



Kauffeld



Nachhaltige Weiterbildung

Betriebliche Seminare
und Trainings entwickeln,
Erfolge messen,
Transfer sichern



Arbeits-
materialien
im Web

Simone Kauffeld

Nachhaltige Weiterbildung

Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen,
Transfer sichern

Simone Kauffeld

Nachhaltige Weiterbildung

**Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln,
Erfolge messen, Transfer sichern**

Mit 43 Abbildungen, 26 Tabellen und 24 Checklisten

Univ.-Prof. Dr. Simone Kauffeld
Technische Universität Braunschweig
Institut für Psychologie
Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie
Spielmannstr. 19
38106 Braunschweig

ISBN 978-3-540-95953-3 Heidelberg Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zu widerhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin
Springer-Verlag GmbH
ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010
Printed in Germany

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 dürfen.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Joachim Coch
Projektmanagement: Michael Barton
Copyediting: Angela Wirsig-Wolf, Wolfenbüttel
Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis der vorderen Umschlagseite: © imagesource.com
Satz und Digitalisierung der Abbildungen: Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

SPIN 11859901

Gedruckt auf säurefreiem Papier 26 – 5 4 3 2 1 0

Vorwort

Weiterbildung – teuer und nutzlos? Furiose Rundumschläge gegen Seminare, erbarmungslose Einsichten in die Weiterbildungspraxis erschüttern. In Unternehmen wächst der Druck, den Beitrag der Weiterbildung zum strategischen Unternehmenserfolg messbar zu machen. Wie ist dies zu bewerten? Die Diskussion ist eine große Chance für alle, die an wirksamer und nachhaltiger Weiterbildung interessiert sind. Die Zeiten der Zwangsbeglückung ganzer Belegschaften mit dubiosen »rot, grün, gelb«-Seminaren gehören so (hoffentlich) bald der Vergangenheit an. Allen, die an einer Weiterbildung teilnehmen – und auch denjenigen, die sie konzipieren, vorschlagen, genehmigen oder bezahlen, muss klar sein, dass es mit den ein oder zwei Tagen, an denen neue Fähigkeiten oder Wissen vermittelt werden, nicht getan ist. Der Ausweg des in den letzten Jahren vielfach propagierten arbeitsintegrierten Lernens hat sich vielfach als Sackgasse erwiesen: Es verkam zum Lernen nebenbei und war willkommener Anlass, Weiterbildungsbudgets zu streichen.

Wie sieht die Zukunft der Weiterbildung aus? Die Frage ist nicht, **ob** sondern vielmehr, **wie** in Weiterbildung investiert werden muss, damit sie einerseits einen Beitrag zur Unternehmens- und andererseits einen zur Kompetenzentwicklung jedes Einzelnen leisten kann. Unter welchen Voraussetzungen profitieren Mitarbeiter und Unternehmen von Seminaren? Wie sieht Weiterbildung aus, die wirklich nützt? Interessierte Leserinnen und Leser werden bei der Lektüre des Buches möglicherweise auf den ein oder anderen Hinweis stoßen. Um diese Anregungen direkt für die Paxis nutzbar zu machen, sind im Buch zahlreiche Checklisten zu finden, die darüber hinaus in einer ausdruckbaren und teilweise individuell bearbeitbaren Form im Internet zum Download angeboten werden.

Vor der Lektüre bleibt der Dank an Joachim Coch und Michael Barton vom Springer-Verlag für ihren Langmut und ihre Hartnäckigkeit bei dem Entstehen des Buches. Mein herzlicher Dank gilt darüber hinaus v.a. Jessica Willard und Sandra Adam für die Recherche und Zusammenstellung zahlreicher Infoboxen und Abbildungen.

Simone Kauffeld
Braunschweig, 2010

Inhaltsverzeichnis

1	Standard Betriebliche Weiterbildung	1	4	Trainings in Organisationen	71
1.1	Weiterbildung in Zahlen	4	4.1	Der Zeitpunkt des Trainings im Lebenszyklus des Mitarbeiters	75
1.2	Weiterbildung als Wettbewerbsvorteil	6	4.2	Trainingsformen	79
1.3	Nachhaltige Weiterbildung	11	4.2.1	Die Struktur von Trainingsprogrammen	79
1.4	Überblick über das Buch	13	4.2.2	Seminar	80
2	Entwicklung von Trainingsprogrammen	15	4.2.3	E-Learning	94
2.1	Strategische Anbindung von Trainings	16	4.3	Der Lernort im Training	106
2.2	Systematische Planung und Durchführung von Trainings	17	4.3.1	Training on-the-job	106
2.2.1	Stufe 1: Analyse des Trainingsbedarfs	18	4.3.2	Training off-the-job	107
2.2.2	Stufe 2: Festlegung der Trainingsziele	26	4.3.3	Training near-the-job	107
2.2.3	Stufe 3a: Bewertungskriterien festlegen	27	4.4	Nachhaltige Trainingsgestaltung	107
2.2.4	Stufe 3b: Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren für den Transfer	29	5	Ergebnisbezogene Evaluation: Bildungscontrolling fundiert und ökonomisch	109
2.2.5	Stufe 3c: Entwicklung und Selektion der Trainingsmethoden.	30	5.1	Evaluationsstrategien	110
2.2.6	Stufe 4: Implementierung des Trainingsprogramms	34	5.2	Evaluationsmodell	111
2.2.7	Stufe 5: Messung und Evaluation der Trainingsergebnisse	34	5.2.1	Das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick	112
2.3	Software-Unterstützung: Learning-Management-Systeme	35	5.2.2	Was muss bei der Evaluation berücksichtigt werden?	115
3	Lerntheorien	37	5.2.3	Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI)	119
3.1	Behavioristische Ansätze	38	5.2.4	Adaptive Evaluation System for Training	122
3.2	Kognitivistische Ansätze	41	5.2.5	Evaluation der Programmeffizienz: Return on Investment (ROI)	124
3.2.1	Theorie des sozialen Lernens	41	5.3	Trainingsevaluation und Mikropolitik	127
3.2.2	Zielsettingstheorie	44	6	Prozessbezogene Evaluation: Erfolgsfaktoren für den Transfer	129
3.2.3	Erwartungs-Mal-Wert-Theorie	45	6.1	Das Lerntransfer-System-Inventar.	131
3.2.4	Informationsverarbeitungstheorie	46	6.2	Potenzielle Ansatzpunkte für Optimierungen	138
3.3	Motivationstheoretische Ansätze	47	6.3	Integration ergebnis- und prozessbezogener Evaluation	148
3.3.1	Die Bedürfnispyramide	48	7	Die Zukunft von Trainings in Organisationen	153
3.3.2	Das Rubikon-Modell.	49			
3.4	Handlungsorientierte Ansätze	53			
3.4.1	Handlungsregulationstheorie	53			
3.4.2	Handlungslernen	56			
3.5	Konstruktivistische Lernansätze	59		Literatur	163
3.6	Selbstorganisationstheorie	65			
3.7	Neurobiologische Lerntheorien	67			
3.8	Lernen im Erwachsenenalter	69		Sachverzeichnis	171

1 Standard Betriebliche Weiterbildung

- 1.1 Weiterbildung in Zahlen – 4
- 1.2 Weiterbildung als Wettbewerbsvorteil – 6
- 1.3 Nachhaltige Weiterbildung – 11
- 1.4 Überblick über das Buch – 13

Beispiel: Wie nachhaltig ist die Schulung?

Herr M. ist seit 2 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.

Die Ambivalenz in der Weiterbildungsdiskussion spiegelt sich in der Presse wider (Tab. 1.1). **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. Volkswirt-

Tab. 1.1. Berufliche Weiterbildung in der Presse

Einerseits	Andererseits
<ul style="list-style-type: none"> – Betriebliche Weiterbildung wird immer öfter angeboten (Rhein Zeitung, 27.01.2009) – Weiterbildung per Fernunterricht legt zu (Saarbrücker Zeitung, 22.02.2009) – Immer schön weiterlernen! (Die Zeit, 29.11.2007) – Boom in der Weiterbildung (Die Zeit, 20.08.2005) – Weiterbildung trotz Wirtschaftsflaute gefragt (Saarbrücker Zeitung, 17.12.2008) – Weiterbildung: Das kannst du! Weg mit den Blockaden: Lernen lässt sich lernen (FAZ, 22.02.2007) – Trotz Krise nicht auf Weiterbildung verzichten (Saarbrücker Zeitung, 10.02.2009) 	<ul style="list-style-type: none"> – Diskussion um Weiterbildung: Zu Tode gesiegt. Die berufliche Weiterbildung stirbt – und mit ihr eine ganze Denkschule (Süddeutsche Zeitung, 30.06.2005) – Weiterbildung steht nicht hoch im Kurs (Westdeutsche Allgemeine Zeitung, 20.04.2007) – Berufliche Weiterbildung in Deutschland krankt an der Umsetzung (Die Welt, 25.09.2004) – Hürden für die Weiterbildung (Die Welt, 12.11.2005) – Weiterbildung: Jedes dritte Unternehmen hält sich raus (FAZ, 06.08.2007) – Beim Arbeiten schlauer werden: Weiterbildung ist nicht per se eine lohnende Sache (FAZ, 16.11.2004) – Gütesiegel soll Verbrauchern bei der Wahl der Weiterbildung helfen (Die Welt, 06.11.2004)

schaftliche, 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). Dies verdeutlichen aktuelle Pressemitteilungen treffend (► Tab. 1.1).

Übersicht: Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Weiterbildung umfasst 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 (vgl. § 1 Absatz 3 und 4 BBiG). Dazu zählen Fortbildungen und Umschulungen von Arbeitslosen, 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, S. 197). Weiterbildung kann in Präsenzform, in Form von



Fernlehre, als computergestütztes Lernen, als selbstgesteuertes Lernen oder in kombinierter Form stattfinden. Der Begriff »Training« wird im Folgenden genutzt, wenn eine einzelne Trainingsmaßnahme in Unternehmen angesprochen ist. Als Oberbegriff fungiert der Begriff der Weiterbildung.

Auch die **Fortbildung** dient der berufsbezogenen Kompetenzerweiterung von Mitarbeitern. Nach § 1 des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) 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.

Trainings dienen der systematischen Aneignung von Fähigkeiten, Konzepten oder Einstellungen, die zu verbesserter Leistung in einer anderen Umgebung führen (Goldstein & Ford, 2002).

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.

Andererseits existieren **Unsicherheiten über die Effekte** von Weiterbildung: Lohnt sich das Engagement? Rechtfertigt der tatsächliche Nutzen – und nicht nur der angestrebte – die Investitionen? Dies wird in Pressemitteilungen wie »Weiterbildung ist nicht per se eine lohnende Sache«, »Weiterbildung steht nicht hoch im Kurs« oder »Berufliche Weiterbildung in Deutschland krankt an der Umsetzung« deutlich (► Tab. 1.1). Die Weiterbildungs-Zwangsbegleitung ganzer Belegschaften im Ost-West-Transformationsprozess wurde als nicht zielführend und als Kosmetik der Arbeitslosenstatistik entlarvt (Staudt & Kriegesmann, 1999). Wo Stellen fehlen, nützt die beste Qualifizierung nichts.

Von entscheidender Bedeutung ist der Grad, in dem Schulungen 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. 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. Andere konstatieren, dass 80% der Seminare und Trainings am nachhaltigen Lerntransfer scheitern, auch wenn die Teilnehmer mit den Veranstaltungen zufrieden sind. In den USA werden nach Angabe der American Society for Training and Development rund 134 Milliarden Dollar in die Weiterbildung gesteckt (Biech, 2008). In dieser Angabe werden nur direkte Kosten berücksichtigt, Ausfallkosten für die Trainingsteilnahme werden nicht einbezogen. Wenn davon nur 10–30% umgesetzt werden, werden ca. 100 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 einer Billion Dollar, die jedes Jahr verschwendet wird. In Deutschland werden rund 27 Mrd. Euro jährlich in betriebliche Weiterbildung investiert, 21,6 Mrd. Euro, wenn man auf die Angaben vertraut, umsonst (Gris & Gutbrod, 2009). Wenn man den erreichbaren Return on Investment berücksichtigt, wird auch in Deutschland ein Vielfaches verschwendet.

Die berufliche Weiterbildung fällt der um sich greifenden **Kostenreduzierungsstrategie vieler Unternehmen** zum Opfer. 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 Mitarbeitern in vielen Betrieben nicht hoch im Kurs, aller Beschwörungsformeln über die Wichtigkeit des lebenslangen Lernens zum Trotz. 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. Für die Zukunft wird ein steigender

Weiterbildungsbedarf und damit einhergehend eine wachsende Bedeutung der Gestaltung nachhaltiger Kompetenzentwicklungsmaßnahmen prognostiziert und begründet.

1.1 Weiterbildung in Zahlen

Im europäischen Vergleich der betrieblichen Weiterbildung liegt Deutschland nur im Mittelfeld – das zeigt die dritte europäische Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung von 2005 (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2008). In Ländern wie Dänemark und Schweden 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, Luxemburg, Frankreich und Schweden deutlich überholt (Behringer, Moraal & Schönfeld, 2008). 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, Thebis, Gnahs, Sandau & Seidel, 2003).

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

In deutschen Wirtschaftsunternehmen werden für Weiterbildungsmaßnahmen jährlich knapp **27 Mrd. Euro** investiert (Werner, 2006). Im Jahr 2004 gaben Unternehmen insgesamt über 1000 Euro pro Beschäftigten für Trainings aus, davon entfielen 366 Euro auf direkte Weiterbildungskosten für Trainer oder Materialien. Der deutlich höhere Teil entfiel auf indirekte Kosten wie z. B. die Lohnzahlungen während externen Lehrgängen. Hochgerechnet auf alle Beschäftigten in Deutschland bedeutet dies, dass über 9 Mrd. Euro in direkte Weiterbildungskosten investiert wurden (Werner, 2006). Da die Kosten der Freistellung und des Arbeitsausfalls den Großteil der Weiterbildungskosten ausmachen, investieren Unternehmen zunehmend in kurze, kompakte Weiterbildungsveranstaltungen.

Im Berichtssystem Weiterbildung (BMBF, 2005) wird seit 1979 die Teilnahmequote an Weiterbil-

dungsmaßnahmen erfasst. Die **Teilnahmequote** an beruflicher Weiterbildung von 7000 Befragten der **gesamten deutschen Wohnbevölkerung** lag im Jahr 2003 bei **26%**. Damit hat sie sich im Vergleich zum Jahr 2000 um 3 Prozentpunkte verringert. Nach einem rasanten Anstieg in den gesamten 80er und 90er Jahren ist die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung im neuen Jahrtausend leicht zurückgegangen. Dieser Rückgang ist insbesondere innerhalb der neuen Bundesländer festzustellen.

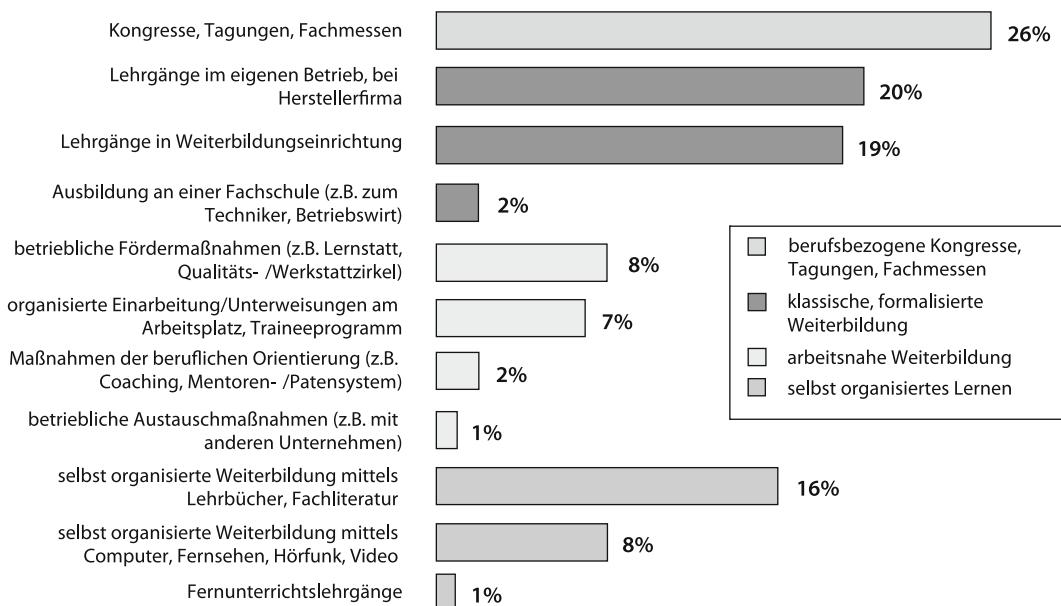
Trotz der rückläufigen Entwicklung in den letzten beiden Erhebungen ist die berufliche Weiterbildung in der **längerfristigen Betrachtung** ein **stark wachsender Bereich**. Während 1979 die Teilnahmequote an Weiterbildung 23% betragen hatte, lag sie im Jahr 2003 2,5-fach so hoch. Etwa ein Viertel der Bevölkerung zwischen 19 und 64 Jahren nahm an Kursen oder Lehrgängen zur beruflichen Weiterbildung teil – das sind rund 13 Mio. Teilnehmer (Kuwan et al., 2003; von Rosenbladt & Bilger, 2008). Die Beschäftigten in Deutschland verbrachten im Jahr 2003 etwa 1,24 Mrd. Stunden in beruflichen Weiterbildungsveranstaltungen (Kuwan et al., 2003).

Nach einer Unternehmensbefragung des Instituts der Deutschen Wirtschaft in Köln von 2004 bieten etwa 84% der Unternehmen ihren Beschäf-

tigten berufliche Weiterbildungsmaßnahmen an. 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 500 Beschäftigten sogar 93% in der Weiterbildung (Werner, 2006). Dabei wird von knapp 82% der Unternehmen das Lernen in der Arbeitssituation zur Weiterbildung genutzt. Hierunter wird v. a. die Unterweisung durch Kollegen oder Vorgesetzte, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Job-Rotation sowie Schulung am Arbeitsplatz verstanden. Das selbstgesteuerte Lernen mit Medien setzen rund 80% der befragten Unternehmen ein. Die Teilnahme an Informationsveranstaltungen wie Messen oder Fachtagungen, die auch den Austausch mit Experten außerhalb des Unternehmens ermöglicht, ist in 76% 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. PCs (CVTS3-Zusatzerhebung, BIBB 2008). Ein Viertel aller Unternehmen bietet



■ Abb. 1.1. Anteile der Unternehmen an Lernformen. (Aus Bundesinstitut für Berufsbildung, 2005.)

darüber hinaus seinen Kunden Seminare an, 13% der Unternehmen bietet Weiterbildung auch für unternehmensfremde Personen (Werner, 2006).

Eine Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB, 2008) zeigt, dass klassische Weiterbildungsformen mit 41% nach wie vor den größten Teil der Weiterbildung ausmachen. Wenn Kongresse, Tagungen und Messen hinzu gezählt werden, sind es sogar 67% (Abb. 1.1). Insofern ist es sinnvoll, sich neben dem arbeitsplatznahen und selbstorganisierten Lernen auch mit klassischen Formen der Weiterbildung und ihrer Optimierung zu beschäftigen.

Die Mehrheit der Unternehmen erwartet, dass der Weiterbildungsbedarf und die Weiterbildungskosten in der Zukunft ansteigen werden und die Weiterbildungsmaßnahmen noch stärker an den speziellen Bedarf der Mitarbeiter angepasst werden (Werner, 2006).

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

ungelernte Arbeitskräfte stark einbrechen. Der Bedarf an gering qualifizierten Arbeitnehmern sinkt weiter, der Bedarf an gut qualifizierten Arbeitnehmern für anspruchsvolle Dienstleistungen nimmt 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 initiierende 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

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.

erfüllen diese Forderungen weitgehend (► Tab. 1.2; Kauffeld, 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 ist, sondern zudem 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 demographischen Wandels Grenzen gesetzt. In vielen Unternehmen tobt der »War for Talents«. Unternehmen arbeiten konsequent an ihrer Aufendarstellung, 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 systematischen 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 Normalbiographie, im Sinne langjähriger Vollzeitbeschäftigung im gleichen beruflichen Tätigkeitsbereich oder gar im gleichen Betrieb, ist selten geworden. Moderne Biographien 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 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 gehören. 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 Implemen-

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. 1.2; Schaper, Mann & Hochholdinger, 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, Mann & Hochholdinger, 2009). Die Schritte zur Durchführung eines Lernprojekts stellen sich wie folgt dar:

- Auswahl des Lernprojekts
- 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
- 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

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. 1.2. 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.)

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, Mann & Hochholzinger, 2009).

tierung von Lernberatern (► Kap. 2) deutlich. Der Mitarbeiter ist gefordert, sich mit der Entwicklung seiner Kompetenzen auseinander zu setzen. 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.

Demographische Entwicklung Der demographische 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 demographischen 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 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; von 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 Erwerbstätigkeitsquote Älterer zu erhöhen (Abb. 1.3).

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 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.

Ein Beispiel für diese dritte Strategie im Umgang mit dem Arbeitskräftemangel lässt sich bereits heute im Ingenieurbereich beobachten. Nach einer Umfrage des Instituts der Deutschen Wirtschaft fehlt es gegenwärtig an 77.000 Ingenieuren in Deutschland (Werner, 2006). Die häufigste personalpolitische Reaktion der Unternehmen ist die Weiterbildung vorhandener Mitarbeiter (van 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

Abb. 1.3. Karikatur »Der 90. Geburtstag«



Alters am höchsten (von Rosenbladt & 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 (Tab. 1.3). **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« (nach 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 (von Rosenbladt & 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 (von Rosenbladt & Bilger, 2008).

Um die Effekte der Bevölkerungsalterung abzuschwächen, wird über **neue Formen der Migrationssteuerung** nachgedacht, beispielsweise 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 Arbeitsmarkts (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 Qualifizierung der Berufsanfänger unzufrieden sind und dass sich elementare Fähigkeiten (z. B. mathematische Grundoperationen) im Vergleich zu früher verschlechtert haben.

1.3 Nachhaltige Weiterbildung

Vor diesem Hintergrund erübrigt sich die Frage, ob in (betriebliche) Weiterbildung investiert werden muss. Arbeitgeber werden nicht darum herumkommen, Position zur betrieblichen Weiterbildung zu beziehen. In den Unternehmen geht es um den Beitrag der Weiterbildung zur konkret messbaren Leistungsverbesserung der Mitarbeiter bei der Erledigung ihrer Aufgaben. Unternehmen suchen nach praktikablen Lösungen für brennende Problemreiche wie Arbeitsverdichtung, Reibungsverluste und Orientierungslosigkeit. Viel naheliegender ist daher die Frage, wie Weiterbildung gestaltet werden muss, damit sie wirksam und nachhaltig ist und Problemlösungen bietet.

Wer ist verantwortlich für die Nachhaltigkeit der Weiterbildung im Unternehmen? Wer sind die

Tab. 1.3. Anteil der Teilgruppen (19–64 Jahre), die 2003 an mindestens einer Form der beruflichen Weiterbildung teilnahmen (Kuwan et al., 2003)

Demographisches Merkmal	Teilgruppe	Teilnahmequote
Gesamt		26
Geschlecht	Männlich	28
	Weiblich	24
Alter	19–34 Jahre	29
	35–49 Jahre	31
	50–64 Jahre	17
Schulbildung	Hauptschulabschluss	16
	Mittlere Reife	32
	Abitur	38
Berufsbildung	Keine Berufsausbildung	11
	Lehre/Berufsfachschule	24
	Meister/andere Fachschule	38
	Hochschulabschluss	44
Erwerbstätigkeit	Erwerbstätig	34
	Nicht erwerbstätig	8
Erwerbstätige nach Berufsstatus	Arbeiter	19
	Angestellter	39
	Beamter	59
Erwerbstätige nach Betriebsgröße	1–99 Beschäftigte	26
	100–999 Beschäftigte	33
	1.000 Beschäftigte und mehr	47
Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen	Industrie	32
	Handwerk	25
	Handel/Dienstleistung	31
	Öffentlicher Dienst	50
Staatszugehörigkeit	Deutsch	27
	Ausländisch	13