

<sup>5</sup> Vgl. Stratmann, K.: *Die gewerbliche Lehrlings-  
erziehung in Deutschland*. Bd. 1: *Berufserziehung in  
der ständischen Gesellschaft*. Frankfurt a. M. 1993

<sup>6</sup> Zu dieser Modellbeschreibung vgl. Richter, I.: *Öf-  
fentliche Verantwortung für die berufliche Bildung*.  
Stuttgart 1970, S. 14; die ausführlichen Modellbe-  
schreibungen für Grundtyp 2 und 3 vgl. Greinert,  
W.-D.: *Marktmodell . . .*, a. a. O., S. 146 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Deißinger, Th.: *Die englische Berufserziehung  
im Zeitalter der industriellen Revolution*. Würzburg  
1992

Vgl. Münch, J.: *Berufsbildung und Bildung in den  
USA*. Berlin 1989;

Vgl. Georg, W.: *Berufliche Bildung des Auslands: Ja-  
pan*. Baden-Baden 1993

<sup>8</sup> Vgl. Schriewer, J.: *Alternativen in Europa: Frank-  
reich*. *Lehrlingsausbildung unter dem Anspruch von  
Theorie und Systematik*. In: *Enzyklopädie Erzie-  
hungswissenschaft*, Bd. 9: *Sekundarstufe II, Teil 1:  
Handbuch*, hrsg. von Blankertz, H. u. a. Stuttgart  
1982, S. 250–285

Vgl. ISFOL: *Das berufliche Bildungswesen in Italien*,  
hrsg. vom Europ. Zentrum für die Förderung der Berufs-  
bildung (CEDEFOP), Luxemburg 1988; Lauglo, J.: *Vo-  
cational training: analysis of policy and modes. Case  
studies of Sweden, Germany and Japan*, Paris 1993

<sup>9</sup> Vgl. Koch, R.: *Die Berufsausbildungssysteme in  
Deutschland und Frankreich*. In: Heitmann, W.;  
Greinert, W.-D. (Hrsg.): *Analyseinstrumente in der  
Berufsbildungszusammenarbeit*. Berlin-Schöneberg  
1995, S. 262–272

<sup>10</sup> Vgl. Arnold, R. u. a.: *Duale Berufsbildung in La-  
teinamerika*. Baden-Baden 1986;

Vgl. Schleich, B.: *Förderung der beruflichen Bildung  
in Lateinamerika*. Berlin/Mannheim 1985

<sup>11</sup> Vgl. Greinert, W.-D.: *Das „deutsche System“ der  
Berufsausbildung*. *Geschichte, Organisation, Per-  
spektiven*. Baden-Baden 1993

Vgl. Schermaier, J.: *Die Formen der gewerblichen Be-  
rufserziehung bis zum Facharbeiterniveau in Öster-  
reich*. *Unter besonderer Berücksichtigung des Duo-  
Systems*. Wien 1970

Vgl. Wettstein, E.; Bossy, R. u. a.: *Die Berufsbildung  
der Schweiz. Eine Einführung*. Luzern 1985

<sup>12</sup> Vgl. Greinert, W.-D.: *Das „deutsche System“ . . .*,  
a. a. O., S. 61 ff.

<sup>13</sup> Auf diesen Aspekt hat mich nochmals Th. Deißinger  
im Zusammenhang mit einer Buchbesprechung  
hingewiesen; vgl. *Pädagogische Rundschau* 49  
(1995), S. 87–90

<sup>14</sup> Vgl. Stockmann, R.: *Dreißig Jahre Entwicklung-  
zusammenarbeit auf dem Gebiete der Berufsbildung*.  
In: *Zeitschrift für internationale erziehungs- und sozi-  
alwissenschaftliche Forschung* 10 (1993), S. 299–323

<sup>15</sup> Vgl. Stratmann, K.: *Die gewerbliche . . .*, a. a. O.,  
S. 163 ff.

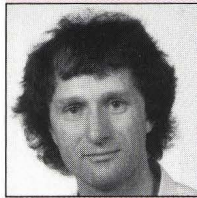
<sup>16</sup> Vgl. z. B. Franzke, R.: *Erkenntnisgehalt und Pra-  
xisverständnis allgemeindidaktischer Ansätze. Ihr  
Beitrag zu einer Didaktik beruflicher Lernprozesse*.  
In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*  
76 (1980), S. 163–178

<sup>17</sup> Vgl. Pätzold, G. (Hrsg.): *Handlungsorientierung  
in der beruflichen Bildung*. Frankfurt a. M. 1992

# Betriebliche Weiterbildung – Ergebnisse einer Befragung von Erwerbstätigen und betrieblichen Experten

## Helmut Kuwan

Leiter des Bereichs „Bil-  
dungsforschung“ bei Infra-  
test Sozialforschung



## Eva Waschbüsch

Projektleiterin im Bereich  
„Bildungsforschung“ bei  
Infra-test Sozialforschung



**Betriebe sind in Deutschland die quantitativ bedeutsamsten Träger beruflicher Weiterbildung. Um mehr über diesen wichtigen Weiterbildungssektor zu erfahren, wurde Infra-test Sozialforschung vom damaligen Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft mit der Untersuchung „Betriebliche Weiterbildung“ beauftragt, die 1994 abgeschlossen wurde. Der vorliegende Beitrag behandelt drei inhaltliche Schwerpunkte: Aspekte der Bedarfsermittlung und Planung betrieblicher Weiterbildung, Zusammenhänge zwischen arbeitsplatzbezogenen Rahmenbedingungen und der Weiterbildungsteilnahme sowie Ansätze zur Erfolgsbeurteilung und Qualitätskontrolle betrieblicher Weiterbildung. Abschließend werden Trends der betrieblichen Weiterbildung skizziert.**

## Konzeption der Untersuchung

Das Forschungsprojekt umfaßte zwei Unter-  
suchungsbausteine:

- eine repräsentative Befragung von Er-  
werbstätigen und
- Leitfadengespräche mit betrieblichen Ex-  
perten.

Die **Repräsentativbefragung** erfolgte als  
schriftliche Nacherhebung bei abhängig Be-  
schäftigten, Kurzarbeitern und Arbeitslosen,  
die im Rahmen des Berichtssystems Weiter-

bildung 1991 befragt worden waren. Insgesamt haben sich 2 095 Personen an dieser Nachbefragung beteiligt<sup>1</sup>; die Ausschöpfungsquote lag bei 51 Prozent.

Ergänzend zu der Repräsentativbefragung bei Erwerbstätigen fanden **Expertengespräche** mit Bildungsverantwortlichen in insgesamt 30 Betrieben statt, darunter jeweils 15 in den west- und ostdeutschen Bundesländern. Bei den befragten Betrieben handelt es sich um 15 Groß-, sieben Mittel- und acht Kleinbetriebe.

Hauptziel der Expertengespräche war eine inhaltliche Ergänzung und Vertiefung der Ergebnisse aus der Erwerbstätigenbefragung. Die Expertengespräche waren als qualitative Interviews konzipiert und wurden von wissenschaftlichen Mitarbeitern anhand eines Gesprächsleitfadens durchgeführt. Die Zielperson variierte in Abhängigkeit von der Betriebsgröße. In Betrieben mit Bildungsabteilungen war der Leiter dieser Abteilung die Zielperson, in kleineren Betrieben ohne Bildungsabteilung wurden der Geschäftsführer oder der Betriebsinhaber befragt.

## Bedarfsermittlung und Planung von Weiterbildung aus betrieblicher Sicht

Bei Fragen der Bedarfserhebung sind drei verschiedene Bereiche betrieblicher Weiterbildungsangebote zu unterscheiden:

- Das **allgemeine** Weiterbildungsangebot, das als offenes Programm ohne fachspezifische oder konkret arbeitsplatzrelevante Inhalte von einigen Großbetrieben offeriert wird.
- Der große Bereich aller sonstigen **fachlichen und überfachlichen**, in jedem Fall aber arbeitsplatzrelevanten Weiterbildungsmaßnahmen.
- Die **Führungskräfte**-Weiterbildung.

Beim allgemeinen Weiterbildungsangebot kommen systematische Bedarfsanalysen sel-

ten vor. Keiner der befragten Experten berichtet über eine systematische Bedarfsanalyse in diesem Sektor.

Bei der Bedarfsermittlung und Planung der sonstigen fachlichen und überfachlichen betrieblichen Weiterbildung zeigen sich Zusammenhänge mit der Betriebsgröße. In Kleinbetrieben und einer Mehrzahl der Mittelbetriebe finden sich kaum systematische Ansätze zur Erhebung des Weiterbildungsbedarfs, während bei einer überwiegenden Zahl der Großbetriebe entsprechende Bemühungen weitgehend „institutionalisiert“ sind.

Fast alle befragten Experten aus kleineren Betrieben geben an, daß sich ihr Weiterbildungsbedarf entweder unmittelbar aus technischen oder organisatorischen Entwicklungen bzw. dem Auftragsgeschehen direkt ableiten läßt, oder sie orientieren sich „reaktiv“ am externen Weiterbildungsmarkt, wie die folgenden Zitate exemplarisch verdeutlichen.

„Wir kaufen einfach ein neues Gerät und da muß sich jemand da einarbeiten – [ . . . ]. Entsprechend der Vorbereitung . . . arbeiten sich die Leute dann selbst ein oder machen irgendwas, damit sie's lernen.“ (Kleinbetrieb Nr. 1 West, Elektronik)

„So strukturiert läuft's nicht. Also wenn wir heute Kurse haben, schreiben wir die aus, das Stammhaus veröffentlicht [Trainings-]Kalender und sagt: Wer will da hin? Wenn nichts kommt, dann schreien wir immer: Warum kommt von Euch niemand? Aber das war's dann auch schon fast. So richtig Bedarf ermitteln –?“ (Kleinbetrieb Nr. 15 West, Filiale, Nachrichtentechnik)

Bei den Betrieben, die eine systematische Erhebung des Weiterbildungsbedarfs anstreben oder betreiben, lassen sich zwei Gruppen unterscheiden: Da sind zunächst die Betriebe, die auf eine „konventionelle Bildungsbedarfsanalyse“ rekurren:

- Auf der Basis von Erfahrungswerten erstellt die für Weiterbildung zuständige Abtei-

lung oder Einheit des Betriebes meist jährlich ein Programm, das als vorläufiges Angebot ausgewählten Führungskräften zur Beurteilung vorgelegt wird. Diese geben ihre Einschätzungen zurück an die „Urheber“. Sie nehmen also eine Korrektivfunktion im Hinblick auf das Angebot wahr, das dann entsprechend den Anregungen modifiziert wird. In der Regel besteht darüber hinaus für die Mitarbeiter die Möglichkeit, Anregungen oder Kritik einzubringen und damit Einfluß auf die Gestaltung des künftigen Angebotes zu nehmen.

Neben dieser „konventionellen“ Bildungsbedarfsanalyse greifen einige der befragten Großbetriebe auf differenziertere Verfahren zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs zurück:

- In einigen Betrieben gehen der Programmplanung Beratungen (z. B. der einzelnen Fachabteilungen) voraus, werden Umfragen bei Führungskräften durchgeführt oder finden Tagungen der Führungskräfte und Weiterbildungsverantwortlichen zum Thema Weiterbildungsbedarf statt.
- In manchen Großbetrieben orientieren sich die Programme auch an den Ergebnissen aus regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen zum Weiterbildungsbedarf, die allerdings – wie fast alle der angewandten Methoden – nicht unumstritten sind.
- Als eines der häufigsten Instrumente zur Bedarfserhebung werden im Halbjahres- oder Jahresturnus durchgeführte Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche genutzt, in denen neben anderen Themen auch der individuelle Weiterbildungsbedarf Beschäftigter diskutiert und von den Vorgesetzten dann gesammelt an die Weiterbildungsabteilungen weitergegeben wird.
- Last but not least beziehen fast alle befragten Betriebe die Analyse externer Daten in ihre Überlegungen zur Gestaltung des Wei-

terbildungsangebotes mit ein. Nicht selten unterstützen gezielte Marktbeobachtungen das Anliegen, den betrieblichen Weiterbildungsbedarf zu ermitteln. Dies geschieht besonders häufig bei Weiterbildungszentralen, die als Profit-Center arbeiten.

**Im Bereich der Führungskräfte-Weiterbildung** stellen sich Fragen der Bedarfsermittlung aus gänzlich anderer Perspektive dar: In allen befragten Betrieben, die Führungskräfte-Weiterbildung anbieten, entscheiden im wesentlichen nicht Weiterbildungsabteilungen oder Zentralen, sondern die Vorstands- und Geschäftsführungsebene über das Weiterbildungsangebot. Die Führungskräfte-Weiterbildung gilt als „Chefsache“.

Die Formen und Zielsetzungen der Führungskräfte-Weiterbildung sind besonders heterogen und vielfältig. Dies gilt auch für die Verfahren der Bedarfsermittlung. Weniger formalisierte Weiterbildung, die an den individuellen Bedürfnissen ansetzt, hat eine sehr hohe Bedeutung.

## Bedarfsermittlung und Planung betrieblicher Weiterbildung aus der Sicht von Erwerbstätigen

Bundesweit berichtet etwa jeder dritte Erwerbstätige (30 Prozent), daß es im Betrieb eine **regelmäßige Weiterbildungsplanung** für die Mitarbeiter gibt – diese Aussage impliziert zugleich, daß in wesentlich weniger als jedem dritten Betrieb eine regelmäßige Weiterbildungsplanung erfolgt.<sup>2</sup> Erwerbstätige in Großbetrieben mit über 1 000 Beschäftigten berichten etwa doppelt so häufig über regelmäßige Weiterbildungsplanungen für die Mitarbeiter als ihre Kollegen aus Kleinbetrieben.

Etwa jeder siebte Erwerbstätige (15 Prozent) kann die Frage, ob es in seinem Betrieb eine

regelmäßige Weiterbildungsplanung für die Mitarbeiter gibt, nicht beantworten. Dies ist ein bemerkenswert hoher Anteil. Insgesamt dürften deshalb die Aussagen der Erwerbstätigen zu dieser Frage als Indikator für die tatsächliche Situation im Betrieb nur begrenzt valide sein. Sie sind jedoch ein Indikator für die **wahrgenommene Situation**.

Für die Beurteilung des Sachverhaltes ist dieser Unterschied weniger zentral, als es zunächst scheinen mag: Eine regelmäßige betriebliche Weiterbildungsplanung für die Mitarbeiter, die den Mitarbeitern unbekannt ist, kann wohl kaum als besonders erfolgversprechend angesehen werden.

In den ostdeutschen Bundesländern kommt eine regelmäßige Weiterbildungsplanung für die Mitarbeiter seltener vor als in den westdeutschen. Während in den ostdeutschen Bundesländern etwa jeder vierte Erwerbstätige über eine regelmäßige Weiterbildungsplanung für die Mitarbeiter berichtet, tut dies in den westdeutschen etwa jeder dritte (32 vs. 24 Prozent).

Die Einschätzungen zu der Frage, ob bei Weiterbildungsmaßnahmen, die den Arbeitsplatz betreffen, **Wünsche und Vorstellungen des Arbeitnehmers** berücksichtigt werden, sind kontrovers: Etwa die Hälfte aller Erwerbstätigen, die in Betrieben mit Weiterbildungsangebot arbeiten, glaubt, daß dies der Fall ist, und etwa ebenso viele sind nicht dieser Ansicht. Daß ihre Wünsche und Vorstellungen berücksichtigt werden, glauben höherqualifizierte Erwerbstätige wesentlich häufiger als niedriger qualifizierte, jüngere öfter als ältere und Angestellte häufiger als Arbeiter. Nach Betriebsgrößenklassen differenziert, nimmt die Berücksichtigung der Wünsche von Erwerbstätigen mit zunehmender Betriebsgröße ab. Dieses für Kleinbetriebe positive Ergebnis wird allerdings dadurch stark relativiert, daß Großbetriebe viel häufiger als Kleinbetriebe betriebliche Weiterbildung anbieten; Kleinbetriebe mit Weiterbildungsangebot stellen eine „Positivauswahl“ dar.

Erwerbstätige und betriebliche Experten stimmen darin überein, daß eine systematische Weiterbildungsplanung vor allem in Großbetrieben vorkommt. Kleinbetriebe betreiben Weiterbildung dagegen eher reaktiv. Der Grad der Planung und Institutionalisierung von betrieblicher Weiterbildung ist aus der Sicht der Experten größer als aus der Sicht der Erwerbstätigen. Dabei läßt sich – insbesondere wenn sich die Aussagen der befragten Experten und Erwerbstätigen auf den gleichen Betrieb beziehen – nicht immer der Eindruck vermeiden, daß die Bildungsexperten eher den „Soll-Zustand“ der betrieblichen Weiterbildung beschreiben und die Erwerbstätigen eher den „Ist-Zustand“.

## Arbeitsplatzbezogene Rahmenbedingungen und Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung

Während Zusammenhänge zwischen individuellen Merkmalen und der beruflichen Weiterbildungsteilnahme häufig untersucht wurden, gibt es bislang kaum repräsentative Analysen über den Einfluß arbeitsplatzbezogener Rahmenbedingungen. Eine These in diesem Zusammenhang lautet, daß **abwechslungsreiche Arbeit** mehr Anreize für Weiterbildung bietet und die Lernmotivation fördert, während wenig abwechslungsreiche bzw. monotone Tätigkeiten in die entgegengesetzte Richtung wirken.

Von den Erwerbstätigen, die ihre Arbeit als sehr abwechslungsreich empfinden, hat sich etwa jeder dritte an betrieblicher Weiterbildung<sup>3</sup> beteiligt; von denen, die ihre Arbeit für nicht abwechslungsreich halten, war es etwa jeder achte.<sup>4</sup>

Diese Ergebnisse stützen die These, daß sich eine abwechslungsreiche Tätigkeit eher lernfördernd und eine nicht abwechslungsreiche Tätigkeit eher lernhemmend auswirken.

Auch zwischen **Veränderungen der Arbeitstätigkeit** und der Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung lassen sich Zusammenhänge erkennen. Erwerbstätige, deren Arbeitsaufgaben sich im letzten Jahr geändert haben, nehmen häufiger an betrieblicher Weiterbildung teil. Dies gilt ebenso für Erwerbstätige, von denen jetzt ganz neue Kenntnisse verlangt werden und für jene, deren Tätigkeit im Zeitraum des letzten Jahres abwechslungsreicher geworden ist. Die genannten Zusammenhänge zeigen sich in den alten und neuen Bundesländern in ähnlicher Weise (vgl. Tabelle 1). Tabelle 1 verdeutlicht weiterhin, daß Erwerbstätige, die an neuen Maschinen oder Anlagen arbeiten, überdurchschnittlich oft an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen (34 Prozent). Erwerbstätige, an deren Arbeitsplatz computergesteuerte Arbeitsmittel/Anlagen eingeführt wurden, nehmen noch etwas häufiger an betrieblicher Weiterbildung teil (38 Prozent).

Unzureichende Regelungen für die Übernahme anfallender Arbeiten bei einer längeren Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung können eine Weiterbildungsbarriere darstellen. Dies gilt vor allem in Kleinbetrieben, wo sich die Erwerbstätigen in stärkerem Maße Vertretungsproblemen gegenübersehen als in Großbetrieben.

Wie **transparent** ist die betriebliche Weiterbildung nach Einschätzung der Erwerbstätigen? Bundesweit berichten 69 Prozent der Erwerbstätigen aus dieser Teilgruppe, daß das betriebliche Weiterbildungsangebot für jeden Beschäftigten zugänglich bekannt gemacht wird. In den ostdeutschen Bundesländern liegt der Anteilswert etwas niedriger als in den westdeutschen.

Bemerkenswert erscheint, daß von den Erwerbstätigen aus Betrieben, in denen das Weiterbildungsangebot öffentlich bekannt gemacht wird, immerhin 41 Prozent mehr Information und Beratung zur betrieblichen Weiterbildung wünschen. Dies ist ein Hin-

Tabelle 1: **Ausgewählte arbeitsplatzbezogene Rahmenbedingungen und Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung**

	Teilnahmequote in %			
	BRD	West	Ost	
Abwechslungsreiche Arbeit	Ja	32	31	34
	Nein	13	12	15
<b>Veränderung von Arbeitsaufgaben</b>				
Ganz neue Kenntnisse verlangt	Ja	35	34	38
	Nein	24	24	22
Abwechslungsreichere Tätigkeit	Ja	36	35	38
	Nein	22	23	21
Geänderte Arbeitsaufgaben	Ja	33	32	34
	Nein	26	26	27
Neue Maschinen/Anlagen	Ja	34	35	34
	Nein	24	23	27
Neue Maschinen/Anlagen	*	38	38	40
	**	24	24	25

\* computergesteuert  
\*\* nicht computergesteuert

weis darauf, daß bei manchen Erwerbstätigen nicht in erster Linie Informationsdefizite, sondern eher zu geringe oder zu wenig bekannte Beratungsmöglichkeiten das Hauptproblem sein dürften.

Aus der Expertenbefragung lassen sich Aussagen zum Zugang zur betrieblichen Weiterbildung ableiten. Die folgenden Zitate verdeutlichen, daß es eine „Filterfunktion“ der Vorgesetzten gibt:

„Dann, wenn wir das konkrete Erfordernis sehen und meinen, hier ist Handlungsbedarf, dann treffen wir auch die Auswahl, personell [. . .]. Das muß schon mit Bedacht geschehen.“ (Mittelbetrieb, Nr. 3 Ost, Baugewerbe)

„[Daß ein Mitarbeiter Weiterbildung selbst nachfragt], . . . passiert immer mal, . . . das freut uns auch . . ., nur daß wir dann in diesem Fall den Mitarbeiter zu seinem Abteilungsleiter zurückschicken. Weil, er

muß ja dann absprechen, wie ist das besetzungsmäßig möglich.“ (Großbetrieb Nr. 1 Ost, Einzelhandel)

Umgekehrt kann sich ein Beschäftigter manchmal nur schwer einer Teilnahme entziehen: Diese „Verpflichtung“ zur Teilnahme erfolgt meist indirekt, etwa indem sich ohne die Teilnahme Aufstiegsmöglichkeiten von vornherein verschließen oder sein Arbeitsplatz „wackelt“.

Auch wenn bei der Interpretation der Ergebnisse Vorsicht angebracht ist<sup>5</sup>, scheint sich die **Institutionalisierung und Planung** von Weiterbildung im Betrieb positiv auf die Weiterbildungsteilnahme der Erwerbstätigen auszuwirken. Erwerbstätige nehmen wesentlich häufiger an betrieblicher Weiterbildung teil, wenn es eine Weiterbildungsabteilung, eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung oder eine regelmäßige Weiterbildungsplanung für die Mitarbeiter gibt.

Tabelle 2: **Institutionalisierte Weiterbildungsplanung und Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung**

		Teilnahmequote in %		
		BRD	West	Ost
Weiterbildungsabteilung	Ja	41	40	44
	Nein	22	21	26
Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung	Ja	40	38	44
	Nein	22	22	22
Regelmäßige Weiterbildungsplanung für die Mitarbeiter	Ja	47	47	51
	Nein	18	18	21

Institutionalisierung und Planung von Weiterbildung findet vor allem in Großbetrieben statt. Erwerbstätige aus Großbetrieben beteiligen sich häufiger an betrieblicher Weiterbildung als Erwerbstätige in kleinen Betrieben. Berücksichtigt man diesen Effekt, so schwächen sich die dargestellten Zusammenhänge zwar ab, verschwinden aber nicht.

Versucht man abschließend, den Einfluß betrieblicher Rahmenbedingungen auf die betriebliche Weiterbildungsteilnahme zu beurteilen, so sind vor allem vier Punkte hervorzuheben:

- Nicht jeder Betrieb bietet den Beschäftigten Weiterbildungsmöglichkeiten an. Wo dies nicht geschieht, ist den Erwerbstätigen der Weg zur betrieblichen Weiterbildung de facto versperrt, da nur ein sehr geringer Teil des betrieblichen Weiterbildungsangebots für betriebsexterne Teilnehmer offensteht.
- Bei der Transparenz betrieblicher Weiterbildung gibt es teilweise erhebliche Probleme.
- Wie vor allem die Ergebnisse der Expertenbefragungen zeigen, erfolgt der Zugang zur betrieblichen Weiterbildung meist über die „Filterfunktion“ des Vorgesetzten. Ein unmittelbarer Zugang der Erwerbstätigen zu betrieblicher Weiterbildung ist oft nicht gegeben.

- Die Institutionalisierung und Planung von Weiterbildung scheint einen positiven Einfluß auf die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung zu haben.

### Erfolgsbeurteilung und Qualitätskontrolle betrieblicher Weiterbildung

Die meisten befragten **Kleinbetriebe** fördern weder eigene Weiterbildung durch, noch fördern sie die externe Weiterbildungsteilnahme ihrer Mitarbeiter. Die betrieblichen Experten sehen sich in diesen Fällen außerstande, den Erfolg von Weiterbildung zu beurteilen.

Experten aus Kleinbetrieben, die eine Teilnahme an externer Weiterbildung fördern oder diese selbst anbieten, sehen Weiterbildung meist als sinnvoll an und beurteilen sie positiv. Allerdings ist auf Nachfragen zu erkennen, daß keine systematischen Erfolgskontrollen stattfinden. Die positive Einschätzung gründet sich weniger auf Fakten als auf ein „Gefühl“ des Inhabers oder Geschäftsführers.

Im Unterschied zu den Kleinbetrieben fördern fast alle untersuchten **Mittelbetriebe** entweder die externe Weiterbildung von Mit-

arbeitern oder führen selbst betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen durch. Allerdings fehlen auch hier systematische Erfolgskontrollen weitgehend. Alles in allem sind die Unterschiede bei der Erfolgsbeurteilung und Qualitätskontrolle betrieblicher Weiterbildung zwischen den von uns befragten Klein- und Mittelbetrieben nur graduell.

Anders als bei den Klein- und Mittelbetrieben gibt es bei allen befragten Großbetrieben Ansätze zur Erfolgsbeurteilung und Qualitätskontrolle von Weiterbildung. Unterschiede beziehen sich vor allem auf zwei Facetten:

- Die **Reichweite** des Qualitätsbegriffs: Beziehen sich vorhandene Ansätze nur auf die Sicherung der Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen oder werden auch Aspekte der Zugangs- und Transferqualität berücksichtigt?
- Wie **systematisch und regelmäßig** werden Erfolgsbeurteilungen und Qualitätskontrollen durchgeführt?

Um die Unterschiede zu verdeutlichen, beschreiben wir im folgenden exemplarisch die praktizierten Ansätze in den Großbetrieben, die Erfolgskontrollen am wenigsten systematisch (Beispiel 1) bzw. am systematischsten (Beispiel 2) entwickelt haben. Beide Betriebe gehören der gleichen Branche an.

**Beispiel 1:** Im Weiterbildungsprogramm des Betriebs befindet sich ein Gesprächsleitfaden zur Vor- und Nachbereitung der Teilnahme an Weiterbildung. Abteilungsleiter sollen diesen Leitfaden vor und nach der Weiterbildungsmaßnahme mit den Teilnehmern gemeinsam bearbeiten. Auf diese Weise können Anregungen und Informationen über einzelne Maßnahmen an die Weiterbildungsabteilung weitergegeben werden. Die Vor- und Nachbereitung mit den Teilnehmern ist eine Empfehlung; ihre Einhaltung wird nicht systematisch überprüft.

Als indirekte, aber wichtige Rückmeldung über die Qualität von Maßnahmen gelten außerdem die jeweiligen Anmeldezahlen. Über

die skizzierten Ansätze hinaus gibt es keine Kontrolle des Erfolgs oder der Qualität. Auch für die Zukunft sind keine weiteren Maßnahmen konkret geplant. (Großbetrieb Nr. 3 West, Elektrotechnik)

**Beispiel 2:** Angesichts der Schwierigkeiten bei der Messung von Qualität wird ein großer Teil der Investitionen zur Qualitätssicherung dafür verwendet, „die richtigen Fragen stellen zu können“. Um Erfolgskriterien festzulegen, treffen sich Weiterbildungsanbieter und eventuelle Nachfrager (Abteilungsleiter, Management etc.) jährlich vor der Konzeptentwicklung für ein neues Programm zum Brainstorming. Dies wird als erstes Kriterium für eine Qualitätssicherung in der Weiterbildung angesehen, eine Weiterbildungskontrolle im Vorfeld der Maßnahme:

„Dann lassen wir die Nachfrager überlegen: Wenn nichts vorgegeben wäre und man könnte zaubern, wie sähen dann ideale Prozesse und Bedingungen am Arbeitsplatz aus, wie könnte man die höchste Effektivität erzielen . . . und: Woran würdet Ihr in sechs Monaten ablesen können, daß eine Maßnahme was gebracht hat? An welchen Zahlen, Veränderungen würdet Ihr es festmachen? Dann wird in einem Roundtable-Brainstorming überlegt: Was muß man tun, damit das passiert?“ (Großbetrieb Nr. 14 West, Elektrotechnik)

Als zweites Kriterium der Qualitätssicherung wird die gezielte Auswahl von Teilnehmern angesehen. Abgesehen von diesen Kriterien im Vorfeld einer Maßnahme wird der Erfolg mit einem Vierstufenmodell gemessen:

- Fragebogenerhebungen zur Zufriedenheit der Teilnehmer
- regelmäßige Tests zur Messung des Erfolgs von fachspezifischen Maßnahmen
- Nachbefragungen zur Anwendbarkeit des Wissens; befragt werden Teilnehmer und verantwortliche Vorgesetzte sechs Monate nach der Teilnahme
- punktuelle Vergleiche der Geschäftsergebnisse vor und nach der Teilnahme an Weiterbildung.

## Trends der betrieblichen Weiterbildung

Hinweise auf künftige Entwicklungen bei der betrieblichen Weiterbildung lassen sich nicht aus der Repräsentativbefragung von Erwerbstätigen, sondern nur aus den Gesprächen mit den betrieblichen Experten ableiten. Die befragten Experten aus den **Kleinbetrieben** erwarten für die Zukunft keine gravierenden Veränderungen bei der betrieblichen Weiterbildung; Experten aus **Mittelbetrieben** sehen dies ähnlich. Im Unterschied dazu rechnen alle befragten Experten aus **Großbetrieben** mit Veränderungen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung.

Im folgenden werden zunächst die Trends wiedergegeben, die von allen oder fast allen befragten Experten aus Großbetrieben genannt wurden (Trends erster Ordnung). Anschließend werden solche Trends dargestellt, die von mehreren Experten genannt und von keinem explizit angezweifelt wurden (Trends zweiter Ordnung).

### Trends erster Ordnung

- neue Rolle der Vorgesetzten
- Zunahme von arbeitsplatzbezogenen/praxisnahen Trainings
- Teamschulungen
- interkulturelles Training.

Die **neue Rolle der Vorgesetzten** wird übereinstimmend hervorgehoben. In den meisten befragten Großbetrieben findet sich der Grundgedanke der Veränderung des Betriebs von oben nach unten, wobei angenommen wird, daß sich jede „Regung“ im obersten Management indirekt bis in die unterste Beschäftigungsebene fortpflanzt und deshalb die Multiplikatoren an der Spitze des Betriebs besonders gefördert und gefordert werden sollen. Dabei gibt es allerdings unterschiedliche Akzentsetzungen. Nicht immer zielen die Maßnahmen darauf ab, Hierarchien abzubauen und die Verantwortung der Mit-

arbeiter zu vergrößern; manchmal wird explizit beabsichtigt, die Rolle der Vorgesetzten zu stärken.

Die zunehmende Bedeutung des **arbeitsplatzbezogenen, praxisnahen Trainings** wird nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für Fachkräfte hervorgehoben. Die **Zunahme von Teamschulungen** ist ebenfalls ein durchgängiger Trend. Die Betriebe versprechen sich davon eine Erleichterung des Transfers der vermittelten Kenntnisse in die alltägliche Arbeitssituation, steigende Praxisorientierung und, last not least, Kosteneinsparungen.

Als „Nebeneffekt“ der Zunahme von Teamschulungen und der stärkeren Einbeziehung des Umfeldes im Betrieb verschieben sich zugleich auch die Tätigkeitsgrenzen der Bildungsverantwortlichen: Weiterbildungsabteilungen und -zentralen gewinnen zunehmend an Bedeutung als betriebsinterne Beratungsinstanzen. Wollte man dieses Aufgabenfeld sehr weit fassen, so würde letztlich die gesamte Unternehmenskultur auf dem Prüfstand stehen. Allerdings beabsichtigt keiner der befragten Großbetriebe, so weit zu gehen.

Die wachsende Bedeutung **interkulturellen Lernens** bezieht sich vor allem auf den Führungskräftebereich.

Zu beachten ist, daß die Darstellung idealtypisch ist: In der Realität werden Elemente der beschriebenen Trends kombiniert, so z. B. Ausweitung des Arbeitsplatzbezugs von Weiterbildung in Verbindung mit Teamschulungen; Führungskräfte-Training in der Arbeitssituation usw.

### Trends zweiter Ordnung

- Zeitbeteiligung der Mitarbeiter
- aufeinander aufbauende Trainingseinheiten
- stärkere Nachfrageorientierung.

Manche betrieblichen Experten sehen eine zunehmende Tendenz zur **Zeitbeteiligung**

**der Mitarbeiter**, insbesondere bei Maßnahmen, die nicht unmittelbar funktions- oder arbeitsplatzrelevant sind. Andere Experten betonen, daß diese Ausweitung in den letzten Jahren zwar erfolgt sei, daß man aber die Grenzen bei den Themen, die für Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit geeignet sind, weitgehend erreicht habe.

Manche betrieblichen Experten rechnen mit einem **Ausbau der Weiterbildung in Form von mehr aufeinander aufbauenden Trainingseinheiten**. Sie versprechen sich davon vor allem zwei Vorteile:

Da die in einer Stufe erworbenen Kenntnisse zugleich Voraussetzungen für die nachfolgende Stufe sind, können Lernerfolge stabilisiert werden. Zum anderen lassen sich Transferprobleme besser erkennen, weil die Mitarbeiter zwischenzeitlich erfahren haben, welche Hindernisse einer Anwendung der erworbenen Kenntnisse im betrieblichen Alltag entgegenstehen.

Eine **Tendenz zur stärkeren Nachfrageorientierung** des Weiterbildungsangebots ist in allen Gesprächen zu erkennen, oft allerdings nur implizit.

Strittig ist die künftige Rolle des **selbstgesteuerten Lernens**. Während einzelne Experten der Ansicht sind, daß dem selbstgesteuerten Lernen die Zukunft gehöre, halten andere von einem weiteren Ausbau dieses Bereichs nichts. Bei keiner anderen Lernform divergieren die Einschätzungen ähnlich stark.

## Ausblick

Die Ergebnisse der Untersuchung liefern über die Beschreibung der betrieblichen Weiterbildung aus der Sicht von Erwerbstätigen und betrieblichen Experten hinaus einige Hinweise zu bildungspolitisch wichtigen Fragen. Hier sind vor allem drei Punkte zu nennen:

- Die große Bedeutung, die den betrieblichen Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren für die Weiterbildungsteilnahme zukommt, spricht dafür, daß auch **bildungsferne Gruppen** für die Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung gewonnen werden können. Dabei kommt einer gezielten persönlichen Ansprache durch Personen, die als kompetent und glaubwürdig eingeschätzt werden, große Bedeutung zu. Der Erfolg dieser Ansprache hängt außerdem davon ab, inwieweit es gelingt, zu verdeutlichen, daß die Weiterbildung anwendungsbezogen erfolgt, sich für die individuelle berufliche Situation als nützlich erweist und daß die Anforderungen zu bewältigen sind. Die zunehmende Tendenz zu arbeitsplatznahem Lernen kann dazu beitragen, Weiterbildungsbarrieren zu verringern. Vor diesem Hintergrund erscheint eine noch stärkere Einbeziehung von Betrieben und insbesondere auch von arbeitsplatznahen Lernformen in öffentlich geförderte Weiterbildungsmaßnahmen für Problemgruppen als empfehlenswert.

- Wie dargestellt, befinden sich **Kleinbetriebe** am „Weiterbildungsmarkt“ in vielerlei Hinsicht in einer völlig anderen Situation als Großbetriebe. Während Großbetriebe im allgemeinen aktiv-strategisch agieren, verhalten sich Kleinbetriebe meist reaktiv. Ähnlich wie für weiterbildungsinteressierte Individuen ist für Kleinbetriebe die Verbesserung der Information und Beratung zu Weiterbildungsfragen, z. B. in Form von praxisorientierten Empfehlungen, Leitfäden, Checklisten usw., sehr wichtig.

- Die insgesamt wachsende Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung in Großbetrieben geht mit einer zunehmenden **Effizienzorientierung** einher. Dies bezieht sich auf die Aus- und Weiterbildung. Auch wenn Weiterbildung nicht als Alternative zur Ausbildung im dualen System zu sehen ist, gibt es Anzeichen dafür, daß sich u. a. aufgrund von Kosten- bzw. Effizienzerwägungen der relative Stellenwert von Aus- und Weiterbildung

in Großbetrieben verändert. Für die Berufsbildungsforschung erscheint es deshalb künftig dringend geboten, Entwicklungen bei der betrieblichen Aus- und Weiterbildung nicht in „splendid isolation“, sondern in ihrem Zusammenwirken zu betrachten.

### Anmerkungen:

<sup>1</sup> An der Befragung haben sich 952 Personen aus den west- und 1 143 aus den ostdeutschen Bundesländern beteiligt.

<sup>2</sup> Dies erklärt sich daraus, daß eine regelmäßige Weiterbildungsplanung in Großbetrieben häufiger stattfindet als in Kleinbetrieben. Großbetrieben kommt bei einer Befragung von Erwerbstätigen – zu Recht – ein höheres Gewicht zu als Kleinbetrieben. Bei einer betriebsproportionalen Betrachtung würde sich der Anteilswert der Betriebe mit Weiterbildungsplanung stark an die Quote der Kleinbetriebe mit weniger als 100 Beschäftigten annähern, die bei knapp 20 Prozent liegt.

<sup>3</sup> Zur genauen Abgrenzung des Begriffs „betriebliche Weiterbildung“ vgl. Kuwan, H./Waschbüsch, E., Heft 5/1994 der Reihe „Bildung Wissenschaft Aktuell“, BMBW (Hrsg.), Bonn 1994, S. 33–36

<sup>4</sup> Obwohl vor allem die Personengruppen mit ohnehin unterdurchschnittlicher Weiterbildungsbeteiligung häufiger nicht abwechslungsreiche Tätigkeiten ausüben, kann der Zusammenhang zwischen der Arbeitssituation und der Weiterbildungsteilnahme nicht nur auf einen Struktureffekt zurückgeführt werden.

<sup>5</sup> Im Rahmen repräsentativer Befragungen läßt sich das Zusammenspiel verschiedener Faktoren, die in der individuellen Lebenssituation jeweils von Bedeutung sind, nur oberflächlich abbilden. Die folgenden Ausführungen beschreiben deshalb eher Indizien als abschließend gesicherte Zusammenhänge.