

Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung und Professionalität des Weiterbildungspersonals



DICK MORAAL

Wiss. Mitarbeiter im Arbeitsbereich »Kosten, Nutzen, Finanzierung« im BIBB

Das Weiterbildungspersonal hat für die Qualitätssicherung von Bildungsprozessen in Unternehmen eine zentrale Bedeutung. Bisher liegen allerdings nur wenige empirische Erkenntnisse über das in der betrieblichen Weiterbildung tätige Personal vor. Auf Grundlage der Daten der deutschen Zusatzerhebung zur vierten europäischen Haupterhebung zur betrieblichen Weiterbildung (CVTS4) wird in diesem Beitrag untersucht, wie institutionalisiert die betriebliche Weiterbildung in weiterbildenden Unternehmen in Deutschland ist und wie professionell das Weiterbildungspersonal eingesetzt wird.

Bedeutung und Rolle des betrieblichen Weiterbildungspersonals

Unternehmen investieren jährlich erhebliche Summen in das Weiterbildungspersonal. KÄPPLINGER/LICHTE (2012, S. 377) schätzen auf Basis der Daten der IW-Weiterbildungserhebung, dass die Unternehmen im Jahr 2010 2,68 Mrd. Euro für ihr Weiterbildungspersonal aufgewendet haben. Das Statistische Bundesamt (2014) hat unter Nutzung der CVTS4-Daten für das Jahr 2012 direkte Aufwendungen der Unternehmen für die betriebliche Weiterbildung in Höhe von 10,4 Mrd. Euro ermittelt.¹ 21 Prozent der direkten Kosten entfielen dabei auf das interne Weiterbildungspersonal. Dieser Anteil ist in den letzten 20 Jahren relativ konstant geblieben. Für das Jahr 2012 können daher die Kosten für das interne Weiterbildungspersonal auf rund 2,2 Mrd. Euro geschätzt werden.

Angesichts dieser nicht unerheblichen Aufwendungen ist es erstaunlich, dass es bis dato nur wenige empirische Daten und weitergehende Analysen über die Rolle und Funktion des betrieblichen Weiterbildungspersonals gibt, wie KÄPPLINGER/LICHTE (2012) feststellen. Sie fordern dazu auf, innerhalb der Weiterbildungsforschung Aktivitäten zu verstärken, »um mehr Licht auf diese im Schatten stehende Personengruppe zu werfen« (S. 376). Hierzu liefern die Daten der deutschen CVTS4-Zusatzerhebung Erkenntnisse, die nachfolgend dargestellt werden.

Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung

Der Begriff »Institutionalisierung« bezieht sich auf die innerbetriebliche Organisation der betrieblichen Weiterbildung. Der Grad der Institutionalisierung wurde in der

Europäische Erhebungen zur betrieblichen Weiterbildung (CVTS) und nationale Zusatzerhebungen

Die europäischen Erhebungen zur betrieblichen Weiterbildung CVTS (Continuing Vocational Training Survey) stellen für die Mitgliedsstaaten der EU (und weitere interessierte Staaten) vergleichbare Daten zu den Strukturen der betrieblichen Weiterbildung in Unternehmen zur Verfügung. Unter betrieblicher Weiterbildung wird dabei vorausgeplantes, organisiertes Lernen verstanden, das vollständig oder teilweise von den Unternehmen finanziert wird.

Erfasst werden Angaben zur Weiterbildungspolitik der Unternehmen und zu den verschiedenen Formen der Weiterbildung (Lehrveranstaltungen in Form von Kursen und Seminaren sowie andere Formen der betrieblichen Weiterbildung wie Einarbeitung und Unterweisung durch Vorgesetzte und andere Beschäftigte, Weiterbildung durch Teilnahme an Lern- und Qualitätszirkeln, durch selbstgesteuertes Lernen, durch Jobrotation oder Austauschprogramme/Abordnungen und durch den Besuch von Informationsveranstaltungen). Zu den drei ersten europäischen Weiterbildungserhebungen (CVTS1–3) führte das BIBB jeweils nationale Zusatzerhebungen durch, die ergänzende Fragestellungen zu qualitativen Aspekten der Weiterbildung behandelten.

Die vierte europäische CVTS4-Haupterhebung, die 2011/2012 mit dem Referenzjahr 2010 stattfand, wurde ebenfalls durch eine nationale Zusatzerhebung erweitert. Hauptziel dieser Zusatzerhebung war es, die Kerndaten der betrieblichen Weiterbildung, die in der europäischen Haupterhebung ermittelt wurden, durch ergänzende Angaben zur betrieblichen Bildung in Unternehmen zu vertiefen. 261 Interviews mit den weiterbildenden Unternehmen aus der CVTS4-Haupterhebung konnten letztendlich realisiert werden. Von diesen weiterbildenden Unternehmen steht ein kombinierter Datensatz mit den Variablen der Haupterhebung und der Zusatzerhebung für die Analyse zur Verfügung.

¹ Diese Zahl ist eine Schätzung der Kosten für Weiterbildung (ohne Personalkosten der Teilnehmenden) auf der Basis der Erwerbstätigen (ohne Auszubildende) laut Mikrozensus und der durchschnittlichen Weiterbildungskosten je Beschäftigten laut CVTS4 (Statistisches Bundesamt 2014).

CVTS4-Zusatzerhebung (vgl. MORAAL/BEUER-KRÜSSEL/WEBER-HÖLLER 2015) anhand von acht Indikatoren, die aus Fragen aus der CVTS4-Haupterhebung zur Organisation von Weiterbildung und Weiterbildungspolitik gebildet wurden, untersucht:

1. Ermittlung des zukünftigen Bedarfs an Qualifikationen innerhalb des Unternehmens in weiterbildenden Unternehmen (Bedarfsermittlung als Teil des allgemeinen Planungsprozesses)
2. Überprüfung des Bildungsbedarfs der einzelnen Beschäftigten in weiterbildenden Unternehmen (Überprüfung hauptsächlich durch Mitarbeitergespräche)
3. Schriftlicher Weiterbildungsplan bzw. Weiterbildungsprogramm in weiterbildenden Unternehmen
4. Existenz einer bestimmten Person oder Organisationseinheit, die für betriebliche Weiterbildung verantwortlich ist, in weiterbildenden Unternehmen
5. Nutzung eines Bildungszentrums für die betriebliche Weiterbildung in weiterbildenden Unternehmen
6. Jahresbudget mit Mitteln für die betriebliche Weiterbildung in weiterbildenden Unternehmen
7. Tarifvertragliche oder Betriebsvereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung in weiterbildenden Unternehmen
8. Bewertung der Ergebnisse von Weiterbildungsaktivitäten in weiterbildenden Unternehmen (Bewertung nach jeder Maßnahme und Bewertung nur nach einigen Maßnahmen)

Auf dieser Basis wurden Indikatoren gebildet, die als Grundlage für eine Typisierung der Unternehmen nach dem Grad der Institutionalisierung dienen. Dabei ist davon auszugehen, dass Unternehmen einen hohen Institutionalisierungsgrad aufweisen, wenn sie sieben oder acht Fragen mit »Ja« beantworten. Zur mittleren Kategorie zählen Unternehmen, in denen es vier bis sechs Instrumente/ Maßnahmen gibt. Über einen niedrigen Institutionalisierungsgrad verfügen die Unternehmen, die höchstens drei Fragen mit »Ja« beantwortet haben. Wie Tabelle 1 zu entnehmen ist, geben zehn Prozent an, dass keiner der Indikatoren in ihrem Unternehmen zutrifft. In lediglich acht Pro-

zent der weiterbildenden Unternehmen wird der höchste Grad der Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung erreicht. Zur mittleren Kategorie gehören 35 Prozent der Unternehmen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen (57%) weist jedoch nur einen niedrigen oder gar keinen Institutionalisierungsgrad auf.

Professionalität des Weiterbildungspersonals

Weiterbildungspersonal ist nach der Definition der CVTS-Erhebungen ausschließlich (hauptamtliches Weiterbildungspersonal) oder teilweise (nebenamtliches Weiterbildungspersonal) mit der Konzeption, Organisation und Durchführung von Lehrgängen, Kursen und Seminaren im Unternehmen beschäftigt. Zu ihm gehören Geschäftsführer/-innen und andere Führungskräfte, Schulungsleiter/-innen, Dozentinnen und Dozenten, alle Mitarbeiter/-innen von Schulungszentren sowie andere Kolleginnen und Kollegen, die im Bereich der Weiterbildung im Unternehmen tätig sind.

Die Zuständigkeit für die betriebliche Weiterbildung liegt in der Mehrheit der befragten Unternehmen bei der Personalabteilung (65%), in 20 Prozent der Unternehmen ist die Unternehmensleitung zuständig. Lediglich in neun Prozent der Unternehmen existiert eine selbstständige Weiterbildungsabteilung oder eine eigens dafür ausgewählte Person (5 %).

Alle befragten weiterbildenden Unternehmen setzen sowohl hauptamtliches als auch nebenamtliches Personal für die betriebliche Weiterbildung ein. In 81 Prozent der weiterbildenden Unternehmen übernehmen Vorgesetzte neben ihrer normalen Arbeit Weiterbildungsaufgaben, in 68 Prozent die Mitarbeiter/-innen. Die Tätigkeiten des hauptamtlichen und nebenamtlichen Weiterbildungspersonals sind unterschiedlich. Nebenamtliches Weiterbildungspersonal wird hauptsächlich (74 %) für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen eingesetzt. In 62 Prozent der Unternehmen ist es auch mit der Weiterbildungsplanung beschäftigt. Die Aufgaben des hauptamtlichen Weiterbildungspersonals liegen demgegenüber weniger im operativen Geschäft als vielmehr bei der Wahrnehmung organisatorischer und koordinierender Aufgaben (vgl. Tab. 2).

Ist das interne Weiterbildungspersonal mit der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen befasst, wird es in den meisten Unternehmen für interne Lehrveranstaltungen, Informationsveranstaltungen und Unterweisungen/Einarbeitungen eingesetzt. Dies gilt sowohl für das hauptamtliche als auch für das nebenamtliche Weiterbildungspersonal. Kaum eine Rolle spielt das interne Weiterbildungspersonal bei der Durchführung von externen Lehrveranstaltungen und Lernformen wie Job-Rotation oder Austauschprogrammen.

Tabelle 1

Grad der Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung (in % der weiterbildenden Unternehmen)

Anzahl der Indikatoren	Institutionalisierungsgrad	Anteil der Unternehmen
0	Keine Institutionalisierung	10 %
1–3	Niedrig	47 %
4–6	Mittel	35 %
7–8	Hoch	8 %

Quelle: Berechnet aus dem kombinierten Datensatz der CVTS4-Zusatzerhebung 2014 (Variablen der CVTS4 Haupterhebung)

Tabelle 2

Tätigkeiten des haupt- und nebenamtlichen Weiterbildungspersonals

Tätigkeiten des <i>hauptamtlichen</i> Weiterbildungspersonals (in % der Unternehmen mit hauptamtlichem Personal)		Tätigkeiten des <i>nebenamtlichen</i> Weiterbildungspersonals (in % der Unternehmen mit nebenamtlichem Personal)	
Weiterbildungskoordination	99 %	Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen	74 %
Administrative Aufgaben im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung	98 %	Weiterbildungsplanung	62 %
Weiterbildungsplanung	93 %	Weiterbildungskoordination	46 %
Weiterbildungsevaluierung	91 %	Administrative Aufgaben im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung	43 %
Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen	49 %	Weiterbildungsevaluierung	42 %

Quelle: Kombiniertes Datensatz der CVTS4-Zusatzerhebung (Variablen der CVTS4 Zusatzzerhebung) – Mehrfachnennungen

Unter Nutzung der folgenden sechs Fragen zum Weiterbildungspersonal aus der CVTS4-Zusatzerhebung kann ermittelt werden, wie professionell weiterbildende Unternehmen das Weiterbildungspersonal einsetzen:

1. Interne Rekrutierung des hauptamtlichen Weiterbildungspersonals aus dem Personalbestand
2. Regelmäßige und systematische Zusammenarbeit der hauptamtlichen Weiterbildner mit den Fachabteilungen
3. Internes Weiterbildungspersonal mit Tätigkeiten in der betrieblichen Erstausbildung betraut
4. Regelmäßige Mitarbeitergespräche, an denen das interne Weiterbildungspersonal auch teilnimmt
5. Regelmäßige Teilnahme des internen Weiterbildungspersonals an Maßnahmen zu seiner Weiterbildung
6. Gezielte Förderung der pädagogischen Kompetenz des internen Weiterbildungspersonals

Die interne Rekrutierung ist ein Hinweis darauf, dass das Unternehmen das Weiterbildungspersonal für die Arbeit und die Aufgaben betriebsnah schult. In 51 Prozent der weiterbildenden Unternehmen mit hauptamtlichem Weiterbildungspersonal wird dieses aus dem Personalbestand rekrutiert, extern rekrutieren 35 Prozent der Unternehmen. Beide Rekrutierungsmöglichkeiten nutzen 14 Prozent der Unternehmen.

Die Zusammenarbeit des hauptamtlichen Weiterbildungspersonals mit den Fachabteilungen deutet auf eine gute innerbetriebliche Vernetzung hin. In 94 Prozent der Unternehmen ist dies der Fall.

Auch der Einsatz des Weiterbildungspersonals für die berufliche Erstausbildung weist auf eine systematische Bildungspolitik des Unternehmens hin. Hier stimmen 70 Prozent der Unternehmen zu.

Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Instrument der betrieblichen Weiterbildung, um die Bedarfe der Beschäftigten zu ermitteln. Nimmt das Weiterbildungspersonal

hieran teil, spricht das für einen guten Informationsfluss zwischen dem Weiterbildungspersonal und den Weiterbildungsnotwendigkeiten/-wünschen der Beschäftigten. Mitarbeitergespräche werden regelmäßig in 80 Prozent der weiterbildenden Unternehmen durchgeführt. In 42 Prozent der Unternehmen nimmt auch das interne Weiterbildungspersonal an diesen teil.

Die regelmäßige Weiterbildung des Weiterbildungspersonals und die Förderung der pädagogischen Kompetenz deuten auf eine systematische Förderung hin. In 69 Prozent der Unternehmen nimmt das Weiterbildungspersonal regelmäßig an Maßnahmen zu seiner Weiterbildung teil. 25 Prozent der Unternehmen fördern gezielt dessen pädagogische Kompetenzen.

Mit dem Set von Indikatoren, die aus den oben genannten Fragen zum Weiterbildungspersonal gebildet wurden, kann eine Typisierung der Unternehmen nach dem Grad des professionellen Einsatzes des Weiterbildungspersonals erfolgen (vgl. Tab. 3, S. 22). In elf Prozent dieser Unternehmen trifft keiner der Indikatoren zu. Lediglich in fünf Prozent der Unternehmen wird der höchste Grad der Professionalisierung des internen Weiterbildungspersonals erreicht. Zur mittleren Kategorie gehören 35 Prozent der Unternehmen. Einen niedrigen Professionalisierungsgrad weisen 49 Prozent der Unternehmen auf.

Eine nähere statistische Analyse des Zusammenhangs zwischen dem Institutionalisierungsgrad der betrieblichen Weiterbildung und dem Grad des professionellen Einsatzes des Weiterbildungspersonals zeigt, dass ein enger Zusammenhang zwischen den beiden organisatorischen Aspekten betrieblicher Weiterbildung nur bei großen Unternehmen existiert. Dies ist nicht der Fall bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Dieser enge Zusammenhang ist ebenfalls bei den Unternehmen des produzierenden Gewerbes zu finden, im Dienstleistungssektor ist jedoch kein Zusammenhang festzustellen. Dies bedeutet, dass vor

Tabelle 3

Grad der Professionalität des Weiterbildungspersonals in Unternehmen

Anzahl der Indikatoren	Grad der Professionalität	Anteil der Unternehmen
0	Keiner	11 %
1–2	Niedrig	49 %
3–4	Mittel	35 %
5–6	Hoch	5 %

Quelle: Berechnet aus dem kombinierten Datensatz der CVTS4-Zusatzerhebung 2014 (Variablen der CVTS4 Haupterhebung)

allein in Großunternehmen des produzierenden Gewerbes eine professionelle Durchführung der betrieblichen Weiterbildung auf der Basis einer institutionellen Weiterbildungsstruktur festgestellt werden kann (vgl. MORAAL/BEUER-KRÜSSEL/WEBER-HÖLLER 2015). Im restlichen Bereich der deutschen Wirtschaft können deutliche organisatorische Defizite festgestellt werden.

Schlussfolgerungen

Mit Blick auf die oben genannten Feststellungen fassen KÄPPLINGER/LICHTE (2012) zusammen: »Professionalität lässt sich nicht durch fixierte Strukturen regeln, sondern muss durch professionell handelnde Personen immer wieder situationsspezifisch hergestellt werden.« (S. 380). Professionell handelndes Weiterbildungspersonal benötigt jedoch institutionalisierte Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildung. Die Ergebnisse der CVTS-Erhebungen zeigen aber, dass eine professionelle Durchführung der betrieblichen Weiterbildung auf der Basis einer durchorganisierten Weiterbildungsstruktur und Weiterbildungspolitik in Unternehmen in Deutschland nicht sehr verbreitet ist. Obwohl die betriebliche Weiterbildung der wichtigste Bereich der beruflichen Weiterbildung in Deutschland ist, zeigen die Ergebnisse der europaweiten CVTS-Erhebungen seit mehr als zwanzig Jahren, dass bei allen Leistungsindikatoren die betriebliche Weiterbildung

im unteren Drittel der europäischen Länderskala angesiedelt ist. Dies gilt auch für die innerbetriebliche Organisation und Durchführung in Unternehmen in Deutschland.

Dieser Befund kann mit den Ergebnissen der CVTS4-Zusatzerhebung noch weiter differenziert werden. Lediglich in einem Zehntel der weiterbildenden Unternehmen ist die innerbetriebliche Organisation der betrieblichen Weiterbildung systematisch strukturiert. Darüber hinaus kann nur bei einer kleinen Minderheit der Unternehmen von einem professionellen Einsatz des internen Weiterbildungspersonals gesprochen werden. Dies gilt vor allem für Großunternehmen des produzierenden Gewerbes.

Professionelles Handeln setzt aber auch eine gute Aus- und Weiterbildung des Weiterbildungspersonals voraus. Die CVTS4-Zusatzerhebung zeigt, dass nur 35 Prozent der Unternehmen in Deutschland das Weiterbildungspersonal extern rekrutieren. Dies hängt wohl auch damit zusammen, dass geeignetes Weiterbildungspersonal auf dem Arbeitsmarkt kaum zu finden ist. Die neuen Fortbildungsordnungen »Geprüfter Aus- und Weiterbildungspädagoge/Geprüfte Aus- und Weiterbildungspädagogin« und »Geprüfter Berufspädagoge/Geprüfte Berufspädagogin« (IHK) aus dem Jahre 2009 können eine gewisse Professionalisierung des Weiterbildungspersonals bedeuten. Allerdings haben in den Jahren 2009 bis 2012 lediglich 1.000 Absolventen diese Fortbildung abgeschlossen. ◀

Literatur

KÄPPLINGER, B.; LICHT, N.: Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung durch professionelles Weiterbildungspersonal. In: WSI-Mitteilungen (2012) 5, S. 374–381

MORAAL, D.; BEUER-KRÜSSEL, M.; WEBER-HÖLLER, R.: Abschlussbericht Nationale Zusatzerhebung zur vierten europäischen Weiterbildungserhebung in Unternehmen (CVTS4-Zusatzerhebung – CVTS4-Z). Bonn 2015 – URL: www.bibb.de/de/9244.php (Stand: 12.06.2015)

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen. Vierte europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS4). Wiesbaden 2013 – URL: www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Weiterbildung/WeiterbildungUnternehmen5215201109004.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 12.06.2015)

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Bildungsausgaben. Budget für Bildung, Forschung und Wissenschaft 2011/12. Wiesbaden 2014