

Grundwissen Management

Lernheft 19

Berufliche Weiterbildung

Inhaltsverzeichnis

19.1	Einleitung	2
19.2	Formen der Weiterbildung	2
19.3	Nutzen der Weiterbildung	5
19.4	Betriebliche Situation	7
19.5	Weiterbildungsbarrieren	8
19.6	Weiterbildung und Personalentwicklung	9
19.7	Selbstlernaufgaben.....	9
19.8	Zusammenfassung	10
19.9	Hausaufgabe	10
19.10	Lösungen zu den Selbstlernaufgaben.....	11
19.11	Anhang	12

19.1 Einleitung

„Lebenslanges Lernen“ ist heute eine häufig geäußerte Forderung und weitgehend akzeptierte Zielvorstellung. Weiterbildung ist ein wichtiges Instrument dieses lebenslangen Lernens.







Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung ins Leben gerufene Berichtssystem Weiterbildung (BSW), ein Projektverbund mehrerer Forschungsinstitute, veröffentlicht etwa alle drei Jahre eine Studie. Daran kommt kaum vorbei, wer sich mit dem Thema Weiterbildung beschäftigt.

Ich beziehe mich auf die noch aktuelle neunte Studie (als PDF-Datei kostenlos beim Ministerium herunterzuladen). Es handelt sich um eine umfangreiche Bestandsaufnahme und nach eigenen Angaben „die einzig verfügbare Grundlage zur Darstellung des gesamten Weiterbildungsgeschehens in Deutschland“ (S. I).

Sie ist mit 473 Seiten sehr umfangreich, aber auch sehr methodenlastig und umständlich zu lesen. Daher habe ich einige für Praktiker relevante Ergebnisse herausgesucht, welche die Bedeutung von Weiterbildung in der betrieblichen Praxis illustrieren.

Dieses Lernheft will einige wichtige Aspekte zum Thema Weiterbildung aufzeigen. Personalentwicklung (und Weiterbildung als Bestandteil davon) habe ich bislang eher in Form von Modellen und Ideen dargestellt. Im Gegensatz dazu weisen die hier zitierten Statistiken auf praktische Sachverhalte und empirische Befunde hin – eine wichtige Ergänzung der Theorie.

Erklärung der Symbole

	Selbstlernaufgaben		Hausaufgabe
	Zusammenfassung		Hinweis bzw. Tipp
	Lösungen zu den Selbstlernaufgaben		Notizen

19.2 Formen der Weiterbildung

Berufliche Weiterbildung lässt sich zunächst von der außerberuflichen Erwachsenenbildung unterscheiden. Die Erwachsenenbildung umfasst nach der folgenden Klassifikation die allgemeine Weiterbildung, wie sie beispielsweise von Volkshochschulen angeboten wird, sowie die politische Weiterbildung durch Parteien und andere Organisationen.

Weitere Träger und Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen sind gewerkschaftliche und kirchliche Einrichtungen, Bildungszentren der Kammern (z. B. Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer), private Bildungseinrichtungen, Bildungseinrichtun-

gen in Betrieben oder an Hochschulen. Daneben gewinnt die Weiterbildung über das Internet („E-Learning“) an Bedeutung.

Die berufliche Weiterbildung gliedert sich auf in Fortbildung, Umschulung und Einarbeitung. Münch betont aber auch, dass die Begriffe in Deutschland nicht einheitlich geregelt sind, sondern recht „chaotisch“ durcheinandergelassen.

Recht klar abgrenzen lässt sich Weiterbildung immerhin von Ausbildung, die meist in Ausbildungsordnungen usw. umfassend geregelt ist und an deren Ende nach bestandener Prüfung ein Abschluss steht. Mit ihm qualifiziert die/der Ausgebildete sich für eine berufliche Tätigkeit oder er bildet zumindest einen Bestandteil dieser Qualifikation.

Zwischen Weiterbildung und Fortbildung verschwimmen hingegen die Unterschiede. Die Fortbildungsbegriffe (Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung) in Abbildung 1 sind hauptsächlich den Formulierungen im Berufsbildungsgesetz geschuldet. In der Praxis und auch in der Personalentwicklung spricht man eher (aber auch nicht einheitlich) von Anpassungs- und Aufstiegsweiterbildung.

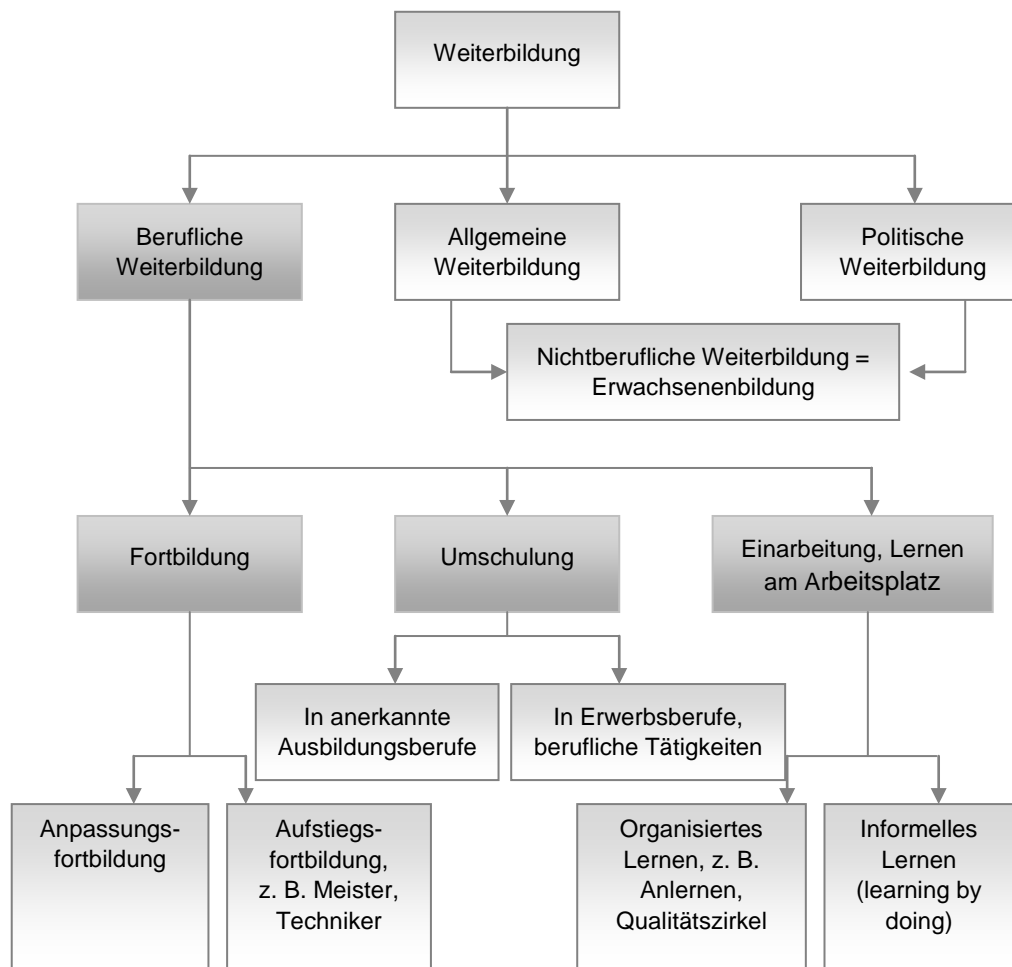
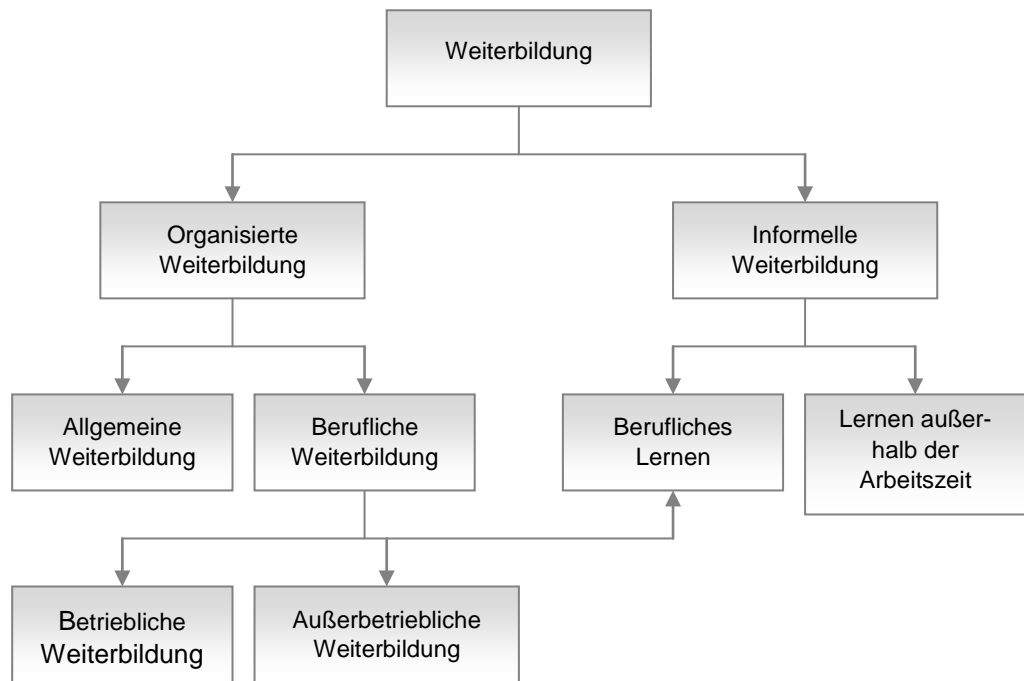


Abb. 1: Begriffe der Weiterbildung

Quelle: Münch, S. 63

In einer abweichenden Systematik unterscheidet das Berichtssystem Weiterbildung herkömmliche, organisierte Weiterbildungsangebote (Lehrgänge, Kurse, Seminare, Vorträge) von „informellen“ Lernprozessen in Beruf und Freizeit (Abbildung 2):

**Abb. 2:** Arten der Weiterbildung

Quelle: eigene Darstellung, nach BSW

Zwar wird die berufliche Weiterbildung mit ihrem Hauptsegment der betrieblichen Weiterbildung überwiegend in organisierter Form durchgeführt, seit jeher aber durch informelles Lernen ergänzt. Einige informelle Methoden wie das Lernen durch Beobachten und Ausprobieren sind uralt – weit älter als die formale Weiterbildung selbst (Tabelle 1):

INFORMELLES BERUFLICHES LERNEN	TEILNEHMER-QUOTE IN %
Lernen durch Beobachten und Ausprobieren am Arbeitsplatz	38
Lesen von berufsbezogenen Fach- und Sachbüchern oder berufsbezogenen Fach- und Spezialzeitschriften am Arbeitsplatz	35
Unterweisung oder Anlernen am Arbeitsplatz durch Kollegen	25
Unterweisung oder Anlernen am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte	22
Berufsbezogener Besuch von Fachmessen oder Kongressen	17
Unterweisung oder Anlernen am Arbeitsplatz durch außerbetriebliche Personen	13
Teilnahme an vom Betrieb organisierten Fachbesuchen in anderen Abteilungen/Bereichen oder planmäßiger Arbeitseinsatz in unterschiedlichen Abteilungen zur gezielten Lernförderung	10
Lernen am Arbeitsplatz mit Hilfe von computerunterstützten Selbstlernprogrammen, berufsbezogenen Ton- oder Videokassetten usw.	8
Teilnahme an Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Lernstatt, Beteiligungsgruppe	8
Nutzung von Lernangeboten u. Ä. im Internet am Arbeitsplatz	7
Supervision am Arbeitsplatz oder Coaching	6
Systematischer Arbeitsplatzwechsel (z. B. Job-Rotation)	4
Teilnahme an vom Betrieb organisierten Austauschprogrammen mit anderen Firmen	3

Tab. 1: Teilnahme an informeller beruflicher Weiterbildung in Deutschland 2003

Quelle: BSW, S. 191

Während die Nutzung allgemeiner Weiterbildungsangebote (zu Alltag, Recht, Gesundheit, Hobby, Freizeit etc.) gegenüber der vorherigen (achten) Studie unverändert geblieben ist, ging die Teilnahme an beruflichen und betrieblichen Weiterbildungsangeboten zurück. Dies wird vor allem mit der Sparpolitik öffentlicher Haushalte und dem Kostendruck in den Betrieben erklärt. Dabei ist das Interesse an verschiedenen Formen der Weiterbildung sehr groß (Tabelle 2):

INTERESSE AN WEITERBILDUNGSFORMEN	SEHR/EHER INTERESSIERT IN %
Lernen durch Beobachten, Ausprobieren am Arbeitsplatz	84
Lehrgänge, Kurse oder Seminare im Betrieb	69
Unterweisung oder Anlernen am Arbeitsplatz durch Kollegen	67
Lesen von berufsbezogenen Fach- und Spezialzeitschriften am Arbeitsplatz	66
Unterweisung oder Anlernen am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte	64
Lehrgänge, Kurse oder Seminare außerhalb des Betriebs	64
Teilnahme an Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Lernstatt, Beteiligungsgruppe	39
Lernen am Arbeitsplatz mit Hilfe von computergestützten Selbstlernprogrammen, Internet	39

Tab. 2: *Interesse an Formen von berufsbezogener Weiterbildung von Erwerbstätigen 2003 im Bundesgebiet*

Quelle: BSW, S. 278

Informelle Methoden am Arbeitsplatz stehen im Mittelpunkt des Interesses. Dies dürfte unter anderem auf Bemühungen engagierter Mitarbeiter zurückzuführen sein, ihre Kenntnisse auf dem aktuellen Stand zu halten. Damit wollen sie mögliche Defizite der betrieblichen Weiterbildung ausgleichen und für ihre eigene Position im Unternehmen beziehungsweise ihre Karriere Pluspunkte sammeln.

Ein interessanter Nebenaspekt informellen betrieblichen Lernens ist, dass dieses meist betriebspezifisch ist. Es ist also an das betriebliche Umfeld, seine Organisationsstruktur, seine technische Ausstattung, seine Produkte und Arbeitsabläufe gebunden.

In anderen Betrieben lässt sich das so Erlernte schwer oder gar nicht anwenden. Im Gegensatz dazu bezeichnet man das in außerbetrieblichen Lehrgängen, Kursen usw. erworbene und durch Abschlüsse oder Zertifikate bestätigte Wissen als „portables“ Wissen. Letzteres ist in der Regel nicht auf ein spezielles Unternehmen bezogen, sondern lässt sich „mitnehmen“ und überall einsetzen.

19.3 Nutzen der Weiterbildung

An Lehrgängen und Kursen haben etwa 26 Prozent (die Tabelle enthält Rundungsdifferenzen) aller Beschäftigten teilgenommen. Wichtigstes Motiv war die Anpassung an neue Aufgaben (Tabelle 3):

LEHRGÄNGE/KURSE	TEILNEHMER- QUOTE IN %
Berufliche Umschulung	1
Beruflicher Aufstieg	2
Einarbeitung in neue Arbeit	5
Anpassung an neue Aufgaben	10
Sonstige	9

Tab. 3: Teilnahme an beruflicher Weiterbildung 2003

Quelle: BSW, S. 39

Die hier genannten Teilnehmerzahlen sind übrigens deutlich höher als in anderen Statistiken (beispielsweise der Bundesanstalt für Arbeit), weil sie auch die innerbetriebliche Weiterbildung erfassen und nicht nur den außerbetrieblichen Anteil bei Kammern usw. Zwar sind die Werte gegenüber dem Maximum von 1997 (30 Prozent) stetig gesunken, sie liegen aber mehr als zweieinhalbmal so hoch wie bei der ersten Studie 1979 (damals 10 Prozent), was die insgesamt erheblich gestiegene Bedeutung der Weiterbildung unterstreicht.

Der Nutzen beruflicher Weiterbildung wird von der überwiegenden Mehrheit der Teilnehmer positiv gesehen. 61 Prozent sind der Ansicht, dass sie wesentliche Veränderungen bewirkt hat. Vor allem können sie ihre Arbeit besser als vorher erledigen und sehen ihre beruflichen Chancen als verbessert an (Tabelle 4):

NUTZENASPEKTE	ANTEILSWERTE IN %
Kann Arbeit besser als vorher erledigen	76
Verbesserung der beruflichen Chancen	60
Hilfe, im Alltag besser zurechtzukommen	41
Besseres Wissen über Zusammenhänge im Betrieb	37
Kollegen im Unternehmen besser kennen gelernt	36
Beruflich aufgestiegen	12
In höhere Gehaltsgruppe eingestuft	14
Hätte ansonsten Stelle verloren	13
Neue Stelle bekommen	9
Nichts davon/keine Angabe	9
WESENTLICHE VERÄNDERUNG	ANTEILSWERTE IN %
Ja	61
Nein	38
Keine Angabe	2

Tab. 4: Veränderung der beruflichen Situation durch berufliche Weiterbildung im Bundesgebiet 2003

Quelle: BSW, S. 364

Neben Aspekten wie einer besseren Befähigung zur Erledigung der Aufgaben sowie verbesserten Karrierechancen erweisen sich aus Sicht der Mitarbeiter auch innerbetriebliche Strukturen und die Kommunikation (Betriebsklima) als wichtige Punkte.

19.4 Betriebliche Situation

Das Engagement für Weiterbildung korrespondiert mit der Wirtschaftslage des Unternehmens und anderen situativen Faktoren (Tabelle 5):

	TEILNEHMERQUOTE IN %	
	Berufliche Weiterbildung (Lehrgänge/Kurse)	Informelle berufliche Weiterbildung
Wirtschaftliche Lage des Betriebs		
Sehr gut	37	65
Eher gut	31	60
Eher schlecht	26	55
Sehr schlecht	24	60
Wesentliche Umorganisation in der Abteilung bzw. von Funktionsbereichen der Abteilung		
Ja	47	72
Nein	32	59
Einführung einer völlig neuen Dienstleistung oder eines völlig neuen Produktes, für das ein neuer Markt geschaffen werden muss		
Ja	51	80
Nein	33	59
Wesentliche Veränderungen von Arbeitsabläufen oder Arbeitsprozessen im unmittelbaren Arbeitsumfeld		
Ja	49	77
Nein	31	57

Tab. 5: Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in Abhängigkeit von der betrieblichen Situation

Quelle: BSW, S. 234

Dabei lassen sich folgende Zusammenhänge erkennen:

- Je besser die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, desto höher die Quote der Teilnehmer an Lehrgängen und Kursen.
- Eine wesentliche Umorganisation sorgt für eine hohe Teilnehmerquote bei Lehrgängen und Kursen.
- Die Einführungen neuer Dienstleistungen und Produkte sorgt für eine hohe Teilnehmerquote bei Lehrgängen und Kursen.
- Wesentliche Veränderungen von Arbeitsabläufen oder Arbeitsprozessen sorgen für eine hohe Teilnehmerquote bei Lehrgängen und Kursen.
- In sämtlichen Fällen liegt die Quote der Teilnehmer an informellen Maßnahmen deutlich über der an Lehrgängen und Kursen.

Überraschungen gibt es bei diesen Ergebnissen von den Tendenzen her nicht, aber die Relationen sind durchaus interessant. Sie unterstreichen die Bedeutung der informellen Weiterbildung und zeigen, dass man ihr wesentlich mehr Aufmerksamkeit widmen muss und dass sie sehr viel bewusster und systematischer in das betriebliche Geschehen integriert werden sollte.

19.5 Weiterbildungsbarrieren

Weiterbildung ist jedoch kein Selbstgänger. Vielmehr gibt es eine Reihe von Vorbehalten, die immer wieder geäußert werden, aber möglicherweise auch wirksam sind, ohne geäußert zu werden (Tabelle 6):

ARGUMENT ODER AUSSAGE	STIMME VOLL UND GANZ/EHER ZU (IN %)
Weiterbildung ist anstrengend	71
Auch ohne Weiterbildung ganz gute Chancen im Beruf	38
Zu wenig Möglichkeiten in der näheren Umgebung	36
Zu teuer	34
Keine Zeit wegen beruflicher Verpflichtungen	30
Keine Zeit wegen familiärer Verpflichtungen	25
Lerne besser auf anderen Wegen als in Kursen	21
Lohnt sich aus Altersgründen nicht mehr	19
Zu schnell, komme in Kursen nicht mit	16
Keine Lust	16
Bringt nichts	15
Lernstoff meist schon überaltet	14
Frühere Kurse haben nichts gebracht	11

Tab. 6: *Weiterbildungsbarrieren in Deutschland 2003*

Quelle: BSW, S. 262

Das Berichtssystem Weiterbildung schiebt noch folgende Informationen nach, die aus der Tabelle nicht abzulesen sind (S. 264):

- Nichtteilnehmer an allen vier Weiterbildungsformen (berufliche und allgemeine Weiterbildung, Selbstlernen und informelle berufliche Weiterbildung) stimmen den genannten Aussagen deutlich häufiger zu als Teilnehmer.
- Personen mit niedrigem Schulabschluss stimmen grundsätzlich den Statements zu den Weiterbildungsbarrieren deutlicher zu als Personen mit Abitur.
- Entsprechend stimmen den Barrieren auch Personen ohne Berufsausbildung häufiger zu als Personen mit einem Hochschulabschluss.
- Beamte stimmen den Weiterbildungsbarrieren weniger zu als Arbeiter.

Daraus lässt sich ableiten: Je höher das Bildungsniveau, desto geringer die Vorbehalte gegenüber Weiterbildung. Oder anders ausgedrückt: Bildungserfahrung reduziert Weiterbildungsbarrieren.

19.6 Weiterbildung und Personalentwicklung

Im vorangegangenen Lernheft wurde betont, dass eine Mitarbeiterbeurteilung im Rahmen der Personalentwicklung sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmen eine Rückkopplung über Stärken und Schwächen, über erbrachte Leistungen und Verbesserungsmöglichkeiten verschaffen soll. Mitarbeiter streben Erfolg und Karriere an. Das Unternehmen will ebenfalls erfolgreich sein und muss die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen. Es muss seinen Mitarbeitern Chancen bieten, die erforderlichen Qualifikationen zu erlangen.

Weiterbildung soll helfen, diese Ziele zu erreichen. Die Ergebnisse in Tabelle 4 deuten an, in welchem Maß Weiterbildung als dafür geeignet empfunden wird. Mit Abstand am häufigsten wurden die Nutzenaspekte „Kann Arbeit besser als vorher erledigen“ (Beseitigung von Schwächen – 76 Prozent) und „Verbesserung der beruflichen Chancen“ (Karriere – 60 Prozent) bestätigt.

Die Antworten sprechen für sich. Legt man sie zugrunde, dann scheint Weiterbildung ihre Aufgaben im Rahmen der Personalentwicklung durchaus zu erfüllen.

19.7 Selbstlernaufgaben



1. Überlegen Sie, welche Konsequenzen die zurückgehende Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung für die Personalentwicklung hat.
2. Schätzen Sie, seit wann es informelle Methoden wie das Lernen durch Beobachten und Ausprobieren gibt.
3. Schauen Sie sich Abbildung 2 genau an. In welche Kategorie ordnen Sie diesen Managementkurs ein?
4. Nennen Sie einige Unterschiede zwischen Weiterbildung und Ausbildung.
5. Überlegen Sie, wie man mit weiterbildungsunwilligen Mitarbeitern umgehen kann.



19.8 Zusammenfassung

Weiterbildung umfasst viele Facetten der beruflichen Bildung und der Erwachsenenbildung. Wer sich mit dem Thema beschäftigt, muss mit Begriffen und Klassifikationen jedoch etwas vorsichtig sein, denn es gibt keine einheitlichen Definitionen und Zuordnungen.

Generell lässt sich die allgemeine Weiterbildung für private Zwecke von der beruflichen Weiterbildung unterscheiden. Die berufliche Weiterbildung lässt sich in betriebliche und außerbetriebliche Maßnahmen aufteilen. Sie wird in organisierter, formeller Form (Lehrgänge usw.) angeboten und vermutlich meist auch nur in dieser Form als Weiterbildung wahrgenommen.

Daneben gibt es noch das informelle berufliche Lernen – etwa durch Beobachten, Ausprobieren oder Unterweisung am Arbeitsplatz. Diesem kommt in der Praxis eine sehr große und vermutlich unterschätzte Bedeutung zu.

Doch nicht jeder Mitarbeiter ist an Weiterbildungsmaßnahmen interessiert. Es hat sich aber gezeigt, dass Vorbehalte umso größer sind, je weniger Erfahrung der Einzelne mit Bildung hat.

Insgesamt erweist sich die Weiterbildung als wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung.



19.9 Hausaufgabe

1. Erörtern Sie, ob informelle Methoden beruflichen Lernens Lehrgänge und Kurse ersetzen können.
2. Überlegen Sie sich einige Gründe für die Beliebtheit der informellen Methoden.
3. Diskutieren Sie, was informelles Lernen für abwanderungswillige Mitarbeiter bedeutet.
4. Zeigen Sie, vor welchem Problem die Teilnehmer außerbetrieblicher Lehrgänge stehen, wenn sie das Erlernte im eigenen Betrieb anwenden wollen.
5. Beschreiben Sie, mit welchen Weiterbildungsmaßnahmen Sie bislang besonders gute Erfahrungen gemacht haben.

19.10 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben



1. Der Rückgang ist kontraproduktiv und verträgt sich nicht mit der Vorstellung eines Personalentwicklungssystems
2. Diese Methoden dürften ungefähr so alt wie die Menschheit selbst sein. Es handelt sich dabei um eine „natürliche“ Form des Lernens.
3. Dieser Kurs gehört in den Bereich der organisierten Weiterbildung. Es handelt sich um berufliche Weiterbildung. Für Sie ist es also betriebliche oder außerbetriebliche Weiterbildung.
4. Folgende Tabelle listet die Strukturmerkmale von Weiterbildung und Ausbildung auf:

Ausbildung	Strukturmerkmale	Weiterbildung
Jugendliche	Adressaten	Erwachsene
vorgegeben (bundeseinheitliche Ausbildungsordnungen)	Lernziele Lerninhalte	nur zum kleinen Teil vorgegeben
eher hoch	Konstanz der Lernziele und Lerninhalte	eher gering, mit Ausnahmen
je nach Beruf zwei bis drei Jahre	Dauer der Maßnahmen	sehr unterschiedlich (von Stunden bis zu mehreren Jahren)
eher hoch	Konstanz und Dauer der Maßnahmen	eher gering, mit Ausnahmen
pluralität bei deutlichem Überwiegen des Arbeitsplatzes (Funktionsfeld)	Lernorte	pluralität bei deutlichem Überwiegen des Seminars oder Unterrichtes (Lernfeld)
geprüfte Ausbilder, Berufsschullehrer	Lehrpersonal	Weiterbildner (kaum Qualifizierungsvorschriften)
auf Grundlage des Berufsbildungsgesetzes einheitlich geregelt	Prüfungen	weitgehend ungeregelt, mit Ausnahmen
einheitlich (Betriebe und Berufsschulen)	Träger	große Vielfalt
einheitlich (Betriebe finanzieren selbst, Berufsschulen aus Steuermitteln)	Finanzierung	vielfältig, je nach Träger und Art der Weiterbildung

Tab. 7: Merkmale von Ausbildung und Weiterbildung

Quelle: Münch, S. 62

5. Es gibt eine Reihe von Strategien. So kann man ihre Haltung akzeptieren, wodurch sich ihre Karrierechancen jedoch nicht verbessern. Oder man verschafft ihnen erste und relativ einfache Weiterbildungserfahrungen in der Hoffnung, dass dadurch Vorbehalte abgebaut werden.

19.11 Anhang

Literaturverzeichnis:

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.):
Berichtssystem Weiterbildung IX [= BSW]. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. – Bonn/Berlin 2006

Münch, Joachim:
Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung. – W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 1995

Internetquellen:

Publikationen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung:
www.bmbf.de/publikationen/2707.php (Stand: August 2009)