

**Betriebliche Weiterbildung**  
**im Spiegel kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)**

von Ralf Georgi

April 2017

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b> .....	3
<b>Neuere Forschungsbefunde zur betrieblichen Weiterbildung</b> .....	4
<b>Betriebliche Weiterbildung im Spiegel der KMU</b> .....	5
<b>Fazit und Ausblick</b> .....	5
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	6

## Einführung

Dieser Beitrag betrachtet berufsbezogene Bildung, genauer, die betriebliche Weiterbildung, im Kontext des lebenslangen Lernens, verstanden als „Lernaktivitäten (...) von der ‚Wiege bis zum Grab“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2000, S. 9)<sup>1</sup>. Lebenslanges Lernen bewegt sich im subjektiven Spannungsfeld zwischen „Freiheit des Lernens“ (Arnold & Rohs, 2014, S. 23) und „(...) der Selbstbehauptung des Individuums unter den Bedingungen zunehmender Komplexität und Unsicherheit der Lebens- und Arbeitszusammenhänge (...)“ (Schiersmann, 2007, S. 21f.).

Aus diesem Verständnis heraus verwundert es zunächst, dass sich betriebliche Weiterbildungsaktivitäten bei Beschäftigten nach neueren Befunden vor allem auf die ersten vier Lebensjahrzehnte konzentrieren und der gesamte Anstieg von Weiterbildungsaktivitäten vor allem auf die betriebliche Weiterbildung zurückgeführt werden muss (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2016, S. 43, 143ff.).

In Zusammenhang mit dieser Dynamik wird allenthalben der „strukturelle Wandel“ (Walter & Müller, 2014, S. 1 et. al.) betont, mit anderen Worten, Faktoren, die von außen an Individuen herangetragen werden und zum Lernen herausfordern. Paradoxerweise präsentiert sich das Lernverhalten im Erwachsenenalter damit gerade nicht als ausgeprägtes, natürliches intrinsisches Bedürfnis, individuell gegebene Fähigkeiten zur eigenen „Regulationsfähigkeit“ (Schiersmann, 2007, S. 21) weiterzuentwickeln und damit die Gesetze des Handelns auf diese Weise in die eigene Hand zu nehmen.

Chancen, diese Art des Lernens auf betrieblicher Ebene autonom zu aktivieren, bieten nach Auffassung des Autors vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Unternehmen dieser Art repräsentieren einerseits das „(...) beschäftigungspolitische Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ (Dobischat & Düsseldorf, 2013, S. 247), andererseits haben sie aber kaum Möglichkeiten, professionelle Personal- und Organisationsentwicklung, und damit auch Weiterbildung, konstant zu implementieren.

Zum Vorgehen: Nach der Darstellung aktueller und neuerer Forschungsbefunde zur betrieblichen Weiterbildung fragt der Autor daher nach Determinanten, die eine Verstetigung und Festigung der Weiterbildungsaktivität dieser Unternehmen, auch unter dem Aspekt des lebenslangen Lernens, zulassen.

Der Autor bittet im Sinn der Aufgabenstellung um Verständnis, dass das Thema bei weitem nicht in allen relevanten Aspekten strukturiert bearbeitet werden kann.

---

<sup>1</sup> Das EU-Memorandum unterscheidet dabei drei Kategorien: das „Formale Lernen“, das „Nicht-formale Lernen“ und das „Informelle Lernen“. Die Übergänge dieser Lernformen müssen als fließend betrachtet werden.

## Neuere Forschungsbefunde zur betrieblichen Weiterbildung

Definiert wird betriebliche Weiterbildung als „(...) vorausgeplantes, organisiertes Lernen, das vollständig oder teilweise von den Unternehmen finanziert wird“ (Schönfeld & Behringer, 2013, S. 10). Betriebliche Weiterbildung zeigt sich als heterogenes System, das „(...) eine Vielfalt von Bildungsaktivitäten subsumiert, die sich sowohl im Hinblick auf die verfolgten Zielsetzungen als auch die zeitliche Dauer und methodisch-didaktische Organisation der Lernprozesse erheblich voneinander unterscheiden.“ (Beicht, Krekel, & Walden, 2004, S. 5).

Dieses Bild bestätigte auch zwei Jahre später der Bundesbildungsbericht (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2016, S. 5f., 15f., 160). Deutlich wird dort, dass „(...) fast der gesamte Anstieg auf die betriebliche Weiterbildung zurückzuführen ist“ (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2016, S. 144f., 159). Auffällig dabei: Mehr als die Hälfte der Teilnehmer gab an „auf Anordnung“ an Weiterbildung teilgenommen zu haben, was auch mit den Anmerkungen des Autors in der Einführung korrespondiert und auf einen Mangel an intrinsischer Motivation schließen lässt. Der Anteil gering Qualifizierter ist in dieser Gruppe deutlich höher.

Weiterbildungserwartungen verbinden sich mit höherer persönlicher Zufriedenheit, mit mehr Wissen und Können, damit, mehr in der Arbeit leisten zu können und mit der Übernahme neuer beruflicher Aufgaben. Aber: „Je konkreter die Nutzenerwartungen (neuer Job, höheres Gehalt) formuliert sind, desto geringere Hoffnungen werden mit ihnen verbunden“ (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2016, S. 156).

Geringqualifizierte Personen und Erwachsene mit Migrationshintergrund sind bei der Weiterbildungsteilnahme unterrepräsentiert und zählen bildungspolitisch zu einer Risikogruppe (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2016, S. 159). Die Untersuchung von Schiersmann belegt, dass sich damit ein Trend verfestigt (Schiersmann, 2007, S. 22).

Unternehmen nach dem Kriterium „Betriebsgröße“ werden in der Bildungsberichterstattung als Akteure nicht differenziert betrachtet, so dass in dieser Erhebung auch keine Hinweise auf die besondere Situation kleiner und mittlerer Unternehmen zu erwarten wäre.

Wenn auch die „Benchmark“ der Bundesregierung erreicht werden konnte, so ist das Bild doch trügerisch, denkt man allein an das Weiterbildungspotenzial kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU): Nach den Kennziffern des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) umfasst der Bestand in Deutschland 3,65 Millionen Unternehmen mit einer Beschäftigungsquote von 78,9 Prozent (Institut für Mittelstandsforschung, 2017).

## Betriebliche Weiterbildung im Spiegel der KMU

Noch vor vier Jahren waren die Befunde zu den Weiterbildungsaktivitäten der KMU (Europäische Kommission, 2015, S. 11)<sup>2</sup> eher ernüchternd: Die „(...) Option, KMU zu einem Treiber für die Intensivierung der betrieblichen Weiterbildung zu entwickeln (...)“ habe bislang nicht zu den gewünschten Ergebnissen geführt (Dobischat & Düsseldorf, 2013, S. 253). Gerade Kleinstunternehmen (weniger als zehn Beschäftigte) und kleinere Unternehmen (weniger als 50 Beschäftigte) haben gegenüber Unternehmen mittlerer Größe in den vergangenen Jahren ihre Weiterbildungsaktivität jedoch deutlich gesteigert. Das belegt das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Janssen & Leber, 2015) und stellt die immer wieder festgestellte Korrelation von Betriebsgröße und Weiterbildungsaktivität damit indirekt in Frage. Auch frühere Befunde zu Teilnahmemhemnissen im Segment der KMU (Dobischat & Düsseldorf, 2013, S. 248) scheinen sich nach der Untersuchung des IAB nicht zu bestätigen. Nach wie vor aber spielt Selektivität (Schiersmann, 2007, S. 22) beim Zugang zu Weiterbildungsangeboten, vor allem bei den Kriterien Bildungsniveau, Alter, etc. eine entscheidende Rolle (vgl. a. Janssen & Leber, 2015, S. 6) – „intervenierende Faktoren wie Status, Einkommen, Qualifikationsniveau und Alter haben also nach wie vor Bestand (Dobischat & Düsseldorf, 2013, S. 248).

## Fazit und Ausblick

Generell fehlt es Unternehmen und Beschäftigten an einem verbindlichen Orientierungsrahmen, der Aufschluss gibt über die Qualität von Weiterbildungsangeboten. Ebenso unbeantwortet ist auf politischer Ebene die Frage, wie betriebliche Weiterbildung in die Idee des lebenslangen Lernens zu implementieren ist und wie der Begriff des lebenslangen Lernens konkret operationalisiert, umgesetzt und im Bildungssystem verankert werden kann (Süssmuth, 2014, S. 16). In dem hier behandelten Segment der KMU ist weiterhin von ertragsbedingter Diskontinuität in der Weiterbildungsaktivität auszugehen. Gefragt sind robuste Förderungen durch die öffentliche Hand (vgl. a. Dobischat & Düsseldorf, 2013, S. 253). Auch – aber nicht ausschließlich – mit Blick auf gering qualifizierte und ältere Beschäftigte könnten sich zudem auch Weiterbildungsformate als effizient erweisen, die sich durch die intrinsische *Lust zu lernen* auszeichnen, und nicht durch den extrinsischen *Zwang zu lernen*. Gemeint sind Kompetenzen, die im betrieblichen wie im privaten Rahmen Entwicklung ermöglichen (bsp. Kreativitäts- und Problemlösungstechniken oder professionelle Kommunikationstrainings). Das wäre das Ziel – die Attraktivität des Lernens zu erleben, lebenslang.

---

<sup>2</sup> Bei der Definition kleiner und mittlerer Unternehmen folgt der Autor der Definition der EU.

## Literaturverzeichnis

- Schiersmann, C. (2007). *Berufliche Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Arnold, R., & Rohs, M. (2014). Von der Lernform zur Lebensform. In: K. W. Schönherr, & V. Tiberius, *Lebenslanges Lernen. Wissen und Können als Wohlfandsfaktoren*. (S. 21-29). Wiesbaden: VS Verlag.
- Süssmuth, R. (2014). Lebenslanges Lernen - Relevanz und Stellenwert. In K. W. Schönherr, & V. Tiberius, *Lebenslanges Lernen. Wissen und Können als Wohlfandsfaktoren*. (S. 11-17). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Beicht, U., Kregel, E., & Walden, G. (2004). Berufliche Weiterbildung - Welchen Nutzen haben die Teilnehmenden? *BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* (5). S. 5-9.
- Dobischat, R., & Düsseldorf, K. (2013). Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Forschungsstand, Problemlagen und Handlungserfordernisse. Eine Bilanz. *WSI Mitteilungen* (4), S. 247-254.
- Bildungsberichterstattung, A. (2016). *Bildung in Deutschland 2016*. Abgerufen am 15. April 2017 von Bundesministerium für Bildung und Forschung: <http://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2016/pdf-bildungsbericht-2016/bildungsbericht-2016>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2014). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland*. Abgerufen am 19. April 2017 von Bundesministerium für Bildung und Forschung: [https://www.bmbf.de/pub/Weiterbildungsverhalten\\_in\\_Deutschland\\_2014.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Weiterbildungsverhalten_in_Deutschland_2014.pdf)
- Europäische Kommission. (2015). *Benutzerleitfaden zur Definition von KMU*. Abgerufen am 19. April 2017 von Europäische Kommission - Wachstum, Binnenmarkt, Unternehmertum und KMU: [http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_id=8274&lang=de&title=The-revised-user-guide-to-the-SME-definition](http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=8274&lang=de&title=The-revised-user-guide-to-the-SME-definition)
- Institut für Mittelstandsforschung. (2017). *Mittelstand im Überblick*. Abgerufen am 18. April 2017 von Institut für Mittelstandsforschung: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=1>
- Janssen, S., & Leber, U. (2015). *Weiterbildung in Deutschland: Engagement der Betriebe steigt weiter*. Abgerufen am 19. April 2017 von Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: <http://doku.iab.de/kurzber/2015/kb1315.pdf>

- Kommission der Europäischen Gemeinschaften. (30. Oktober 2000). *Memorandum über Lebenslanges Lernen*. Abgerufen am 16. April 2017 von Agenda Erwachsenenbildung: [https://www.agenda-erwachsenenbildung.de/fileadmin/user\\_upload/agenda-erwachsenenbildung.de/PDF/2000\\_Kommission\\_Memorandum\\_Lebenslanges\\_Lernen\\_DE.pdf](https://www.agenda-erwachsenenbildung.de/fileadmin/user_upload/agenda-erwachsenenbildung.de/PDF/2000_Kommission_Memorandum_Lebenslanges_Lernen_DE.pdf)
- Schönfeld, G., & Behringer, F. (2013). *Betriebliche Weiterbildung in Deutschland im europäischen Vergleich*. Abgerufen am April 2017 von Bundesinstitut für Berufsbildung: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/7088>
- Walter, M., & Müller, N. (Juni 2014). *Weiterbildungsbeteiligung und individuelle Nutzenerwartungen*. Abgerufen am 18. April 2017 von Berufs- und Wirtschaftspädagogik online: [http://www.bwpat.de/ausgabe26/walter\\_mueller\\_bwpat26.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe26/walter_mueller_bwpat26.pdf)
- Weber, B., & Kretschmer, S. (24. Mai 2012). *Perspektiven für Weiterbildungsforschung und – politik: Weiterbildung und Sicherung des Arbeitskräftebedarfs im demografischen Wandel*. Abgerufen am 18. April 2017 von Bundesinstitut für Berufsbildung: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/stst\\_foko\\_120309\\_arbeitskraeftebedarf\\_im\\_demografischen\\_wandel\\_kretschmer\\_weber.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/stst_foko_120309_arbeitskraeftebedarf_im_demografischen_wandel_kretschmer_weber.pdf)