

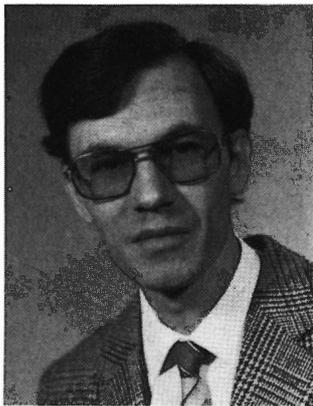
Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben: Barrieren der Weiterbildungsbeteiligung und Vorschläge für Maßnahmen

Christian Drieling, Dieter Gnahs, Beate Seusing

In der gegenwärtigen berufsbildungspolitischen Diskussion ist unumstritten, daß ein wesentlicher Faktor für die Schaffung und Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland in der Qualifikation und Motivation der Beschäftigten liegt. Besonderes Augenmerk richtet sich hierbei auf die Klein- und Mittelbetriebe, denen große Innovationsbereitschaft und -fähigkeit sowie hohe Flexibilität nachgesagt werden und die (auch in Zeiten der Rezession) zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen¹⁾ beigetragen haben.

Wenn also der Qualifikation der Beschäftigten in Klein- und Mittelbetrieben eine zentrale Stellung für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft zukommt, wie sieht es dann aus mit der Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben, welche Barrieren stehen einer (höheren) Weiterbildungsbeteiligung entgegen und wo gibt es hier Ansatzpunkte für Verbesserungen?

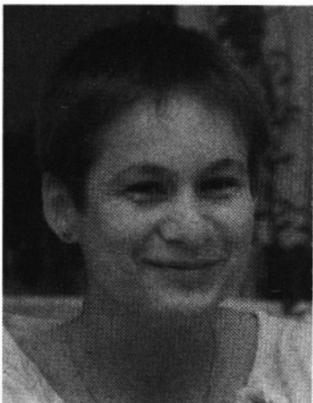
Diese und weitere ähnlich gelagerte Fragestellungen waren Gegenstand eines gemeinsam vom Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung und dem BIBB durchgeführten Projekts „Analyse des beruflichen Weiterbildungsangebots und -bedarfs in ausgewählten Regionen“; aus dem hier einige Ergebnisse zu den o. g. Fragestellungen berichtet werden.



Christian Drieling
Diplom-Soziologe; wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Entwicklungsplanung und Struktur-
forschung GmbH an der Universität Hannover. Arbeitsschwerpunkte: Weiterbildungs-, Berufsbil-
dungs- und Arbeitsmarktforschung.



Dieter Gnahs
Diplom-Volkswirt; Diplom-Soziologe; Leiter des Arbeitsbereichs „Arbeitsmarkt, Aus- und Weiterbil-
dung“ im Institut für Entwicklungsplanung und Struktur-
forschung GmbH an der Universität Hannover. Arbeitsschwerpunkte: berufliche Weiterbildung, Instrumente der Arbeitsmarktpolitik, Wei-
terbildungsstatistik.



Beate Seusing
Soziologin, M. A.; wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für Entwicklungsplanung und Struktur-
forschung GmbH an der Universität Hannover. Arbeitsschwerpunkte: berufliche Weiterbildung, Weiterbildungsstatistik, Frauenforschung.

Zur strukturellen Situation von Klein- und Mittelbetrieben

In Abhandlungen zu Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung im Zusammenhang mit betrieblichen Strukturen wird üblicherweise eine Zuordnung zu den Kategorien „Kleinbetrieb“ bzw. „Mittelbetrieb“ nach der Anzahl der Beschäftigten vorgenommen (z. B. unter 20 Mitarbeiter = Klein-

betrieb, 20 bis unter 1 000 Mitarbeiter = Mittelbetrieb), wobei unterstellt wird, daß ein Zusammenfallen struktureller betrieblicher Eigenheiten, die für die jeweilige Fragestellung relevant sind, mit der Betriebsgrößenklasse gegeben ist.

Hier wird in der Regel angenommen, daß typisch für Klein-/Mittelbetriebe eine Aufgabenstruktur ist, die wenig standardisiert, dabei flexibel und kundennah ist, wobei Einzelfertigung, Reparaturarbeiten oder Kleinserienfertigung vorherrschen.

Als erforderlich für die Erfüllung der betrieblichen Aufgaben wird dementsprechend eine qualifizierte Belegschaft, d. h. mit einem hohen Anteil an qualifizierten Kräften (vor allem Facharbeitern/Gesellen/Gehilfen) gegenüber einem vergleichsweise geringen Anteil an an- und ungelerten Arbeitskräften („Produktionshilfskräften“), angesehen.

Neuere Studien²⁾ zeigen jedoch, daß ein so eindeutiger linearer Zusammenhang hier nicht besteht — auch in Betrieben, deren Beschäftigtenzahlen durchaus eine Eingruppierung in die Kategorien Klein- bzw. Mittelbetrieb rechtfertigen, kann der Anteil der an- und ungelerten Arbeitskräfte im Schnitt weit über 40 Prozent³⁾ liegen. Der Zusammenhang von geringer Beschäftigtenzahl und einem hohen Anteil an Fachkräften ist daher sinnvoll einzuschränken — z. B. auf den Bereich von Betrieben mit einer Beschäftigtenzahl unter 20 **und** einer entsprechenden Aufgabenstruktur.⁴⁾

Dagegen ist das qualitative Merkmal einer geringen formalen Arbeitsteilung im indirekten („overhead“) Bereich in mehr oder minder ausgeprägter Form bei Klein- und Mittelbetrieben durchgängig anzutreffen. Eine Ausdifferenzierung der Aufgaben, wie z. B. Personalentwicklung oder Weiterbildung, in ausschließlich dafür zuständige Personen bzw. Abteilungen ist hier kaum festzustellen⁵⁾,

da aufgrund der Betriebsgröße eine Auslastung nicht gegeben wäre.

Resultat einer solchen betrieblichen Struktur ist häufig eine Vernachlässigung dieser Aufgaben, da die für deren Organisation Zuständigen überlastet sind und weder für die eigene Weiterbildung noch für die Planung der für die Mitarbeiter genügend „Luft“ bleibt.

Weiterbildungsbarrieren in Klein- und Mittelbetrieben

Im folgenden werden Weiterbildungsbarrieren dargestellt und durch Ergebnisse aus der oben genannten Untersuchung illustriert.

Informations- und Beratungsdefizite

Der Weiterbildungsbereich ist nur begrenzt transparent. Das liegt vor allem daran, daß Weiterbildung kein homogenes Gut ist. So können Veranstaltungen gleichen Themas sich in vielfältiger Weise voneinander unterscheiden: Sie variieren nach Dauer, nach dem Ablauf, nach den benutzten Lehr- und Lernmitteln.

Die Vergleichbarkeit der Angebote wird zusätzlich dadurch erschwert, daß nicht alle Weiterbildungseinrichtungen die für die Beurteilung des Preis-Leistungs-Verhältnisses notwendigen Angaben machen (z. B. in den gedruckten Programmen). Auf der anderen Seite sind auch nicht alle Interessenten dazu in der Lage, die Angebote auf ihre Güte hin zu prüfen: Die Erfahrung, die dazu nötig ist, wird (soll) erst durch die Veranstaltung erworben (werden), oder es fehlen einfach die zeitlichen Möglichkeiten, sich einen Überblick zu verschaffen.

Vielfach gelingt es den Interessenten gar nicht, alle in Frage kommenden Veranstaltungen in Erfahrung zu bringen. Die Vielfalt der regional und überregional tätigen einschlägigen Anbieter ist einfach zu groß. Nur in seltenen Fällen gibt

es bisher die Möglichkeit, auf ein Angebotsverzeichnis oder auf eine Weiterbildungsdatenbank zurückzugreifen oder einen kundigen Weiterbildungsberater zu konsultieren. Zudem ist der Weiterbildungsmarkt in ständigem Umbruch, so daß neue Anbieter bzw. Angebote hinzukommen, andere verschwinden.

Die skizzierten objektiven Schwierigkeiten, einen Überblick über den Weiterbildungsmarkt zu erhalten, spiegeln sich auch in den Antworten der Vertreter von 107 befragten Betrieben (Personalleiter, Inhaber etc.) wider: Fast die Hälfte von ihnen (44 %) hält den eigenen Informationsstand über die Möglichkeiten betriebsexterner Weiterbildung für ergänzungsbedürftig. Bei den Kleinbetrieben (unter 20 Beschäftigte) sind es gar 50 %.

Bei den befragten 7 Betrieben mit mehr als 1 000 Beschäftigten wird der Informationsstand in 5 Fällen für ausreichend gehalten. Derartige Betriebe haben Weiterbildungsexperten in ihren Reihen, die sich hauptamtlich mit Bildungsarbeit befassen und so einen guten Marktüberblick gewinnen. Dies muß als deutlicher Vorteil gegenüber den Klein- und Mittelbetrieben gesehen werden.

Klein- und Mittelbetriebe können sich das nicht ausreichend vorhandene Weiterbildungs-Know-how auch nicht über Beratungsleistungen erschließen. Die vorhandenen Beratungsmöglichkeiten (z. B. Betriebsberatung der Kammern oder kommerzielle Unternehmensberater) berücksichtigen vorrangig produktionstechnische, betriebswirtschaftliche und Finanzierungsaspekte und vernachlässigen noch weitgehend Qualifizierungsfragen. Es ist allerdings nicht zu verkennen, daß eine Intensivierung der Qualifizierungs- bzw. im speziellen auch der Weiterbildungsberatung betrieben wird.

Planungsdefizite

Planendes, kalkulierendes Verhalten in bezug auf Weiterbildung findet sich nur in wenigen Großbe-

trieben. Der Kleinbetrieb dagegen reagiert auf Offerten von Herstellern und betriebsexternen Weiterbildungsanbietern. Er bemüht sich im Regelfall nicht darum, einen vollständigen Marktüberblick zu bekommen und dann das für ihn optimale Angebot auszuwählen. Der kleine und mittlere Betrieb führt im Regelfall nur die „unumgängliche“ Weiterbildungsmaßnahme durch, während der Großbetrieb auch vorausschauend Weiterbildung betreibt.

Wie Abb. 1 zeigt, messen rund 86 % der Großbetriebe (1 000 und mehr Beschäftigte), aber nur 48 % bzw. 41 % der kleineren Betriebe (bis 19 Beschäftigte, 20 bis 199 Beschäftigte) Nutzen-Kosten-Überlegungen im Zusammenhang mit Weiterbildung eine mittlere oder sogar große Bedeutung bei.

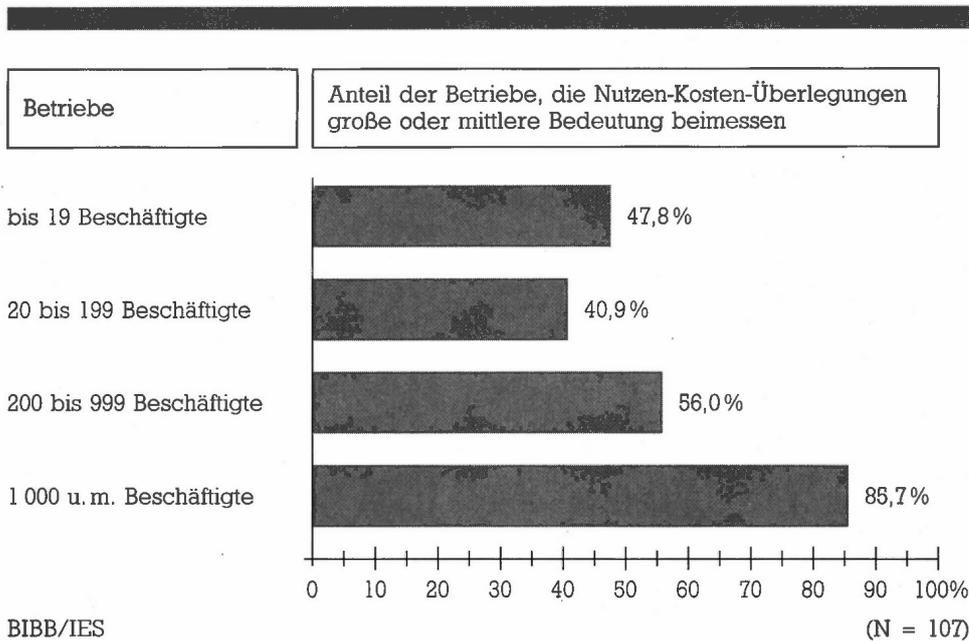
Ein anderes zu beobachtendes Phänomen ist die Präferenz für einen Veranstalter oder eine geringe Zahl von Veranstaltern. Diese Vorauswahl verkürzt zwar den Such- und Auswahlprozeß, engt aber auch die Möglichkeit ein, das beste Angebot auszuwählen, weil bestimmte Möglichkeiten von vornherein ausgeblendet sind.

Im Großbetrieb werden die Weiterbildungsaktivitäten im Regelfall systematisch vorbereitet und geplant (z. B. durch Vorgesetztenbefragung, Auswertung externer Angebote, Problemanalyse). Im Klein- und Mittelbetrieb wird Planung häufig ersetzt durch die „Intuition des Chefs“. Dieses Vorgehen führt — das ist wohl unumstritten — häufig zu richtigen Entscheidungen, birgt aber auch ein hohes Risiko der Fehlentscheidung.

Angebotsdefizite

Der Klein- und Mittelbetrieb ist in hohem Maße auf das außerbetriebliche Angebot angewiesen. Aus eigener Kraft kann er nur in Ausnahmefällen Weiterbildungsveranstaltungen anbieten. Meist stehen wegen der kleinen Zahl von Teilnehmern Aufwand und Ertrag in einem ungünstigen Verhältnis zueinander.

Abbildung 1: Bedeutsamkeit von Nutzen-Kosten-Überlegungen im Zusammenhang mit Weiterbildungsentscheidungen

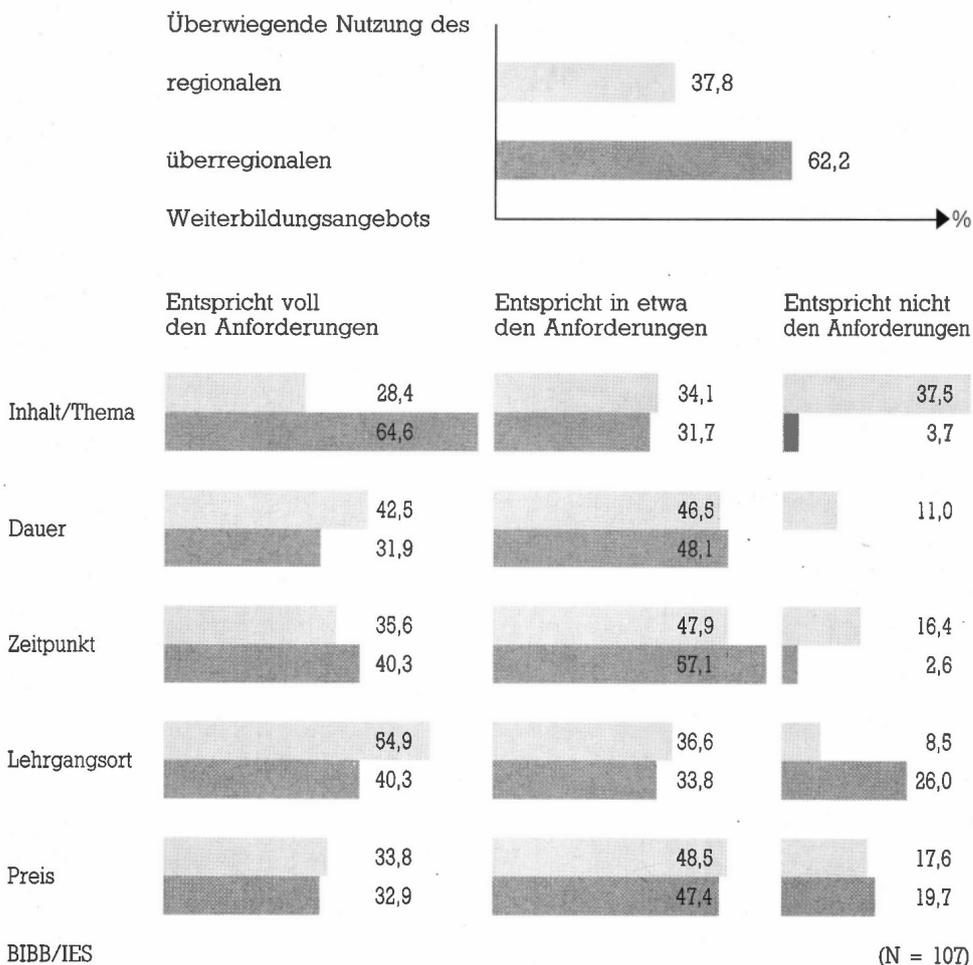


Zur Deckung ihres Weiterbildungsbedarfs greifen die Betriebe in ihrer Mehrzahl auf überregionale Angebote zurück (vgl. Abb. 2). Nur ein gutes Drittel nutzt überwiegend das regionale Angebot.

Die regionale Weiterbildungsorientierung variiert allerdings in starkem Maße zwischen den Betriebsgrößenklassen. So nutzen ein Viertel der Betriebe unter 20 Beschäftigten, aber alle Betriebe mit mehr als 1 000 Beschäftigten überwiegend Weiterbildungsangebote außerhalb der Sitzregion. Die mittleren Betriebe sind zu mehr als zwei Dritteln überregional orientiert.

Der Grund für das skizzierte Weiterbildungsverhalten liegt vor allem darin, daß das überregionale Angebot thematisch besser auf die Bedürfnisse der Betriebe zugeschnitten ist als das regionale. Fast zwei Drittel der befragten Betriebe äußern, daß das überregionale Angebot inhaltlich voll den Anforderungen entspreche. In bezug auf das regionale Angebot wird diese Einschätzung nur von knapp 30 % geteilt. Dieses Ergebnis drückt natürlich auch aus, daß für bestimmte Spezialthemen regional angebotene Weiterbildungsveranstaltungen nicht ausgelastet werden können.

Abbildung 2: Regionales und überregionales Weiterbildungsangebot



Im Hinblick auf die Dauer, den Zeitpunkt und den Preis werden das regionale und das überregionale Weiterbildungsangebot in etwa gleich eingeschätzt.

Die starke Bedeutung des überregionalen Angebots benachteiligt die kleineren Betriebe, die häufig nicht in der Lage sind, zeitlich und finanziell die Belastungen aus der überregionalen Weiterbildung zu tragen. Zudem haben sie im Regelfall keinen direkten Kontakt zum Weiterbildungsanbieter, um z. B. auf die Angebotsgestaltung Einfluß zu nehmen.

Im Rahmen einer der Betriebsbefragung vorgeschalteten Expertenbefragung wurde betont, daß das Weiterbildungsangebot weitgehend bedarfsgerecht sei. Als Defi-

zitbereiche werden genannt: Führungskräfte-schulungen speziell auch für den Bereich der Klein- und Mittelbetriebe sowie Angebote zur Vermittlung von komplementären Qualifikationen (z. B. Technik für Kaufleute).

Handlungsdefizite

Auch wenn der Nutzen von Weiterbildung von fast allen befragten Betrieben anerkannt wird, ist nicht in jedem Fall sichergestellt, daß die Weiterbildungsvorstellungen der Betriebe auch realisiert werden können. Auf entsprechende Fragen nach Hinderungsgründen wurde am häufigsten auf fehlende Freistellungsmöglichkeiten (24,5%, vgl. Abb. 3) verwiesen, wobei lediglich Großbetriebe mit mehr als 1 000 Beschäftigten hier keine Schwierigkeiten sahen. Unterhalb dieser Schwelle zeigt sich bemerkenswerterweise kein weiterer Einfluß der Betriebsgröße.

Weitere relativ häufig genannte Gründe für Abstriche an Weiterbildungsvorstellungen der Betriebe sind: „Kein Interesse der Mitarbeiter“ (13,3 %) und „Kein geeignetes Angebot vorhanden“ (11,2 %). Die Antwortmöglichkeit „Zu hohe Freistellungskosten“ wurde nur von 4,1 % der Betriebe genannt, was

darauf hindeutet, daß es für die Betriebe vorwiegend ein organisatorisches Problem ist, Mitarbeiter für Weiterbildungsmaßnahmen freizustellen.

Handlungsnotwendigkeiten und -ansätze

Die aufgezeigten Defizite und Barrieren können dazu führen, daß eigentlich notwendige Weiterbildungsmaßnahmen gar nicht, zu spät oder suboptimal durchgeführt werden. Es ist an dieser Stelle zu betonen, daß Weiterbildung dem Betrieb nicht nur Kosten verursacht, sondern ihm über erhöhte Produktivität und Motivation der Beschäftigten auch Kosten „erspart“. Letztlich sind neben die möglichen Erträge durchgeführter Weiterbildung auch die Kosten unterlassener Weiterbildung zu stellen.

Diese einfachen Zusammenhänge machen deutlich, daß Schwachstellen im Weiterbildungsbereich möglichst zu vermeiden bzw. zu vermindern oder abzubauen sind. Volkswirtschaftliche und häufig auch betriebswirtschaftlich orientierte Nutzen-Kosten-Kalkulationen

legen dies nahe. Vor diesem Hintergrund sollen nunmehr einige Handlungsansätze skizziert werden.

Maßnahmen zur Verbesserung der Transparenz

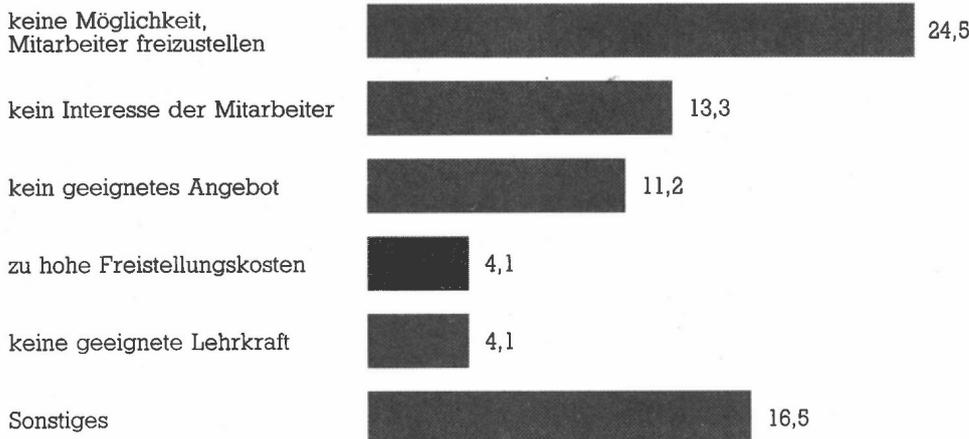
Klein- und Mittelbetriebe brauchen einen einfachen und schnellen Zugriff vor allem auf das regional vorhandene Angebot an beruflicher Weiterbildung. Traditionell geschieht dies durch das Erstellen und Verbreiten von Veranstaltungs- bzw. Veranstalterverzeichnissen. Neue Möglichkeiten bieten hier Weiterbildungsdatenbanken, wie sie in jüngster Zeit an verschiedenen Orten (z. B. in Baden-Württemberg und Niedersachsen) entwickelt und implementiert worden sind. Diese bieten in der Regel Zugriff auf das regionale Angebot aller Träger. Der Interessent hat nun die Möglichkeit, durch Angabe von geeigneten Selektionsmerkmalen (Stichworte, Ort und Datum der Veranstaltung etc.) mittels Computer die für ihn geeigneten Lehrgangsangebote aus dem Gesamtangebot herauszusuchen — der Vorteil liegt also in einem schnellen Überblick über das gesamte potentiell relevante Bildungsangebot.

Ein weiterer Weg, mehr Transparenz herzustellen, ist die Integration der Weiterbildungsberatung in die übliche Betriebsberatung (z. B. der Kammern). Hoffnungsvolle Ansätze in dieser Richtung gilt es auszubauen, um auch in der Beratung die Gleichgewichtigkeit von Investitionen in das Sach- und das Humankapital zu dokumentieren.

Ein weiterer wichtiger Schritt bestünde in der Erhöhung der Vergleichbarkeit von Weiterbildungsangeboten. Diese könnte durch die Definition von Vergleichskriterien, von Veranstaltungstests und ggf. durch die Vergabe von Gütesiegeln erreicht werden (sozusagen ein „Guide Michelin“ für die Weiterbildung).⁶⁾

Maßnahmen zur Verbesserung der Bedarfsfeststellung und -planung
Da Klein- und Mittelbetriebe aus den oben erwähnten Gründen kei-

Abbildung 3: Weiterbildungsbarrieren für Betriebe
Angaben in % (Mehrfachnennungen)



ne ausreichenden Möglichkeiten zur Weiterbildungsplanung aufweisen, können ihnen Planungshilfen nützlich sein. Erste Versuche in dieser Richtung existieren bereits, sie müßten nur verstärkt auf die speziellen Bedürfnisse von Klein- und Mittelbetrieben zugeschnitten sein.⁷⁾

Zu denken ist hier z. B. an einen speziellen Leitfaden zur Weiterbildungsbedarfsfeststellung für Klein- und Mittelbetriebe oder an ein Erfassungsschema für Nutzen und Kosten der Weiterbildung. Solche Instrumente sollen die Entscheidungsprozesse fundieren und rationalisieren, indem sie in Form von „Checklisten“ alle eventuell zu beachtenden Punkte, Argumente und Gegenargumente in das Blickfeld des Entscheiders rücken.

Maßnahmen zur Verbesserung der Angebotspalette

Um einen besseren Austausch von Wirtschaft und Weiterbildungseinrichtungen zu gewährleisten, sollten — ähnlich wie zwischen Schule und Wirtschaft — Gesprächskreise eingerichtet werden, die vor allem dazu dienen, die Bedarfsgerechtigkeit des Angebots an beruflicher Weiterbildung zu erhöhen. Gleichzeitig könnten derartige Gesprächskreise Ausgangspunkt für Kooperationen zwischen regionalen Weiterbildungsanbietern und/oder Betrieben sein.

In einem weiteren Schritt sind Anstrengungen zu unternehmen, um die skizzierten inhaltlichen Lücken im Angebot zu schließen. In erster Linie muß hier auf die Flexibilität des Weiterbildungssektors vertraut werden, die in hohem Maße eine Anpassung von Angebot und Bedarf auf dem Wege der Selbstregulierung bewirkt hat. Ein Impuls kann indes auch mit staatlicher Hilfe gesetzt werden, indem dieser über Modellversuche den Start in weiterbildnerisches Neuland erleichtert.

Anmerkungen:

¹⁾ Vgl.: Cramer, U.: Klein- und Mittelbetriebe: Hoffnungsträger der Beschäftigungspolitik? In MittAB 1/87, S. 15—29.

²⁾ Vgl. Paulsen, B.: Weiterbildung und Organisationsentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben. In BWP, 16. Jg. (1987), Heft 3—4, S. 102—106.

³⁾ Dieser Wert wurde aus empirischen Erhebungen gewonnen. Paulsen weist darauf hin, daß die amtliche Statistik keinen Aufschluß über die Qualifikationsstruktur der gewerblichen Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen im verarbeitenden Gewerbe gibt, da entsprechende Daten nicht erhoben bzw. veröffentlicht werden (vgl.: a. a. O., S. 102).

⁴⁾ Ausnahmen sind auch hier denkbar — so etwa im Dienstleistungsbereich (z. B. Gebäudereinigung), wo auch sehr kleine Betriebe mit über-

wiegend an- und ungelerten Mitarbeitern anzutreffen sind.

⁵⁾ Vgl.: a. a. O., S. 102.

⁶⁾ Im Bereich des Fernunterrichts ist durch das FernUSG bereits die Einhaltung von Mindestanforderungen der Angebote gewährleistet.

⁷⁾ Vgl. Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Möglichkeiten zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs im Betrieb, bearbeitet von W. Malcher, Köln 1988, und P. Faulstich, Qualitätskriterien für Bildungsangebote im Bereich Informationstechniken, hrsg. vom Modellversuch Qualifizierungsberatung, Kassel 1988.

Vom Weiterbildungsträger zum regionalen Dienstleistungszentrum für die mittelständische Wirtschaft

Johannes Koch, Ralf Kraak

Im nationalen wie im internationalen Wettbewerb spielt auch die Qualifikation der Beschäftigten von kleinen und mittleren Unternehmen eine entscheidende Rolle. Bisher war die Qualifikation für allem durch die berufliche Entwicklung bestimmt.

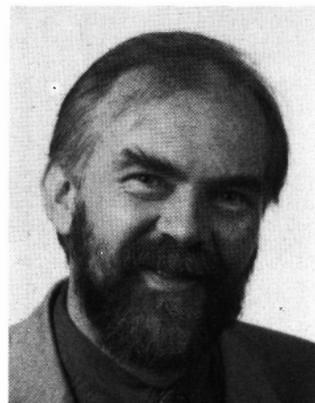
Angesichts kürzer werdender Innovationszyklen und technologischer Sprünge bei Produktions-Verfahren und Werkstoffen reichen Erstausbildung und berufliche Erfahrung nicht mehr aus und gewinnt Weiterbildung eine Schlüsselposition.

Kleine und mittlere Unternehmen können die notwendige Weiterbildung zum Erhalt der vorhandenen und zukünftig noch wichtiger werdenden Flexibilität nicht selbst organisieren.

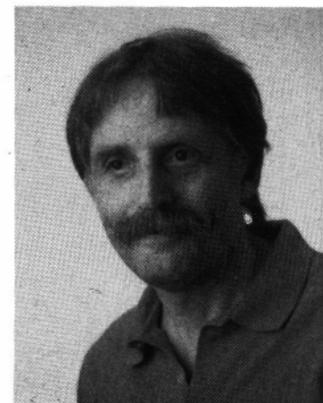
In zwei Projekten untersucht das Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung, Salzgitter, welche Veränderungen notwendig sind, damit Weiterbildungsträger auf diesen Bedarf genau passende Weiterbildungsmaßnahmen entwickeln und anbieten können.

In einem Forschungsprojekt mit 12 Trägern werden vor allem die Bedingungen zur Entwicklung neuer Maßnahmen (neuer Vermittlungsmethoden, neuer Lehrgangsorganisation) untersucht.

In einer Modellversuchsreihe mit 7 Trägern wird entwickelt und erprobt, wie Qualifizierungsberatung als Instrument eingesetzt werden kann, damit den kleinen und mittleren Unternehmen die Serviceleistungen angeboten werden, die im Zusammenhang mit der Qualifikation bisher fehlen.



Johannes Koch
Diplom-Pädagoge; Leiter des Friedrichsdorfer Büros für Bildungsplanung in Salzgitter.



Ralf Kraak
Soziologe M. A.; wissenschaftlicher Mitarbeiter des Friedrichsdorfer Büros für Bildungsplanung in Salzgitter. Dort befaßt mit Fragen der beruflichen Weiterbildung, zur Zeit wissenschaftliche Begleitung der Modellversuchsreihe zur Qualifizierungsberatung.