



Simone Kauffeld

Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung

Betriebliche Seminare und Trainings
entwickeln, Erfolge messen,
Transfer sichern

2. Auflage

EXTRAS ONLINE

 Springer

Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung

Simone Kauffeld

Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung

Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln,
Erfolge messen, Transfer sichern

2., überarbeitete Auflage

Mit 52 Abbildungen, 26 Tabellen und 24 Checklisten

Simone Kauffeld

Technische Universität Braunschweig, Braunschweig

Ergänzendes Material finden Sie unter <http://extras.springer.com/>
Bitte im entsprechenden Feld die ISBN eingeben.

ISBN 978-3-662-48129-5 978-3-662-48130-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-48130-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Vorwort zur zweiten Auflage

Unabhängig von konjunkturellen Gegebenheiten, kritischen Stimmen zur Wirksamkeit und Nachhaltigkeit steigen die Ausgaben im Weiterbildungsbereich kontinuierlich an. Auch wenn eine »Weiterbildung als Wiederaufnahme organisierten Lernens nach einer ersten Bildungsphase« (Deutscher Bildungsrat) zunehmend als nicht hinreichend beschrieben wird, um die notwendigen Wandlungsprozesse in Unternehmen entscheidend voranzubringen, ist unbestritten, dass ein Weiterlernen nach der beruflichen Erstausbildung unabdingbar ist. Wie sonst sollte Innovationsfähigkeit in Unternehmen sowie die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen im Wandel gesichert werden? Weiterlernen nach der beruflichen Erstausbildung erfolgt nicht nur in organisierten Lehr- und Lernsituationen, sondern Wissen und Können wird häufig informell, in der Arbeit und selbstorganisiert angeeignet.

Das Thema Weiterbildung und die Frage, wie sie gestaltet werden muss, hat an Aktualität seit der ersten Auflage nichts eingebüßt. An einigen Stellen wurde aktualisiert, veranschaulicht, konkretisiert und erweitert. Beispiele und Checklisten, die auch im Internet zum Download angeboten werden, sollen Sie dabei unterstützen, den eigenen Weg in der Praxis zu finden!

Simone Kauffeld
Braunschweig, 2016

Inhaltsverzeichnis

1	Standard Betriebliche Weiterbildung	1
	<i>Simone Kauffeld</i>	
1.1	Weiterbildung in Zahlen	4
1.2	Weiterbildung als Wettbewerbsvorteil	6
1.3	Nachhaltige Weiterbildung	11
1.4	Überblick über das Buch	12
2	Entwicklung von Trainingsprogrammen	13
	<i>Simone Kauffeld</i>	
2.1	Strategische Anbindung von Trainings	14
2.1.1	Stufe 1: Analyse des Trainingsbedarfs	16
2.1.2	Stufe 2: Festlegung der Trainingsziele	23
2.1.3	Stufe 3a: Bewertungskriterien festlegen	27
2.1.4	Stufe 3b: Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren für den Transfer	28
2.1.5	Stufe 3c: Entwicklung und Selektion der Trainingsmethoden	30
2.1.6	Stufe 4: Implementierung des Trainingsprogramms	33
2.1.7	Stufe 5: Messung und Evaluation der Trainingsergebnisse	33
2.2	Softwareunterstützung: Learning-Management-Systeme	34
3	Lerntheorien	39
	<i>Simone Kauffeld</i>	
3.1	Behavioristische Ansätze	40
3.2	Kognitivistische Ansätze	43
3.2.1	Theorie des sozialen Lernens	43
3.2.2	Zielsetzungstheorie	45
3.2.3	Erwartungs-Mal-Wert-Theorie	47
3.2.4	Informationsverarbeitungstheorie	48
3.3	Motivationstheoretische Ansätze	49
3.3.1	Die Bedürfnispyramide	50
3.3.2	Das Rubikon-Modell	52
3.4	Handlungsorientierte Ansätze	55
3.4.1	Handlungsregulationstheorie	56
3.4.2	Handlungslernen	58
3.5	Konstruktivistische Lernansätze	61
3.6	Selbstorganisationstheorie	66
3.7	Neurobiologische Lerntheorien	66
3.8	Lernen im Erwachsenenalter	69
4	Trainings in Organisationen	71
	<i>Simone Kauffeld</i>	
4.1	Der Zeitpunkt des Trainings im Lebenszyklus des Mitarbeiters	74
4.2	Trainingsformen	78
4.2.1	Die Struktur von Trainingsprogrammen	78
4.2.2	Seminar	80

4.2.3	E-Learning	91
4.3	Der Lernort im Training	105
4.3.1	Training on-the-job	105
4.3.2	Training off-the-job	109
4.3.3	Training near-the-job	110
4.4	Nachhaltige Trainingsgestaltung	110
5	Ergebnisbezogene Evaluation: Bildungscontrolling fundiert und ökonomisch	111
	<i>Simone Kauffeld</i>	
5.1	Evaluationsstrategien	112
5.2	Evaluationsmodell	114
5.2.1	Das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick	114
5.2.2	Was muss bei der Evaluation berücksichtigt werden?	117
5.2.3	Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI)	121
5.2.4	Adaptive Evaluation System for Training	124
5.2.5	Evaluation der Programmeffizienz: Return on Investment (ROI)	126
5.3	Trainingsevaluation und Mikropolitik	128
6	Prozessbezogene Evaluation: Erfolgsfaktoren für den Transfer	131
	<i>Simone Kauffeld</i>	
6.1	Das Lerntransfersystem-Inventar	133
6.2	Potenzielle Ansatzpunkte für Optimierungen	137
6.3	Integration ergebnis- und prozessbezogener Evaluation	149
7	Die Zukunft von Trainings in Organisationen	153
	<i>Simone Kauffeld</i>	
	Serviceteil	163
	Literatur	164
	Stichwortverzeichnis	172

Checklisten im Buch und online

Die Checklisten des Buches finden Sie zum Download auf der Internetseite <http://extras.springer.com>.

Geben Sie im Suchfeld bitte die ISBN dieses Buches ein: 978-3-662-48129-5.

Einige der Dateien liegen als PDF zum »Abhaken« vor, andere als Word-Datei zum Weiterbearbeiten und Anpassen an Ihre ganz persönlichen Anforderungen.

Kapitel 2

- Auftragsklärung für Trainer
- Klärung der Organisationsstrategie
- Umsetzung eines Trainings

Kapitel 3

- Ist das Training fundiert im Sinne wesentlicher Lerntheorien?
- Konsequenzen der Informationsverarbeitungstheorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der Bedürfnistheorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der Erwartungs-Mal-Wert-Theorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der Handlungstheorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der Informationsverarbeitungstheorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der konstruktivistischen Ansätze für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der neurobiologischen Lerntheorien für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der Selbstorganisationstheorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der Zielsetzungstheorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen des Lernens im Erwachsenenalter für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen des Modelllernens für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen für die Gestaltung von Trainings

Kapitel 4

- Analyseschritte zur Implementierung von E-Learning-Systemen
- Gestaltungsprinzipien für E-Learning und Blended Learning
- Kernelemente eines guten Vortrags
- Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung

Kapitel 6

- Generelle Ideen zur Optimierung des Transfers
- Möglichkeiten zur Förderung des Lerntransfers
- Trainingsspezifische Ideen zur Optimierung des Transfers
- Transfergespräche

Kapitel 7

- 7 Thesen zur Zukunft von Trainings

Standard Betriebliche Weiterbildung

Simone Kauffeld

- 1.1 Weiterbildung in Zahlen – 4
- 1.2 Weiterbildung als Wettbewerbsvorteil – 6
- 1.3 Nachhaltige Weiterbildung – 11
- 1.4 Überblick über das Buch – 12

Beispiel: Wie nachhaltig ist die Schulung?

Herr M. ist seit zwei Jahren im Einkauf eines großen Unternehmens der Konsumgüterindustrie beschäftigt. Er hat den Eindruck, dass er den Anforderungen gewachsen ist, möchte sich aber perspektivisch weiterentwickeln. Dies spricht er im Mitarbeitergespräch mit seinem Vorgesetzten an. Sein Vorgesetzter möchte ihn gern halten und verspricht, sich um eine Projektmanagementschulung für ihn zu bemühen, da eine Gehaltserhöhung im Moment nicht möglich ist. Im Arbeitsbereich von Herrn M. wird kaum in Projekten gearbeitet.

Weiterbildung ist in vielen Unternehmen zum Standard geworden. Routinemäßig kann im jährlichen Mitarbeitergespräch Weiterbildungsbedarf diagnostiziert werden. In Schulungskatalogen kann nach geeigneten Maßnahmen geforscht werden. Für nahezu jeden Bedarf gibt es in großen Unternehmen ein Standard-Seminar, in kleineren Unternehmen muss bei externen Anbietern Ausschau gehalten werden. Für Vorgesetzte und Personalverantwortliche ist es oft einfach, Mitarbeiter auf Schulungen zu schicken. Doch sind diese auch nützlich? Im günstigsten Fall wird ein Seminar zur interkulturellen Kommunikation als Vorbereitung auf eine längere Dienstreise ins Ausland vereinbart. Zweifelhafter erscheint die Vereinbarung einer Projektmanagementschulung, ohne dass in Projekten gearbeitet wird. Wie nachhaltig wird das interkulturelle Training und wie nachhaltig wird die Projektmanagementschulung sein? Die oben geschilderte Situation ist kein Einzelfall. Daher verwundert es kaum, dass die Meinungen zur Weiterbildungspraxis auseinander gehen.

Einerseits dominiert der Imperativ des **lebenslangen Lernens**: Weiterbildung wird mit Innovation, Fortschritt und stetigem Wachstum in Verbindung gebracht. Der zukünftige Erfolg von Unternehmen hängt davon ab, wie schnell Mitarbeiter lernen und neue Ideen und Informationen in die Praxis umsetzen. Unternehmen versprechen sich von der Weiterbildung eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit, die Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter an veränderte Gegebenheiten und eine

erhöhte Flexibilität ihrer Mitarbeiter. Dem Einzelnen hilft die Weiterbildung, vorhandene Qualifikationen an die Ansprüche des Arbeitsplatzes anzupassen, wodurch sie zur Arbeitsplatzsicherheit beiträgt. Weiterbildung dient der Sicherung der erreichten Stellung im Beruf und des Arbeitseinkommens und geht im Idealfall mit persönlicher und beruflicher Entfaltung einher. Gesellschaftlich wird mit Weiterbildung »bildungsidealistischen« Zielen – wie dem allgemeinen Recht auf Bildung und Ausgleich von Benachteiligungen – nachgekommen. Volkswirtschaftliche, arbeitsmarkt- und strukturpolitische Aspekte sowie die Entwicklung internationaler Wettbewerbsfähigkeit legen Weiterbildung nahe. Finanzmarktkrise, Rezession, Arbeitsplatzgefährdung – selten war die Zukunft so unsicher, der Drang zur Anpassung an den Wandel so groß. Kompetenzen sind heute der entscheidende Wettbewerbsfaktor, sowohl für die Unternehmen als auch für jeden Einzelnen. Der Mitarbeiter, sein Verhalten und sein Wissen werden wichtiger. Kompetenzen werden zum Schlüssel für den zukünftigen Erfolg des Einzelnen, der Unternehmen und sogar der Gesellschaft (Kauffeld, 2006). Was können Unternehmen tun, um die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zu entwickeln, zu fördern und nachhaltig zu pflegen (► Übersicht: Kompetenzentwicklungsmaßnahmen)? Eine Antwort ist Weiterbildung (Kauffeld, 2006), die in Unternehmen zunimmt (Seyda & Werner, 2014) und in den Pressezitaten wie »Weiterbildung im Job nimmt zu«, »Unternehmen bilden verstärkt Ältere und Ungelernte fort« sowie »Weiterbildung nicht nur für Hochqualifizierte« deutlich wird (■ Tab. 1.1).

Andererseits existieren **Unsicherheiten über die Effekte** von Weiterbildung: Lohnt sich das Engagement? Rechtfertigt der tatsächliche Nutzen – und nicht nur der angestrebte – die Investitionen? Während die positiven Pressezitate vor allem die Durchdringung und die Berücksichtigung verschiedener Zielgruppen betonen, wird in den in Pressezitaten wie »Weiterbildung steht nicht hoch im Kurs«, »Weiterbildung: Jedes dritte Unternehmen hält sich raus« oder »Weiterbildung ist nicht per se eine lohnende Sache« Skepsis gegenüber der Wirksamkeit von Weiterbildung deutlich (■ Tab. 1.1). Die Weiterbildungs-Zwangsbeglückung ganzer Belegschaften im Ost-West-Transformations-

■ Tab. 1.1 Berufliche Weiterbildung in der Presse

Einerseits	Andererseits
Weiterbildung im Job nimmt zu (Zeit online, 03.05.2013)	Unternehmen investieren immer weniger in die Weiterbildung. (Die Zeit, 25.07.2014)
Weiterbildung per Fernunterricht legt zu (Saarbrücker Zeitung, 22.02.2009)	Personalentwicklung oft nur ein »Lippenbekenntnis« (Die Welt, 26.05.2014)
Unternehmen bilden verstärkt Ältere und Ungelernte fort (Zeit Online, 26.03.2012)	Frauen werden bei Weiterbildung benachteiligt (Focus Money online, 02.09.2010)
Drei von vier Unternehmen bieten Mitarbeitern Weiterbildung an (Berliner Zeitung, 03.05.2013)	Ältere Arbeitnehmer treten oft auf der Stelle (Frankfurter Allgemeine, 05.05.2014)
Weiterbildung nicht nur für Hochqualifizierte (Stuttgarter-Zeitung, 09.06.2011)	Mitarbeiter opfern ihre Freizeit (Wirtschafts Woche, 26.03.2012)
Lernen für mehr Gehalt (Frankfurter Allgemeine, 22.07.2014)	Job-Center sparen bei Weiterbildung für Langzeitarbeitslose (Rheine Post, 13.03.2014)
Rekordgeschäft mit elektronischem Lernen (Frankfurter Allgemeine, 30.10.2012)	Weiterbildung: Budget wird von Unternehmen nicht ausgeschöpft (DZ, 09.05.2014)
Manager zwischen Chefessel und Universität (Die Welt, 16.04.2014)	Kritik an sinkender Qualität der Weiterbildung (FAKT, MDR, 24.6.2014)

Übersicht: Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Während die Berufsausbildung die »für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln« und den »Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen zu ermöglichen hat« (BBiG, 2005, § 1, Absatz 3), umfasst **Weiterbildung** allgemein sämtliche Maßnahmen zur Fortsetzung und Vertiefung der fachlich-beruflichen Ausbildung. Weiterbildung schließt Aktivitäten, die dem Erhalt, der Erweiterung und der Anpassung beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten dienen und einen beruflichen Aufstieg ermöglichen, ein. Dazu zählen Fortbildungen (s. unten) und Umschulungen (s. unten), betriebliche, d. h. vom Arbeitgeber finanzierte, und berufliche, d. h. vom Arbeitnehmer finanzierte, Weiterbildungen. Eine Weiterbildung kann 1 oder 2 Tage

dauern, mehrere Wochen oder gar ein mehrsemestriges nebenberufliches Masterstudium umfassen. Gemäß dem Deutschen Bildungsrat ist Weiterbildung die »Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Ausbildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Berufs- oder Familientätigkeit« (Deutscher Bildungsrat, 1970, S. 197). Weiterbildung kann in Präsenzform, in Form von Fernlehre, als computergestütztes Lernen, als selbstgesteuertes Lernen oder in kombinierter Form stattfinden.

Auch die **Fortbildung** dient der berufsbezogenen Kompetenzerweiterung von Mitarbeitern. Nach § 1 des Berufsbildungsgesetzes (BBiG, 2005) sollen bereits zuvor in einem Ausbildungsberuf erworbene Qualifikationen durch Fortbildung systematisch erweitert, den technischen Neuerungen angepasst oder aber so ausgebaut werden, dass ein beruflicher

Aufstieg möglich wird. Zu einer anderen beruflichen Tätigkeit soll hingegen die berufliche Umschulung befähigen.

Trainings dienen der systematischen Aneignung von Fähigkeiten, Konzepten oder Einstellungen, die zu verbesserter Leistung in einer anderen Umgebung führen (Goldstein & Ford, 2002). Der Begriff »Training« wird im Folgenden v.a. genutzt, wenn eine einzelne Trainingsmaßnahme in Unternehmen angesprochen ist. Als Oberbegriff fungiert der Begriff der Weiterbildung.

Ein Seminar ist eine von vielen Trainingsmethoden, bei der ein Lehrender die jeweiligen Lerninhalte mithilfe von Sprache und audiovisueller Unterstützung an eine Gruppe von Lernenden vermittelt. Seminare werden oft genutzt, um eine Fülle von Informationen effizient an eine größere Anzahl von Teilnehmern zu transportieren.

prozess, die nicht als zielführend und weitgehend als Kosmetik der Arbeitslosenstatistik entlarvt wurde (Staudt & Kriegesmann, 1999), hat Spuren hinterlassen. Wo Stellen fehlen, nützt die beste Weiterbildung nichts.

Von entscheidender Bedeutung ist der Grad, in dem Weiterbildungen wirklich helfen, besser arbeiten zu können. Es kursieren Zahlen, die auch in Forschungsarbeiten aufgegriffen werden, dass nur 10 % dessen, was gelernt wird, in die Praxis umgesetzt wird (für eine Übersicht ► Ford, Yelon, & Billington, 2011). Eine traditionelle zentralisierte Weiterbildung schafft zwar möglicherweise mehr Wissen, aber kaum Kompetenz, ist oftmals losgelöst vom betrieblichen Verwertungszusammenhang und kommt zudem bei der heutigen Dynamik des wirtschaftlichen Wandels in der Regel viel zu spät: Kompetenzengpässe können so nicht überwunden werden. Es wird argumentiert, dass mehr als 80 % der Seminare und Trainings am nachhaltigen Lerntransfer scheitern, auch wenn die Teilnehmer mit den Veranstaltungen zufrieden sind. In den USA wurden im Jahr 2012 nach Angabe der American Society for Training and Development rund 164,2 Milliarden Dollar in die Weiterbildung gesteckt (ASTD, 2013). In dieser Angabe werden nur direkte Kosten berücksichtigt, Ausfallkosten für die Trainingsteilnahme werden nicht einbezogen. Wenn davon nur 10–30 % umgesetzt werden, werden allein in den USA ca. 130 Milliarden Dollar jedes Jahr verschwendet. Wenn dabei bedacht wird, dass ein Return on Investment von 8:1 für gute Trainingsprogramme erreicht werden kann, entspricht dies 1,3 Billionen Dollar, die jedes Jahr verschwendet werden. In Deutschland werden laut dem Institut der Deutschen Wirtschaft über 30 Milliarden Euro für betriebliche Weiterbildung ausgegeben (Seyda & Werner, 2014). Wenn man den erreichbaren Return on Investment (► Kap. 5) berücksichtigt, wird auch in Deutschland ein Großteil davon verschwendet.

Die berufliche Weiterbildung muss sich der um sich greifenden **Kostenreduzierungsstrategie vieler Unternehmen** stellen. Personalverantwortliche müssen zunehmend für ihre Budgets kämpfen und die Effektivität der ergriffenen Maßnahmen nachweisen. In Zeiten, in denen Sparen zum Allheilmittel avanciert, steht die Qualifizierung von Mitarbei-

tern in vielen Betrieben nicht hoch im Kurs, aller Beschwörungsformeln über die Wichtigkeit des lebenslangen Lernens zum Trotz. Vor allem in Krisenzeiten werden Kosten reduziert und Investitionen vermieden. Frei werdende zeitliche Ressourcen werden weder für Weiterbildung noch für die arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung genutzt. Soweit die Diskussion. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, welche Position die Zahlen für Weiterbildung stützen.

1.1 Weiterbildung in Zahlen

72,8 % der Deutschen Unternehmen bieten betriebliche Weiterbildung an (Statistisches Bundesamt, 2013), womit Deutschland im europäischen Vergleich nur im Mittelfeld liegt – das zeigt die vierte europäische Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung von 2010 (Eurostat, 2010a). In Ländern wie Norwegen und Dänemark ist der Anteil der Unternehmen, die ihren Beschäftigten Weiterbildung bieten, wesentlich höher. Auch bei der Teilnahmequote an betrieblichen Weiterbildungskursen wird Deutschland von Ländern wie Tschechien, Slowenien, Luxemburg und Slowakei deutlich überholt (Eurostat, 2010b). Demgegenüber stoßen unterschiedliche Formen der Weiterbildung wie z. B. externe Seminare oder die Unterweisung durch Kollegen am Arbeitsplatz bei der deutschen Bevölkerung auf großes Interesse und positive Resonanz (Kuwan, Bilger, Gnahs & Seidel, 2006).

► **Obwohl Zweifel an der Wirksamkeit von Weiterbildung in Form von Seminaren und Trainings bestehen, spielen diese Lernformen in Deutschland eine große Rolle.**

Nach einem rasanten Anstieg der Investitionen in Weiterbildung in den gesamten 1980er- und 1990er-Jahren, vor allem nach der Wende im Osten Deutschlands, ist die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung im neuen Jahrtausend leicht zurückgegangen. Dieser Rückgang ist insbesondere innerhalb der neuen Bundesländer festzustellen. In der jüngsten Veröffentlichung der wbmonitor-Klimawerte 2014 (BIBB, 2015a) wird hingegen von einem positiven Trend sowohl in der größtenteils öffentlich-, als auch in der privatfinanzierten Weiterbildungsbran-

che berichtet. Das Zitat des BIBB-Präsidenten Friedrich Esser verdeutlicht das Zusammenspiel von gesamtwirtschaftlicher Lage und der Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten: »Das sehr gute Wirtschaftsklima unterstreicht die wachsende Bedeutung der Weiterbildung im demografischen und technologischen Wandel« (BIBB, 2015b). Auch in der Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft wird aufgezeigt, dass die Unternehmen ihr Engagement in Weiterbildung eher verstärken wollen, da sie dies u. a. als geeignetes Mittel zur Fachkräftesicherung betrachten (Seyda & Werner, 2014).

Im Jahr 2013 wurden in deutschen Unternehmen **33,5 Mrd. Euro** in Weiterbildung investiert (Seyda & Werner, 2014). Im Jahr 2013 gaben Unternehmen insgesamt 1.132 Euro pro Beschäftigten für Trainings aus und damit ca. 9 % pro Mitarbeiter mehr als noch 2010. Davon kann knapp die Hälfte den direkten Weiterbildungskosten für Honorare, Lehrgangs- und Teilnehmergebühren, Reise-, Verpflegungs- und Übernachtungskosten, Medien und Lernmaterialien sowie Mieten zugerechnet werden (Seyda & Werner, 2014). Die andere Hälfte entfiel auf indirekte Kosten wie den Arbeitsstunden der an Weiterbildung teilnehmenden Mitarbeiter. Da die Kosten der Freistellung und des Arbeitsausfalls den Großteil der Weiterbildungskosten ausmachen, investieren Unternehmen zunehmend in kurze, kompakte Weiterbildungsveranstaltungen.

Damit hat das Engagement in der betrieblichen Weiterbildung einen neuen Höchstwert erreicht. Auch der Umfang der Qualifizierung in den Unternehmen hat zugenommen. Verbrachten die Beschäftigten im Jahr 2010 noch 29,4 Stunden in Lehr- und Informationsveranstaltungen, waren es 2013 bereits 32,7 Stunden. Während 1979 die Teilnahmequote an Weiterbildung 10 % betragen hatte, lag sie im Jahr 2003 2,5-mal so hoch. Etwa ein Viertel der Bevölkerung zwischen 19 und 64 Jahren nahm an Kursen oder Lehrgängen zur beruflichen Weiterbildung teil – das waren rund 17 Mio. Teilnehmer (Kuwana et al., 2006; Rosenblatt & Bilger, 2008). Im Jahr 2014 haben sich insgesamt 51 % der Bundesbürger im Alter von 18–64 Jahren weiterqualifiziert – so viele wie nie zuvor (Bilger & Strauß, 2015).

Fast neun von zehn Unternehmen waren 2013 in der Weiterbildung aktiv (Seyda & Werner, 2014).

Dabei gilt:

- **Je größer ein Unternehmen, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass es in der Weiterbildung aktiv ist.**

So engagieren sich von den Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten sogar 98 % in der Weiterbildung (Seyda & Werner, 2012). Dabei wird von knapp 90 % der Unternehmen das Lernen in der Arbeitssituation zur Weiterbildung genutzt. Hierunter wird v. a. die Unterweisung am Arbeitsplatz durch externe Trainer, das Besuchen arbeitsnaher Workshops, Qualitätszirkel sowie Job-Rotation verstanden. Das selbstgesteuerte Lernen mit Medien setzen 86,5 % der befragten Unternehmen ein. Die Teilnahme an Informationsveranstaltungen wie Messen oder Fachtagungen, die auch den Austausch mit Experten außerhalb des Unternehmens ermöglichen, ist in 91 % der befragten Unternehmen üblich. Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiter bei der betrieblichen Weiterbildung häufig finanziell, durch Freistellung von der Arbeit, flexible Arbeitszeiten oder durch Bereitstellung von betrieblichen Ressourcen wie z. B. PC (BIBB 2008). Ein Viertel aller Unternehmen bietet darüber hinaus seinen Kunden Seminare an, 13 % der Unternehmen bietet Weiterbildung auch für unternehmensfremde Personen (Werner, 2006).

Eine Studie des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt, 2013) zeigt, dass klassische Weiterbildungsformen mit 47 % nach wie vor den größten Teil der Weiterbildung ausmachen. Insofern ist es sinnvoll, sich neben dem arbeitsplatznahen und selbstorganisierten Lernen auch mit klassischen Formen der Weiterbildung und ihrer Optimierung zu beschäftigen.

- **In Prognosen von Weiterbildungsexperten und Unternehmen wird erwartet, dass der Weiterbildungsbedarf und die Weiterbildungskosten in der Zukunft ansteigen und Weiterbildungsmaßnahmen in Zukunft noch stärker individualisiert und auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden. (Becker & Gracht, 2014; Werner, 2006).**

Für die Zukunft kann ein steigender Weiterbildungsbedarf und damit einhergehend eine wachsende Bedeutung der Gestaltung nachhaltiger Kom-

petenzentwicklungsmaßnahmen prognostiziert werden. Wie kann diese Einschätzung begründet werden? Was spricht für einen Anstieg des Weiterbildungsbedarfs in der Zukunft? Einige Aspekte sollen im Folgenden beleuchtet werden.

1.2 Weiterbildung als Wettbewerbsvorteil

Der zukünftige Weiterbildungsbedarf lässt sich aus einigen technologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Veränderungen ableiten.

Technologische Veränderungen Paradoxerweise steigen die Anforderungen an den Menschen mit dem Anstieg der Technologisierung. Die sich schnell verändernden Technologien erfordern komplexere kognitive Fähigkeiten von zukünftigen Arbeitnehmern. Die Handhabung von Maschinen erfordert zunehmend metakognitive Fähigkeiten. Statt einfacher, operativer und vorhersehbarer Aufgaben muss der Arbeitnehmer jetzt Schlussfolgerungen ziehen, Diagnosen stellen, Beurteilungen abgeben und Entscheidungen treffen, und das oft unter großem Zeitdruck. Die fortschreitende Entwicklung von Hochtechnologieunternehmen fordert für ihre Belegschaft gut ausgebildete Fachkräfte. Infolgedessen werden die Arbeitsplätze für angelernte oder ungelehrte Arbeitskräfte stark einbrechen. Der Bedarf an gering qualifizierten Arbeitnehmern sinkt weiter, der Bedarf an gut qualifizierten Arbeitnehmern für anspruchsvolle Dienstleistungen nimmt dagegen ständig zu (Allmendinger & Ebner, 2006). Es zeichnet sich eine Verschiebung von der Industrie- zur Wissensgesellschaft ab. Unternehmen können nur wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie ihre Mitarbeiter kontinuierlich weiterbilden. Ein grundlegender Wettbewerbsfaktor liegt somit in der permanenten Aktualisierung des Fachwissens der Mitarbeiter.

Wettbewerbsfaktor Mitarbeiterkompetenz Aus ökonomischer Sicht ist unstrittig, dass Human Resources in Form von einzelnen Mitarbeitern nicht nur einen entscheidenden Beitrag zum wirtschaftlichen Wachstum der Volkswirtschaft, sondern auch zur **Sicherung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit** von Unternehmen leisten (Weiß, 1999).

» Die »Human Resources« sind der »First Value« eines Unternehmens und damit der entscheidende Faktor, um sich in einer auf Wissen und Dienstleistung basierenden Wirtschaft durchzusetzen. Der Mitarbeiter ist nicht mehr nur das notwendige Mittel zum Zweck, dessen Leistung man für den Arbeitsprozess benötigt, sondern steht nun selbst im Mittelpunkt. Auf ihn gilt es zu setzen, ihn gilt es zu fördern (Rohs, 2002, S. 11).

Die Kompetenz der Mitarbeiter wird zum Wettbewerbsfaktor, dem eine initiiierende und limitierende Größe in der Organisation zukommt. Nachhaltigen Schutz vor Konkurrenz kann ein Unternehmen nur dann erreichen, wenn es ihm gelingt, einzigartige und unternehmensspezifische Ressourcen zu entwickeln und zu nutzen (vgl. Resource-based Theory in der Ökonomie; z. B. Wernerfelt, 1984). Der Erfolg von Organisationen wird durch die Kompetenz der in ihr tätigen Personen entscheidend geprägt. **Kompetenz** wird in den nationalen und internationalen Diskussionen **als potenzieller Wettbewerbsfaktor** der Zukunft postuliert. Damit tatsächlich Wettbewerbsvorteile resultieren, müssen Ressourcen knapp, wertvoll, dauerhaft, begrenzt imitierbar, schlecht transferierbar und beschränkt substituierbar sein (Thom & Zaugg, 2001). Mitarbeiterkompetenzen erfüllen diese Forderungen weitgehend (■ Tab. 1.2; Kaufeld, 2006).

➤ **Kompetenzen sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.**

Die Entwicklung von Kompetenzen muss daher von Unternehmen und Mitarbeitern forciert werden.

Mehr als fachliches Know-how In der Vergangenheit stellten Organisationen Mitarbeiter ein, die bestimmte Aufgaben erfüllen konnten, und konzentrierten sich dabei meist auf fachliches Wissen. Diese traditionellen, ausschließlich am Beruf orientierten Auswahl- und Entwicklungsstrategien sind weniger flexibel als kompetenzorientierte Strategien. In einer sich schnell verändernden Wirtschaft erkennen Organisationen zunehmend den Wert einer Belegschaft, die nicht allein von hoch qualifizierten und fachlich versierten Mitarbeitern geprägt

■ Tab. 1.2 Vorteile von Mitarbeiterkompetenzen

Aspekt	Erläuterung
Knapp	Sie lassen sich nicht kurzfristig aufbauen, sondern müssen über einen längeren Zeitraum entwickelt werden.
Wertvoll	Ihre Kompetenz kann sich in einer höheren Produkt- und Dienstleistungsqualität niederschlagen. Dies trägt in Folge zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs bei.
Dauerhaft	Die Bedingung stellt eine laufende Pflege und einen langfristigen Ausbau dar.
Beschränkt imitierbar	Je situations- und unternehmensspezifischer sie entwickelt wurden, desto schwerer sind sie imitierbar.
Schwer übertragbar	Kompetenzen sind nicht 1:1 in andere Unternehmen transferierbar. Die Kompetenz des Mitarbeiters muss in einem neuen Unternehmen zuerst den spezifischen Gegebenheiten angepasst werden.
Beschränkt substituierbar	Kompetenzen können v. a. bei hoch qualifizierten Mitarbeitern und einem großen Ausmaß kontinuierlicher unternehmensinterner und arbeitsintegrierter Kompetenzentwicklung kaum durch andere Ressourcenbündel ersetzt werden.

ist, sondern lernt, sich **an Veränderungen anzupassen**, effektiv zu kommunizieren und zu kooperieren. Diesen Kompetenzen wird neben dem fachlichen Know-how große Bedeutung für das Überleben der Organisation, die Produktivität und die ständige Verbesserung beigemessen. Neben der fachlichen Qualifizierung steigt demnach der **Bedarf überfachlicher Qualifizierung**.

War for Talents Dem ausschließlichen »Einkauf« von Mitarbeiterkompetenzen sind nicht zuletzt aufgrund des demografischen Wandels Grenzen gesetzt. In vielen Unternehmen tobt der »War for Talents«. Unternehmen arbeiten konsequent an ihrer Außendarstellung, um so für geeignete Bewerber im rechten Licht und attraktiv genug zu erscheinen. Sie lassen sich einen »Brand«, also eine eigene Marke als Arbeitgeber entwickeln. Allerdings haben schon manche Bewerber den Eindruck gewonnen, dass das Interesse von Unternehmensseite in dem Moment nachlässt, in dem sie als neue Mitarbeiter in das Unternehmen eintreten (Kieser, 1999). **»Wahre Schönheit kommt von innen«** (Hauser, 2008), warnen Personalexperten in Anlehnung an den Werbeslogan eines Kosmetikprodukts aus den 80er-Jahren. Es droht ein Missverhältnis zwischen dem hohen Einsatz für ein positives Image nach außen im Vergleich zu Aktivitäten im Bereich der systema-

tischen Personalentwicklung und des Kompetenzmanagements.

➤ **Mit der steigenden Konkurrenz um hoch qualifizierte Bewerber wird eine umfassende betriebliche Weiterbildung die Attraktivität eines Unternehmens zusätzlich erhöhen.**

Der Arbeitgeber profitiert von einer Weiterbildung, weil er so zum einen seine Fachkräfte auf dem Stand der Technik hält und für die Zukunft fit macht und zum anderen für potenzielle Arbeitnehmer attraktiver wird.

Beschäftigungsfähigkeit statt Dauerbeschäftigung Die Normalbiografie, im Sinne langjähriger Vollzeitbeschäftigung im gleichen beruflichen Tätigkeitsbereich oder gar im gleichen Betrieb, ist selten geworden. Moderne Biografien sind stattdessen von einem »Mix« unterschiedlicher Erwerbsbeschäftigung wie kurzfristigen Erwerbsverhältnissen, Telearbeit, Leiharbeit, befristeten Verträgen, Teilzeitarbeit oder temporärer Projektarbeit geprägt. Damit wird die **eigene Qualifizierung** zu einer unternehmerischen Aufgabe für jeden Erwerbstätigen. Weiterbildung hält den Arbeitnehmer beschäftigungsfähig, beugt Arbeitslosigkeit vor und bietet im besten Fall Aufstiegschancen. Darüber hinaus kommen Arbeitssuchende um Weiterbildung nicht herum, wenn sie ihren Status halten

Phasen	Personale Einflussfaktoren	Organisationale Einflussfaktoren
(1) Bedarfsfeststellung und Zielsetzung – Erkennen des Lernbedarfs – Formulieren von Lernzielen – Schaffen von Lernvoraussetzungen	– Einstellungen zur Weiterbildung – Lernmotivation – Einholen von Feedback	– Lernförderliche Arbeitsplatzmerkmale – Veränderungsdynamik – Finanzielle und zeitliche Ressourcen – Organisationale Lernkultur
(2) Organisiertes und selbstorganisiertes Lernen – Planen der Lernschritte – Organisiertes und selbstorganisiertes Lernen – Kontrolle des Lernverhaltens	– Selbstwirksamkeit – Selbststeuerungsfähigkeit	– Lernkultur – Qualität der Lernumgebung – Verfügbarkeit von Lernmaterialien
(3) Anwendung, Reflexion und Positionierung – Anwendung des Gelernten – Reflexion und Optimierung der Wissensanwendung – Positionierung der Kompetenz	– Transfermotivation – Ergebniserwartung – Selbstwirksamkeit	– Vorgesetztenverhalten – Gelegenheit zur Wissensanwendung – Soziale Unterstützung – Feedback

■ **Abb. 1.1** Phasen und Einflussfaktoren selbstorganisierter Kompetenzentwicklung (aus Kauffeld, Grote & Frieling, 2009 © 2009 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft·Steuern·Recht GmbH & Co. KG in Stuttgart, mit freundlicher Genehmigung.)

wollen. Nach der Definition der Bundesagentur für Arbeit gilt jemand, der 4 Jahre lang nicht im erlernten Beruf gearbeitet hat, wieder als ungelernt (Jülicher, 2005). Beständiges Hinzulernen, Umlernen und Neulernen wird unabdingbar, wenn der Wechsel von Arbeitsplatz, Betrieb und Beruf sowie Nichterwerbsarbeit Normalität werden. Auch innerhalb eines Betriebs werden durch organisationale Umstrukturierungen oder Fusionen Veränderungen von Arbeitsinhalten zum Dauerzustand. Häufig wird sogar davon gesprochen, dass die klassische Berufskarriere an einem einzigen Arbeitsplatz in einem Unternehmen zur Vergangenheit gehöre. Wenn in Zukunft der Wechsel von Job zu Job zum Normalfall werden sollte, wird die berufliche Weiterbildung die Qualifizierung der »Jobhopper« leisten müssen. Die Eigenverantwortlichkeit von Mitarbeitern für ihr Lernen wird in Unternehmen durch Maßnahmen wie selbstgesteuerte Lernprojekte (► Methodenüberblick: Selbstgesteuerte Lernprojekte) oder die Implementierung von Lernberatern deutlich. Der Mitarbeiter ist gefordert, sich mit der Entwicklung seiner Kompetenzen auseinanderzusetzen. Dabei müssen Arbeitnehmer

auf der Basis ihrer persönlichen Mitverantwortung für ihre Beschäftigungsfähigkeit zunehmend mehr eigene Beiträge für ihre Weiterbildung erbringen. Während in der Vergangenheit die Kosten der betrieblichen Weiterbildung überwiegend von den Unternehmen allein getragen wurden, sind mittlerweile kombinierte Finanzierungsmodelle die Regel. Den Mitarbeitern wird eine finanzielle Eigenbeteiligung zugemutet, Mitarbeiter beteiligen sich an der Weiterbildungszeit durch Weiterbildung an freien Tagen oder durch Zeitkonten.

Demografische Entwicklung Der demografische Wandel bedeutet ein immer weiter sinkendes Angebot an nachrückenden jungen Arbeitskräften. Welche Strategien nutzen Unternehmen bislang?

In vielen Unternehmen dominiert die Strategie, das Problem zu ignorieren: Nur 31,3 % der Betriebe fühlen sich vom Problem des demografischen Wandels in Deutschland betroffen.

Die zweite Strategie, die in Unternehmen aktiv verfolgt wird, ist, sich zu verjüngen: 43 % der Betriebe stellen mehr jüngere Mitarbeiter ein. 17,5 % der

Methodenüberblick: Selbstgesteuerte Lernprojekte

In selbstgesteuerten Lernprojekten wird Lernen als individueller Prozess verstanden, der durch selbstinitiierte formelle und informelle Lernaktivitäten gekennzeichnet ist, die proaktiv und kontinuierlich zur Entwicklung von berufs- bzw. karrierebezogenen Kompetenzen verfolgt werden (Schaper & Sonntag, 2007). Die Phasen und Einflussfaktoren selbstorganisierter Kompetenzentwicklung sollen im Folgenden dargestellt werden (■ Abb. 1.1; Schaper, Mann & Hochholding, 2009). Lernprojekte fungieren als individuelle Lernvorhaben zur eigenverantwortlichen und selbstorganisierten Aneignung ausgewählter berufsbezogener Kompetenzen. Diese zeichnen sich durch klar definierte Zielsetzungen, einen Lernplan sowie systematische Schritte zur Umsetzung und Überprüfung des Lernvorhabens aus (Schaper et al., 2009). Die Schritte zur Durchführung eines Lernprojektes stellen sich wie folgt dar:

- Auswahl des Lernprojektes,
- Formulierung des Lernziels,
- Sammeln möglicher Maßnahmen zur Erreichung des Lernziels,
- Entwurf eines Lernplans,

- Klärung von Problemen und Unterstützungsbedarf,
- Festhalten aller Vereinbarungen,
- Lernphase mit regelmäßigen Lernerfolgskontrollen,
- Anwendung des Gelernten,
- Reflexion des Lernprojekts und
- Positionierung.

Chancen und Risiken. Aktuelle Trends weisen auf eine steigende Eigenverantwortung der Mitarbeiter in Bezug auf ihre berufliche Kompetenzentwicklung hin. Gleichzeitig mangelt es an konkreten, theoretisch und empirisch fundierten Konzepten, die eine Einbettung entsprechender Ansätze zur Förderung einer selbstorganisierten Kompetenzentwicklung wirkungsvoll gestalten können. Unternehmen sind jedoch bei der Initiierung und Unterstützung von Kompetenzentwicklungsaktivitäten ihrer Mitarbeiter in besonderem Maße gefordert, geeignete Rahmenbedingungen für entsprechende Lernaktivitäten bereitzustellen. Darüber hinaus sollten Unternehmen wichtige »Unterstützungssignale« in Form von Ressourcen für entsprechende Lernaktivitäten geben. Eine unternehmensweite Einführung von Konzepten des selbstorganisierten Lernens und

der Kompetenzentwicklung sollte langfristig angelegt sein, um mögliche Widerstände schrittweise aufzulösen. Das vorgestellte Konzept kann herkömmliche Formen der Weiterbildung nicht vollständig ersetzen, sondern stellt im Wesentlichen Möglichkeiten zur Ergänzung und Erweiterung schulungsorientierter und anderer fremdgesteuerter Weiterbildungsformen dar. Der Fokus des selbstgesteuerten Ansatzes liegt darauf, das informelle Lernen am Arbeitsplatz zu intensivieren, zu unterstützen und in systematische Personalentwicklungsaktivitäten einzubinden. Das Spektrum der Lerninhalte ist prinzipiell kaum Einschränkungen unterlegen. Erfolgreiches selbstorganisiertes Lernen stellt außerdem relativ hohe Anforderungen an das Selbstmanagement der Mitarbeiter und Führungskräfte. Weiterhin müssen bestimmte Rahmenbedingungen zur Motivierung und Begleitung der selbstorganisierten Lernaktivitäten realisiert werden. Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, kann der beschriebene Ansatz wirkungsvoll zur Intensivierung und Verbesserung der betrieblichen Personalentwicklung beitragen (Schaper et al., 2009).

Betriebe versuchen, sich von älteren Mitarbeitern durch Frühverrentung zu trennen (BIBB, 2008).

Als Konsequenz der Verjüngungskur gibt es in 41 % der untersuchten Unternehmen keine Beschäftigten über 50 Jahre (Bellmann, 2002; Eckardstein, 2005). Im IT-Bereich liegt das Durchschnittsalter seit Jahren zwischen dem 30. und 40. Lebensjahr. Mitarbeiter in der Softwareentwicklung gehören ab 40 zu den Älteren. Über 40-Jährige sind in der Belegschaft in diesem Bereich praktisch nicht vorhanden (Hien, 2008).

Dass diese Strategien nur noch kurzfristig greifen werden, ist absehbar. Jüngere, gut qualifizierte Arbeitskräfte werden spätestens ab 2015 knapp. Das Rentenalter wird weiter angehoben werden, um die Erwerbstätigenquote Älterer zu erhöhen (■ Abb. 1.2).



■ Abb. 1.2 Karikatur »Der 90. Geburtstag«

Das Alter wird durch das **Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG)** auch in Deutschland ein verpöntes Differenzierungsmerkmal (Kocher, 2004; Ilmarinen & Tempel, 2002; Allmendinger & Ebner, 2006; Müntefering, 2006). In einzelnen Bereichen (z. B. Ingenieure, Pflegekräfte, Ärzte) werden Fachkräfte schon jetzt verzweifelt gesucht, so dass Personalabteilungen gezwungen sein werden, eine dritte Strategie anzuwenden: Sie werden auf die Weiterentwicklung vorhandener (auch älterer) Mitarbeiter setzen.

Die häufigste personalpolitische Reaktion der Unternehmen ist neben der Integration von Zuwanderern und der Schaffung von Arbeitsbedingungen, die die Ausweitung der Arbeitszeit v. a. bei Frauen ermöglichen, die Weiterbildung vorhandener Mitarbeiter (Koppen, 2008).

In diesem Licht erscheint die Benachteiligung älterer Beschäftigter bei der beruflichen Weiterbildung besonders gravierend. Auch 2007 nahmen Jüngere eher an beruflicher Weiterbildung teil als Ältere. Bei den 55- bis 64-jährigen Berufstätigen war ein deutlicher Rückgang der Beteiligung an beruflicher Weiterbildung zu beobachten. Interessanterweise war diese bei den Berufstätigen mittleren Alters am höchsten (Rosenblatt & Bilger, 2008).

Maximierung des Arbeitnehmerpotenzials Durch den Rückgang der Erwerbsbevölkerung gewinnt die Maximierung des Potenzials des einzelnen Arbeitnehmers zunehmend an Bedeutung. Dabei ist nicht nur an ältere Mitarbeiter zu denken. Wenn Frauen oder Beschäftigte mit geringerem Bildungsniveau bei der Weiterbildung vernachlässigt werden, werden Leistungspotenziale verschenkt. Die Zukunft von Unternehmen wird davon abhängen, wie effektiv sie möglichst viele Mitglieder der Gesellschaft einsetzen können. Weiterbildungsmöglichkeiten sind dafür unabdingbar. Bisher sind die Zugangschancen zur beruflichen Weiterbildung alles andere als gleich verteilt. Je höher das Bildungsniveau, der Berufsabschluss und der Berufsstatus, desto höher die Chance, an beruflicher Weiterbildung teilzunehmen. Es gilt das Matthäus-Prinzip »Wer hat, dem wird gegeben« (Bellmann & Leber, 2005, S. 34). Erwerbstätige nehmen viel eher an beruflicher Weiterbildung teil als Nichterwerbstätige, Deutsche ohne Migrationshintergrund viel eher als Deutsche

mit Migrationshintergrund, Männer eher als Frauen (Rosenblatt & Bilger, 2008). Auch die Betriebsgröße und die Branche spielen eine Rolle: Mitarbeiter in größeren Betrieben und im öffentlichen Dienst nehmen wesentlich häufiger an beruflicher Weiterbildung teil als in anderen Bereichen. Am niedrigsten ist die Teilnahmequote im Handwerk (Rosenblatt & Bilger, 2008).

Um die Effekte der Bevölkerungsalterung abzuschwächen, wird über neue Formen der Migrationssteuerung nachgedacht, z. B. durch ein Punktesystem, das u. a. Alter, Beruf und Qualifikationen der Migranten berücksichtigt. Die Erwerbsquote von Frauen wird voraussichtlich ansteigen (Kühntopf & Tivig, 2008) und damit auch der Weiterbildungsbedarf. Der Arbeitsmarkt wird sich also mit hoher Wahrscheinlichkeit zunehmend diversifizieren. Die berufliche Weiterbildung wird sich stärker auf die Bedürfnisse von Frauen und Migranten einstellen müssen.

Ausbildungsdefizite Analysen des Arbeitsmarktes (Reinberg & Hummel, 2003) zeigen, dass der hohe Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften in der High-Tech-Branche und im Dienstleistungsgewerbe einer großen Anzahl junger Menschen mit geringer Ausbildung gegenübersteht, die nicht erfolgreich in die Erwerbsbevölkerung eingegliedert werden konnten. Viele von ihnen weisen einen Migrationshintergrund auf. Obwohl es viele Mitglieder aus diesen Minderheitengruppen geschafft haben, erfolgreich die berufliche Laufbahn oder den technischen Karriereweg einzuschlagen, kommen ebenso viele Langzeitarbeitslose aus diesen Minderheitengruppen. Zukünftig wird die Gesellschaft diese Arbeitskräfte jedoch brauchen. Sie können nur dann erfolgreich eingegliedert werden, wenn Unternehmen die Verpflichtung der Weiterbildung auch für diese Gruppen ernst nehmen. Unternehmen werden Berufsstarter-Ausbildungsprogramme entwickeln müssen, z. B. Lese- und Schreibtrainings. Sie müssen Kooperationen eingehen, um das überlastete und unterfinanzierte Schulsystem und überforderte Eltern zu unterstützen, die bei ggf. schlecht bezahlten Jobs Familie und Beruf unter einen Hut bringen müssen. Es wird nicht ausreichen, einzig auf die Initiative des Berufsanfängers zu setzen. Aktuell zeigt sich bereits, dass viele Unternehmen mit der Quali-