

Studien der
ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik
Band 28

**Wirkungen der arbeitsmarktpolitischen
Programme QUATRO/ADAPT auf
die Beschäftigungsfähigkeit der
Arbeitnehmer und bezüglich der
Beschäftigungswirksamkeit
in Nordrhein-Westfalen**

- Endbericht 2000 -

Autor
Helmut Hägele

Untersuchung im Auftrag des
**Ministeriums für Arbeit, Soziales und
Stadtentwicklung, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen**

gefördert mit Mitteln des
Europäischen Sozialfonds

Köln 2000



HELMUT HÄGELE

**Wirkungen der arbeitsmarktpolitischen Programme
QUATRO/ADAPT auf die Beschäftigungsfähigkeit
der Arbeitnehmer und bezüglich der
Beschäftigungswirksamkeit
in Nordrhein-Westfalen**

- Endbericht 2000 -

Studien der
ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik
Band 28

ISSN 0931-4520

ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH
Barbarossaplatz 2 • D-50674 Köln

**Wirkungen der arbeitsmarktpolitischen
Programme QUATRO/ADAPT auf
die Beschäftigungsfähigkeit der
Arbeitnehmer und bezüglich der
Beschäftigungswirksamkeit
in Nordrhein-Westfalen**

- Endbericht 2000 -

Autor

Helmut Hägele

Untersuchung im Auftrag des

**Ministeriums für Arbeit, Soziales und
Stadtentwicklung, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen**

gefördert mit Mitteln des
Europäischen Sozialfonds

Köln 2000



INHALTSVERZEICHNIS

I. Einleitung	1
1. Aufgaben und Fragestellung.....	1
2. Durchführung der Untersuchung	2
II. Zu den zentralen Begriffen Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigungswirksamkeit	7
1. Elemente von Beschäftigungsfähigkeit.....	7
2. Innovation, Qualifizierung und Beschäftigungswirkungen	12
III. Umsetzung der Programme und Durchführung der Projekte	25
1. Programmumsetzung: Erreichte Unternehmen und Teilnehmer/-innen sowie inhaltliche Schwerpunkte.....	25
2. Durchführung der Projekte.....	33
IV. Ergebnisse und Wirkungen der Projekte	41
1. Erwarteter Nutzen aus Sicht der Projektträger	41
2. Ergebnisse und Wirkungen bei den Teilnehmer/-innen.....	43
2.1. Generelle Nutzeinschätzung und Verwertbarkeit durch die Teilnehmer/-innen	43
2.2. Die Bedeutung von Bescheinigungen für die Projektteilnehmer/-innen	48
2.3. Berufliche Veränderungen bei den ehemaligen Teilnehmer/-innen.....	51
3. Ergebnisse und Wirkungen auf Seite der Unternehmen	53
3.1. Erwartungen und Nutzeinschätzung durch die Unternehmen	53
3.2. Innovationsverhalten der teilnehmenden Unternehmen.....	58
4. Die Projektteilnahme im Vergleich mit anderweitigen Qualifizierungsmaßnahmen	60
5. Beschäftigungsentwicklung bei Unternehmen, die an laufenden Maßnahmen teilnehmen	67

V. Nettowirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen und auf die Beschäftigung.....	71
1. Ausgangslage der Unternehmen	71
2. Aktuelle Entwicklung der ökonomischen Kennziffern	75
VI. Zusammenfassung	85
1. Umsetzung der Programme und Struktur der Maßnahmen	85
2. Wirkungen bei den Teilnehmer/-innen.....	86
3. Effekte auf Seite der Unternehmen	88
VII. Literatur- und Quellenverzeichnis.....	93

Tabellenverzeichnis

Tab. II-1:	Wirkung von Innovationen auf ökonomische Faktoren bei der Zielsetzung der Erhaltung/Stabilisierung	17
Tab. II-2:	Wirkung von Innovationen auf ökonomische Faktoren bei der Zielsetzung der Zunahme/Steigerung	18
Tab. III-1:	Verteilung der ADAPT- und QUATRO-Projekte nach Wirtschaftszweigen	26
Tab. III-2:	Thematische Prioritäten der Projekte	29
Tab. III-3:	Beteiligungsformen der Unternehmen bei QUATRO	34
Tab. III-4:	Probleme bei der Durchführung von Projekten	35
Tab. III-5:	Bewertung der Projektdurchführung durch Teilnehmer/-innen	35
Tab. III-6:	Probleme bei QUATRO im Vergleich mit sonstiger Weiterbildung des Betriebes und mit anderen Unternehmen	37
Tab. IV-1:	Anwendung und Weitergabe erworbener Kenntnisse im Betrieb	47
Tab. IV-2:	Zusammenhang zwischen Teilnahmebescheinigungen und Einschätzungen des Nutzens und der Arbeitsmarktchancen durch die Teilnehmer/-innen	49
Tab. IV-3:	Berufliche Veränderungen und Einfluss der Maßnahmeteilnahme bei ehemaligen Teilnehmer/-innen	52
Tab. IV-4:	Innovationsverhalten von QUATRO-Unternehmen und weiterbildungsaktiven Unternehmen der Vergleichsgruppe	59
Tab. V-1:	Wirtschaftliche Ausgangssituation der teilnehmenden Unternehmen und der Unternehmen aus den Vergleichsgruppen	73
Tab. V-2:	Anpassungsbedarf der Unternehmen	80

Abbildungsverzeichnis

Abb. II-1:	Umkehrung der Anforderungspyramide	9
Abb. II-2:	Reorganisation und Qualifikation	15
Abb. III-1:	Teilnehmer/-innen und Unternehmen nach Größenklassen	27
Abb. III-2:	Relevanz von Projektinhalten in über- und innerbetrieblicher Hinsicht	32
Abb. III-3:	Bewertung der Maßnahmedurchführung durch Unternehmen bei laufenden QUATRO-Projekten	39
Abb. IV-1:	Nutzen der QUATRO- und ADAPT-Projekte für betriebliche Funktionsbereiche und Zielgruppen	42
Abb. IV-2:	Nutzeneinschätzung und erwartete Wirkungen aus Teilnehmer/-innensicht	44
Abb. IV-3:	Erfüllung der Erwartungen seitens der Unternehmen	54
Abb. IV-4:	Nutzen der Teilnahme an QUATRO für Unternehmen	57
Abb. IV-5:	Innovationsziele von QUATRO-Unternehmen und weiterbildungsaktiven Vergleichsunternehmen	61
Abb. IV-6:	Effekte von QUATRO im Vergleich zu anderweitiger Qualifizierung in den teilnehmenden Unternehmen und den Vergleichsunternehmen	64
Abb. IV-7:	Anteil der Weiterbildungsteilnehmer an der Belegschaft 1995 – 1998	66
Abb. IV-8:	Künftiges Weiterbildungsengagement	66
Abb. IV-9:	Entwicklung der Beschäftigung bei an laufenden QUATRO-Maßnahmen teilnehmenden Unternehmen	68
Abb. V-1:	Betriebliche Engpässe 1996/97 bei an QUATRO teilnehmenden Unternehmen und Unternehmen der Vergleichsgruppe	74
Abb. V-2:	Entwicklung ökonomischer Kennziffern 1998 – 2000	76
Abb. V-3:	Entwicklung wirtschaftlicher Kennzahlen bei an QUATRO teilnehmenden Unternehmen	82

I. Einleitung

1. Aufgaben und Fragestellung

Die nordrhein-westfälische Landesregierung fördert mit den beiden arbeitsmarktpolitischen Programmen QUATRO und ADAPT die Fort- und Weiterbildung von Beschäftigten im Rahmen betrieblicher Modernisierungsmaßnahmen, insbesondere bei Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Leitziel ist, dem Verlust von Arbeitsplätzen und Qualifikationen entgegenzuwirken sowie zukunftsorientierte Arbeitsplätze zu erhalten oder neu zu schaffen. Dabei wird ein integrativer Ansatz angewandt, der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe mit der Verbesserung von Arbeitsstrukturen und -bedingungen sowie der Qualifikation der Beschäftigten verbindet.¹ Das Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport hat die ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik beauftragt, die Effekte der beiden präventiven Programme hinsichtlich der Beschäftigungswirksamkeit und der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/-innen zu untersuchen.

Hintergrund der aktuellen Diskussion um die Beschäftigungsfähigkeit sind die personal- und bildungspolitischen Implikationen, die sich aus dem Wandel der Arbeitswelt ergeben. Flexibilisierung und Individualisierung, Globalisierung und Deregulierung sind die Schlagworte, unter denen die übergreifenden Veränderungen subsumiert und Folgen für die Belegschaften diskutiert werden. Der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit ist jedoch nicht eindeutig definiert. Im Folgenden wird eine weite Fassung des Begriffes verwendet, der schlicht auf die Fähigkeit der Mitarbeiter/-innen zielt, den Anforderungen des Arbeitslebens gerecht zu werden. Dies gilt sowohl für die innerbetrieblichen Aufgaben als auch in außerbetrieblicher Hinsicht für die Anforderungen eines neuen Arbeitsplatzes z.B. bei einem Stellenwechsel. Unter Beschäftigungswirksamkeit werden die Effekte der QUATRO- und ADAPT-Maßnahmen hinsichtlich der Sicherung bestehender und der Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze verstanden. Die Zahl der neuen, zusätzlich geschaffenen Arbeitsplätze ist leichter zu bestimmen als Beschäftigungswirksamkeit im Sinne der

¹ Vgl. Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Aktiv für Arbeit in NRW - Arbeitsmarktbericht 1997, Düsseldorf 1997, S. 67 f.

Sicherung von Arbeitsplätzen. Letzteres soll mit Hilfe von Vergleichsgruppenuntersuchungen geschehen.

Vergleichsgruppenuntersuchungen zur Ermittlung von Nettoeffekten sind in Deutschland bislang noch nicht durchgeführt worden. Deshalb wird im nächsten Abschnitt dieses **ersten** Kapitels im Zusammenhang mit der Darstellung der Untersuchungsschritte ausführlicher auf die methodische Vorgehensweise eingegangen.

In den drei im Rahmen dieses Vorhabens erstellten Zwischenberichten wurde bereits eine Fülle von Untersuchungsbefunden und Befragungsergebnissen präsentiert. Diese sollen nur insoweit hier wiedergegeben werden, wie sie zum Verständnis der Analyseschritte und der Argumentationslinien notwendig sind. Der weitere Inhalt dieses Berichtes gliedert sich daher wie folgt:

Das **zweite** Kapitel ist den zentralen Begriffen dieser Untersuchung gewidmet und skizziert den Zusammenhang von Beschäftigungsfähigkeit und beruflicher Weiterbildung sowie von Qualifizierung, Innovation und Beschäftigungswirkungen. Damit ist der Rahmen für die weitere Analyse abgesteckt. Im **dritten** Kapitel werden die Programmumsetzung und die Durchführung der Projekte näher beleuchtet. Die Aufmerksamkeit richtet sich dabei besonders auf Faktoren, die Einfluss auf die Wirkungen haben könnten. Das **vierte** Kapitel befasst sich mit den Effekten bei den Maßnahmebeteiligten. Neben den Nutzeinschätzungen der Projektträger werden die Wirkungen für die beteiligten Beschäftigten und die Unternehmen dargestellt. Im **fünften** Kapitel werden die Vergleichsgruppenbefragungen zur Feststellung von Netto-Effekten ausgewertet und die Netto-Wirkungen auf die maßgeblichen betriebswirtschaftlichen Kennziffern sowie auf die Beschäftigung untersucht. Der Bericht schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und den daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen (**sechstes** Kapitel).

2. Durchführung der Untersuchung

Die vorliegende Analyse der Wirkungen der beiden nordrhein-westfälischen Programme auf die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/-innen und die Beschäftigung steht in Zusammenhang mit den von der ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH durchgeführten bundesweiten Evaluationen von Ziel 4 des Europäischen Sozialfonds

(ESF), aus dem das Landesprogramm QUATRO kofinanziert wird, und der europäischen Gemeinschaftsinitiative ADAPT. Somit konnten die im Rahmen der beiden auf Bundesebene durchgeführten Evaluationen gesammelten Daten und Informationen für die Analysen in Nordrhein-Westfalen genutzt werden. Darüber hinaus waren jedoch Aufstockungen der Stichproben und zusätzliche Befragungen notwendig. Der Bericht basiert auf den Befunden und Ergebnissen folgender empirischer Untersuchungsschritte:

- Auswertung der Trägerbefragungen zu Ziel 4 und ADAPT, die für die Ziel 4-Zwischenbewertungen 1997 und 1999 und für die erste und zweite Förderphase von ADAPT bundesweit durchgeführt wurden. Die Erhebungen sind als Gesamterfassung konzipiert worden. Die Datenauswertung kann hier auf rd. 85 % der bis Anfang 1999 bewilligten Maßnahmen des Landes zurückgreifen.
- Bundesweite Befragung von Teilnehmer/-innen an Ziel 4- und ADAPT-Maßnahmen, wobei für Ziel 4- (QUATRO) Teilnehmer/-innen an laufenden und an bereits abgeschlossenen Projekten getrennt befragt wurden. In die Auswertung eingeflossen sind beantwortete Fragebögen von 322 aktuellen und 243 ehemaligen Teilnehmer/-innen an QUATRO-Projekten, was einem Rücklauf (netto) von 25 % bzw. 23 % entspricht, sowie Fragebögen von 355 Teilnehmer/-innen an der Gemeinschaftsinitiative (Rücklaufquote 17 %).²
- Schriftliche Befragung von Unternehmen. Ausgewertet wurden Angaben von 112 aktuell an QUATRO beteiligten Betrieben und 111 Unternehmen, deren Teilnahme spätestens mit Ablauf des Jahres 1998 endete (Rücklaufquoten 23 % bzw. 20 %).
- Vergleichsgruppenbefragungen von nicht an den Programmen teilnehmenden Unternehmen und Erwerbstätigen (siehe unten).
- Schriftliche Befragung von Bildungsexperten aus Verbänden, Forschung und Wissenschaft sowie Bildungseinrichtungen, die nicht in die beiden nordrhein-westfälischen Programme involviert sind.

² Bei diesen Quoten ist nicht berücksichtigt worden, dass viele Fragebögen über die Träger an die Teilnehmer/-innen weitergegeben wurden und die Träger des Öfteren mehr Bögen anforderten, als sie tatsächlich verteilen konnten.

- Mündliche Nachbefragung von 21 Projektverantwortlichen mittels eines teilstandardisierten Fragenkatalogs.

Ergänzt wurden diese Untersuchungsinstrumente durch die Analyse von Literatur, Unterlagen und sonstigen Dokumenten sowie von Informationen, die im Rahmen von Veranstaltungen gewonnen wurden.

Wie bereits erwähnt, gibt es in Deutschland praktisch keine Erfahrungen mit dem Instrument der Vergleichsgruppenanalyse. Insoweit kommt der Untersuchung eine gewisse Vorreiterrolle zu. Deshalb sollen im Folgenden der allgemeine Forschungsansatz von Vergleichsgruppenuntersuchungen und die konkrete Durchführung im Rahmen dieser Untersuchung etwas ausführlicher dargestellt werden.

Die zentrale Frage der Wirkungsforschung bei arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Programmen richtet sich auf kausale Zusammenhänge zwischen festgestellten Effekten einerseits und der Teilnahme am Programm andererseits. Besonders schwierig stellt sich die Messung von Netto-Effekten, d.h. von Ergebnissen bei Teilnehmer/-innen und Unternehmen, die ohne die Teilnahme nicht oder nicht in diesem Umfang eingetreten wären. Diese Analyse des Kontrafaktischen umfasst auch nichtintendierte Wirkungen, die sich positiv, aber auch negativ auf die Ergebnisse auswirken können.³

Zur Feststellung des Kontrafaktischen sind eine Reihe von Verfahren entwickelt worden. Experimentelle Ansätze, bei denen aus einer identisch zusammengesetzten Gruppe die Maßnahmeteilnehmer/-innen nach dem Zufallsverfahren ausgewählt werden und die Nicht-Teilnehmer/-innen die Kontrollgruppe bilden, begegnen erheblichen rechtlichen und ethischen Bedenken. Deshalb konzentriert sich die Diskussion auf nicht- oder quasi-experimentelle Verfahren, zu denen auch die Vergleichsgruppenanalyse zählt. Bei dieser Methode wird die Zufallsauswahl der Programtteilnehmer/-innen umgangen, indem in einem Stichprobenverfahren eine Vergleichsgruppe gebildet wird, die weitgehend identische Merkmale wie die Teilnehmer/-innen aufweist. Beobachtet werden Veränderungen im Zeitablauf bei den Programtteilnehmer/-innen und synchron die Veränderungen bei der Vergleichsgruppe. Die Messung von Netto-Effekten kann nur rückblickend erfolgen, so dass hierfür nur die Befragungen von ehemaligen QUATRO-

³ Siehe hierzu und zum Folgenden als Überblick: Schmid, G. et al. (Hrsg.): International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation, Cheltenham 1996.

Teilnehmer/-innen und ehemals programmteiligen Unternehmen herangezogen werden können.

Im Bereich der Qualifizierung von Arbeitnehmer/-innen im Kontext betrieblicher Modernisierung sind die Effekte in den Unternehmen von denen bei den Beschäftigten zu unterscheiden, so dass per se zwei Vergleichsgruppenuntersuchungen durchzuführen sind. Innerhalb der beiden Gruppen ist eine Differenzierung nach weiterbildungsaktiven und nach nicht weiterbildungsaktiven Unternehmen bzw. Teilnehmer/-innen vorzunehmen.

Zur Durchführung der Untersuchungen: Auf Basis der Angaben der Maßnahmeträger über die teilnehmenden Unternehmen wurde eine „Spiegelstichprobe“ gezogen, die hinsichtlich der Matrix aus Branche/Wirtschaftszweig und Unternehmensgröße eine vergleichbare Verteilung aufweist wie die teilnehmenden Unternehmen. Branchen, die nach Trägerangaben und in den Unternehmensbefragungen eine untergeordnete Rolle spielen, blieben unberücksichtigt. Somit wurde eine Vergleichsgruppenstichprobe gezogen, die, geschichtet nach Unternehmensgröße, die Wirtschaftszweige Industrie, Handwerk, Dienstleistungen und Handel umfasst.

In die Auswertung konnten 395 Fragebögen weiterbildungsaktiver Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen einbezogen werden. Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen, die keine Weiterbildung im Beobachtungszeitraum durchführten, antworteten sehr spärlich. Aufgrund der geringen Fallzahl müssen die Angaben von weiterbildungsinaktiven Betrieben aus allen alten Ländern (289 Fragebögen) herangezogen werden.

Um durch unterschiedliche Rückläufe entstandene Stichprobenverzerrungen zu korrigieren, wurden die Daten der Vergleichsgruppenbefragungen nochmals nach Unternehmensgröße und Branche nachgewichtet. Damit konnten verzerrende Effekte weitgehend ausgeschaltet werden, so dass die drei Gruppen (programmteiligen Unternehmen, weiterbildungsaktive und nicht weiterbildungsaktive Unternehmen) vergleichbar sind und – wie in Kapitel V dargestellt – Netto-Effekte ermittelt werden können.

Bei den Erwerbstätigen als Vergleichsgruppe zu den Maßnahmeteilnehmer/-innen wurde ein anderes Vorgehen gewählt. Im Rahmen von regelmäßig durchgeführten, repräsentativen Telefonbefragungen des Forsa-

Instituts sind berufstätige Probanden ausgefiltert worden, die sich für ein zweites, telefonisches Tiefeninterview bereit erklärten. In dem zweiten Interview wurden sie dann ausführlich zu ihrem Weiterbildungsverhalten und den beruflichen Veränderungen im fraglichen Zeitraum befragt. Für die Auswertung konnten die Angaben von 504 Erwerbstätigen ohne Weiterbildungsaktivitäten und 498 Weiterbildungsaktiven ausgewertet und den Angaben von 259 QUATRO-Teilnehmer/-innen gegenübergestellt werden.

Die Angaben der Erwerbstätigen wurden ebenfalls einem Gewichtungungsverfahren unterzogen, mit dem die Verteilung bezüglich beruflicher Status, Alter, Branche und Unternehmensgröße an die der Stichprobe der Teilnehmer/-innen angeglichen wurde. Bei den ersten Auswertungen stellte sich heraus, dass trotz struktureller Homogenität bezüglich der genannten Merkmale systematische Unterschiede zwischen Teilnehmer/-innen und Vergleichsgruppe hinsichtlich der Bedeutung von Weiterbildung bestehen, die auch mit erheblichem Aufwand nicht vollständig zu kontrollieren waren. Damit muss eines der ambitionierten Ziele der Vergleichsgruppenbefragung, nämlich die Ermittlung von Netto-Effekten für „harte“ Wirkungsindikatoren wie Einkommenssteigerung, realisierte Karriereschritte für Maßnahmeteilnehmer/-innen, aufgegeben werden. Die wesentlichen Gründe hierfür sind:

- Der Charakter der Maßnahmen mit den präventiv und integrativ ausgelegten Ansätzen unterscheidet sich grundsätzlich von anderer berufliche Weiterbildung, auch solcher, die im Kontext betrieblicher Reorganisation durchgeführt wird. Dies erfordert die Berücksichtigung einer Vielzahl weiterer Variablen, die über einen längeren Zeitraum beobachtet werden müssten. Beides überstieg die Möglichkeiten in diesem Forschungsvorhaben.
- Es bestehen strukturelle Unterschiede im Vergleich zu herkömmlicher Weiterbildung bezüglich Ausgangslage und Zusammensetzung von Teilnehmer/-innen und Unternehmen, die mit statistischen Verfahren nicht behoben werden konnten.

Allerdings können die Befragungsergebnisse bei Beachtung der geschilderten Unterschiede durchaus für Vergleiche von Durchführungs- und Nutzenaspekten verwendet werden. Trotz dieser Einschränkung liefert auch diese Vergleichsgruppenbefragung wertvolle Ergebnisse zur Bewertung der beiden arbeitsmarktpolitischen Programme.

II. Zu den zentralen Begriffen Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigungswirksamkeit

1. Elemente von Beschäftigungsfähigkeit

In der jüngeren arbeitsmarktpolitischen Diskussion steht die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmer/-innen im Mittelpunkt, ohne dass es ein einheitliches Begriffsverständnis noch eine Übereinstimmung dahingehend gibt, mit welchen Instrumenten die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/-innen erhalten bzw. (wieder) hergestellt werden kann. Hintergrund der Diskussion bilden die Entwicklungslinien in der Arbeitswelt, die im Gefolge des Strukturwandels erheblichen Veränderungen unterworfen wird. Bisweilen wird heute von einer Dreiteilung der Belegschaften gesprochen:⁴

- Kernbelegschaft, deren Wissenskapital mit dem Bedarf an Kernkompetenzen des Unternehmens übereinstimmt. Personal- und qualifizierungspolitisches Ziel des unternehmerischen Personalwesens ist es, Know-how, Loyalität und Lernfähigkeit dieser Mitarbeiter/-innen zu sichern.
- Wettbewerbsfähige Belegschaft, die ständig ihre Unterstützungsfunktion für die Kernkompetenzen beweisen muss, gleichzeitig aber aufgrund der permanenten Gefahr, den Arbeitsplatz zu verlieren, ihre Marktfähigkeit erhalten muss.
- Elastische und fluide Belegschaft, die just in time eingekauft wird und durch zeitliche Befristung und relativ geringe Arbeitskosten die Personalkosten für das Unternehmen niedrig hält.

Diese Entwicklung führe – so die Argumentation – auch zu einer Differenzierung in den Strategien der beruflichen Weiterbildung. Intellektuelles Spitzenkapital entwickelt und pflegt sein Know-how, wobei berufliche Weiterbildung charakteristischer Bestandteil des beruflichen Selbstverständnisses ist. Das formelle Lernen der Kernbelegschaften wird durch das Unternehmen ermöglicht und finanziert, für informelle Lernprozesse bietet die Unternehmenskultur Raum und Zeit. Was die elastische und zum Teil auch die wettbewerbsfähige Beschäftigung betrifft, werden

⁴ Siehe z.B. Sattelberger, Th.: Qualifizierungspolitik als Beitrag zum Schutz des Wissenskapitals. In: Personalführung 12/98, S. 22 ff.

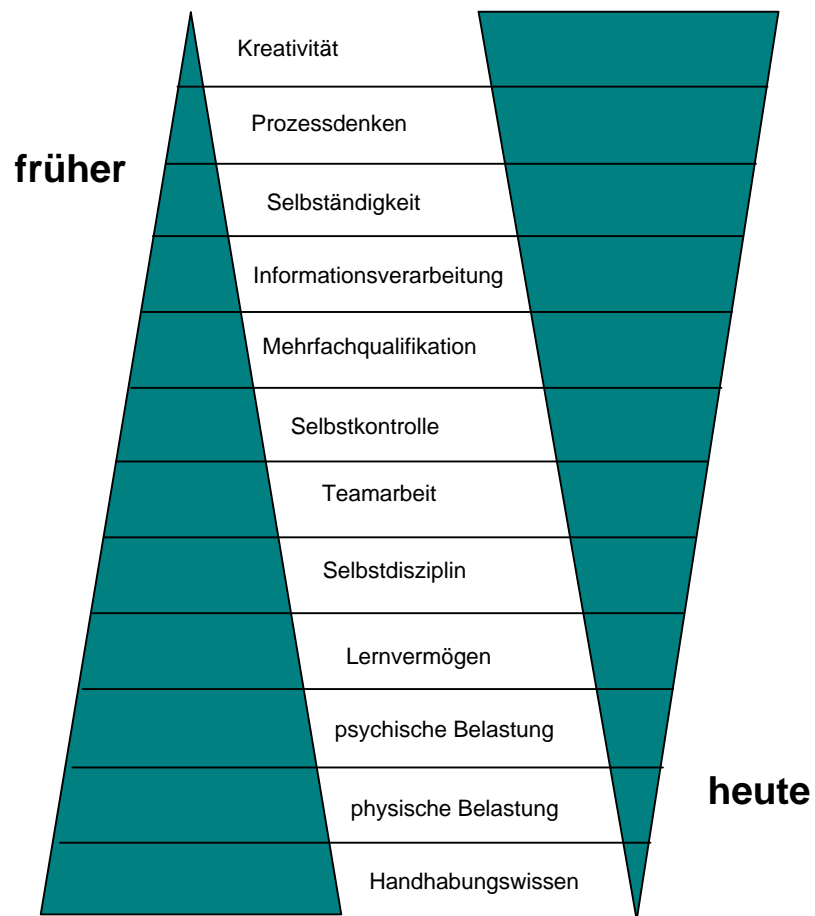
Unternehmen verstärkt auf die selbstgesteuerte Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen bauen und diese primär leistungs- und aufgabenbezogen unterstützen. Die Verantwortung für Aufbau und Erhalt der Marktfähigkeit für die Zeit nach Ablauf des Arbeitsverhältnisses verbleibt beim/bei der Mitarbeiter/-in.

Das Szenario der dreigeteilten Belegschaften, in dem Beschäftigungsfähigkeit vorrangig als Fähigkeit zur Vermarktung der eigenen Arbeitskraft gesehen wird, stellt die Frage nach den (künftigen) Anforderungen der Arbeitswelt. Nach allgemein verbreiteter Auffassung verlagern sich die Arbeitsaufgaben weg von fremdbestimmten, ausführenden Tätigkeiten hin zu selbstverantwortlichem, prozessgestaltendem Handeln. In diesem Zusammenhang wird – vereinfacht ausgedrückt – von einer Umkehrung der Anforderungspyramide gesprochen, wenn Tätigkeitsanforderungen und -merkmale, die früher bedeutend waren, heute relativ geringe Bedeutung haben, während die ehemals weniger wichtigen Aspekte, wie Kreativität, Prozessdenken, selbständiges Arbeiten etc., zu grundlegenden Anforderungen geworden sind (siehe Abbildung II-1).

Die künftige Qualifikationsstruktur wird nicht mehr von der Vorherrschaft der berufsfachlichen Qualifikation bestimmt, sondern von einer zunehmenden Bedeutung von personalen und methodischen (prozessualen) Kompetenzen und Fähigkeiten. Die Tendenz ist eine multifunktionale Prozessqualifikation, die sich im Unterschied zur traditionellen Ausbildung auf Facharbeiterebene durch übergreifende Elemente auszeichnet. Von den Arbeitnehmer/-innen wird nicht nur die fachgerechte Erledigung arbeitsplatzbezogener Aufgaben verlangt, sondern auch, in flexiblen Tätigkeitsstrukturen Mitverantwortung für den Betriebserfolg zu übernehmen. Dazu gehört auch die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich schnell auf veränderte Situationen einstellen zu können. Die überfachlichen Kompetenzen sind bereits heute eine zentrale Anforderung für Stellenbewerber. Eine repräsentative Untersuchung von Stellenanzeigen ergab, dass in rd. 72 % aller Anzeigen von den Bewerber/-innen überfachliche Kompetenzen erwartet werden.⁵ Am häufigsten verlangen die Unternehmen soziale Fähigkeiten. In 41 % der Stellenausschreibungen werden Teamfähigkeit, einschließlich Teambereitschaft, Teamorientierung, Teamgeist etc., sowie Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten nachgefragt.

⁵ Dietzen, A.: Überfachliche Qualifikationen - eine Hauptanforderung in Stellenanzeigen. In: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit (ibv), Nr. 25/99, S. 2146.

Abbildung II-1: Umkehrung der Anforderungspyramide



Quelle: BIBB (Hrsg.) 1998 Nutzen der beruflichen Bildung, Dokumentation Fachtagung am 25. und 26. September 1997, S. 105

Eine von der ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik durchgeführte Befragung von Bildungsexperten bestätigt die wachsende Bedeutung außerfachlicher Kompetenzen und Fähigkeiten. Auf einer fünfstufigen Skala von sehr wichtig (1) bis sehr gering (5) wurden die sozialen Qualifikationen mit einem Mittelwert von 1,8 als gleichbedeutend mit dem beruflichen Fachwissen bewertet. Mit geringem Abstand und einem Mittelwert von jeweils 2,1 folgen die organisationalen sowie die methodischen Kompetenzen.

Die zunehmende Bedeutung methodischer und sozialer Qualifikationen bedeuten aber nicht, dass berufsfachliche Kompetenzen und Fähigkeiten unwichtig werden. Sie bilden nach wie vor die Basis bzw. die „Mitte“ der künftig erforderlichen Qualifikationen, um die sich die Elemente der methodisch-prozessualen und der sozialen Anforderungsebenen gruppieren. Für gewerblich-technische Facharbeiter besteht Qualifizierung, differenziert nach den drei Ebenen, aus den nachstehend stichwortartig aufgeführten zentralen Elementen:⁶

1. Fachliche Qualifikation

Erweiterung des Fachwissens, Zunahme indirekter Tätigkeiten (z.B. EDV), Erfahrungswissen; Generalisierung von Fertigkeiten, fachübergreifende Qualifikationen; bereichsübergreifende Qualifikationen, Integration von Produktion und Marketing

2. Prozessqualifikation

Dezentrale Steuerungs- und Planungsfähigkeiten; arbeitsplatzübergreifendes Prozess- und Systemwissen, Methodenkompetenz, interdisziplinäres Technikwissen

3. Personale Qualifikation

Prozessunabhängige Wissens Elemente; Partizipationskompetenz, autonomieorientierte Sozialkompetenz, polyvalente Handlungskompetenz

Die optimale Nutzung der menschlichen Arbeitskraft erfordert nach den skizzierten Arbeitsanforderungen eine ganzheitliche Qualifizierung, die

⁶ Siehe Hübner, Ch.; Wachtweitl, A.: Technik – Arbeit – Weiterbildung. Reorganisationstendenzen in NRW. Die Bedeutung arbeitsorganisatorischer Innovationen für das berufliche Weiterbildungsangebot in NRW, o.O. 1998, S. 182 ff.

den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin befähigt, sich schnell und angemessen auf neue Situationen einzustellen und auf Basis seines/ihrer Fachwissens zur selbständigen und flexiblen Problemlösung auf dezentraler Entscheidungsebene beizutragen.

Unter Beschäftigungsfähigkeit im weiteren Sinne wird somit neben den erwähnten Aspekten der Vermarktung der Arbeitskraft auch die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Bedingungen verstanden.⁷ Beschäftigungsfähigkeit ist untrennbar mit der Einzelperson verknüpft und daher individuell zu bestimmen. Sie muss hinsichtlich der konkreten Anforderungen eines bestimmten Arbeitsplatzes beurteilt werden.

Abschließend ist festzuhalten: Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit gilt als probater Ansatz, um wirtschaftliche Veränderungen, Arbeitsmarktentwicklungen und abnehmende Betriebs- und Berufsbindungen über die Förderung individueller beruflicher Kompetenzen in Einklang zu bringen.⁸ Unabhängig von der (noch) abstrakt-theoretischen Diskussion zu Beschäftigungsfähigkeit besteht über folgende Merkmale weitgehende Übereinstimmung:

- Beschäftigungsfähigkeit hat sowohl eine betriebliche Perspektive, wenn es um die Anforderungen an Arbeitnehmer/-innen geht, den eingenommenen Arbeitsplatz auszufüllen bzw. zu behalten (Leistungsfähigkeit), als auch eine externe, auf den allgemeinen Arbeitsmarkt gerichtete Perspektive, wo der Zugang in ein neues Arbeitsverhältnis, sei es aus Arbeitslosigkeit oder aus einem bestehenden Beschäftigungsverhältnis heraus, im Mittelpunkt des Interesses steht (Zugangswahrscheinlichkeit).
- Die Verantwortung für die Beschäftigungsfähigkeit liegt in erster Linie beim Arbeitnehmer/bei der Arbeitnehmerin, der/die in größerem Umfang als früher für seine/ihre Berufskarriere verantwortlich ist. Damit wird nicht ausgeschlossen, dass auch Unternehmen, Sozialpartner und der Staat den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit unterstützen.

⁷ Von dieser Begriffsauslegung zu unterscheiden ist der „europäische“ Sprachgebrauch, bei dem Beschäftigungsfähigkeit (employability) als eine der Säulen der EU-Beschäftigungspolitik enger gefasst ist und mit der vor allem Basisqualifikationen gemeint sind.

⁸ Alt, Ch.: Chancengleichheit und Beschäftigungsfähigkeit – Kernsätze eines Vortrages am 21.05.1999. Einen Überblick über den Stand der Diskussion und Forschung in Europa liefert Gazier, B.: Beschäftigungsfähigkeit: Konzepte und politische Maßnahmen. In: Europäische Kommission (Hrsg.): Beschäftigungsobservatorium MISEP Maßnahmen Nr. 67/68, 1999, S. 38 ff.

Für die öffentliche Arbeitsmarktpolitik wird die Frage nach den geeigneten Ansatzpunkten und Instrumenten noch sehr unterschiedlich diskutiert.

- Beschäftigungsfähigkeit ist ein „flüchtiges Gut“, das es angesichts der ständig wechselnden Anforderungen kontinuierlich zu pflegen gilt. Ein „Lernen auf Vorrat“ ist praktisch nicht möglich. Die Notwendigkeit der permanenten Qualifizierung kommt z.B. in den Konzepten des lebenslangen Lernens zum Ausdruck.

2. Innovation, Qualifizierung und Beschäftigungswirkungen

Vor dem Hintergrund der Ziele von QUATRO und ADAPT ist Qualifizierung im Kontext betrieblicher Modernisierung und damit unternehmerischer Innovationen zu sehen. Der Zusammenhang von Qualifizierung und der Umstellung von Arbeits- und Betriebsorganisation wird deutlich, wenn die generellen Voraussetzungen für Innovation betrachtet werden. Dies sind im Wesentlichen:⁹

- Innovation braucht Ideen, die entweder betriebsintern entwickelt oder durch Anstoß von außen vom Unternehmen aufgenommen werden.
- Innovation ist auf die Nutzung von Ressourcen angewiesen. Dies betrifft sowohl qualifiziertes Personal als auch Investitionsmaßnahmen und Information.
- Innovation benötigt Planung und Implementation von der Ideenfindung bis zur optimalen Marktplazierung.
- Innovation braucht Integration und Verankerung in Geschäftsführung und Belegschaft. Ansonsten drohen Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeiter/-innen und/oder die suboptimale Ausnutzung vorhandener Potenziale.

Innovationen berühren sämtliche unternehmerischen Funktionsbereiche und organisatorischen Aspekte wie Strategie, Struktur, Führung, Unternehmenskultur, Personalmanagement, Ressourcenbereitstellung und Arbeitsprozesse. Entscheidende Bedeutung kommt den Unternehmensleitungen zu, die den Innovationsprozess planen, gestalten und steuern

⁹ Aretz, H.-J.: Das Management von innovativen Organisationen. Unternehmenserfolg durch Verknüpfung systemischer Eigenlogiken, insbesondere in KMUs, Frankfurt u.a. 1999, S. 88 ff.

und organisatorische Widerstände sowie Barrieren bei den Mitarbeiter/-innen beseitigen müssen. Dies setzt entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten voraus, die gerade in KMU nicht durchgängig vorhanden sind. Bestehende Defizite bei der Unternehmensleitung bzw. dem Management stellen bereits ein zentrales Innovationshemmnis dar, da z.B. Konflikte ungelöst bleiben, Prioritäten nicht gesetzt oder Abläufe nicht koordiniert werden. Als Elemente eines erfolgreichen Innovationsmanagements gelten v.a.¹⁰

- Planung von Innovationsprozessen bezüglich Technologieauswahl, Ressourceneinsatz, Prozessablauf und Prozessergebnis,
- frühzeitige Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen und -anforderungen,
- Zielausrichtung auf zukünftige Märkte,
- Offenheit für Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens (Forschung, Technologie-Märkte, Mitbewerber, Produktions- und Zulieferbedingungen etc.),
- flexible Anpassung an neue Gegebenheiten und Kontextbedingungen bei Technologie- und Prozessauswahl und beim Ressourceneinsatz,
- reibungsloser Prozessverlauf, der auf die Anforderungen des Innovationsprozesses ausgerichtet ist,
- Integration von Planung und Implementierung bzw. von strategischen und operativen Aufgaben,
- Einbeziehung relevanter Mitarbeiter/-innen.

Werden diesen Anforderungen die Möglichkeiten von KMU und die Gegebenheiten in den Unternehmensleitungen entgegen gehalten,¹¹ wird schnell deutlich, dass neben den finanziellen Restriktionen auch qualifikatorische Defizite die Innovationsaktivitäten behindern. Verschärft werden diese Probleme durch organisatorische Schwierigkeiten einschließlich der chronischen Arbeitsüberlastung in der Geschäftsführung.

¹⁰ Siehe Gerybadze, A.: Innovationsmanagement. In: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 829 ff.

¹¹ Ausführlich in der Meta-Studie der Zwischenbewertung 1997 zu Ziel 4 des ESF dargestellt. Siehe Friedrich, W. et al. (1997) passim.

Im Hinblick auf den Zusammenhang von Innovation und Qualifizierung bedeutet dies, dass Innovationen adäquate Kenntnisse und Fertigkeiten voraussetzen, und zwar

- auf allen Ebenen in einem Unternehmen, von der Geschäftsführung und Unternehmensleitung über das mittlere Management und die Fachkräfteebene bis hin zu Un- und Angelernten,
- in allen Phasen des Innovationsprozesses, beginnend mit FuE, über die Anwendung im Unternehmen und die Weiterentwicklung zu marktfähigen Produkten bis zur erfolgreichen Positionierung am Markt, und
- bei allen Arten von Innovation (Produkt-, Prozess- und organisatorische Innovation).

Mit anderen Worten: Humankapital ist der zentrale Input für Entwicklung und Umsetzung von Innovationen. Abbildung II-2 verdeutlicht den engen Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation und Qualifikation.

Zentrale Ziele von Innovationen sind der Erhalt bzw. die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und/oder die Verbesserung der Ertragslage. Neben den betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen hat das Ziel der Sicherung bzw. des Aufbaus von Beschäftigung – wenn überhaupt – nur nachrangige Bedeutung. Vielmehr verstärken viele organisatorische Änderungen die Tendenz zum Personalabbau. Nach Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB) führen bestimmte Kombinationen von Änderungen zu einem deutlich überdurchschnittlichen Personalabbau.¹² Dabei unterscheidet das IAB vier Typen organisatorischer Änderungen:

1. Fertigungstiefe: Betriebe konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und lagern für sie nachrangige Prozesse der Fertigung oder Leistungserstellung aus. Besonderes Know-how im Bereich der Kernkompetenzen führt zu mehr Eigenleistung und -fertigung in diesem Gebiet und zu höherer Wertschöpfung.

¹² Bellmann, L. et al.: Trotz organisatorischer Reformen weiterer Arbeitsplatzabbau erwartet. In: IAB-Materialien Nr. 1/1999, S. 11 f.

Abbildung II-2: Reorganisation und Qualifikation

Management-orientierung	Innovation	Aufgaben	Interaktion	Mitarbeiter/-innen
Betriebs-organisation	I&K gestützte Produktionstechnik	Bereichs- und Abteilungsintegration	Informations- und Konfliktmanagement	Entscheidungs- und Aufgabendelegation
Arbeits-organisation	generalisierte Facharbeit	Gruppenarbeit Teamarbeit	Kooperation Kommunikation	Verantwortung Partizipation
Qualifikation	übergreifende Fachqualifikation	Prozessqualifikation Technik-System- wissen	Handlungskompetenz Sozialkompetenz	Selbstregulierung Autonomie

Quelle: baw/TAW-Studie

2. Reorganisation: Abteilungen oder Funktionsbereiche, Vertriebswege oder Kundenbeziehungen werden neu organisiert und Aufgabenbereiche neu zugeschnitten.
3. Verantwortung: Einen hohen Stellenwert haben die Delegation von Verantwortung und der Einbezug der Mitarbeiter/-innen in Entscheidungsprozesse. Dies erfolgt durch Verlagerung von Verantwortung „nach unten“, durch Einführung von Gruppenarbeit und (teil-)autonomen Arbeitsgruppen mit eigener Ergebnisverantwortung etc.
4. Sonstige Änderungen, wie z.B. umweltbezogene organisatorische Maßnahmen (Öko-Bilanzen), Verbesserungen in der Qualitätssicherung usw.

Ausgehend von diesen vier Haupttypen ermittelt das IAB negative Beschäftigungseffekte besonders bei:

- Reorganisation zusammen mit einer Änderung der Fertigungstiefe,
- Kombinationen von Reorganisation und veränderter Fertigungstiefe mit sonstigen Änderungen (umweltbezogene Maßnahmen, Verbesserung der Qualitätssicherung) sowie
- Delegation der Verantwortung mit einer Änderung der Fertigungstiefe sowie den sonstigen Änderungen.

Andererseits ist auch bekannt, dass Innovationen positive Beschäftigungswirkungen haben können, die im Folgenden kurz dargestellt werden sollen.

In Bezug auf die ökonomischen Zielsetzungen unterscheidet der Innovationstest des ifo-Instituts,¹³ der den Zeitraum von 1991 bis 1997 für das Verarbeitende Gewerbe abdeckt, zwischen Innovationszielen, die auf die Erhaltung oder Stabilisierung der bisher erzielten wirtschaftlichen Ergebnisse gerichtet sind, und Zielen, die auf eine Zunahme bzw. Ausweitung setzen.

¹³ Vgl. hierzu und zum Folgenden Penzkofer, H.; Schmalholz, H.: Innovationsverhalten der deutschen Industrie, München 1999.

Bei der Gruppe der Unternehmen, deren ursprüngliche Zielvorgabe im Erhalt oder in der Stabilisierung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens liegt, sind beträchtliche positive Effekte festzustellen. So wurden bei rund einem Viertel der Unternehmen die Umsatzerwartungen übertroffen, und ein großer Teil der Unternehmen unterschätzte sogar die positiven Auswirkungen auf Wettbewerbsfähigkeit, Marktanteils- und Produktivitätsentwicklung (Tabelle II-1).

Tabelle II-1: Wirkung von Innovationen auf ökonomische Faktoren bei der Zielsetzung Erhaltung/Stabilisierung
- Industrie in Westdeutschland, in Prozent -

Faktoren	Steigerung/ Zunahme	keine Veränderung	Rückgang/ Abnahme
Umsatz	24 %	74 %	3 %
Gewinn	15 %	65 %	20 %
Marktanteil	30 %	67 %	3 %
Wettbewerbsfähigkeit	50 %	48 %	3 %
Arbeitsproduktivität	29 %	69 %	2 %

Rundungsbedingte Differenzen zu 100 %; Quelle: ifo-Innovationstest, Erhebung 1997.

Die innovativen Unternehmen, die auf eine Zunahme bzw. Ausweitung der wirtschaftlichen Kennziffern setzen, sind mit ihren Innovationen größtenteils erfolgreich. Insbesondere die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit gelingt mit 86 % weitgehend. Bei der Steigerung des Umsatzes und der Arbeitsproduktivität erfüllten sich die Erwartungen jeweils bei 79 % der Unternehmen. Etwas zurück liegen die Gewinnerwartungen, die sich zu 60 % erfüllten (siehe Tabelle II-2).

Die Auswirkungen der zwischen 1991 und 1996 realisierten Innovationen auf ökonomische Faktoren werden vom ifo-Institut wie folgt ermittelt: Unternehmen, die eine positive Umsatzentwicklung verzeichneten, führten gut 40 % des Zuwachses auf die getätigten Innovationen zurück. Unternehmen mit stagnierendem oder rückläufigem Umsatz gaben an, dass sie ohne Innovationen einen noch höheren Umsatzrückgang zu verzeichnen gehabt hätten.

Tabelle II-2: Wirkung von Innovationen auf ökonomische Faktoren bei der Zielsetzung Zunahme/Steigerung
 - Industrie in Westdeutschland, in Prozent -

Faktoren	Steigerung/ Zunahme	keine Verände- rung	Rückgang/ Abnahme
Umsatz	79 %	19 %	2 %
Gewinn	60 %	33 %	7 %
Marktanteil	70 %	27 %	2 %
Wettbewerbsfähigkeit	86 %	12 %	2 %
Arbeitsproduktivität	79 %	20 %	1 %

Rundungsbedingte Differenzen zu 100 %; Quelle: ifo-Innovationstest, Erhebung 1997.

Den im Zeitraum von 1991 bis 1999 erzielten Produktivitätszuwachs führten die Unternehmen zu rd. 40 % auf die realisierten Produkt- bzw. Prozessinnovationen zurück. Hinsichtlich des Marktanteils konnten die Unternehmen aufgrund der getätigten Innovationen eine Steigerung um etwa 8 % verzeichnen.

Eine ebenfalls breit angelegte Untersuchung zum Thema Innovation wird von einem Forschungsverbund unter Federführung des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) durchgeführt. In den seit 1993 laufenden Erhebungen werden die Innovationsaktivitäten des Verarbeitenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors erfasst.¹⁴

Für das Verarbeitende Gewerbe kommt das ZEW zu dem Ergebnis, dass die Innovationsaktivitäten der deutschen Unternehmen zunehmend erfolgreich sind. Sowohl der Umsatzanteil mit Marktneuheiten als auch mit Produkten, die nur für das Unternehmen neu sind, ist in den 90er Jahren stetig gestiegen. KMU haben bei den Marktneuheiten die größeren Unternehmen bereits überflügelt. Insgesamt wird der positive Zusammenhang zwischen getätigten Innovationen und der Steigerung betriebswirtschaftlicher Kennziffern bestätigt.

Die Produktionsinnovations-Erhebung des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) ergibt für die Investitions-

¹⁴ Siehe ZEW (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der deutschen Wirtschaft - Innovationsaktivitäten im Verarbeitenden Gewerbe, Kurzfassung, Mannheim 1999 und ZEW (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der deutschen Wirtschaft - Innovationsaktivitäten im Dienstleistungssektor, Kurzfassung, Mannheim 1999.

güterindustrie, dass Betriebe, die neue Produktionskonzepte einführen, produktiver arbeiten als Betriebe ohne solche Veränderungen. Die Produktivitätsvorsprünge bewegen sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Neuerung zwischen 7 % und 19 % gegenüber den Betrieben, die ihre Produktion nicht verändert haben.¹⁵ Im Einzelnen sind für die verschiedenen Elemente neuer Produktionskonzepte folgende Vorsprünge gegenüber nicht aktiven Unternehmen festgestellt worden:

- Einführung von Gruppenarbeit 8,5 %
- Umstellung von Verrichtungsprinzip auf produktlinienorientierte Fertigungslinie 7 %
- Verbreiterung der Tätigkeitsinhalte für die Mitarbeiter/-innen 9,5 %
- Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse 17,5 %
- Qualitätszirkel zur Verbesserung der Qualität 11 %
- Minimierung von Materialpuffern zwischen Bearbeitungsstufen 19 %
- Just-in-time-Prinzip mit Zulieferern 19 %

Die Produktivitätseffekte sind noch höher, wenn mehrere inhaltlich zusammengehörende Elemente neuer Konzepte implementiert werden. Bei optimaler Kombination verschiedener Elemente können Produktivitätsvorsprünge von über 30 % realisiert werden, und zwar unabhängig von der Teilbranche und unabhängig von der Betriebsgröße. Von großer Bedeutung für den Erfolg ist allerdings, dass der Einführung neuer Produktionskonzepte eine betriebliche Analyse zu den Wettbewerbsfaktoren vorangeht, da die verschiedenen Elemente je nach betrieblichen Bedingungen ambivalente Wirkungen entfalten können.

Hinsichtlich der Frage nach den Wirkungen von Innovationen auf die Beschäftigung in den Unternehmen stellt das ISI fest, dass die Beschäftigungswirksamkeit wesentlich von der gewählten Strategie abhängt. Eine leistungsorientierte Strategie bei der Einführung neuer Produktions-

¹⁵ Hierzu und zum Folgenden Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (Hrsg.): Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, verschiedene Ausgaben, Karlsruhe.

konzepte, die auf Verbesserung bzw. Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit gerichtet ist, führt zu positiven Beschäftigungseffekten im Sinne neuer Arbeitsplätze, sofern gleichzeitig die Marktposition gestärkt werden kann. Bei einer kostenorientierten Strategie, bei der der Rationalisierungsgedanke im Vordergrund steht, ist eher mit einem Rückgang der Beschäftigung zu rechnen, wenn nicht gleichzeitig die Wettbewerbsposition (Marktanteil) gestärkt wird. Die entscheidenden Faktoren sind zum einen die Ausrichtung der Strategie und zum zweiten die Frage, ob das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil realisieren kann. Im Einzelnen bedeutet dies:

- Unternehmen, die auf eine leistungsorientierte Strategie setzen und ihre Wettbewerbsposition – gemessen an der Umsatzentwicklung – verbessern können, verzeichnen zu 58 % eine Beschäftigungszunahme, bei weiteren 23 % ist die Beschäftigung gleichgeblieben und 19 % müssen einen Rückgang der Beschäftigung hinnehmen.
- Bleibt bei Unternehmen, die leistungsorientierte Veränderungen vornehmen, jedoch der Umsatz gleich oder ist er sogar rückläufig, wächst bei nur 3 % die Beschäftigung, bei 29 % bleibt sie unverändert und bei 68 % ist die Beschäftigung rückläufig.
- Unternehmen, die eine auf Kostenreduzierung ausgerichtete Strategie verfolgen und ihren Umsatz steigern können, bauen zu 45 % Beschäftigung auf, bei 32 % ist sie gleichbleibend und bei 23 % ist die Beschäftigung rückläufig.
- Eine kostenorientierte Strategie ohne Umsatzwachstum geht bei lediglich 3 % der Unternehmen mit einer Zunahme der Beschäftigung einher. Bei 22 % stagniert die Beschäftigung und sogar 75 % dieser Unternehmen bauen Arbeitsplätze ab.

Das vorherrschende Motiv für die Einführung neuer Produktionskonzepte ist allerdings die Kostenreduzierung (57 %), während lediglich bei 43 % der Unternehmen die Leistungsverbesserung im Vordergrund steht. Dabei sind, wie gezeigt, die leistungsorientierten Innovatoren in Bezug auf die Umsatzentwicklung erfolgreicher. Gut die Hälfte der auf Leistungssteigerungen ausgerichteten Strategien führen zu positiver Umsatzentwicklung, während die kostenorientierte Strategie nur in ca. 40 % der Fälle eine Umsatzsteigerung mit sich bringt.

Die Zielrichtung der Strategie ist auch von entscheidender Bedeutung, wenn die Beschäftigungswirkungen von Produktionsverlagerungen ins Ausland untersucht werden. Dabei wird zwischen der Personalkostenreduzierung einerseits und der Nähe zu den Absatzmärkten andererseits als vorherrschendem Motiv für die Standortverlagerung unterschieden. Die bereits erwähnte Untersuchung des ISI kommt zu dem Ergebnis, dass fast drei Viertel der Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, die in den vergangenen zwei Jahren ihre Produktion aus Gründen der Nähe zu den Absatzmärkten ins Ausland verlagerten, den Umsatz des deutschen Betriebsteils steigern konnten. Dagegen liegt der Anteil der Betriebe mit positiver Entwicklung, die aufgrund der Personalkostenreduzierung ins Ausland gingen, unter 60 %.

Eine Verlagerung der Produktion ins ausländische Absatzgebiet wirkt sich somit meist positiv auf die Beschäftigung am deutschen Standort aus. Steigende Umsätze an den ausländischen Standorten führen zu Rückkopplungseffekten und ermöglichen ein Umsatzwachstum des inländischen Betriebes. Damit verbunden ist in vielen Fällen die Schaffung neuer Arbeitsplätze, welche die durch die Verlagerung entstandenen Beschäftigungsverluste mehr als ausgleicht. Die Unterscheidung nach Größenklassen ergibt folgendes Bild:

- Betriebe mit bis zu 100 Mitarbeiter/-innen am inländischen Standort profitieren in besonderem Maße vom Erfolg ihrer ausländischen Niederlassungen. So kann die Hälfte der Unternehmen dieser Größenklasse zusätzliche Beschäftigung im deutschen Betrieb schaffen, wenn die Verlagerung der Produktion dazu dient, näher an den Absatzmärkten zu produzieren. Weitere 42 % können den Beschäftigungsstand im inländischen Betrieb halten und nur 8 % verzeichnen einen Beschäftigungsrückgang. Erfolgt die Verlagerung hingegen aus Gründen der Personalkostenreduzierung, erfolgt nur bei 36 % eine Beschäftigungszunahme im deutschen Betrieb, bei 25 % bleibt die Beschäftigung gleich und 39 % bauen Personal am deutschen Standort ab. Die Beschäftigungsbilanz der personalkostenorientierten Unternehmen mit Auslagerung der Produktion stellt sich schlechter dar, als bei Unternehmen, die keine Produktionsverlagerung vornehmen. Unternehmen ohne entsprechende Auslandsaktivitäten bauen zu 41 % Beschäftigung auf, bei 31 % bleibt die Beschäftigung gleich und 28 % reduzieren Personal.

- In der Größenklasse von 100 bis 500 Beschäftigten ist es wiederum die personalkosteninduzierte Verlagerung an ausländische Standorte, die beschäftigungspolitisch ungünstiger abschneidet als die Produktionsverlagerung ins Absatzgebiet. Die Verlagerung wegen Personalkosten führt bei einem Viertel der Betriebe zu zusätzlichen Arbeitsplätzen am deutschen Standort, bei 27 % bleibt die Beschäftigung gleich und bei 48 % sind Arbeitsplatzverluste zu verzeichnen. Ist jedoch die Nähe zu den Absatzmärkten das ausschlaggebende Motiv, ist bei 34 % eine Beschäftigungszunahme, bei 24 % eine gleichbleibende Beschäftigung und bei 42 % ein Personalabbau am deutschen Standort festzustellen. Allerdings gestaltet sich in dieser Größenklasse die Beschäftigungsentwicklung bei Betrieben ohne Produktionsverlagerung am günstigsten. 36 % bauen Beschäftigung auf, bei 29 % bleibt sie gleich und bei 35 % geht die Beschäftigung zurück.
- Bei den Großunternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten ist der Anteil der Unternehmen, die zusätzliche Beschäftigung schaffen, generell geringer als bei den KMU. Die günstigste Stellenbilanz weisen hier Unternehmen auf, die Produktionsverlagerungen aus Gründen der Nähe zu den Absatzmärkten vornehmen (bei 28 % der Unternehmen Zunahme, bei 56 % Rückgang der Beschäftigung). Es folgen Unternehmen, die keine Verlagerung vornehmen (25 % Zunahme, 59 % Rückgang). Allerdings sind die Unterschiede, auch im Vergleich mit der ungünstigsten Variante, der Produktionsverlagerung aus Gründen der Einsparung von Personalkosten, bei der 24 % Beschäftigung auf- und 56 % abbauen, relativ gering und betragen nur wenige Prozentpunkte.

Entscheidend für die positiven Beschäftigungswirkungen ist die Verbesserung der Marktstellung auf den ausländischen Märkten, die nicht nur über Produktionsverlagerungen, sondern auch über Kooperation mit ausländischen Partnerunternehmen, sowohl beim Vorleistungsbezug als auch beim Absatz, erfolgen kann. „Home based players“ agieren bei der Wahl der richtigen Strategie sowohl unter betriebswirtschaftlichen als auch beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten erfolgreich.

Zusammenfassend sind zwei Punkte festzuhalten: Zum einen ist die Ausrichtung der Innovationsstrategie von zentraler Bedeutung für die Wirkungen auf die Beschäftigung. Leistungsorientierte Strategien, die also auf eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zielen, wirken sich günstiger auf die Beschäftigung aus als vorrangig

kostenorientierte Strategien. Zum zweiten hängt die Beschäftigungswirksamkeit davon ab, ob die Position am Markt erhalten oder ausgebaut werden kann. Positive Beschäftigungseffekte treten regelmäßig erst dann ein, wenn sich die verbesserte Wettbewerbsfähigkeit in den betriebswirtschaftlichen Kennziffern (Umsatz, Ertrag) niedergeschlagen hat.

Für QUATRO und ADAPT bedeutet dies: Die beiden Programme stellen für Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen quasi ein Vehikel dar, das über den „Umweg“ der betrieblichen Modernisierung zu positiven Beschäftigungseffekten führen soll.

III. Umsetzung der Programme und Durchführung der Projekte

Ausgehend von den skizzierten Anforderungen an berufliche Weiterbildung im Rahmen betrieblicher Modernisierungsprozesse ist zunächst anhand der thematischen Prioritäten und Schwerpunktsetzungen der geförderten Maßnahmen zu prüfen, ob die Projekteinhalte grundsätzlich geeignet sind, unternehmerische Reorganisation und Modernisierung zu unterstützen. Des Weiteren ist zu untersuchen, ob Implementation und Projektdurchführung reibungslos ablaufen oder Faktoren ermittelt werden können, die sich auf die Effekte und damit den Projekterfolg auswirken.

1. Programmumsetzung: Erreichte Unternehmen und Teilnehmer/-innen sowie inhaltliche Schwerpunkte

Die Unterscheidung nach Wirtschaftszweigen und Branchen zeigt, dass sowohl bei ADAPT als auch bei QUATRO die Projekte stark industriebezogen sind. 42 % der QUATRO- und 52 % der ADAPT-Projekte der zweiten Phase richten sich nach den Angaben der Träger an den Industriesektor. Beim Vergleich der Prozentwerte ist zu berücksichtigen, dass bei QUATRO 19 % der Projekte als wirtschaftszweigübergreifend eingestuft werden, diese Kategorie bei der Gemeinschaftsinitiative jedoch nicht abgefragt wurde, so dass der Anteil für die Industrie bei QUATRO vermutlich höher liegt und in etwa dem von ADAPT entsprechen dürfte. Mit deutlichem Abstand zum industriellen Bereich folgen Dienstleistungen (26 % bei QUATRO, 46 % bei ADAPT) und Handwerk (23 % bei QUATRO, 31 % bei ADAPT). Die weiteren Plätze belegen Handel (12 % bei QUATRO, 26 % bei ADAPT), sonstige Wirtschaftsbereiche (5 % QUATRO, 13 % ADAPT) sowie Baugewerbe (6 % bzw. 16 %) und Verkehr (3 % bzw. 11 %). Die restlichen Wirtschaftszweige sind von nachrangiger Bedeutung, ihre Anteile an den Maßnahmen liegen in beiden Programmen unter 10 %.

Über die gesamte Förderperiode gesehen ist der Anteil der Industrie zugunsten anderer Wirtschaftsbereiche zurückgegangen. Der Vergleich mit den bis Mitte 1996 bewilligten QUATRO-Projekten und den ADAPT-Projekten der ersten Förderphase zeigt, dass in jüngerer Zeit vor allem Dienstleistungen, Handwerk und Handel verstärkt berücksichtigt werden (siehe Tabelle III-1). Damit hat sich die Verteilung der Projekte nach

Wirtschaftszweigen der wirtschaftlichen Bedeutung, den Dienstleistungsbereich und Handwerk einnehmen, angenähert.

Tabelle III-1: Verteilung der ADAPT- und QUATRO-Projekte nach Wirtschaftszweigen

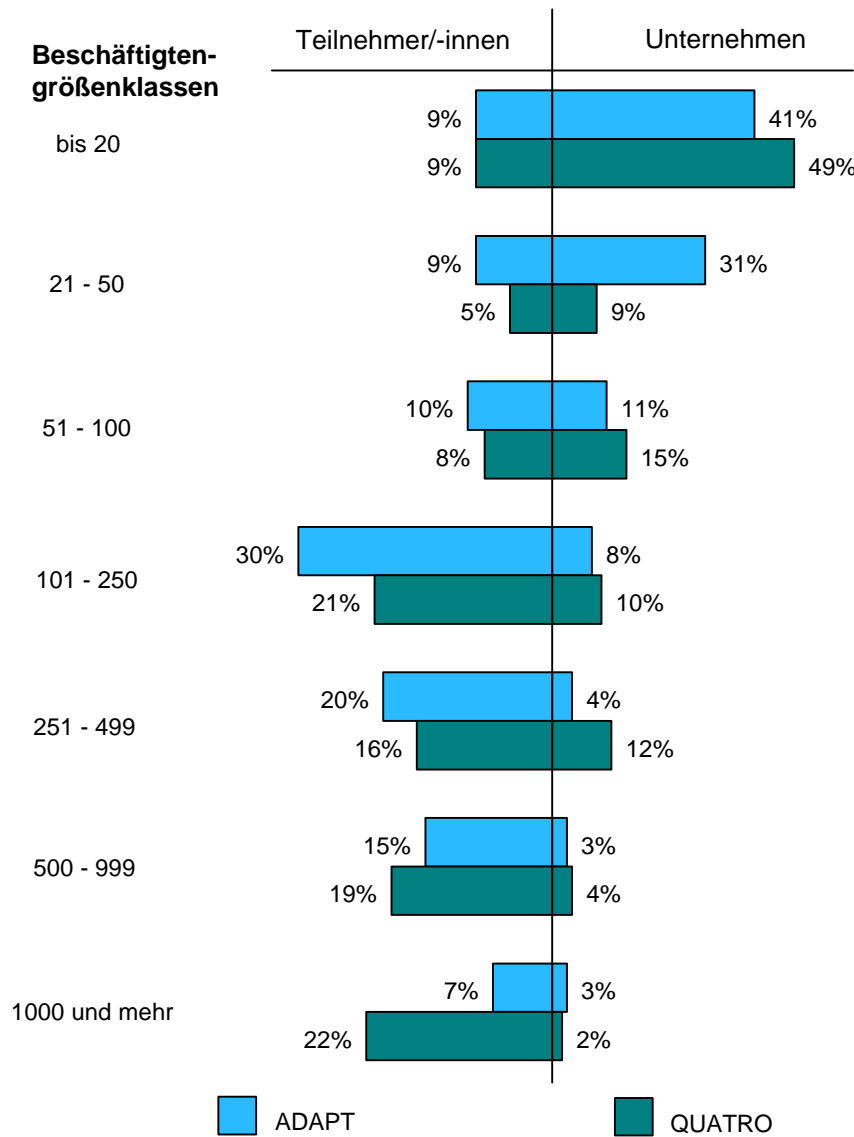
- in Prozent, Mehrfachnennungen -

Wirtschaftszweig	QUATRO (1. Phase)	ADAPT (1. Förderphase)	QUATRO (2. Phase)	ADAPT (2. Förderphase)
Industrie	61 %	58 %	42 %	52 %
Dienstleistungen	11 %	15 %	26 %	46 %
Handwerk	11 %	11 %	23 %	31 %
Handel	3 %	8 %	12 %	26 %
Verkehr	1 %	1 %	3 %	11 %
Baugewerbe	0 %	3 %	6 %	16 %
Land-/Forstwirtschaft	0 %	2 %	2 %	3 %
öffentl. Unternehmen	1 %	4 %	3 %	9 %
freie Berufe	n.e.	5 %	4 %	15 %
Sonstiges	4 %	10 %	5 %	13 %
Wirtschaftszweigübergreifend	27 %	n.e.	19 %	n.e.

n.e. = nicht erhoben, Quelle: ISG Befragungen QUATRO- und ADAPT-Projekträger

Der KMU-Bezug von QUATRO und ADAPT ist sehr groß: Knapp die Hälfte der an QUATRO beteiligten Unternehmen gehört zur Gruppe der Kleinstunternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten und bei ADAPT immerhin noch über 40 %. Zur Gruppe der Klein- und Mittelunternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten gehören in beiden Programmen jeweils 94 % der Unternehmen (siehe Abbildung III-1). Da größere Unternehmen eine größere Zahl von Teilnehmer/-innen entsenden können, ist der Anteil der Arbeitnehmer/-innen, die in kleineren Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten arbeiten, relativ niedrig. Aber immerhin arbeiten rd. 78 % der Teilnehmer/-innen bei ADAPT und rd. 59 % bei QUATRO in KMU mit bis zu 500 Beschäftigten.

Abbildung III-1: Teilnehmer/-innen und Unternehmen nach Größenklassen
 - Trägerangaben, in Prozent -



Quelle: ISG Trägerbefragungen 1999

Die Zahl der mit den beiden Programmen insgesamt erreichten Unternehmen und Personen beträgt – hochgerechnet auf die insgesamt 344 bewilligten Projekte (November 1999) – rd. 60.000 Teilnehmer/-innen und ca. 3.500 Unternehmen.

Der Frauenanteil bei den Teilnehmern liegt insgesamt bei gut einem Viertel. Wenn berücksichtigt wird, dass die Mehrzahl der Projekte mit Unternehmen aus dem industriellen Bereich zusammenarbeitet und überdies in erster Linie Führungs- und Leitungskräfte angesprochen werden, ist der Frauenanteil als angemessen zu bewerten. Die Konzentration auf den Industriesektor und auf Führungskräfte ist auch ein Grund dafür, dass weniger als 20 % der Projekte beider Programme spezielle Weiterbildungsangebote für Frauen bereitstellen.

Die in Nordrhein-Westfalen geförderten Maßnahmen decken ein breites Spektrum von Projektinhalten ab. Im Vordergrund bei den thematischen Prioritäten der ADAPT- und QUATRO-Projekte stehen die Entwicklung und der Einsatz integrierter Qualifizierungskonzepte (61 % der ADAPT- und 62 % der QUATRO-Projekte),¹⁶ neue betriebliche Organisationskonzepte (59 % bzw. 61 %) sowie die unter dem Stichwort des lernenden Unternehmens zusammengefassten Inhalte (61 % bzw. 60 %) ganz oben (siehe Tabelle III-2). Die Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft der Arbeitnehmer/-innen bildet bei 54 % der ADAPT- und 60 % der QUATRO-Projekte einen Schwerpunkt.

Eine hohe Weiterbildungsbereitschaft stellt ein Merkmal dar, das von anderen potenziellen Arbeitgebern positiv gesehen wird und daher die Beschäftigungsfähigkeit in überbetrieblicher Hinsicht begünstigt. Damit kann den nordrhein-westfälischen QUATRO- und ADAPT-Projekten bescheinigt werden, dass mit der Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft in hohem Maße eine Zielstellung verfolgt wird, die für die Arbeitnehmer/-innen von erheblicher überbetrieblicher Relevanz ist.

Die Verbesserung der Weiterbildungsbereitschaft der Arbeitnehmer/-innen steht mit den thematischen Schwerpunkten des lernenden Unternehmens und der Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft seitens der Unternehmen in engem inhaltlichen Zusammenhang. Eine für Weiterbildungsfragen offene Unternehmensleitung wirkt sich ebenso wie eine Weiterbildungskultur im Kontext eines lernenden Unternehmens positiv

¹⁶ Hier und im Folgenden jeweils Mehrfachnennungen.

Tabelle III-2: Thematische Prioritäten der Projekte

Thematische Priorität des Projektes	QUATRO *	ADAPT *
Integrierte Qualifikationskonzepte	62 %	61 %
Neue betriebl. Organisationskonzepte	61 %	59 %
Förderung der Weiterbildungsbereitschaft Arbeitnehmer	60 %	54 %
Lernendes Unternehmen	60 %	61 %
Teamstrukturen-Organisationskonzepte	60 %	52 %
Managementqualifikation	56 %	62 %
Neue Weiterbildungskonzepte	55 %	65 %
Erhöhung d. Weiterbildungsbereitschaft v. Unternehmen	53 %	60 %
Analyse des betrieblichen Umfeldes	45 %	53 %
Anpassung bestehender Berufe	42 %	56 %
Unterstützung Unternehmen m. Anpassungsproblemen	37 %	54 %
Qualitätssicherung/-management	36 %	48 %
Anpassung von Krisenbranchen	32 %	42 %
Train the trainer	29 %	23 %
Kooperation von Unternehmen in Deutschland	27 %	49 %
Neue Technologien – Prozessinnovation	27 %	52 %
Marketing	26 %	41 %
Anpassung für zukünftige Branchen	24 %	40 %
Neue betriebl. Produktionskonzepte	24 %	26 %
Kooperation von Bildungseinrichtungen	21 %	29 %
Chancengleichheit von Frauen und Männern	19 %	19 %
Neue Technologien – Produktinnovation	18 %	33 %
Arbeitszeitflexibilisierung	18 %	15 %
Umweltschutz	17 %	23 %
Ausbildung von Weiterbildungsberatern	15 %	11 %
Integrierte lokale Netze	14 %	29 %
Anpassung von Krisenregionen	13 %	26 %
Sonstiges	13 %	54 %
Entwicklung neuer Berufe	12 %	8 %
Entwicklung neuer Weiterbildungsordnungen etc.	11 %	12 %
Logistik	9 %	15 %

* in % der Projekte, Mehrfachnennungen; Quelle: ISG Trägerbefragung

auf das Weiterbildungsverhalten der Arbeitnehmer/-innen aus. Von daher ist es zu begrüßen, dass sich 60 % der QUATRO- und 61 % der ADAPT-Projekte prioritär mit Fragen eines lernenden Unternehmens befassen sowie 60 % der QUATRO- und 54 % der ADAPT-Projekte die Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft von Unternehmen als einen der Themenschwerpunkte angeben.

Im Kontext beruflicher Weiterbildung ist schließlich auch die Managementqualifikation zu nennen, die bei 56 % der nordrhein-westfälischen QUATRO- und bei 62 % der ADAPT-Projekte ein vorrangiges Thema darstellt. Die Weiterbildung des Managements ist im Kontext von Reorganisationsmaßnahmen wichtig, da ohne entsprechend qualifizierte Unternehmensleitungen die betriebliche Modernisierung schwerlich durchgeführt werden kann.

Sowohl bei QUATRO als auch bei ADAPT nehmen die unter die Zielsetzung der betrieblichen Modernisierung zu subsumierenden Themen der neuen betrieblichen Organisationskonzepte (61 % bei QUATRO, 59 % bei ADAPT) und der Einführung neuer Teamstrukturen (60 % bei QUATRO, 52 % bei ADAPT) erwartungsgemäß einen hohen Stellenwert ein.

Qualitätssicherung und -management bilden bei 36 % der QUATRO- und bei 48 % der ADAPT-Projekte einen thematischen Schwerpunkt. Gemessen an der Bedeutung, die Qualitätssicherungsaspekten sowohl in inner- als auch in überbetrieblicher Hinsicht zugemessen wird, decken die nordrhein-westfälischen QUATRO- und ADAPT-Projekte diesen Bereich gut ab.

Kenntnisse im Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) werden künftig verstärkt von Arbeitnehmer/-innen erwartet. Diese stellen bei 34 % der QUATRO-Maßnahmen einen Themenschwerpunkt dar. Vergleicht man diesen Wert mit der Bedeutung von IuK-Technologien im Arbeitsleben, könnte dieser Bereich noch stärkere Berücksichtigung finden.

Die Unterstützung von Unternehmen mit Anpassungsproblemen bildet bei 54 % der ADAPT- und bei 37 % der QUATRO-Maßnahmen einen inhaltlichen Schwerpunkt. Diese relativ hohen Anteile deuten bereits darauf hin, dass die an den Projekten beteiligten Unternehmen mit wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen haben und überwiegend nicht als

prosperierendes Unternehmen bezeichnet werden können. Dieser Befund wird im Zusammenhang mit der Analyse der Ergebnisse und Effekte auf Unternehmensebene zu überprüfen und dort weiter zu berücksichtigen sein.

Bei der Trägerbefragung der ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik wurde der Aspekt der Kunden- und Serviceausrichtung bei den Themenschwerpunkten nicht abgefragt. Nach den bei der Landesberatungsgesellschaft G.I.B. erfassten Projektdaten widmen sich 45 von insgesamt 305 bewilligten Projekten diesem Themenschwerpunkt. Dies entspricht einem Anteil von ca. 15 %. Aufgrund methodischer Unterschiede¹⁷ kann dieser Wert nicht mit den Ergebnissen der ISG-Projektträgerbefragung verglichen werden. Bei Verwendung des ISG-Fragebogendesigns würde der Anteil vermutlich höher ausfallen. Dennoch kann – auch unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Ansätze – gesagt werden, dass die Kunden- und Serviceausrichtung als Themenschwerpunkt der nordrhein-westfälischen QUATRO- und ADAPT-Projekte etwas zu kurz kommt. Hier könnte ein Ansatzpunkt für die inhaltliche Ausrichtung künftiger Förderung gesehen werden, indem verstärkt Projekte bewilligt werden, die auf eine Verbesserung der Kunden- und Serviceorientierung zielen.

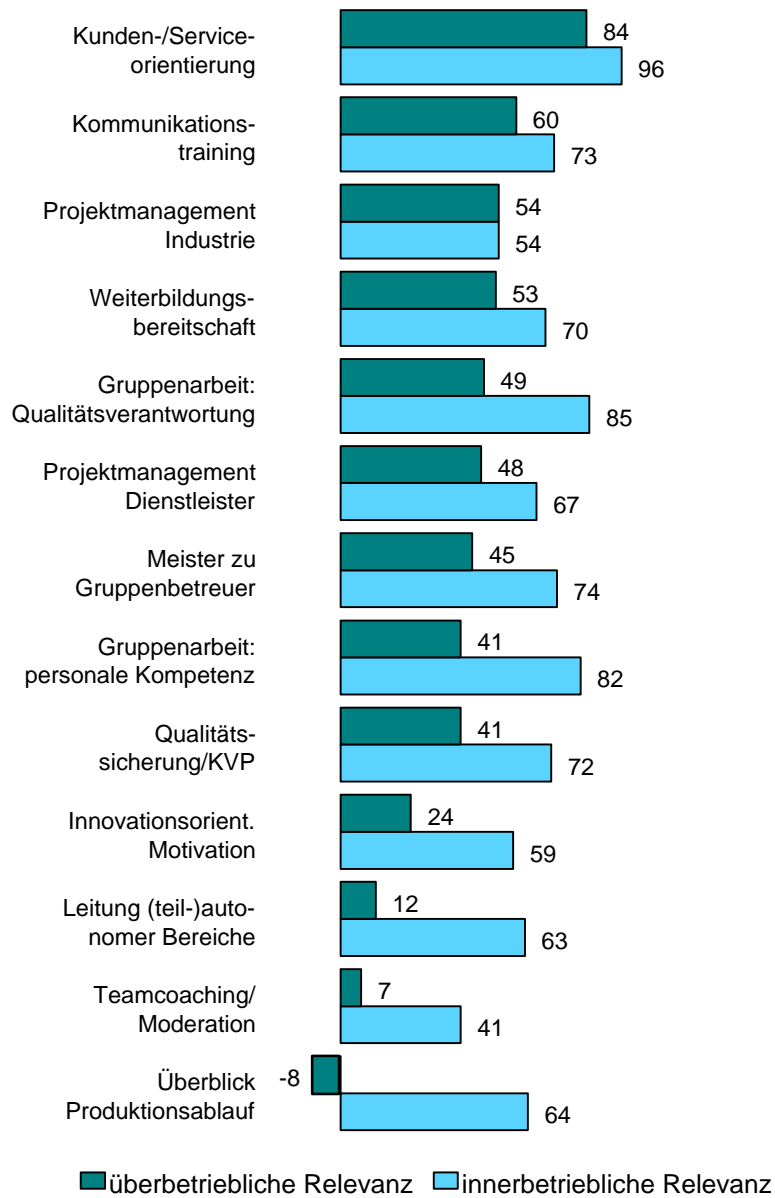
Hinsichtlich international ausgerichteter Themenstellungen ist eine gewisse Arbeitsteilung zwischen QUATRO und ADAPT festzustellen. Bei aus der Gemeinschaftsinitiative geförderten Projekten werden Fragen der grenzüberschreitenden Unternehmenskooperation (23 % der Maßnahmen), der Außenwirtschaft/Export/Globalisierung (22 %) und der grenzüberschreitenden beruflichen Tätigkeit (19 %) in relevantem Umfang behandelt, während diese Themen bei den QUATRO-Projekten mit Anteilen von unter 10 % von nachrangiger Bedeutung sind.

Werden die in den Projekten behandelten Themen mit den Aussagen von Bildungsexperten zur inner- und überbetrieblichen Relevanz von Aspekten der beruflichen Weiterbildung verglichen, zeigt sich eine hohe Übereinstimmung (Abbildung III-2). Wenn zusätzlich die von den Teilnehmer/-innen angegebenen Inhalte der durchlaufenen Qualifizierung berücksichtigt werden, wird die Relevanz in inner- wie in überbetrieblicher Hinsicht bestätigt. Teilnehmer/-innen an bereits abgeschlossenen

¹⁷ Die wesentlichen Unterschiede sind: Konzept und Design der Untersuchung, Fragestellung, Zahl der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten und v.a. Abstufungsmöglichkeiten bei den Angaben zur Priorität der thematischen Inhalte.

Abbildung III-2: Relevanz von Projektinhalten in über- und innerbetrieblicher Hinsicht

Differenz der Prozentpunkte sehr hoch/hoch (1+2) abzüglich gering/sehr gering (4+5)



Quelle: ISG Befragung von Bildungsexperten 1999

QUATRO-Projekten haben sich vor allem mit Fragen der innerbetrieblichen Organisation und von Gruppenarbeit beschäftigt (jeweils 54 %), gefolgt von Themen der Arbeitsorganisation (41 %).

Die von den Bildungsexperten stark favorisierte Kunden- bzw. Serviceorientierung war bei 29 % der befragten ehemaligen QUATRO-Teilnehmer/-innen Gegenstand der Qualifizierung. Diesem Themenkomplex könnte noch mehr Beachtung geschenkt werden. Weitere relevante Themen waren Qualitätssicherung (26 %) und Datenverarbeitung (21 %), die nach Meinung der Experten gerade in innerbetrieblicher Hinsicht von Bedeutung sind.

2. Durchführung der Projekte

Der Grad der Beteiligung von Unternehmen kann als Kennzeichen von Praxisnähe interpretiert werden, da Art und Umfang des unternehmerischen Engagements u.a. von dem konkreten Nutzen, den die Betriebe erhoffen, abhängt. Die Beiträge der beteiligten Unternehmen zu den QUATRO-Projekten bestehen in erster Linie in der Entsendung von Mitarbeiter/-innen zu den Qualifizierungen (76 %) und in der Bereitstellung von Räumen (41 %). Das Engagement der Unternehmen ist bei dem guten Drittel von Projekten, in denen sich die Unternehmen an der Entwicklung von neuen Methoden und Verfahren beteiligen, als besonders hoch zu bezeichnen (siehe Tabelle III-3). 29 % der Unternehmen beteiligt sich an der Projektfinanzierung und 18 % stellt Maschinen, Anlagen und Materialien zur Verfügung. Da die Unternehmen weit überwiegend zur Gruppe der Klein- und Mittelunternehmen gehören, ist der Anteil der Betriebe, die Lehrpersonal bereitstellen, mit 17 % als durchaus akzeptabel zu bezeichnen, da Klein- und Kleinstunternehmen oft nicht über eigenes Lehrpersonal verfügen und die Aus- und Weiterbildung von den zeitlich stark belasteten Unternehmensleitungen bzw. Führungskräften durchgeführt wird.

Das Engagement von Organisationen des Wirtschafts- und Soziallebens in projektbegleitenden Gremien kann als Hinweis auf eine praxisnahe und problemangemessene Durchführung der Projekte angesehen werden. Nach Trägerangaben existieren bei 58 % der QUATRO- und bei 57 % der ADAPT-Projekte Beiräte. Unternehmen, deren Verbände oder Kammern sind in 64 % der Gremien bei QUATRO vertreten. Projektbeiräte bei ADAPT sind besetzt mit Vertretern der Kammern (38 %), der

Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände (46 %) sowie der projektbeteiligten Unternehmen (50 %). Die Arbeitnehmerseite ist durch Gewerkschaftsvertreter in 58 % der QUATRO- und 38 % der ADAPT-Projektbeiräte eingebunden. Des Weiteren sind häufig in den Projektbeiräten Vertreter öffentlicher Institutionen (48 % bei QUATRO, 44 % bei ADAPT) sowie aus Wissenschaft und Forschung (jeweils 52 % der Beiräte) beteiligt. Somit kann bei den nordrhein-westfälischen Projekten aufgrund der starken Repräsentanz der Institutionen des Wirtschafts- und Arbeitslebens von einer großen Wirtschafts- und Bedarfsnähe gesprochen werden.

Tabelle III-3: Beteiligungsformen der Unternehmen bei QUATRO
- Anteil der Unternehmen in Prozent, Mehrfachnennungen -

	QUATRO
Entsendung von Mitarbeiter/-innen zur Qualifizierung	76 %
Bereitstellung von Räumlichkeiten	41 %
Entwicklung neuer Methoden/Verfahren	35 %
Finanzierung eines Teils der Projektkosten	29 %
Bereitstellung von Material, Maschinen etc.	18 %
Bereitstellung von Lehrpersonal	17 %
Initiierung des Projekts	12 %
Sonstiges	10 %

Quelle: ISG Trägererhebungen

Die wesentlichen Durchführungsprobleme liegen nach Angaben der Maßnahmeträger in der zeitlichen Abstimmung des Projektablaufs mit den betrieblichen Notwendigkeiten. Hier wurde in vielen Fällen eine Anpassung des geplanten Projektablaufs erforderlich. Insbesondere die Freistellung der zeitlich stark beanspruchten Führungskräfte und Leistungsträger führte unternehmensseitig des öfteren zu Schwierigkeiten, die von den Projektverantwortlichen pragmatische und flexible Lösungen verlangten. Weitere nennenswerte Schwierigkeiten entstehen durch die Zahl der tatsächlich von den Unternehmen entsandten Mitarbeiter/-innen, die oft unter den Planzahlen lag, sowie bei der Akquisition von Unternehmen. Auch die Frage, ob die Qualifizierung während der Arbeitszeit oder in der Freizeit durchgeführt werden soll, bereitete in einigen Fällen Schwierigkeiten (siehe Tabelle III-4). Insgesamt gesehen sind die Problemnennungen der Träger als erfreulich gering zu bewerten.

Tabelle III-4: Probleme bei der Durchführung von Projekten
 - Trägerangaben für sehr großes und großes Problem in Prozent -

	ADAPT	QUATRO
Zeitliche Abstimmung von Projektablauf und Unternehmensnotwendigkeiten	38 %	20 %
Unternehmen entsenden weniger Teilnehmer/-innen	25 %	18 %
Akquisition von Unternehmen	24 %	17 %
Unternehmen wollen Qualifizierung in Freizeit	24 %	11 %
Arbeitnehmer/-innen wollen Qualifizierung während Arbeitszeit	13 %	23 %
Geringes Interesse lernungewohnter Arbeitnehmer/-innen	12 %	11 %
Kofinanzierung Unternehmen	9 %	5 %
Kofinanzierung andere Private	9 %	6 %
Öffentliche Kofinanzierung	7 %	6 %
Un-/Angelernte sollen nicht qualifiziert werden	7 %	11 %

Quelle: ISG Befragungen der ADAPT- und QUATRO-Projektträger 1998/99

Eine Bestätigung dieser positiven Einschätzung erfolgt durch die Ergebnisse der Teilnehmer/-innen- und Unternehmensbefragungen. Aus Sicht der Teilnehmer/-innen wird die Projektdurchführung überwiegend gut bewertet (siehe Tabelle III-5).

Tabelle III-5: Bewertung der Projektdurchführung durch Teilnehmer/-innen
 - Nennungen für „voll zutreffend“ in Prozent -

	QUATRO	ADAPT
Positive Aussagen		
Theorie wird gut erklärt	69 %	64 %
Ausbilder erklären gut	60 %	56 %
Technische Ausstattung reicht aus	48 %	48 %
Gute Verbindung von Theorie und Praxis	48 %	45 %
Negative Aussagen		
Umfang des Stoffes zu groß	6 %	5 %
Maßnahme bringt nicht weiter	2 %	3 %
Anforderungen zu hoch	2 %	2 %

Quelle: ISG Befragungen von Teilnehmer/-innen 1999

Die Einschätzungen zur Projektdurchführung von Unternehmen, deren Maßnahmebeteiligung (QUATRO) bereits abgeschlossen ist, wurden bereits an anderer Stelle dargestellt.¹⁸ An dieser Stelle soll nochmals darauf hingewiesen werden, dass der hohe Praxisbezug auch von Unternehmen, die früher an einer Maßnahme teilgenommen haben, bestätigt wird. Der Preis für die hohe Praxisrelevanz sind allerdings organisatorische Schwierigkeiten der Unternehmen, insbesondere was die zeitliche Abstimmung von Projektablauf mit den betrieblichen Anforderungen und die Freistellung von Personal betrifft.

Die organisatorischen Probleme, betriebliche Anforderungen und Maßnahmeteilnahme während der Arbeitszeit zu koordinieren, sehen auch die an QUATRO beteiligten Mitarbeiter/-innen. Im Rahmen der Teilnehmer/-innen- und Vergleichsgruppenbefragung geben Teilnehmer/-innen bereits beendeter Projekte zu rd. 20 % an, dass die zeitliche Abstimmung ein – wenn auch relativ geringes – Problem darstellte. Von der Vergleichsgruppe berichten nur rd. 5 % der Befragten von derartigen Schwierigkeiten.

Die überaus hohe Praxisrelevanz der QUATRO-Maßnahmen wird bestätigt, wenn die Angaben der weiterbildungsaktiven Unternehmen aus der Vergleichsgruppenanalyse herangezogen werden. Hier geben sogar 71 % der Unternehmen an, dass die Freistellung der Mitarbeiter/-innen für die berufliche Weiterbildung Probleme bereiten würde. Dementsprechend berichten auch 43 % von Schwierigkeiten, die Qualifizierung zeitlich mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang bringen zu können. Für immerhin 46 % stellen die Kosten ein großes Problem dar. Deutlich öfter als bei QUATRO werden auch die praxisrelevanten Aspekte der Berücksichtigung betrieblicher Besonderheiten, der Praxisferne der extern Beteiligten und der Passgenauigkeit der Qualifizierung als problematisch geschildert.

¹⁸ Siehe zusammenfassender Zwischenbericht vom September 1999, S. 48 f.

Tabelle III-6: Probleme bei QUATRO im Vergleich mit sonstiger Weiterbildung des Betriebes und mit anderen Unternehmen

- Angaben in Prozent der Unternehmen -

Problem	QUATRO-Unternehmen		Vergleichsgruppe
	QUATRO	andere Weiterbildung	
Freistellung der Mitarbeiter/-innen	67 %	39 %	71 %
Zeitliche Abstimmung mit betrieblichen Erfordernissen	34 %	15 %	43 %
Meinungsverschiedenheiten zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter/-innen	16 %	8 %	7 %
Praxisferne der externen Beteiligten	7 %	12 %	21 %
Kosten	7 %	17 %	46 %
Berücksichtigung betrieblicher Besonderheiten	9 %	10 %	21 %
Mangelnde Passgenauigkeit	2 %	11 %	18 %
Qualität des Schulungsmaterials	1 %	5 %	7 %

Mehrfachnennungen möglich

Quelle: ISG Unternehmens- und Vergleichsgruppenbefragungen 1999

Die derzeit an einem QUATRO-Projekt beteiligten Unternehmen wurden gebeten, mittels der Schulnotenskala verschiedene Komponenten der Projektdurchführung zu bewerten. Die besten Bewertungen vergeben die Unternehmen mit 69 % („sehr gut“ und „gut“) für die Kompetenz des Qualifizierungspersonals (siehe Abbildung III-3). Diese hohe Wertschätzung schlägt sich auf die Beurteilung der Wirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter/-innen nieder, die von 48 % der Unternehmen sehr gute bzw. gute Noten erhält. Dass die laufenden Maßnahmen den betrieblichen Gegebenheiten in hohem Maße gerecht werden, zeigen die guten Beurteilungen für den Praxisbezug (55 % für „sehr gut“ und „gut“), für die Berücksichtigung betrieblicher Besonderheiten und für den Einsatz adäquater Qualifizierungsmethoden (jeweils 54 %). Die leidige Kostenfrage stellt für die Mehrheit der Unternehmen kein Problem dar (55 %), ebenso wie der mit dem Projekt verbundene Organisations- und Verwaltungsaufwand, der von der Hälfte der Unternehmen mit „gut“ bzw. „sehr gut“

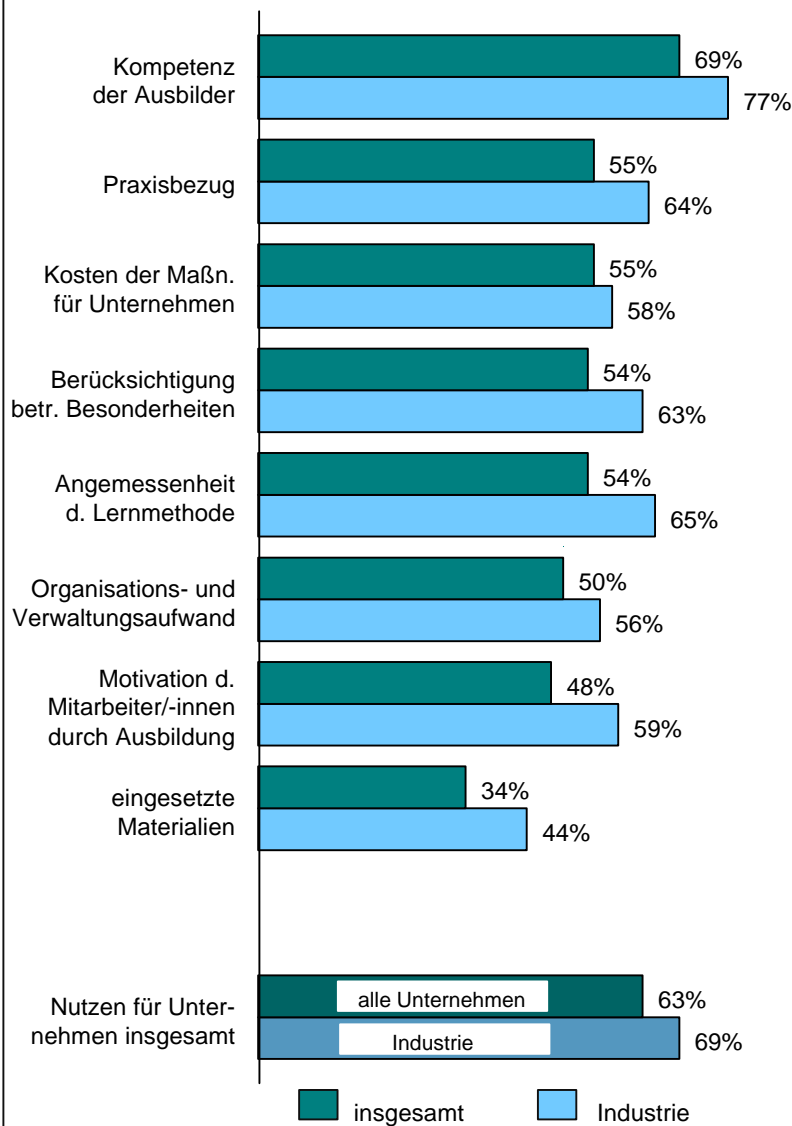
bewertet wird. Gegenüber diesen positiven Einschätzungen fällt die Beurteilung der eingesetzten Materialien etwas zurück. Hier vergibt „nur“ ein gutes Drittel der Unternehmen ein „sehr gut“ oder „gut“.

Die Differenzierung nach Wirtschaftszweigen ergibt für Unternehmen aus dem industriellen Sektor durchgehend überdurchschnittlich gute Bewertungen (Abbildung III-3). Wie im Folgenden noch gezeigt wird, ist die Ausgangslage der beteiligten Industrieunternehmen ungünstiger als bei Unternehmen aus anderen Wirtschaftszweigen. Von daher bestätigen die positiven Einschätzungen dieser Unternehmen, dass mit den Programmen die Bedarfe der vom Strukturwandel erheblich betroffenen Betriebe aus der Industrie abgedeckt werden.

Eine Unterscheidung nach Beschäftigtengrößenklassen ergibt für kleine Unternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten durchgehend leicht unterdurchschnittliche Bewertungen. In der Regel ist die Differenz zum Durchschnitt relativ gering, allerdings mit einer Ausnahme. Die Berücksichtigung betrieblicher Besonderheiten, die von allen Unternehmen zu 54 % mit „sehr gut“ oder „gut“ eingeschätzt wird, erhält lediglich von 39 % der Kleinbetriebe eine positive Beurteilung, wobei andererseits kein Kleinunternehmen mit „mangelhaft“ oder „ungenügend“ antwortete. Angesichts der nicht unerheblichen Schwierigkeiten kleiner Unternehmen, sich an einem Projekt vom Zuschnitt der nordrhein-westfälischen Programme zu beteiligen, gibt das Urteil dieser Beschäftigtengrößenklasse allerdings keinen Anlass für größere Besorgnis, wenngleich die Anstrengungen, den Spezifika kleiner Unternehmen gerecht zu werden, unvermindert weitergeführt werden sollten.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass bei den bislang dargestellten Untersuchungsergebnissen keine Faktoren erkennbar sind, die die Wirkungen der beiden Programme beeinträchtigen könnten. Daran ändern auch die verschiedentlich erwähnten Ansatzpunkte für eine weitere Optimierung der Programmumsetzung nichts.

Abbildung III-3: Bewertung der Maßnahmedurchführung durch Unternehmen bei laufenden QUATRO-Projekten
 - Nennungen für "sehr gut" und "gut" in Prozent -



Quelle: ISG Unternehmensbefragung 1999

IV. Ergebnisse und Wirkungen der Projekte

1. Erwarteter Nutzen aus Sicht der Projektträger

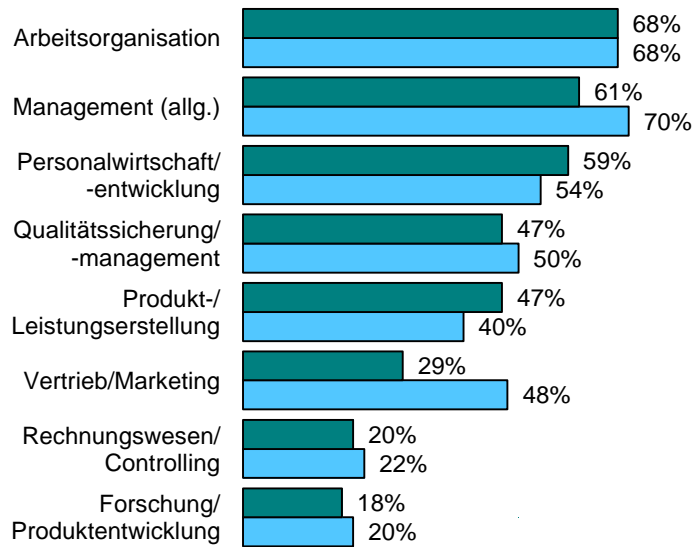
Die angeführte breite Palette thematischer Prioritäten und inhaltlicher Schwerpunktsetzungen zeigt, dass die betrieblichen Probleme bei der Bewältigung des Strukturwandels und die für eine Modernisierung erforderliche Qualifikation der Mitarbeiter/-innen umfassend angegangen werden. Von daher werden von den Projektverantwortlichen meist mehrere betriebliche Funktionsbereiche genannt, die nach Projektende in besonderem Maße von dem Projekt profitieren, (siehe Abbildung IV-1). Am häufigsten werden die Bereiche Arbeitsorganisation (jeweils 68 % bei QUATRO und ADAPT), allgemeines Management (61 % bzw. 70 %), Personalwesen (59 % bzw. 54 %) sowie Qualitätssicherung und -management (47 % bzw. 50 %) genannt, wobei die Unterschiede zwischen QUATRO und ADAPT relativ gering sind. Es folgt der Bereich der Produktion bzw. Leistungserstellung, der von 47 % der QUATRO- und 40 % der ADAPT-Projekte als Bereiche bezeichnet werden, die aus der Projektteilnahme besonders hohen Nutzen ziehen. Etwas zurück liegen die Bereiche Vertrieb und Marketing bei QUATRO und bei beiden Programmen das Rechnungswesen und Controlling sowie Forschung und Produktentwicklung.

Die Projektträger gehen davon aus, dass – innerbetrieblich gesehen – die Leitungs- und Führungsebene der Unternehmen am stärksten von der Projektteilnahme profitiert (74 % der QUATRO- und 81 % der ADAPT-Projekte), gefolgt von der mittleren und unteren Führungsebene der Meister, Vorarbeiter und Anleiter (61 % bzw. 52 %). Betriebliche Ausbilder und Schulungspersonal profitieren besonders bei 46 % der QUATRO- und 41 % der ADAPT-Projekte. Die Ebene der Facharbeiter wird von rd. der Hälfte der Maßnahmen genannt (45 % bzw. 50 %). Etwas zurück liegen Un- und Angelernte mit 32 % bzw. 36 % sowie bei QUATRO die Sachbearbeiter im kaufmännischen Bereich (30 %).

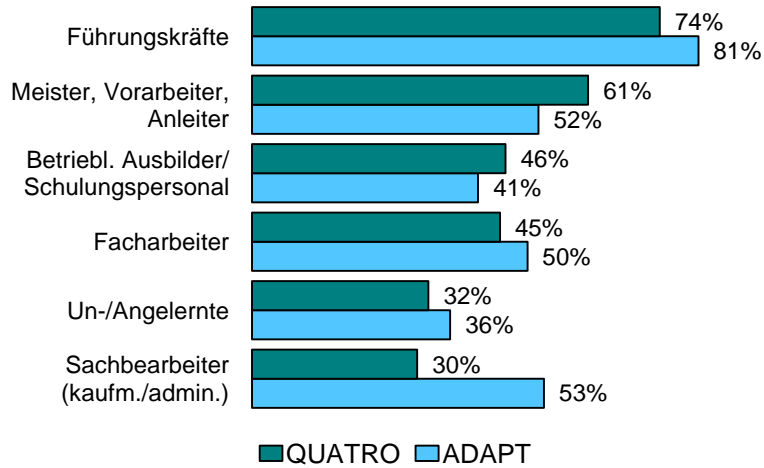
Der Umstand, dass Führungskräfte der oberen und mittleren Ebene in besonderem Maße profitieren, ist bei der Zielrichtung der betrieblichen Modernisierung notwendige Bedingung, da ohne Einbezug der Leitungsebenen Reorganisationsmaßnahmen zum Scheitern verurteilt sind.

Abbildung IV-1: Nutzen der QUATRO- und ADAPT-Projekte für betriebliche Funktionsbereiche und Zielgruppen
Angaben der Träger in Prozent - Mehrfachnennungen

Funktionsbereiche



Zielgruppen



Quelle: ISG Befragung der QUATRO- und ADAPT-Projekträger 1998/99

2. Ergebnisse und Wirkungen bei den Teilnehmer/-innen

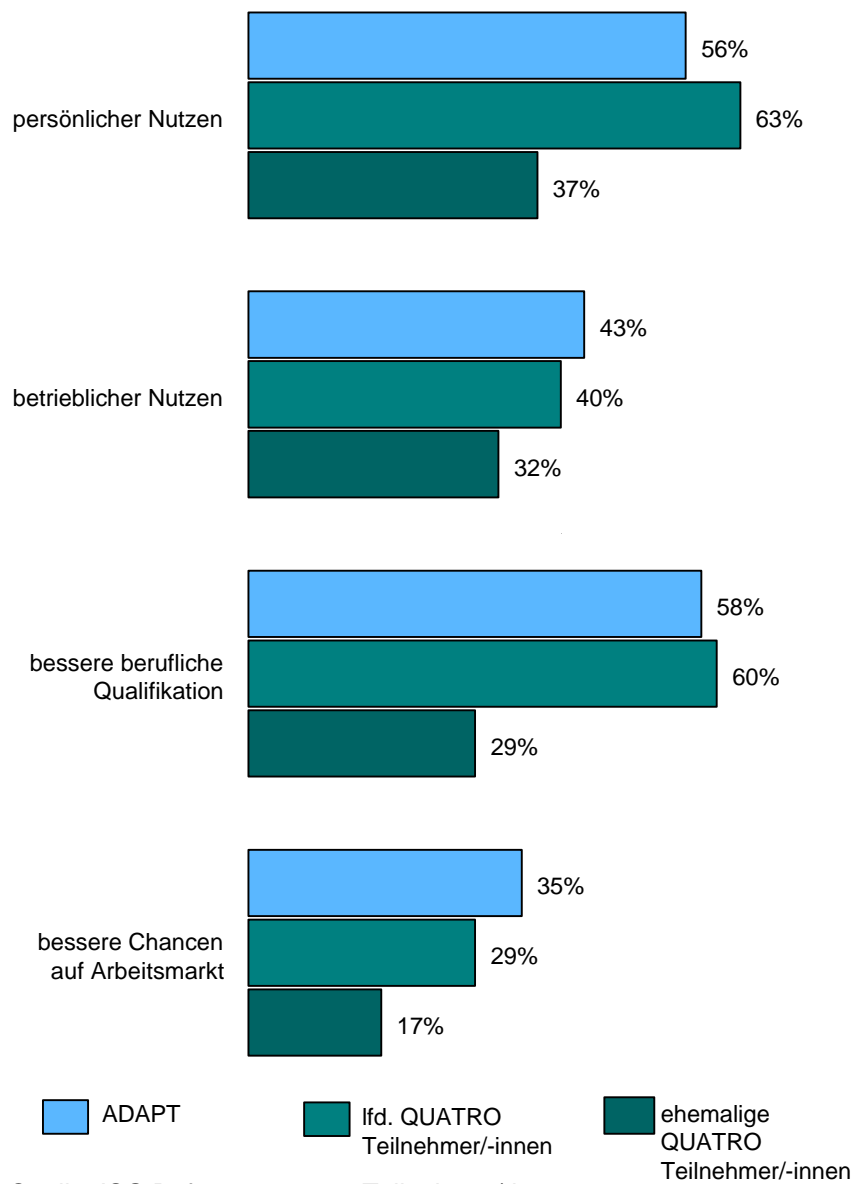
2.1. Generelle Nutzeneinschätzung und Verwertbarkeit durch die Teilnehmer/-innen

Die allgemeine Einschätzung des Nutzens durch die Teilnehmer/-innen fällt positiv aus. Dies gilt sowohl für die ehemaligen und derzeitigen Teilnehmer/-innen an QUATRO-Projekten als auch für die Teilnehmer/-innen an ADAPT-Maßnahmen (siehe Abbildung IV-2). Auf einer dreistufigen Skala (gering, mittel, hoch) wird der persönliche Nutzen von 56 % der Teilnehmer/-innen an ADAPT-Projekten als hoch angegeben. Bei QUATRO sind dies 63 % der Teilnehmer/-innen an laufenden und 37 % an bereits abgeschlossenen Maßnahmen. Der Nutzen für das Unternehmen wird etwas geringer bewertet. So schätzen 43 % der ADAPT-Teilnehmer/-innen den betrieblichen Nutzen hoch ein. Bei QUATRO sind dies 40 % der aktuellen und 32 % der ehemaligen Teilnehmer/-innen. Die Mehrheit (58 % bei ADAPT, 60 % bei QUATRO) der Teilnehmer/-innen an zum Befragungszeitpunkt noch laufenden Projekten sieht eine Verbesserung ihrer beruflichen Qualifikation durch die Maßnahme, während Teilnehmer/-innen abgeschlossener QUATRO-Projekte dies deutlich nüchterner sehen (29 %). Die Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt werden sich aufgrund der Projektteilnahme nach Ansicht von rd. einem Drittel der laufenden Teilnehmer/-innen verbessern, während die ehemaligen Teilnehmer/-innen auch hier zurückhaltender antworten (17 %).

Die Unterschiede in der Nutzeneinschätzung zwischen aktuellen und ehemaligen Teilnehmer/-innen werfen die Frage auf, welche Gruppen besonders in ihrem Antwortverhalten auffallen. Dabei ist festzustellen, dass die Bewertung des Nutzens durch Teilnehmer/-innen, die neben dem QUATRO-Projekt noch an anderweitiger beruflicher Weiterbildung teilnehmen bzw. teilgenommen haben, anders ausfällt als die Beurteilung von Personen, die im Beobachtungszeitraum keine zusätzliche Qualifizierung absolvieren. Bei den aktuellen Teilnehmer/-innen, die zum Befragungszeitpunkt in einem regulären Arbeitsverhältnis standen, bewerten diejenigen, die sich über die Maßnahme hinaus zusätzlich qualifizierten, den persönlichen Nutzen von QUATRO auf einer dreistufigen Skala zu 51 % mit hoch, während in der Gruppe, die „nur“ an QUATRO teilnimmt, 74 % den Nutzen hoch einschätzen.

Abbildung IV-2: Nutzeinschätzung und erwartete Wirkungen aus Teilnehmer/-innensicht

- Angaben für großen Nutzen, in Prozent -



Quelle: ISG Befragungen von Teilnehmer/-innen 1999

Die Euphorie der vermutlich weiterbildungsunerfahrenen Teilnehmer/-innen legt sich in der Retrospektive. Von den ehemaligen, derzeit erwerbstätigen Teilnehmer/-innen bewerten 40 % den persönlichen Nutzen mit hoch, wenn sie sich im Zeitraum von 1996 bis 1998 außerhalb des Projekts zusätzlich qualifizierten. Bei den ehemaligen Teilnehmer/-innen ohne zusätzliche Weiterbildungserfahrung liegt der entsprechende Anteil bei 36 %. Ähnlich verhält es sich bei der Beurteilung des betrieblichen Nutzens. Dieser wird von den aktuellen Teilnehmer/-innen, die sich noch anderweitig fortbilden, zu 37 % mit hoch angegeben, von denjenigen ohne zusätzliche Qualifizierung sogar zu 45 %. Bei den ehemaligen Teilnehmer/-innen (derzeit berufstätig) mit zusätzlichem Weiterbildungsengagement schätzen 32 % den Nutzen für das Unternehmen mit hoch ein, während ehemalige Teilnehmer/-innen ohne anderweitige Qualifizierung dies nur zu 21 % tun.

Die Unterscheidung nach Beschäftigtengrößenklassen ergibt eine überdurchschnittliche Beurteilung von Arbeitnehmer/-innen aus Betrieben mit weniger als 20 Mitarbeiter/-innen, sowohl in persönlicher als auch in betrieblicher Hinsicht. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass mit den beiden Programmen die Bedürfnisse der Kleinunternehmen und der dort Beschäftigten erreicht wurden. Zwischen den anderen Größenklassen sind keine größeren Unterschiede festzustellen.

Hinsichtlich der thematischen Schwerpunkte ergibt die Untersuchung, dass technische und vor allem EDV-bezogene Inhalte mit hohen Werten für den persönlichen Nutzen einhergehen. Die weiteren Themenschwerpunkte der Projekte liegen auf etwa dem gleichen Niveau, d.h., es sind keine nennenswerten Unterschiede auszumachen.

Bezüglich der Bewertung des betrieblichen Nutzens sind keine größeren Unterschiede in Abhängigkeit von den Maßnahmeinhalten festzustellen. Im Übrigen ergeben sich auch keine bemerkenswerten Unterschiede in den Beurteilungen, wenn die Projektteilnahme im Zusammenhang mit einer betrieblichen Umstrukturierungsmaßnahme steht.

Die Analyse der Nutzeinschätzungen ergibt des Weiteren:

- Arbeitslose, Arbeitnehmer/-innen in Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sowie Personen, die sich für längere Zeit aus dem Beruf zurückgezogen haben (z.B. Erziehungsurlaub), schätzen den

persönlichen Nutzen höher ein als Teilnehmer/-innen, die in einem regulären Beschäftigungsverhältnis stehen bzw. selbständig sind.

- Der persönliche Nutzen wird um so höher bewertet, je länger die Person – gemessen in Stunden – an der Maßnahme teilnimmt. Hingegen sind bei der Bewertung des Nutzens für das Unternehmen keine bemerkenswerten Unterschiede nach der Dauer der Qualifizierung festzustellen.
- Der betriebliche Nutzen wird von älteren, berufserfahrenen Teilnehmer/-innen (über 45 Jahre) höher eingeschätzt als von jüngeren Teilnehmer/-innen, insbesondere der unter 35-Jährigen.

Wie bereits im einleitenden Kapitel erläutert, kann die Befragung von Erwerbstätigen, die nicht an QUATRO teilnehmen, in verschiedenen Punkten herangezogen werden: Ein wesentlicher Unterschied zwischen QUATRO-Teilnehmer/-innen und den anderen Erwerbstätigen liegt im deutlich höheren Anteil von Un- und Angelernten bei QUATRO-Projekten. Somit ist das Ziel, diese Beschäftigtengruppe mit relativ hohem Risiko des Arbeitsplatzverlustes bei gleichzeitig geringem Interesse an beruflicher Weiterbildung in die Projekte einzubeziehen, erreicht worden. Allerdings ist ein erheblicher Unterschied zwischen den beiden Gruppen auszumachen: Un- und Angelernte nehmen an QUATRO weit häufiger auf Aufforderung seitens der Betriebsleitung bzw. sonstiger Stellen teil, als bei anderer beruflicher Weiterbildung.

Die geringere Eigeninitiative schlägt bei der subjektiven Einschätzung des persönlichen Nutzens der QUATRO-Teilnehmer/-innen durch. Dieser wird von den Un- und Angelernten erheblich schlechter beurteilt als von den ausgebildeten Teilnehmer/-innen und auch ungünstiger als dies bei den Un- und Angelernten der Vergleichsgruppe der Fall ist. Offenbar hat es eines „sanften Druckes“ bedurft, um den hohen Anteil Un- und Angelernter unter den Maßnahmeteilnehmer/-innen zu erreichen.

Dass bei einem öffentlichen Programm, das auf die Mitwirkung von Unternehmen setzt, die Arbeitnehmer/-innen in größerem Umfang aufgrund Veranlassung Dritter und weniger aus eigenem Antrieb teilnehmen, wäre nicht weiter erwähnenswert, wenn es nicht zwei Ausnahmen gäbe: Weibliche Teilnehmer sowie Beschäftigte aus Kleinbetrieben mit bis zu 20 Arbeitnehmern zeigen bei QUATRO mehr Eigeninitiative als bei herkömmlicher beruflicher Weiterbildung.

Um ein Bild von der Praxisrelevanz zu erhalten, sollten die Teilnehmer/-innen in den Fragebögen angeben, ob sie die erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten am Arbeitsplatz anwenden und/oder an andere Mitarbeiter/-innen weitergeben können. Von den aktuellen Teilnehmer/-innen berichten 41 % (QUATRO) bzw. 39 % (ADAPT), dass sie das erworbene Wissen häufig an ihrem Arbeitsplatz verwerten können, von den ehemaligen QUATRO-Teilnehmer/-innen sogar 43 %. Die gelegentliche Anwendung der neuen Kenntnisse wird von 31 % der derzeit an QUATRO und von 38 % der aktuellen ADAPT-Teilnehmer/-innen sowie von 45 % der ehemaligen Teilnehmer/-innen an QUATRO-Maßnahmen berichtet. Selten oder gar nicht zu verwerten sind die vermittelten Kenntnisse von jeweils 9 % der QUATRO- und von 5 % der ADAPT-Teilnehmer/-innen (siehe Tabelle IV-1).

Tabelle IV-1: Anwendung und Weitergabe erworbener Kenntnisse im Betrieb - in Prozent -

	ADAPT		QUATRO - aktuelle Teilnehmer/-innen		QUATRO - ehemalige Teilnehmer/-innen	
	Anwendung	Weitergabe	Anwendung	Weitergabe	Anwendung	Weitergabe
häufig	39 %	19 %	41 %	21 %	43 %	25 %
gelegentlich	38 %	32 %	31 %	31 %	45 %	45 %
selten	4 %	8 %	7 %	13 %	8 %	17 %
gar nicht	1 %	2 %	2 %	5 %	1 %	1 %
noch nicht absehbar	8 %	12 %	5 %	6 %	-	-

Differenz zu 100 % = keine Angaben

Quelle: ISG Befragung von Teilnehmern 1999

Die Weitergabe des neu Erlernten an andere Mitarbeiter/-innen wird von 21 % der aktuellen und von 25 % der ehemaligen QUATRO-Teilnehmer/-innen „häufig“ praktiziert. Bei ADAPT sind dies 19 %. Gelegentlich werden die Qualifizierungsinhalte von 31 % der aktuellen und von immerhin 45 % der ehemaligen QUATRO-Teilnehmer/-innen und von 32 % der ADAPT-Teilnehmer/-innen im Unternehmen weitervermittelt. Selten oder gar nicht weitergegeben werden die neu erworbenen Kenntnisse von 9 % der aktuellen und von 18 % der ehemaligen Teilnehmer/-innen bei QUATRO und von 10 % der Teilnehmer/-innen an ADAPT-Projekten.

Insgesamt gesehen werden die während der Maßnahme vermittelten Kenntnisse in hohem Umfange von den Teilnehmer/-innen an ihrem Arbeitsplatz direkt genutzt und sehr oft auch an andere Mitarbeiter/-innen weitergegeben. Damit wird die hohe Praxisrelevanz der QUATRO- und ADAPT-Maßnahmen bestätigt.

Schließlich ist nach dem zukünftigen Qualifizierungsverhalten zu fragen, um Auskunft zu erhalten, ob eine verbesserte Weiterbildungsbereitschaft von Dauer ist. Hier geben rund ein Jahr nach Projektende 40 % der ehemaligen QUATRO-Teilnehmer/-innen an, dass sie auf jeden Fall an weiteren Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung teilnehmen möchten. Weitere 30 % wollen sich wahrscheinlich auch künftig beruflich qualifizieren. Knapp ein Viertel (23 %) ist noch unentschlossen und 7 % stehen Weiterbildungsmaßnahmen ablehnend gegenüber. Angesichts des relativ hohen Anteils von Un- und Angelernten unter den Teilnehmer/-innen lassen diese Werte den Schluss zu, dass die Weiterbildungsbereitschaft der Arbeitnehmer/-innen in relevantem Umfange erhöht worden ist.

2.2. Die Bedeutung von Bescheinigungen für die Projektteilnehmer/-innen

Im Hinblick auf die überbetriebliche Verwertbarkeit der Qualifizierung hat der Nachweis durchgeführter Weiterbildungen gegenüber einem potenziellen anderen Arbeitgeber einen hohen Stellenwert. Die Bedeutung einer schriftlichen Bescheinigung wird auch von den Teilnehmer/-innen gesehen. So sind 48 % der aktuellen und 28 % der ehemaligen Teilnehmer/-innen an QUATRO-Projekten sowie 46 % der ADAPT-Teilnehmer/-innen, die keinerlei Bestätigung erhalten, der Auffassung, aus der Maßnahme einen hohen persönlichen Nutzen zu ziehen (siehe Tabelle IV-2). Diese Einschätzung ist bei Teilnehmer/-innen, die mit einer Bestätigung ausgestattet werden, deutlich positiver. Wird eine einfache Teilnahmebestätigung ausgestellt, sind es bei QUATRO bereits 70 % der aktuellen und 63 % der ehemaligen Teilnehmer/-innen und bei ADAPT 62 % der Teilnehmer/-innen, die von einem hohen persönlichen Nutzen berichten. Erhalten die Teilnehmer/-innen zum Maßnahmeende ein Zeugnis/Zertifikat des Trägers über eine erfolgreich abgelegte Prüfung, steigt dieser Anteil auf 83 % (aktuelle) bzw. 59 % (ehemalige Teilnehmer/-innen) bei QUATRO und auf 71 % bei den Teilnehmer/-innen

Tabelle IV-2: Zusammenhang zwischen Teilnahmebescheinigungen und Einschätzungen des Nutzens und der Arbeitsmarktchancen durch die Teilnehmer/-innen

- Angaben für positive Wirkungen in Prozent -

	ADAPT		QUATRO – aktuelle Teilnehmer/-innen		QUATRO - ehemalige Teilnehmer/-innen	
	hoher persönl. Nutzen	deutliche Verbesserung der Arbeitsmarktchancen	hoher persönl. Nutzen	deutliche Verbesserung der Arbeitsmarktchancen	hoher persönl. Nutzen	deutliche Verbesserung der Arbeitsmarktchancen
Teilnahmebestätigung	62 %	49 %	70 %	46 %	63 %	29 %
Zeugnis/Zertifikat durch Träger über erfolgreiche Prüfungsmaßnahme	71 %	50 %	83 %	65 %	59 %	24 %
Zeugnis/Zertifikat von anderer Stelle (Kammer etc.)	*	*	90 %	80 %	77 %	47 %
kein Zeugnis/Zertifikat	46 %	17 %	48 %	13 %	28 %	14 %

* keine Angabe wegen zu geringer Fallzahl

Quelle: ISG Befragung von Teilnehmer/-innen 1999

an ADAPT-Maßnahmen. Ein Zeugnis oder Zertifikat einer anderen Stelle, wie z.B. einer Kammer, führt ebenfalls zu einer sehr hohen Nutzeinschätzung (90 % der aktuellen, 77 % der ehemaligen QUATRO-Teilnehmer/-innen).¹⁹

Gleiches gilt auch für die subjektive Einschätzung der Arbeitsmarktchancen. Wird keine Bescheinigung ausgestellt, sind lediglich 13 % der aktuellen und 14 % der ehemaligen QUATRO-Teilnehmer/-innen sowie 17 % der ADAPT-Teilnehmer/-innen der Auffassung, ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt hätten sich deutlich verbessert. Deutlich besser sehen die Teilnehmer/-innen die Verwertbarkeit außerhalb des Betriebes, wenn sie eine einfache Teilnahmebestätigung erhalten. So schätzen bei QUATRO aktuelle Teilnehmer/-innen zu 46 % und ehemalige Teilnehmer/-innen zu 29 % ihre Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt als deutlich verbessert ein. Bei den ADAPT-Teilnehmer/-innen sind dies 49 %. Eine Bestätigung des Trägers über die erfolgreiche Prüfungsteilnahme steht bei 65 % der aktuellen und 24 % ehemaligen Teilnehmer/-innen an QUATRO-Projekten und bei der Hälfte der ADAPT-Teilnehmer/-innen im Zusammenhang mit einer erheblichen Verbesserung der Verwertungsmöglichkeiten bei anderen (potenziellen) Arbeitgebern. Noch höher im Kurs stehen Zertifikate/Zeugnisse anderer Stellen (z.B. Kammern). Hier sind 80 % bzw. 47 % der Meinung, dass ihre Stellung am Arbeitsmarkt deutlich besser geworden sei (siehe Tabelle IV-2).

Die Bedeutung einer Teilnahmebestätigung bzw. eines Zeugnisses ist auch am Qualifizierungsverhalten vergleichbarer Arbeitnehmer/-innen abzulesen. Während von der Vergleichsgruppe lediglich 18 % an beruflicher Weiterbildung teilnehmen, die nicht mit einer Bescheinigung/Zertifikat bestätigt wird, sind es bei QUATRO fast 70 %. Von diesen QUATRO-Teilnehmer/-innen hat sich zudem nur eine Minderheit von rd. 10 % selbst um die Teilnahme beworben, bei der Vergleichsgruppe aber etwa die Hälfte. An dieser Stelle ist anzumerken, dass bei künftigen Maßnahmen darauf geachtet werden sollte, dass die Projektträger sich intensiv um geeignete Bescheinigungen für die Teilnehmer/-innen bemühen. Denn ein Anteil von knapp 70 % an den Befragten, die keinen schriftlichen Nachweis erhalten, ist nicht befriedigend.

¹⁹ Wegen zu geringer Fallzahlen kann dieser Wert für ADAPT nicht ausgewiesen werden.

2.3. Berufliche Veränderungen bei den ehemaligen Teilnehmer/-innen

Die möglicherweise eingetretenen beruflichen Veränderungen wurden von Teilnehmer/-innen bereits abgeschlossener Vorhaben mittels zwei Gruppen von Indikatoren abgefragt. Zum einen „harte“ Faktoren, wie gestiegenes Einkommen und beruflichen Aufstieg, zum zweiten eher „weiche“ Faktoren, wie größere Interessantheit und Verantwortung am Arbeitsplatz sowie gestiegener Überblick über betriebliche Abläufe.

Sofern sich die berufliche Situation bei den ehemaligen QUATRO-Teilnehmer/-innen verändert hat, beziehen sich die Veränderungen zumeist auf „weiche“ Faktoren. Lediglich 10 % der Teilnehmer/-innen konnten zwischenzeitlich beruflich aufsteigen, wobei knapp die Hälfte von ihnen einen positiven Einfluss durch die Projektteilnahme sieht. In den Genuss einer Gehaltserhöhung sind 18 % gekommen, was von rd. 60 % auf die Teilnahme zurückgeführt wird. Bei der Interpretation dieser auf den ersten Blick relativ geringen Werte ist zu berücksichtigen, dass sich die wirtschaftliche Situation der beteiligten Unternehmen erst langsam stabilisiert und daher mit Beförderungen und Gehaltserhöhungen zurückhaltend umgegangen wird. Außerdem sind angesichts der mit Reorganisation einhergehenden Abflachung von Hierarchien die Aufstiegsmöglichkeiten ohnehin begrenzt. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass bei der Mehrzahl der Befragten die Projektteilnahme erst 1998 endete, so dass der zeitliche Abstand noch relativ gering ist.

Einen anderen Arbeitsplatz mit mehr Verantwortung haben 37 % übernommen und ein knappes Viertel berichtet, dass sie zwischenzeitlich Führungsaufgaben wahrnehmen würden. Bei 18 % haben sich die Tätigkeiten insoweit verändert, als dass die Anforderungen jetzt stärker ihrer beruflichen Qualifikation entsprechen.

Auch bei Berücksichtigung von Mehrfachnennungen ist zu konstatieren, dass bei einem nicht unerheblichen Teil die Maßnahmeteilnahme dazu führte, anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen: Gut 60 % der Befragten berichten, dass sie einen besseren Überblick über die betrieblichen Abläufe hätten und jeweils etwa die Hälfte gibt an, dass sie mehr Verantwortung am Arbeitsplatz tragen würde bzw. die Arbeitsstelle interessanter geworden sei. Einen positiven Einfluss der Projektteilnahme auf diese Veränderungen sehen hier jeweils über 80 % (siehe Tabelle IV-3).

Interessanterweise konnten die Teilnehmer/-innen, die ihre derzeitige Arbeitsplatzsituation als unsicher bzw. „durchwachsen“ bezeichnen, von den „weichen“ Veränderungen, d.h. Überblick über betriebliche Abläufe, Verantwortung und Interessantheit des Arbeitsplatzes, praktisch in selbem Umfange profitieren wie diejenigen Befragten, die sich keine Sorgen um ihren Arbeitsplatz machen. Bei Berücksichtigung des hohen Anteils von Un- und Angelernten in der Gruppe, die ihren Arbeitsplatz (leicht) gefährdet sieht, ist dies ein weiterer Beleg für die erfolgreiche Einbeziehung von Arbeitnehmer/-innen am unteren Ende der Betriebshierarchie. Bestätigung findet dies beim Vergleich mit den Angaben von Arbeitnehmer/-innen, die nicht an QUATRO, sondern anderen Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben. Aus der Vergleichsgruppe werden in geringerem Umfange entsprechende Verbesserungen der beruflichen Tätigkeit gemeldet.

Tabelle IV-3: Berufliche Veränderungen und Einfluss der Maßnahmeteilnahme bei ehemaligen Teilnehmer/-innen
- QUATRO-Projekte, in Prozent -

	gestiegen	davon: positiver Einfluss durch Maßnahme- teilnahme	gleichgeblieben
Überblick über betriebliche Abläufe	61 %	85 %	33 %
Verantwortung am Arbeitsplatz	46 %	88 %	45 %
Interessantheit des Arbeitsplatzes	44 %	86 %	45 %
Chancen des beruflichen Aufstiegs	19 %	63 %	74 %

Mehrfachnennungen

Quelle: ISG Befragung von Teilnehmer/-innen 1999

Zur Analyse der Beschäftigungsfähigkeit wurden die Teilnehmer/-innen zusätzlich gefragt, ob sie noch im selben Betrieb wie zu Projektbeginn beschäftigt sind bzw. aus welchen Gründen sie das Unternehmen gewechselt haben oder ohne Beschäftigung sind. Über alle befragten Teilnehmer/-innengruppen hinweg gesehen, arbeitet die Mehrheit (rd. 90 %) noch im selben Unternehmen wie zu Maßnahmebeginn. Im Einzelnen:

- Von den aktuellen Teilnehmer/-innen im Rahmen von QUATRO sind rd. 92 % noch im selben Unternehmen beschäftigt. Von den 8 %, die ausgeschieden sind, hat rd. die Hälfte den Betrieb wegen eines besseren Arbeitsplatzes in einem anderen Unternehmen verlassen.
- Bei den ehemaligen Teilnehmer/-innen von QUATRO-Projekten haben 89 % denselben Arbeitgeber wie zu Beginn der Maßnahme. Die Mehrzahl der Betriebswechsler hat einen neuen Arbeitsplatz gefunden, wobei ca. 60 % gar nicht und ca. 40 % nur vorübergehend arbeitslos waren.
- Bei ADAPT sind von den Teilnehmer/-innen an Projekten der 2. Förderphase ca. 96 % im selben Unternehmen wie zu Beginn der Maßnahme beschäftigt.

Obgleich die ökonomische Situation der teilnehmenden Unternehmen nicht besonders erfreulich ist, hat die weit überwiegende Mehrheit der Teilnehmer/-innen den Betrieb nicht verlassen und wenn doch, in aller Regel inzwischen wieder eine neue Arbeitsstelle gefunden.

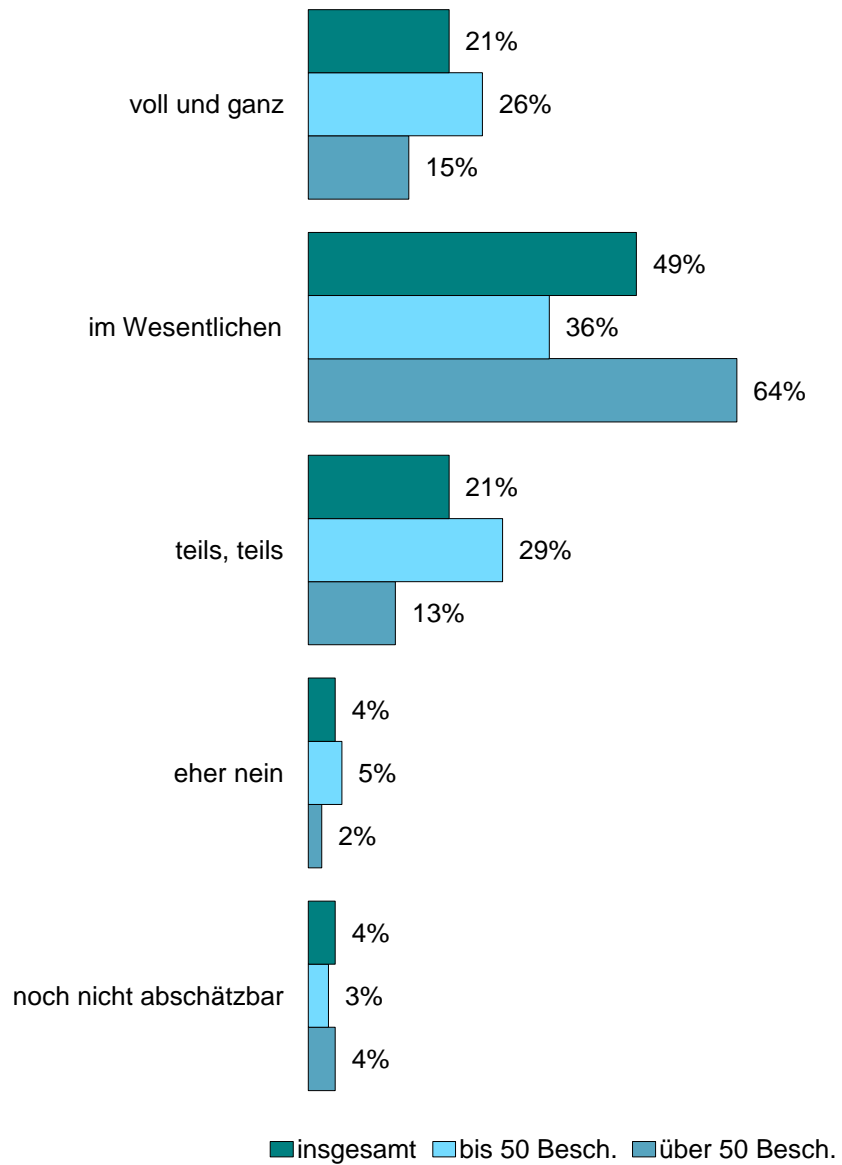
3. Ergebnisse und Wirkungen auf Seite der Unternehmen

3.1. Erwartungen und Nutzeneinschätzung durch die Unternehmen

Die mit der Projektteilnahme verbundenen Erwartungen sind bei der Mehrheit der an derzeit laufenden QUATRO-Maßnahmen teilnehmenden Unternehmen bislang bestätigt worden. Bei 21 % der befragten Unternehmen sind die Erwartungen voll und ganz, bei weiteren 49 % im Wesentlichen erfüllt worden. Ein gutes Fünftel (21 %) sieht die ursprünglichen Vorstellungen teilweise erfüllt und lediglich 4 % äußern sich diesbezüglich negativ. Weitere 4 % der befragten Unternehmen können dazu noch kein Urteil abgeben (Abbildung IV-3). Interessanterweise ist der Anteil von kleinen Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten, die voll und ganz zufrieden sind, mit 26 % höher als bei größeren Betrieben (15 %). Andererseits urteilen kleinere Unternehmen mit 29 % häufiger mit teils/ teils auf die Frage nach den erfüllten Erwartungen als Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeiter/-innen (13 %). Offenbar ist es mit

Abbildung IV-3: Erfüllung der Erwartungen seitens der Unternehmen

aktuell laufende QUATRO-Maßnahmen



Differenz zu 100 % = keine Angaben
 Quelle: ISG Unternehmensbefragung 1999

den Projektansätzen gelungen, den spezifischen und nicht unproblematischen Gegebenheiten in kleinen Unternehmen in großem Umfang gerecht zu werden. Dies bestätigen auch die bereits dargestellten Teilnehmer/-innenaussagen, die bei Beschäftigten in Kleinunternehmen überdurchschnittlich ausfallen. Der relativ hohe Anteil von Kleinunternehmen, die mit teils/teils antworten, steht dieser Annahme nicht entgegen, da diese Gruppe von Unternehmen den praktizierten Projektansätzen eher reserviert gegenübersteht und hier teilweise mehrere Barrieren zu überwinden sind. Mit anderen Worten: Ist es erstmal gelungen, die Kleinunternehmen für das Projekt zu gewinnen und die dortigen Betriebsspezifika zu berücksichtigen, ist eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg des Projektes gegeben.

Beim konkreten Nutzen der Projektteilnahme bestehen spürbare Unterschiede zwischen Unternehmen, deren Projektteilnahme abgeschlossen ist, und Unternehmen, die in laufende Projekte involviert sind. Vorab ist darauf hinzuweisen, dass für diese beiden Gruppen getrennte Befragungsaktionen durchgeführt wurden. Die Vergleichbarkeit beschränkt sich auf die nachstehenden Indikatoren, die zu diesem Zweck auf eine gemeinsame Basis umgerechnet wurden.

In der Regel bewerten Unternehmen die abgefragten Aspekte während der Projektphase günstiger als Unternehmen, deren Maßnahme bereits beendet ist. In der Retrospektive werden die Wirkungen realistischer beurteilt als während der Laufzeit, wo viele Effekte noch nicht deutlich hervortreten. Allerdings gibt es hinsichtlich der Nutzeneinschätzung zwei bemerkenswerte Ausnahmen. Zum einen beurteilen die Unternehmen die Verbesserung des Mitarbeiter/-inneneinsatzes nach Projektende günstiger als während der Maßnahme (Häufigkeit der Nennungen für großen Nutzen 30 % gegenüber 24 %). Zum zweiten bewerten die Unternehmen im Nachhinein den Beitrag des Projekts zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze größer als bei aktueller Maßnahmeteilnahme (9 % gegenüber 6 %). Offenbar ist hier ein gewisser zeitlicher Abstand zum Projekt notwendig, bis die Effekte für die Unternehmensleitung sichtbar werden.

Den größten Nutzen sehen die derzeit teilnehmenden Unternehmen in der Verbesserung der Kundenzufriedenheit (53 %), während bei den früheren QUATRO-Unternehmen die Sicherung bestehender Arbeitsplätze am häufigsten genannt wird (42 %). Positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Kunden sehen hier 34 %, womit dieser Aspekt bei den

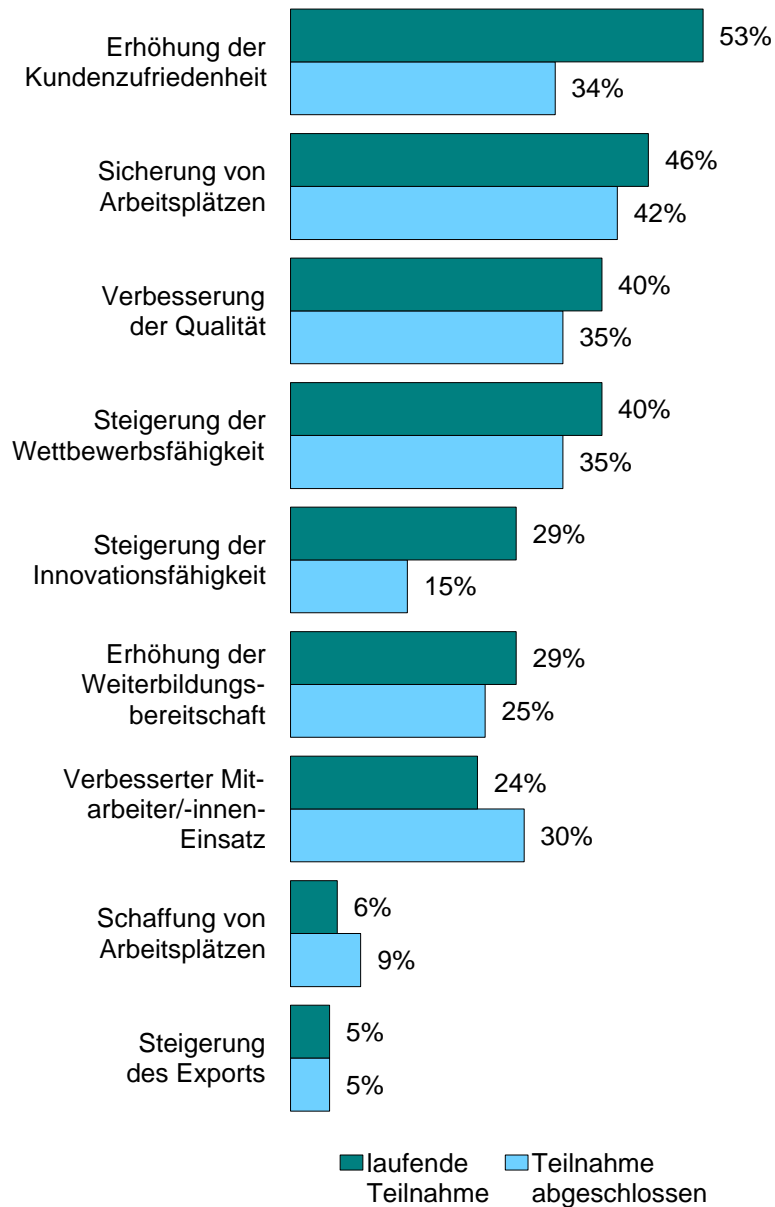
Unternehmen, deren Teilnahme abgeschlossen ist, lediglich an vierter Stelle liegt (siehe Abbildung IV-4). Bei den an derzeit laufenden Maßnahmen teilnehmenden Unternehmen liegt die Sicherung von Arbeitsplätzen mit 46 % an zweiter Stelle. Es folgen Qualitätsverbesserungen bei den Produkten und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, die von jeweils 40 % der aktuell teilnehmenden und von 35 % der ehemals teilnehmenden Unternehmen als besonders positive Effekte benannt werden. Einen großen Nutzen geben die derzeit teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich der Innovationsfähigkeit und der Weiterbildungsbereitschaft der Arbeitnehmer/-innen zu jeweils 29 % an. Etwas geringer fällt die Einschätzung der ehemals an Projekten beteiligten Unternehmen mit 15 % bzw. 25 % aus. In der Rangfolge der Häufigkeit der Nennungen für großen Nutzen folgen die bereits erwähnten Bereiche des flexibleren Mitarbeiter/-inneneinsatzes sowie der Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze vor dem Aspekt gesteigerter Exporte (jeweils 5 %).

Welche thematischen Prioritäten der Maßnahmen sind aus Sicht der Unternehmen besonders effektiv? Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass die inhaltlichen Prioritäten der Maßnahmen insgesamt sehr effektiv umgesetzt wurden, d.h. wenn z.B. Qualitätssicherung einen inhaltlichen Schwerpunkt bildete, werden die Wirkungen auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen von den Unternehmen überdurchschnittlich positiv eingeschätzt. Neben der Qualitätssicherung trifft dies auch auf die Personalführung zu, die neben einer überdurchschnittlichen Arbeitszufriedenheit zu einer Steigerung der Managementkompetenzen führt, sowie auf die Kunden- bzw. Serviceorientierung, wo die Unternehmen von günstigen Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit berichten. In Projekten, in denen Managementsysteme einen inhaltlichen Schwerpunkt darstellten, hat sich die Managementkompetenz deutlich verbessert. Dieser nicht unbedingt selbstverständliche Befund bestätigt die Effektivität des Programms.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass integrative und umfassende Ansätze der betrieblichen Reorganisation zu überdurchschnittlich positiven Einschätzungen seitens der Unternehmen hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz der Arbeitsorganisation und der Kundenzufriedenheit führen. Ebenfalls positiv äußern sich die Unternehmen in diesen Fällen hinsichtlich der Motivation der Mitarbeiter/-innen und der Arbeitszufriedenheit der Belegschaft. Bei diesen Ansätzen kann eine deutliche Verbesserung auf mehreren Ebenen festgestellt werden.

Abbildung IV-4: Nutzen der Teilnahme an QUATRO für Unternehmen

- Angaben für "großer Nutzen" in Prozent -



Quelle: ISG Unternehmensbefragung 1999

Ähnliches gilt für die Mitarbeiter/-innenführung als Themenschwerpunkt von Maßnahmen. Verbesserungen werden hier hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsklimas, der Flexibilität des Mitarbeiter/-inneneinsatzes sowie der Qualität von Produkten und Dienstleistungen berichtet. Besonders erfolgreich aus Sicht der Unternehmen sind somit Projekte, bei denen im Rahmen der betrieblichen Modernisierung die Mitarbeiter/-innenführung einen hohen Stellenwert hat.

3.2. Innovationsverhalten der teilnehmenden Unternehmen

Im Zusammenhang mit den Wirkungen ist zu prüfen, wie sich das Innovationsverhalten der an QUATRO teilnehmenden Betriebe im Vergleich zu den nicht teilnehmenden, weiterbildungsaktiven Unternehmen darstellt. Betrachtet wird der Zeitraum 1997/1998. Die Auswahl einer Zeitspanne von zwei Jahren ist notwendig, da gerade kleinere Unternehmen kein stetiges Innovationsverhalten aufweisen, sondern zwischen den einzelnen Aktivitäten immer wieder „Pausen“ einlegen.

Der Anteil der Unternehmen, die 1997 oder 1998 Innovationen getätigt haben, liegt bei QUATRO deutlich über dem der Vergleichsgruppe (Tabelle IV-4). Die Unterscheidung nach Art der Innovation zeigt, dass bei beiden Gruppen am häufigsten organisatorische Innovationen eingeführt bzw. begonnen wurden.²⁰ Da die Implementation von Innovation einen längeren Zeitraum beansprucht, sollten die Unternehmen zusätzlich angeben, ob die Innovation in den beiden Jahren eingeführt, d.h. neue Produkte und Dienstleistungen bereits am Markt erhältlich sind bzw. neue Produktionstechniken und organisatorische Abläufe tatsächlich angewandt werden, oder die Innovation in einem dieser Jahre begonnen wurde. Auch hier liegen die Anteile der QUATRO-Unternehmen für begonnene Innovationen erheblich über den Werten der Vergleichsgruppe. Die Differenz der Prozentpunkte für bereits umgesetzte Innovationen zwischen den beiden Gruppen beträgt bei allen drei Arten rd. 6 Prozentpunkte. Bezüglich der begonnenen Innovationen beträgt die Differenz bei der Produktinnovation gleichfalls 6 Prozentpunkte, bei Prozess- und organisatorischen Innovationen jedoch 14 bzw. 15 Prozentpunkte, was eindeutig auf die Teilnahme am QUATRO-Projekt zurückzuführen und als großer Erfolg von QUATRO zu werten ist.

²⁰ Unterschieden wird zwischen Produkt-, Prozess- und organisatorischen Innovationen.

Tabelle IV-4: Innovationsverhalten von QUATRO-Unternehmen und weiterbildungsaktiven Unternehmen der Vergleichsgruppe
 – Angaben für eingeführt oder begonnen in Prozent –

	QUATRO	Vergleichsgruppe
1997/1998		
Produktinnovation		
Einführung	31 %	26 %
Beginn	26 %	18 %
Prozessinnovation		
Einführung	23 %	17 %
Beginn	40 %	26 %
Organisatorische Innovation		
Einführung	25 %	19 %
Beginn	45 %	30 %
2000/2001		
Produktinnovation		
Einführung	18 %	19 %
Beginn	7 %	5 %
Prozessinnovation		
Einführung	14 %	15 %
Beginn	7 %	5 %
Organisatorische Innovation		
Einführung	12 %	16 %
Beginn	8 %	6 %

Quelle: ISG Unternehmens- und Vergleichsgruppenbefragungen 1999

Bei der ausgeprägten Innovationstätigkeit ist zu fragen, ob nach Projektende das Innovationsverhalten nicht wieder zurückgeht. Tatsächlich sind bei QUATRO die Anteile der Betriebe, die für die nächsten ein bis zwei Jahre nach der Befragung (1999) Innovationen planen, deutlich geringer, liegen aber auf dem Niveau der Vergleichsgruppe. Im Unterschied zum abgelaufenen Zeitraum entfallen bei den geplanten Aktivitäten die meisten Nennungen auf Produktinnovationen, die von 25 % der QUATRO- und von 24 % der Vergleichsgruppenunternehmen eingeführt bzw. begonnen werden. Prozessinnovationen beabsichtigen 21 % der teilnehmenden und 19 % der nicht-teilnehmenden Unternehmen. Organisatorische Innovationen werden voraussichtlich 19 % der an QUATRO beteiligten und 22 % der nicht-beteiligten Betriebe durchführen. Damit kann für die teilnehmenden Unternehmen weitgehend ausgeschlossen werden, dass sie nach Projektende die Innovationsaktivitäten einstellen. Angesichts des Innovationsschubes während der Teilnahme ist es durch-

aus positiv zu werten, dass das Niveau der Vergleichsgruppe gehalten wird.

Hinsichtlich der 1997/98 verfolgten Innovationsziele unterscheiden sich die QUATRO-Unternehmen nur geringfügig von den weiterbildungsaktiven Unternehmen der Vergleichsgruppe (siehe Abbildung IV-5). Die differenzierte Analyse ergibt, dass bei den teilnehmenden Betrieben die Ziele: Ausweitung der Produktpalette, Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Senkung des Materialverbrauchs einen etwas höheren Stellenwert einnehmen als bei den Vergleichsunternehmen. Diese wiederum betonen etwas stärker den Erhalt der Marktanteile als die QUATRO-Unternehmen. Insgesamt besteht ein gewisser Trend, dass bei QUATRO mit den Innovationen mehr Ziele verfolgt werden und die Ausrichtung etwas offensiver, d.h. auf Leistungssteigerung, ausgerichtet ist.

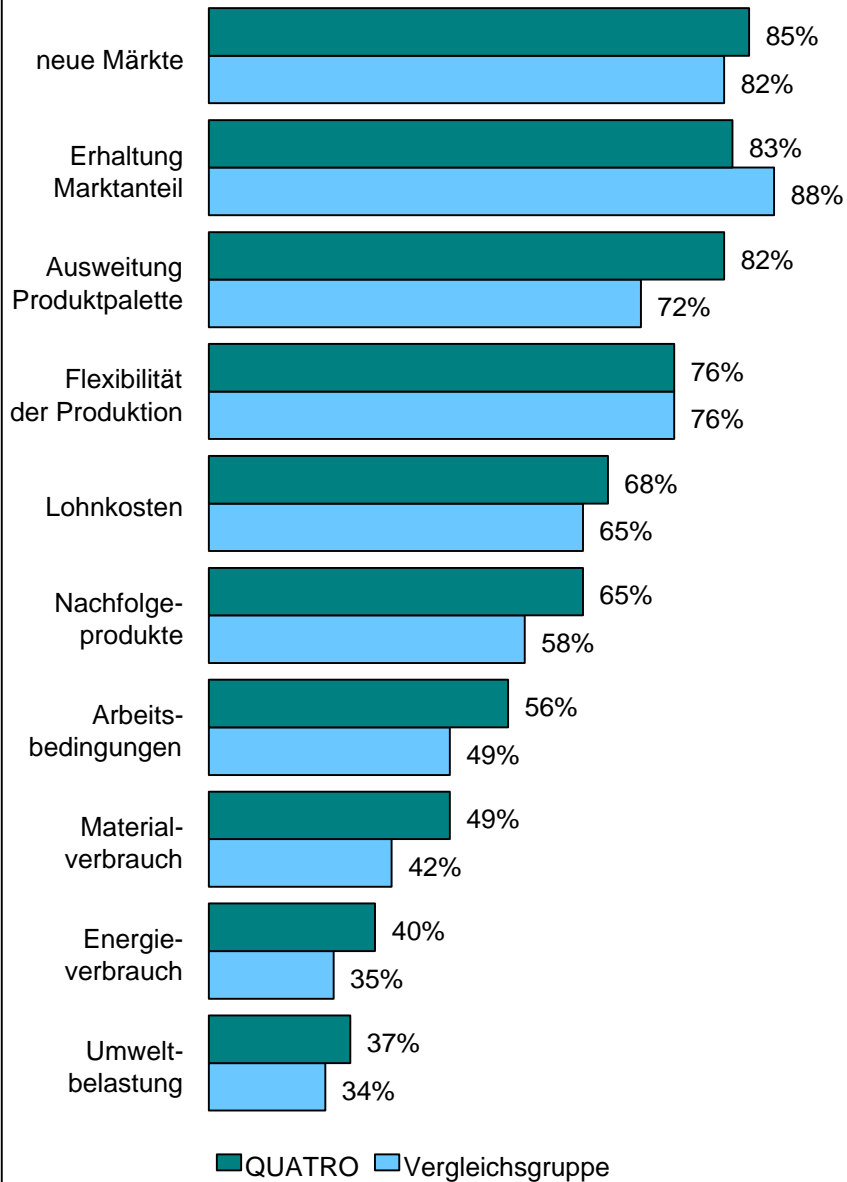
4. Die Projektteilnahme im Vergleich mit anderweitigen Qualifizierungsmaßnahmen

Aufgrund der geschilderten positiven Einschätzung stellt sich die Frage, welchen zusätzlichen Nutzen die Teilnahme gegenüber den außerhalb des Projektes von den Unternehmen durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen hatte. Auf die rückblickende Frage nach dem gesamten Nutzen geben 72 % der Unternehmen an, der Nutzen des QUATRO-Projektes sei hoch oder sogar sehr hoch. Für die außerhalb durchgeführte Weiterbildung sind lediglich 37 % dieser Auffassung. Bei einer Differenz von 35 Prozentpunkten kann eindeutig festgestellt werden, dass die Teilnahme an einem Projekt einen deutlich höheren Nutzen für die Unternehmen bringt als die herkömmliche Weiterbildung. Diese hohe Differenz ist um so bemerkenswerter, als dass diese Frage nur an Unternehmen gestellt wurde, deren Teilnahme bereits beendet ist und die eine eher gemäßigte bzw. realistische Einschätzung der Effekte abgeben.

Welche Aspekte weisen dabei im Vergleich mit der anderweitigen beruflichen Weiterbildung besonders positive Effekte auf? Zur Feststellung dieses „Mehrwertes“ werden Indexwerte gebildet, indem die Nennungen für großen Nutzen der anderweitigen beruflichen Weiterbildung von den Anteilswerten für großen Nutzen der Projektteilnahme subtrahiert

Abbildung IV-5: Innovationsziele von QUATRO-Unternehmen und weiterbildungsaktiven Vergleichsunternehmen

- Angaben für "sehr wichtig" und "wichtig" in Prozent -



Quelle: ISG Unternehmens- und Vergleichsgruppenbefragung 1999

werden. Die Differenz der Werte ist immer positiv, d.h. der Nutzen der Projekte ist durchgehend größer als der anderweitiger Qualifizierung.

Die Zuordnung zu fünf Kategorien ergibt eine Rangliste des „Mehrwertes“ von QUATRO gegenüber herkömmlicher beruflicher Weiterbildung, die von dem Aspekt der Sicherung der Arbeitsplätze sowie der Motivation der Mitarbeiter/-innen angeführt wird. Sehr gering bzw. kaum noch feststellbar sind die Vorteile von QUATRO bei der Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze, bei der Umsatzentwicklung und beim Export. Inwieweit der nach Ansicht der antwortenden Unternehmen nur geringfügig höhere Einfluss auf die Entwicklung des Umsatzes tatsächlich vorhanden ist, muss die Vergleichsgruppenanalyse (Kapitel V) zeigen.

Der Zusatznutzen von QUATRO auf die unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten interessanten Aspekte von Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit sowie Innovationsfähigkeit ist zwar spürbar vorhanden, doch ist der Abstand zur anderweitigen Qualifizierung nicht allzu groß. Auch hier muss die Vergleichsgruppenuntersuchung weitere Aufklärung bringen. Im Einzelnen ergibt sich folgende Rangliste:

1. Sicherung von Arbeitsplätzen	+++++
2. Motivation der Mitarbeiter/-innen	+++++
3. Kundenzufriedenheit	++++
4. Verbesserung betrieblicher Abläufe	++++
5. Qualität der Produkte	++++
6. Qualifikationspotenzial der Belegschaft	++++
7. Weiterbildungsbereitschaft der Arbeitnehmer/-innen	+++
8. Flexibilität des Mitarbeiter/-inneneinsatzes	+++
9. Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens	+++
10. Produktivität	++
11. Innovationsfähigkeit des Unternehmens	++
12. Schaffung neuer Arbeitsplätze	+
13. Umsatzentwicklung	+
14. Export	+

+ = sehr geringer Zusatznutzen (Differenz bis zu 5 Prozentpunkte) bis
+++++ = sehr großer Zusatznutzen (Differenz über 25 Prozentpunkte)

Der Vorteil des Ansatzes von Qualifizierung im Kontext betrieblicher Modernisierung gegenüber den bislang von den Unternehmen praktizierten Formen beruflicher Weiterbildung liegt eindeutig bei der Sicherung von Arbeitsplätzen. Ebenfalls deutlich besser als anderweitige durchgeführte Qualifizierungen schneiden die QUATRO-Maßnahmen in Bezug auf die Motivation der Mitarbeiter/-innen, die Kundenzufriedenheit, die Optimierung der betrieblichen Abläufe, die Produktqualität sowie das Qualifikationspotenzial der Belegschaft ab.

Eher gering sind die Vorteile dagegen bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze, beim Umsatz und beim Export. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass zusätzliche Arbeitsplätze sowie eine positive Umsatzentwicklung erst mit einer gewissen Verzögerung nach Maßnahmeende festzustellen sind, wenn die betriebliche Reorganisation gegriffen hat und die verbesserte Wettbewerbsposition am Markt realisiert werden konnte.

Wie stellen sich diese Bewertungen der teilnehmenden Unternehmen im Vergleich mit den Urteilen nicht-beteiligter Unternehmen dar? Wie die Abbildung IV-6 zeigt, ist das Bild uneinheitlich. QUATRO kann gegenüber der in den Vergleichsunternehmen praktizierten Weiterbildung Vorteile hinsichtlich der Sicherung von Arbeitsplätzen und bei den mitarbeiter/-innenbezogenen Aspekten wie Qualifikationspotenzial der Belegschaft, flexibler Mitarbeiter/-inneneinsatz und Motivation der Mitarbeiter/-innen verbuchen. Die Wirkungen der anderen Weiterbildungsmaßnahmen auf Kundenzufriedenheit, Produktqualität, Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität werden von den nicht-teilnehmenden Unternehmen höher eingeschätzt als bei QUATRO. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen – wie dargestellt –, die sowohl an QUATRO teilgenommen haben als auch sonst Weiterbildung durchführen, bei all diesen Punkten den Nutzen von QUATRO höher bewerten als bei der anderweitig in diesen Unternehmen durchgeführten beruflichen Weiterbildung.

Für die teilweise stark abweichenden Beurteilungen sind zwei Erklärungen erkennbar. Zum einen verfügen die Vergleichsunternehmen nicht über die Möglichkeit, zwischen herkömmlicher Weiterbildung und Qualifizierung im Rahmen eines QUATRO-Projektes zu vergleichen, so dass die Einschätzung anhand eines anderen Maßstabes erfolgt. Zum Zweiten bedarf es – wie bereits mehrfach erwähnt – eines gewissen Zeitraumes, bis die betriebliche Modernisierung greift und sich nicht nur

Abbildung IV-6: Effekte von QUATRO im Vergleich zu anderweitiger Qualifizierung in den teilnehmenden Unternehmen und den Vergleichsunternehmen

- Indexierung: Prozentpunkte für "großer Nutzen" abzgl. "geringer Nutzen" -



Quelle: ISG Unternehmensbefragungen 1999

innerbetrieblich, sondern auch auf die Kundenbeziehungen und die betriebswirtschaftliche Situation auswirkt.

Eine der Stärken von QUATRO ist offenkundig die Verbesserung der Weiterbildungsbereitschaft der Arbeitnehmer/-innen bzw. des Qualifikationspotenzials der Belegschaft. Hier stellt sich die Frage, ob dieser Effekt nur vorübergehender Natur ist oder das Qualifizierungsverhalten nachhaltig verbessert wird.

Zur Messung der Intensität der Weiterbildungsanstrengungen wurden die Unternehmen gebeten, jeweils für die Jahre 1995 bis 1998 anzugeben, welcher Anteil der Belegschaft, auch neben einer Projektteilnahme, qualifiziert wurde. Bei den QUATRO-Unternehmen ist eine rasante Entwicklung festzustellen. Haben 1995 durchschnittlich 15 % der Mitarbeiter/-innen eine berufliche Weiterbildung durchlaufen, so waren es 1996 bereits 20 % und ein Jahr später 33 %. Der Durchschnittswert von 35 % in 1998 bedeutet, dass der Anteil der qualifizierten Mitarbeiter/-innen gegenüber 1995 mehr als verdoppelt wurde. Die Unternehmen der Vergleichsgruppe haben zwar ihre Weiterbildungsbemühungen in diesem Zeitraum ebenfalls verstärkt, jedoch nicht in dem Ausmaß wie die QUATRO-Betriebe. Teilnehmer/-innen an Weiterbildungsmaßnahmen stellten hier durchschnittlich 16 % (1995), 19 % (1996) und 22 % (1997) der Belegschaft. 1998 wurde in dieser Gruppe ein Viertel der Mitarbeiter/-innen qualifiziert (Abbildung IV-7).

Auf die Frage nach der künftigen beruflichen Weiterbildung geben 37 % der projektbeteiligten Unternehmen an, die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten in den nächsten Jahren auszubauen, während 11 % sich mehr zurückhalten wollen. Knapp die Hälfte der Unternehmen (48 %) will den derzeitigen Stand beibehalten. Von den Unternehmen der Vergleichsgruppe beabsichtigen 36 % eine Verstärkung der beruflichen Qualifizierung, 59 % eine Beibehaltung des derzeitigen Standes und 5 % eine Verringerung (siehe oben Abbildung IV-8). Die berufliche Weiterbildung wird in den nächsten Jahren von den QUATRO-Unternehmen auf hohem Niveau – auch im Vergleich mit anderen Unternehmen – fortgeführt.

Abbildung IV-7: Anteil der Weiterbildungsteilnehmer/-innen an der Belegschaft 1995 - 1998

- in Prozent -

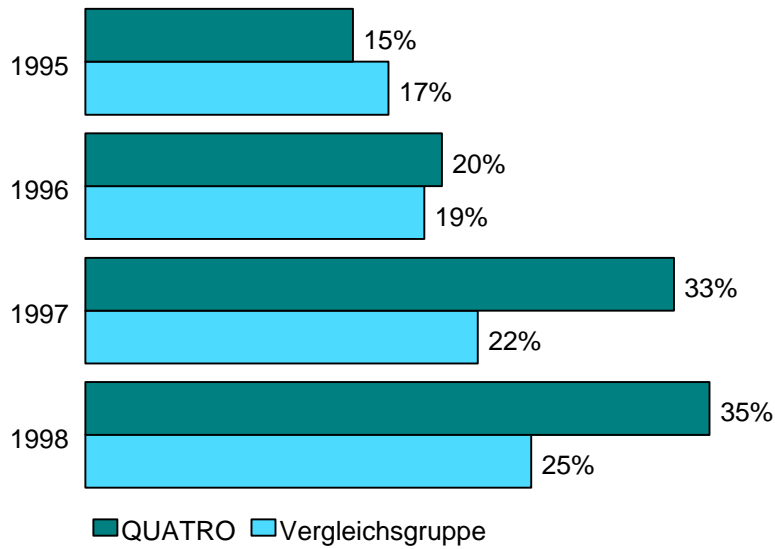
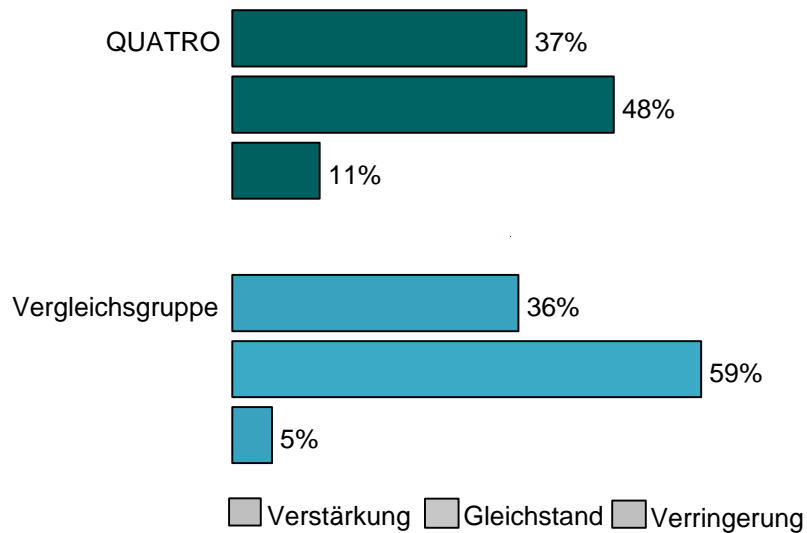


Abbildung IV-8: Künftiges Weiterbildungsengagement

- in Prozent -



Quelle: ISG Unternehmens- und Vergleichsgruppenbefragung 1999

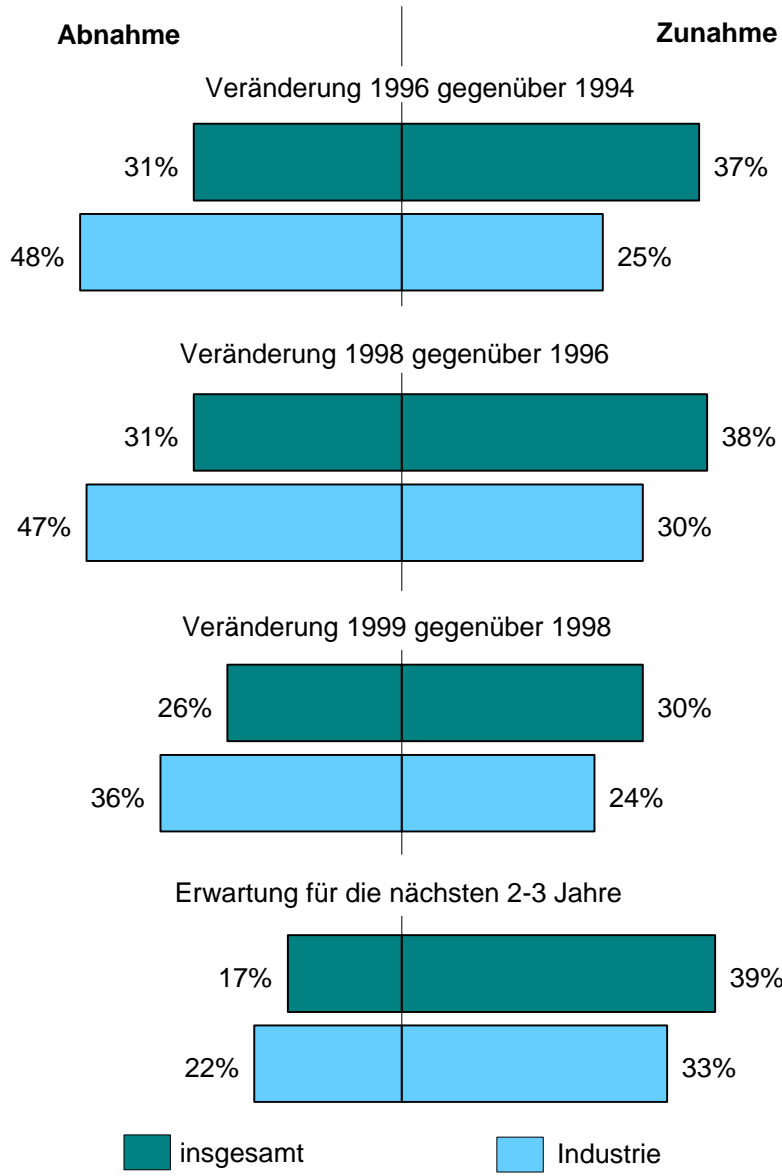
5. Beschäftigungsentwicklung bei Unternehmen, die an laufenden Maßnahmen teilnehmen

Bevor im nächsten Kapitel die Netto-Effekte vorgestellt werden, soll noch auf die Beschäftigungsentwicklung der aktuell an Maßnahmen teilnehmenden Unternehmen eingegangen werden. Diese Unternehmen haben in der Vergangenheit sowohl Beschäftigung auf- als auch abgebaut. Jeweils 31 % geben an, 1996 gegenüber 1994 und auch 1998 gegenüber 1996 Arbeitsplätze reduziert zu haben. Dagegen haben 37 % der Unternehmen 1996 gegenüber 1994 und 38 % 1998 gegenüber 1996 Beschäftigung aufgebaut. Für das Jahr 1999 berichten 30 % von zusätzlichen Arbeitsplätzen gegenüber dem Vorjahr; jedoch 26 % werden gegenüber 1998 Arbeitsstellen reduzieren. Im Vergleich mit den vorherigen Zeiträumen ist der Anteil der Unternehmen, die in 1999 zusätzliche Mitarbeiter/-innen einstellen, rückläufig (30 %). Andererseits will auch ein geringerer Anteil von Unternehmen (26 %) weitere Arbeitsplätze abbauen (siehe Abbildung IV-9).

Ungünstiger als im Durchschnitt hat sich in den Vorjahren die Beschäftigung in den Unternehmen aus der Industrie entwickelt. Fast die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen hat in den vergangenen Zweijahreszeiträumen Beschäftigung abgebaut (1996 gegen 1994: 48 %; 1998 gegen 1996: 47 %). Demgegenüber hat lediglich ein Viertel der Unternehmen zwischen 1994 und 1996 neue Arbeitsplätze geschaffen und 1998 sind es 30 %. Für das laufende Jahr 1999 gehen 36 % von einer sinkenden Mitarbeiter/-innenzahl gegenüber dem Vorjahr aus und 24 % erwarten eine Zunahme der Belegschaft.

Deutlich besser als die Entwicklung in der Vergangenheit sehen die Beschäftigungserwartungen für die nächsten zwei bis drei Jahre aus. Lediglich noch 17 % der antwortenden Unternehmen gehen davon aus, dass die Mitarbeiter/-innenzahl abnehmen wird, jedoch erwarten 39 % eine positive Beschäftigungsentwicklung in ihrem Unternehmen. Auch die Unternehmen aus der Industrie sehen eine günstigere Entwicklung für die Zukunft, wenngleich die Einschätzung nicht ganz so günstig ausfällt wie bei Unternehmen aus anderen Wirtschaftszweigen. So erwarten 22 % einen Rückgang der Beschäftigung, während ein Drittel von steigenden Mitarbeiter/-innenzahlen ausgeht. Die Entwicklung in der Vergangenheit und die positiven Aussichten deuten auf eine Konsolidierung

Abbildung IV-9: Entwicklung der Beschäftigung bei an laufenden QUATRO-Maßnahmen teilnehmenden Unternehmen
 - in Prozent -



Quelle: ISG Unternehmensbefragung 1999

in der Beschäftigungsentwicklung hin. Unter Berücksichtigung der zeitlichen Verzögerung zwischen Maßnahmeteilnahme und messbaren Arbeitsplatzeffekten deutet die günstige Beschäftigungsprognose seitens der Unternehmen darauf hin, dass das „Tal“ – auch mit Hilfe der Projektteilnahme – durchschritten wird und die Aussichten günstig sind.

Die Konsolidierung der Beschäftigung ist auch bei Unternehmen festzustellen, deren Teilnahme bereits Ende 1998 abgeschlossen war.²¹ Die ehemaligen Betriebe haben 1998 gegenüber 1996 noch zu 48 % die Belegschaft vergrößert, aber auch zu 36 % verkleinert. Von einer Zunahme der Mitarbeiter/-innen im Jahre 2000 gegenüber 1998 gehen zwar lediglich 29 % aus, doch rechnen nur 17 % mit abnehmender Beschäftigung.

Ob die günstige Entwicklung in der jüngeren Vergangenheit und die positiven Beschäftigungsaussichten ursächlich auf die Teilnahme am QUATRO-Programm zurückzuführen sind, wird durch die Analyse der Netto-Effekte im folgenden Kapitel zu klären sein.

²¹ Siehe ausführlich im Zwischenbericht vom September 1999, S. 37 f.

V. Nettowirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen und auf die Beschäftigung

1. Ausgangslage der Unternehmen

Wie bereits dargestellt, können die nordrhein-westfälischen Unternehmen, die derzeit an einer Maßnahme teilnehmen, auf keine allzu günstige Entwicklung der wirtschaftlichen Lage zurückblicken. Dies gilt insbesondere für Betriebe aus dem Industriesektor. Bezüglich der Vergleichsgruppenanalyse ist deshalb zu untersuchen, ob dies auch für die Unternehmen zutrifft, deren Teilnahme beendet ist, da nur diese in die Vergleichsuntersuchung einbezogen werden können. Daran anschließend muss geklärt werden, inwieweit sich die wirtschaftliche Situation dieser Unternehmen von denen der Vergleichsgruppe unterscheidet.²²

Im Hinblick auf die entscheidenden wirtschaftlichen Kennzahlen der Ertrags-, Umsatz- und Investitionsentwicklung stehen die teilnehmenden Unternehmen im Zeitraum von 1996 bis 1998 schlechter da als die weiterbildungsaktiven Unternehmen der Vergleichsgruppe. So ist der Anteil der Unternehmen, deren Erträge in diesem Zeitraum gestiegen sind, bei den teilnehmenden Unternehmen deutlich kleiner als bei den weiterbildungsaktiven „Spiegelunternehmen“, und gleichzeitig ist der Anteil der teilnehmenden Unternehmen, die eine rückläufige Ertragsentwicklung hinnehmen mussten, größer als bei der Vergleichsgruppe (mit Weiterbildung). Der Saldo aus den Anteilswerten der Unternehmen mit positiver Entwicklung abzüglich derjenigen für negative Entwicklung liegt bei den QUATRO-Unternehmen mit minus 14 Prozentpunkten deutlich im negativen Bereich (siehe Tabelle V-1). Die Gruppe der weiterbildungsaktiven Vergleichsunternehmen kann hingegen auf einen positiven Saldo von 10 Prozentpunkten verweisen, ein Unterschied zu den QUATRO-Unternehmen von immerhin 24 Prozentpunkten. Auch die Vergleichsgruppe der Unternehmen, die von 1996 bis 1998 keine berufliche Qualifizierung durchführte, weist in diesem Zeitraum per saldo eine leicht negative Ertragsentwicklung auf (minus 6 Punkte).

Die Investitionstätigkeit der an QUATRO beteiligten Unternehmen liegt hinter der weiterbildungsaktiven Vergleichsgruppe zurück. Der Saldo der Prozentpunkte (Anteilswerte für Zunahme abzüglich der für Abnahme)

²² Zur methodischen Vorgehensweise siehe die Ausführungen in Kapitel I dieses Berichts.

beträgt bei ihnen 36 Prozentpunkte, bei den Vergleichsunternehmen jedoch 45 Prozentpunkte. Auffallend ist die Investitionszurückhaltung bei den Unternehmen ohne Weiterbildungsaktivitäten. Lediglich 28 % können in diesem Zeitraum eine gestiegene Investitionstätigkeit vorweisen, während es bei den QUATRO-Unternehmen immerhin 43 % und bei den weiterbildungsaktiven Vergleichsunternehmen sogar 52 % sind.

Lediglich die Entwicklung des Umsatzes weist insgesamt keine größeren Unterschiede auf. Die an QUATRO-Projekten beteiligten Unternehmen berichten zu 48 % von gestiegenen und zu 14 % von gesunkenen Umsätzen, was als Saldo plus 34 Prozentpunkte ergibt. Bei den weiterbildungsaktiven Unternehmen geben 57 % gestiegene und 19 % gesunkene Umsätze (Saldo: + 38 Prozentpunkte) an. Hier sind die weiterbildungsaktiven Unternehmen der Vergleichsgruppe gegenüber den QUATRO-Unternehmen mit einem Unterschied von 4 Prozentpunkten nur leicht im Vorteil. Praktisch identisch mit der Entwicklung bei den an QUATRO teilnehmenden Unternehmen hat sich der Umsatz bei den passiven Betrieben entwickelt (Saldo: + 33 Prozentpunkte).

Hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung geben 32 % der nordrhein-westfälischen Betriebe, die an einer geförderten Maßnahme beteiligt waren, an, dass von 1996 bis 1998 die Zahl der Mitarbeiter/-innen zugenommen hat, während bei 28 % Beschäftigung abgebaut wurde. Die weiterbildungsaktiven Unternehmen der Vergleichsgruppe können im gleichen Zeitraum zu 50 % steigende Mitarbeiter/-innenzahlen vorweisen und 37 % haben die Belegschaft reduziert. Der Saldo aus den Anteilswerten für steigende abzüglich fallende Mitarbeiter/-innenzahlen ist bei den Unternehmen der Vergleichsgruppe mit plus 13 Prozentpunkten um 9 Prozentpunkte besser als bei den QUATRO-Unternehmen (plus 4 Prozentpunkte). Eine noch ungünstigere Beschäftigungsentwicklung weisen allerdings die weiterbildungsinaktiven Unternehmen mit minus 6 Prozentpunkten auf.

Dass die dargestellte Entwicklung der QUATRO-Unternehmen auf einer relativ ungünstigen Ausgangslage basiert, wird bei der näheren Betrachtung der betrieblichen Engpässe in den Jahren 1996/97 ersichtlich. Die in Projekte involvierten Betriebe hatten größere Probleme als die Unternehmen aus den Vergleichsgruppen vor allem bei der innerbetrieblichen Organisation, bezüglich des Marktzuganges sowie auf dem Kapitalmarkt bzw. bei der Beschaffung von Finanzmitteln. Auch hinsichtlich der anderen abgefragten Engpässe zeigt sich, dass die beteiligten Unternehmen

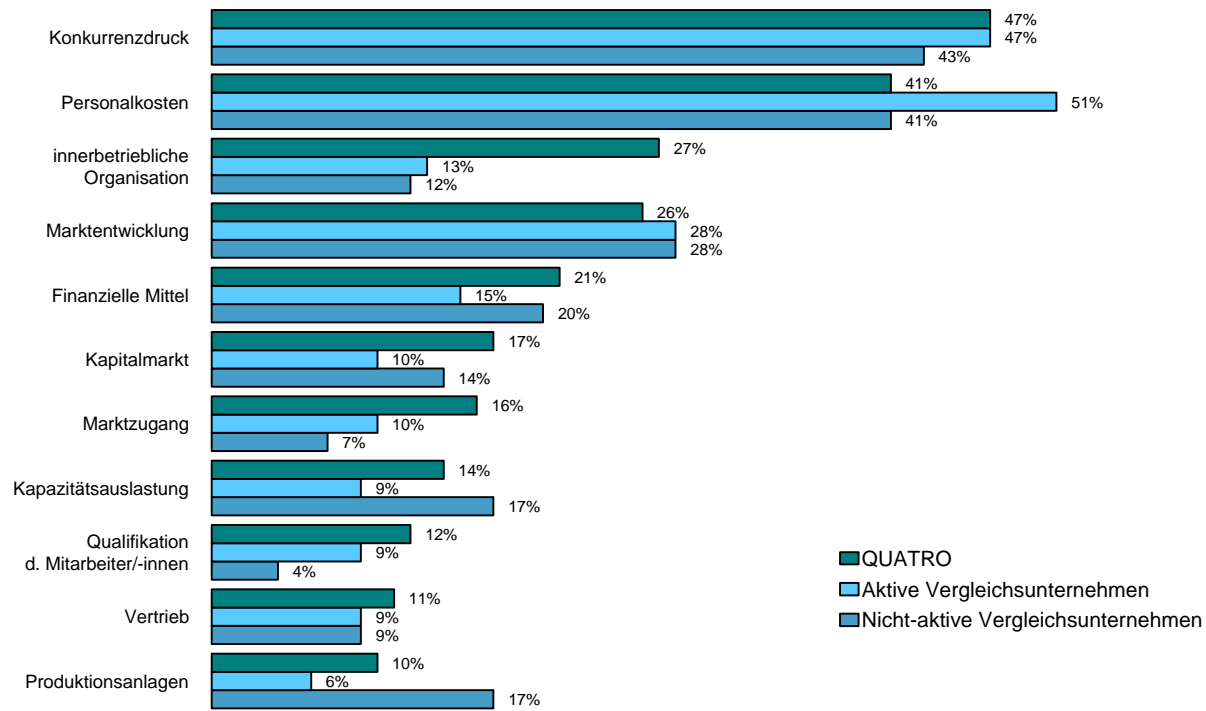
in der Regel mehr Schwierigkeiten hatten als die Unternehmen aus den beiden Vergleichsgruppen bzw. mit diesen in etwa gleichauf liegen. Lediglich die Personalkosten haben den QUATRO-Unternehmen weniger Sorgen bereitet als den weiterbildungsaktiven Vergleichsunternehmen.

Tabelle V-1: Wirtschaftliche Ausgangssituation der teilnehmenden Unternehmen und der Unternehmen aus den Vergleichsgruppen
- in Prozent -

	Teilnehmende Unternehmen aus NRW	Unternehmen mit Weiterbildung (NRW)	Unternehmen ohne Weiterbildung (alte Länder)
Ertragsentwicklung 1996 - 1998			
sehr gut/gut	24	45	34
nicht tragfähig/gefährdend	38	35	40
Saldo	- 14	+ 10	- 6
Umsatzentwicklung 1996 – 1998			
Zunahme	48	57	48
Abnahme	14	19	15
Saldo	+ 34	+ 38	+ 33
Investitionsentwicklung 1996 – 1998			
Zunahme	43	52	28
Abnahme	7	7	6
Saldo	+ 36	+ 45	+ 22
Beschäftigungsentwicklung 1996 – 1998			
Zunahme	32	50	36
Abnahme	28	37	42
Saldo	+ 4	+ 13	- 6

Quelle: ISG Unternehmensbefragungen 1999

Abbildung V-1: Betriebliche Engpässe 1996/97 bei an QUATRO teilnehmenden Unternehmen und Unternehmen der Vergleichsgruppe
 - Nennungen für "großes Problem" in Prozent -



Quelle: ISG Unternehmens- und Vergleichsgruppenbefragungen 1999

Zusammenfassend ist für den weiteren Gang der Untersuchung festzuhalten, dass die teilnehmenden Unternehmen gegenüber weiterbildungsaktiven Vergleichsgruppenunternehmen in der Vergangenheit – mit Ausnahme des Umsatzes – bei den relevanten Kennziffern eine ungünstigere Entwicklung hatten. Die schlechteren Unternehmensdaten reichen bis in das Jahr 1998 hinein und umfassen damit auch den Zeitraum der Teilnahme an QUATRO. Im Vergleich mit Unternehmen ohne Weiterbildungsaktivitäten sind die Anteilswerte für Ertrag und Umsatz in etwa ähnlich. Hinsichtlich der Investitionen sind die teilnehmenden Betriebe aber deutlich aktiver als die weiterbildungsabstinenten.

2. Aktuelle Entwicklung der ökonomischen Kennziffern

Im nächsten Untersuchungsschritt wird die Entwicklung der für die Beschäftigung maßgeblichen ökonomischen Kennziffern und der Beschäftigung in den Unternehmen untersucht. Dazu wird die Situation der Jahre 1996 bis 1998 mit der für 1999 absehbaren und zum Teil der für das Jahr 2000 erwarteten Entwicklung verglichen.

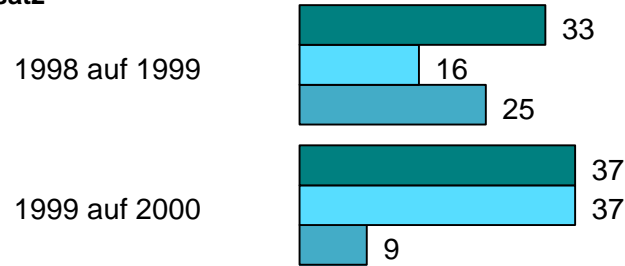
Die an QUATRO beteiligten Unternehmen können den Rückstand bei der Umsatzentwicklung gegenüber weiterbildungsaktiven Vergleichsunternehmen – gemessen an den Anteilswerten der Unternehmen – bereits in 1999 nicht nur aufholen, sondern in einen Vorsprung ausbauen. So erwarten für dieses Jahr 51 % der beteiligten Unternehmen eine Umsatzsteigerung gegenüber dem Vorjahr. In der Vergleichsgruppe mit Weiterbildung liegt dieser Anteil zwar ähnlich hoch (45 %), doch gehen hier 29 % von Umsatzeinbußen aus, während es bei den Programmteilnehmenden lediglich 18 % sind. Bei einer Saldierung der Anteilswerte steht einem Plus von 33 Prozentpunkten bei den beteiligten Unternehmen ein Plus von 16 Prozentpunkten bei der Vergleichsgruppe gegenüber (siehe Abbildung V-2). Die weiterbildungsabstinenten Betriebe kommen auf einen Saldo von plus 25 Prozentpunkten und können in etwa die Anteilswerte des Zeitraumes 1996 bis 1998 halten.

Bei den Umsatzerwartungen für das Jahr 2000 liegen die QUATRO-Unternehmen mit den weiterbildungsaktiven Vergleichsunternehmen gleich auf. Die Salden der Prozentpunkte für Unternehmen, die von einer Umsatzsteigerung ausgehen und Unternehmen, die Einbußen fürchten, beträgt bei beiden Gruppen plus 37 Prozentpunkte. Damit können die an

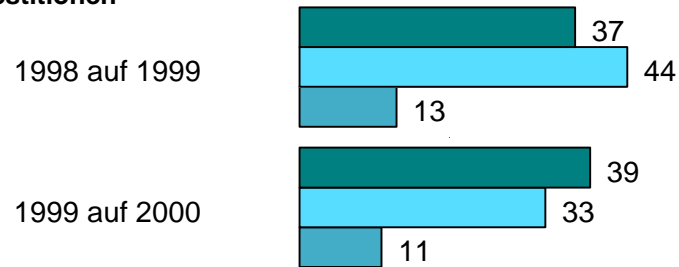
Abbildung V-2: Entwicklung ökonomischer Kennziffern 1998 - 2000

Salden der Prozentpunkte

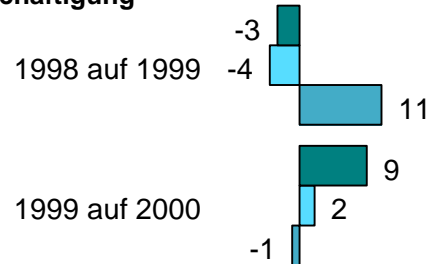
Umsatz



Investitionen



Beschäftigung



■ QUATRO ■ weiterbildungsaktiv ■ weiterbildungspassiv

Quelle: ISG Unternehmens- und Vergleichsgruppenbefragung 1999

Projekten beteiligten Unternehmen voraussichtlich auch in 2000 mit den in beruflicher Weiterbildung engagierten Unternehmen der Vergleichsgruppe mithalten. Dagegen fallen Unternehmen ohne Qualifizierung ab. Bei einem Saldo von lediglich plus 9 Prozentpunkten rechnen sie in größerem Umfang mit stagnierenden oder rückläufigen Umsätzen.

Bei den Investitionen sind die teilnehmenden Unternehmen 1999 noch relativ zurückhaltend. Zwar werden mehr Unternehmen ihre Investitionen gegenüber den Vorjahren erhöhen, jedoch ist der Anteil der Unternehmen mit abnehmenden Investitionsaktivitäten größer als in dem abgelaufenen Dreijahreszeitraum. Die Differenz der Anteilswerte für Unternehmen mit steigenden Investitionen (53 %) und abnehmenden Investitionen (16 %) liegt mit 37 Prozentpunkten auf dem Niveau der vergangenen drei Jahre. Dies dürfte im Wesentlichen daran liegen, dass die Investitionstätigkeit erst nach der Konsolidierung der Unternehmen wieder ansteigen wird. Praktisch unverändert ist auch der Abstand zu den weiterbildungsaktiven Vergleichsunternehmen (Saldo + 44 Prozentpunkte). Gegenüber den Unternehmen der Vergleichsgruppe ohne Qualifizierung können die an Maßnahmen beteiligten Unternehmen 1999 ihren Vorsprung ausbauen. Gemessen an den Salden aus zu- und abnehmenden Investitionsaktivitäten stehen hier den + 37 Prozentpunkten der QUATRO-Unternehmen nur + 13 Punkte bei den inaktiven Betrieben gegenüber.

Dieses Bild wird sich voraussichtlich im Jahre 2000 zugunsten der QUATRO-Unternehmen wandeln. Nach den geplanten investiven Aktivitäten befragt, geben 53 % der an Projekten beteiligten Unternehmen an, in 2000 die Investitionen gegenüber 1999 erhöhen zu wollen und lediglich 14 % beabsichtigen, die Investitionen zurückzufahren (Saldo + 39 Prozentpunkte). Bei der Vergleichsgruppe der weiterbildungsaktiven Betriebe gehen 46 % der Unternehmen von steigenden Investitionen aus und 13 % sehen ihre Investitionstätigkeit rückläufig (Saldo + 33 Prozentpunkte). Somit können die QUATRO-Unternehmen den Rückstand des Vorjahres mehr als wettmachen. Der Unterschied zu den passiven Unternehmen wird vermutlich noch deutlicher werden. Bei dieser Gruppe beträgt der Saldo lediglich + 11 Prozentpunkte.

Aufgrund der insgesamt durchaus positiv zu wertenden, aber doch verzögerten Entwicklung betriebswirtschaftlicher Daten, können auf die Frage nach den Beschäftigungseffekten nicht unbedingt günstige Antworten erwartet werden. Die Skepsis ist jedoch weitgehend unbegründet.

Bereits in 1999 werden die teilnehmenden Betriebe in Bezug auf die Anteilswerte für Beschäftigungszunahme und -abnahme zur Vergleichsgruppe aufschließen. 36 % der in nordrhein-westfälische Projekte einbezogenen Unternehmen wollen 1999 die Belegschaft vergrößern. 39 % werden sie voraussichtlich verkleinern, was einen Saldo von minus 3 Prozentpunkten ergibt. Die Vergleichsgruppe mit Weiterbildung beabsichtigt zu 28 % die Schaffung neuer Arbeitsplätze, aber zu einem etwa gleich großen Teil (32 %) den Abbau von Arbeitsstellen. Somit steht dem Saldo von minus 3 Prozentpunkten bei QUATRO-Unternehmen ein vergleichbarer Saldo von minus 4 Prozentpunkten bei der Vergleichsgruppe gegenüber. Damit kann bereits in diesem Jahr die Situation gegenüber dem Zeitraum 1996 bis 1998 ausgeglichen werden, als dem Saldo von plus 4 Prozentpunkten bei QUATRO noch plus 13 Punkte bei der weiterbildungsaktiven Vergleichsgruppe gegenüberstanden.

Im Jahre 2000 werden die QUATRO-Unternehmen voraussichtlich einen leichten Vorsprung herausarbeiten können. Von den projektbeteiligten Unternehmen rechnen 26 % mit einer Zunahme der Beschäftigung gegenüber dem Vorjahr und 17 % gehen davon aus, dass Arbeitsplätze abgebaut werden (Saldo: + 9 Prozentpunkte). Weiterbildungsaktive Unternehmen der Vergleichsgruppe wollen in 2000 zu 25 % zusätzliche Arbeitsstellen gegenüber 1999 schaffen, aber 23 % gehen von sinkenden Beschäftigtenzahlen aus (Saldo + 2 Prozentpunkte). Wenngleich der um 7 Punkte bessere Saldo bei der Einschätzung einer künftigen Entwicklung nicht überbewertet werden sollte, ist festzustellen, dass trotz der schlechteren Ausgangslage die Vergleichsgruppe weiterbildungsaktiver Unternehmen zumindest eingeholt und vermutlich ein knapper Vorsprung herausgearbeitet wird.

Bei der künftigen Beschäftigungsentwicklung nehmen die weiterbildungs-inaktiven Betriebe wieder eine Sonderrolle ein. Können sie für 1999 mit einem Saldo von plus 11 Prozentpunkten noch das beste Ergebnis vorweisen, werden sie 2000 voraussichtlich hinter die beiden anderen Gruppen zurückfallen. Der Saldo der Anteilswerte gerät – wenn auch knapp – mit minus 1 Prozentpunkt sogar in den negativen Bereich. Neben den Umsätzen dieser investitionsarmen Gruppe wird wahrscheinlich auch die Beschäftigung stark zurückgehen. Dies ist ein Hinweis auf die kurzfristige Orientierung an der konjunkturellen Lage und einen begrenzten Planungshorizont zumindest bei einem wesentlichen Teil dieser Unternehmen.

Der erfolgreiche Aufholtrend der QUATRO-Unternehmen wird durch die derzeit im Betrieb bestehenden Anpassungsnotwendigkeiten bestätigt. Hier liegen zum Befragungszeitpunkt die QUATRO-Unternehmen in etwa gleichauf mit den weiterbildungsaktiven Vergleichsgruppenunternehmen (siehe Tabelle V-2). Dass von den Unternehmen für die Zukunft dennoch ein erheblicher Anpassungsbedarf gemeldet wird, liegt u.a. an der durch die Teilnahme am QUATRO-Projekt geschärften Aufmerksamkeit für die künftige Unternehmensentwicklung.

Am häufigsten werden von den QUATRO-Unternehmen und den weiterbildungsaktiven Unternehmen der Vergleichsgruppe die Bereiche innerbetriebliche Organisation, Mitarbeiter/-innenführung, Absatz, Qualitätssicherung, Arbeitsorganisation und Internet genannt. Vergleicht man diese Anpassungsschwerpunkte mit den thematischen Prioritäten der Projekte, werden von den QUATRO-Maßnahmen vier Bereiche (innerbetriebliche Organisation, Mitarbeiter/-innenführung, Qualitätssicherung und Arbeitsorganisation) in hohem Maße abgedeckt und der Funktionsbereich Absatz findet insoweit Berücksichtigung, als dass Marketing bei 25 % der QUATRO- und bei 41 % der APAPT-Projekte einen inhaltlichen Schwerpunkt darstellt. Lediglich das neue Medium Internet wird in relativ geringem Maße berücksichtigt.

Im Vergleich mit den betrieblichen Engpässen in den Jahren 1996/97 fällt auf, dass bei der innerbetrieblichen Organisation der Abstand zwischen teilnehmenden Betrieben und den weiterbildungsaktiven Vergleichsgruppenunternehmen geschrumpft ist. Die Differenz zwischen den Anteilswerten ist von 14 Prozentpunkten 1996/97 auf 5 Prozentpunkte zurückgegangen.

Andererseits ist zu fragen, warum die Unternehmen in den Feldern mit den thematischen Projektschwerpunkten noch in erheblichem Umfang Anpassungsnotwendigkeiten sehen. Hier ist wiederum zu berücksichtigen, dass die Befragung bei vielen Unternehmen erst relativ kurz nach Projektende durchgeführt wurde und die betrieblichen Modernisierungsmaßnahmen in vielen Fällen noch nicht vollständig umgesetzt worden sind bzw. greifen. Des Weiteren besteht in Zeiten eines dynamischen betrieblichen Umfeldes praktisch ständig Anpassungsbedarf, und es ist durchaus positiv zu werten, wenn gerade kleinere Unternehmen dies erkennen und reagieren, anstatt sich mit dem einmal Erreichten zufrieden zu geben.

Tabelle V-2: Anpassungsbedarf der Unternehmen
- in Prozent -

Bereich	QUATRO- Unternehmen	Weiterbil- dungsaktive Unternehmen	Nicht weiter- bildungsaktive Unternehmen
Innerbetriebl. Organisation	45 %	40 %	29 %
Mitarbeiter/-innenführung	41 %	36 %	20 %
Absatz	35 %	32 %	19 %
Qualitätssicherung	34 %	34 %	23 %
Arbeitsorganisation	32 %	29 %	12 %
Internet	32 %	32 %	26 %
Controlling	31 %	29 %	18 %
Service	30 %	32 %	15 %
Kaufm. Datenverarbeitung	29 %	19 %	9 %
Computersysteme	25 %	22 %	15 %
Techn. Datenverarbeitung	23 %	21 %	9 %
Forschung/Entwicklung	22 %	21 %	8 %
Unternehmenskooperation	22 %	23 %	10 %
Unternehmensplanung	20 %	23 %	14 %
Managementsystem	17 %	19 %	6 %
Neue Technik	16 %	20 %	11 %
Gruppenarbeit	12 %	10 %	1 %
Umweltschutz	9 %	5 %	7 %
CNC-Maschinen	5 %	5 %	2 %
Export	5 %	10 %	13 %

Quelle: ISG Unternehmens- und Vergleichsgruppenbefragung 1999

Einmal mehr wird die Sonderstellung der inaktiven Unternehmen der Vergleichsgruppe deutlich. Mit Ausnahme des Exports (!) meldet diese Gruppe deutlich weniger oft Anpassungsbedarf als die QUATRO-Unternehmen und die weiterbildungsaktiven Vergleichsgruppenunternehmen. Hier drängt sich der Verdacht auf, dass ein erheblicher Teil der weiterbildungsabstinenten Unternehmen die Zeichen der Zeit noch nicht erkannt hat und hofft, ohne Innovation und ohne berufliche Weiterbildung dem verschärften Wettbewerb standhalten zu können

Im folgenden Schritt werden die referierten Kennzahlen analysiert, indem die unterschiedlichen Zeiträume berücksichtigt werden, in denen die QUATRO-Unternehmen an den Maßnahmen teilgenommen haben. Untersucht wird die wirtschaftliche Entwicklung und die Entwicklung der Beschäftigung in einem Fünfjahreszeitraum, der zwei Jahre vor der Projektteilnahme beginnt und zwei Jahre nach dem Kalenderjahr der Teilnahme endet.²³ Wegen der Antwortausfälle ist es jedoch nicht für alle Indikatoren möglich, den Zeitraum von fünf Jahren abzubilden. Damit der Verlauf zusammengefasst präsentiert werden kann, müssen die Unternehmensdaten jeweils in Indexwerte umgerechnet werden.²⁴

Nach den bislang dargestellten Untersuchungsergebnissen müssten sich die betriebswirtschaftlichen Unternehmensdaten der an QUATRO beteiligten Betriebe nach Maßnahmeende spürbar gegenüber dem Zeitraum vor der Teilnahme verbessert haben. Tatsächlich kann eine positive Entwicklung festgestellt werden (siehe Abbildung V-3):

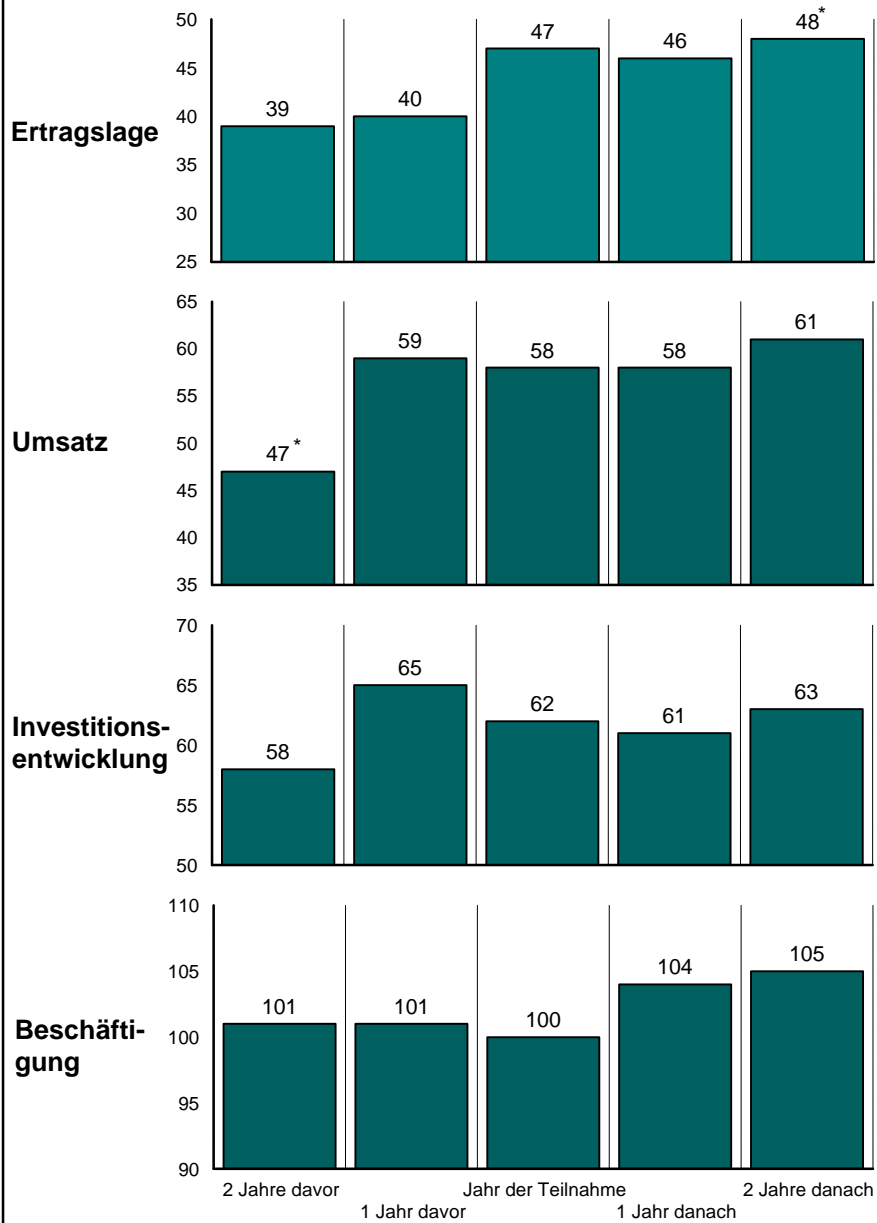
- Die Ertragslage der beteiligten Unternehmen beträgt im Jahr der Maßnahmeteilnahme 47 Indexpunkte, was gegenüber den beiden Kalenderjahren vor Projektbeginn bereits eine deutliche Verbesserung darstellt (39 bzw. 40 Indexpunkte). Der Ertrag stabilisiert sich nach Ablauf der Maßnahme und liegt im ersten Jahr nach Ende der Projektteilnahme bei 46 Punkten. Für das zweite Jahr nach Projektende können aufgrund der geringen Antworthäufigkeiten keine gesicherten Aussagen getroffen werden, doch deuten die wenigen Antworten darauf hin, dass der positive Trend anhält (48 Indexpunkte).

²³ Für die Vergleichsgruppe der weiterbildungsaktiven Unternehmen ist die Zuordnung der Unternehmenskennzahlen zu den Zeitpunkten vor, während und nach der Qualifizierung nicht möglich, da sie ihre Weiterbildungsaktivitäten relativ kontinuierlich ausüben.

²⁴ Die Indexwerte werden gebildet bei Ertragslage und Umsatz für starke Abnahme (0 Punkte) bis starke Zunahme (100 Punkte).

Abbildung V-3: Entwicklung wirtschaftlicher Kennzahlen bei an QUATRO teilnehmenden Unternehmen

- zwei Jahre vor bis zwei Jahre nach Teilnahme, Indexwerte -



*) wegen geringer Fallzahl nur nachrichtlich
Quelle: ISG Unternehmensbefragung 1999

- Die Umsatzentwicklung liegt im Jahr der Teilnahme bei 58 Indexpunkten und ist damit gegenüber dem Vorjahr praktisch unverändert (59 Punkte). Im ersten Jahr nach Maßnahmeende kann der Umsatz gehalten werden (58 Punkte) und steigt ein weiteres Jahr später auf 61 Indexpunkte.
- Ergänzend wird der Anteil der Exporte am Umsatz hinzugezogen. Der Exportanteil beläuft sich in den beiden Jahren vor Beginn auf 25 % bzw. 23 % und beträgt im Jahr der Teilnahme 26 %. Nach Projektende kann dieser Anteil auch bei steigendem Umsatz mit 27 % (ein Jahr später) bzw. 26 % (zwei Jahre später) gehalten werden
- Die Investitionen gehen im Jahr der Teilnahme gegenüber dem Vorjahr von 65 auf 62 Indexpunkte leicht zurück, was u.a. daran liegt, dass viele Unternehmen über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr teilgenommen haben, für die Indexbildung aber nur das letzte Jahr der Teilnahme berücksichtigt werden kann. Wenn bei einem länger laufenden Projekt Investitionen bereits im ersten Jahr der Teilnahme getätigt worden sind, wirken sie sich daher bei der Indexierung im Jahr vor der Teilnahme aus. Die Investitionen stabilisieren sich nach einem Jahr bei 61 bzw. bei 63 Punkten nach zwei Jahren. Diese Entwicklung korrespondiert mit der oben beschriebenen zeitlichen Verzögerung, die beim Investitionsverhalten besonders ausgeprägt ist.
- Schließlich zur Beschäftigungsentwicklung: Wird die Belegschaft im Jahr der Teilnahme mit 100 Indexpunkten gleichgesetzt, bedeutet dies zu den beiden Vorjahren einen sehr geringen, gerade noch messbaren Abbau von Arbeitsplätzen (jeweils 101 Punkte). Die Differenz von einem Indexpunkt kann praktisch vernachlässigt werden. Erfreulicherweise ist bereits im ersten Kalenderjahr nach der Teilnahme mit einem Indexwert von 104 eine spürbare Verbesserung der Beschäftigungslage in den QUATRO-Unternehmen festzustellen. Dass es sich hierbei nicht um ein vorübergehendes Strohfeuer handelt, bestätigen die 105 Indexpunkte, die im zweiten Jahr nach Maßnahmeschluss erreicht werden.

Die positiven Effekte von QUATRO in Bezug auf die relevanten betriebswirtschaftlichen Daten sowie die Beschäftigung zeigen sich zwar erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung, aber bereits für 1999 und für 2000 kann der Netto-Nutzen des Programms nachgewiesen werden.

VI. Zusammenfassung

1. Umsetzung der Programme und Struktur der Maßnahmen

Mit den beiden nordrhein-westfälischen Arbeitsmarktprogrammen ADAPT und QUATRO konnten im Zeitraum von 1994 bis 1999 rd. 3.500 Unternehmen und rd. 60.000 Personen erreicht werden. Die geförderten Projekte richten sich hauptsächlich an die Industrie, wobei in der zweiten Phase der Förderung die Wirtschaftsbereiche Handwerk und Dienstleistungen entsprechend ihrer beschäftigungspolitischen Bedeutung verstärkt berücksichtigt worden sind. Von den beteiligten Unternehmen zählen ca. 94 % zur Gruppe der Klein- und Mittelunternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten und etwa ein Fünftel der Betriebe ist der Gruppe der Kleinstunternehmen mit bis zu 20 Mitarbeiter/-innen zuzurechnen. Die Zielsetzung, insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen bei der Bewältigung der Herausforderungen des strukturellen Wandels zu unterstützen, wird somit in vollem Umfang erfüllt.

Die Projektteilnehmer/-innen, die weit überwiegend in einem regulären Beschäftigungsverhältnis arbeiten oder einer selbständigen Erwerbstätigkeit nachgehen, sind zu 78 % (ADAPT) bzw. 59 % (QUATRO) in KMU beschäftigt. Der Frauenanteil liegt mit etwa einem Viertel unter dem Anteil von Frauen an den Erwerbstätigen insgesamt, was auf das Gewicht von Industrie und Handwerk bei der Branchenausrichtung der Projekte zurückzuführen ist. Wenn, dann sind die weiblichen Teilnehmer deutlich öfter auf eigene Initiative zur Maßnahme gelangt als ihre männlichen Kollegen.

Die von den Maßnahmen abgedeckten thematischen Prioritäten weisen eine große Spannweite auf. Im Vordergrund stehen Entwicklung und Einsatz integrierter Qualifizierungskonzepte, neue betriebliche Organisationskonzepte sowie unter dem Stichwort des lernenden Unternehmens zusammengefasste Aspekte. Eine weitere wichtige Zielsetzung ist die Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft der Arbeitnehmer/-innen sowie der Unternehmen. Der Vergleich mit den in der Literatur genannten und von den Bildungsexperten in der schriftlichen Befragung angegebenen Bestandteilen von Qualifizierung mit inner- und überbetrieblicher Relevanz lässt eine große Übereinstimmung feststellen. Allerdings könnte der

Aspekt der Kunden- und Serviceorientierung, dem von den Fachleuten eine hohe außerbetriebliche Relevanz zugesprochen wird, eine größere Bedeutung haben.

Die Durchführung der Projekte lässt keine Hinweise auf Hemmnisse oder sonstige Faktoren, die die Wirkungen beeinträchtigen könnten, erkennen. Angesichts der ambitionierten Zielsetzung der Programme ist die Umsetzung relativ problemlos gelungen. Dies ist im Wesentlichen der hohen Praxisrelevanz der Maßnahmen, wie z.B. die Berücksichtigung betrieblicher Besonderheiten, zu verdanken. Hier zählt sich aus, dass bereits in der Beantragungs- und Bewilligungsphase durch Beratung von Antragstellern, Einbezug der Sozialpartner etc. auf die praxisgerechte und problemadäquate Gestaltung geachtet wird. Hervorzuheben ist noch das Engagement beteiligter Unternehmen, die sich – sobald eventuelle anfängliche Barrieren überwunden sind – mit zum Teil großem Einsatz in die Projekte einbringen. Die positive Gesamteinschätzung gilt trotz der verschiedentlich festzustellenden Schwierigkeiten. Das sind im Wesentlichen die zeitliche und organisatorische Abstimmung von Projektablauf mit den betrieblichen Anforderungen sowie die Freistellung des Personals für die Qualifizierung bzw. die Mitarbeit im Projekt.

2. Wirkungen bei den Teilnehmer/-innen

Aus Sicht der Teilnehmer/-innen wird der persönliche und der betriebliche Nutzen der Maßnahmen meist mit hoch bewertet, wobei der Nutzen für die eigene Person noch höhere Werte erhält als der Nutzen für den Betrieb. Hoch im Kurs bei den Teilnehmer/-innen stehen technik- und EDV-orientierte Themen, bei denen der persönliche Nutzen besonders hoch eingeschätzt wird. Weitere Unterschiede in der Bewertung des Nutzens sind auszumachen zwischen Teilnehmer/-innen, die sich selbst um die Teilnahme bemüht haben, und denjenigen, die auf Veranlassung Dritter, wie Geschäftsleitung, Betriebsrat etc., am Projekt teilnehmen. Die Beurteilung des persönlichen, nicht jedoch des betrieblichen Nutzens fällt bei den Personen, die Eigeninitiative gezeigt haben, besser aus als bei den anderen. Hier wirkt sich mäßigend aus, dass gerade unter dem relativ hohen Anteil Un- und Angelernter viele auf Initiative Dritter in die Projekte gekommen sind.

Die Beurteilung des Nutzens hängt auch davon ab, ob die betreffende Person neben der Maßnahme noch an anderen beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen teilnimmt. Für QUATRO konnte nachgewiesen werden, dass Teilnehmer/-innen ohne zusätzliche Weiterbildungserfahrung während der Projektlaufzeit größere Vorteile in der Teilnahme sehen als diejenigen, die sich daneben noch anderweitig beruflich weiterbilden. In der Retrospektive dreht sich das Bild um: Hier sind es die Teilnehmer/-innen mit zusätzlicher Qualifizierung, die den Nutzen höher bewerten als die offensichtlich Weiterbildungsunerfahrenen, wobei generell gilt, dass aktuelle Teilnehmer/-innen bessere Bewertungen abgeben als ehemalige. Dieser „Praxisschock“ führt jedoch nicht zu einer spürbaren Beeinträchtigung der zukünftigen Weiterbildungsaktivitäten: 40 % der ehemaligen QUATRO-Teilnehmer/-innen wollen sich auf jeden Fall weiterhin beruflich qualifizieren, weitere 30 % bilden sich wahrscheinlich beruflich weiter. Der Rest ist noch unentschlossen bzw. steht der Weiterbildung ablehnend gegenüber. Damit ist das Ziel der Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft der Arbeitnehmer/-innen im Wesentlichen erreicht worden.

Ein zentraler Aspekt für die Verwertbarkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt ist die Ausstellung einer Teilnahmebescheinigung bzw. eines Zeugnisses als Nachweis der erworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten und als Beleg für die Weiterbildungsbereitschaft. Dies wird auch von den Teilnehmer/-innen so gesehen. Die Nutzeinschätzung der Teilnehmer/-innen, die eine Bestätigung oder Zertifikat erhalten, fällt deutlich höher aus als bei den Teilnehmer/-innen ohne schriftliche Bescheinigung. Dabei stehen aussagekräftige Zeugnisse/Zertifikate höher im Kurs als einfache Teilnahmebestätigungen. Da rund 70 % überhaupt keine Bescheinigung oder Zeugnis erhalten, sollte verstärkt darauf geachtet werden, dass die Teilnehmer/-innen aussagekräftige schriftliche Bestätigungen über Art und Inhalt der Maßnahme erhalten.

Die Verwertbarkeit der Qualifizierungsinhalte im Unternehmen ist hoch. Über beide Programme gesehen können etwa 40 % der Teilnehmer/-innen die erworbenen Kenntnisse häufig und rd. 38 % bei ADAPT sowie 31 % bei QUATRO zumindest gelegentlich im Betrieb anwenden. Etwa ein Fünftel der an laufenden Projekten Teilnehmenden gibt die erworbenen Kenntnisse häufig im Betrieb weiter, bei den Teilnehmer/-innen bereits abgeschlossener Projekte (QUATRO) sogar ein Fünftel. Eine gelegentliche Weitergabe wird von gut 30 % der aktuellen und 45 % der

ehemaligen Teilnehmer/-innen berichtet. Auch diese Teilnehmer/-innenaussagen bestätigen die hohe Praxisrelevanz der Projekte.

Die Veränderungen der beruflichen Verhältnisse bei ehemaligen QUATRO-Teilnehmer/-innen beziehen sich im Wesentlichen auf „weiche“ Faktoren, wie besserer Überblick über betriebliche Abläufe (gut 60 % der Teilnehmer/-innen) sowie größere Verantwortung am Arbeitsplatz (46 %) und Interessantheit der Arbeitsstelle (41 %). Der positive Einfluss des Projektes ist als groß zu bezeichnen, da jeweils über 80 % diese Veränderungen auf die Maßnahmeteilnahme zurückführen. Relativ gering ist der Anteil von Teilnehmer/-innen, die nach der Maßnahme beruflich Karriere machen konnten (10 %) bzw. in den Genuss einer Gehaltserhöhung gekommen sind (18 %). Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich die wirtschaftliche Situation der Betriebe gerade stabilisiert und in Zeiten flacher Hierarchien die Aufstiegsmöglichkeiten ohnehin begrenzt sind.

Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer/-innen, auch von abgeschlossenen Projekten, ist noch im selben Unternehmen wie zu Beginn der Maßnahme tätig. Die Minderheit von insgesamt weniger als 10 %, die den Betrieb verlassen hat, hat großteils bereits wieder eine Arbeitsstelle – ein weiteres Indiz für einen positiven Einfluss der Teilnahme auf die Beschäftigungsfähigkeit.

3. Effekte auf Seite der Unternehmen

Bei den Unternehmen ist ein ähnlicher Effekt wie bei den Teilnehmer/-innen festzustellen. QUATRO-Betriebe, deren Projekt bereits abgeschlossen ist, beurteilen den Nutzen in allen Punkten nüchterner als Unternehmen, die an einer noch laufenden Maßnahme teilnehmen. Allerdings mit Ausnahme des Aspektes der Verbesserung des Mitarbeiter/-inneneinsatzes und – mit Abstrichen – der Schaffung neuer Arbeitsplätze. Hinsichtlich der Flexibilität des Personaleinsatzes scheint es eine gewisse Zeit zu brauchen, bis die Vorteile der Projektteilnahme für die Geschäftsleitungen deutlich werden, was andererseits ein Hinweis auf die Nachhaltigkeit der Wirkungen ist.

Besonders positiv werden die Wirkungen von QUATRO bezüglich der Sicherung von Arbeitsplätzen und der Kundenzufriedenheit eingeschätzt. Hohe Nutzenbewertungen werden auch hinsichtlich der Qualitätsverbes-

serungen und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit gemeldet. Von daher ist es erfreulich, dass die QUATRO-Unternehmen in der Regel berufliche Weiterbildung auf vergleichbarem Niveau weiterführen wollen.

Im Vergleich zu außerhalb des Projektes durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen derselben Unternehmen und auch zu Weiterbildungsaktivitäten von Vergleichsunternehmen liegen die Vorteile von QUATRO vor allem bei dem Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze und der Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter/-innen. Ein deutlich über das Niveau anderweitiger Qualifizierung hinausgehender Nutzen ist auch bezüglich der Verbesserung des Qualifikationspotenzials der Mitarbeiter/-innen, der Kundenzufriedenheit, des betrieblichen Qualitätswesens sowie der betrieblichen Abläufe festzustellen. Insgesamt gesehen ist festzuhalten, dass QUATRO anderer beruflicher Qualifizierung, unabhängig davon, ob sie im Kontext betrieblicher Reorganisation oder sonstiger Veränderungen stattfindet, überlegen ist.

Hinsichtlich der Wirkungen auf die Beschäftigung geben die derzeit teilnehmenden Unternehmen eine deutliche Verbesserung der Arbeitsplatzsituation für die nächsten Jahre an. Offenbar kann mit Hilfe des Projektes das Unternehmen konsolidiert werden, was sich dann mit entsprechender zeitlicher Verzögerung bei den Beschäftigungsaussichten bemerkbar machen wird.

Bei den Unternehmen, deren Teilnahme bereits beendet ist, lässt sich auf Basis der Vergleichsgruppenanalyse feststellen, dass QUATRO positive Netto-Effekte bewirkt. Insbesondere ist hierbei die im Vergleich zu den weiterbildungsaktiven Vergleichsunternehmen ungünstigere Ausgangslage der QUATRO-Unternehmen hinsichtlich Beschäftigungslage und den dafür relevanten betriebswirtschaftlichen Kennziffern zu berücksichtigen.

Im Zeitraum 1996 bis 1998 haben 32 % der QUATRO-Unternehmen Beschäftigung aufgebaut, während 28 % Arbeitsplätze abgebaut haben (Saldo + 4 Prozentpunkte). Bei den weiterbildungsaktiven Unternehmen der Vergleichsgruppe verzeichneten dagegen im selben Zeitraum 50 % steigende Mitarbeiter/-innenzahlen und 37 % einen Rückgang der Beschäftigung (Saldo + 13 Prozentpunkte).

Auch bei den betriebswirtschaftlichen Unternehmensdaten war die Situation der teilnehmenden Betriebe ungünstiger als bei den Vergleichsunternehmen mit Weiterbildung. So beträgt bei den QUATRO-

Unternehmen der Saldo des Anteils an Betrieben, die 1996 bis 1998 auf eine sehr gute oder gute Ertragsentwicklung zurückblicken konnten, abzüglich des Anteils von Betrieben, deren Erträge sich bedenklich (nicht tragfähig oder das Unternehmen gefährdend) entwickelten, minus 14 Prozentpunkte. Demgegenüber ist der Anteilswert von Unternehmen mit positiver Ertragsentwicklung bei der weiterbildungsaktiven Vergleichsgruppe mit + 10 Prozentpunkten deutlich höher.

Bei der Entwicklung des Umsatzes liegen die QUATRO-Betriebe nur knapp unterhalb des Niveaus der Vergleichsunternehmen. An Maßnahmen teilnehmende Unternehmen berichten zu 48 % von gestiegenen Umsätzen im Zeitraum von 1996 bis 1998 und zu 14 % von Umsatzeinbußen (Saldo + 34 Prozentpunkte). Weiterbildungsaktive Vergleichsunternehmen verzeichneten zu 57 % gestiegene und zu 19 % rückläufige Umsätze (Saldo + 38 Prozentpunkte).

Hinsichtlich der Investitionstätigkeiten ist der Unterschied wieder deutlicher: Bei 43 % der QUATRO-Unternehmen haben die Investitionen 1996 bis 1998 zugenommen und bei 7 % abgenommen (Saldo + 36 Prozentpunkte). Die Vergleichsunternehmen mit Weiterbildung weisen im selben Zeitraum zu 52 % zunehmende und zu 7 % abnehmende Investitionen auf (Saldo + 45 Prozentpunkte).

Erfreulicherweise können die QUATRO-Unternehmen bereits in 1999 diesen Rückstand zumindest teilweise aufholen und sich 2000 voraussichtlich vor die weiterbildungsaktiven Vergleichsunternehmen setzen:

- Die Umsätze entwickeln sich schon 1999 für die teilnehmenden Unternehmen positiv. Bei einer Saldierung der Anteilswerte von zunehmenden abzüglich rückläufigen Umsätzen stehen in diesem Jahr + 33 Prozentpunkte bei den QUATRO-Unternehmen lediglich + 16 Prozentpunkte bei der Vergleichsgruppe gegenüber. Für 2000 ist allerdings damit zu rechnen, dass die Entwicklung der beiden Gruppen praktisch identisch sein wird (Saldo jeweils + 37 Prozentpunkte).
- Bei den Investitionen wird von den QUATRO-Unternehmen in 1999 in etwa das Niveau der Jahre 1996 bis 1998 gehalten, aber in 2000 ausgebaut. Der Saldo der Prozentpunkte für zu- und abnehmende Investitionen wird 2000 bei QUATRO-Betrieben voraussichtlich bei plus 37 Punkten liegen, bei der weiterbildungsaktiven Vergleichsgruppe hingegen bei + 33 Prozentpunkten.

- Hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung ist für die teilnehmenden Unternehmen für 1999 zwar mit einem negativen Saldo (Anteil der Betriebe, die neue Arbeitsplätze schaffen, abzüglich des Anteils an Unternehmen, die Beschäftigung abbauen) von – 3 Prozentpunkten zu rechnen. Doch ist diese Entwicklung praktisch identisch mit der der weiterbildungsaktiven Vergleichsgruppe (Saldo – 4 Prozentpunkte). Für das Jahr 2000 kann bei den teilnehmenden Unternehmen von einem Saldo von + 9 Prozentpunkten ausgegangen werden, während er bei den Vergleichsunternehmen vermutlich lediglich + 2 Prozentpunkte betragen wird.

Wird bei der Zeitreihenanalyse zusätzlich das Jahr der Projektteilnahme berücksichtigt, bestätigen die Ergebnisse dieses Bild. Die Indexwerte für Ertrags-, Umsatz- und Investitionsentwicklung entwickeln sich ebenso wie der Anteil des Exports an den Umsätzen über den Zeiträumen vor, während und nach der Teilnahme gesehen positiv. Und auch die Beschäftigungsentwicklung zeigt einen Aufwärtstrend.

Bestätigt wird dieses erfreuliche Bild durch das Innovationsverhalten der an QUATRO beteiligten Betriebe. Da Maßnahmen der betrieblichen Modernisierung Prozess- oder organisatorische Innovationen darstellen, liegt die Innovationstätigkeit während der Projektlaufzeit naturgemäß über derjenigen der Vergleichsgruppe. Zwar werden die Innovationstätigkeiten nach Projektende auf das Niveau der weiterbildungsaktiven Vergleichsgruppe zurückgehen, dieses jedoch nicht unterschreiten.

Unternehmen ohne Weiterbildung nehmen eine Sonderstellung ein, die gekennzeichnet ist von einer unterdurchschnittlichen Beschäftigungsentwicklung in der Vergangenheit bei gleichzeitig zurückhaltenden Investitionen und einer ungünstigen Ertragsentwicklung. Soweit absehbar, werden aber auch sie spätestens 2000 bei den entscheidenden Kennziffern – teilweise deutlich – hinter die QUATRO-Unternehmen zurückfallen.

Abschließend ist zu bemerken: Dem Urteil der befragten Bildungsexperten zu Programmansatz und zentralen Förderinhalten mit „gut“ kann man sich in der Gesamtschau uneingeschränkt anschließen. Besondere Stärken sind Praxisrelevanz sowie die für QUATRO nachgewiesenermaßen positiven Beschäftigungseffekte (netto). Davon profitieren auch die Arbeitnehmer/-innen, deren Arbeitsplätze sicherer geworden sind, aber auch bei einem freiwilligen oder unfreiwilligen Wechsel des

Arbeitgebers. Dies gilt trotz der Tatsache, dass die Inhalte von etwas größerer inner- als außerbetrieblicher Relevanz sind. Die insgesamt positiv zu wertenden Effekte auf die überbetriebliche Beschäftigungsfähigkeit könnten noch verbessert werden, wenn die Service- und Kundenorientierung größeres Gewicht erhielten und den Teilnehmer/-innen in größerem Umfang aussagekräftige Zeugnisse ausgestellt würden.

VII. Literatur- und Quellenverzeichnis

- Alt, Ch.: Chancengleichheit und Beschäftigungsfähigkeit – Kernsätze eines Vortrages am 21.05.1999
- Aretz, H.-J.: Das Management von innovativen Organisationen. Unternehmenserfolg durch Verknüpfung systemischer Eigenlogiken, insbesondere in KMUs, Frankfurt u.a. 1999, S. 88 ff.
- Bellmann, L. et al.: Trotz organisatorischer Reformen weiterer Arbeitsplatzabbau erwartet. In: IAB-Materialien Nr. 1/1999, S. 11 f.
- Blechinger, D.; Pfeiffer, F.: Qualifikation, Beschäftigung und technischer Fortschritt. Weitere empirische Evidenz mit den Daten des Mannheimer Innovationspanels, ZEW Discussion Paper No. 98-04, Mannheim 1998
- Dietzen, A.: Überfachliche Qualifikationen – eine Hauptanforderung in Stellenanzeigen. In: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit (ibv), Nr. 55/99, S. 2145 ff.
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen: Useful but Unused - Group Work in Europe, Dublin 1999
- Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (Hrsg.): Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, verschiedene Ausgaben, Karlsruhe
- Friedrich, W. et al.: Evaluierung der Ziel-4-Fördermaßnahmen des Europäischen Sozialfonds in Deutschland – Zwischenbewertung 1997 –. Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Köln 1997
- Friedrich, W. et al.: Evaluierung der Gemeinschaftsinitiative ADAPT in Deutschland – Zwischenberichte 1996 und 1997 –. Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Köln 1997 und 1998
- Gazier, B.: Beschäftigungsfähigkeit: Konzepte und politische Maßnahmen. In: Europäische Kommission (Hrsg.): Beschäftigungsobservatorium MISEP Maßnahmen Nr. 67/68, 1999, S. 38 ff.
- Gerybadze, A.: Innovationsmanagement. In: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 829 ff.

- Gülker, S.: Politikfeldübergreifende Kooperation in der präventiven Arbeitsmarktpolitik der Europäischen Union. Theoretische und empirische Analysen am Beispiel der Implementation von Projekten der Gemeinschaftsinitiative ADAPT in Berlin und Nordrhein-Westfalen, Diplomarbeit, Berlin 1998
- Hägele, H.; Moser, S.: Evaluation der Landesberatungsgesellschaft G.I.B., Untersuchung im Auftrag des MASSKS, Entwurf des Abschlussberichts, Köln Januar 1999
- Harhoff, D. et al.: Innovationsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen. Ergebnisse des Mannheimer Innovationspanels, Baden-Baden 1996
- Hübner, C.; Wachtveitl, A.: Technik – Arbeit – Weiterbildung. Reorganisationstendenzen in NRW (TAW-Studie), o.O. 1998, S. 180 ff.
- Kraak, R.; Krämer, E.: Sichern betrieblicher Zukunft durch strategische Bildungsplanung, Rheinhausen/Berlin 1999
- Licht, G. et al.: Innovationen im Dienstleistungssektor. Empirischer Befund und wirtschaftspolitische Konsequenzen, Baden-Baden 1997
- Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Aktiv für Arbeit in NRW – Arbeitsmarktbericht 1997, Düsseldorf 1997
- Penzkofer, H.; Schmalholz, H.: Innovationsverhalten der deutschen Industrie, München 1999
- Sattelberger, Th.: Qualifizierungspolitik als Beitrag zum Schutz des Wissenskapitals. In: Personalführung 12/98, S. 22 ff.
- Schmalholz, H.; Penzkofer, H.: Innovation in Deutschland – Ergebnisse des ifo-Innovationstests nach der neuen Klassifikation der Wirtschaftszweige. In: ifo-Schnelldienst 5/1999
- Schmid, G. et al. (Hrsg.): International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation, Cheltenham 1996
- Schmitt, B.: Berufliche Weiterbildung in Unternehmen – Erhebungen nach § 7 BStatG. Hrsg. vom Statistischen Bundesamt, Wiesbaden 1996
- Westdeutscher Handwerkskammertag: Ansätze zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des nordrhein-westfälischen Handwerks im Rahmen der Förderprogramme QUATRO und ADAPT, Düsseldorf 1999

ZEW (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der deutschen Wirtschaft – Innovationsaktivitäten im Verarbeitenden Gewerbe, Kurzfassung, Mannheim 1999

ZEW (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der deutschen Wirtschaft – Innovationsaktivitäten im Dienstleistungssektor, Kurzfassung, Mannheim 1999