sprachkursen. Dies lässt vermuten, dass es sich bei den Sprachkursen vornehmlich um "hochqualifizierten Spracherwerb" – also Englisch – handelt.

Tabelle 12: Themen der betrieblichen Weiterbildung (rangiert)

	Rang total (n= 62)	Rang A-Typ (n=20)	Rang O-Typ (n=15)	Rang V-Typ (n=17)
EDV/Informationstechnik/Programmierung	1 (80.3%)	2 (75.0%)	2 (66.7%)	1 (94.1%)
gewerblich-technisches Wissen	2 (77.0%)	1 (90.0%)	1 (80.0%)	5 (58.8%)
kaufmännisch-verwaltungsrechtl. Wissen	3 (68.9%)	5 (65.0%)	2 (66.7%)	3 (64.7%)
Management- und Führungsschulung	3 (68.9%)	3 (70.0%)	5 (53.3%)	3 (64.7%)
Persönlichkeitsförderung/Arbeitstechnik	5 (60.7%)	6 (60.0%)	4 (60.0%)	2 (70.6%)
Qualitätsschulung	6 (59.0%)	3 (70.0%)	6 (40.0%)	8 (47.1%)
Verkaufs-/Vertriebstraining	7 (57.4%)	6 (60.0%)	6 (40.0%)	5 (58.8%)
Sprachen	8 (42.6%)	8 (35.0%)	8 (26.7%)	7 (52.9%)
anderes Inhalte	9 (13.1%)	9 (10.0)	9 (6.7%)	9 (12.5%)

Anmerkung: Die Prozentwerte geben den Anteil der Unternehmen wieder, die einen bestimmten Themenbereich nannten. Mehrfachantworten waren möglich.

3.3.4 Versuch einer Typologisierung der Unternehmenskultur

Lässt sich aus den in diesem Kapitel besprochenen firmenkulturellen Merkmalen zusammenfassend eine Typologie bilden? Welche Gemeinsamkeiten bestehen zwischen Arbeitsorganisation, Qualitätsmanagement und Organisation des Aus- und Weiterbildungsmanagements? Bereits aus dem oben Erläuterten lässt sich ersehen, dass etliche Merkmale für eine Typologisierung schlecht geeignet sind. So verfügt die Mehrzahl der Unternehmen über eine variable Lösung bezüglich Finanzierung und Zeitregelung für Bildungsmassnahmen. Überwiegend wird auch geantwortet, die Firmenhierarchie sei flach, und es herrsche eine kooperative Arbeitsorganisation. Ebenso wenig lassen sich die Themen sinnvoll hierarchisch ordnen. Trotz dieser Schwierigkeiten lassen sich einige Variablen finden, die für eine Typologisierung brauchbar erscheinen: Die Frage nach dem Qualitätsmanagement, die Frage nach kooperativen Lernformen, der Zugangsregelung bei der Aus- und Weiterbildung ('Zugangskoeffizient') und nach der Existenz von Budget und Reglement für das Bildungswesen.

Ein Versuch, mittels Faktorenanalyse verschiedene Unternehmenskulturen zusammenzufassen, brachte nur einen einzigen Faktor hervor.¹⁴ Der einzelne Faktor liesse sich nun als Gradmesser einer bestimmten (allerdings nicht sehr einfach bestimm- baren, aber tendenziell offenen, förderlichen) Aus- und Weiterbildungskultur interpretieren.¹⁵ Das Fehlen weiterer Faktoren mindert jedoch die Aussagekraft des Verfahrens bzw. erschwert die Interpretation, so dass wir auf die weitere Verwendung in der Folge verzichten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Heterogenität der Unternehmen eine einfache Typologisierung nach strukturellen Merkmalen erschwert, wogegen eine Typologie auf der Basis der Beschäftigten- bzw. Qualifikationsstruktur anschauliche Zusammenhänge zeitigt. Die so entwickelten Unternehmenstypen weisen markante Profile auf, sowohl bezüglich der strukturellen Merkmale (Anteile weiblicher und ausländischer Angestellter, Marktraum etc.) als auch bezüglich der kulturellen Merkmale (Qualitätsmanagement, Zugangsberechtigung zu Aus- und Weiterbildung, Bildungsmanagement, Themen der betrieblichen Weiterbildung). Die Unternehmenskultur andererseits lässt sich auf der Basis der Firmenbefragung durch einen (einigen) Faktor beschreiben, welcher die Offenheit, Zugänglichkeit und Förderlichkeit der Qualifizierungs- und Arbeitspolitik bewertet.

¹⁴ Benutzt wurden 6 standardisierte Variablen: Existenz eines Qualitätsmanagementsystems, Zugangskoeffizient zu Weiterbildung, WB-Organisation (Summe aus Existenz eines Reglements und eines Budgets), Anwenden kooperativer Lernformen (Summe der 4 möglichen Nennungen), Einsatz evaluierender sowie Einsatz flankierender Massnahmen. Nur ein einziger Faktor erhält einen "Eigenvalue" > 1. Die andern Faktoren sind zu schwach ausgeprägt. – Der stark ladende Faktor wird durch den 'Zugangskoeffizienten' sowie die evaluatorischen und flankierenden Massnahmen stark positiv charakterisiert und etwas schwächer durch die Existenz eines Qualitätsmanagementsystems. Die formale Organisation der Aus- und Weiterbildung (Reglement und Budget) haben hingegen einen stark negativen Effekt.

¹⁵ Durch eine solche Kultur lassen sich vor allem Unternehmen mit folgenden strukturellen Massnahmen charakterisieren: grosse (je grösser, desto stärker trifft dieser Faktor zu) und internationale Ausrichtung (statistisch stark signifikant). Ein positiver (wenn auch nicht signifikanter) Zusammenhang besteht zur Verarbeitungstiefe; und mit zunehmendem Frauenanteil lädt der "Kulturfaktor" stärker, ebenso wie bei Unternehmen, die primär ihr eigenes innerbetriebliches Bildungssystem nutzen. Die Qualifikations- bzw. Beschäftigungstypen (A-, O-, V-Typ) zeigen keine signifikanten Unterschiede bezüglich dem firmenkulturellen Faktor. Hingegen erweisen sich die beiden aus der Clusteranalyse hervorgegangenen Strukturtypen 3 und 4 (Kap. 3.1, Tab. 2) zwei stark gegensätzliche Firmentypen: Stark positiv mit dem Faktor korreliert der Firmentyp 3 (international orientiert, z. B. Maschinenindustrie, tendenziell gross und ein Nischenprodukt mit ausgeprägter Verarbeitungstiefe auf vergleichsweise führendem technologischem Niveau). Ein ausgesprochen schwaches Profil bezüglich dem Kulturfaktor weist demgegenüber Typ 4 auf (regionale Dienstleister, tendenziell sehr klein, mit traditioneller Technologie für den regionalen Markt arbeitend).

4 Das Arbeitsmarktverhalten der untersuchten Unternehmen

In *Kapitel 2.3* wurde das Arbeitsmarktverhalten als ein zentrales Moment dieser Untersuchung vorgestellt. Es umfasst die Anstrengungen der Unternehmen, Personal zu rekrutieren und mindestens für die momentanen – besser aber auch für prospektive – Anforderungen zu qualifizieren. Es wurde postuliert, dass das Arbeitsmarktverhalten mit Merkmalen der Unternehmenskultur zusammenhängt und indirekt von der Unternehmensstruktur abhängt. Bei der Beschreibung der Bereiche des Arbeitsmarktverhaltens sollen daher die unternehmenskulturellen Merkmale – insbesondere bezüglich der Qualifizierungspolitik – aufgenommen und durch Aussagen zur Rekrutierungspolitik ergänzt werden. Dabei interessieren Zusammenhänge mit den strukturellen und kulturellen Merkmalen der Unternehmen.

4.1 Rekrutierungspolitik

4.1.1 Einstellung und Entlassung von Personal und konjunkturelle Lage

Als erster Punkt soll hier die aktuelle Rekrutierungspolitik besprochen werden. Dabei geht es zuerst um die Frage, wie sich der Personalbestand und die einzelnen Mitarbeiterkategorien in den letzten zwölf Monaten verändert haben, und wie die Entwicklung des Personalbestands für die nächsten zwölf Monate antizipiert wird. Es ist uns klar, dass die konjunkturelle Situation und die entsprechende Lage des Unternehmens das Arbeitsmarktverhalten hier in einem bestimmten Masse beeinflussen. Da die derzeitige Krise offensichtlich anhält und selbst bei einer Verbesserung der Konjunktur die Krise auf dem Arbeitsmarkt nicht überwunden zu sein scheint (vgl. KOF in NZZ vom 25.10.97), dürfte das entsprechende Verhalten der Firmen meist nicht nur als vorübergehendes Phänomen zu betrachten sein. Dennoch soll hier auch mit andern Aussagen der Kontaktpersonen überprüft werden, ob allfällige Aussagen über eine prekäre Entwicklung vor allem auf einen negativen Geschäftsgang zurückgeführt werden müssen.

Geschäftsgang

Die schlechte wirtschaftliche Situation schlägt sich in den Angaben über den derzeitigen Geschäftsgang nieder. 15 der 60 antwortenden Unternehmensvertreter sprachen von einem eher rückläufigen Geschäftsgang und 33 von einer stagnierenden bzw. stabilen Situation. Andererseits konnten 12 Betriebe einen expandierenden Geschäftsgang verzeichnen (*Tab. 13*).

Tabelle 13: Derzeitiger Geschäftsgang nach Tätigkeitsbereich, Firmentyp und räumlicher Orientierung

	eher rückläufig	stagnierend/stabil	expandierend
<i>Firmentyp</i>			
A-Typ	8 (40%)	9 (45%)	3 (15%)
V-Typ	1 (6%)	9 (53%)	7 (42%)
O-Typ	5 (33%)	10 (67%)	0 (0%)
<i>Tätigkeitsbereich</i>			
Produktion	9 (36%)	10 (40%)	6 (24%)
beides	5 (50%)	4 (40%)	1 (10%)
Dienstleitungen	1 (4%)	19 (76%)	5 (20%)
<i>Marktraum</i>			
regional orientiert	7 (24%)	20 (69%)	2 (7%)
national orientiert	2 (14%)	7 (50%)	5 (36%)
international orientiert	6 (35%)	6 (35%)	5 (29%)
<i>Alle Unternehmen</i>	15 (25%)	33 (55%)	12 (20%)

Auffällig am besten ging es den Unternehmen des V-Typs, während nur einzelne Firmen des A-Typs und keine einzige des O-Typs expandierten. Der O-Typ zeichnete sich durch besonders starke Stagnation aus, beim A-Typ verzeichneten fast ebenso viele Unternehmen einen Rückgang. Betrachten wir einzelne strukturelle Unternehmensmerkmale, so zeigt sich, dass Unternehmen mit Schwerpunkt im Dienstleistungsbereich am stabilsten waren: 19 von 25 bezeichneten den Geschäftsgang als stabil, während er nur in einem Unternehmen rückläufig war und 5 Firmen eine Expansion wahrnahmen. Gespalten sah die Situation bei den hauptsächlich in der Produktion tätigen Unternehmen aus: Hier gab es einerseits 36 % Firmen mit schrumpfender, aber auch 24 % mit expandierender Geschäftsentwicklung. Regional ausgerichtete Unternehmen bekundeten am häufigsten stabile bzw. stagnierende Verhältnisse (69 %), sie konnten zur Zeit der Befragung aber auch am seltensten (6.9 %) expandieren. Die auf den schweizerischen Raum ausgerichteten Unternehmen expandierten am häufigsten (35.7 %), und bei vielen von ihnen hielt sich der Geschäftsgang stabil (50 %). Die Exportwirtschaft teilt sich in drei fast gleich grosse

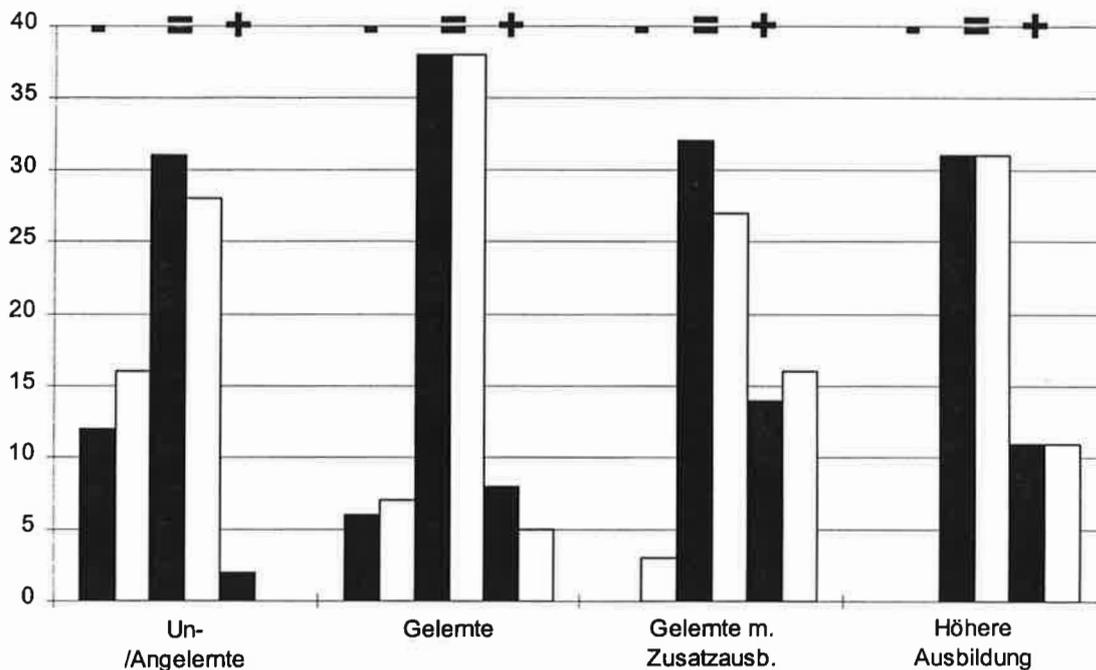
Teile: 29.4 % konnten expandieren, je 35.3 % stagnierten oder mussten sogar einen rückläufigen Geschäftsgang verzeichnen.

Drei Viertel der befragten Unternehmensvertreter waren der Ansicht, dass sich der Geschäftsgang in der Personalentwicklung niederschlägt. Doch wie lässt sich diese Personalentwicklung im letzten Jahr beschreiben, und welche Entwicklung wird für die kommenden 12 Monate erwartet?

Personalentwicklung

Für wenig qualifiziertes Personal sahen die Beschäftigungsaussichten schlecht aus (vgl. Bircher 1996/97:17). In der Umfrage vom Sommer 1996 gaben bloss 2 Unternehmen an, die Zahl ihrer Un- oder Angelernten sei in letzter Zeit gestiegen und 31 sagten, der Anteil dieser Mitarbeiterkategorie sei im letzten Jahr gleich geblieben.¹⁶ Was die Entwicklung im kommenden Jahr betrifft, so erwartet über ein Drittel der Antwortenden (36.4 %) einen Rückgang, wogegen keine einzige Firma einen Zuwachs in dieser Personalkategorie erwartete (*Grafik 5*). Bei den Gelernten sah die Situation etwas weniger pessimistisch aus: 73.1 % blieben in dieser Personalkategorie konstant und 76 % werden vermutlich wiederum konstant bleiben. Eine Zunahme erwarten jedoch bloss noch 5 Unternehmen, während es in den letzten 12 Monaten noch bei 8 Firmen eine Zunahme gegeben hatte. Besser sieht es bei den spezialisierten Berufsleuten aus, deren Zahl bereits im letzten Jahr in 14 Unternehmen zugenommen hatte und in keinem rückläufig gewesen war: 16 Firmen sehen eher einen Ausbau für die nähere Zukunft – allerdings erwarten nun auch 3 Firmen eine rückläufige Tendenz. MitarbeiterInnen mit einem höheren Schulabschluss (Hoch- oder Fachhochschule) wurden in keiner der befragten Unternehmen per Saldo entlassen, und es wird auch im folgenden Jahr vermutlich nicht dazu kommen.

¹⁶ Es ist zu berücksichtigen, dass bis zu 28 % der Befragten keine detaillierten Angaben über die Personalentwicklung der einzelnen Kategorien machten.

Grafik 5: Entwicklung verschiedener Personalkategorien bisher und in Zukunft

Legende: - Abnahme / = Konstanz / + Zunahme
 schraffierte Flächen=Trend letzte 12 Monate, weisse Flächen=Trend nächste 12 Monate

Berechnet man die Saldi (zukünftiger Bedarf minus bisheriger Bedarf), so zeigt sich eine relativ starke Konstanz: Bei 82 % der Unternehmen wird der letztjährige Trend bezüglich der Anstellung von Un-/Angelernten fortgesetzt (sei er negativ, stetig oder positiv), 80 % sind es bei den Berufsleuten und 76 % bei den Berufsleuten mit Zusatzausbildung. Dabei ist dieser konstante Trend im Falle der letztgenannten Gruppe mit 13 % relativ stark positiv. Das oberste Ausbildungssegment ist mit 81 % wiederum durch eine konstante Entwicklungserwartung geprägt.

Inwiefern unterscheiden sich die Firmentypen bezüglich ihrer Personalentwicklung? Es sind gerade die grösseren Betriebe (ab 100 MitarbeiterInnen), die eine Abnahme der Un- bzw. Angelernten erwarten, wie es auch tendenziell bereits die grösseren Unternehmen waren, die solches Personal in den letzten 12 Monaten entlassen hatten. Mehrheitlich einen Abbau erwarten für diese Kategorie auch Unternehmen, die ISO-zertifiziert sind. Hingegen hatten die grösseren Unternehmen in den letzten 12 Monaten tendenziell eher Berufsleute eingestellt und werden dies voraussichtlich auch im kommenden Jahr tun. Je weiter der Markt definiert wird, desto eher wird erwartet, dass keine Berufsleute entlassen, sondern vielmehr solche eingestellt werden, wie es bereits dem bisherigen Trend entspricht. Schliesslich gilt auch: Je weiter der Markt, desto höher der Bedarf an hochqualifiziertem Personal: 40 % der Unternehmen mit internationaler Ausrichtung geben an, mehr solches Personal einstellen zu wollen gegenüber 12 % bei den regional ausgerichteten Betrieben.

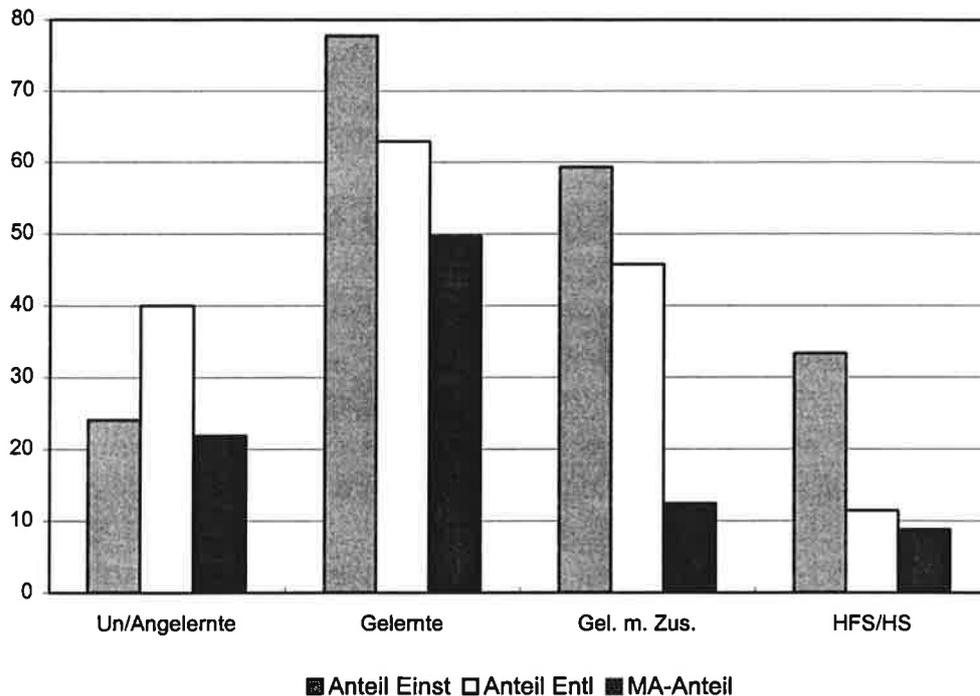
Lassen sich direkte Zusammenhänge zwischen der Einschätzung des Geschäftsgangs und der Personalentwicklung aufzeigen? Wir erwähnten im vorhergehenden Abschnitt, dass die meisten (45 von 61) Befragten für ihr Unternehmen einen Zusammenhang zwischen Geschäftsgang und Personalentwicklung erkannten. Dies wird durch eine sehr starke Korrelation zwischen Geschäftsgang und Personalentwicklung in den letzten 12 Monaten bestätigt. Dennoch sind auch die Abweichungen interessant. So hat nur eines von 10 expandierenden Unternehmen (von denen eine Antwort vorliegt) Un- bzw. Angelernte eingestellt, und eines entliess sogar MitarbeiterInnen dieser Kategorie. Und 2 der 10 expandierenden Unternehmen sehen auch in den nächsten 12 Monaten eine Abnahme dieser Personalgruppe voraus, während die andern acht den Bestand halten, aber nicht ausbauen wollen.

Es lässt sich also im grossen und ganzen ein Zusammenhang zwischen Geschäftsgang und Personalentwicklung konstatieren. Generell zeigt sich, dass die prospektive (erwartete) Mitarbeiterentwicklung weniger stark mit dem Geschäftsgang korreliert als die retrospektive (in den letzten 12 Monaten). Dass die Erwartungsunsicherheiten nicht voll in eine pessimistische personalpolitische Prognose durchschlagen, könnte als hoffnungsvolles Zeichen interpretiert werden.

Hire & fire-Politik?

Verfolgen die Firmen angesichts der gedrückten Wirtschaftslage eine Politik des raschen Auswechslens von Personal? Wie gross ist der Anteil der Firmen, die sowohl MitarbeiterInnen entlassen als auch welche einstellen? Von den 61 antwortenden Unternehmensverantwortlichen hat über die Hälfte (32) im letzten Jahr sowohl Personal entlassen als auch eingestellt. 21 Firmen stellten zwar MitarbeiterInnen ein, entliessen aber keine, und 3 entliessen bloss MitarbeiterInnen, stellten jedoch keine ein. 5 Unternehmen gaben an, sie hätten in den letzten 12 Monaten weder Einstellungen noch Entlassungen zu verzeichnen gehabt. Die "hire & fire-Hypothese" ist damit aber noch keineswegs belegt, da das erwähnte Verhalten (Entlassen und Einstellen im selben Jahr) weitgehend auf die Grösse des Unternehmens zurückzuführen ist. Grossunternehmen entlassen mit grösserer Wahrscheinlichkeit Personal und stellen solches ein.

Nun fragt sich aber, in welchen Segmenten diese Einstellungen erfolgten (vgl. *Grafik 6*). Von den 54 einstellenden Unternehmen antworteten 24.1 %, sie hätten Un-/Angelernte eingestellt, 77.8 % Gelernte, 59.3 % Gelernte mit Zusatzausbildung und 33.3 % Personal mit höherer Ausbildung. Demnach wurden am seltensten Un- und Angelernte eingestellt. Weiter machen die Zahlen deutlich, dass die Fluktuation der Berufsleute am höchsten ist: 17 Unternehmen haben sowohl Berufsleute eingestellt als auch welche entlassen, nur 15 weder entlassen noch eingestellt, 25 haben nur eingestellt und 5 nur entlassen. Demgegenüber meldeten 6 Firmen, sie hätten Un-/Angelernte entlassen und eingestellt, und 4 sind es beim Personal mit höherer Bildung. Selbstverständlich muss der Anteil dieser Fluktuationen vor dem Hintergrund des jeweiligen Anteils der Mitarbeiterkategorie interpretiert werden.

Grafik 6: Rekrutierungsverhalten nach Mitarbeiterkategorie (Firmenanteile in %)

Wird das am häufigsten wechselnde Personal, die Gelernten, eher durch andere Gelernte, durch weniger gut qualifiziertes (billigeres) Personal oder durch höher qualifiziertes substituiert? Gemäss vorliegenden Befragungsdaten wird gelerntes Personal tendenziell eher durch noch besser qualifiziertes ausgewechselt, was durch die Arbeitsmarktsituation begünstigt wird: Der Anteil der Gelernten mit Zusatzausbildung und der Personen mit höherer Ausbildung ist in Unternehmen, die Gelernte entlassen haben, überdurchschnittlich gross, jener der Un-/Angelernten dagegen unterdurchschnittlich klein.

Die Resultate machen erneut deutlich, dass der Bedarf nach Personal mit geringer formaler Qualifikation in den Unternehmungen weiterhin sinkt, und es ist anzunehmen, dass angesichts der Arbeitsmarktlage besser qualifiziertes Personal weniger qualifiziertes verdrängt. Dies kann unter anderem damit begründet werden, dass bisher qualifizierte Tätigkeiten von Un- bzw. Angelernten verrichtet worden waren, weil entsprechende Berufsleute nicht verfügbar gewesen waren, was sich mit der Arbeitsmarktkrise veränderte. Für die Un- und Angelernten wird in fataler Weise deutlich, dass sie ihre oft in jahrelanger beruflicher Tätigkeit aufgebaute Erfahrung mangels überbetrieblich anerkannter Standards auf dem Arbeitsmarkt nicht zur Geltung bringen können. Dies stellt nicht nur für sie, sondern letztlich auch für die Gesellschaft und für die Firmen, die auf solche Erfahrungen abstützen könnten, einen Verlust dar.

4.1.2 Rekrutierungsprobleme und Rekrutierungskanäle

Bloss eine einzige Firma bekundet Schwierigkeiten, Un- und Angelernte zu rekrutieren. Auch darin mag sich wiederum die konjunkturelle Lage spiegeln, wenn man sich vergegenwärtigt, dass noch Anfang der 90er Jahre in etlichen Branchen der Ruf nach Zusatzkontingenten ausländischer Saisoniers und Kurzaufenthalter (also nach fast durchwegs un- bzw. angelernten Arbeitskräften) stark war. Immerhin 38.7 % der im Sommer 1996 befragten Unternehmen bekundeten hingegen trotz der schwierigen konjunkturellen Situation Mühe, Berufsleute zu rekrutieren. Dies trifft in stärkerem Masse für Produktions- als für Dienstleistungsunternehmen zu und deutlich stärker für Unternehmen, die auf einen internationalen Markt hin orientiert sind. Die Unternehmen des V- und des O-Typs bekunden doppelt so häufig Rekrutierungsschwierigkeiten bei Berufsleuten als jene des A-Typs. Schliesslich nennen bloss 16 % Unternehmen Rekrutierungsschwierigkeiten bei Personal mit höherem Ausbildungsstand, was jedoch vor dem Hintergrund der Personalzusammensetzung (geringer Anteil Hochqualifizierter) zu betrachten ist: Tatsächlich besteht ein klarer Zusammenhang zwischen dem Anteil der Hochqualifizierten im Unternehmen und der Mühe¹⁷, solches Personal zu rekrutieren. Firmen mit einem kleinem Anteil Absolventen von höheren Schulen äussern diesbezüglich kaum Rekrutierungsprobleme, ist diese Mitarbeiterkategorie für sie doch wenig relevant. Oder anders ausgedrückt: 35 % der Unternehmen des V-Typs und 10 % des A-Typs nennen diesbezügliche Schwierigkeiten, aber kein einziges des O-Typs. Eher unerwartet scheint, dass die für Nischen produzierenden Unternehmen häufiger Rekrutierungsschwierigkeiten beim höher ausgebildeten Personal melden als solche, die stark dem Markt ausgesetzt sind.

Interessant ist aber auch der Zusammenhang zwischen der bekundeten Mühe, gelerntes oder höher ausgebildetes Personal zu rekrutieren und dem Zugang zur Weiterbildung: Je offener der Zugang zum betrieblichen Bildungswesen ist, desto weniger werden Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung in den besser qualifizierten Segmenten genannt. Umgekehrt formuliert heisst dies, dass Firmen mit restriktiver Bildungspraxis auch eher Mühe bei der Personalrekrutierung haben. Zwar lässt sich diese Aussage wegen geringer Signifikanz nur als Trendaussage behandeln; trotzdem dürften die Fakten auf ein bestehendes Problem im Wissensmanagement dieser Firmen hinweisen. Möglicherweise könnten diese Firmen von offenen (überbetrieblichen) Zugängen und Netzwerken profitieren.

Welche Kanäle zur Personalrekrutierung werden von den Unternehmen am häufigsten genutzt? Im Vordergrund stehen Direktbewerbungen von Arbeitnehmenden und Inserate (Tab. 14). Ebenfalls bedeutend ist das Einschalten eines kommerziellen Vermittlers sowie die Empfehlung durch Dritte. Weniger häufig wird die Direktanwerbung durch den Arbeitgeber selbst (z. B. das Headhunting) genannt, und noch seltener die Vermittlung durch das Arbeitsamt bzw. die RAV.

¹⁷ gamma=0.665; sig.=0.00995.

Betrachtet man nur die Unternehmen, die im letzten Jahr Personal eingestellt haben, so gewinnen alle Kanäle etwas an Gewicht, wobei besonders die Arbeitsämter/RAV etwas wichtiger werden. Wenn man nun die Rekrutierungskanäle der Segmente Un-/Angelernte, Gelernte und Personal mit höherer Ausbildung vergleicht, so zeigen sich markante Unterschiede:¹⁸ *Tabelle 14* macht deutlich, dass schlechter qualifiziertes Personal eher über die Arbeitsämter bzw. RAV rekrutiert wird, während das am besten ausgebildete Personal verstärkt über kommerzielle Vermittler in das Unternehmen geholt wird. Interessant ist aber auch, dass für dieses Arbeitnehmersegment offenbar direkte Bewerbungen und Inserate die überaus wichtigsten Kanäle zu den künftigen Arbeitgebern sind.

Tabelle 14: Rekrutierungskanäle für verschiedene Personalkategorien
(in % / Mehrfachnennungen möglich)

	alle Firmen	Pers. einstellende Firmen	Un-/Angelernte einstellende	Gelernte einstellende	Höher Qualif. einstellende
Inserat	83.9	85.2	92.3	85.7	88.9
Direktbew. AN	85.5	87.0	92.3	85.7	88.9
Direktsuche U.	41.9	42.6	38.5	42.6	55.6
Empfehlung	46.8	51.9	53.8	45.2	44.4
Kommerz. V.	51.6	55.6	53.8	59.5	61.1
Arb.amt/RAV	38.7	44.4	69.2	40.5	38.9
andere	14.5	16.7	0.0	14.3	22.2

Den Arbeitsmarktbehörden obliegt deshalb eine besondere Verantwortung, die Situation der formal Un-/Angelernten zu verbessern. Dies könnte längerfristig vor allem durch die Entwicklung überbetrieblicher Standards für betriebliche Praxis, Weiterbildungen und on-the-job-Qualifizierungen erfolgen, die allerdings nur in enger Zusammenarbeit mit den Firmen oder ihren Verbänden vereinbart werden können. Mittelfristig dürften in Qualifizierungsprogrammen erworbene Zertifikate für ungelernete Arbeitslose die Arbeitsmarktchancen verbessern. Auch hierbei ist jedoch der Dialog zu den Abnehmern (den Firmen in der Region) von grosser Bedeutung.

Als erschwerend ist festzuhalten, dass die befragten Firmen die RAV (noch) keineswegs als hilfreiche Partner anerkennen (obgleich sie sich grossenteils zur Befragung bereit zeigten). So sagten 52 Unternehmensvertreter, sie erwarteten von den RAV (bzw. den Arbeitsämtern) keinerlei Hilfe. Nur 9 Vertreter wären interessiert an Informationen und Qualitätshinweisen für Weiterbildungsangebote, und nur 4 sehen Beratungsbedarf. Keine einzige Firma sieht offenbar Bedarf nach einem Netzwerk. Dies zeigt, dass es für die RAV nur darum gehen kann, an bereits bestehende Netze (z. B. Branchen- und Regionalverbände) anzuknüpfen. Hier wurde grössere Offen-

¹⁸ Verglichen wurden jeweils die Firmen, die im letzten Jahr Personal in einem bestimmten Segment rekrutiert hatten.

heit bekundet. Andererseits wird auch klar, dass die RAV erst ihre Nützlichkeit unter Beweis zu stellen haben, bevor ihr Nutzen anerkannt wird.

4.2 Qualifizierungspolitik der Unternehmen

Als funktionale Alternative zur Rekrutierung von Personal steht den Unternehmen prinzipiell die betriebliche Bildung zur Verfügung, um die Potentiale an Wissen und Können zu erhalten oder auszubauen. In diesem Licht sollen hier nun zuerst kurz die Resultate aus *Kap. 3* diskutiert werden, danach soll nach dem Zusammenhang zwischen betrieblicher Bildung und Konjunktur gefragt werden, und schliesslich werden die Antworten zu den angeblichen Lücken im Aus- und Weiterbildungsangebot ausgewertet.

Rekrutieren oder qualifizieren?

Wenn eben Rekrutieren und Ausbilden als funktionale Alternativen der Wissens- und Könnensbeschaffung und -erhaltung der Unternehmen bezeichnet wurden, so muss das nicht unbedingt heissen, dass sich diese Alternativen gegenseitig ausschliessen. Es wäre interessant, das diesbezügliche Verhalten der Unternehmen auf breiterer Basis zu untersuchen. In dieser Untersuchung wurde hingegen nur ein Teil der zur Klärung dieser Frage nötigen Indikatoren erfasst, und die Stichprobe ist relativ gering. Das relativiert die folgenden Aussagen etwas. Dennoch lassen sich interessante Zusammenhänge aufzeigen.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen der gesamten Personalentwicklung und dem Zugangskoeffizienten, so stellt man einen interessanten Gegensatz fest: Einerseits gibt die retrospektive Personalentwicklung (letzte 12 Monate) einen Hinweis darauf, dass sich mit zunehmendem Personalbestand auch die Zugangsbeurteilung erhöht: Zugangskoeffizient 44 % für Firmen mit zunehmendem, 42 % für Firmen mit gleich bleibendem und 30 % für Firmen mit abnehmendem Personalbestand. Andererseits kehrt sich diesbezüglich der erwartete Trend (abgeschwächt) gerade um: Zugangskoeffizient 38 % bei Betrieben, die Zunahme erwarten, 36 % bei Betrieben mit Konstanzenerwartung, 48 % bei solchen mit rückläufiger Perspektive. Der erste, deutlichere Zusammenhang lässt sich dahingehend interpretieren, dass den neuen MitarbeiterInnen auch ein angemessener Zugang verschafft werden muss, während in schrumpfenden Unternehmen – entgegen den häufig bekundeten guten Absichten – die Bereitschaft zur Gewährung wie zur Teilnahme an Schulungen geringer sein dürfte. Demgegenüber dürften die erhöhten Zugangschancen bei Firmen mit rückläufiger Personalentwicklungsperspektive die Erwartung zum Ausdruck bringen, man könne mit weniger aber besser geschulten Arbeitskräften auf dem Markt besser bestehen. Diese Interpretation erhält durch die feinere Auswertung nach Qualifikationsgruppen insofern Bestätigung, als der Zugangskoeffizient in jenen Firmen am höchsten ist, wo eine Abnahme des un- bzw. angelernten Personals erwartet wird, und bei jenen, die eine Zunahme der am besten Qualifizierten (Berufsleute mit Zusatzausbildung und Personal mit höherer Ausbildung) erwarten.

Aus der Perspektive der Arbeitsmarktbehörden ist dieser Zusammenhang insofern bedeutend, als er ein Dilemma aufdeckt: Unternehmen mit einer derartigen "Substitutionsstrategie" kann kaum Personal vermittelt werden, insbesondere nicht die formal schwach qualifizierte Klientel der RAV. Demgegenüber geben diese Firmen oft vor, durch diese Strategie ihre Marktposition und damit auch insgesamt zunehmend qualifizierte Arbeitsplätze zu sichern.

Betriebliche Bildung und Konjunktur

Nur drei Unternehmen sehen einen Zusammenhang zwischen der Expansion des Unternehmens und einem Ausbau des betrieblichen Bildungswesens, d. h. für die meisten bleibt das Bildungswesen stabil. Etwas stärker wird der Zusammenhang zwischen Stagnation und betrieblicher Bildung gesehen: Immerhin 8 Unternehmen sehen in einem solchen Fall einen Zusammenhang, wobei dieser bemerkenswerterweise bei 6 (stagnierenden oder rückläufigen) Unternehmen positiv ist: Die Bildungsanstrengungen sollten in stagnierenden Phasen verstärkt werden. Umgekehrt erklären zwei (expandierende) Unternehmen, in stagnierenden Phasen werde im Bildungswesen abgebaut. Es könnte sein, dass sich die Befragten dieser Firmen auf ein Fremdbild beziehen, sind sie selbst doch in einer expandierenden Situation.

Soweit sich dies mit den vorliegenden Daten überprüfen lässt, ist der Zugang zur Weiterbildung nicht direkt vom Geschäftsgang abhängig. Hingegen zeigt sich bezüglich der Einschätzung, ob ein stagnierendes Unternehmen das Bildungswesen ausbauen oder redimensionieren werde, eine klare Tendenz: Der summierende Zugangskoeffizient (Kap. 3.3.3, S.19) erreicht in denjenigen Unternehmen den höchsten Wert (41.9 %, betrifft 5 Firmen), die angeben, bei Stagnation könne vermehrt Schulung betrieben werden, während der mittlere Wert (38 %, betrifft 38 Firmen) bei Stagnation keine Veränderung des Bildungswesens erwartet. Bei den 2 Firmen, die in dieser Situation einen Abbau erwarten, erreicht der Zugangskoeffizient bloss 35.9 %.

Offensichtlich wird die betriebliche Aus- und Weiterbildung grundsätzlich als ein konstituierender Firmenbestandteil bewertet, die unabhängig vom Geschäftsgang stabil gehalten werden sollte. Der Gegensatz zwischen den kurzen Zeithorizonten der unternehmerischen Strategien und der Langfristigkeit des Qualifikationsaufbaus kommt hier deutlich zum Ausdruck.

Lücken im betrieblichen (und überbetrieblichen) Bildungsangebot

Inwiefern werden die für die Betriebe zugänglichen firmeninternen und externen Angebote als genügend betrachtet, und gibt es Bereiche, wo ungedeckter Bedarf besteht? Diese Frage dürfte für die Arbeitsmarktbehörden zur Entwicklung ihrer Qualifizierungsstrategien von Bedeutung sein. Über die Hälfte der befragten Firmenvertreter konstatiert irgendwelche Lücken oder Schwächen im Bildungsangebot. Dabei werden zwar einige sehr spezifische Bedürfnisse wie spezialisierte technische Fachkurse angesprochen, oder gelegentlich auch spezialisierte oder ausgebautere In-

formatikkurse erwähnt, stark überwiegen jedoch Äusserungen zum sozial-kommunikativen Bereich (Führung auf allen Stufen, Kommunikation, Teamarbeit, "Persönlichkeitsschulung", Verkaufstraining etc.) sowie im methodischen Bereich (Arbeitstechnik, Administration, Logistik, statistische Prozesskontrolle etc.). Dass diese Themenbereiche oft blinde Flecken in der betrieblichen Bildungsarbeit darstellen, wurde schon in andern Untersuchungen festgestellt (vgl. Künzle/Büchel 1989, Schöni/Wicki/Sonntag 1996 etc.). Gleichzeitig gilt es solche Aussagen – von welcher Kaderposition im Unternehmen sie auch geäussert werden – vorsichtig zu interpretieren, zeigen die erwähnten Untersuchungen doch auch, dass zwischen den theoretischen Erkenntnissen (SOLL-Zustand) und der betrieblichen Bildungspraxis (IST-Zustand) erhebliche Diskrepanzen bestehen.

Das Bildungswesen eines Unternehmens sollte also danach gemessen werden, wie es seinem Personal den Zugang zur betrieblichen Weiterbildung tatsächlich gewährt, insbesondere auch auf dem Gebiet der sozial-kommunikativen Kompetenzen. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass Bildungsangebote in diesem Bereich für die Betriebskader oft schwerer einschätzbar sind (wie sind sozial-kommunikative und methodische Kompetenzen sinnvoll zu schulen?) als klar funktionsbezogene Weiterbildungskurse oder Instruktionen.

Lücken im Bildungsangebot werden zum Teil in sehr individuellen Spezialbereichen geäussert, die mit rein standardisierten Befragungen kaum sinnvoll zu erheben sind. Vielmehr kommt dem direkten Kontakt zwischen den verschiedenen potentiellen Partnern grosse Bedeutung zu. Im Zusammenhang mit den funktionsübergreifenden – sozial-kommunikativen, methodischen – Kompetenzen dürfte der Zugang zu einem Netz von Informationen über Angebote, Anbieter und deren Qualität bedeutend sein. Die Bestrebungen, dies über die Vergabe von Gütesiegeln, Zertifikaten etc. zu regeln, wäre ein Weg, bei dem aber immer mit einem gewissen Time-lag (etwa bei innovativen Angeboten) zu rechnen ist. Die allfällige Rolle der Arbeitsmarktbehörden bei der Erarbeitung von Standards und Qualitätsbewertungen wäre noch zu definieren. Ihr Dilemma besteht darin, möglichst schnell Angebote realisieren zu müssen.

5 Schlussfolgerungen für die Arbeitsmarktbehörden

Im vorliegenden Bericht wurde der Qualifikationsbedarf auf dem Arbeitsmarkt am Beispiel zweier Arbeitsmarktregionen im Kanton Bern auf der Grundlage einer Expertenbefragung in diesen Firmen analysiert. Dabei lag der Fokus auf dem Komplex von Erwerb, Aufbau und der Pflege der Wissens- und Könnensbasis: Der Stand der betrieblichen Bildungsarbeit und die Rekrutierungspolitik wurden vor dem Hintergrund der strukturellen und unternehmenskulturellen Merkmale analysiert. Welches sind nun die wichtigsten Erkenntnisse, und welche Schlussfolgerungen lassen sich für die Arbeitsmarktbehörden ziehen?

Der Qualifikationsbedarf der Unternehmen ist trotz wirtschaftlicher Rezession gross, was sich beim Eruiieren des Personalbedarfs darin niederschlägt, dass Un- und Angelernte kaum, Berufsleute oder Personal mit höherer Ausbildung dagegen nach wie vor rege gefragt sind. Bei einigen Firmen ist gar ein Substitutionsprozess festzustellen.

Zwischen den untersuchten Firmen wurden erhebliche Unterschiede in ihrer Arbeits- und Bildungspolitik festgestellt, was den Stand des betrieblichen Bildungswesens, den Zugang zu Bildungsleistungen und die Offenheit gegen aussen betrifft. Es zeigte sich unter anderem, dass Firmen mit einem Qualitätsmanagementsystem, die generell auch einen weiteren (oft internationalen) Marktraum bedienen, einen offeneren Zugang zu Bildungsleistungen haben. Die Untersuchung machte deutlich, dass die in einer Firma relativ dominante Beschäftigungsgruppe den besten Zugang zu den betrieblichen Bildungsangeboten hat: Im A-Typ mit breiter Basisbelegschaft ist der Zugang für diese Un-/Angelernten vergleichsweise gut, im V-Typ hat die besonders stark vertretene Personalgruppe der höher Ausgebildeten den besten Zugang. In stark exportorientierten, marktexponierten Firmen ist der Zugang zur Weiterbildung tendenziell besser als in regional oder national ausgerichteten und für eine Nische produzierenden Unternehmen.

Haben die Firmen mit zunehmender Grösse auch ein stärker formalisiertes und systematisierteres Bildungswesen mit eigenem Personal, eigenem Budget und einem Reglement, so zeigen sich dagegen die kleineren Firmen grosszügiger bei der Finanzierung und beim Anrechnen der Arbeitszeit im Falle von Weiterbildungsteilnahme – sofern eine Schulung überhaupt bewilligt wird. Die funktionale Ausdifferenzierung (formale Organisation) der Aus- und Weiterbildung ist in den ISO-zertifizierten Unternehmen auffällig häufiger als in den andern. Diese Befunde können für die Arbeitsmarktbehörden insofern optimistisch gewertet werden, als dass auch bei "strukturellschwachen" kleineren Firmen potentiell Anknüpfungspunkte über die Qualifizierungspolitik bestehen: Können die Firmen von der Notwendigkeit gewisser Qualifizierungsmassnahmen überzeugt werden, dürfte auch Kooperationsbereitschaft bestehen.

Unterschiede zeigten sich auch bei den Formen bzw. Inhalten der betrieblichen Bildungsangebote: In den traditionelleren, meist im Industriesektor verankerten Firmen des A- und des O-Typs sind Instruktionen besonders wichtig, beim V-Typ fällt die Bedeutung von Fachkursen auf und beim A-Typ werden zusätzlich zu den Instruktionen auch Persönlichkeits- und Führungskurse häufiger genannt, was sich auf die grossbetriebliche Struktur und den entsprechenden Führungsbedarf zurückführen lässt. "Niederschwellige", funktionsrelevante Instruktionen können selbstverständlich von den RAV nicht übernommen werden. Hingegen dürfte die Vermittlung von methodischen und sozialkommunikativen Kompetenzen (Planen, Arbeitstechnik, Sprachkompetenz, Kommunikationstechniken etc.) gerade auch für Un- und Angelernte die Arbeitsmarktchancen etwas verbessern, vor allem wenn diese Qualifikationen auch gegenüber diesen Unternehmungen kommuniziert werden können.

Es zeigte sich, dass eine Systematisierung und Professionalisierung des Bildungswesens im allgemeinen auch mit einem besseren Zugang zu Bildungsleistungen und weniger Rekrutierungsschwierigkeiten beim qualifizierten Personal einhergeht. Für Hilfestellungen im Bereich überbetrieblicher Bildungsangebote, Koordination von Angeboten und Vernetzung scheint also grundsätzlich Bedarf zu bestehen, wobei allerdings die Akzeptanz – zumindest im Falle einer Trägerschaft durch die Arbeitsmarktbehörden – zum Zeitpunkt der Befragung als noch gering einzuschätzen ist. Daher müsste eindeutig ein Weg über bestehende Kanäle und Netzwerke eingeschlagen werden und versucht werden, diese für kleinere und bildungsfernere Firmen zu öffnen, sie zu unterstützen und tragfähiger zu machen.

Offensichtlich können Un-/Angelernte ihre oft langjährige Betriebserfahrung auf dem Arbeitsmarkt nicht darstellen, während umgekehrt Firmen oft Personal mit spezialisierten Erfahrungen suchen. Es besteht objektiv gesehen ein Bedarf nach überbetrieblichen Standards und Mitteln, die Kenntnisse und das Erfahrungswissen (auch ohne Berufslehre) zu systematisieren und dokumentieren: z. B. überbetrieblich anerkannte Lehrgänge, festgehalten in "Bildungspässen" etc. Auch hier könnten Arbeitsmarktbehörden – zumindest auf der regionalen Ebene – Anstösse vermitteln.

Die nachgefragten bzw. gesuchten Spezialkenntnisse sind meist von Firma zu Firma und von Tätigkeitsbereich zu Tätigkeitsbereich so verschieden, dass besonders kleinere Einzelunternehmen mit der Rekrutierung und Generierung der Qualifikationen überfordert sind. Diese Bedürfnisse lassen sich auch nicht einfach mittels standardisierten Umfragen erkennen. Vielmehr dürften der enge Kontakt zu den Arbeitsmarktbehörden, der Aufbau eines auf Kompetenz beruhenden Vertrauensverhältnisses und die Suche nach flexiblen Lösungen (Ausbildungszuschüsse etc.) – wie sie mit dem neuen AVIG vermutlich möglich sind – erfolgsversprechender sein.

Literatur

- BIGA (1996):* LAM Logistik arbeitsmarktlicher Massnahmen. Struktur, Organisation, Personal, Methoden, Instrumente, Kosten, Übergangsphase. Schlussbericht. Bern.
- Borner, Silvio / Porter, Michael E. / Weder, Rolf / Enright, Michael (1991):* Internationale Wettbewerbsvorteile: Ein strategisches Konzept für die Schweiz. Frankfurt/New York (Campus und Verlag NZZ).
- Chambres de commerce et de l'industrie bernoise, fribourgoise, neuchâteloise et soleuroise (1986):* Les besoins futurs des PME/PMI en matière de personnel et de formation. Résultat global de l'enquête; Cantons de BE, FR, NE, SO. (unveröffentlicht).
- Gebert, Diether / Steinkamp, Thomas (1990):* Innovativität und Produktivität durch betriebliche Weiterbildung. Eine empirische Analyse in mittelständischen Unternehmen. Stuttgart (Poeschel).
- Künzle, Daniel / Büchel, Dominik (1989):* Weiterbildung als Strategie für Region und Betrieb. ORL-Bericht 77/1989. Zürich (Verlag der Fachvereine).
- Lippert, Inge / Jürgens, Ulrich / Druke, Helmut (1996):* Arbeit und Wissen im Produktionsprozess. in: Managementforschung 6. Berlin (Walter de Gruyter)
- NZZ vom 25.10.1997:* Konjunkturelle Erholung auf unsicheren Füßen. Beständiges Ungleichgewicht auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Herbstprognose der KOF.
- Schöni, Walter / Wicki, Martin / Sonntag, Karl-Heinz (1996):* Arbeit und Bildungsqualität. Studien in der Textil- und Chemieindustrie. Chur/Zürich (Rüegger)
- Wicki, Martin (1993):* Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben des Kantons Solothurn. Eine Untersuchung über den Weiterbildungsbedarf bei 12 Solothurner Klein- und Mittelunternehmen in den Branchen Metall, Maschinenbau und Elektroindustrie. Bern (KWB, Arbeitsbericht 8)
- Womack, James P. / Jones, Daniel T. / Roos, Daniel (1992):* Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt am Main: Campus.

