



WEITERBILDUNGSSYSTEM
ENERGIETECHNIK



BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG IN DEN UNTERNEHMEN DES CLUSTERS ENERGIETECHNIK BERLIN-BRANDENBURG

Ergebnisse der Unternehmensbefragung zur aktuellen Situation
und zu zukünftigen Entwicklungserfordernissen

IMPRESSUM

Die Publikation „DAS WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIETECHNIK – Voraussetzungen und Erwartungen in den Unternehmen des Clusters“ wurde im Rahmen des Modellprojektes „Weiterbildungssystem Energietechnik – Modulares Bausteinkonzept der Qualifizierung im Cluster Energietechnik der Hauptstadtregion“ erstellt. Das Vorhaben wird gefördert von der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen und dem Europäischen Sozialfonds.

Wir danken an dieser Stelle ausdrücklich allen Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben sowie allen Akteuren, insbesondere den „Regionalbüros für Fachkräftesicherung“ der ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH (ZAB), für die tatkräftige Unterstützung bei der Realisierung der Befragung.

Herausgeber

Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V. – Institut BBF
Gubener Straße 47
10243 Berlin
info@institut-bbf.de
www.institut-bbf.de

Autor

Dr. Michael Steinhöfel

Redaktion

Walter Brückner
Dr. Michael Steinhöfel
Redaktionsschluss Mai 2014

© 2014 Institut BBF

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Nutzung in allen Medien bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Herausgeber.

Anmerkung

Wir unterstützen den Gender-Gedanken ausdrücklich, aber zur Vereinfachung der Lesbarkeit verzichten wir im gesamten Beitrag auf eine durchgängige Gender-Formulierung.



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIETECHNIK – Einführung	5
1 Ziele der Unternehmensbefragung	7
2 Befragungsdesign und methodisches Vorgehen	8
2.1 Beschreibung der Untersuchungsfeldes	8
2.2 Entwicklung und Aufbau des Fragebogens	8
2.3 Auswahl der Unternehmen	9
2.4 Durchführung der Befragung	10
2.5 Betriebliche Interviewpartner	11
3 Befragungsergebnisse	12
3.1 Merkmale der befragten Unternehmen	12
3.1.1 Zugehörigkeit zu den Handlungsfeldern des Clusters	12
3.1.2 Gruppierung nach Betriebsgröße	13
3.1.3 Hauptmärkte	14
3.1.4 Berufsausbildung	14
3.1.5 Einsatz von Zeitarbeitskräften und/oder geringfügig Beschäftigten	16
3.1.6 Qualitätsmanagementsysteme und Weiterbildung	16
3.2 Die Weiterbildung in den befragten Unternehmen: Stand und künftige Anforderungen	17
3.2.1 Energietechnikrelevante Grundberufe als Ausgangspunkt von Weiterbildung	17
3.2.2 Verantwortung sowie Qualitäts- und Bildungscontrolling	18
3.2.3 Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes: Auslöser für Weiterbildungsaktivitäten	19
3.2.4 Neue Qualifikationsanforderungen als Grundlage für die Weiterbildung	21
3.2.5 Die Prozesse zur Themenauswahl und zur Organisation von Weiterbildung	23
3.2.6 Hemmnisse der betrieblichen Weiterbildung	25
3.2.7 Lernformen in der betrieblichen Weiterbildung und ihre künftige Bedeutung	26
3.2.8 Gestaltung von lernförderlichen Bedingungen in den Unternehmen	28



3.2.9	Weiterbildungsausgaben	29
3.2.10	Erwartungen an Beschäftigte aus Unternehmensperspektive	30
3.2.11	Betriebsräte als Partner bei der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung	31
3.2.12	Auswahl von Weiterbildungsangeboten	32
3.3	Systematische Personalentwicklung zur Vermeidung von Fachkräfteengpässen	33
4	Schlussfolgerungen zu aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung	35
4.1	Anforderungen an Anbieter beruflicher Weiterbildungen	35
4.2	Praxisanforderungen an die Gestaltung des WEITERBILDUNGSSYSTEMS ENERGIE TECHNIK	36
5	Fazit	38
	Anlage: Fragebogen-/Leitfadenstruktur	40
	Literatur- und Quellenverzeichnis	41
	Abbildungsverzeichnis	43
	Verzeichnis der Tabellen	43



WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIETECHNIK – Einführung

Die Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e. V. – Institut BBF¹ – führt seit Februar 2013 im Auftrag des Senats von Berlin, Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen, das Modellprojekt „Weiterbildungssystem Energietechnik – Modulares Bausteinkonzept der Qualifizierung im Cluster Energietechnik der Hauptstadtregion“ durch. Die strategische Zielstellung des Projektes besteht darin, mit dem Weiterbildungssystem einen neuartigen Lösungsansatz für die berufliche Weiterbildung zu entwickeln, in der betrieblichen Praxis und in Zusammenarbeit mit Bildungsdienstleistern zu erproben sowie Grundlagen für die Validierung der Weiterbildungsinhalte zu erarbeiten. Es wird als modular aufgebautes, sich ergänzendes System von Weiterbildungsbausteinen, ausgerichtet auf die beruflichen Anforderungen in den Technologiefeldern des Clusters, entwickelt. Es folgt dem Grundsatz der Kompetenzorientierung und der Berufsbezogenheit in der beruflichen Weiterbildung.

Das WEITERBILDUNGSSYSTEM setzt auf den Anforderungen des Deutschen Qualifikationsrahmens auf und berücksichtigt Anforderungen zur Gestaltung der Durchlässigkeit im Bildungssystem. Mit dem Weiterbildungssystem werden Zusatzqualifikationen angeboten, Berufskarrieren unterstützt und Aufstiegsmöglichkeiten von Beschäftigten verbessert. Es ist darauf ausgerichtet, Lernen in den Prozess der Arbeit zu integrieren, die dabei realisierten Lernergebnisse und Kompetenzentwicklungen zu dokumentieren und zu bewerten und darauf aufbauend nach einheitlichen Standards zu validieren und zu zertifizieren. Seine Entwicklung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen, Bildungsunternehmen und Wissenschaft sowie dem Cluster Energietechnik Berlin-Brandenburg.

Als Ergebnis entsteht erstmalig ein kohärentes WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIETECHNIK für Unternehmen eines Clusters aus zwei Bundesländern, das auf perspektivische Entwicklungserfordernisse ausgerichtet wird. Mit dem System werden Unternehmen in die Lage versetzt, potenzielle Mitarbeiter, die ihre Qualifikationen auch außerhalb der traditionellen Bildungssysteme, in der Weiterbildung, im Arbeitsprozess oder in anderen Ländern erworben haben, branchen- und betriebsspezifisch weiter zu qualifizieren und in ihre Unternehmen zu integrieren. Mit der generischen Entwicklung des WEITERBILDUNGSSYSTEMS werden Voraussetzungen für die anhaltende Erfassung künftiger Qualifizierungsbedarfe systematisiert und in Weiterbildungsbausteinen dokumentiert. Mit der kontinuierlichen Etablierung des WEITERBILDUNGSSYSTEMS wird ein wichtiger Beitrag zur Fachkräftesicherung und zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter der Clusterunternehmen durch Weiterbildung und lebenslanges Lernen geleistet werden.

¹ Nachfolgend: IBBF



Im Rahmen des Projektes wurde 2013 eine Befragung von ausgewählten Unternehmen des Clusters Energietechnik durchgeführt, mit der aktuelle Erfordernisse und zukünftige Entwicklungsrichtungen der Weiterbildung in den Unternehmen des Clusters erhoben wurden. Die Erkenntnisse dieser Befragung wurden an den Ergebnissen von Analysen und Studien des IBBF zur Angebotsseite von Weiterbildung² gespiegelt. Diese Ergebnisse fließen ebenso wie die Erkenntnisse einer im Rahmen des Projektes angefertigten Studie zu den Modularisierungsansätzen in Systemen der Beruflichen Weiterbildung³ in die Entwicklung des Weiterbildungssystems ein.

² Siehe Literaturverzeichnis am Ende dieses Bandes.

³ Wie der Frühjahrsbefragung 2013 zu inhaltlichen Trends und strukturellen Entwicklungen in der Beruflichen Weiterbildung in der Hauptstadtregion, die Analyse zu Angeboten und Anbietern von Weiterbildung im Bereich Energietechnik



1 Ziele der Unternehmensbefragung

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der zunehmenden Schwierigkeiten bei der Deckung des Fachkräftebedarfs, des schnellen technisch-technologischen und strukturellen Wandels sowie der daraus resultierenden Anforderungen kommt der betrieblichen Weiterbildung unbestritten eine Schlüsselrolle zu, wenn es darum geht, die Marktposition von Unternehmen und die Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit ihrer Belegschaften zu erhalten bzw. zu verbessern. Dieser Entwicklungstrend des Bedeutungszuwachses von Weiterbildung zeigt sich in den Ergebnissen verschiedener regelmäßig stattfindender Befragungen. So weisen Daten des IAB-Panels aus, dass in 2011 der Anteil weiterbildungsaktiver Betriebe mit 53 % seinen Höchststand seit Beginn der vergleichbaren Zeitreihe 2001 (36 %) erreichte.⁴ In anderen Umfragen, wie z. B. vom Institut der deutschen Wirtschaft, erreichte die Quote gar über 80 %, was vorrangig auf unterschiedliche Erhebungsmethoden zurückgeführt wird.⁵

Neben dem Bedeutungszuwachs sind in den letzten Jahren inhaltliche und strukturelle Umbrüche in der Weiterbildung zu erkennen. Dies betrifft die Nachfrage nach neuen fachlichen Inhalten, aber auch den Bedarf zur Vermittlung branchenübergreifender sowie methodischer und sozialer Kompetenzen. Es werden veränderte Lernformen und Lernorte ebenso nachgefragt, wie der Einsatz digitaler Medien und die flexible Gestaltung der Dauer von Weiterbildungen. Vielfach wird eine Inkongruenz zwischen Angebots- und Nachfrageseite konstatiert. Gerade Kleinstunternehmen wie auch kleine und mittlere Unternehmen⁶ beklagen dabei neben dem zeitlichen Aufwand bei extern realisierten Weiterbildungen, dass der Transfer des Gelernten in die betrieblichen Arbeitsprozesse nur unzureichend gelingt. Zudem ist für sie die Breite und Vielfalt der Angebote und der Anbieter oft nur wenig transparent.⁷

Vor diesem Hintergrund wollten wir mit unserer Befragung in ausgewählten KMU des Clusters ermitteln, wie die Unternehmen mit den veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen für die Weiterbildung umgehen, welche Wege sie bei der Weiterbildung ihrer Beschäftigten favorisieren und welche Anforderungen sie an die Ausgestaltung von Weiterbildung haben und welche Unterstützungsangebote sie benötigen.

⁴ Vgl. Hartung, Silke (2012): Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland. S. 44

⁵ Seyda, Susanne; Werner, Dirk (2011) IW-Weiterbildungserhebung S. 3

⁶ In diesem Beitrag wird für die Gesamtheit der befragten Unternehmen nachfolgend die Abkürzung KMU verwendet.

⁷ So merkte ein Interviewpartner auf die Frage „Wie wählen Sie Weiterbildungsangebote aus?“ an: „*Man googelt dann auch ganz schön lange und findet dann doch nicht das Passende.*“ Anm.: Zitate aus den Interviews werden in wörtlicher Rede und kursiv dargestellt.



2 Befragungsdesign und methodisches Vorgehen

2.1 Beschreibung der Untersuchungsfeldes

Zur Ermittlung von ersten Grundlagen für die Entwicklung des WEITERBILDUNGSSYSTEMS ENERGIE-TECHNIK wurde eine Unternehmensbefragung konzipiert, die darauf ausgerichtet war, aktuelle Anforderungen und Entwicklungsrichtungen der betrieblichen Weiterbildung in Unternehmen des Clusters Energietechnik zu erfassen. „Energietechnik bezeichnet die Entwicklung und den Einsatz von technischen Lösungen der Energieerzeugung, -übertragung, -verteilung sowie zum -verbrauch mit dem Ziel der Maximierung der Energienutzung unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten und bei Minimierung der negativen Auswirkungen auf die Umwelt.“⁸ Der Erfahrung folgend, dass die zum Cluster gehörenden Energietechnik-Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten⁹ überwiegend mit eigenen Ressourcen die Inhalte für die betriebliche Weiterbildung entwickeln und in den zu ihren Unternehmen(-sverbänden) gehörenden Einrichtungen umsetzen, erfolgt der Zuschnitt des WEITERBILDUNGSSYSTEMS ENERGIE-TECHNIK und damit der Befragung vorrangig auf Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen, in Einzelfällen bis max. 499 Beschäftigte (KMU)¹⁰.

2.2 Entwicklung und Aufbau des Fragebogens

Die Entwicklung des Befragungsdesigns und die Definition der Zielgruppe der Befragung erfolgte zum einen auf Basis von Erfahrungen des Projektteams sowie zum anderen im intensiven Austausch mit der das Projekt flankierenden Expertengruppe¹¹ sowie mit Vertretern des Clustermanagements. Die Befragung wurde als leitfadenzentriertes Interview mit den Verantwortlichen für die betriebliche Weiterbildung konzipiert. Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte in einem mehrstufigen Vorgehen.

Der erste Entwurf des Fragebogens wurde vom Projektteam erarbeitet. Grundlage dafür bildeten Diskussionen zur Ausrichtung des WEITERBILDUNGSSYSTEMS auf Zielgruppen und mögliche Inhalte. Dabei war klar, dass in dieser frühen Phase im Wesentlichen die Erfassung der aktuellen Weiterbildungssituation in den Unternehmen als Startpunkt sowie die Erfassung erwarteter Trends als Entwicklungs- und Anforderungsperspektive für das WEITERBILDUNGSSYSTEM im Vordergrund steht. Der Entwurf des Fragebogens wurde schrittweise in mehreren Arbeitstreffen der Expertengruppe diskutiert und angepasst.

⁸ Die Region voller Energie. Masterplan für das Cluster Energietechnik Berlin-Brandenburg. Hg.: Clustermanagement Energietechnik (2012). S. 14

⁹ Dazu gehörten in 2012 in Berlin u. a. die SIEMENS AG mit ca. 13.500 Beschäftigten, Vattenfall Europe AG mit 5.400 Beschäftigten, die GASAG-Gruppe mit 1.600 Beschäftigten, Total Deutschland mit 1.100 Beschäftigten, General Electric mit 1.000 Beschäftigten, ALSTOM GmbH mit 1.000 Beschäftigten.

¹⁰ Unternehmen dieser Größenklasse zählen nach Definition des IFM Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn zu den KMU, während nach EU-Kriterien die Beschäftigtenzahl von KMU auf max. 250 begrenzt ist.

¹¹ Die Expertengruppe setzte sich zusammen aus Vertretern der IHK Berlin und Potsdam, der Handwerkskammer Berlin, Experten der betrieblichen Weiterbildung aus Wissenschaft und Praxis.



In einem Pretest mit drei Praxispartnern (Personalverantwortlichen aus Clusterunternehmen) wurde der Fragebogen auf seine Praktikabilität, bezüglich des angestrebten und des erreichbaren Informationsgewinns sowie auf den notwendigen Zeitumfang hin geprüft. Ebenso wurden mit den Interviewpartnern im Pretest die Inhalte des Fragebogens und der damit angestrebte Erkenntnisgewinn im Gespräch diskutiert, bis hin zu eventuell notwendigem Ergänzungsbedarf.

Der Fragebogen gliederte sich in zwei Teile. Teil 1 diente der Erhebung betrieblicher Rahmendaten, die zur Charakterisierung der befragten Unternehmen verwendet wurden. Teil 2 bestand aus einem Mix strukturierter und offener Fragen zu Weiterbildungssituation und künftigen Anforderungen in den Unternehmen.¹²

2.3 Auswahl der Unternehmen

Es war von Beginn an klar, dass aufgrund der vorhandenen Projektressourcen eine Begrenzung der Anzahl zu befragender Unternehmen erfolgen musste. Die Befragung wurde deshalb auf Berliner KMU in den Handlungsfeldern „Energieeffizienz“ und „Solarenergie/PV-Anwendungen“ ausgerichtet.

Im weiteren Projektverlauf konnte die Befragung mit Unterstützung des Projekts „Regionalbüros für Fachkräftesicherung“ der Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) Brandenburg GmbH auf Cluster-Unternehmen Brandenburgs in den Handlungsfeldern „Netze/Speicher/ E-Mobility“¹³ und „Wind-/Bioenergie“ ausgedehnt werden. Zudem wurde in Berlin ein KMU aus dem Handlungsfeld „Turbomaschinen/Kraftwerkstechnologien“ befragt. Die Erfüllung folgender drei Kriterien war für die Auswahl der Unternehmen wesentlich:

- Zugehörigkeit zum Cluster,
- Unternehmensgröße entspricht der KMU-Definition und
- Teilnahmebereitschaft an einem bis zu zweistündigen leitfadengestützten Interview.

Aufgrund der eingeschränkten Ressourcen im Projekt und des abzusehenden schwierigen Zugangs zu Unternehmen war eine repräsentative Unternehmensbefragung im geplanten Zeitraum nicht realisierbar.

Da keine vollständige Übersicht über die Clusterunternehmen vorlag, war die Akquisition der Unternehmen für die Befragung die erste zu nehmende Hürde. Dabei griffen wir in Berlin auf eigene Kontakte zu Unternehmen zurück und nutzten zugleich die Kontakte der für die Befragung eingesetzten Berater/innen. Darüber hinaus erfolgte auf der Basis von Angaben aus der öffentlich zugänglichen Unternehmensdatenbank der IHK Berlin¹⁴ eine Kaltakquisition von Interviewpartnern.

¹² Fragebogenstruktur siehe Anlage., S. 42

¹³ Unternehmen aus dem Bereich E-Mobility wurden aus der Zielgruppe ausgeklammert, da zeitgleich im Sommer 2013 die IHK Berlin und der Berliner Agentur für Elektromobilität eMO eine Unternehmensbefragung zum Thema durchgeführt haben.

¹⁴ <http://www.firmen-in-berlin.com/sites/fitber/welcome.aspx>



Im Vorfeld wurden dazu die Unternehmen direkt angeschrieben, um sie über das Projekt und die Ziele der geplanten Befragung zu informieren. Mit Bezug auf das Anschreiben wurden die Unternehmen dann telefonisch kontaktiert, um einen Gesprächstermin mit dem Verantwortlichen für Weiterbildung zu organisieren. Insgesamt wurden in Berlin 120 Unternehmen kontaktiert und letztlich 28 Interviews geführt. In zahlreichen Fällen wurde eine Nichtbeteiligung damit begründet, dass das Thema für das Unternehmen nicht relevant ist und auch kein Weiterbildungsbedarf besteht.¹⁵ In Brandenburg nutzten die Mitarbeiter des Projekts „Fachkräftesicherung“ bestehende Unternehmenskontakte aus der Beratungsarbeit für die Akquisition von Interviewpartnern. Das weitere Vorgehen war analog zu dem in Berlin. In Brandenburg wurden in 30 von 130 angeschriebenen Unternehmen Gesprächstermine vereinbart und realisiert.

Es handelt sich somit um eine in der qualitativen Sozialforschung durchaus gebräuchliche „ad hoc-“ oder „anfallende“ Stichprobe¹⁶ mit einem der Zielstellung entsprechenden explorativen Charakter.

2.4 Durchführung der Befragung

Die Befragung wurde als leitfadengestütztes Interview durch Experten in den Unternehmen durchgeführt. Alle Interviewer verfügten aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds über vertiefte Kenntnisse und Erfahrungen im Kontext Weiterbildung und Fachkräftesicherung. Zudem wurden die Experten im Vorfeld der Interviews durch den Projektleiter des IBBF bzw. der LASA in den Leitfaden und seine Handhabung eingewiesen. Die Gesprächsdauer belief sich im Durchschnitt auf eineinhalb bis zwei Stunden. Die Befragungen wurden im Zeitraum Juni bis Oktober 2013 in 28 Berliner und im Zeitraum August bis November 2013 in 30 Brandenburger Unternehmen durchgeführt.

In der Mehrheit der Unternehmen trafen die Interviewer auf eine große Aufgeschlossenheit gegenüber der Thematik. Als wesentliche Gründe können dafür angeführt werden:

- der Fachkräftemangel ist in den Unternehmen präsent und wird sich weiter verstärken,
- der technisch-technologische und strukturelle Wandel schreitet mit hohem Tempo vor,
- die Weiterbildung nimmt bei den Beschäftigten einen hohen Stellenwert ein und
- kompetente Mitarbeiter/innen werden als Voraussetzung für Innovationen und Erfolg im Wettbewerb gesehen.

Im Anschluss wurden die Interviews nach einheitlichen Vorgaben digital dokumentiert, um eine systematische Auswertung zu ermöglichen.

¹⁵ So zeigen auch andere Studien, dass im Allgemeinen kleinere Unternehmen einen geringeren Bedarf an Weiterbildung sehen als andere. Vgl. Seyda; Susanne (2012) Fachkräfte sichern. Weiterbildung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen. S. 2

¹⁶ Zur Verwendung und möglichem Erkenntnisgewinn von „anfallenden“ Stichproben vgl. u. a.: Naderer, Gabriele; Balzer, Eva (2007) Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen; Gabler Verlag S. 235



2.5 Betriebliche Interviewpartner

Für die Interviews war es uns wichtig, die Verantwortlichen für die Weiterbildung als Gesprächspartner zu gewinnen. Aufgrund der Betriebsgrößen erfolgte eine Einschätzung zur Situation, zu Anforderungen und zu Entwicklungstrends der betrieblichen Weiterbildung in den Unternehmen häufig direkt durch die Geschäftsführer. In Brandenburg war dies in 53 % und in Berlin in 36 % der Befragungen der Fall. Weitere Interviewpartner waren Personalleiter (in Berlin 46 % und in Brandenburg 13 %) sowie der Geschäftsführung nachgeordnete Führungskräfte wie technische und kaufmännische Leiter, Bereichs- oder Abteilungsleiter oder Beauftragte der Geschäftsführung (in Berlin 18 % und in Brandenburg 33 %).

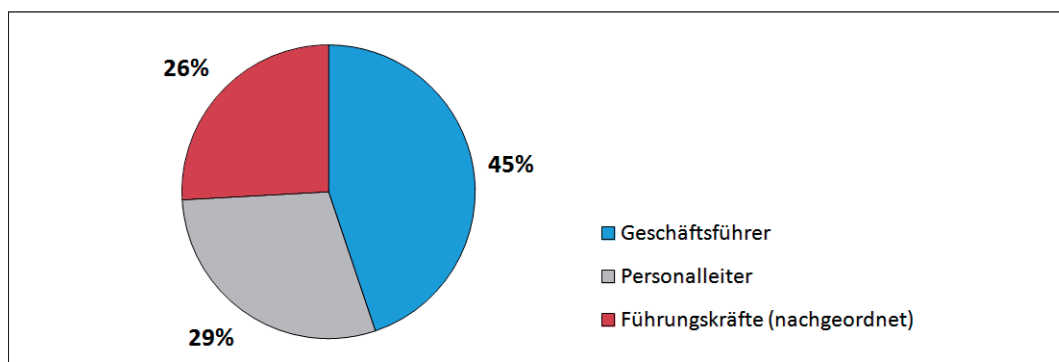


Abbildung 1 Interviewpartner nach Position bzw. Funktion im Unternehmen insgesamt



3 Befragungsergebnisse

3.1 Merkmale der befragten Unternehmen

3.1.1 Zugehörigkeit zu den Handlungsfeldern des Clusters

Insgesamt wurden 58 Unternehmen, davon 28 in Berlin sowie 30 in Brandenburg in die Befragungen einbezogen. Sie sind wie folgt den Handlungsfeldern des Clusters Energietechnik zuzuordnen:

Handlungsfeld	Anzahl befragter KMU	Region	
		Berlin	Brandenburg
Energieeffizienztechnologien	29	16	13
Solarenergie/PV-Anwendungen	8	4	4
Wind-/Bioenergie	9	0	9
Netze/Speicher/E-Mobility	11	7	4
Turbomaschinen/Kraftwerkstechnologien	1	1	0
Gesamt	58	28	30

Tabelle 1 Anzahl der befragten Unternehmen nach Handlungsfeldern und Region

Aus den Kontakten und den Gesprächen mit den Unternehmensvertretern wurde aber auch deutlich, dass eine Vielzahl von Unternehmen und Organisationen mit ihren Produkten und Leistungen

- a) in mehreren Handlungsfeldern,
- b) auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette¹⁷ und
- c) in unterschiedlichsten Wirtschaftszweigen¹⁸ agieren.

Das spiegelt sich in stark differenzierten Qualifikationsanforderungen der Unternehmen wider, die von Anlerntätigkeiten über Ausbildungsberufe bis hin zu akademischen Qualifizierungen reichen.

¹⁷ Dazu können – auch innerhalb eines Unternehmens – Forschung und Entwicklung, Planung und Projektierung, Produktion und Erzeugung von Energie, Maschinen, Anlagen und Hilfsmitteln, wie auch deren Installation und Betrieb, ebenso wie technische und kaufmännische Serviceleistungen gehören. In diesem Sinne werden sowohl die Anbieter- wie auch die Anwenderseite von Technik, Technologien, Produkten und Dienstleistungen betrachtet.

¹⁸ Eine Übersicht zu den zum Cluster gehörigen Wirtschaftszweigen siehe in: Die Region voller Energie. a. a. O. S. 13



3.1.2 Gruppierung nach Betriebsgröße

In den befragten Unternehmen waren in 2012 insgesamt rd. 4.200 Personen beschäftigt, davon rd. 2.500 in Berliner und rd. 1.700 in Brandenburger Unternehmen. Die Beschäftigtenzahl entspricht knapp 9 % der Zahl der Gesamtbeschäftigten¹⁹ im Cluster. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass 2012 allein in den sechs größten Clusterunternehmen²⁰ rd. 24.000 Personen oder knapp 50 % aller Personen beschäftigt waren. Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in den befragten Unternehmen betrug in Berlin knapp 90 und in Brandenburg 56. Die größten Unternehmen hatten in Berlin 451 und in Brandenburg 436 Beschäftigte, die kleinsten Unternehmen 5 bzw. 2 Beschäftigte. Die Verteilung nach Beschäftigtengrößenklassen ist homogen, so dass die aktuellen Bedarfe und die zukünftigen Entwicklungserfordernisse der betrieblichen Weiterbildung von KMU unterschiedlicher Größe in die Analyse eingeflossen sind.

Betriebsgröße	Brandenburg	Berlin	Gesamt
Kleinstbetriebe (1 bis 9 Beschäftigte)	7	6	13
Kleinbetriebe (10 bis 49 Beschäftigte)	15	7	22
Mittlere Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte)	7	13	20
Mittlere Unternehmen nach IMF (250 bis 499 Beschäftigte)	1	2	3
Gesamt	30	28	58

Tabelle 2 Anzahl der befragten Unternehmen nach Betriebsgröße

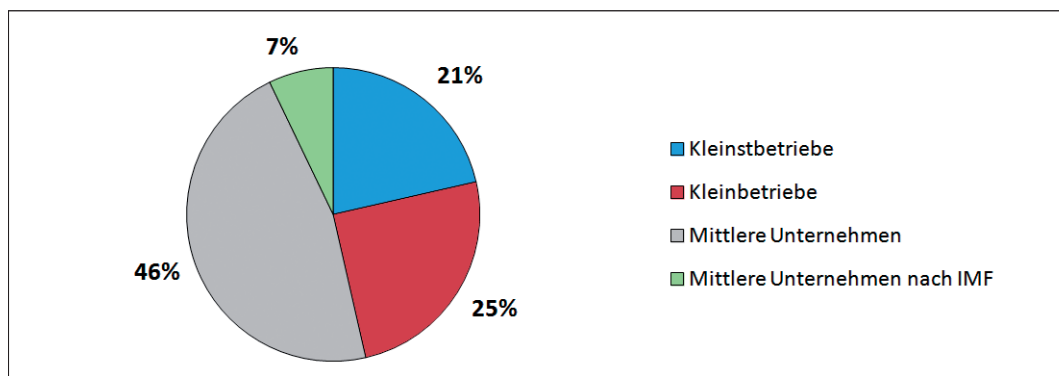


Abbildung 2 Berliner Unternehmen nach Betriebsgröße

¹⁹ S. Masterplan, S. 11

²⁰ SIEMENS AG mit ca. 13.500 Beschäftigten, Vattenfall Europe AG mit 5.400 Beschäftigten, die GASAG-Gruppe mit 1.600 Beschäftigten, Total Deutschland mit 1.100 Beschäftigten, General Electric mit 1.000 Beschäftigten, ALSTOM GmbH mit 1.000 Beschäftigten

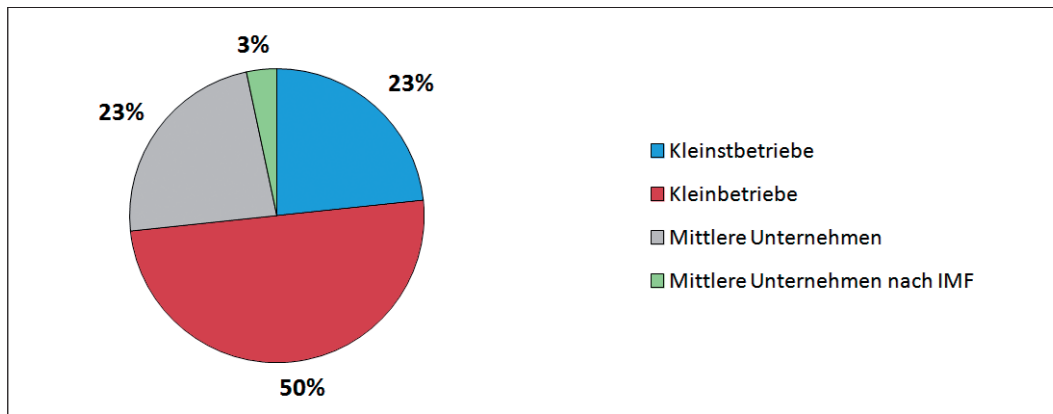


Abbildung 3 Brandenburger Unternehmen nach Betriebsgröße

3.1.3 Hauptmärkte

Im Rahmen des Gesprächseinstiegs wurden auch die Hauptmärkte, auf denen die Unternehmen aktiv sind, erfragt. Hierbei wurde eine starke internationale Ausrichtung von den in Berlin ansässigen Unternehmen deutlich. Knapp 80 % agieren auf europäischen und/oder Weltmärkten, einzelne mit Exportquoten von über 50 %, darunter Hersteller von Leuchten, Solarkollektoren, Kapillarrohrrahmen, Spezialteilen für Turbinentechnik, aber auch von Ingenieurdienstleistungen im Bereich Mess-, Steuerungs- und Automatisierungstechnik.

Von den Brandenburger Unternehmen waren 2012 rund 43 % auf internationalen Märkten aktiv, wie bspw. Hersteller von Anlagen und Bauteilen für die regenerative Energieerzeugung, von Steuerungs-, Mess- und Regeltechnik wie auch von Beratungs- und Ingenieurdienstleistungen. Insgesamt agieren von den befragten Unternehmen knapp 61 % über Deutschland hinaus auf internationalen Märkten.

Der hohe Anteil an international agierenden Unternehmen zeigt auf, dass die vorhandenen Leistungs- und Entwicklungspotentiale nicht auf die Region beschränkt sind. Vielmehr bietet der Export von Gütern, Technologien und Leistungen für die Unternehmen des Clusters weitere Wachstumschancen.

3.1.4 Berufsausbildung

Der demografische Wandel wirkt heute in doppelter Hinsicht auf Unternehmen. Es wird insbesondere für KMU im Wettbewerb mit großen Unternehmen immer schwieriger, gut ausgebildete, qualifizierte Fachkräfte vom Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Ein Lösungsansatz zur Überwindung dieser Schwierigkeiten könnte für die Unternehmen die Gewinnung von Auszubildenden und ihre „passgenaue“ Entwicklung hinsichtlich betrieblicher Anforderungen sein. Das Potenzial für die Berufsausbildung sinkt jedoch aufgrund des demografischen Wandels – die Zahl der Schulabgänger hat sich in den letzten Jahren stark reduziert. Zudem befinden sich die KMU auch hier im Wettbewerb mit Großunternehmen.



In unserer Stichprobe bildeten 45 % der befragten Unternehmen Auszubildende aus. Bundesweit war die Ausbildungsbetriebsquote mit 21,7 % deutlich niedriger²¹. In Berlin lag die Quote der ausbildenden Unternehmen mit 46 % um 3 Prozentpunkte über der der Brandenburger Unternehmen. Insgesamt hatten im Jahr 2012 die 58 befragten Unternehmen 162 Auszubildende. Betrachtet man die Betriebsgröße der ausbildenden Unternehmen ergibt sich folgendes Bild:

	Berlin	Brandenburg	Gesamt
Anzahl ausbildender Unternehmen	13	13	26
Anteil an Gesamtzahl befragter Unternehmen in %	46 %	43 %	45 %

davon

Betriebsgröße	Berlin	Brandenburg	Gesamt	Anteil an Gesamtzahl
Kleinstbetriebe (1 bis 9 Beschäftigte)	0	1	1	8 %
Kleinbetriebe (10 bis 49 Beschäftigte)	2	5	7	32 %
Mittlere Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte)	9	6	15	75 %
Mittlere Unternehmen nach IMF (250 bis 499 Beschäftigte)	2	1	3	100 %

Tabelle 3 Anzahl der ausbildenden Unternehmen nach Region und Betriebsgröße in 2012

Alle befragten Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten bilden aus. Von den Mittleren Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten bilden 75 % (in Berlin 69 % und in Brandenburg 86 %) und von den Kleinbetrieben 32 % (in Berlin 29 % und in Brandenburg 33 %). Von den 13 befragten Kleinstunternehmen (unter 10 Beschäftigte) bildete lediglich ein Unternehmen aus.

Die Auszubildendenquote, Auszubildende bezogen auf die Gesamtheit der Beschäftigten, lag insgesamt bei 3,9 % (in Berlin bei 3,5 % und in Brandenburg bei 4,3 %). Im Bundesdurchschnitt lag die Auszubildendenquote (hier bezogen auf die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) in 2012 bei 4,7 %. Die Ergebnisse zeigen, dass in den befragten KMU die Bereitschaft auszubilden vorhanden ist, jedoch hinsichtlich der Quantität noch Aufholbedarf besteht. Ob dies, insbesondere in den strukturschwachen Regionen Brandenburgs möglich ist, muss bezweifelt werden. Zumal bundesweite Betriebsbefragungen zeigen, dass sich für Unternehmen die Suche nach Auszubildenden immer schwieriger gestaltet. Nach den Ergebnissen des BIBB-Qualifizierungspanels 2012 konnten mehr als ein Drittel der befragten Betriebe ihre angebotenen Ausbildungsstellen teilweise oder vollständig nicht besetzen (34,8 %). Davon besonders betroffen sind Klein- und Kleinstbetriebe mit 42,4 % (zum Vergleich Großbetriebe: 17,5 %).

²¹ Vgl. DATENREPORT ZUM BERUFSBILDUNGSBERICHT 2013: <http://datenreport.bibb.de/html/5665.htm>



3.1.5 Einsatz von Zeitarbeitskräften und/oder geringfügig Beschäftigten

In den letzten Jahren sind in Deutschland die Zahlen von Zeitarbeitskräften und geringfügig Beschäftigten deutlich gestiegen. Erst 2012 wurde erstmals wieder ein leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahr verzeichnet. Im Rahmen der Erhebung der Beschäftigtendaten von Unternehmen haben wir eine Differenzierung der Belegschaften in Stammbeschäftigte und in Zeitarbeitskräfte/geringfügig Beschäftigte erfragt. Von den befragten Unternehmen gaben 57 % an, dass sie ausschließlich mit Stammbeschäftigten arbeiten. In 43 % der Unternehmen werden die Flexibilitätspotenziale von Zeitarbeitern und/oder geringfügig Beschäftigten genutzt. In Berlin lag die Quote bei 50 % und in Brandenburg bei 37 %. Insgesamt wurde dieses Flexibilitätspotenzial jedoch nur in quantitativ geringem Umfang genutzt, da über alle Unternehmen betrachtet nur 149 Zeitarbeiter und/oder geringfügig Beschäftigte eingesetzt wurden, was einer Quote von 3,6 % entspricht. Im Bundesvergleich lag die Zahl der Zeitarbeiter und/oder geringfügig Beschäftigten in Bezug zur Gesamtzahl der Beschäftigten in 2012 mit ca. 8 % beinahe doppelt so hoch.²²

Die nachfolgende Übersicht zeigt den Einsatz von Zeitarbeitskräften und/oder geringfügig Beschäftigten nach Regionen und in Bezug zur Gesamtbeschäftigtenzahl.

Anzahl	Brandenburg	Berlin	Gesamt
Zeitarbeitskräfte/geringfügig Beschäftigte	47	102	149
Gesamtbeschäftigte	2509	1688	4197
Anteil	3,5 %	4,3 %	3,6 %

Tabelle 4 Anzahl der Zeitarbeiter/geringfügig Beschäftigten in den befragten Unternehmen und ihr Anteil an den Gesamtbeschäftigten nach Regionen

3.1.6 Qualitätsmanagementsysteme und Weiterbildung

Der regelkonforme Aufbau eines **Qualitätsmanagementsystems nach EN ISO 9001:2008** und seine Zertifizierung beinhalten die Ermittlung des Schulungs-/Weiterbildungsbedarfes im Unternehmen, seine Dokumentation und Nachverfolgung über entsprechende Schulungs-/ Weiterbildungspläne. Bei der Ermittlung der Rahmendaten für die befragten Unternehmen haben wir deshalb nachgefragt, ob Unternehmen nach EN ISO 9001:2008 zertifiziert sind bzw. ein entsprechendes, jedoch (noch) nicht zertifiziertes Managementsystem etabliert haben. Auf diese Weise konnten wir schon frühzeitig beim Gesprächseinstieg Ansatzpunkte für das Thema Weiterbildung identifizieren bzw. mit Verweis auf die Normanforderungen gezielt im Gesprächsverlauf daran anknüpfen. Länderübergreifend verfügen 59 % der Unternehmen über ein QMS nach EN ISO 9001:2008 und 9 % arbeiten am Aufbau eines QMS bzw. entsprechend seiner Anforderungen, 32 % verfügen aber über kein zertifiziertes System.

²² Eigene Berechnungen: 3,29 Mio. Geringfügig Beschäftigte und Zeitarbeitnehmer bezogen 41,5 Mio. Beschäftigte.

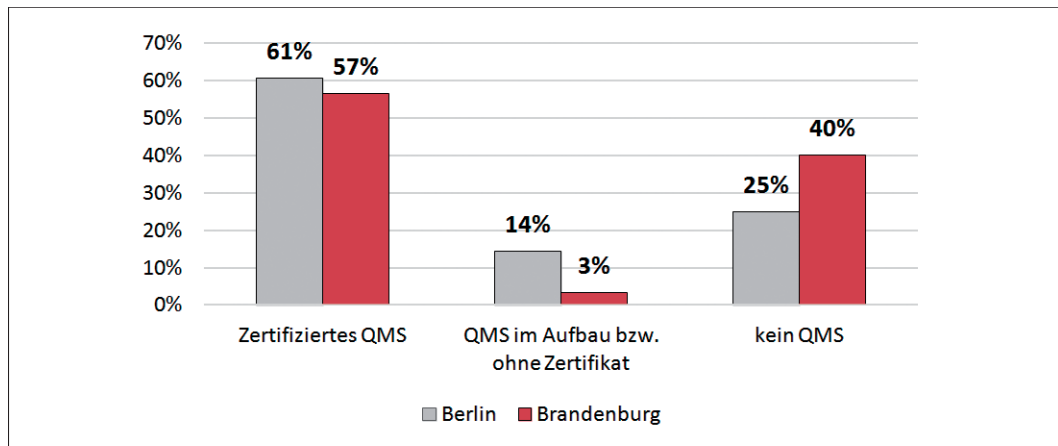


Abbildung 4 Verbreitung von Qualitätsmanagementsystemen in Unternehmen nach Region

3.2 Die Weiterbildung in den befragten Unternehmen: Stand und künftige Anforderungen

3.2.1 Energietechnikrelevante Grundberufe als Ausgangspunkt von Weiterbildung

Als Einstieg in das Weiterbildungsthema haben wir in allen Unternehmen gefragt, welche relevanten Grundberufe vorhanden sind, weil hier die Anknüpfungspunkte für die Entwicklung von Bausteinen für das Weiterbildungssystem liegen und die zu entwickelnden Bausteine auf einer abgeschlossenen Berufsausbildung aufsetzen werden. Wir gehen bei der Entwicklung des WEITERBILDUNGSSYSTEMS davon aus, dass spezifische Qualifikationsanforderungen der in den Handlungsfeldern agierenden Unternehmen auf Grundberufen basieren und über Fort- und Weiterbildung sowie durch Lernen im Prozess der Arbeit vermittelt werden. Im Eckwertepapier des WEITERBILDUNGSSYSTEMS²³ werden die Weiterbildungsbausteine in Bezug zu den Niveaustufen des Deutschen Qualifikationsrahmens oberhalb Niveaustufe 4, aber unterhalb Niveaustufe 7 verortet. Der Bezug zum DQR erfolgt aus unserem Anspruch, die Durchlässigkeit im Bildungssystem bei der Gestaltung des WEITERBILDUNGSSYSTEMS zu berücksichtigen.

Die erfassten Berufe sind folgenden Berufsfeldern zuzuordnen:

- Metallbau/Anlagenbau/Maschinenbau
- Elektrotechnik/Elektronik
- Industriemechanik/Feinwerktechnik
- Chemie/Kunststoffbe- und -verarbeitung
- Kaufmännische Berufe.

²³ Siehe Abschnitt 4.2, S. 36



In den fünf Berufsfeldern sind über 50 relevante Berufe der Energietechnik zusammengefasst. Davon wurden im Ergebnis der Befragung knapp 20 als relevante Ausbildungs- und Beschäftigtenberufe²⁴ eingestuft. Am häufigsten wurden dabei benannt:

- Mechatroniker
- (Konstruktions-, Anlagen-, Fein- und Industrie-) Mechaniker
- (Betriebs- und System-) Elektroniker; Elektromechaniker, Elektriker
- (Heizungs-, Gas-, Wasser-, Klima und Lüftungs-, Elektro-) Installateure/Monteur
- Maschinen- und Anlagenführer
- Technische Assistenten für Energietechnik/Energiemanagement
- Chemikant, Laborant
- Verfahrenstechniker für Kunststoff-/Kautschuktechnik
- Kaufmann für Systemintegration, Netzwerktechniker, Fachinformatiker, IT-Kaufmann
- Groß- und Einzelhandelskaufmann.

Darüber hinaus wurden, vor allem im Bereich von Forschung und Entwicklung, Planung und Management akademische Ausbildungen als relevante Berufe benannt. Die benannten Hochschul- und Universitätsabschlüsse können adäquat den o. g. Feldern zugeordnet werden. Weiterbildungsangebote für diese Zielgruppen sind jedoch (bisher) nicht Gegenstand des WEITERBILDUNGSSYSTEMS.

3.2.2 Verantwortung sowie Qualitäts- und Bildungscontrolling

Die KMU sind personell und strukturell bzgl. Personalarbeit schlank aufgestellt. Die Verantwortung bei der Weiterbildung ist in der Mehrheit der Unternehmen in der Geschäftsführung verankert. Hier werden abschließende Entscheidungen über Auswahl, Teilnahme, Durchführung und Ausgaben für Weiterbildungsmaßnahmen getroffen. Bei größeren Unternehmen erfolgen diese Entscheidungsprozesse in der Regel arbeitsteilig mit Personalverantwortlichen sowie mit Fachvorgesetzten. Häufig erfolgt die Einbeziehung von Mitarbeitern, die Berücksichtigung ihrer Vorschläge und Interessen. Bei Unternehmen mit QM-Systemen wird die Verantwortlichkeit für die Weiterbildung regelkonform in jährlich aufzustellenden Schulungs-/Weiterbildungsplänen dokumentiert. In einer zweiten Gruppe von Unternehmen werden die ermittelten Weiterbildungsbedarfe auch jährlich zentral zusammengeführt, um eine zentrale Organisation und den Einkauf der Dienstleistungen zu bündeln. In der dritten Gruppe, meist Unternehmen mit ad hoc-Entscheidungen zu Weiterbildungen, erfolgt die Zusammenfassung in der Regel nicht.

²⁴ Die Abschlüsse in der Berufsausbildung bei älteren Beschäftigten liegen Jahrzehnte zurück und wurden auch zum Teil vor 1990 in den unterschiedlichen Ausbildungssystemen der BRD und DDR realisiert. Abweichende Berufsbezeichnungen wurden unter den aktuellen subsumiert.



Auch bei der Durchführung einer gezielten Qualitäts- und Ergebniskontrolle nach erfolgten Weiterbildungsmaßnahmen ist, auch in gewisser Abhängigkeit von der Betriebsgröße, eine Teilung in drei Gruppen erkennbar. In der ersten Gruppe reklamiert die Geschäftsführung für sich die Verantwortung dafür. Dies betrifft vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen. In einer zweiten Gruppe erfolgt der Rückgriff auf vorhandene Strukturen und die Delegation der Qualitäts- und Ergebniskontrolle an Personalverantwortliche, an Fach- und Führungskräfte (Produktions-, Abteilungs- und Projektleiter) sowie an Qualitätsmanagementbeauftragte. In einer dritten Gruppe wird die Qualitäts- und Ergebniskontrolle eher nicht praktiziert.

Dies wird zum einen direkt ausgesprochen. Zum anderen können hierfür als Indizien Aussagen herangezogen werden, wie *„geplant, aber bisher nicht realisiert“*, *„erfolgt nicht, da wir auch keine systematische Personalarbeit haben“* oder *„Qualität der Weiterbildung ist schwer abschätzbar. Ergebnisse werden in der täglichen Arbeit sichtbar“*. In den Unternehmen der ersten beiden Gruppen existieren für die Qualitäts- und Ergebniskontrolle Instrumente wie Formblätter, Frage- und Bewertungsbögen zu Referenten, Inhalten und Veranstaltungen in unterschiedlicher Ausprägung. Vereinzelt werden zur Bewertung des Erfolgs von Weiterbildungsmaßnahmen auch Feedbackgespräche und Tests durchgeführt.

Über die Befragungsgesamtheit betrachtet, liegt hier ein wichtiger Ansatzpunkt für die Optimierung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten. Erst ein systematisches Zusammenspiel von Planung und Controlling ermöglicht Einschätzungen zur Wirksamkeit der Weiterbildungsmaßnahmen und liefert damit Grundlagen für die Planung künftiger Weiterbildungsaktivitäten. Natürlich ist der Aufbau eines verknüpften Planungs- und Controlling-Systems für die Weiterbildung zunächst mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden. Jedoch kann, aus unternehmerischer Perspektive gesehen, so die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass mit den eingesetzten Ressourcen, und damit sind nicht nur Finanzressourcen gemeint, die mit der Weiterbildung angestrebten Ergebnisse auch erreicht werden.

3.2.3 Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes: Auslöser für Weiterbildungsaktivitäten

Der technisch-technologische und strukturelle Wandel in Gesellschaft und Unternehmen sowie die damit verbundene Notwendigkeit des lebenslangen Lernens erfordern, berufliche Fähigkeiten und berufliches Wissen auch nach der beruflichen Erstausbildung zu erhalten, anzupassen und zu erweitern.²⁵ Auch Quereinsteiger mit und ohne Berufsabschlüssen oder Berufsrückkehrer sind Zielgruppen von Weiterbildungsaktivitäten in den Unternehmen. Immer stärker greift die schon lange diskutierte Erkenntnis, dass gut qualifizierte, kompetente Beschäftigte aus Unternehmenssicht in Zeiten des Fachkräftemangels eine wesentliche Voraussetzung für die Innovations- und damit Zukunftsfähigkeit sind.

Diese Einschätzungen wurden auch von unseren Gesprächspartnern häufig geteilt. Konkret wollten wir von den Interviewpartnern wissen, welche Auslöser für Weiterbildung in ihrem Unternehmen maßgeblich sind. Dazu wurden acht Auslöser aufgeführt, die bei möglichen Mehrfachnennungen, ausgewählt werden konnten.

²⁵ Siehe auch: Brückner, Walter; Schuldt, Karsten (2013) a.a.O. S. 9



Klassisch werden an erster Stelle „Neue Technik, Technologien, Verfahren und IT“ und an 3. Position die „Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen“ benannt. Die damit einhergehenden neuen Anforderungen an die Beschäftigten erfordern Weiterbildungsmaßnahmen, die sowohl intern wie auch extern realisiert werden.²⁶

Überraschenderweise wurde als zweithäufigster Anlass für Weiterbildungen die „Nachfrage durch Beschäftigte“ benannt. Hierin scheint sich eine zweite Perspektive auf das Thema „Weiterbildung“ zu dokumentieren: Beschäftigte sehen die Notwendigkeit und haben das Bedürfnis, ihre Kompetenzen zu erhalten, anzupassen und zu erweitern. Unternehmen müssen sich somit darauf einstellen, dass Möglichkeiten betrieblicher Weiterbildung künftig ein wichtiges Entscheidungskriterium für den Eintritt und/oder Verbleib in ihrer Organisation sein werden.

Als vierthäufigster Anlass wurden die Umsetzung von Maßnahmen zur Übertragung neuer Verantwortung an Fach- und Führungskräfte benannt. Dahinter steht oft die Übernahme von Führungsaufgaben infolge von Unternehmenswachstum und/oder wegen des Ausscheidens erfahrener Funktionsträger aus dem Unternehmen. Darüber hinaus werden neue Konzepte oder eine Veränderung der Arbeitsorganisation sowie Kooperationserfordernisse mit Dritten bei der Leistungserbringung zum Auslöser für Weiterbildungen im Bereich branchenübergreifenden Kompetenzen (wie Projektmanagement) oder sozialer Kompetenzen (Verhandlungsführung, Kommunikation, Teamarbeit). In Abbildung 5 sind die Auslöser von Weiterbildung in einer Rangfolge grafisch dargestellt.

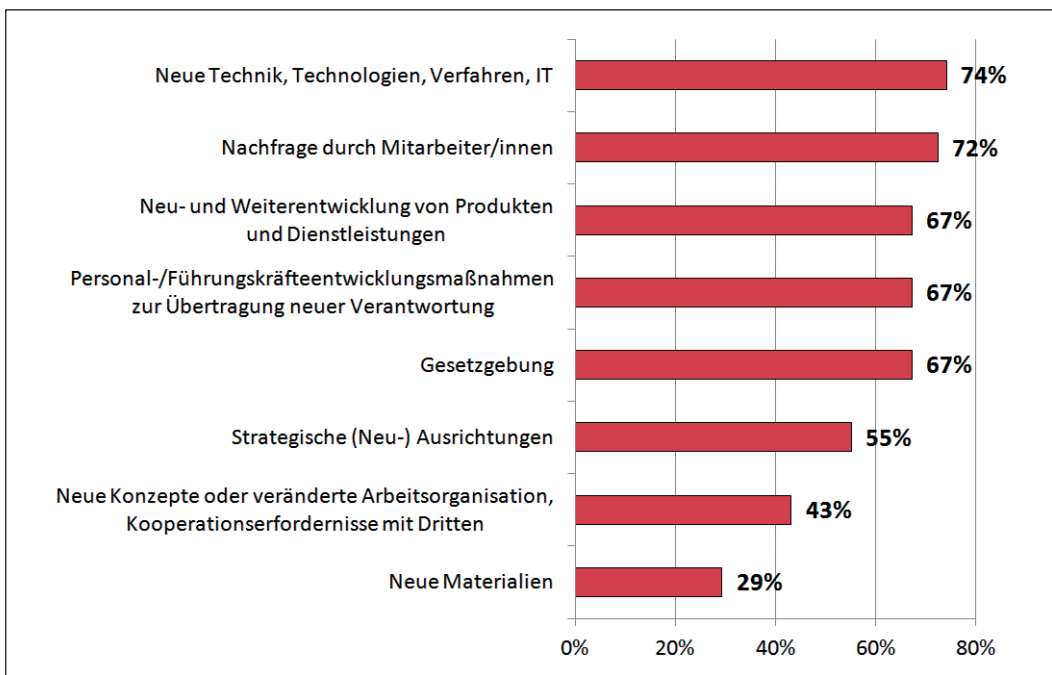


Abbildung 5 Häufigkeit der Nennung von Auslösern von Weiterbildungen (Mehrfachnennungen möglich)

²⁶ Auf welche Art und Weise dies erfolgt, siehe Abschnitt 3.2.7, S. 27



3.2.4 Neue Qualifikationsanforderungen als Grundlage für die Weiterbildung

Weiterbildungsbedarf wurde in der Vergangenheit beinahe reflexartig mit fachlichen Defiziten verbunden. In den letzten Jahren hat sich jedoch der Bedeutungszuwachs von nichtfachlichen Kompetenzen im betrieblichen Alltag beständig erhöht. In einer Befragung des BIBB im Jahre 2008 hielten 30 % der Unternehmen Sozialkompetenz, 20 % personale Kompetenz und 13 % Methodenkompetenz für besonders relevant. Für die Zukunft rechneten die Befragten bei den genannten Kompetenzen mit einem Bedeutungszuwachs bei der Sozialkompetenz auf 40 %, bei personaler Kompetenz auf 26 % bei der Methodenkompetenz auf 19 %. Bei den Fachkompetenzen wird dagegen ein Rückgang auf bleibend hohem Niveau von 77 % auf 75 % prognostiziert.²⁷

Diese Entwicklungstendenzen berücksichtigend, wollten wir in unserer Befragung, von den Gesprächspartnern wissen, wie sie die neuen Qualifikationsanforderungen und die daraus resultierenden Weiterbildungsanforderungen an die Beschäftigten ihrer Unternehmen einschätzen. Zur Erhebung haben wir die entsprechende Frage mit fünf Kategorien untersetzt:

- Fach- und branchenbezogene Qualifikationsanforderungen
- Branchenübergreifende Qualifikationsanforderungen
- Anforderungen an kommunikative und soziale Kompetenzen
- Anforderungen an interkulturelle Kompetenzen
- Anforderungen an Fremdsprachenkompetenzen

Veränderte fach- und branchenbezogene Qualifikationsanforderungen entstehen mehrheitlich aufgrund des Einsatzes auf dem Markt verfügbarer neuer oder veränderter Technik, Technologien oder Werkstoffe. Mit deren Einsatz wird veränderten Kundenwünschen und Marktanforderungen sowie beständig wachsenden Qualitätsanforderungen begegnet. Dabei geht es bspw. um die Handhabung und Programmierung neuer Anlagen, um Einsatzmöglichkeiten von neuen Werkstoffen wie auch von alternativen Lösungen. So verändert derzeit z. B. das 3D-Drucken den Musterbau, die LED-Technik hält als Leuchtmittel umfassend Einzug, neue Steuerungstechnik für Produktionsanlagen verlangt neue Programmierkenntnisse, innovative Biomasseverarbeitungstechnologien erfordern neues Prozesswissen wie auch neue Verarbeitungstechniken im Kunststoffschweißen mit Materialanpassungen und den dafür benötigten Kenntnissen einhergehen. Anforderungen an die (Weiter-)Entwicklung von Dienstleistungen, die mit den Kernprodukten verbunden werden, aber auch das Ausweichen mit Kernprodukten oder –leistungen in andere Produktions- und Marktsegmente spielen bei den veränderten fachlichen Anforderungen ebenso eine Rolle wie die strategische Neuausrichtungen oder Wachstumsprozesse in Unternehmen.

²⁷ Vgl. BIBB-Report (2009): Ein Blick hinter die Kulissen der betrieblichen Weiterbildung. In Heft 7/2009, S. 5



Zur Deckung dieses zusätzlichen Wissensbedarfes greifen Unternehmen auf Herstellerschulungen, Besuche von Fach- und Branchenmessen, Fachevents zurück. Aber auch Angebote von Verbänden und Kammern (VDMA, IHK, HWK) oder externe Angebote von Bildungsdienstleistern werden genutzt. Zunehmend ist der innerbetriebliche Wissenstransfer eine Form zur Erweiterung fachlicher Kompetenzen. Dabei wird exklusives Wissen betrieblicher Experten intern an Beschäftigte vermittelt.

In den Gesprächen wurde jedoch auch deutlich vermittelt, dass allein fach- und branchenbezogene Weiterbildungen in den Unternehmen nicht ausreichend sind und nicht voll wirksam werden können, wenn nicht **branchenübergreifende Kenntnisse und Fertigkeiten** (methodische Kompetenzen), **soziale und interkulturelle Kompetenzen wie auch Sprachkompetenzen** Gegenstand von Weiterbildungen sind. Branchenübergreifende, methodische Kompetenzen beziehen sich zum einen auf gesetzliche oder normative Anforderungen bzgl. Qualität, Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Darüber hinaus wurden in dieser Rubrik die Themen „Projektmanagement“, „Präsentationstechnik“, „Marketing/Verkauf/Vertrieb“ und „Prozessoptimierung und -management“ als wichtige, branchenübergreifend benötigte Qualifikationen benannt. Nicht zuletzt sind Themen der Informations- und Kommunikationstechnik ein Dauerthema für branchenübergreifende Weiterbildungsanforderungen. Zur Deckung dieser Bedarfe greifen die Unternehmen in der Regel auf spezialisierte Anbieter zurück, wie etwa Zertifizierungsorganisationen, Berufsgenossenschaften oder Trainingsanbieter, mit denen zum Teil schon längerfristige Erfahrungen in der Zusammenarbeit bestehen.

Anforderungen an **soziale Kompetenzen** entstehen vor allem im Kontext von Neueinstellungen, bei (neu) praktizierter Teamarbeit, bei der Verlagerung von Kundenkontakten aus der Geschäftsführung oder dem Vertrieb in andere Bereiche wie auch bei betrieblichen Entwicklungs- und Veränderungsprojekten. Ebenso entstehen mit der (vorgesehenen) Übernahme neuer Verantwortlichkeiten und/oder von Führungsaufgaben neue Kompetenzanforderungen für die Beschäftigten. Aber auch überbetriebliche Kooperationserfordernisse bei einer gemeinsamen Entwicklung, Vermarktung und Umsetzung von Produkten und Dienstleistungen sind Auslöser entsprechender Qualifikationsbedarfe. Die klassischen Themen in diesem Bereich sind Kommunikation, Rhetorik, Gesprächs- und Verhandlungsführung, Konfliktmanagement, Arbeiten im Team bis hin zu Themen aus dem Bereich „Führung“. Bei letzterem Thema werden teilweise auch etablierte Führungskräfte einbezogen, um sie für ihre Aufgabe immer wieder zu sensibilisieren und Kompetenzen aufzufrischen.

Zur Notwendigkeit **interkultureller Kompetenzen** wurden nur in knapp einem Drittel der Interviews vertiefte Aussagen gemacht. Dies betraf Unternehmen, die aufgrund der Eigentümerherkunft, internationaler Geschäftsaktivitäten, der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte oder teilweise „kulturell und sprachlich gemischter“ Belegschaften für das Thema sensibilisiert waren bzw. über erste Erfahrungen mit interkulturellen Kontexten verfügten. Es werden hier Schulungen für Beschäftigte angeboten oder für international Tätige „Entsendemappen“ erarbeitet und übergeben.



Mehrheitlich, insbesondere auch mit Blick auf die Erschließung zusätzlicher, bisher wenig genutzter Arbeitsmarktressourcen wie Menschen mit Migrationshintergrund oder Zuwanderern, steht das Thema in den befragten Unternehmen noch am Anfang. Hier scheint ein fehlendes Bewusstsein und/oder fehlendes Wissen zu Handlungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten vorherrschend zu sein. „*Trifft für uns nicht zu, da wir unsere Aufträge fast ausschließlich im Berliner Raum haben und auch der Ausländeranteil im Unternehmen keine Rolle spielt.*“ Oder „*Wir haben einen spanischen Mitarbeiter, der ist sehr gut integriert. Interkulturelle Kompetenzen werden vorausgesetzt, spielen aber eher keine Rolle, da es wenig Berührungspunkte gibt.*“ Oder „*Internationale Kontakte erfordern entsprechende Kenntnisse, ist aber schwierig für den Uckerländer.*“

Wie in Abschnitt 2.3.2 dargestellt, agieren über 60 % der befragten Unternehmen auf internationalen Märkten. Von daher gibt es konsequenter Weise auch Anforderungen bzgl. **Fremdsprachenkenntnisse**. Als vorherrschende Fremdsprache wird dabei Englisch benannt. Beschäftigte benötigen es für internationalisierte Prozesse (Integration in das Stromverbundnetz), für Vertriebsaufgaben (Marktbearbeitung), bei der Beteiligung an internationalen Projekten, aber auch unternehmensintern für das Studium von Bedienungsanleitungen und Herstellerunterlagen. Waren in der Vergangenheit hier Defizite aufzuholen oder Vergessenes aufzufrischen, sind heute bei der Personalauswahl Sprachkenntnisse ein wichtiges Auswahlkriterium. Nichtsdestotrotz bieten Unternehmen den Beschäftigten bedarfsorientiert Grund- und Aufbaukurse wie auch Übungsstunden zur Verbesserung von Fremdsprachenkenntnissen an.

Als wichtige Erkenntnis für die Gestaltung unseres WEITERBILDUNGSSYSTEMS und für die Gestaltung von Weiterbildungsangeboten grundsätzlich ist die von Unternehmen vermehrt geforderte Kopplung der Vermittlung von fachlichen Inhalten mit anderen Kompetenzen und die stärkere Berücksichtigung betrieblicher Gegebenheiten und Bedarfe zu nennen. Die Interviewpartner sehen hierin einen Weg, den Transfer des Gelernten aus der Weiterbildung in die betriebliche Praxis besser zu gestalten. Sie haben die Erfahrung gemacht, dass betriebs- und arbeitsprozessnahes Lernen wirksamer sein kann und zudem dabei der Ressourceneinsatz optimiert werden kann.

3.2.5 Die Prozesse zur Themenauswahl und zur Organisation von Weiterbildung

Die Gestaltung der Prozesse zur Themenfindung für die notwendigen Weiterbildungen ist von zwei Faktoren im Unternehmen dominiert. Zum einen von der vorherrschenden Sicht auf den Stellenwert der Weiterbildung und ihrer Umsetzung, zum anderen von vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen für die Personalarbeit. Grundsätzlich werden zur Themenauswahl folgende Wege, zum Teil auch kombiniert, beschritten:

- Vorgabe von Themen durch die Geschäftsführung und Fachverantwortlichen entsprechend dem wahrgenommenen Bedarf
- Gezielte Bedarfsermittlung und -abstimmung im Rahmen von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, durch den Abgleich von Anforderungs- und Kompetenzprofilen oder im Ergebnis von Potential- und Defizitanalysen
- Gezielte Nachfrage und Einbringen von Vorschlägen durch Beschäftigte an ihre Führungskraft



Der Prozess zur Themen- und Personenauswahl für die Durchführung von Weiterbildungen erfolgt in der Mehrheit der Unternehmen in Kommunikationsprozessen, die jedoch unterschiedlich ausgelöst, gesteuert, zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlichen Formaten geführt werden. Die Beschäftigten(gruppen) sind in den Unternehmen in unterschiedlicher Art und Weise in diese Prozesse einbezogen. In Klein- und Kleinstunternehmen erfolgt in der Regel eine direkte Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten. Auftretende Weiterbildungsbedarfe werden „ad hoc“ besprochen und eingeleitet:

„Das machen wir ad hoc, und zwar meistens dann, wenn vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern neue, bislang noch nicht angefallene Aufträge bzw. Arbeitsaufgaben zu bewältigen sind.“

In Unternehmen mit institutionalisierter Personalfunktion, eher mittlere Unternehmen, erfolgt dagegen überwiegend eine regelmäßige, meist jährliche, und zielgerichtete Ermittlung des konkreten inhaltlichen wie auch personenbezogenen Weiterbildungsbedarfs. Dazu werden entsprechend strukturierte Mitarbeitergespräche und Bedarfsanalysen durchgeführt, die Bedarfe zusammengefasst und ausgewertet sowie zur zielgerichteten Deckung gebracht. Die Planungstiefe und -systematik ist dabei sehr differenziert ausgeprägt. Von klassischen Schulungsplänen, die eher auf den Erhalt von Berechtigungen und Nachweispflichten abzielen, über Programme zur gezielten Entwicklung von verschiedenen Fach-, Methoden- und Personalkompetenzen bis hin zu gezielten Entwicklungsprogrammen für ausgewählte Mitarbeitergruppen (Führungskräfte, Nachwuchs, Spezialisten) haben wir viele Varianten und Facetten der Ausgestaltung gefunden.

Weiterbildung als Element von Personalentwicklung wird, bis auf geringe Ausnahmen, kaum strategisch bearbeitet. Damit gehen die Unternehmen ein hohes Zukunftsrisiko ein.

Dies wird zum Teil auch in den Unternehmen reflektiert. So konstatierte Susanne Taube, Geschäftsführerin eines KMU, „dass in kleinen und mittleren Unternehmen die Aufgaben in Personalmanagements und -entwicklung aufgrund knapper Ressourcen und nachrangiger Priorisierung häufig eher reaktive denn strategische Aufmerksamkeit“ finden.²⁸ Hier liegt unbedingt ein Verbesserungspotenzial, zumal diese Unternehmensgruppe die vom demografischen Wandel hervorgerufenen Mangelsituationen stark spürt bzw. spüren wird.

Auf der Grundlage der ermittelten Bedarfe, der aufgestellten Schulungspläne und ggfs. mit eingereichten Anbietervorschlägen erfolgt die Organisation der Weiterbildung entweder zentral an einer Stelle im Unternehmen (Assistenz der Geschäftsführung, Buchhaltung, Einkauf, QM). Oder es wird – wie in anderen Modellen – die Verantwortung für die Organisation der Weiterbildung in die Fachbereiche übertragen, die mit entsprechenden Budgets ausgestattet werden.

²⁸ Vgl. Taube, Susanne (2011): Strategische Personalentwicklung in KMU: Beitrag auf dem Workshop zur 19. FED-Konferenz: http://www.taube-electronic.de/wp/wp-content/uploads/2012/06/TAUBE-ELECTRONIC_Strategische-Personalentwicklung-in-KMU1.pdf



3.2.6 Hemmnisse der betrieblichen Weiterbildung

Nachdem wir die Auslöser und die grundlegenden Inhalte für die Weiterbildung erfragt hatten, wollten wir wissen, welche Faktoren die Weiterbildung behindern und warum.²⁹ Auch hierzu erfolgte eine Vorgabe von Merkmalen, die sich an Erfahrungen aus der Vergangenheit bzw. an anderen Befragungen orientierten. Als häufigste „Weiterbildungsbremse“ wurde von den Befragten der „Zeitmangel“ benannt. Dabei spielte zum einen die aufzuwendende Zeit für die Weiterbildung selbst (Dauer, Reisezeiten) eine wichtige Rolle. Zum anderen aber auch, dass aufgrund von Termindruck und enger Personaldecke eine Freistellung nur schwer erfolgen kann.

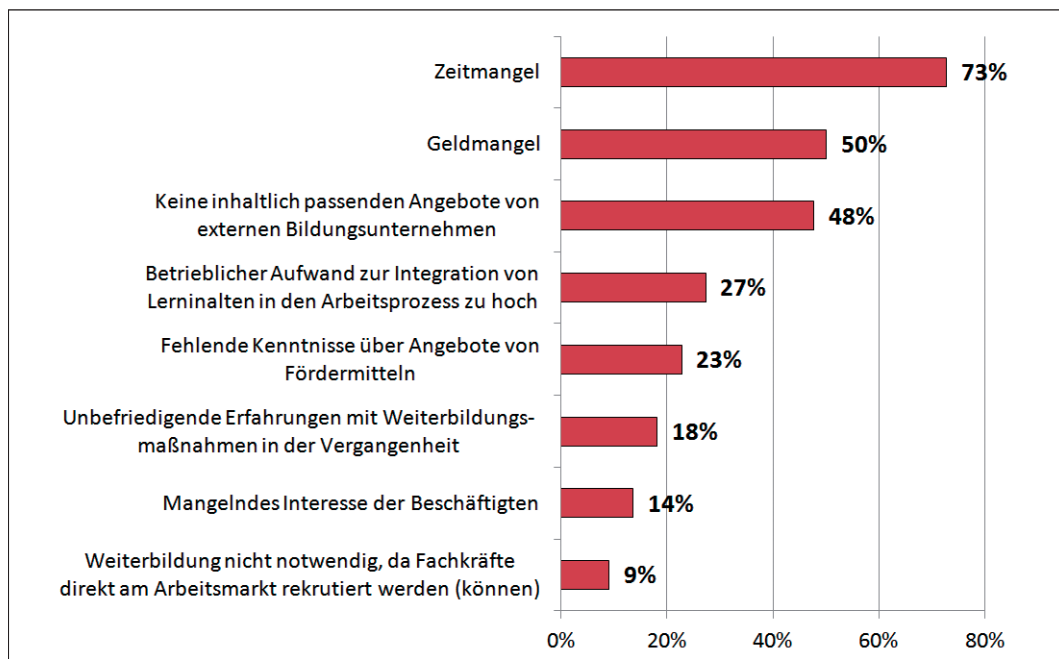


Abbildung 6 Häufigkeit der Nennung von Hemmnissen für Weiterbildungen (Mehrfachnennungen möglich)

Nach „Geldmangel“, der häufig aber von den Gesprächspartnern relativiert wurde („*Wenn es wichtig und notwendig ist, ist auch Geld für die Weiterbildung da.*“), waren es an dritter Stelle fehlende inhaltlich passende Angebote, die einen Hemmschuh für die betriebliche Weiterbildung darstellen. Da wir unsere Befragung im Kontext von KMU angesiedelt hatten und für diese Unternehmen Programme zur Förderung der Weiterbildung vorhanden sind, haben wir auch nach fehlender Kenntnis von Fördermöglichkeiten als Ursache gefragt. Nur knapp ein Fünftel sieht darin ein Hemmnis. Vielmehr wird der bürokratische Zugang zu den Fördermöglichkeiten beklagt.

²⁹ Ursprünglich sollten die Befragten dazu ein Ranking erstellen. Bei der Auswertung wurde jedoch offenbar, dass die Faktoren eher angekreuzt, denn in eine Rangfolge wurden. Um die erhobenen Daten nutzen zu können, erfolgte im Nachgang eine Auszählung der Nennungen.



Dass Weiterbildung für ihr Unternehmen nicht notwendig ist, weil man die entsprechenden Fachkräfte am Arbeitsmarkt rekrutieren kann, verneinte die Mehrheit der Interviewpartner dezidiert.

3.2.7 Lernformen in der betrieblichen Weiterbildung und ihre künftige Bedeutung

In allen befragten Unternehmen wie auch in der Gesellschaft insgesamt besteht breiter Konsens darüber, dass die Bedeutung von Weiterbildung weiter zunehmen wird.³⁰ Übereinstimmend wird auch festgestellt, dass sich die angebotenen bzw. nachgefragten Formen und Formate verändert haben und sich auch weiter verändern werden. Die mit Digitalisierung der Gesellschaft verbundenen Optionen halten auch hier ihren Einzug und wirken auf die Angebote für die Weiterbildung. Lernen in Lehrgängen wird oftmals eine schwindende Bedeutung und arbeitsplatznahe Lernformen, wie Einarbeitung, Lernzirkeln oder computergestütztes Lernen, ein Bedeutungszuwachs zugesprochen.³¹

In diesem Kontext wollten wir von den Befragten wissen, in welchen Formen betriebliche Weiterbildung bisher praktiziert wurde und welche Formen künftig Anwendung finden werden. Dazu haben wir sechs Kategorien vorgegeben, die Möglichkeiten arbeitsplatznahen und selbstgesteuerten Lernens sowie Lernortvielfalt berücksichtigen.

Grundsätzlich wird für alle Lernformen eine wachsende Bedeutung vorhergesagt. Dominierend ist heute und wird auch künftig „Learning by doing/Einarbeitung“ sein. Aber auch Inhouse-Qualifizierungen wie auch externe Angebote werden weiter stark nachgefragt. Ein besonders hoher Zuwachs wird beim „Mobilen Lernen/Lernarbeitsplätzen“ durch die verstärkte Nutzung digitaler Medien erwartet. Hierbei ist für die Befragten noch häufig unklar, welche Medien dafür wie genutzt werden können. Primat hat jedoch ein zeit-, orts- sowie plattformunabhängiger Zugang zu den Lerninhalten, um sich schnell wandelnden Anforderungen aus den Arbeitsprozessen stellen zu können. Für die Entwicklung entsprechender Formate und Angebote besteht ein großer Bedarf, den es zu decken, und ein breites Spektrum an Anwendungsmöglichkeiten, die es noch zu entwickeln und zu vermitteln gilt.³²

Das Lernen in Teams und Gruppen im Prozess der Arbeit wird mit der Kategorie „Projektintegriertes Lernen. Lernen im Rahmen von Entwicklungs- und Neuerungsprozessen oder von Qualitätszirkeln“ angesprochen. Darin sehen zwei Drittel der Befragten für die Zukunft einen Weg der Kompetenzerweiterung. Ähnliche Befunde erbrachten die Frühjahrsbefragung von Experten zur Bedeutungsentwicklung von Lernformen³³ wie auch die Analysen in einem Projekt zur Qualitätsentwicklung in der Aus- und Weiterbildung für den Bereich Erneuerbare Energien.³⁴

³⁰ Siehe auch Abschnitt 1.

³¹ Vgl. Behringer, Friederike; Käpplinger, Bernd (2011): Arbeitsplatznahe Lernformen und Lernvielfalt in der Betrieblichen Weiterbildung, S. 15

³² Das Bundesministerium für Bildung und Forschung legte dazu 2013 das Förderprogramm „Digitale Medien in der Bildung“ auf, um Anforderungen des lebenslangen und berufsbegleitenden Lernens mit dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zu stützen. Kernaussage: Die Zukunft der Bildungsvermittlung ist digital. Siehe a. a. O. S. 11.

³³ Siehe auch: Brückner, Walter; Schuldt, Karsten (2013) a. a. O. S. 11

³⁴ Siehe Steinbach, Michael; Szarowski, Grzegorz (2014) Folie 18

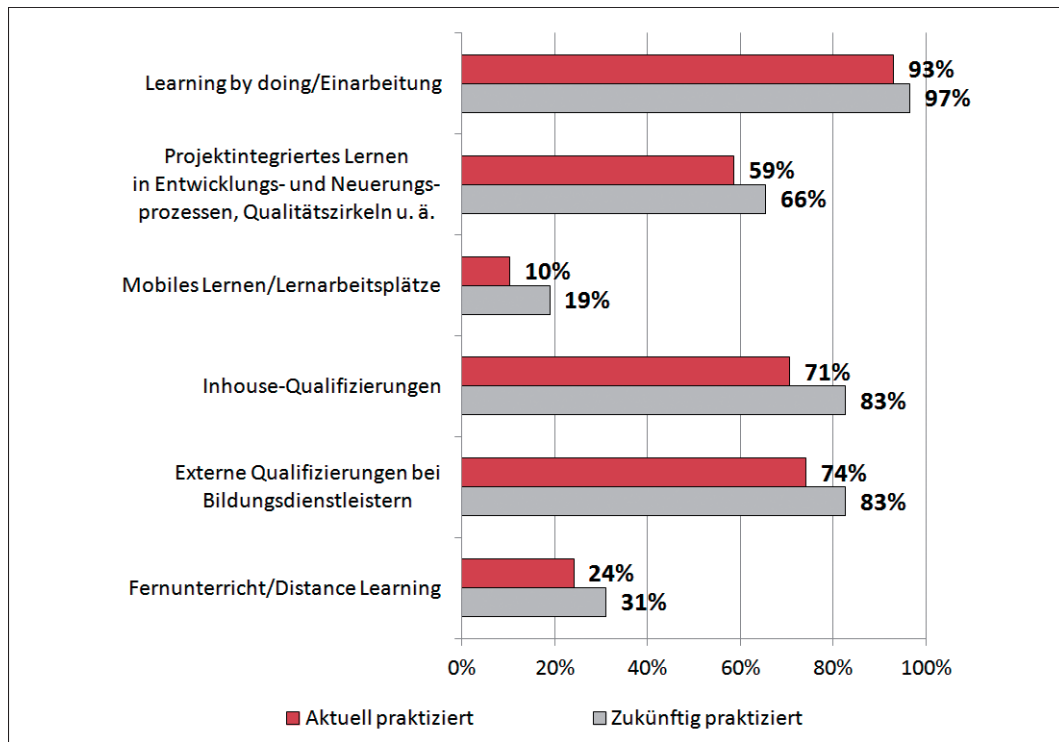


Abbildung 7 Betriebliche Lernformen und ihre Bedeutung

Bei der Ableitung der Lernformen agieren die Unternehmen themen-, personen- und angebotsbezogen sehr pragmatisch: Bei entsprechenden Rahmenbedingungen, wie hoher Kostenaufwand, größere Anzahl einzubeziehender Mitarbeiter, Änderungen in den eigenen Arbeitsprozessen oder Einsatz neuer Technik und Technologien im Unternehmen, werden Inhouse-Weiterbildungen bevorzugt. Dies erfolgt in Form von:

- Einweisungen und Herstellerschulungen,
- Einarbeitung durch Kolleg/innen,
- dem Unternehmenskontext angepasste Seminare oder
- gesetzlich geforderten Schulungen, wie z. B. beim Arbeitsschutz.

Auf externe Angebote wird zurückgegriffen, wenn einzelne Personen weitergebildet, spezifische Fachkenntnisse erlangt oder bewusst Distanz zum Arbeitsplatz geschaffen werden soll. Letzteres, z. B. wenn Führungskräfte bewusst für die Lernprozesse aus dem operativen Geschäft herausgelöst werden sollen oder Kontakte zu Weiterbildungsteilnehmern aus anderen Unternehmen als gewinnbringend eingeschätzt werden.

Projektintegriertes Lernen, Lernen in Arbeits- und Entwicklungsteams oder auch die Durchführung von Qualitätszirkeln finden häufig statt, wenn die Arbeitsformen bzw. die Arbeitsorganisation eine ähnliche Ausrichtung (Team- und Gruppenarbeit, Projektarbeit) aufweisen.



Die Teilnahme am Fernunterricht in seinen verschiedenen Ausprägungen wird mehrheitlich als individuelle Entscheidung beschrieben, da hierzu Eigeninitiative und –motivation für den erfolgreichen Lernprozess von den Beschäftigten als Voraussetzung angesehen werden. Im betrieblichen Kontext bildet diese Form eher die Ausnahme.

Die Wirksamkeit von einzelnen Lernformen wird stark von der Gestaltung lernförderlicher Bedingungen in den Unternehmen beeinflusst, die wir nachfolgend diskutieren.

3.2.8 Gestaltung von lernförderlichen Bedingungen in den Unternehmen

Der Stellenwert, der der Weiterbildung in Unternehmen beigemessen wird, hängt nicht allein vom quantitativen und qualitativen Angebot oder dem Umfang der realisierten Weiterbildungsmaßnahmen ab. Ebenso wichtig ist die Gestaltung einer lernförderlichen Unternehmenskultur und struktureller Rahmenbedingungen zur Förderung des lebenslangen Lernens. Wir wollten in diesem Zusammenhang von unseren Gesprächspartnern wissen, in welchem Umfang und in welcher Form Lernprozesse personell und strukturell unterstützt bzw. gefördert werden, wie die Prozesse und Maßnahmen dafür konkret aussehen.

Die **personelle Unterstützung von Lernprozessen durch Betriebsangehörige** (Mentoren, Coaches, Patenschaften, Lernbegleiter)³⁵ ist in der Mehrheit der Unternehmen eine gängige Praxis. Unterschiede sind jedoch in der Systematik des Einsatzes und der Organisation der damit verbundenen Aktivitäten erkennbar. Die Spanne reicht dabei von einer gezielten Nutzung der Instrumente, der Auswahl und Vorbereitung von „Unterstützern“ durch Geschäftsführung, Personalverantwortliche bzw. Führungskräfte bis hin zur „einfachen“ Zuordnung aufgrund der Arbeitssituation bzw. hierarchischen Stellung. Letzteres entspricht zwar nicht klassischen Rollendefinitionen von Mentoren et al., ist aber nichtsdestotrotz Element einer lernförderlichen Unternehmenskultur, da Lernende in neuen Situationen nicht allein gelassen werden.

Anlässe für den Einsatz von **Mentoren** sind die Einarbeitung von Neueinstellungen und Praktikanten oder Zeitarbeitern und die Übernahme neuer Tätigkeiten. Bei der gezielten Auswahl von Beschäftigten für diese Aufgabe sind vorrangig Wissen und Erfahrungen sowie die individuelle Bereitschaft Entscheidungskriterien für den Einsatz. Zur Vorbereitung werden in unterschiedlichem Umfang Vorgespräche und Briefings geführt. In wenigen Ausnahmefällen wurde auch die Bereitstellung von Checklisten, Arbeitsmaterialien und Schulungsangeboten als Vorbereitungsmaßnahmen benannt. Der Einsatz von externen Coaches bildet (noch) eher die Ausnahme und richtet sich ausschließlich als Unterstützungsangebot an Führungskräfte.

Zur gezielten Weitergabe von Experten- und Fachwissen erfolgt in einigen Unternehmen der Einsatz von **betrieblichen Multiplikatoren**. Auf diese Weise erfolgt zum einen die unternehmensinterne Verbreitung und Vertiefung von extern erworbenem Wissen. Zum anderen werden aber auch Erfahrungen zu bestimmten Themenstellungen, Kundenbeziehungen oder Marktanforderungen vermittelt. Formate dafür sind fachlich ausgerichtete Team- und Projektsitzungen, selbstorganisierte Lerngruppen wie auch die gemeinsame konkrete Anwendung des Wissens im Arbeitsprozess.

³⁵ Die Verwendung der Begriffe erfolgt nicht immer trennscharf bzw. teilweise synonym. Mehrheitlich wurde jedoch der Mentor, auch als Begriff der Umgangssprache, verwendet.



Unter struktureller Gestaltung lernförderlicher Bedingungen in den Unternehmen werden die **infrastrukturelle Ausstattung** sowie die Bereitstellung finanzieller und zeitlicher Ressourcen subsumiert.

Hinsichtlich der Infrastruktur benannte ein Drittel der Unternehmen mit Moderationsmaterialien ausgestattete Besprechungsräume, Kommunikationsinseln oder auch Bibliotheken, die als Orte der Informations- und Wissensaneignung und als Lernorte für Schulungs- oder Trainingsmaßnahmen zur Verfügung stehen. Das Vorhandensein dieser korrespondiert häufig, jedoch nicht ausschließlich mit der Unternehmensgröße. In Einzelfällen wurde dezidiert der Arbeitsplatz als Lernort erkannt. Mehrheitlich werden zudem Intranet, Online-Datenbanken und Internetzugänge als Quellen zur Informations- und Wissensgewinnung benannt, die individuell von den Beschäftigten für selbst gesteuertes Lernen genutzt werden (können).

Bezüglich der **Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahmen** konnten wir in der Regel eine hundertprozentige Kostenübernahme durch die Unternehmen feststellen. Ausnahmen bilden längerfristige Weiterbildungskurse, die die Beschäftigten auf eigenen Wunsch realisieren, es jedoch zumindest ein Bezug zur Tätigkeit bzw. zum Unternehmen besteht. Hier erfolgt eine anteilige Finanzierung, in Einzelfällen bei bestandener Prüfung eine hundertprozentige Kostenerstattung. Zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen werden die Beschäftigten überwiegend freigestellt oder anders formuliert: Weiterbildungszeit ist Arbeitszeit. Jedoch wird hierbei auf die Passung zu betrieblichen Anforderungen und Abläufen geachtet, so dass Weiterbildungen dann außerhalb der regulären Arbeitszeit in den Abendstunden oder am Wochenende wahrgenommen werden.

3.2.9 Weiterbildungsausgaben

Die Unternehmen wurden auch zu ihren Weiterbildungsausgaben in 2012 befragt. 62 % der Unternehmen lieferten dazu Angaben (73 % der Brandenburger und 50 % der Berliner Unternehmen). Gründe für keine Angaben waren u. a., dass es kein Budget gibt, keine dezidierte Budgetplanung erfolgt, die Ausgaben nicht erfasst werden bzw. die Kosten für Weiterbildung in aktuelle Projekte integriert und nicht einzeln ausweisbar sind.³⁶ Einige Unternehmen lieferten grundsätzlich keine Angaben an Dritte, wie auch nicht zu Umsätzen oder zu Personalstrukturen.

Insgesamt beliefen sich die Ausgaben der Unternehmen in 2012 auf rd. 1,28 Mio. €. Davon hatten die 14 Berliner Unternehmen Ausgaben in Höhe von rd. 401 Tsd. €, die 22 Brandenburger Unternehmen in Höhe von rd. 880 Tsd. €. Dies entspricht durchschnittlich je Unternehmen in Berlin 29 Tsd. € und in Brandenburg 40 Tsd. €. Die durchschnittlichen Ausgaben je Beschäftigten liegen in den Unternehmen beider Länder um rd. 293 € auseinander:

- Berliner Unternehmen wendeten durchschnittlich 320 € je Beschäftigten auf.
- Brandenburger Unternehmen wendeten durchschnittlich 613 € je Beschäftigten auf.

³⁶ In der fehlenden finanziellen Transparenz über die Weiterbildungsaufwendungen zeigt sich ein weiterer, bisher kaum genutzter Ansatz zur systematischen Verknüpfung von Weiterbildungsplanung und -Controlling. Siehe dazu auch Abschnitt 3.2.2., S. 18

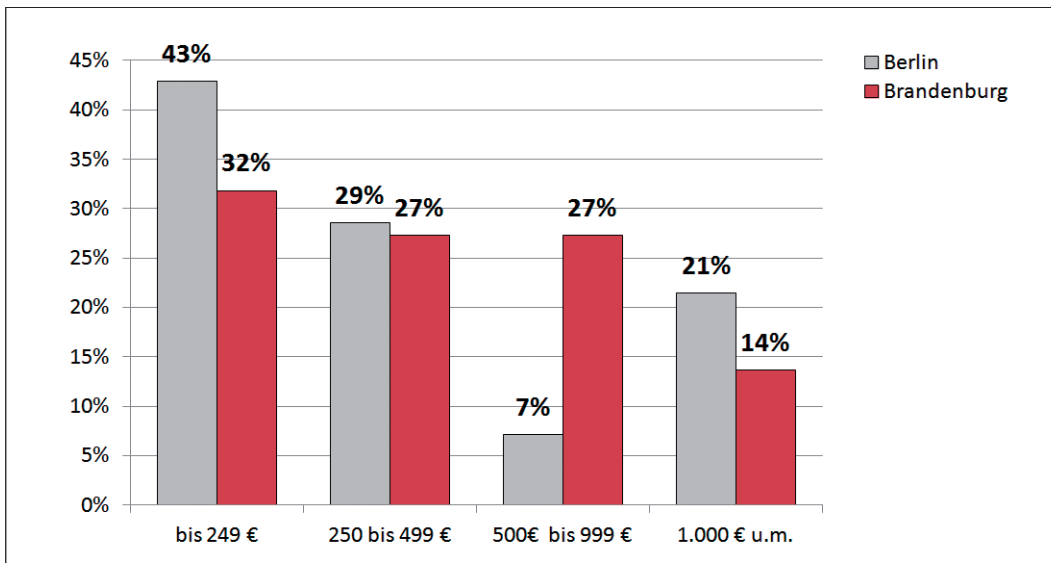


Abbildung 8 Durchschnittliche Weiterbildungsbudgets je Beschäftigten nach Gruppen

3.2.10 Erwartungen an Beschäftigte aus Unternehmensperspektive

Unternehmen erwarten von ihren Beschäftigten eine grundsätzliche Bereitschaft zur Weiterbildung, da eine Ausbildung für das gesamte Berufsleben heute obsolet ist. Der rasante technologische Wandel, der Wandel zur Wissensgesellschaft allgemein und sich permanent verändernde Rahmenbedingungen, aber auch die Erhöhung des Renteneintrittsalters³⁷ sind Auslöser der Notwendigkeit eines lebenslangen Lernens.

Als wichtig werden in diesem Zusammenhang von Unternehmensseite Eigeninitiative, Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstlernkompetenzen auch bzgl. Weiterbildung eingefordert. Beschäftigte müssen zudem in der Lage sein, sich benötigte Informationen aus unterschiedlichen Quellen zu erschließen und notwendiges Wissen anzueignen. Neben diesen Aspekten wird zunehmend die Bereitschaft erwartet, Wissen an andere im Unternehmen weiterzugeben und mit diesen zu teilen. Wichtig ist aus Unternehmensperspektive auch die Offenheit für die Übernahme neuer Aufgabenfelder mit neuen Qualifikationsanforderungen, wenn dies z. B. infolge veränderter strategischer bzw. geschäftspolitischer Ausrichtungen notwendig wird.

Damit diesen Erwartungen von Seiten der Beschäftigten entsprochen wird, müssen Unternehmen einen veränderten Fokus auf die Weiterbildung einnehmen.

Nicht nur Unterstützung zur Teilnahme an Weiterbildungen ist gefragt, sondern darüber hinaus die bewusste Gestaltung lernförderlicher Bedingungen, die Vermittlung von Karriere- und Laufbahnperspektiven wie auch eine systematische Potenzial- und Leistungseinschätzung der Beschäftigten als Teil strategischer Personalentwicklung. Darüber hinaus sind die Gestaltung attraktiver und gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen Voraussetzung für die gezielte Entwicklung einer kompetenten, motivierten und loyalen Belegschaft.

³⁷ Zitat aus einem Interview: „Leute müssen bis mindestens 67 arbeiten!“



3.2.11 Betriebsräte als Partner bei der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung

Da der Betriebsrat lt. Betriebsverfassungsgesetz im Bereich der beruflichen und betrieblichen Bildung ein gestuftes Beteiligungsrecht – vom Informationsrecht bis hin zum Mitbestimmungsrecht – hat, haben wir in den Interviews nach seiner Existenz und seiner Rolle bei der Gestaltung betrieblicher Weiterbildung gefragt.

In die Stichprobe waren ausschließlich privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen einbezogen, so dass das Betriebsverfassungsgesetz zur Anwendung kommen kann.³⁸ Gemäß Betriebsverfassungsgesetz können in Betrieben mit mindestens 5 wahlberechtigten Arbeitnehmern Betriebsräte gegründet werden. In der Stichprobe hatte knapp ein Drittel der Unternehmen einen Betriebsrat.

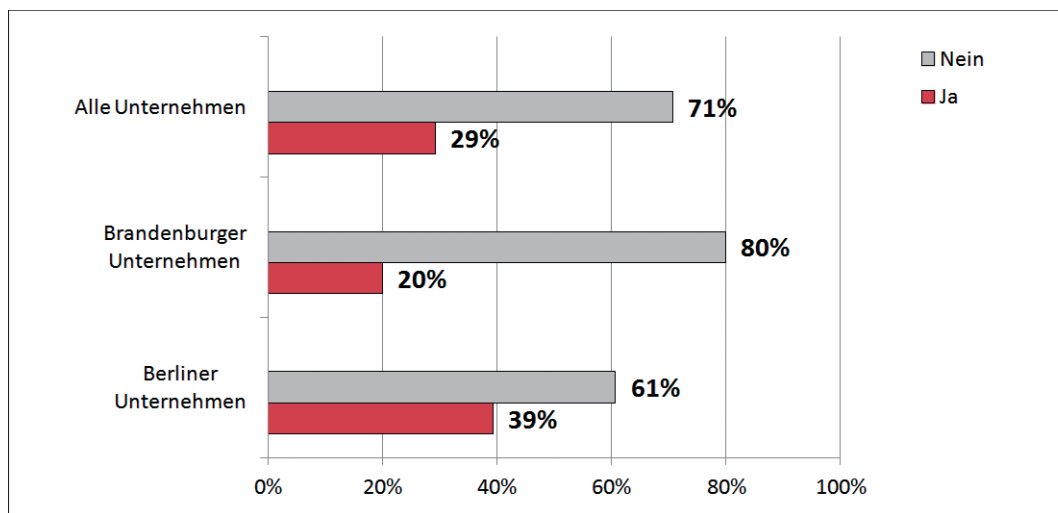


Abbildung 9 Betriebsräte in Unternehmen nach Region

Die Einschätzungen zur Betriebsratsarbeit im Kontext von Weiterbildung erfolgen aus der Perspektive der Interviewpartner, nicht aus der von Arbeitnehmern und/oder Betriebsräten, so dass hier nur eine Seite der Medaille abgebildet wird. Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und den Verantwortlichen für Weiterbildung wurde in der Regel als gut und konfliktfrei eingeschätzt. Die Rolle der Betriebsräte in den KMU bei der Weiterbildung wurde durch die Interviewpartner unterschiedlich bewertet – von reaktiv bis hin zu Impuls gebend, wobei letzteres eher als Einzelfall beschrieben wird. Mehrheitlich werden die Betriebsräte über geplante Weiterbildungen und Weiterbildungskonzepte informiert und es erfolgt ein regelmäßiger Austausch zum Thema. Diese Ergebnisse entsprechen auch den Erfahrungen aus anderen Untersuchungen zur Betriebsratsarbeit, die das Engagement von Betriebsräten auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung als eher gering einstufen, da dieses Thema ohnehin als konfliktfrei gilt.

³⁸ Gemäß Betriebsverfassungsgesetz können in Betrieben mit mindestens 5 wahlberechtigten Arbeitnehmern Betriebsräte gegründet werden. In einem Fall hatte auch ein Unternehmen mit weniger als 5 Beschäftigten einen Betriebsrat.



Betriebliche Weiterbildung wird zwar formal als wichtig eingeschätzt, kommt jedoch im Alltagsgeschäft der Betriebsräte oft zu kurz, weil andere Themen, wie die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit, oder auch neuere Themen, wie Datenschutz am Arbeitsplatz, Vorrang haben.³⁹

3.2.12 Auswahl von Weiterbildungsangeboten

In den Befragungen wurde immer wieder thematisiert, dass Unternehmen passende Angebote vermissen, dass sie Schwierigkeiten haben, passfähige Angebote zu identifizieren, bzw. dass die Angebotsvielfalt für sie die Transparenz zumindest erschwert. Auch unbefriedigende Erfahrungen mit Anbietern in der Vergangenheit und Schwierigkeiten beim Transfer des Vermittelten in die betriebliche Praxis sind Indizien, die auf einen Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Weiterbildungsmarkt deuten. Diese Aussagen sind nicht neu und wurden aktuell auch an anderer Stelle im ähnlichen Kontext bestätigt.⁴⁰ Wenn neue Angebote, wie das WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIETECHNIK, entwickelt werden, sind diese Kritikpunkte jedoch ernst zu nehmen und zu berücksichtigen.

Feste Kooperationen mit Anbietern von Weiterbildung existieren nur in ganz wenigen Ausnahmefällen. Hierbei handelt es sich dann auch oft um die Übernahme von Funktionen der Personalarbeit durch externe Berater.

Zur Deckung ihres Weiterbildungsbedarfs recherchieren Unternehmen anlass- und themenbezogen nach Anbietern unter Nutzung der in verschiedenen Formen vorliegenden Leistungsportfolios, Referenzen und Trainerprofilen (Weiterbildungsdatenbanken, Internetpräsentationen, Kataloge). Ausgenommen hiervon sind Angebote zu Standardthemen, wie Arbeits- und Gesundheitsschutz, Rechtsvorschriften u. ä., bei denen die Unternehmen auf Bewährtes von Verbänden, Berufsgenossenschaften und Bildungsanbietern, mit denen sie in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht haben, zurückgreifen.

Die unternehmensnahe Anpassung und gemeinsame Entwicklung von Inhalten sowie deren Zuschnitt auf das Unternehmen konnten wir nicht finden. Die Diskrepanz zwischen betrieblichem Bedarf und vorhandenen Weiterbildungsangeboten in Form, Dauer und Inhalten scheint ein wichtiger Grund für die fehlende Passfähigkeit der Angebote zu sein.

³⁹ WAP Bildungsportal für IG-METALL-Mitglieder (2013): Mit Betriebsrat mehr Weiterbildung. Interview mit Klaus Berger (BIBB).

⁴⁰ Siehe auch M. Steinbach und G. Szarowski (2014). In ihrem Resümee zur Fort- und Weiterbildung im Bereich der Erneuerbaren Energien konstatieren sie, dass die „Ausgestaltung der Fort- und Weiterbildungsangebote unübersichtlich und intransparent“ sind und als Gründe für eine stagnierende Nachfrage wurden „Vielfalt und Unübersichtlichkeit der Angebote“ benannt. S. 18.



3.3 Systematische Personalentwicklung zur Vermeidung von Fachkräfteengpässen

Die Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels erfordert eine strategische Sicht auf die Personalentwicklung. "*Personalentwicklung ist der Prozess der Förderung, Bildung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erreichung der Organisationsziele*". Nach Auffassung von Krämer besteht die Grundausrüstung der Personalentwicklung aus folgenden Bausteinen:

- dem Mitarbeitergespräch,
- einer systematischen Analyse der Potenziale und des Qualifizierungsbedarfs sowie
- einer kompetenzbezogenen Qualifizierung und Weiterbildung.⁴¹

Unsere Erhebungen zur Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung als einem grundlegendem Teil von systematischer Personalentwicklung zeigen, dass diese Bedeutung der Mehrheit von Gesprächspartnern zwar bewusst ist, aus unterschiedlichen Gründen aber nicht den Anforderungen entsprechend agiert wird und eine längerfristige und systematische Personalentwicklung oft fehlt.⁴² Fehlende Zeit- und Geldressourcen, ein starker Fokus auf das operative Geschäft, aber auch fehlendes Wissen über Ansätze und Instrumente moderner Personalarbeit lassen die längerfristige und strategische Gestaltung der Personalentwicklung immer wieder in den Hintergrund rücken.

So lassen sich die befragten Unternehmen bei der Umsetzung von Weiterbildung in **drei Gruppen** unterteilen. Zur ersten, der quantitativ größten Gruppe gehören Unternehmen, in denen die Weiterbildung sporadisch und reaktiv erfolgt und nicht konzeptionell angelegt ist.⁴³ Dabei werden aktuelle Bedarfe, überwiegend ausgelöst durch Einsatz neuer Maschinen und Technologien, die Anforderungen bei der Erstellung neuer Produkte und Dienstleistungen, durch geänderte gesetzliche Anforderungen oder Standards, aufgegriffen. Auslöser können auch Nachfragen von Führungskräfte und Beschäftigten sein, wenn von den Entscheidern die Notwendigkeit der Umsetzung anerkannt wird.

Zur zweiten Gruppen gehören Unternehmen, die eine gezielte Bedarfserhebung mit zeitlichem Vorlauf realisieren. Dies erfolgt im Rahmen von jährlich wiederkehrenden Mitarbeitergesprächen, die u. a. auch Elemente einer weiterreichenden Personalentwicklung zum Inhalt haben. Zudem werden die Weiterbildungspläne und Budgets mit den Verantwortlichen abgestimmt oder auch in deren Verantwortungsbereiche übergeben.

⁴¹ Krämer, M./2012: Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung, 2. Aufl., Göttingen.

⁴² Zu vergleichbaren Befunden kommt der Monitor Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“, eine Studie des BMAS in Kooperation mit dem IAB und Universität Köln in 2014. Danach sind nur 22 % der existierenden Personalpläne in den befragten Unternehmen über 3 Jahre hinaus angelegt. Wenn berücksichtigt wird, dass eine betriebliche Ausbildung 3 Jahre dauert, wird deutlich, welcher Handlungsbedarf zur längerfristigen Fachkräftesicherung besteht. Siehe „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“. Erste Studienergebnisse. S. 8

⁴³ Zu dieser Gruppe zählen zum Teil auch Unternehmen, die zwar aufgrund eines zertifizierten Managementsystems über einen – formalen – Schulungs-/Weiterbildungsplan verfügen, die Aussagen und Aktivitäten zur Weiterbildung aber einen aktiven oder gar strategischen Ansatz nicht vermittelt haben.



Eine dritte, quantitativ sehr kleine Gruppe weist Ansätze einer strategisch ausgerichteten Personalarbeit auf. In diesen Unternehmen wird gezielt daran gearbeitet, die aktuelle und zukünftige Belegschaft für die Herausforderungen des (globalen) Wettbewerbs fit zu halten und zu machen oder qualifizierte Beschäftigte zu rekrutieren. Dafür werden u. a. Maßnahmen zur Personal- und Nachfolgeplanung, zur aktiven Gewinnung von Auszubildenden ergriffen, Aktivitäten zur Förderung des gezielten Wissenstransfers im Unternehmen entwickelt und umgesetzt sowie Kooperationen mit Hochschulen und Universitäten vereinbart. Darüber hinaus erfolgen eine betriebliche Laufbahn- und Karriereplanung, die Entwicklung und Umsetzung von Führungskräfte und Nachwuchsprogrammen wie auch der Aufbau einer Arbeitgebermarke. Letzteres gewinnt für die Gewinnung von Beschäftigten ebenso wie für die Bindung vorhandener Fachkräfte zunehmend an Bedeutung.

Unternehmen, die ihre Personalentwicklung längerfristig gestalten (wollen), knüpfen an die Unternehmensziele, wie Wachstum, Neuausrichtung oder Aufbau neuer Geschäftsfelder an. Das setzt voraus, dass entsprechende Ziele und Strategien zu ihrer Umsetzung im Unternehmen existieren und kommuniziert werden. Nur so können für Führungskräfte und Beschäftigte Entwicklungsperspektiven aufgezeigt und Impulse für die Weiterentwicklung gesetzt werden. Bezüglich der beiden erstgenannten Gruppen besteht hierbei erheblicher Handlungsbedarf. (Zu) oft fehlen entsprechende strategische Überlegungen bzw. werden, wenn sie im Kopf der Unternehmensleitung vorhanden sind, nicht kommuniziert.

Offen bleibt die Frage, wenn in der Mehrheit der Unternehmen ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer systematischen und längerfristigen Personalentwicklung vorhanden ist, welche Angebote und Unterstützungsleistungen notwendig sind und entwickelt werden müssen, um daran anknüpfend eine bedarfsgerechte Fachkräftesicherung und zukunftsorientierte Kompetenzentwicklung in Unternehmen zu etablieren.



4 Schlussfolgerungen zu aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung

4.1 Anforderungen an Anbieter beruflicher Weiterbildungen

Die Befragung wurde mit dem Ziel geführt, Anforderungen für die Gestaltung der beruflichen Weiterbildung zu ermitteln, um diese als Grundlagen für die Entwicklung und Gestaltung des WEITERBILDUNGSSYSTEMS Energietechnik zu nutzen. In Auswertung der Interviews bleibt festzuhalten, dass die Verantwortlichen in den Unternehmen an die berufliche Weiterbildung veränderte Anforderungen formulieren bzw. existierende Angebote aus unterschiedlichen Gründen nicht aufgreifen. Unternehmen haben starkes Interesse an kurzen, zielgerichteten Weiterbildungen, die auf dem aktuellen Stand sind und in „kleinen Häppchen“, möglichst im oder nahe dem Prozess der Arbeit vermittelt werden können. Auf längere Dauer ausgelegte und mit längeren Abwesenheitszeiten verbundene Weiterbildungsangebote werden als wenig zeitgemäß und nur sehr schwer mit den Anforderungen des betrieblichen Alltags vereinbar eingeschätzt. Mit der zunehmenden „Rückkehr“ der Weiterbildung in die Unternehmen wird vor allem die Realisierung folgender Ziele angestrebt:

- Aufwandsoptimierung beim Transfer des Gelernten in die betriebliche Praxis durch Verknüpfung der zu vermittelnden Inhalte mit den betrieblichen Gegebenheiten. Hier wird eine „Individualisierung“ der Weiterbildungsangebote erwartet, die vom Anbieter neben Fachkenntnissen auch zunehmend Feldkompetenzen und Kenntnisse über die gesamte Wertschöpfungskette, in die die Unternehmen eingebunden sind, erfordern. Damit wird zunehmend ein Prozess der „Überlappung“ oder Vermischung von Weiterbildung mit Angeboten der Beratung/Prozessbegleitung/Organisationsentwicklung einhergehen.
- Verringerung von Abwesenheitszeiten von Beschäftigten, gerade wegen enger Besetzungen, die ebenso häufig als Hindernis für Weiterbildung thematisiert werden wie fehlende finanzielle Ressourcen. Hier werden teilweise Erwartungen und Hoffnungen in die Möglichkeiten der digitalen Medien gesetzt, insbesondere wenn diese plattformunabhängig verfügbar sind.
- Organisation und Verstetigung des Wissens- und Erfahrungstransfers innerhalb (von Gruppen) der Belegschaften durch betriebliche Multiplikatoren, Experten und Know-how-Träger.

Für bestimmte Themen werden standardisierte Angebote vom Markt eingekauft, wie z. B. für Schulungen aufgrund gesetzlicher Regelungen, Anforderungen, Normen oder für PC-Schulungen und für Fremdsprachenunterricht. Dabei erfolgt der Rückgriff auf Anbieter, wie Berufsgenossenschaften, Zertifizierungsgesellschaften oder auch auf bewährte Kooperationen.

Insgesamt schätzten die Gesprächspartner den Anbietermarkt für Weiterbildungen als sehr heterogen, für Unternehmen kaum transparent und bewertbar ein. Es gibt ein breites Angebot, jedoch fehlen einheitliche Begrifflichkeiten und vergleichbare Qualitätssiegel, die die Orientierung für die Verantwortlichen erleichtern.



Schlussfolgernd aus den Befragungsergebnissen werden sich langfristig nur Bildungsunternehmen am Markt der beruflichen Bildung behaupten, die in der Lage sind:

- ihre Angebote individuell auf die Unternehmen, ihre Beschäftigte und auf Ressourcengruppen des Arbeitsmarktes zuzuschneiden bzw. mit diesen im Dialog gemeinsam zu entwickeln und anzupassen,
- die Vermittlung von fachlichen Inhalten mit anderen Kompetenzen zu koppeln und dabei betriebliche und branchenbezogene Gegebenheiten und Bedarfe zu berücksichtigen,
- digitale Medien zur Ermöglichung des zeit- und ortsunabhängigen Lernens einzusetzen und damit selbstorganisiertes Lernen zu unterstützen,
- Lernprozesse in die Arbeitsprozesse zu integrieren und
- Weiterbildung durch Elemente der Personal- und Organisationsentwicklung zu erweitern.

Voraussetzung für die Erfüllung dieser Anforderungen ist ein Wandel der Bildungsunternehmen und ihrer Beschäftigten. Sie müssen eine neue Perspektive für eine „individualisierte“ Weiterbildung entwickeln, bei der die Wissensvermittlung in Seminarräumen nur noch die Ausnahme darstellen wird. Gefragt sind enger Kontakt und regelmäßiger Austausch mit und in den Unternehmen, die Bereitschaft von Beschäftigten der Bildungsunternehmen als Lernbegleiter oder Coach die Lernprozesse vor Ort, in den Unternehmen zu unterstützen sowie neue Kompetenzen zur Personal- und Organisationsberatung vor Ort zu vermitteln bzw. Impulse für die Personal- und Organisationsentwicklung zu geben.

4.2 Praxisanforderungen an die Gestaltung des WEITERBILDUNGSSYSTEMS ENERGIETECHNIK

Die Realisierung des Projektziels, mit dem WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIETECHNIK einen neuartigen Lösungsansatz für die berufliche Weiterbildung im Cluster zu entwickeln, kann nur gelingen, wenn die vielfältigen Anforderungen der Praxis – der Unternehmen, der Beschäftigten und der Beschäftigungssuchenden – Eingang finden. Ein modular aufzubauendes Weiterbildungssystem kann damit einen wichtigen Beitrag für die systematische Planung des Wissenserwerbs, für die Wissensvermittlung, für die Kompetenzentwicklung und den Erwerb von Zusatzqualifikationen leisten. Für dessen Anerkennung als Qualifizierungsangebot im Cluster Energietechnik müssen seine Elemente – die Bausteine – nach einheitlichen Kriterien und Qualitätsgrundsätzen entwickelt, erprobt und zertifiziert werden. Die Bausteine als kleinste Lerneinheit sind sowohl einzeln als auch in Reihung oder Kombination nutzbar, so dass schrittweise komplexe Themen und Inhalte aufbereitet und vermittelt werden können. Eine berufs- und/oder themenbezogene Systematik der Verknüpfung von Bausteinen wird mit dem Ziel ihrer Anrechnung zur Erhöhung der Durchlässigkeit im Bildungssystem angestrebt. Das System sollte entwicklungs offen konzipiert werden, d. h. es kann beständig erweitert und aktualisiert werden.



Im ersten Schritt haben wir für die Entwicklung von Bausteinen folgende Grundanforderungen – Eckwerte – herausgearbeitet und formuliert:

- 1. Bausteine werden anknüpfend an konkrete betriebliche Bedarfe in Zusammenarbeit von Betrieben und Bildungsunternehmen in enger Abstimmung mit dem Projektteam nach einem vorgegebenen Standard entwickelt.**
- 2. Bausteine haben eine Berufsbezogenheit und Kompetenzorientierung und orientieren sich am Deutschen Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen (DQR).**
- 3. Bausteine sind durch die systemische Verknüpfung von unterschiedlichen Kompetenzen charakterisiert, die im Rahmen von betrieblichen (Lern-)Projekten erworben oder erweitert werden.**
- 4. Die Bausteine werden so konzipiert, dass der primäre Lernort der Betrieb ist, d. h. die Qualifizierung nahe am oder im Prozess der Arbeit erfolgt.**
- 5. Die Realisierung der Bausteine erfolgt durch die Integration von Arbeiten und Lernen und durch die Kombination unterschiedlicher Lernformen. Dafür sind die Vermittlung von Fachwissen, Selbstlernmodule, Lernprojekte, Zeiten für die Reflektion des Lernens wie auch externe Unterstützung, Beratung und Erfahrungsaustausche vorgesehen.**
- 6. Bausteine als formelle Weiterbildungsangebote unterstützen informelle Lernprozesse im Unternehmen.**
- 7. Die Umsetzung von Bausteinen wird von autorisierten Bildungsunternehmen flankiert.**
- 8. Die Realisierung der Bausteine wird von den Beteiligten prozessbegleitend reflektiert und dokumentiert.**
- 9. Nach Realisierung eines Bausteines erfolgt die gemeinsame Bewertung der Lernergebnisse nach den vorgegebenen Kriterien. Betrieb und Bildungsunternehmen erstellen einen Qualifikationsnachweis (Zertifikat) für Teilnehmer.**



5 Fazit

Unbestritten kommt der betrieblichen Weiterbildung bei der Entwicklung von Fachkräften und der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Belegschaften heute und in der Zukunft eine Schlüsselstellung zu. Auch Bildungsunternehmen müssen sich den veränderten Anforderungen stellen und können sich am im Umbruch befindlichen Bildungsmarkt nur behaupten, wenn sie passfähige, den schnellen Veränderungen Rechnung tragende Angebote für die Weiterbildung entwickeln. Veränderte Rahmenbedingungen in der Wirtschaft und Gesellschaft, wie Digitalisierung, lebenslanges Lernen und Globalisierung, erfordern dieses neue Herangehen an Weiterbildung.

Die Gesprächspartner in den Unternehmen zeigten mit der Beteiligung an der Befragung, dass sie für die veränderte Bedeutung von Weiterbildung sensibilisiert sind. Aus den Befragungsergebnissen können wir aber auch ableiten, dass eine systematische Personalentwicklung, eng gebunden an die Unternehmensziele und -strategien, eher noch die Ausnahme bildet, aber zukünftig entscheidend für den Erhalt und den Ausbau von Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit sein wird. Damit werden Investitionen in die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zugleich Investitionen in die Zukunft der Unternehmen. Mit Blick auf die Befragungsergebnisse führen wir nachfolgend einige Ansatzpunkte für die Optimierung betrieblicher Weiterbildung und systematischer Personalarbeit auf.

- Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Personalarbeit strategisch und längerfristig auszurichten. Dazu gehören die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, die u. a. einer systematischen und bedarfsorientierten Personal- und Weiterbildungsbedarfsermittlung, der systematischen Verknüpfung von Weiterbildungsplanung und –controlling, der aktiven Gewinnung von Auszubildenden oder Entwicklung einer Arbeitgebermarke dienen. Dazu gehören ebenso die Bereitstellung von zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen für die Personalarbeit, wie auch die Schaffung lernförderlicher Bedingungen für die Beschäftigten, so dass Arbeiten und Lernen integriert werden und informelles Lernen als Element der Weiterbildung ermöglicht werden.
- Für Bildungsunternehmen heißt es, den Weg aus dem eigenen Haus hin in die betriebliche Praxis zu verstärken. Gefüllte Seminarräume werden zukünftig eher die Ausnahme sein. Die Beschäftigten von Bildungsunternehmen werden zukünftig in erster Linie weniger Vermittler von Wissen, sondern vielmehr eher Entwickler von praxisnahen, modifizierbaren Angeboten sein müssen und als Lernbegleiter und Berater agieren.

Die Befragungsergebnisse haben für die Entwicklung und Ausgestaltung eines WEITERBILDUNGSSYSTEMS ENERGIETECHNIK und seiner Bausteine gravierende Bedeutung:

Es geht um die Balance zwischen „passgenauer“ Kompetenzentwicklung in der betrieblichen Praxis und deren Einordnung in die Systematik der beruflichen Weiterbildung. Nur „kleine“ Bausteine zu entwickeln, die den aktuellen Bedarf einzelner Unternehmen aufgreifen, wäre zu kurz gesprungen. Vielmehr geht es bei der Entwicklung von Bausteinen, von komplexen Lerneinheiten, die für viele Unternehmen verallgemeinert und nutzbar sind. Und letztlich geht es beim WEITERBILDUNGSSYSTEM ENERGIETECHNIK um die Schaffung eines lebenden Systems, dass mit seinen Grundsätzen, seiner Systematik und seinen Arbeits- und Herangehensweisen offen und flexibel für künftige Anforderungen an die Weiterbildung ist.



Anlage: Fragebogen-/Leitfadenstruktur

1. Teil: Fragen zu betrieblichen Rahmenbedingungen

- Branche, Produkte, Märkte
- Umsatz, Beschäftigtenzahlen und -strukturen, Weiterbildungsbudget
- Zuständigkeiten für Planung, Organisation, Themenwahl und Qualitätskontrolle bei der Weiterbildung
- Arbeitnehmervertretung
- Managementsysteme

2. Teil: Leitfragen für Expertengespräche mit betrieblichen Experten für Weiterbildung

- Grundberufe
- Auslöser und Hemmnisse für Weiterbildung
- Inhalte neuer Qualifikations-/Weiterbildungsanforderungen (fach- und branchenbezogen; branchenübergreifend; sozial; interkulturell; Fremdsprachen)
- Lernformen und Veränderung ihrer Bedeutung
- Auswahl, Einsatz und Vorbereitung von betriebsinternen Unterstützern/Begleitern in Lernprozessen
- Gestaltung lernförderlicher Bedingungen und Strukturen
- Prozesse und Beteiligte bei der Bestimmung der Inhalte von Weiterbildungen
- Auswahl von Anbietern von Weiterbildung und Zusammenarbeit
- Weiterbildung/Personalentwicklung und Unternehmensstrategie



Literatur- und Quellenverzeichnis

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012): Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf"; W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2012, 343 Seiten
- Baethge, Martin, Severing, Eckart; Weiß, Reinhold (2013): Handlungsstrategien für die berufliche Weiterbildung. Berichte zur beruflichen Bildung. In: Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn. 120 Seiten
- BIBB-Report (2009): Ein Blick hinter die Kulissen der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland. Daten und Fakten der nationalen CVTS3-Zusatzerhebung. In Heft 7/2009. 12 Seiten
- BiBB DATENREPORT ZUM BERUFSBILDUNGSBERICHT 2013: <http://datenreport.bibb.de/html/5665.htm>
- Behringer, Frederike; Käpplinger, Bernd (2011): Arbeitsplatznahe Lernformen und Lernvielfalt in der betrieblichen Weiterbildung. Wachsende Bedeutung in ganz Europa oder deutsches Spezifikum? In BiBB. BWP 1/2011. S. 15 – 19
- Brückner, Walter; Schuldt, Karsten (2013): Inhaltliche Trends und strukturelle Entwicklungen in der Beruflichen Bildung der Hauptstadtregion. Ergebnisse der Frühjahrsbefragung 2013. 23 Seiten
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2012): Digitale Medien in der beruflichen Bildung. Förderprogramm. 26 Seiten
- Clustermanagement Energietechnik Berlin-Brandenburg (Hg.) (2012): Die Region voller Energie. Masterplan für das Cluster Energietechnik Berlin-Brandenburg. 106 Seiten
- Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hg.); (2014): Monitor „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“. Erste Studienergebnisse. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Arbeitsmarkt/2014-04-04-studie-gewinnung-von-fachkraeften-monitor.pdf?_blob=publicationFile. 18 Seiten
- Hartung, Silke (2012): Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 101 Seiten
- Iller, Carola; Kamrad, Elisabeth (2003): Einführung von mediengestütztem Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen – ein Auslöser für Organisationsentwicklung. 14 Seiten. In: Nuissl von Rein, Ekkehard/Schiersmann, Christiane/Siebert, Horst (Hrsg.): Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung: Erfahrungen mit Neuen Medien, H. 2/2003, 26. Jg.
- Krämer, Michael (2012): Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung, 2. Auflage, Göttingen. 267 Seiten
- Naderer, Gabriele; Balzer, Eva (2007) Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen; Gabler Verlag. 235 Seiten
- Pritsch, Dirk (2013): Angebote und Anbieter von Weiterbildung im Bereich Energietechnik. Fachinformation. 31 Seiten
- Seyda, Susanne; Werner, Dirk (2012): IW-Weiterbildungserhebung 2011 – Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten. In IW-Trends 1/2012. 19 Seiten
- Bundesministerium für Wirtschaft (Hg. 2012): Fachkräfte sichern. Weiterbildung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Berlin. 18 Seiten



- Severing, Eckart (2008): Durchlässigkeit im Bildungssystem – kein Anschluss ohne Abschluss?
BiBB. BWP 4/2008. S. 35 – 38
- Steinbach, Michael; Szarowski, Grzegorz (2014): Vortrag auf der Abschlusstagung des Projekts
Quali.EE - Qualitätsentwicklung in der Aus- und Weiterbildung für den Bereich Erneuerbare
Energien. Götz. 31. März 2014
- Taube, Susanne (2011): Strategische Personalentwicklung in KMU: Beitrag auf dem Workshop
zur 19. FED-Konferenz: [http://www.taube-electronic.de/wp/wp-content/uploads/2012/06/
TAUBE-ELECTRONIC_Strategische-Personalentwicklung-in-KMU1.pdf](http://www.taube-electronic.de/wp/wp-content/uploads/2012/06/TAUBE-ELECTRONIC_Strategische-Personalentwicklung-in-KMU1.pdf)
- WAP Bildungsportal für IG-METALL-Mitglieder (2013): Mit Betriebsrat mehr Weiterbildung.
Interview mit Klaus Berger (BiBB)
- Weber, Susanne (2012): Mehr Durchlässigkeit im Bildungssystem durch Anrechnung. In: Kompe-
tenzorientierung und Leistungspunkte in der Berufsbildung. Bielefeld. Bertelsmann.
S. 179 – 190
- Verbarg, Kai (2013): Modularisierungsansätze in Systemen der beruflichen Bildung. Studie im
Auftrag des IBBF. Berlin. 23 Seiten



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Interviewpartner nach Position bzw. Funktion im Unternehmen insgesamt	11
Abbildung 2	Berliner Unternehmen nach Betriebsgröße	13
Abbildung 3	Brandenburger Unternehmen nach Betriebsgröße	14
Abbildung 4	Verbreitung von Qualitätsmanagementsystemen in Unternehmen nach Region	17
Abbildung 5	Häufigkeit der Nennung von Auslösern von Weiterbildungen (Mehrfachnennungen möglich)	20
Abbildung 6	Häufigkeit der Nennung von Hemmnissen für Weiterbildungen (Mehrfachnennungen möglich)	25
Abbildung 7	Betriebliche Lernformen und ihre Bedeutung	27
Abbildung 8	Durchschnittliche Weiterbildungsbudgets je Beschäftigten nach Gruppen	30
Abbildung 9	Betriebsräte in Unternehmen nach Region	31

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1	Anzahl der befragten Unternehmen nach Handlungsfeldern und Region	12
Tabelle 2	Anzahl der befragten Unternehmen nach Betriebsgröße	13
Tabelle 3	Anzahl der ausbildenden Unternehmen nach Region und Betriebsgröße in 2012	15
Tabelle 4	Anzahl der Zeitarbeiter/geringfügig Beschäftigten in den befragten Unternehmen und ihr Anteil an den Gesamtbeschäftigten nach Regionen	16

Reg.-Nr. IBBF-WET-UB-01-2014

www.institut-bbf.de