

Abschlussbericht

Erste Ergebnisse der Nationalen Zusatzerhebung zur vierten europäischen Weiterbildungserhebung in Unternehmen (CVTS4-Zusatzerhebung – CVTS4Z)

Dick Moraal

Inhaltsverzeichnis:

Das Wichtigste in Kürze.....	3
1 CVTS4-Zusatzerhebung.....	4
2 Betriebliche Weiterbildung in Deutschland.....	9
2.1 Strukturmerkmale der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland	9
2.2 Personalpolitik und Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung	10
2.2.1 Personalpolitik und Bildungsbedarfsanalysen.....	11
2.2.2 Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung.....	16
2.3 Zentrale Ergebnisse der CVTS4-Zusatzerhebung.....	22
2.3.1 Mitarbeiterbindung / Rekrutierung und betriebliche Weiterbildung	22
2.3.2 Institutionalisierung und Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung	34
2.3.3 Kooperation der Betriebsparteien sowie der Sozialpartner in der betrieblichen Weiterbildung.....	46
Literaturverzeichnis	53

Das Wichtigste in Kürze

In der vierten nationalen Zusatzerhebung zur europäischen Weiterbildungserhebung in Unternehmen (CVTS4) werden die in der Haupterhebung ermittelten Kerndaten der betrieblichen Weiterbildung mit zusätzlichen Angaben zu qualitativen Aspekten der betrieblichen Bildung in Unternehmen ergänzt. Drei zentrale Forschungsthemen wurden behandelt: das Rekrutierungsverhalten der Unternehmen, die Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung sowie die betriebliche und überbetriebliche Weiterbildungskooperation. Dabei zeigen sich einige Charakteristika der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland: Der Institutionalierungsgrad der Weiterbildung ist niedrig, Qualitätssicherungsmaßnahmen sind relativ wenig verbreitet und die externe Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten wird nur wenig gefördert. Gibt es in Unternehmen betriebliche Weiterbildungskooperationen (z. B. in der Form von Betriebsvereinbarungen, Weiterbildungskommissionen oder der Einbindung der Personalvertretung in die betriebliche Weiterbildungsplanung), können positive Auswirkungen mit Blick auf eine höhere Professionalisierung der betrieblichen Weiterbildung festgestellt werden. Überbetriebliche Kooperationsformen (z. B. durch eine tarifliche Weiterbildungspolitik) kommen in Deutschland jedoch kaum vor.

1 CVTS4-Zusatzerhebung

Das BIBB ist seit mehr als 20 Jahren an den methodischen Vorbereitungen und Auswertungen der europäischen Weiterbildungserhebungen in Unternehmen (CVTS = Continuing Vocational Training Survey) beteiligt und somit schon seit Langem in die Lieferung und Analyse der Grunddaten der betrieblichen Weiterbildung für die deutsche und internationale Berufsbildungsforschung involviert (MORAAL/ SCHÖNFELD 2009). Zu den drei ersten europäischen Weiterbildungserhebungen (CVTS1-3) führte das BIBB jeweils nationale Zusatzerhebungen durch, die ergänzende Fragestellungen zu qualitativen Aspekten der Weiterbildung behandelten (GRÜNEWALD/MORAAL 1996; GRÜNEWALD/MORAAL/ SCHÖNFELD 2003; MORAAL u. a. 2009). Die vierte europäische CVTS4-Haupterhebung (SCHÖNFELD/BEHRINGER 2012; BEHRINGER/SCHÖNFELD 2014), die in 2011/2012 mit dem Referenzjahr 2010 stattfand, wurde ebenfalls durch eine nationale Zusatzerhebung erweitert (MORAAL 2013a).

Hauptziel dieser Zusatzerhebung war es, die Kerndaten der betrieblichen Weiterbildung, die in der europäischen Haupterhebung ermittelt wurden, mit ergänzenden Angaben zur betrieblichen Bildung in Unternehmen zu vertiefen. Dabei wurde sich auf solche Themen konzentriert, die zum einen bildungspolitisch bedeutsam sind, zum anderen durch das weiterentwickelte Konzept der CVTS4-Haupterhebung erstmals oder in veränderter Form auch in der europäischen Haupterhebung enthalten waren:

1. Ein erster Schwerpunkt des Projektes beschäftigte sich mit Fragen des Rekrutierungsverhaltens der Unternehmen unter den Bedingungen des prognostizierten Fachkräftemangels. Insbesondere sollte in diesem Zusammenhang die (künftige) Funktion der betrieblichen Weiterbildung untersucht werden.
2. Ein zweiter Schwerpunkt lag auf der Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung, da es über diese bislang in Deutschland kaum belastbare empirische Erkenntnisse gab. Das Projekt sollte dazu beitragen, diese empirische Lücke zu schließen.
3. Ein weiteres Thema war die betriebliche Weiterbildungskooperation der Betriebsparteien und die überbetriebliche Weiterbildungskooperation zwischen den Sozialpartnern (tarifliche Weiterbildungspolitik).

Zu 1: Rekrutierung und betriebliche Weiterbildung

Lebensbegleitendes Lernen steht im Mittelpunkt der Bildungspolitik. Weiterbildung ist ein zentrales Element lebensbegleitenden Lernens. Vor allem die berufliche Weiterbildung soll dazu beitragen, nicht nur den beschleunigten technischen und wirtschaftlichen Wandel und die Veränderungen in der Arbeitswelt zu bewältigen, sondern ebenso die gesellschaftlichen Veränderungen, die insbesondere aufgrund der demografischen Entwicklung eintreten.

Änderungen in der Arbeitswelt: Die Arbeitswelt wandelt sich zunehmend - Flexibilisierung der Erwerbsarbeit, atypische Arbeitsverhältnisse und Phasen der Arbeitslosigkeit bestimmen verstärkt die Erwerbsbiographien. Alle Beschäftigungsverhältnisse, die vom dauerhaften kontinuierlichen Vollzeitverhältnis („Normalarbeitsverhältnis“) abweichen – also nicht nur Teilzeitarbeitsverhältnisse und geringfügige Beschäftigungsverhältnisse, sondern auch befristete Arbeitsverträge, Kettenarbeitsverträge, Leiharbeit, Heimarbeit usw. – werden den atypischen Erwerbsformen zugeordnet. Das Normalarbeitsverhältnis dominiert zurzeit international noch. Allerdings zeigten sich bereits 2004 in europäischen Untersuchungen große Unterschiede zwischen den europäischen Ländern. In Deutschland hat das Normalarbeitsverhältnis noch eine stärkere Bedeutung als in den skandinavischen Ländern und in den Niederlanden (MORAAL 2007). Im Jahr 2013 stieg die Zahl der Personen in einem Normalarbeitsverhältnis in Deutschland sogar um 380.000 Personen an. Damit lag der Anteil der Erwerbstätigen in einem Normalarbeitsverhältnis an allen Erwerbstätigen¹ bei 67,5% und hat sich im Vergleich zum Vorjahr leicht erhöht (STATISTISCHES BUNDESAMT 2014).

Demografischer Wandel: Mit den Veränderungen in der Altersstruktur geht in den meisten EU-Mitgliedstaaten eine Abnahme der Bevölkerung einher. Auch die Zusammensetzung der potenziellen Erwerbsbevölkerung nach Altersgruppen wird sich grundlegend ändern. So wird sich der Anteil der mittleren Altersgruppe der 35- bis 54-Jährigen verringern, der Anteil der 55- bis 64-Jährigen dagegen deutlich erhöhen. In Deutschland ist der Anstieg des Anteils der 55- bis 64-Jährigen besonders ausgeprägt. Vor allem die heute 30- bis 50-Jährigen werden von den Auswirkungen, die sich aus dieser Entwicklung ergeben, stark betroffen sein. Um diese demografischen Auswirkungen bewältigen zu können, müssen sie auf die damit verbundenen Herausforderungen schon jetzt, z. B. durch verstärkte Weiterbildungsmaßnahmen, vorbereitet werden (MORAAL 2009; MORAAL/SCHÖNFELD 2011).

Herausforderungen für die Unternehmen in Deutschland: Aufgrund der künftigen Veränderungen in der Arbeitswelt (Erosion des Normalarbeitsverhältnisses) und der demografischen Entwicklung wird der Bedarf an Fachkräften in den kommenden Jahren deutlich zunehmen, während die Beschäftigungsmöglichkeiten für Ungelernte deutlich zurückgehen werden. In bestimmten Wirtschaftsbereichen droht zukünftig ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Deshalb befasst sich die Zusatzstudie schwerpunktmäßig mit Fragen zur beruflichen Mobilität und dem

¹ Nur Erwerbstätige im Alter von 15 bis 64 Jahren, die sich nicht in Bildung oder Ausbildung oder einem Freiwilligendienst befinden (einschließlich Selbständige und mithelfende Familienangehörige, die nicht gesondert ausgewiesen sind).

Rekrutierungsverhalten der Unternehmen unter den Bedingungen des prognostizierten Fachkräftemangels. Insbesondere soll in diesem Zusammenhang die künftige Funktion der betrieblichen Weiterbildung untersucht werden. Durch den demografischen Wandel wird es einerseits verstärkt notwendig sein, bestimmte Gruppen auf dem externen Arbeitsmarkt (Frauen, Personen mit Migrationshintergrund und un- und angelernte Personen) in die Unternehmen zu integrieren und vor allem auch innerbetrieblich zu schulen (Einarbeitung) und andererseits die (älteren) Beschäftigten in den Unternehmen (interner Arbeitsmarkt) intensiver zu qualifizieren. Bei der Bewertung von beruflicher Weiterbildung ist die Weiterbildungsteilnahme und die Analyse bestehender Unterschiede beim Zugang zur beruflichen Weiterbildung (Selektivität der Weiterbildung) ein wichtiges Untersuchungsfeld. Ungleichheiten bzw. Unterschiede beim Zugang zur betrieblichen Weiterbildung sind dabei zum einen auf die Eigenschaften des Unternehmens, zum anderen auf die Eigenschaften der individuellen Arbeitnehmer/-innen zurückzuführen. Die Zusatzerhebung ermöglicht es, die Zugangsmöglichkeiten und die Beteiligung verschiedener Personengruppen an der betrieblichen Weiterbildung differenzierter als in der europäischen Haupterhebung zu analysieren. Dabei stehen die Gruppen im Mittelpunkt, deren Weiterbildungsbeteiligung im Allgemeinen als niedrig angenommen wird, die aber zugleich besondere Risiken tragen. Gleichzeitig soll die Akzeptanz von Fördermaßnahmen zur Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung in den Unternehmen erfasst werden.

Zu 2: Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung

Neben Fragen des quantitativen Mismatches zwischen Fachkräftebedarf und Fachkräfteangebot ist auch die Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung sehr wichtig - wobei auch spiegelbildlich gesehen die betriebliche Weiterbildung wichtig für die Qualitätssicherung in Unternehmen ist. Unternehmen setzen ganz unterschiedliche Lernformen, Verfahren und Instrumente zur Förderung der beruflichen Qualifizierung der Beschäftigten ein. Ein wichtiger Indikator für die Qualität der betrieblichen Weiterbildung ist die Durchführung von Qualifikations- oder Bildungsbedarfsanalysen für die einzelnen Mitarbeiter/-innen sowie die systematische Erfassung des Erfolges von Weiterbildungsmaßnahmen. Dies wurde in den CVTS-Haupterhebungen bereits vom Anfang an mehr oder weniger ausführlich abgefragt, wobei das Erhebungskonzept dieser sogenannten „Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung“ in den letzten beiden Haupterhebungen deutlich besser definiert wurde. Darüber hinaus ist aber zu erforschen, welche Instrumente der Qualitätssicherung von den Unternehmen entwickelt und angewendet werden. Über die Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung in deutschen Unternehmen gab es bislang keine belastbaren empirischen Erkenntnisse. Zum ersten Mal wurden in der CVTS4-Haupterhebung Fragen über Maßnahmen zur Sicherung der Qualität der betrieblichen Weiterbildung aufgenommen.

Behandelte Aspekte waren u. a. die Zertifizierung der externen Anbieter, die regelmäßige Weiterbildung des internen Weiterbildungspersonals und ob betriebliche Weiterbildung auf anerkannten Normen bzw. Standards beruhte.

Zu 3: Kooperation in der betrieblichen Weiterbildung

Die Betriebsparteien/Sozialpartner spielen in Deutschland in der Berufsbildung eine wichtige Rolle. Dies gilt vor allem für das duale System der beruflichen Erstausbildung, im geringeren Umfang auch für die betriebliche Weiterbildung. Grundsätzlich muss bei der Betrachtung der industriellen Beziehungen und Aushandlungsprozesse zwischen der Mikroebene (Unternehmensleitungen und Betriebsvertretungen), der Mesoebene (sektoral organisierte Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen) sowie der Makroebene (Sozialpartner und für sie wichtige staatliche Instanzen) unterschieden werden (STREECK u. a. 1987). Auf letzterer Ebene übernimmt der Staat regulative Funktionen, indem er den industriellen Beziehungen einen gesetzlichen Rahmen setzt (z.B. durch das Betriebsverfassungsgesetz, das Tarifvertragsgesetz, das Mitbestimmungsgesetz und die Allgemeinverbindlichkeitserklärungen von Tarifverträgen). Das deutsche System der industriellen Beziehungen wird als „duales System“ der Interessenvertretung bezeichnet, weil die Arbeitnehmerinteressen einerseits durch die gesetzliche Interessenvertretung - d.h. in der Privatwirtschaft durch Betriebsräte, sofern solche existieren - andererseits über Tarifverträge durch Gewerkschaften vertreten werden.

Der Zusammenhang zwischen betrieblicher Mitbestimmung und betrieblicher Weiterbildung ist Gegenstand verschiedener quantitativer empirischer Studien der letzten Jahre. Allerdings geht es in nur wenigen Untersuchungen speziell um die Frage, welchen Einfluss Betriebsräte oder andere Vertretungsorgane auf das betriebliche Weiterbildungsengagement haben. Anlass derartiger Forschungsarbeiten ist meist die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001, die unter anderem erweiterte Mitbestimmungsrechte bei Fragen der betrieblichen Bildung mit sich brachte. In den meisten Untersuchungen gilt das Forschungsinteresse hingegen weniger den Mitbestimmungseffekten auf die betriebliche Weiterbildung als vielmehr dem Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren, die das Weiterbildungsverhalten von Betrieben beeinflussen. Die meisten quantitativen Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen: Es gibt signifikante Zusammenhänge zwischen der Existenz eines Betriebsrates und der betrieblichen Weiterbildung. Es lassen sich demnach deutliche Hinweise für einen positiven Einfluss der Existenz eines Betriebsrats finden. So weisen Unternehmen mit einem Betriebsrat zum Beispiel höhere Nutzungsgrade bei der Vielfalt der Lernformen und bei der Zahl der genutzten Instrumente der Weiterbildungsorganisation auf (BERGER u. a. 2013, S.18-22). Ziel des Fragenblockes der Zusatzerhebung ist es, diese

Zusammenhänge zwischen der Existenz eines Betriebsrates und der betrieblichen Weiterbildung näher zu analysieren.

Während in Deutschland eine ausgeprägte, gesetzlich festgelegte Zusammenarbeit der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in der beruflichen Ausbildung besteht, kooperieren diese Akteure bei der beruflichen/betrieblichen Weiterbildung nur im Bereich der wenigen staatlich anerkannten Fortbildungsabschlüsse miteinander. Eine sektorale tarifliche Weiterbildungspolitik ist in Deutschland nicht üblich. Seit Anfang der 1990er-Jahre wurden jedoch in einigen großen Branchen Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung abgeschlossen. Die Umsetzung in die betriebliche Praxis gestaltet sich dabei sehr unterschiedlich, insbesondere zeigt sich, dass tarifvertragliche Regelungen zur Weiterbildung kein Selbstläufer sind, sondern Unterstützungsstrukturen bedürfen. Eine branchenorganisierte tarifvertraglich geregelte Aus- und Weiterbildung ist eine vielversprechende Möglichkeit, berufliche Weiterbildung institutionell zu unterstützen. (MORAAL/BERGER 2013b). In der Zusatzerhebung werden diese überbetrieblichen Kooperationsstrukturen näher analysiert.

2 Betriebliche Weiterbildung in Deutschland

2.1 Strukturmerkmale der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland

Die betriebliche Weiterbildung ist der wichtigste Bereich der beruflichen Weiterbildung. Für die letzten 20 Jahre konnten durch die Ergebnisse der CVTS-Haupterhebungen (CVTS1-4) bestimmte (kontinuierliche) Strukturmerkmale der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland identifiziert werden. Fragt man nach dem Stellenwert der betrieblichen Weiterbildung in Unternehmen in Deutschland, zeigt sich im Vergleich mit anderen europäischen Ländern das Folgende:

Nach den CVTS4-Ergebnissen (vgl. SCHÖNFELD/BEHRINGER 2012) werden bei einigen wichtigen Kennziffern zwar relativ hohe Werte erreicht (so beträgt der Anteil der weiterbildenden Unternehmen in Deutschland im Jahr 2010 73%) und die Entwicklung ist bei einigen Indikatoren positiv. Im Vergleich mit den anderen europäischen Ländern reicht dies aber trotzdem nur zu einem Platz im Mittelfeld. Berücksichtigt man zudem nur die Länder, die eine ähnliche sozio-ökonomische Struktur wie Deutschland aufweisen, also die nord- und westeuropäischen Länder, ist die betriebliche Weiterbildung in Deutschland deutlich weniger relevant. So hat Deutschland unter den zehn nord- und westeuropäischen Ländern, für die CVTS-Ergebnisse für das Jahr 2010 vorliegen, beim Anteil der weiterbildenden Unternehmen nach Luxemburg die geringste Quote. Auch bei der Dauer und den direkten Kosten der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen weisen nur ein bzw. zwei nord- und westeuropäische Länder geringere Werte auf. Beim Anteil der Teilnehmenden an betrieblichen Weiterbildungskursen belegt Deutschland einen Platz im unteren Mittelfeld, ebenso wie beim Anteil der Unternehmen mit arbeitsplatzintegrierten/arbeitsplatznahen Formen der betrieblichen Weiterbildung (wie z. B. Einarbeitung und Unterweisung durch Vorgesetzte und andere Beschäftigte, selbstgesteuertes Lernen, Job-Rotation). Es zeigt sich ebenfalls, dass die Institutionalisierung der innerbetrieblichen Weiterbildungsstrukturen in den Unternehmen in Deutschland im Vergleich mit den nord- und westeuropäischen Ländern nur einen geringen Grad an Systematisierung erkennen lässt. Bei den meisten Dimensionen einer institutionalisierten innerbetrieblichen Bildungsarbeit in Unternehmen liegt Deutschland auf dem letzten oder vorletzten Platz.

Charakteristisch für die betriebliche Weiterbildung in Unternehmen in Deutschland im Gegensatz zu den meisten anderen nord- und westeuropäischen Ländern sind relativ kurze Anpassungsmaßnahmen. Darüber hinaus zeigt die CVTS4-Haupterhebung, dass diese Anpassungsmaßnahmen teilweise gesetzlich vorgeschrieben sind. Gesetzlich oder anderweitig vorgeschriebene Lehrveranstaltungen aus dem Bereich „Gesundheit und Arbeitsschutz“ machen nämlich ein Fünftel der gesamten Teilnahmestunden an Lehrveranstaltungen aus (vgl. Übersicht 1).

Mit dieser Quote liegt Deutschland im Vergleich mit 11 nord- und westeuropäischen Ländern im oberen Bereich der Skala. Der Anteil der Lehrveranstaltungen, die dem Arbeitgeber nicht vorgeschrieben sind, hat also in Deutschland einen vergleichsweise kleinen Anteil am gesamten Stundenvolumen und engt damit den „Spielraum“ möglicher innovativer Ansätze betrieblicher Weiterbildung ein.

Übersicht 1: Anteil der gesetzlich oder anderweitig vorgeschriebenen Lehrveranstaltungen aus dem Bereich „Gesundheit und Arbeitsschutz“ (gemessen in Teilnahmestunden an Lehrveranstaltungen) im Jahr 2010 – insgesamt und nach Unternehmensgröße.

Insgesamt		10 bis 49 Beschäftigte		50 bis 249 Beschäftigte		250 Beschäftigte und mehr	
EU28	21%	EU28	22%	EU28	22%	EU28	20%
UK	35%	SE	24%	DE	22%	UK	45%
SE	22%	FI	21%	SE	21%	SE	21%
DE	19%	DE	20%	UK	21%	DE	18%
NL	16%	UK	20%	NL	18%	NO	18%
FI	16%	NL	16%	FR	16%	FI	16%
NO	14%	NO	14%	FI	14%	NL	15%
BE	12%	AT	13%	BE	13%	LU	13%
FR	12%	LU	12%	AT	12%	BE	11%
LU	12%	FR	11%	NO	11%	AT	11%
AT	12%	BE	10%	LU	9%	FR	10%
DK	6%	DK	4%	DK	8%	DK	7%

Quelle: EUROSTAT - CVTS4-Haupterhebung

2.2 Personalpolitik und Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung

HARNEY (1998) hat in seiner Veröffentlichung „Handlungslogik der betrieblichen Weiterbildung“ auf grundlegende strukturelle Merkmale der betrieblichen Weiterbildung hingewiesen. Er betont, dass Betriebe grundsätzlich einzelwirtschaftlich ausgerichtet sind und gleichzeitig die Beschäftigten in den Produktionsprozess integrieren müssen: „Die betriebliche Weiterbildung hat hauptsächlich mit zwei Problemen zu kämpfen: Sie soll einerseits Betrieben als einzelwirtschaftlich ausgerichteten Organisationen dienen. Sie soll andererseits die Interessen und Fähigkeiten von Menschen an den Prozess der betrieblichen Leistung binden“ (HARNEY 1998, S. 8). Daraus folgert er, dass „Strukturell gesehen (...) die betriebliche Weiterbildung also vor einem Integrationsprozess (steht): Ihre Stellung im betrieblichen Reproduktionsprozess ist nicht selbstverständlich gegeben, sondern sie muss das, was sie für Personen leistet, in einen Organisationszusammenhang integrieren, dessen Zweck nicht die Weiterbildung ist“ (HARNEY 1998, S. 9). Diese „abgeleitete“ Funktion der betrieblichen Weiterbildung konstituiert eine Arbeitsteilung innerhalb der beruflichen Weiterbildung: nämlich strukturelle Unterschiede zwischen individueller beruflicher Weiterbildung und betrieblicher Weiterbildung. „Während langandauernde, der Karriere dienende und in der Regel zertifizierte Weiterbildungen eher in das betriebsexterne berufliche Umfeld verlagert werden, finden kurzzeitige, an betriebsspezifische Fragen der Arbeitsorganisation (...) angeschlossene Weiterbildungen eher im

Betrieb und durch den Betrieb statt“ (HARNEY 1998, S. 12). Im Folgenden werden die obengenannten zentralen Merkmale der betrieblichen Weiterbildung, nämlich die einzelbetriebliche Orientierung der betrieblichen Weiterbildung, die Bindung der Mitarbeiter/-innen im Unternehmen sowie die Kurzfristigkeit der betrieblichen Weiterbildung ausführlicher anhand der Ergebnisse der CVTSA-Zusatzerhebung erörtert.

Die Handlungslogik des einzelnen Betriebes wird grundsätzlich bestimmt durch die fortwährende Produktion von Waren und Dienstleistungen. Der betriebliche Produktionsprozess muss kontinuierlich sein und periodisch stets von neuem dieselben Stadien durchlaufen. Der Betrieb kann also nicht aufhören zu produzieren, der Produktionsprozess ist daher zugleich Reproduktionsprozess. Der Betrieb muss sich daher zur Gewährleistung der betrieblichen Kontinuität auf eine Vielfalt von innerbetrieblichen Maßnahmen der Steuerung dieses Produktions- bzw. Reproduktionsprozesses konzentrieren. Kontinuierliche Reproduktion hängt damit von der ununterbrochenen stetigen Produktion von Produkten und Dienstleistungen, der kontinuierlichen Auslastung der Produktionsmittel sowie dem ununterbrochenen Einsatz von Arbeitskräften ab. Betriebliche Maßnahmen zur Sicherung der Kontinuität des Produktions- bzw. Reproduktionsprozesses sind daher elementarer Bestandteil der Wettbewerbsfähigkeit der handelnden Unternehmen. Das betriebliche Kontinuitätsmanagement beschäftigt sich neben der Informationssicherheit im Betrieb vor allem auch mit der Sicherung der Personalkontinuität und dem Ausfall von Kunden, Lieferanten und Partnern. Ein wichtiger Bereich der innerbetrieblichen nachhaltigen Kontinuitätsmaßnahmen ist die Planung und Implementierung von Maßnahmen zur Sicherung des Einsatzes des benötigten Personals. Die große Bedeutung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter/-innen für die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes ist wesentliche Grundlage moderner Unternehmens- und Personalpolitik. Dies desto mehr, weil die Konkurrenz der Unternehmen um qualifizierte Beschäftigte auf dem externen Arbeitsmarkt durch die demografische Entwicklung deutlich zunehmen wird. Human Resource Management (HRM) zur Gewährleistung der Kontinuität des Produktions- bzw. Reproduktionsprozesses wird daher ebenfalls immer wichtiger.

2.2.1 Personalpolitik und Bildungsbedarfsanalysen

Die Wahrung der Kontinuität der innerbetrieblichen Produktions- bzw. Reproduktionsprozesse erfordert einerseits die Beobachtung aktueller Marktentwicklungen und andererseits eine nachhaltige Unternehmensstrategie sowie die daraus abgeleitete Personalentwicklungsstrategie. Diese Personalpolitik hat zwei Handlungsoptionen:

- a) Durch Reduktion des Personals können durch kurzfristige Gewinne positive Auswirkungen auf den innerbetrieblichen Produktions- bzw. Reproduktionsprozess erzielt werden, langfristig

aber kann eine solche Personalreduzierung die innerbetriebliche Personal- sowie Qualifikationsstruktur negativ beeinflussen und somit letztendlich die Existenz des Unternehmens gefährden.

- b) Eine nachhaltige Personalpolitik kann hingegen die Attraktivität des Unternehmens steigern, um Abwanderung zu verhindern (Mitarbeiterbindungspolitik), berufliche Erstausbildung und Weiterbildung verstärken (Qualifizierungspolitik) und neue Fachkräftepotenziale erschließen (Rekrutierungspolitik).

Eine systematische und nachhaltige Personalpolitik gewinnt an Bedeutung. Dies gilt hauptsächlich für größere Unternehmen und – abgesehen von Ausnahmen – meistens nicht für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Gerade sie sind in der betrieblichen Personalarbeit oftmals wenig engagiert und wenig innovativ. Die Personalarbeit ist bei ihnen meist nicht systematisch und zu wenig institutionalisiert. Dies könnte zur Folge haben, dass KMU zunehmend den Anschluss an größere Unternehmen sowie an Unternehmen, die sich in der Personalarbeit bereits gut aufgestellt haben, verlieren.

Ein zentrales Instrument der Personalpolitik ist die Bildungsbedarfsanalyse. Dieses Instrument stellt die Abweichung zwischen betrieblichen Qualifikationsanforderungen (Soll) und bestehenden Qualifikationen (Ist) fest und ermittelt so Qualifikationsdefizite im Unternehmen. Wird die Bildungsbedarfsanalyse systematisch bzw. geplant durchgeführt, ist sie Teil einer vorausschauenden und nachhaltigen Personalpolitik. In vielen Unternehmen sieht die Realität jedoch anders aus: Bildungsbedarfsanalysen erfolgen oft ad hoc und wenig systematisch.

Im Folgenden wird anhand der Ergebnisse der CVTS3- und CVTS4-Haupterhebungen sowie deren jeweiligen Zusatzerhebungen gezeigt, wie verbreitet Bildungsbedarfsanalysen in Unternehmen in Deutschland sind. In allen vier CVTS-Haupterhebungen wurden Fragen zur Bildungsbedarfsanalyse gestellt. Dabei zeigte sich, dass in den Jahren 1993, 1999 und 2005 Bildungsbedarfsanalysen nur in einem Teil der Unternehmen in Deutschland durchgeführt wurden. Qualifikationsbedarfsanalysen gab es 1993 in 33% der Unternehmen, 1999 in 24% der Unternehmen und 2005 wiederum in 33% der Unternehmen. Die entsprechenden Werte für Qualifizierungsbedarfsanalysen für einzelne Mitarbeitende lagen 1993 bei 46%, 1999 bei 42% und 2005 bei 41%. Im europäischen Kontext stellten die deutschen Werte eher Mittelmaß dar. Unter den 11 nord- und westeuropäischen Ländern landete Deutschland 2005 auf dem letzten Platz.

Die Ergebnisse der CVTS3- und CVTS4-Haupterhebungen sind wegen Veränderungen bei den jeweiligen Fragestellungen nicht vergleichbar.² Dennoch bestätigen die Ergebnisse der CVTS4-Haupterhebung die im Vergleich mit den nord- und westeuropäischen Ländern geringere Nutzung der beiden Formen der Bedarfsanalyse in weiterbildenden Unternehmen in Deutschland. 73% der Unternehmen ermittelten 2010 den zukünftigen Bedarf an Qualifikationen (Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten). Damit liegt Deutschland unter dem EU28-Durchschnitt von 79% und an 8. Stelle unter den 10 nord- und westeuropäischen Ländern. Den spezifischen Bildungsbedarf der einzelnen Beschäftigten überprüften 65% der Unternehmen in Deutschland. Auch hier liegt Deutschland unter dem EU28-Durchschnitt von 72% und besetzt sogar den letzten Platz (vgl. Übersicht 2).

Übersicht 2: Unternehmen, die den Qualifikationsbedarf und Qualifizierungsbedarf ermitteln - 2010 (in % der weiterbildenden Unternehmen).

Qualifikationsbedarf innerhalb des Unternehmens		Qualifizierungsbedarf einzelner Beschäftigter	
EU28	79	EU28	72
DK	92	DK	85
UK	90	UK	85
BE	86	NL	79
LU	84	LU	74
FI	83	AT	70
NL	79	FI	70
SE	78	BE	69
DE	73	FR	67
FR	70	SE	67
AT	65	DE	65

Quelle: EUROSTAT 2014 – CVTS4 Haupterhebung

Wird die Unternehmensgröße betrachtet, zeigt sich, dass in den europäischen Ländern, die an CVTS4 teilgenommen haben, Kleinunternehmen deutlich seltener Qualifikationsbedarfsanalysen durchführen als Großunternehmen. Die Differenz zwischen Klein- und Großunternehmen beträgt für den EU28-Durchschnitt 14 Prozentpunkte. In Deutschland ist der Unterschied mit 16 Prozentpunkten leicht höher (69% zu 85%). Auch für die Qualifizierungsbedarfsanalyse gilt für alle teilnehmenden Länder, dass Kleinunternehmen diese deutlich seltener durchführen als Großunternehmen. Die Differenz beim EU28-Durchschnitt ist 18 Prozentpunkte und auch hier ist in Deutschland die Differenz mit 20 Prozentpunkten (62% zu 82%) leicht höher als im EU28-Durchschnitt.

Differenziert man die deutschen Ergebnisse nach verschiedenen Branchen, zeigen sich ebenfalls größere Unterschiede beim Einsatz der Qualifikationsbedarfsanalyse durch die Unternehmen in

² So wurde in CVTS3 z. B. nur nach formalisierten Mitarbeitergesprächen zur Ermittlung des spezifischen Bildungsbedarfs der einzelnen Beschäftigten gefragt. Die Abfrage erfolgte in vier Kategorien (regelmäßig, oft, manchmal, nein). In CVTS4 war die Abfrage offener: Als Methoden zur Überprüfung des Bildungsbedarfs wurde in zwei Ja-Nein-Fragen nach formalisierten Mitarbeitergesprächen und anderen Methoden gefragt. Auch die Frage nach den Qualifikationsbedarfsanalysen war 2005 weniger offen formuliert: Es wurde nach systematischen Analysen, die zur Ermittlung des zukünftigen Bedarfs des Unternehmens an Qualifikationen durchgeführt wurden, gefragt, 2010 ob das Unternehmen regelmäßig den zukünftigen Bedarf an Qualifikationen innerhalb des Unternehmens ermittelt.

Deutschland. Insbesondere Unternehmen des Kfz-Handels sowie Banken und Versicherungen ermitteln häufig den Qualifikationsbedarf. Unternehmen des Ernährungsgewerbes und des Großhandels greifen deutlich seltener auf dieses Instrument zurück (vgl. Übersicht 3).

Übersicht 3: Qualifikationsbedarfsanalysen nach Branchen in weiterbildenden Unternehmen 2010.

CVTS4-Haupterhebung	%
Kfz-Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz	89
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	88
Herstellung von DV-Geräten, elektronischen u. optischen Erzeugnissen, elektr. Ausrüstungen, Maschinenbau; Reparatur und Instandhaltung von Maschinen und Ausrüstungen	83
Kokerei und Mineralölverarbeitung, Herstellung von chemischen und pharmazeutische Erzeugnissen, Gummi- und Kunststoffwaren; Glasgewerbe, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	83
Mit Finanz- und Versicherungsdiensten verbundene Tätigkeiten	81
Einzelhandel (ohne Kfz-Handel)	81
Metallerzeugung u. -bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen	80
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	79
Papier- und Druckgewerbe, Vervielfältigung	79
Fahrzeugbau	79
Information und Kommunikation	75
Energieversorgung, Wasserversorgung, Entsorgung, Beseitigung von Umweltverschmutzungen	74
Holzgewerbe, Herstellung von Möbeln, sonst. Waren	73
Verkehr und Lagerei	72
Grundstücks- u. Wohnungswesen, freiberufliche, wiss. u. techn. Dienstleistungen	70
Gastgewerbe	69
Baugewerbe	67
Textil- und Bekleidungsgewerbe; Ledergewerbe	63
Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung	59
Großhandel (ohne Kfz-Handel)	59
Insgesamt	73

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 2013

Es sind vor allem Banken und Versicherungen, Unternehmen der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie Unternehmen der Informations- und Kommunikationsbranche, die den Qualifizierungsbedarf der einzelnen Beschäftigten ermitteln. Relativ selten nutzen Bergbauunternehmen und Unternehmen des Ernährungsgewerbes dieses Instrument (vgl. Übersicht 4).

Übersicht 4: Qualifizierungsbedarfsanalysen der einzelnen Beschäftigten nach Branchen in weiterbildenden Unternehmen 2010

CVTS4-Haupterhebung	%
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	91
Mit Finanz- und Versicherungsdiensten verbundene Tätigkeiten	80
Information und Kommunikation	79
Fahrzeugbau	72
Kokerei und Mineralölverarbeitung, Herstellung von chemischen und pharmazeutischen Erzeugnissen, Gummi- u. Kunststoffwaren; Glasgewerbe, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	72
Papier- und Druckgewerbe, Vervielfältigung	71
Grundstücks- und Wohnungswesen, freiberufliche, wiss. u. techn. Dienstleistungen	71
Herstellung von DV-Geräten, elektronische und optische Erzeugnisse, elektronische Ausrüstungsgüter, Maschinenbau; Reparatur und Instandsetzung von Maschinen und Ausrüstungen	69
Metallerzeugung und -bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen	66
Energieversorgung, Wasserversorgung, Entsorgung, Beseitigung von Umweltverschmutzungen	65
Kfz-Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz	64
Einzelhandel (ohne Kfz-Handel)	61
Verkehr und Lagerei	60
Gastgewerbe	59
Baugewerbe	60
Großhandel (ohne Kfz-Handel)	59
Holzgewerbe, Herstellung von Möbeln, sonst. Waren	57
Textil- und Bekleidungsgewerbe; Ledergewerbe	57
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	54
Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung	54
Insgesamt	65

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 2013

Wie oben bereits erörtert, ist eine systematische und vorausschauende Bildungsbedarfsanalyse für die innerbetriebliche Kontinuität des Produktions- und Reproduktionsprozesses wichtig. Bei der Frage nach dem zukünftigen Bedarf an Qualifikationen konnten die Unternehmen jeweils differenzieren, wie systematisch die Qualifikationsbedarfsanalyse ist: Als weniger systematisch wird dabei die Unterkategorie „nicht regelmäßig, hauptsächlich bei personellen Veränderungen“ eingestuft, als deutlich systematischer die Antwortkategorie „Teil des allgemeinen Planungsprozesses im Unternehmen“. 27% der weiterbildenden Unternehmen nutzten keine Qualifikationsbedarfsanalyse, 47% der weiterbildenden Unternehmen gingen bei ihrer Qualifizierungsbedarfsanalyse weniger systematisch vor, bei 26% der weiterbildenden Unternehmen war sie ein Teil des allgemeinen Planungsprozesses.

Auch bei der Frage nach Überprüfung des Qualifizierungsbedarfs der einzelnen Beschäftigten konnten die Unternehmen nach der Art der Durchführung unterscheiden: Als eher geplant und formalisiert ist dabei die „Überprüfung durch Mitarbeitergespräche“ einzuschätzen, als weniger geplant und formalisiert die Bildungsbedarfsanalyse „durch andere Methoden (z. B. Befragung der Beschäftigten

oder Vorgesetzten, Dokumentenanalyse)“. 14% der weiterbildenden Unternehmen nutzten 2010 andere Methoden, 52% Mitarbeitergespräche.

Nach den Ergebnissen der CVTS4-Zusatzerhebung führen 69% der weiterbildenden Unternehmen sowohl Qualifikationsbedarfsanalysen als auch Qualifizierungsbedarfsanalysen durch. Berücksichtigt man nur die eher systematischen Formen der Bildungsbedarfsanalysen (also die geplante Qualifikationsbedarfsanalyse sowie die Durchführung von Mitarbeitergesprächen), bleiben nur noch 32% der Unternehmen übrig, die beide Instrumente nutzen. Differenziert nach Unternehmensgrößenklassen zeigt sich, dass mit einem Anteil von 40% die kleinen Unternehmen (10-49 Beschäftigte) häufiger beide Formen der systematischen Bedarfsanalyse einsetzen. Bei größeren Unternehmen wurde ein Wert von 26% ermittelt. Insbesondere im produzierenden Gewerbe (42%) sowie bei Banken und Versicherungen (39%) und deutlich seltener im Handel (16%) werden die beiden Formen der systematischen Bildungsbedarfsanalyse genutzt.

2.2.2 *Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung*

Die betriebliche Weiterbildung ist ein wichtiger Bereich der Personalpolitik und eine der innerbetrieblichen Hauptmaßnahmen zur Sicherstellung der fortwährenden Anpassung der Kompetenzen der Beschäftigten an die Anforderungen des Produktions- bzw. Reproduktionsprozesses.

Seit Beginn der CVTS-Erhebungen wurden auch quantitative Indikatoren zur Organisation der innerbetrieblichen Weiterbildung und zur Weiterbildungspolitik des Unternehmens erhoben. So wurden bei CVTS1 und CVTS2 einige qualitative Fragen zur betrieblichen Weiterbildungspolitik gestellt. Einige dieser Variablen wurden als Indikatoren des Institutionalisierungsgrades der betrieblichen Weiterbildung ausgewählt. Die damaligen Fragenkomplexe bezogen sich auf:

- Die Bedarfsermittlung (zukünftiger Personal- und Qualifikationsbedarf und Bildungsbedarf der einzelnen Mitarbeitenden),
- Die Instrumente zur Durchführung der betrieblichen Weiterbildung (Weiterbildungsplanung und Weiterbildungsbudget),
- Die Nutzung von Evaluierungsinstrumenten.

Im Quervergleich mit den anderen europäischen Ländern wurde damals bereits festgestellt, dass die Unternehmen in Deutschland mit dem bislang erreichten „Professionalisierungsgrad“ nur eine Position im unteren Drittel Europas einnehmen (GRÜNEWALD/MORAAL 2002). Die Autoren haben damals den Begriff „Professionalisierung“ benutzt, um die innerbetriebliche Organisation der

betrieblichen Weiterbildung in Unternehmen zu umschreiben. Weil der Begriff „Professionalisierung“ in der Diskussion in den nachfolgenden Jahren hauptsächlich benutzt wurde, um die Tätigkeiten des Weiterbildungspersonals zu bewerten, wird in diesem Bericht der Begriff „Professionalisierung“ durch den Begriff „Institutionalisierung“ ersetzt.

Bei der Evaluierung der einzelnen Fragen zur innerbetrieblichen Weiterbildungsorganisation und Weiterbildungspolitik der Unternehmen wurde festgestellt, dass es mit den Variablen aus CVTS1 und CVTS2 nicht möglich war, die Institutionalisierung betrieblicher Weiterbildung belastbar empirisch zu erheben (CEDEFOP 2010). Darüber hinaus fehlten mehrere Dimensionen der Institutionalisierung betrieblicher Weiterbildung. Deshalb wurden in der CVTS3-Erhebung einige Fragen revidiert und zusätzliche Fragen aufgenommen. Intendiert war, diese Fragen für die Erstellung eines Gesamtindikators der innerbetrieblichen Organisation der betrieblichen Weiterbildung sowie der Weiterbildungspolitik der Unternehmen zu nutzen. In der nachfolgenden Übersicht 5 werden diese Indikatoren dargestellt.

Übersicht 5: Indikatoren zur innerbetrieblichen Organisation der betrieblichen Weiterbildung sowie zur Weiterbildungspolitik in der CVTS3-Haupterhebung

Ermittlung des Qualifikationsbedarfs der Unternehmen
Ermittlung des Bildungsbedarfs der Beschäftigten
Nutzung externer Weiterbildungsberatung
Weiterbildungsplan
Für Weiterbildung verantwortliche Person/Organisationseinheit
Weiterbildungszentrum
Weiterbildungsbudget
Evaluierung: Zufriedenheit der Weiterbildungsteilnehmenden
Evaluierung: Test der vermittelten Qualifikationen
Evaluierung: Bewertung des beruflichen Verhaltens/der Leistung der Teilnehmenden
Evaluierung: Messung der Auswirkungen auf die Arbeitsergebnisse

Übersicht 6 stellt die Ergebnisse der Indikatoren zur Weiterbildungsorganisation und -politik in der CVTS3-Haupterhebung dar. Es zeigt sich, dass die Institutionalisierung der internen Weiterbildungsstrukturen in den Unternehmen in Deutschland im Vergleich mit den nord- und westeuropäischen Ländern nur einen geringen Grad an Systematisierung erkennen lässt. Bei den meisten Dimensionen einer institutionalisierten Bildungsarbeit in Unternehmen liegt Deutschland auf dem letzten oder vorletzten Platz. Eine Ausnahme bildet das Vorhandensein einer Weiterbildungsabteilung.

Übersicht 6: Länderranking bei den Fragen zur innerbetrieblichen Organisation der betrieblichen Weiterbildung sowie zur Weiterbildungspolitik in der CVTS3-Haupterhebung (2005, weiterbildende Unternehmen in den nord- und westeuropäischen Ländern).

Platz im Länder-ranking	Qualifikationsbedarf der Unternehmen	Bildungsbedarf der Beschäftigten	Externe Weiterbildungsberatung	Weiterbildungsplan	Für Weiterbildung verantwortliche Person/Abteilung	Weiterbildungszentrum	Weiterbildungsbudget	Evaluierung: Zufriedenheit der Weiterbildungsteilnehmenden	Evaluierung: Tests der vermittelten Qualifikationen	Evaluierung: Bewertung des Verhaltens/der Leistung	Evaluierung: Auswirkung auf Arbeitsergebnisse
1	UK	NL	UK	UK	UK	DK	FR	BE	UK	UK	UK
2	SE	UK	AT	FR	LU	LU	SE	UK	BE	BE	AT
3	FR	SE	FI	SE	AT	FR	LU	FR	SE	DK	BE
4	BE	DK	DK	BE	SE	BE	NO	DK	FR	FR	NO
5	DK	BE	SE	DK	FR	UK	DK	NO	LU	NL	DK
6	AT	AT	FR	LU	NO	NO	FI	NL	FI	LU	LU
7	NL	FI	NL	NO	DE	SE	BE	SE	NL	NO	NL
8	FI	FR	BE	AT	BE	NL	NL	LU	AT	AT	SE
9	LU	LU	DE	FI	DK	FI	AT	AT	DK	SE	FR
10	NO	NO	LU	NL	FI	AT	UK	FI	DE	FI	DE
11	DE	DE	NO	DE	NL	DE	DE	DE	NO	DE	FI
EU27-Durchschnitt in %	55	64	58	31	42	14	30	58	56	61	43

Quelle: EUROSTAT 2014 - Abrufdatum Oktober 2014

Auch in der CVTS4-Haupterhebung wurden Fragen zur Organisation der betrieblichen Weiterbildung sowie zur Weiterbildungspolitik von Unternehmen gestellt. Die Ergebnisse sind allerdings nicht vergleichbar mit CVTS3, da es in der CVTS4-Haupterhebung wesentliche Veränderungen bei den jeweiligen Fragestellungen gegeben hat. Darüber hinaus hat Eurostat bislang nur wenige vergleichbare europäische Ergebnisse veröffentlicht. Diese bestätigen dennoch die aus den vorherigen CVTS-Haupterhebungen festgestellten Erkenntnisse, dass in Deutschland im Vergleich mit den nord- und westeuropäischen Ländern eine Institutionalisierung betrieblicher Bildungsarbeit weniger relevant ist. Auch nach den Ergebnissen der CVTS4-Haupterhebung liegt Deutschland wieder im unteren Bereich (vgl. Übersicht 7).

Übersicht 7: Länderranking bei den Fragen zur innerbetrieblichen Organisation der betrieblichen Weiterbildung sowie zur Weiterbildungspolitik in der CVTS4-Haupterhebung (2010, in % der weiterbildenden Unternehmen Nord- und Westeuropas).

Weiterbildungsplanung/ -budget			Qualifikationsbedarf			Qualifizierungsbedarf			Evaluierung		
Platz	Land	%	Platz	Land	%	Platz	Land	%	Platz	Land	%
1	FR	65	1	DK	92	1	DK	85	1	FR	91
2	SE	55	2	UK	90	1	UK	85	2	AT	62
3	UK	50	3	BE	86	3	NL	79	3	NL	61
4	AT	46	4	LU	84	4	LU	74	4	UK	59
5	DK	45	5	FI	83	5	AT	70	5	LU	56
6	BE	43	6	NL	79	5	FI	70	6	BE	45
7	LU	41	7	SE	78	7	BE	69	6	DK	45
8	FI	38	8	DE	73	8	FR	67	6	DE	45
9	NL	37	9	FR	70	8	SE	67	6	FI	45
10	DE	31	10	AT	65	10	DE	65	10	SE	31
	EU28	38		EU28	79		EU28	72		EU28	57

Quelle: EUROSTAT 2014 – Abrufdatum Oktober 2014

Bei der Evaluierung der CVTS3-Haupterhebung wurde von einem internationalen Konsortium unter Leitung des BIBB untersucht, welche methodischen Probleme bei der Konzeption eines Gesamtindikators der innerbetrieblichen Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung auftreten (CEDEFOP 2010). Bei einer solchen Zusammenstellung eines Gesamtindikators erhalten die eher formalisierten Strukturen der innerbetrieblichen Weiterbildung ein zu großes Gewicht. Dies führt u. a. dazu, dass eine Unternehmensgrößenverzerrung in einem solchen Gesamtindikator vorhanden sein dürfte, da kleine Unternehmen die betriebliche Weiterbildung eher informell als systematisch organisieren. Dies bedingt durch die Art der Fragestellung in CVTS eine Unterschätzung der innerbetrieblichen Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung in kleinen Unternehmen. Es bedeutet auch, dass nicht unmittelbar bestimmt werden kann, ob kleine Unternehmen ihre Weiterbildung professionell organisieren oder nicht. Dennoch wird nachfolgend eine ähnliche Vorgehensweise gewählt, um den Grad der Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung mit den Daten der CVTS4-Zusatzerhebung zu untersuchen.

Um diesen zu messen, werden die Ergebnisse von insgesamt acht Fragen der CVTS4-Haupterhebung zur Organisation der Weiterbildung und den Weiterbildungsstrategien genutzt (vgl. Übersicht 8). Die Ermittlung des Qualifikationsbedarfs des Unternehmens, die Überprüfung des Bildungsbedarfs der einzelnen Beschäftigten sowie die Erstellung eines schriftlichen Weiterbildungsplans sind sogenannte Inputindikatoren. Eher organisatorische Indikatoren sind die Existenz einer bestimmten Person oder Organisationseinheit, die für die betriebliche Weiterbildung verantwortlich ist, die Nutzung eines Bildungszentrums, das Vorhandensein eines Jahresbudgets für betriebliche Weiterbildung sowie das Vorhandensein von tarifvertraglichen oder Betriebsvereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung. Ein Outputindikator ist die Bewertung der Ergebnisse von Weiterbildungsaktivitäten. Mit diesem Set von Indikatoren kann eine Typisierung der Unternehmen nach dem Grad der Institutionalisierung (Pole: keine bzw. niedrige Institutionalisierung – hohe Institutionalisierung) vorgenommen werden. In der nachfolgenden Übersicht 8 sind zunächst die Ergebnisse der einzelnen Indikatoren in der CVTS4-Haupterhebung aufgelistet.

Übersicht 8: Set von Indikatoren zur Bewertung der Institutionalisierung betrieblicher Weiterbildung und Anteil der weiterbildenden Unternehmen mit den jeweiligen Instrumenten (CVTS4-Haupterhebung).

Indikator 1	Ermittlung des zukünftigen Bedarfs an Qualifikationen innerhalb des Unternehmens in weiterbildenden Unternehmen (Bedarfsermittlung als Teil des allgemeinen Planungsprozesses)	26%
Indikator 2	Überprüfung des Bildungsbedarfs der einzelnen Beschäftigten in weiterbildenden Unternehmen (Überprüfung hauptsächlich durch Mitarbeitergespräche)	52%
Indikator 3	Schriftlicher Weiterbildungsplan bzw. Weiterbildungsprogramm in weiterbildenden Unternehmen	24%
Indikator 4	Existenz einer bestimmten Person oder Organisationseinheit, die für betriebliche Weiterbildung verantwortlich ist, in weiterbildenden Unternehmen	58%
Indikator 5	Nutzung eines Bildungszentrums für die betriebliche Weiterbildung in weiterbildenden Unternehmen	27%
Indikator 6	Jahresbudget mit Mitteln für die betriebliche Weiterbildung in weiterbildenden Unternehmen	29%
Indikator 7	Tarifvertragliche oder Betriebsvereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung in weiterbildenden Unternehmen	10%
Indikator 8	Bewertung der Ergebnisse von Weiterbildungsaktivitäten in weiterbildenden Unternehmen (Bewertung nach jeder Maßnahme + Bewertung nur nach einigen Maßnahmen)	48%

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 2013

10% der weiterbildenden Unternehmen haben angegeben, dass keiner der Indikatoren in ihrem Unternehmen zutrifft. Insbesondere Kleinunternehmen mit 10-49 Beschäftigten und Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor gehören zu dieser Gruppe. Die restlichen weiterbildenden Unternehmen, die bei mindestens einem Indikator mit „ja“ geantwortet haben, werden nach dem Grad der Institutionalisierung in drei Gruppen eingeteilt: Einen hohen Institutionalisierungsgrad weisen Unternehmen auf, die bei 7 oder 8 Indikatoren „Ja“ angekreuzt haben. Zur mittleren Kategorie zählen die Unternehmen, bei denen es 4-6 Instrumente/Maßnahmen in ihrem

Unternehmen gibt. Über einen niedrigen Institutionalierungsgrad verfügen die Unternehmen, die bei höchstens 3 Indikatoren „ja“ angekreuzt haben. Übersicht 9 zeigt das Spektrum der Institutionalisierung betrieblicher Weiterbildung.

Übersicht 9: Grad der Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung (in % der weiterbildenden Unternehmen).

Keine Institutionalisierung (0 Indikatoren)	10%
Niedriger Institutionalierungsgrad (1, 2 oder 3 Indikatoren)	47%
Mittlerer Institutionalierungsgrad (4, 5 oder 6 Indikatoren)	35%
Hoher Institutionalierungsgrad (7 oder 8 Indikatoren)	8%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014, eigene Berechnungen

In lediglich 8% der weiterbildenden Unternehmen wird der höchste Grad der Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung erreicht. Zur mittleren Kategorie gehören 35% der Unternehmen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen weist jedoch nur einen niedrigen oder gar keinen Institutionalierungsgrad auf. Bei der Differenzierung nach Unternehmensgröße zeigt sich, dass der Anteil der Unternehmen, die den höchsten Institutionalierungsgrad aufweisen, in mittelgroßen Unternehmen mit 8% am niedrigsten ist, in großen Unternehmen ist er mit 9% allerdings nur wenig höher (vgl. Übersicht 10).

Übersicht 10: Grad der Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung nach Unternehmensgröße (in % der weiterbildenden Unternehmen).

	10-49 Beschäftigte	50-499 Beschäftigte	500 und mehr Beschäftigte
Keine Institutionalisierung	15%	8%	6%
Niedriger Institutionalierungsgrad	37%	50%	56%
Mittlerer Institutionalierungsgrad	39%	35%	29%
Hoher Institutionalierungsgrad	9%	7%	9%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014, eigene Berechnungen

Im produzierenden Gewerbe ist der Anteil der Unternehmen mit einem hohen Institutionalierungsgrad leicht höher als bei den Dienstleistungen. Dort weisen 65% der Unternehmen nur einen niedrigen oder keinen Institutionalierungsgrad auf, bei den Unternehmen des produzierenden Gewerbes trifft dies nur auf 45% der Unternehmen zu (vgl. Übersicht 11).

Übersicht 11: Grad der Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung nach Hauptwirtschaftszweigen (in % der weiterbildenden Unternehmen).

	Produzierendes Gewerbe	Dienstleistungen
Keine Institutionalisierung	2%	16%
Niedriger Institutionalierungsgrad	43%	49%
Mittlerer Institutionalierungsgrad	45%	28%
Hoher Institutionalierungsgrad	11%	7%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014, eigene Berechnungen

2.3 Zentrale Ergebnisse der CVTS4-Zusatzerhebung

Die vorherigen Erörterungen haben gezeigt, dass die innerbetriebliche Handlungslogik durch die Kontinuität der einzelbetrieblichen Produktions- bzw. Reproduktionsprozesse bestimmt wird. Dies bedingt wiederum auch die Personalpolitik des Unternehmens und vor allem auch die unternehmerischen Rekrutierungsstrategien sowie die Qualifizierung der Beschäftigten im Unternehmen. Die Ergebnisse der verschiedenen CVTS-Erhebungen haben verdeutlicht, dass in Unternehmen in Deutschland, im Vergleich mit den anderen nord- und westeuropäischen Ländern, die betriebliche Weiterbildung nur wenig institutionalisiert ist. Im Folgenden wird mithilfe der Ergebnisse der CVTS4-Zusatzerhebung zur Mitarbeiterbindung und zum Rekrutierungsverhalten von weiterbildenden Unternehmen in Deutschland sowie zur Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung ausführlicher darauf eingegangen.

2.3.1 Mitarbeiterbindung / Rekrutierung und betriebliche Weiterbildung

Aufgrund der demografischen Entwicklung wird der Bedarf an Fachkräften in den kommenden Jahren deutlich zunehmen, während die Beschäftigungsmöglichkeiten für Ungelernte deutlich zurückgehen werden. In bestimmten Wirtschaftsbereichen existiert bereits jetzt schon ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen befasste sich die CVTS4-Zusatzerhebung mit Fragen zur beruflichen Mobilität und dem Rekrutierungsverhalten der Unternehmen unter den Bedingungen des prognostizierten Fachkräftemangels. Insbesondere wurde in diesem Zusammenhang die künftige Funktion der betrieblichen Weiterbildung untersucht.

Demografische Entwicklung, Fachkräftemangel und betriebliche Weiterbildung: Nach den Ergebnissen der CVTS4-Zusatzerhebung gehen 43% der befragten weiterbildenden Unternehmen davon aus, dass sie in den nächsten Jahren nicht vom Fachkräftemangel betroffen sein werden. 29% der Unternehmen geben an, dass sie stark betroffen sein werden und 28% nicht so stark. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, dass 70% der Unternehmen der Meinung sind, dass die negativen

Folgen des erwarteten Rückgangs des Arbeitskräfteangebots mit Weiterbildung gemildert werden können.

Neben dem Versuch, das Image als Arbeitgeber positiv zu verstärken (72%), sind in den nächsten Jahren Investitionen in die berufliche Erstausbildung (71%) und vor allem in die betriebliche Weiterbildung (82%) für die befragten Unternehmen sehr wichtige Maßnahmen zur Deckung des Qualifikationsbedarfs. Daneben geben sie an, dass die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeitenden ebenfalls eine wichtige Maßnahme ist (68%). Auch die Nachqualifizierung von ungelerten Mitarbeitenden wird in diesem Kontext von 52% der befragten weiterbildenden Unternehmen erwähnt (vgl. Übersicht 12).

Übersicht 12: Maßnahmen der weiterbildenden Unternehmen gegen die negativen Folgen des erwarteten Rückgangs des Arbeitskräfteangebots

Imageverbesserung	
Image als Arbeitgeber positiv verstärken	72%
Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie intensivieren/entwickeln	63%
Qualifizierung	
verstärkt in Weiterbildung investieren	82%
(mehr) ausbilden	71%
verstärkt versuchen, die Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeitenden zu erhalten	68%
ungelernte Mitarbeitende nachqualifizieren	52%
Kooperation mit Hochschulen ausbauen/aufbauen, um Karrierewege für Fachkräfte zu ermöglichen	37%
Rekrutierung	
Kooperation mit Schulen ausbauen/aufbauen	61%
Kooperation mit Hochschulen ausbauen/aufbauen, um Hochschulabsolventen zu werben	54%
Fachkräfte im Ausland rekrutieren	15%
Monetär	
finanzielle Anreize und geldwerte Vorteile für Mitarbeitende erhöhen	29%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 - Mehrfachnennungen

Mobilität auf den internen und externen Arbeitsmärkten: In Deutschland ist im Vergleich mit vielen anderen europäischen Staaten die Mobilität auf den internen und externen Arbeitsmärkten niedrig. In einer von der EU-Kommission in Auftrag gegebenen Studie zur Mobilität auf internen und externen Arbeitsmärkten in der EU belegt Deutschland beim Vergleich der durchschnittlichen Mobilitätsraten der nord- und westeuropäischen Länder Rangplatz 8 (DTI 2008, S. 68). Die durchschnittliche Rate der Mobilität wurde von den Autoren aus den folgenden Komponenten berechnet:

- Aufstiegsmobilität (occupational mobility) = der Anteil der beschäftigten Personen, die in ihrer Position aufgestiegen sind, entweder bei dem gleichen Arbeitgeber oder in Verbindung mit einem Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber.

- Beschäftigungsmobilität (employment mobility) = der Anteil der Langzeitarbeitslosen (mehr als 12 Monate arbeitslos) an den Beschäftigungstransitionen.
- Arbeitsplatzmobilität (job-to-job mobility) = der durchschnittliche Verbleib von erwachsenen Beschäftigten am gleichen Arbeitsplatz.

Auch bei der separaten Betrachtung dieser drei Mobilitätsraten landet Deutschland jeweils auf dem 8. oder 9. Platz unter den 10 berücksichtigten nord- und westeuropäischen Ländern (vgl. Übersicht 13).

Übersicht 13 : Berufliche Mobilität in ausgewählten nord- und westeuropäischen Ländern³

Durchschnittliche Mobilitätsrate (Average Job Mobility)			Aufstiegsmobilitätsrate (Occupational Mobility)			Beschäftigungsmobilitätsrate (Employment Mobility)			Arbeitsplatzmobilitätsrate (Job-to-Job Mobility)		
1	DK	1,00	1	UK	1,00	1	DK	1,00	1	SE	0,96
2	UK	0,77	1	DK	1,00	2	UK	0,77	2	UK	0,86
3	NL	0,64	3	AT	0,97	3	NL	0,64	3	DK	0,83
4	SE	0,62	4	SE	0,96	4	SE	0,62	4	FI	0,69
5	FI	0,61	5	NL	0,92	5	FI	0,61	5	FR	0,63
6	FR	0,53	6	FI	0,74	6	FR	0,53	6	NL	0,59
7	LU	0,24	7	FR	0,72	7	LU	0,24	7	AT	0,39
8	DE	0,23	8	DE	0,63	8	DE	0,23	8	LU	0,30
9	BE	0,17	9	BE	0,51	9	BE	0,17	8	DE	0,30
10	AT	0,10	10	LU	0,49	10	AT	0,10	10	BE	0,26

Quelle: DTI 2008, S. 68 (Berechnungen der Autoren aus Ergebnisse des Eurobarometers 2005 und des Labour Force Surveys 2006).

Diese im europäischen Vergleich niedrige Mobilitätsrate auf den internen und externen Arbeitsmärkten in Deutschland wird auch durch entsprechende Daten aus der Datenbank der OECD (2014) belegt (vgl. Übersicht 14): die durchschnittliche Betriebsbindung (job tenure)⁴ ist in Deutschland im Vergleich mit den nord- und westeuropäischen Staaten hoch (Platz 3 unter 10 Ländern).

³ Der Index (Benchmark) drückt die Relation zwischen dem Wert eines Landes zum Maximalwert aller erfasster Länder aus. Er variiert von 0 (niedrigste Mobilitätsrate) bis 1 (höchste Mobilitätsrate).

⁴ OECD-Definition von Job Tenure: "Job tenure is measured by the length of time workers have been working with their current employers. This information is valuable for estimating the degree of fluidity in the labour market."

Übersicht 14: Durchschnittliche Betriebsbindung (job tenure) in ausgewählten nord- und westeuropäischen Ländern in 2012

Land	Durchschnitt der Jahre
BE	12,0
FR	12,0
DE	11,5
FI	11,0
AT	10,9
LU	10,8
NL	10,5
SE	10,4
UK	9,4
DK	8,9

Quelle: OECD 2014

Zur Mitarbeiterbindung setzen Unternehmen verschiedene Maßnahmen ein die helfen sollen, die Mitarbeitenden möglichst lange im Unternehmen zu halten. Die systematische Bündelung verschiedener Maßnahmen wird auch Retention-Management (LIEBHART 2009; MIDDELDORF 2011) genannt und umfasst verschiedene positive Anreize, um qualifizierte Mitarbeiter/-innen zu halten. Unternehmen, die Wert auf Mitarbeiterbindung legen, zeigen damit auch, dass sie die Mitarbeitenden als wertvolles Kapital betrachten und auch entsprechend handeln.

Übersicht 15 zeigt, welche Maßnahmen zur Bindung der Beschäftigten die befragten weiterbildenden Unternehmen anwenden. Auffallend ist, dass sich eine ausgeglichene Verteilung aller Bindungsmaßnahmen ergibt. Den höchsten Wert erreicht mit 99% das Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten.

Übersicht 15: Maßnahmen, die die befragten weiterbildenden Unternehmen ergreifen, um ihre Beschäftigten längerfristig an das Unternehmen zu binden (in % der weiterbildenden Unternehmen)

Weiterbildungsmöglichkeiten	99%
Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz	98%
Positive Unternehmenskultur und offene interne Kommunikation	98%
Entscheidungsfreiheit, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung am Arbeitsplatz	93%
Mitarbeiterorientierte Organisations- und Führungskultur	93%
Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten	87%
Angemessenes und leistungsbezogenes Vergütungssystem	85%
Work-Life-Balance, d. h. ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben	80%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 - Mehrfachnennungen

Von den befragten weiterbildenden Unternehmen wenden 83% die Maßnahmen zur Bindung ihrer Beschäftigten regelmäßig und systematisch an. In 75% der befragten Unternehmen findet eine Messung der Mitarbeiterzufriedenheit statt: 36% der Unternehmen nutzen dafür persönliche

Mitarbeitergespräche, 29% anonyme Mitarbeiterbefragungen und 10% Exit-Interviews mit ausscheidenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Allerdings existiert nur in 12% der befragten weiterbildenden Unternehmen ein speziell für die aktive Mitarbeiterbindung festgelegtes Budget. Wenn Unternehmen Bindungsmaßnahmen durchführen, werden diese in 77% der Unternehmen individualisiert auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen abgestimmt. Die Unternehmen konzentrieren ihre Bindungsmaßnahmen vor allem auf die Führungs- und Fachkräfte. In 34% der Unternehmen sind Fachkräfte regelmäßig und systematisch Objekte der unternehmerischen Bindungsaktivitäten, in 30% der Unternehmen die Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene. Un- und angelernte Beschäftigte werden von relativ wenigen Unternehmen in das Retention-Management einbezogen (vgl. Übersicht 16).

Übersicht 16: Einbeziehung betrieblicher Statusgruppen in Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung (in % der Unternehmen mit Mitarbeiterbindungsmaßnahmen)

Fachkräfte (Facharbeiter, Gesellen, kaufmännische Fachangestellte)	34%
Führungskräfte der unteren/mittleren Ebene (Meister, Gruppenleiter, etc.)	30%
Führungskräfte der höheren Ebene (Manager, höhere Führungskräfte, etc.)	25%
Un- und angelernte Kräfte	12%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014

Wichtigste Zielgruppe der Bindungsmaßnahmen sind die Vollzeitbeschäftigten. In 37% der Unternehmen mit Bindungsmaßnahmen werden sie in die Maßnahmen einbezogen. Weniger Berücksichtigung finden Beschäftigte mit Migrationshintergrund (17%) sowie befristete Arbeitskräfte (15%) (vgl. Übersicht 17).

Übersicht 17: Einbeziehung bestimmter Beschäftigtengruppen in Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung (in % der Unternehmen mit Mitarbeiterbindungsmaßnahmen)

Vollzeitarbeitskräfte	37%
Teilzeitarbeitskräfte	32%
Beschäftigte mit Migrationshintergrund	17%
Befristete Arbeitskräfte	15%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 - Mehrfachnennungen

Teilnahme der verschiedenen Beschäftigtengruppen an beruflicher bzw. betrieblicher

Weiterbildung: In Deutschland ist die Selektivität der Weiterbildungsbeteiligung ausgeprägt, wie u. a. der Adult Education Survey (AES) für das Jahr 2011/12 für Personen unterschiedlichen Bildungsniveaus im europäischen Vergleich gezeigt hat (vgl. BEHRINGER/SCHÖNFELD 2014, S. 400-402). Charakteristisch ist eine Konzentration der betrieblichen Weiterbildung auf die Fach- und Führungskräfte und weniger auf die un- und angelernten Beschäftigten. Mit der beruflichen Stellung steigt auch die Teilnahme an internen und externen Lehrveranstaltungen. Die Unterschiede bei der

Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung in Abhängigkeit von der beruflichen Stellung in Unternehmen zeigten sich bereits in der CVTS1-Haupterhebung von 1993 (EUROSTAT 1997): Die Teilnahmequoten der Führungskräfte und Wissenschaftler/-innen (43%) sowie der Techniker/-innen und anderer gleichrangiger nicht-technischer Führungskräfte (45%) waren im Durchschnitt der damaligen 12 EU-Mitgliedstaaten deutlich höher als die Teilnahmequoten der Bürokräfte, kaufmännischen Angestellten, Dienstleistungsberufe und Verkäufer/-innen (34%) sowie der Handwerks- und verwandten Berufe, der Anlagen- und Maschinenbediener/-innen, der Montierer/-innen und Arbeitshilfskräfte (17%). Diese Differenzen traten auch in Deutschland auf. So beteiligten sich in der Gruppe der Handwerks- und verwandten Berufe, der Anlagen- und Maschinenbediener/-innen, der Montierer/-innen und Arbeitshilfskräfte nur 14% an Weiterbildungskursen, jedoch 42% der Techniker/-innen und anderer gleichrangiger nicht-technischer Führungskräfte.

In den drei nachfolgenden CVTS-Haupterhebungen wurde der Berufsstatus der Beschäftigten nicht mehr erhoben, sodass keine europäisch vergleichbaren Daten vorliegen. Die Zusatzerhebungen zu CVTS3 und CVTS4 zeigen aber, dass sich die Situation in den letzten 20 Jahren in Deutschland nicht grundlegend verändert hat. In beiden Erhebungen wurde die Teilnahme an den verschiedenen Lernformen (Lehrveranstaltungen und andere Formen) differenziert für einzelne Beschäftigtengruppen – Un- und Angelernte, Fachkräfte, Führungskräfte der unteren/mittleren Ebene und Führungskräfte der höheren Ebene – erfasst. Es wurde gefragt, ob die einzelnen Beschäftigtengruppen regelmäßig, oft, manchmal oder nie an den einzelnen Lernformen der betrieblichen Weiterbildung teilnehmen. In der CVTS3-Zusatzerhebung gaben 29% der Unternehmen an, dass sie Un- und Angelernte beschäftigen. Diese nehmen an allen Lernformen teil, allerdings in einem geringeren Maße als die anderen Beschäftigtengruppen. So wurden beispielsweise in 44% der Unternehmen Fachkräfte, in 55% Führungskräfte der unteren/mittleren und in 52% Führungskräfte der höheren Ebene regelmäßig in externen Lehrveranstaltungen weitergebildet; aber nur in 19% der Unternehmen Un- und Angelernte. Auch bei den anderen Lernformen (mit Ausnahme der Unterweisungen/Einarbeitungen) zeigte sich, dass der Anteil der Unternehmen, die Un- und Angelernten regelmäßig an Weiterbildung beteiligen, niedriger ist als in den anderen Beschäftigtengruppen (MORAAL u. a. 2009).

Nach den Ergebnissen der CVTS4-Zusatzerhebung beteiligen 50% der Unternehmen Un- und Angelernte regelmäßig an Unterweisungen bzw. Einarbeitungen. Dies ist der höchste Wert unter den untersuchten Beschäftigtengruppen. Bei den anderen Lernformen sind die entsprechenden Werte für die Un- und Angelernten wesentlich niedriger, insbesondere bei externen Lehrveranstaltungen

(18%) und beim selbstgesteuerten Lernen (5%). Bei drei der vier Lernformen konzentriert sich die regelmäßige Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung vor allem auf die Führungskräfte sowie die Fachkräfte (vgl. Übersicht 18).

Übersicht 18: Häufigkeit der Teilnahme der innerbetrieblichen Statusgruppen an ausgewählten Lernformen der betrieblichen Weiterbildung.

Regelmäßige Teilnahme an internen Lehrveranstaltungen		Regelmäßige Teilnahme an externen Lehrveranstaltungen		Regelmäßige Teilnahme an Unterweisung und/oder Einarbeitung		Regelmäßige Teilnahme an selbstgesteuertes Lernen	
Fachkräfte	52%	Führungskräfte der höheren Ebene	35 %	Ungelernte und angelernte Kräfte	50 %	Führungskräfte der höheren Ebene	23 %
Führungskräfte der höheren Ebene	48 %	Fachkräfte	31%	Fachkräfte	42%	Fachkräfte	20 %
Ungelernte und angelernte Kräfte	42 %	Führungskräfte der unteren / mittleren Ebene	32 %	Führungskräfte der höheren Ebene	32%	Führungskräfte der unteren / mittleren Ebene	20 %
Führungskräfte der unteren / mittleren Ebene	39%	Ungelernte und angelernte Kräfte	18 %	Führungskräfte der unteren / mittleren Ebene	20%	Ungelernte und angelernte Kräfte	5%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014

Betriebliche Weiterbildung ist, wie gezeigt, die wichtigste Maßnahme des Retention-Managements in Unternehmen, um Beschäftigte an das Unternehmen zu binden. Die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung bzw. der betrieblichen Weiterbildung konzentrieren sich dabei vor allem auf die Fach- und Führungskräfte, weniger auf an- und ungelernte Beschäftigte. Im Folgenden wird untersucht, welchen Einfluss diese Ergebnisse auf die interne und externe Mobilität bzw. die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) haben.

Employability: Um die individuellen Beschäftigungschancen – auch bei einem Arbeitgeberwechsel – zu erhalten, ist es nötig, das Wissen und die Kompetenzen der Beschäftigten weiterzuentwickeln. Dies wird Employability (d.h. Beschäftigungs- oder Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten) genannt und ist die Fähigkeit zur Partizipation am Arbeits- und Berufsleben. Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit ist das Ergebnis der Übereinstimmung bzw. Differenz zwischen den Anforderungen der Arbeitswelt einerseits und den persönlichen, fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen sowie der individuellen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit andererseits. Employability Management beschreibt also die regelmäßigen und systematischen Maßnahmen eines Unternehmens zur Sicherstellung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit seiner Beschäftigten.

Die übergroße Mehrheit der weiterbildenden Unternehmen fördert die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden (87%); 41% der Unternehmen fördern sowohl die interne als auch die externe Beschäftigungsfähigkeit, 43% nur die interne Beschäftigungsfähigkeit. Die Unternehmen wurden

außerdem gefragt, ob diese Förderung der Beschäftigungsfähigkeit regelmäßig und systematisch ist, sodass von einem Employability Management im Unternehmen gesprochen werden kann. 33% der weiterbildenden Unternehmen haben dies bejaht. Von allen Unternehmen fördern regelmäßig und systematisch 16% die interne Beschäftigungsfähigkeit ihrer Beschäftigten, 10% sowohl die interne als auch die externe Beschäftigungsfähigkeit.

Die Unternehmen wurden ebenfalls gefragt, welche Aspekte eines Employability Managements für sie relevant sind (vgl. Übersicht 19). Am häufigsten sind die regelmäßige und systematische Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen und Mitarbeiter/-innen durch die Vorgesetzten (72%) sowie die regelmäßige und systematische Förderung der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/-innen durch das Unternehmen (69%).

Übersicht 19: Aspekte des Employability Managements.

Die Vorgesetzten fördern regelmäßig und systematisch die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter/-innen.	72%
Das Unternehmen fördert regelmäßig und systematisch die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/-innen.	69%
Die Erfassung der Laufbahnwünsche der Mitarbeiter/-innen ist Teil der Personalpolitik des Unternehmens.	67%
Die Vorgesetzten werden vom Unternehmen mit Instrumenten (Handlungsanweisungen, Leitfäden, Beispiele zur praktischen Umsetzung) versorgt und geschult, diese einzusetzen.	67%
Die Mitarbeiter/-innen schlagen selbst Maßnahmen vor, die ihre interne Mobilität fördern.	63%
Bildungsmaßnahmen, Laufbahnförderung und Mobilitätsförderung sind aufeinander abgestimmt.	60%
Das Unternehmen erfasst regelmäßig und systematisch die Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen, die notwendig sind, um die Unternehmensziele realisieren zu können.	56%
Die Vorgesetzten nutzen das ihnen zugeteilte Weiterbildungsbudget auch zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit.	49%
Das Unternehmen hat eine klare Strategie und Ziele bzgl. der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen.	37%
Das Unternehmen hat ein Budget für die Laufbahnentwicklung von Mitarbeiter/-innen.	32%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014

Poaching: In Deutschland gibt es keinen Beleg dafür, dass Unternehmen deswegen zu wenig in die berufliche Weiterbildung ihrer Beschäftigten investieren, weil sie befürchten, dass aufwendig weiterqualifizierte Beschäftigte von anderen Unternehmen abgeworben werden (Poaching). Strukturelle Gründe dafür sind die oben gezeigte relativ geringe Mobilität bzw. die hohe Betriebsbindung der Beschäftigten in Deutschland, die Wichtigkeit von innerbetrieblichen Bindungsmaßnahmen sowie die relativ geringe Förderung der externen Employability der Beschäftigten. Wenn Unternehmen Poachingprobleme identifizieren, dann nutzen sie vornehmlich Rückzahlungsklauseln, mit denen sie die Erträge ihrer Investitionen absichern. Individuelle Rückzahlungsklauseln können das Problem des Verlusts einer Weiterbildungsinvestition durch Abwanderung mildern (vgl. MÜLLER u. a. 2013; MÜLLER 2014).

Investitionen der Unternehmen in die Weiterbildung ihrer Belegschaft sind immer mit dem Risiko verbunden, dass die weitergebildeten Beschäftigten den Betrieb verlassen und ihre verbesserte Qualifikation anderen Unternehmen zugutekommt. 79% der befragten weiterbildenden Unternehmen geben an, dass die in der Weiterbildung vermittelten Kenntnisse und Fertigkeiten auch in anderen Betrieben angewendet werden können. Nur in 35% der Unternehmen spielt das grundsätzliche Risiko, dass weitergebildetes Personal den Betrieb später auf eigenen Wunsch verlassen könnte, eine Rolle bei der Weiterbildungsplanung. Aber lediglich 11% der weiterbildenden Unternehmen geben an, dass bei der Planung der Weiterbildungsausgaben bedacht wurde, dass eventuell andere Unternehmen von den eigenen Weiterbildungsinvestitionen profitieren könnten. Wenn andere Unternehmen in der jeweiligen Branche verstärkt in Weiterbildung investieren, dann reagieren 67% der Unternehmen nicht darauf und lediglich 32% erhöhen die eigenen Weiterbildungsinvestitionen. In 69% der befragten weiterbildenden Unternehmen existieren Rückzahlungsvereinbarungen für den Fall, dass Weiterbildungsteilnehmende nach Abschluss einer ganz oder teilweise vom Unternehmen finanzierten Weiterbildungsmaßnahme dieses verlassen. Diese Rückzahlungsvereinbarungen für Weiterbildungsaufwendungen betreffen zu 71% Aufstiegsfortbildungen, andere Programme mit Kammerprüfung oder berufsbegleitende Studiengänge sowie zu 27% auch andere, weniger umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen. Mit solchen Rückzahlungsklauseln können die Unternehmen die Aufwendungen für die Weiterbildung ihrer Beschäftigten gegen den Verlust durch Abwanderung zumindest teilweise absichern.

Rekrutierung: Zur Rekrutierung von Arbeitskräften wurden in der CVTS4-Zusatzerhebung die folgenden Fragen gestellt:

- Werden die Auszubildenden des Unternehmens nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung übernommen?
- Gibt es im Unternehmen eine altersorientierte Personalpolitik?
- Welche Personengruppen kommen für eine Neueinstellung aus dem externen Arbeitsmarkt für das Unternehmen in Frage?

Auszubildende: 62% der Unternehmen, die an der CVTS4-Haupterhebung teilgenommen haben, bildeten im Jahr 2010 im dualen System aus. Befragt nach ihren Ausbildungsgründen, gaben sie an, dass sie so ihren Fachkräftebedarf decken und diese nicht extern zu rekrutieren brauchen (vgl. Übersicht 20). Vor allem die bedarfsgerechte Qualifizierung zukünftiger Beschäftigter (88%) und die Übernahme der besten Auszubildenden (85%) ist ihnen wichtig. Der Einsatz von Auszubildenden als Arbeitskräfte während der Ausbildung (45%) wird von den Unternehmen weniger oft als Grund für die Ausbildung genannt (STATISTISCHES BUNDESAMT 2013).

Übersicht 20: Gründe für das Angebot einer Ausbildung im dualen System in Unternehmen mit Erstausbildung 2010 (in % der Unternehmen mit Erstausbildung)

Bedarfsgerechte Qualifizierung zukünftiger Beschäftigter	88%
Übernahme der besten Auszubildenden	85%
Sonstige Gründe	64%
Einsatz von Auszubildenden als Arbeitskräfte während ihrer Ausbildung	45%
Vermeidung des Risikos personeller Fehlentscheidungen bei der Einstellung externer Arbeitskräfte	43%

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 2013 - CVTS4 HAUPTERHEBUNG - Mehrfachnennungen

95% der in der CVTS4-Zusatzerhebung befragten Unternehmen bildeten in den Jahren 2010-2012 aus. Von diesen übernahmen nur 6% ihre Auszubildenden grundsätzlich nicht. In 27% der ausbildenden Unternehmen werden die Auszubildenden je nach dem Arbeitskräftebedarf des Unternehmens übernommen. 41% übernehmen ihre Auszubildende zumindest für ein weiteres Jahr nach Ausbildungsende aufgrund von Vorgaben in Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen. Einen unbefristeten Vertrag erhalten die Auszubildenden in 24% der Unternehmen.

Ältere Arbeitnehmer/-innen: In 64% der befragten Unternehmen wird bei der Personal- und Organisationsentwicklung die Altersstruktur der Belegschaft berücksichtigt. Aber lediglich 35% der befragten weiterbildenden Unternehmen setzen konkrete Maßnahmen ein, um ältere Beschäftigte längerfristig zu beschäftigen. Übersicht 21 zeigt, welche Maßnahmen diese Unternehmen nutzen. Am häufigsten nennen sie spezielle Maßnahmen bei der Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitregelung, gefolgt von einer generationsübergreifenden Unternehmenskultur.

Übersicht 21: Maßnahmen, die Unternehmen derzeit einsetzen, um ältere Beschäftigte längerfristig zu beschäftigen (in % der weiterbildenden Unternehmen, die entsprechende Maßnahmen einsetzen).

Spezielle Maßnahmen bei der Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitregelung	88%
Eine generationsübergreifende Unternehmenskultur	72%
Eine altersgerechte Personalpolitik	70%
Eine gezielte Gesundheitsförderung der Belegschaft	68%
Altersgerechte Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung/Weiterbildung	50%
Sonstige	16%
Nichts davon	2%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 - Mehrfachnennungen

Fragt man alle weiterbildenden Unternehmen danach, welche Maßnahmen sie in Zukunft nutzen möchten, um ältere Beschäftigte längerfristig im Unternehmen zu beschäftigen, kann festgestellt werden, dass die Rangfolge der genannten Maßnahmen sich nur wenig unterscheidet. Spezielle Maßnahmen bei der Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitregelung und eine altersgerechte

Personalpolitik werden am häufigsten genannt. Allerdings planen auch 35% der Unternehmen keine Maßnahmen (vgl. Übersicht 22).

Übersicht 22: Maßnahmen, die Unternehmen einsetzen möchten, um ältere Beschäftigte längerfristig zu beschäftigen (in % aller weiterbildenden Unternehmen).

Spezielle Maßnahmen bei der Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitregelung	55%
Eine altersgerechte Personalpolitik	49%
Eine gezielte Gesundheitsförderung der Belegschaft	45%
Eine generationsübergreifende Unternehmenskultur	45%
Altersgerechte Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung/Weiterbildung	44%
Sonstige	9%
Keine	35%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 - Mehrfachnennungen

Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt und Weiterbildungsangebote: Planen Unternehmen Neueinstellungen vom externen Arbeitsmarkt, sind Fachkräfte mit Abstand die wichtigste Beschäftigtengruppe, die dafür infrage kommt, gefolgt von Führungskräfte der unteren/mittleren Ebene (z. B. Meister/-innen, Gruppenleiter/-innen, etc.). Führungskräfte der höheren Ebene (Manager/-innen, höhere Führungskräfte, etc.) und un- und angelernte Kräfte werden deutlich seltener genannt (vgl. Übersicht 23).

Übersicht 23: Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt nach betrieblichen Statusgruppen (in % aller weiterbildenden Unternehmen).

Welche der folgenden Personengruppen kommen für eine Neueinstellung vom externen Arbeitsmarkt für Ihr Unternehmen infrage?	
Fachkräfte (Facharbeiter/-innen, Gesellen/Gesellinnen, kaufmännische Fachangestellte)	91%
Führungskräfte der unteren/mittleren Ebene (Meister/-innen, Gruppenleiter/-innen, etc.)	67%
Führungskräfte der höheren Ebene (Manager/-innen, höhere Führungskräfte, etc.)	49%
Un- und angelernte Kräfte	38%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 - Mehrfachnennungen

98% der befragten weiterbildenden Unternehmen geben an, dass Beschäftigte mit Migrationshintergrund grundsätzlich für eine Neueinstellung vom externen Arbeitsmarkt in Frage kommen. Auch ältere Beschäftigte werden von 74% der Unternehmen in Betracht gezogen. Leiharbeitskräfte haben mit Abstand die schlechteste Rekrutierungsposition (vgl. Übersicht 24).

Übersicht 24: Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt nach verschiedenen Beschäftigtengruppen Personengruppen (in % aller weiterbildenden Unternehmen).

Welche der folgenden Personengruppen kommen für eine Neueinstellung vom externen Arbeitsmarkt für Ihr Unternehmen infrage?	
Beschäftigte mit Migrationshintergrund	98%
Ältere Arbeitskräfte (55-64 Jahre)	74%
Arbeitskräfte aus dem Übergangssystem	53%
Langzeitarbeitslose	45%
Leiharbeitskräfte	35%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 - Mehrfachnennungen

94% der weiterbildenden Unternehmen, für die eine Rekrutierung von Fachkräften in Frage kommt, bieten diesen Weiterbildungsmöglichkeiten an. Für un- und angelernte Beschäftigte zieht dies nur rund jedes zweite Unternehmen, das diese Beschäftigtengruppe vom externen Arbeitsmarkt rekrutieren würde, in Betracht (vgl. Übersicht 25).

Übersicht 25: Weiterbildungsangebote für extern rekrutierte betriebliche Statusgruppen (in % der weiterbildenden Unternehmen, für die die Rekrutierung der jeweiligen Personengruppe in Frage kommt)

Bieten Sie den folgenden extern rekrutierten Personengruppen Weiterbildungsmöglichkeiten an?	
Fachkräfte (Facharbeiter/-innen, Gesellen/Gesellinnen, kaufmännische Fachangestellte)	94%
Führungskräfte der höheren Ebene (Manager/-innen, höhere Führungskräfte, etc.)	77%
Führungskräfte der unteren/mittleren Ebene (Meister/-innen, Gruppenleiter/-innen, etc.)	72%
Un- und angelernte Kräfte	52%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 - Mehrfachnennungen

Neu eingestellten älteren Arbeitskräften werden in 89% der Unternehmen Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten. Auch Arbeitskräfte aus dem Übergangssystem und Langzeitarbeitslose können bei einer Einstellung in der Mehrzahl der Unternehmen mit Weiterbildungsangeboten rechnen. Für frühere Leiharbeitskräfte, die für eine Rekrutierung in Frage kommen, wird am seltensten Weiterbildung in Betracht gezogen (vgl. Übersicht 26).

Übersicht 26: Weiterbildungsangebote für extern rekrutierte arbeitsmarktrelevante Personengruppen (in % der weiterbildenden Unternehmen, für die die Rekrutierung der jeweiligen Personengruppe in Frage kommt)

Bieten Sie den folgenden extern rekrutierten Personengruppen Weiterbildungsmöglichkeiten an?	
Ältere Arbeitskräfte (55-64 Jahre)	89%
Arbeitskräfte aus dem Übergangssystem	75%
Langzeitarbeitslose	69%
Beschäftigte mit Migrationshintergrund	50%
Leiharbeitskräfte	21%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 - Mehrfachnennungen

Rekrutierung von Arbeitskräften aus dem Ausland: 41% der befragten weiterbildenden Unternehmen haben in den letzten drei Jahren Personen mit einer im Ausland erworbenen Berufsqualifikation eingestellt, 31% mehrmals, 10% nur einmal. Gefragt nach der Bedeutung der Personen mit im Ausland erworbenen Berufsqualifikationen für die Rekrutierung, gaben lediglich 15% der befragten weiterbildenden Unternehmen an, dass sie eine hohe Bedeutung haben. Für 59% der Unternehmen hatte diese Personengruppe für die Rekrutierung eine geringe Bedeutung, für 26% gar keine Bedeutung. Auch zukünftig wird diese Personengruppen in 75% der Unternehmen für die Stellenbesetzung keine wachsende Bedeutung einnehmen, 8% der Unternehmen gehen sogar von einer abnehmenden Bedeutung aus. 18% der Unternehmen rechnen mit einer steigenden Bedeutung. Nur 11% der befragten weiterbildenden Unternehmen führten für Beschäftigte mit einer ausländischen Berufsqualifikation spezielle Nachqualifizierungen durch.

2.3.2 Institutionalisation und Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung

Die marktförmige Produktion von Waren und Dienstleistungen bedingt eine grundsätzliche Abnehmerorientierung des wirtschaftlichen Handelns der Unternehmen: also die Ausrichtung marktrelevanter Maßnahmen eines Unternehmens an den Bedürfnissen und Problemen der Kunden. Der Ausrichtung des Unternehmens am Kundennutzen liegt die Annahme zugrunde, dass der langfristige Geschäftserfolg vor allem auf der Kundenzufriedenheit beruht. Fehlende Kundenorientierung kann die Umsätze bzw. Erträge mindern. Kundenorientierung ist die regelmäßige Erfassung und Analyse der Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sowie deren Umsetzung in Produkte, Dienstleistungen und interaktive Prozesse. Ziel dabei ist es, langfristig stabile und wirtschaftlich sinnvolle Beziehungen zu Kunden aufzubauen. Die längerfristige Bindung von Kunden kann auf wettbewerbsintensiven Märkten das Überleben des Unternehmens sichern. Um kundenorientiertes Verhalten zu fördern, müssen Führungskräfte verstehen, wie Kundenzufriedenheit entsteht, welche Bedingungen dabei zu beachten sind und welche Maßnahmen sie ergreifen müssen.

Wie wichtig generell die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden für das Unternehmen ist, zeigt auch die CVTS4-Zusatzerhebung: 78% der weiterbildenden Unternehmen erfassen systematisch die Kundenwünsche und 92% die Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus zeigt die CVTS4-Zusatzerhebung, dass Kundenorientierung und Qualität eng miteinander verknüpft sind. Auf die Frage, welche Umschreibungen „Qualität im Unternehmen“ charakterisieren, antworten 76% der weiterbildenden Unternehmen, dass Qualität an sich vor allem positiv für externe Kunden ist (vgl. Übersicht 27). Generell zeigt es sich, dass es insbesondere die externen Aspekte sind, die Unternehmen mit Qualität identifizieren: Hier sind vor allem die Verbesserung des Images von Unternehmen (57%) und der Mehrwert für das Unternehmen (60%) wichtig. Qualität wird weniger mit internen Aspekten identifiziert: Nur 3% der Unternehmen denken bei Qualität an die hohen Kosten, die mit ihr verbunden sind. Von geringer Bedeutung sind auch die Aussicht, auf eine Erhöhung des Gewinns (20%) und die positiven Auswirkungen für interne Kunden (27%) und die Teamarbeit (28%).

Übersicht 27: Umschreibungen, die die „Qualität im Unternehmen“ charakterisieren.

Externe Aspekte von Qualität in Unternehmen	
Ist positiv für externe Kunden	76%
Hat einen Mehrwert für das Unternehmen	60%
Verbessert das Image des Unternehmens	57%
Kooperation zwischen Unternehmen und Lieferanten	22%
Interne Aspekte von Qualität in Unternehmen	
Teamarbeit	28%
Ist positiv für interne Kunden	27%
Erhöht den Gewinn	20%
Verursacht hohe Kosten	3%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 - Mehrfachnennungen

Die Qualitätssicherung in Unternehmen unterstützt maßgeblich die Kontinuität des Produktions- bzw. Reproduktionsprozesses – wobei auch die betriebliche Weiterbildung wichtig für die Qualität der gelieferten Produkte und Dienstleistungen ist. Zur Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung in Unternehmen in Deutschland lagen bislang nur wenige empirische Erkenntnisse (außer Fallstudienresultate) vor.

Hilfreich für die Konkretisierung des Themenkomplexes „Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung“ ist eine bereits vor Jahren durchgeführte Analyse (SEVERING/STAHL 1995). In dieser Studie wurde u. a. festgestellt, dass sich die Zielsetzungen und Ansätze der Qualitätssicherung in der betrieblichen Weiterbildung in den untersuchten Unternehmen stark voneinander unterscheiden:

- „Vielfach wird Qualitätssicherung in der Weiterbildung als systematische Weiterbildungsplanung und -durchführung im Betrieb geschildert. D. h., es geht um die Integration von Weiterbildung in strategische Betriebsziele und deren Umsetzung. Der Gesamtprozess von Bildungsbedarfsanalyse, Konzipierung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zur Evaluation wird unter Qualitätsgesichtspunkten neu strukturiert. Dieser Bereich des Bildungsmanagements im Betrieb findet sich in vielen geschilderten Fällen.
- In einigen Fällen wird die Erarbeitung eines Pflichtenheftes zum Gesamtprozess der Weiterbildung im Betrieb, beim Bildungsträger oder zu einzelnen Maßnahmen als Beispiel für Qualitätssicherung in der Weiterbildung geschildert. Das Pflichtenheft dient dabei einmal als Instrument zum systematischen Bildungsmanagement im Betrieb, oder es dient als marktstrukturierendes Instrument eines Forderungskatalogs an externe Bildungsträger.
- Qualitätssicherung in der Weiterbildung stellt sich in einigen der betrieblichen Fälle als „Bildungscontrolling“ dar, also als Versuch einer Ökonomisierung der Weiterbildungsaktivitäten. In anderen Fällen wird die pädagogische Evaluation einer spezifischen Weiterbildungsmaßnahme als Ansatz der Qualitätssicherung vorgestellt.
- Für einige Fälle aus dem Bereich der privaten Bildungsträger lässt sich Qualitätssicherung als „Marketingmaßnahme“ verstehen.
- Der Aspekt des Verbraucherschutzes der Nachfrager nach Weiterbildung (der Individuen oder der Betriebe) steht im Vordergrund einiger Fälle staatlicher Interventionen zur Qualitätssicherung in der Weiterbildung“ (SEVERING/STAHL 1995, S. 161-164).

Diese Studie zeigt, dass aus Sicht der Unternehmen, die an den Fallstudien teilgenommen haben, die Durchführung von Qualifikations- oder Bildungsbedarfsanalysen für die einzelnen Mitarbeiter/-innen sowie die systematische Erfassung des Erfolges von Weiterbildungsmaßnahmen wichtige Indikatoren für die Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung sind (SEVERING/STAHL 1995).

Im Rahmen des europäischen/deutschen EQAVET/DEQA-VET Programms (EQAVET/DEQA-VET) ist ein „Europäischer Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung“ aufgestellt worden. Dieser Bezugsrahmen soll zur Verbesserung der beruflichen Aus- und Weiterbildung beitragen, indem Stakeholdern im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung gemeinsame Instrumente für das Qualitätsmanagement in der Berufsbildung zur Verfügung gestellt werden. Der Bezugsrahmen wurde von den EU-Mitgliedstaaten in Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission erarbeitet und ist vom Europäischen Parlament und dem Rat angenommen. Der Bezugsrahmen ist ein Instrument zur Verbesserung von Berufsbildungssystemen.

Er sieht ein europaweites System vor, dass Mitgliedstaaten und Stakeholder dabei unterstützt, die Effektivität ihres Berufsbildungsangebots und ihrer Qualitätsmanagementpraxis zu dokumentieren, zu entwickeln, zu überwachen, zu bewerten und zu verbessern (GRUBER/SABBAGH 2013).

Mitte der 1980-er Jahre wurden die bis dato gültige Managementansätze in Frage gestellt. Im Besonderen gegenüber japanischen Unternehmen gerieten Unternehmen im Westen mit ihrer arbeitsteiligen und hierarchiebetonten Struktur in Produktionsrückstand. Es wurde nun versucht die japanische Unternehmenskultur und japanische Managementansätze auf westliche Verhältnisse zu übertragen. Aus diesem Umorientierungsprozess gingen die Managementkonzepte „Lean Management“ und „Total Quality Management“ hervor. Beide Managementansätze hatten erhebliche Konsequenzen für die betriebliche Weiterbildung. Diese Entwicklung bedeutete vor allem auch eine Aufwertung der Bildungsarbeit im Unternehmen (JÜRGENS/LIPPERT 2012). Die Betonung der Kontinuität des Produktions- bzw. Reproduktionsprozesses ist zentraler Bestandteil dieser neuen Managementansätze. Dabei sind kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) die Grundlage aller Qualitätsmanagementsysteme. Im Rahmen der KVP-Diskussion wurde der sog. Deming-Kreis entwickelt. Der Deming-Kreis beschreibt die vier Phasen eines iterativen Problemlösungszyklus. Die Phasen sind: Planen-Tun-Überprüfen-Umsetzen. Bezugnehmend auf den Deming-Kreis definierte z.B. auch das europäische Qualitätssicherungsprogramm EQAVET/DEQA-VET ihren Qualitätssicherungszyklus (vgl. Abbildung 1):

1. **Planung:** Erstellung klarer, angemessener und messbarer Ziele im Hinblick auf Strategien, Vorgehensweisen, Aufgaben und Personal.
2. **Umsetzung:** Festlegung von Verfahren, um Ziele zu erreichen (z.B. Entwicklung von Partnerschaften, Mitwirkung der Interessengruppen, Bereitstellung von Mitteln, sowie organisatorische oder operative Vorgehensweisen).
3. **Evaluierung:** Entwicklung von Mechanismen zur Bewertung von Leistungen und Ergebnissen durch Sammlung und Bearbeitung von Daten, um eine fundierte Evaluierung zu ermöglichen.
4. **Überprüfung:** Entwicklung von Verfahrensweisen, um die angestrebten Ergebnisse und/oder neue Ziele zu erreichen. Auf die Bearbeitung von Feedback folgen Diskussionen und Analysen der zentralen Stakeholder, um Vorgehensweisen zu entwickeln, die zu Veränderungen führen.

Abbildung 1: Qualitätszyklus des europäischen Bezugsrahmens für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung



Quelle: EQAVET/DEQA-VET. URL: <https://www.deqa-vet.de/de/EQAVET-979.php> [Abrufdatum: 25.3.2015]

Darüber hinaus wurde von der Europäischen Kommission ebenfalls ein Set von 10 Qualitätssicherungsindikatoren (EQAVET/DEQA-VET) vereinbart:

1. Relevanz von Qualitätssicherungssystemen für Berufsbildungsanbieter
2. Investitionen in die Aus-/Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildern
3. Teilnahmequote bei Berufsbildungsgängen
4. Abschlussquote bei Berufsbildungsgängen
5. Vermittlungsquote für Absolventen von Berufsbildungsgängen
6. Nutzung der erworbenen Kenntnisse am Arbeitsplatz
7. Erwerbslosenquote (nach individuellen Kriterien)
8. Prävalenz besonders schutzbedürftiger Gruppen
9. Mechanismen zur Ermittlung der Berufsbildungsbedürfnisse auf dem Arbeitsmarkt
10. Programme zur Verbesserung des Zugangs zur Berufsbildung

Die vorgenannte Studie und der von der EU entwickelte Bezugsrahmen einschließlich der entwickelten Instrumente und Tools dienen als Ausgangspunkt für die Konzeption der Fragen des Themenschwerpunktes „Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung“ in der CVTS4-Zusatzerhebung. Die bereits in Kapitel 3.2.2 vorgestellten Indikatoren der Institutionalisierung der

betrieblichen Weiterbildung sind ebenfalls Bestandteile des Qualitätssicherungszyklus. Damit kann die Gesamtheit der Indikatoren der Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung auch für die Betrachtung der Qualitätssicherung in Unternehmen genutzt werden. Wird der Institutionalisierungsgrad der betrieblichen Weiterbildung als Basis für die Analyse der Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung betrachtet, so erreichen – nach den Ergebnissen der CVTS4-Zusatzerhebung – lediglich 8% der weiterbildenden Unternehmen den höchsten Grad der Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung bzw. haben auch eine umfassende Qualitätssicherung (vgl. Übersicht 9).

Vor diesem Hintergrund behandeln wir im Folgenden verschiedene Aspekte der Qualitätssicherung in Unternehmen in Deutschland:

1. Qualitätssicherung im Unternehmen
2. Rolle des innerbetrieblichen Qualitätsmanagementsystems und des Bildungscontrollings im Unternehmen
3. Qualitätsmanagement und betriebliche Weiterbildung: Weiterbildungspersonal und externe Weiterbildungsanbieter

Qualitätssicherung im Unternehmen: Erstmalig wurden in der CVTS4-Haupterhebung einige Fragen über Maßnahmen zur Sicherung der Qualität der betrieblichen Weiterbildung aufgenommen. Dabei ging es um die Zertifizierung der externen Anbieter und die regelmäßige Weiterbildung des internen Weiterbildungspersonals. Ermittelt wurde auch, ob die betriebliche Weiterbildung auf anerkannten Normen bzw. Standards basierte. In der CVTS4-Zusatzerhebung wurde darüber hinaus eine Reihe von weiteren Fragen zu diesem Themenkomplex gestellt.

In 92% der in der Zusatzerhebung befragten weiterbildenden Unternehmen sind die Beschäftigten, die nicht zur Unternehmensleitung gehören, üblicherweise verantwortlich für die Überprüfung der Qualität ihrer Arbeit. In 85% der weiterbildenden Unternehmen werden darüber hinaus die Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten erfasst (Vorschlagswesen). In 98% der Unternehmen führen die Beschäftigten selbstständig Verbesserungen in ihrer Arbeit durch. 51% der weiterbildenden Unternehmen bieten regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen an, die die Qualitätssicherung der Arbeit zum Thema haben. Nur 30% der Unternehmen kooperieren in Fragen der Qualitätssicherung mit anderen Unternehmen.

Rolle und Funktion des Qualitätsmanagements im Unternehmen: Die Qualität der Arbeit und die Einbindung der Beschäftigten in die Qualitätssicherung sind in fast allen weiterbildenden

Unternehmen wichtig. Die Frage ist hier, wie diese Qualitätssicherung der Prozesse im Unternehmen institutionalisiert ist. Qualitätsmanagementsysteme stellen sicher, dass die Qualität der Prozesse und Verfahren in einer Organisation geprüft und verbessert wird. Ziel eines Qualitätsmanagementsystems ist eine dauerhafte Verbesserung der Qualität von Herstellung und Endprodukt. Das System ist dabei grundsätzlich anwendbar auf alle Branchen, Unternehmensgrößen und -strukturen. Es beschreibt die Methodik und liefert das Handwerkzeug, nach dem die Mitarbeiter/-innen im Qualitätsmanagement eines speziellen Unternehmens ihre individuellen Verfahren zur Sicherung und Verbesserung der Qualität ausrichten.

Nach der CVTS4-Zusatzerhebung nutzen 61% der weiterbildenden Unternehmen irgendeine Form eines Qualitätsmanagementsystems in ihrem Unternehmen: 57% der Unternehmen nutzen dabei ein Qualitätsmanagementsystem auf der Grundlage von ISO 9000, 36% führen sonstige Qualitätsprogramme oder Qualitätsmaßnahmen durch. Lediglich 8% der Unternehmen nutzen Total Quality Management (TQM). 96% der weiterbildenden Unternehmen mit einem Qualitätsmanagementsystem berichten, dass ihre Mitarbeiter/-innen an seiner Umsetzung mitgewirkt haben. In 64% dieser Unternehmen beteiligte sich auch die Personalvertretung an der Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems. In fast allen Unternehmen (98%) arbeiten die Mitarbeiter/-innen tatsächlich mit dem Qualitätsmanagementsystem.

Befragt nach Veränderungen seit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems verweisen 88% der Unternehmen auf Verbesserungen beim Erkennen und Beseitigen von Fehlleistungen (vgl. Übersicht 28). 86% der Unternehmen sind der Meinung, dass das Qualitätsmanagementsystem dem Unternehmen eher genutzt und Werte geschaffen hat. Nur in einer Minderheit der Unternehmen (12%) lehnen die Mitarbeiter/-innen die Anwendung des eingeführten Managementsystems ab. Dennoch ist die Nutzung eines Qualitätsmanagementsystems auch mit Problemen und Nachteilen verbunden: So weisen 62% der Unternehmen auf den hohen Systempflege- und Verwaltungsaufwand hin, in 33% der Unternehmen haben sich die Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten erhöht.

Übersicht 28: Veränderungen in den Unternehmen seit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (in % der weiterbildenden Unternehmen, die ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt haben).

Fehlleistungen wurden erkannt und beseitigt	88%
Das Qualitätsmanagementsystem hat uns eher genutzt und Werte geschaffen	86%
Das gegenseitige Verständnis ist gewachsen	77%
Die Qualifikation der Mitarbeiter/-innen ist gestiegen	67%
Hoher Systempflege- und Verwaltungsaufwand	62%
Das Miteinander hat sich verbessert	62%
Die Zusammenarbeit in Teams ist wichtiger geworden	57%
Mitarbeitende sind motivierter	44%
Hoher Aufwand durch zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems	39%
Bearbeitungs-/Durchlaufzeiten haben sich erhöht	33%
Sonstiges	15%
Mitarbeitende lehnen die Anwendung ab	12%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 - Mehrfachnennungen

Die systematische Erfassung von Produktions-/Dienstleistungsprozessen gehört bei nahezu allen Unternehmen zu einem Qualitätsmanagementsystem. Weitere wichtige Aspekte sind die Einführung einer Qualitätssicherungskultur im Unternehmen und die systematische und regelmäßige Erfassung von Qualitätsherausforderungen (vgl. Übersicht 29).

Übersicht 29: Aspekte des Qualitätsmanagementsystems in Unternehmen (in % der weiterbildenden Unternehmen, die ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt haben).

Systematische Erfassung von Produktions-/Dienstleistungsprozessen (Indikatoren)	98%
Einführung einer Qualitätssicherungskultur im Unternehmen	87%
Systematische und regelmäßige Erfassung von Qualitätsherausforderungen	72%
Einführung eines Systems von Benchmark-Indikatoren	59%
Einführung eines Qualitätsbewusstseinsprogramms für die Mitarbeiter/-innen	59%
Systematische Bewertung von Kosten und Nutzen von Qualität	56%
Einführung eines Trainingsprogramms Qualitätssicherung	42%
Einführung eines multidisziplinären Teams	29%
Sonstiges	13%

Quelle: CVTS4 ZUSATZERHEBUNG-2014 - Mehrfachnennungen

Die weiterbildenden Unternehmen, die zum Befragungszeitpunkt kein Qualitätsmanagementsystem nutzten, wurden gefragt, ob eine Einführung in ihrem Unternehmen überhaupt möglich ist. 8% der weiterbildenden Unternehmen gehen davon aus, dass dies nicht funktionieren würde, 92% sind hingegen der Meinung, dass dies möglich sei. Von diesen gehen 51% davon aus, dass die Einführung sicher möglich sei, 49% rechnen „mit gewissen Einschränkungen“. Fragt man nach der Profitabilität des Qualitätsmanagementsystems für das Unternehmen, meinen allerdings nur 23%, dass es profitabel sein könnte.

Bildungscontrolling: Eine Aufgabe des Bildungsmanagements in Unternehmen ist das Bildungscontrolling. Unter Bildungscontrolling versteht man die regelmäßige Steuerung, Kontrolle und Planung von Bildungsmaßnahmen. Bildungscontrolling zur betrieblichen Weiterbildung führen 40% der weiterbildenden Unternehmen durch: in hohem Maße 12% der Unternehmen, 28% lediglich teilweise. Dabei setzt eine deutliche Mehrheit der Unternehmen mit Bildungscontrolling eigene Entwicklungen (69%) ein, 23% nutzen für das Unternehmen entwickelte, maßgeschneiderte Lösungen, nur 6% setzen auf Standardlösungen. Für 81% der Unternehmen gehört das Bildungscontrolling zum Bereich der Bildung, für 8% zum Berichtswesen und für 2% zum Rechnungswesen. Das Bildungscontrolling überprüft vor allem jene Lernformen, die eher institutionalisiert/formalisiert sind: Einbezogen werden vor allem die externen Lehrveranstaltungen (89%), die internen Lehrveranstaltungen (71%) und der Besuch von Informationsveranstaltungen (50%), deutlich seltener werden die restlichen Lernformen überprüft (vgl. Übersicht 30).

Übersicht 30: Lernformen der betrieblichen Weiterbildung, die in das Bildungscontrolling einbezogen sind (in % der weiterbildenden Unternehmen, die Bildungscontrolling durchführen).

Externe Lehrveranstaltungen	89%
Interne Lehrveranstaltungen	71%
Informationsveranstaltungen	50%
Selbstgesteuertes Lernen	35%
Unterweisung und/oder Einarbeitung	33%
Lernzirkel und/oder Qualitätszirkel	22%
Job-Rotation und/oder Austauschprogramme	20%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 - Mehrfachnennungen

Verknüpfung von Qualitätsmanagementsystemen und Bildungscontrolling:

Qualitätsmanagementsysteme umfassen nicht unbedingt auch den Bereich des Bildungsmanagements. ISO 9000 z. B. ist ein Qualitätsmanagementsystem, in das die betriebliche Aus- und Weiterbildung nicht integriert ist. Indirekt kann man die Relevanz der Qualitätsmanagementsysteme für die Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung bestimmen, indem ermittelt wird, welche Unternehmen gleichzeitig über Qualitätsmanagementsysteme verfügen und Bildungscontrolling durchführen. Wie bereits erwähnt nutzen 61% der weiterbildenden Unternehmen irgendeine Form des Qualitätsmanagements, 40% setzen Bildungscontrolling ein. In Unternehmen, in denen ein Qualitätsmanagementsystem vorhanden ist, führen ein Fünftel der Unternehmen Bildungscontrolling in hohem Maße zu ihrer betrieblichen Weiterbildung durch, in 33% dieser Unternehmen erfolgt eine teilweise Nutzung. In drei Viertel der Unternehmen, die über kein Qualitätssicherungsinstrument verfügen, wird hingegen eher nicht bzw. gar nicht ein Bildungscontrolling der betrieblichen Weiterbildung durchgeführt (vgl. Übersicht 31).

Übersicht 31: Nutzung von Qualitätsmanagementsystemen und Intensität der Nutzung von Bildungscontrolling der betrieblichen Weiterbildung in weiterbildenden Unternehmen.

	Intensität der Nutzung von Bildungscontrolling		
	Ja, in hohem Maße	Ja, teilweise	Nein, eher nicht / nein, gar nicht
Qualitätsmanagementsystem vorhanden	20%	33%	47%
Kein Qualitätsmanagementsystem vorhanden	0%	25%	75%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014

Qualitätssicherung und betriebliche Weiterbildung – Weiterbildungspersonal und externe

Weiterbildungsanbieter: Übersicht 32 stellt die Ergebnisse der Qualitätssicherungsfragen der CVTS4-Haupterhebung dar. Am wichtigsten ist den weiterbildenden Unternehmen der Aspekt, dass die betriebliche Weiterbildung auf anerkannten Normen bzw. Standards basiert. Daneben sind zwei weitere Bereiche für die Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung für einen Teil der Unternehmen relevant: die regelmäßige Weiterbildung des internen Weiterbildungspersonals (38%) und die Zertifizierung der externen Weiterbildungsanbieter (40%). In der CVTS4-Zusatzerhebung wurden zu diesen beiden Bereichen weitere Fragen gestellt.

Übersicht 32: Aspekte der Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung 2010 (in % der weiterbildenden Unternehmen).

Betriebliche Weiterbildung basiert auf anerkannten Normen bzw. Standards (wie z. B. eine Zertifizierung oder ein Qualitätssiegel).	45%
Zertifizierung der externen Anbieter	40%
Regelmäßige Weiterbildung des internen Weiterbildungspersonals	38%
Sonstige Aspekte	26%
Keine Berücksichtigung besonderer Aspekte	28%

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 2014 - Mehrfachnennungen

Weiterbildungspersonal: Die Zuständigkeit für die betriebliche Weiterbildung liegt in der Mehrheit der befragten Unternehmen bei der Personalabteilung (65%), in 20% der Unternehmen ist die Unternehmensleitung zuständig. Lediglich in 9% der Unternehmen existiert eine selbstständige Weiterbildungsabteilung oder eine eigens dafür ausgewählte Person ist zuständig (4%, vgl. Übersicht 33).

Übersicht 33: Zuständigkeit für die betriebliche Weiterbildung (in % der weiterbildenden Unternehmen).

Die Zuständigkeit für die betriebliche Weiterbildung liegt bei der Personalabteilung.	65%
Die Unternehmensleitung ist zuständig.	20%
Es existiert eine selbstständige Weiterbildungsabteilung.	9%
Ein eigens dafür ausgewählter Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin ist dafür zuständig.	5%
Sonstiges	1%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014

In 81% der weiterbildenden Unternehmen übernehmen Vorgesetzte neben ihrer normalen Arbeit Weiterbildungsaufgaben, in 68% Kollegen und Kolleginnen. 49% der befragten Unternehmen beschäftigen hauptamtliches Personal für Weiterbildungsaufgaben. Die Tätigkeiten des hauptamtlichen und nebenamtlichen Weiterbildungspersonals sind unterschiedlich (vgl. Übersicht 34). In fast drei Viertel der Unternehmen mit nebenamtlichem Weiterbildungspersonal wird dieses für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen eingesetzt. Daneben ist es in 62% der Unternehmen auch mit der Weiterbildungsplanung beschäftigt. Das hauptamtliche Weiterbildungspersonal wird nur in knapp der Hälfte der Unternehmen mit hauptamtlichen Weiterbildungspersonal mit der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen beauftragt, jedoch ist es in nahezu allen Unternehmen für organisatorische Aufgaben wie die Weiterbildungsorganisation, Administration, Weiterbildungsplanung oder Weiterbildungsbeurteilung zuständig.

Übersicht 34: Tätigkeiten des haupt- und nebenamtlichen Weiterbildungspersonals.

Mit welchen Tätigkeiten sind die hauptamtlichen Weiterbildungler in Ihrem Unternehmen betraut? (in % der weiterbildenden Unternehmen, die hauptamtliche Weiterbildungler einsetzen)		Mit welchen Tätigkeiten innerhalb der Weiterbildung ist das nebenamtliche Personal in Ihrem Unternehmen betraut? (in % der weiterbildenden Unternehmen, die nebenamtliche Weiterbildungler einsetzen)	
Weiterbildungsorganisation	99%	Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen	74%
Administrative Aufgaben im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung	98%	Weiterbildungsplanung	62%
Weiterbildungsplanung	93%	Weiterbildungsorganisation	46%
Weiterbildungsbeurteilung	91%	Administrative Aufgaben im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung	43%
Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen	49%	Weiterbildungsbeurteilung	42%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 – Mehrfachnennungen

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

In 51% der weiterbildenden Unternehmen wird das hauptamtliche interne Weiterbildungspersonal aus dem Personalbestand rekrutiert, extern rekrutieren 35% dieser Unternehmen. Beide Rekrutierungsmöglichkeiten nutzen 14% der Unternehmen. In 94% der weiterbildenden Unternehmen arbeiten die hauptamtlichen Weiterbildner regelmäßig und systematisch mit den Fachabteilungen zusammen. Mitarbeitergespräche werden regelmäßig in 80% der weiterbildenden Unternehmen durchgeführt. In 42% der Unternehmen nimmt auch das interne Weiterbildungspersonal als Verantwortliche für die Weiterbildung an diesen Gesprächen teil.

In 69% der weiterbildenden Unternehmen nimmt das interne Weiterbildungspersonal regelmäßig an Maßnahmen zu seiner Weiterbildung teil. Diese Weiterbildungsmaßnahmen werden in 21% der weiterbildenden Unternehmen durch Kollegen/Kolleginnen oder Vorgesetzte durchgeführt und in 79% durch externe Weiterbildungsanbieter. Wenn Weiterbildungsmaßnahmen für das Weiterbildungspersonal bescheinigt werden, reicht für 53% der Unternehmen eine Teilnahmebestätigung aus, in 45% der Unternehmen wird das Lernergebnis dokumentiert. 25% der Unternehmen fördern gezielt die pädagogische Kompetenz des internen Weiterbildungspersonals. 58% der weiterbildenden Unternehmen nutzen Beratungsmöglichkeiten bezüglich der pädagogischen Ausbildung des internen Weiterbildungspersonals. Die Beratung erfolgt etwa zu gleichen Anteilen durch Branchennetzwerke (17%), externe Weiterbildungsanbieter (16%) oder regionale Netzwerke (16%).

Externe Weiterbildungsanbieter: Auch bei der Auswahl externer Weiterbildungsanbieter nutzen 47% der weiterbildenden Unternehmen, die externe Lehrveranstaltungen anbieten, Beratungsmöglichkeiten: 24% nutzen Branchennetzwerke und 15% regionale Netzwerke. Die Auswahlkriterien Inhalte, Empfehlung sowie Kosten sind ungefähr gleich wichtig (um 25%, vgl. Übersicht 35), weniger wichtig ist das Renommee des Weiterbildungsanbieters (15%). Überraschend ist, dass das Kriterium Zertifizierung nur von 8% dieser Unternehmen genannt wurde, obwohl nach der CVTS4-Haupterhebung 40% der weiterbildenden Unternehmen eine Zertifizierung der externen Anbieter als einen wichtigen Aspekt zur Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung einschätzen (vgl. Übersicht 35).

Übersicht 35: Kriterien bei der Auswahl der externen Weiterbildungsanbieter (in % der Unternehmen, die externe Lehrveranstaltungen anbieten).

Inhalte	26%
Empfehlung	26%
Kosten	25%
Renommee	15%
Zertifizierung	8%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014 – Mehrfachnennungen

Fragt man die weiterbildenden Unternehmen in der CVTS4-Zusatzerhebung, die externe Lehrveranstaltungen anbieten, ob sie bei der Auswahl von Weiterbildungsangeboten auf die gesonderte Zertifizierung des jeweiligen Weiterbildungsanbieters achten, bejahen dies 38% der Unternehmen. 34% der Unternehmen achten auf eine gesonderte Zertifizierung der jeweiligen Maßnahme, 28%, ob das jeweilige Weiterbildungspersonal zertifiziert ist. 70% evaluieren und bewerten regelmäßig und systematisch die Erfahrungen mit den beauftragten externen Weiterbildungsanbietern.

2.3.3 Kooperation der Betriebsparteien sowie der Sozialpartner in der betrieblichen Weiterbildung

Auf der Ebene des Unternehmens sind die Arbeitgeber einerseits und die Personalvertretung andererseits die Betriebsparteien. Im Betriebsverfassungsgesetz werden die Aufgaben und das Wirkungsfeld der Personalvertretung definiert. Die Betriebsparteien können innerbetriebliche Regelungen aushandeln. Die Betriebsräte haben Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte. Eine innerbetriebliche Maßnahme, die der Mitbestimmung unterliegt, kann regelmäßig nur mit Zustimmung des Betriebsrates getroffen werden. Im Streitfall entscheidet dann eine Einigungsstelle. Ergibt sich eine Mitwirkung durch den Betriebsrat, so bedeutet dies Beratung und Mitsprache bei der Entscheidung oder Maßnahme. Regelungen des Tarifvertrages haben Vorrang vor Regelungen der Betriebsparteien, die meistens in Form einer Betriebsvereinbarung geschlossen werden. Dabei können die Betriebsparteien nur Regelungen treffen, die nicht in einem Tarifvertrag vereinbart werden oder wenn der Tarifvertrag solche Regelungen ausdrücklich gestattet.

BERGER u. a. (2013) berichten, dass zwischen Arbeitgebern und betrieblichen Interessenvertretungen die betriebliche Weiterbildung als weitgehend konfliktfreies Handlungsfeld dargestellt wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn Betriebsräte das betriebliche Weiterbildungsangebot für ausreichend halten. Dabei konnte in einigen Fallstudien bei kleineren Betrieben (BERGER u. a. 2013) beobachtet werden, dass Betriebsräte, wegen mangelnder zeitlicher Ressourcen oder wegen ihrer als

unzureichend wahrgenommenen fachlichen Kompetenzen, die Zuständigkeit für Weiterbildung ausschließlich dem Management zugeschrieben. Generell zeigt sich jedoch, dass trotz des beiderseitigen Nutzens für Arbeitgeber und Beschäftigte auch die betriebliche Weiterbildung kein reibungsloses Handlungsfeld zwischen Betriebsräten und Geschäftsleitungen darstellt. Die Konfliktpunkte reichen von der fehlenden Beteiligung in Weiterbildungsfragen über Meinungsverschiedenheiten zur Bedeutung des Datenschutzes im Zuge des Weiterbildungsmanagements und dem erforderlichen Umfang des Weiterbildungsangebotes bis hin zu Benachteiligungen von bestimmten Beschäftigtengruppen beim Weiterbildungszugang. Mit dem Arbeitgeber getroffene Betriebsvereinbarungen können dabei zu einer wirksamen Konfliktregulierung in der betrieblichen Weiterbildung beitragen (BERGER u. a. 2013).

In Deutschland haben ungefähr 10% aller Unternehmen mit fünf oder mehr Beschäftigten eine Personalvertretung. Das IAB-Betriebspanel 2014 weist aus, dass lediglich in 6% der Kleinunternehmen (5-50 Beschäftigte) und in 91% der Großunternehmen (501 Beschäftigte und mehr) eine Personalvertretung existiert (ELLGUTH/KOHAUT 2014, S. 293). Nach den Ergebnissen der CVTS4- Haupterhebung ergeben sich – wegen einer anderen Abgrenzung der Stichprobe dieser Erhebung im Vergleich zum IAB-Betriebspanel – hingegen für weiterbildende Unternehmen deutlich höhere Anteile: 21% der weiterbildenden Unternehmen haben eine Personalvertretung. Diese Quote liegt bei den weiterbildenden Unternehmen der CVTS4-Zusatzerhebung mit 54% noch deutlich höher. Ein Vergleich der jeweiligen Quoten der CVTS4-Haupterhebung und CVTS4-Zusatzerhebung nach Unternehmensgröße zeigt, dass in den weiterbildenden Unternehmen der CVTS4-Zusatzerhebung ein Gremium der Arbeitnehmervertretung deutlich häufiger vorhanden ist als in den Betrieben der CVTS4-Haupterhebung (vgl. Übersicht 36).

Übersicht 36: Vorhandensein eines Gremiums der Arbeitnehmervertretung (z.B. einen Betriebsrat) nach Unternehmensgrößenklassen (in % der weiterbildenden Unternehmen).

	10-19 Beschäftigte	20-49 Beschäftigte	50-249 Beschäftigte	250-499 Beschäftigte	500-999 Beschäftigte	1.000 und mehr Beschäftigte	Insgesamt
CVTS4-Haupterhebung	4%	12%	41%	80%	81%	82%	21%
CVTS4-Zusatzerhebung	0%	22%	56%	98%	92%	94%	54%

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT; CVTS4-ZUSATZERHEBUNG

Differenziert man nach den Hauptbranchen bestehen große Unterschiede bei der Existenz einer Personalvertretung in den weiterbildenden Unternehmen der CVTS4-Zusatzerhebung: Im produzierenden Gewerbe liegt der Anteil der Unternehmen mit einem Gremium der Arbeitnehmervertretung bei 69%, im Dienstleistungsgewerbe bei 43%. In den Handelsunternehmen

ist eine Personalvertretung öfters vorhanden (25%) als in Unternehmen des Banken- und Versicherungsgewerbes. In 92% der weiterbildenden Unternehmen mit einem Gremium der Arbeitnehmervertretung handelt es sich um einen Betriebsrat vor Ort, lediglich bei 7% der Unternehmen um einen Gesamtbetriebsrat bzw. Konzernbetriebsrat. Andere Arbeitnehmervertretungen sind in den Unternehmen der CVTS4-Zusatzerhebung nicht relevant.

Eine Kooperation in der betrieblichen Weiterbildung ist nur möglich, wenn die unterschiedlichen bildungsbezogenen Ziele der Unternehmen und Beschäftigten in eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten aufgelöst werden kann. Derartige Aushandlungsprozesse finden aber zumeist in einem Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konkurrenz statt. BERGER u. a. (2013) zeigen, dass der Stellenwert der betrieblichen Weiterbildung in der Betriebsratsarbeit eher nachrangig ist. Aus- und Weiterbildung gilt dabei eher in mittelgroßen Unternehmen als in Großunternehmen als ein weitgehend konfliktfreies Handlungsfeld.

Innerbetriebliche Kooperation zwischen den Betriebsparteien: Wie bereits erörtert wurde, variieren der Grad der Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung und die Verfahren zur Entscheidung über Weiterbildungsmaßnahmen stark mit der Größe und der Struktur der Unternehmen. Während in großen Unternehmen die Weiterbildung oft im Zuständigkeitsbereich der Personalentwicklung oder des Human-Resources-Managements liegt, die die betrieblichen Bildungsmaßnahmen oft systematisch planen und steuern, werden in kleineren Unternehmen Weiterbildungsentscheidungen weniger systematisch getroffen. Im Folgenden wird dies anhand von einigen zentralen Kooperationsaspekten näher erörtert. Angesprochen werden das Vorhandensein von Betriebsvereinbarungen, gemeinsame Weiterbildungskommissionen der Betriebsparteien sowie die Einbindung der Personalvertretung in die Weiterbildungsplanung.

Betriebsvereinbarungen: Die Regelungen von Betriebsvereinbarungen beziehen sich je nach Betriebssituation auf unterschiedliche Sachverhalte des Weiterbildungsmanagements. Sei es, dass sie auf die individuelle Qualifizierung bestimmter Beschäftigter abzielen, deren Weiterbeschäftigung sonst gefährdet wäre, oder dass sie eine Weiterbildungspflicht zur Qualitätssicherung beinhalten. Am weitesten gehen hier Vereinbarungen, in denen Weiterbildungsansprüche der Beschäftigten verankert sind und die dabei Verfahren zur Planung, Organisation und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen festschreiben (BERGER u. a. 2013). 23% der weiterbildenden Unternehmen der CVTS4-Zusatzerhebung mit einer Personalvertretung haben eine Betriebsvereinbarung über betriebliche Weiterbildung. Bei den entsprechenden Großunternehmen

mit 500 und mehr Beschäftigten sind es sogar 73%, beim produzierenden Gewerbe 70% und im Dienstleistungsgewerbe 30%.

Innerbetriebliche Organisation der Kooperation (gemeinsame Ausschüsse): Um die Betriebsvereinbarungen mit Leben zu füllen, werden in diesen meist die Einrichtung von paritätisch besetzten Weiterbildungskommissionen festgelegt, die in regelmäßigen Abständen bzw. bei Bedarf zusammentreten. In 10% der weiterbildenden Unternehmen mit einer Personalvertretung existieren solche gemeinsamen Ausschüsse/Kommissionen der Betriebsparteien für betriebliche Weiterbildung. Bei Großunternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten ist der Anteil mit 83% sehr viel höher. Auch im produzierenden Gewerbe (72%) gibt es sehr viele Unternehmen, in denen gemeinsame Ausschüsse/Kommissionen vorhanden sind, weniger im Dienstleistungsgewerbe (28%).

Einbindung der Personalvertretung in die Planung und Durchführung betrieblicher Weiterbildung:

In 42% der weiterbildenden Unternehmen mit einer Personalvertretung ist das Gremium der Arbeitnehmervertretung an der Planung oder Durchführung der betrieblichen Weiterbildung beteiligt. Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger ist dieses Gremium beteiligt. Die Arbeitnehmervertretung wird vor allem in Unternehmen des produzierenden Gewerbes (64%) in die Planung oder Durchführung der betrieblichen Weiterbildung eingebunden, deutlich seltener in Unternehmen des Dienstleistungsgewerbes (36%). Eine relativ enge institutionelle Kooperation zwischen Unternehmensleitung und Personalvertretung im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung findet man also vor allem in Großunternehmen und im produzierenden Gewerbe.

Die meisten quantitativen und einige qualitative Studien, die den Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Betriebsrates und dem Umfang der betrieblichen Weiterbildung analysiert haben, kommen zu dem Ergebnis, dass es hier signifikante Zusammenhänge gibt (vgl. BERGER u. a. 2013, S.18-27). Die Daten der CVTS4-Zusatzerhebung erlauben es, über diesen allgemeinen Befund hinaus, den Zusammenhang der Kooperation der Betriebsparteien auf die betriebliche Weiterbildung näher zu präzisieren. Hierfür werden der in Kapitel 3.2.2 errechnete Institutionalierungsgrad der betrieblichen Weiterbildung in Bezug gesetzt zu drei Aspekten der Beteiligung der örtlichen Personalvertretung (vgl. Übersicht 37).

Übersicht 37: Grad der Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung unter Berücksichtigung verschiedener Beteiligungsformen der Personalvertretung an der betrieblichen Weiterbildung in weiterbildenden Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten.

Institutionalisierungsgrad	Weiterbildende Unternehmen insgesamt	Weiterbildende Unternehmen mit und ohne Betriebsvereinbarungen über betriebliche Weiterbildung		Weiterbildende Unternehmen mit und ohne Weiterbildungskommissionen		Weiterbildende Unternehmen, in denen die Personalvertretung in die Planung / Durchführung der betrieblichen Weiterbildung eingebunden ist oder nicht	
		Mit	Ohne	Mit	Ohne	Beteiligt	Nicht beteiligt
Keine Institutionalisierung	6%	1%	10%	0%	7%	2%	8%
Niedriger Institutionalisierungsgrad	64%	56%	73%	58%	66%	44%	75%
Mittlerer Institutionalisierungsgrad	24%	36%	14%	29%	23%	43%	14%
Höchster Institutionalisierungsgrad	5%	8%	3%	13%	3%	11%	2%

Quelle: CVTS4-ZUSATZERHEBUNG 2014, eigene Berechnungen

Übersicht 37 zeigt, dass in den Unternehmen, in denen die Personalvertretung institutionalisiert an den Entscheidungen zur betrieblichen Weiterbildung mitwirkt, der Anteil der weiterbildenden Unternehmen mit mittlerem und höchstem Institutionalisierungsgrad jeweils höher als bei den Unternehmen ohne solche Mitwirkung der Personalvertretung ist. Bezogen auf die einzelnen Kooperationsmerkmale zeigt sich:

- Weiterbildende Unternehmen mit Betriebsvereinbarungen über betriebliche Weiterbildung haben eine höhere Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung als weiterbildende Unternehmen ohne Betriebsvereinbarungen (z. B. höchster Institutionalisierungsgrad: 8% zu 3%).
- Weiterbildende Unternehmen mit gemeinsamen Weiterbildungskommissionen haben eine höhere Institutionalisierung als weiterbildende Unternehmen ohne solche gemeinsamen Kommissionen (z. B. höchster Institutionalisierungsgrad: 13% zu 3%).
- Weiterbildende Unternehmen, in denen die Personalvertretung in die Planung/Durchführung der betrieblichen Weiterbildung eingebunden ist, haben eine höhere Institutionalisierung als weiterbildende Unternehmen ohne diese Einbindung (z. B. höchster Institutionalisierungsgrad: 11% zu 2%).

Wie oben erwähnt wurde, erreicht nur knapp ein Zehntel der weiterbildenden Unternehmen den höchsten Grad der Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung. Strukturell geht die Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung in Unternehmen Hand in Hand mit der Kooperation der Betriebsparteien in der betrieblichen Weiterbildung. Es ist zu vermuten, dass eine

hohe Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung das Handeln (Mitwirkung) der Personalvertretung fördert, sowie auch das Vorhandensein einer Personalvertretung den Institutionalierungsgrad der betrieblichen Weiterbildung beeinflusst.

Mitwirkung der Personalvertretung bei der betrieblichen Weiterbildung: Wenn die Personalvertretung an der Planung und Durchführung der betrieblichen Weiterbildung beteiligt ist, (dies gilt für 42% der weiterbildenden Unternehmen mit einer Personalvertretung) können verschiedene Formen der Beteiligung der Personalvertretung identifiziert werden. Wichtig sind vor allem Beteiligungsaspekte der gegenseitigen Information der Betriebsparteien, also einerseits die Information der Personalvertretung über betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen, andererseits die Berücksichtigung von Vorschlägen der Personalvertretung. Beides erfolgt in jeweils 90% der Unternehmen mit einer Personalvertretung (vgl. Übersicht 38). Die befragten Unternehmen nannten weniger häufig eher „institutionalisierte“ Kooperationsstrukturen, wie gemeinsame Beratung (75%), Beteiligung der Personalvertretung an Weiterbildungsentscheidungen (69%) sowie die Anhörung der Personalvertretung durch die Geschäftsleitung (51%).

Übersicht 38 : Formen der Beteiligung der Personalvertretung bei Fragen der betrieblichen Weiterbildung (in % der weiterbildenden Unternehmen mit einer Personalvertretung)

Durch Information	90%
Durch Berücksichtigung seiner Vorschläge	90%
Durch gemeinsame Beratung	75%
Durch Beteiligung an der Entscheidung (Mitbestimmung)	69%
Durch Anhörung	51%

Quelle: CVTS4 ZUSATZERHEBUNG - Mehrfachnennungen

Betriebsräte haben durch entsprechende gesetzliche Regelungen (§§ 96 bis 98 des Betriebsverfassungsgesetzes) die Möglichkeit, über betriebliche Bildungsmaßnahmen mitzubestimmen, zum Beispiel über die Inhalte und Zielgruppen der Weiterbildung. Die gemeinsame Feststellung der Kriterien für die Auswahl der Teilnehmenden an betrieblicher Weiterbildung und die Auswahl der Themen der betrieblichen Weiterbildung sind dann auch die wichtigsten Handlungsfelder (78% bzw. 75%). Darüber hinaus stellt in 60% der weiterbildenden Unternehmen mit einer Personalvertretung auch die gemeinsame Festlegung von Zielen und Prioritäten ein relativ wichtiges Handlungsfeld dar. Handlungsfelder, die mit der konkreten Durchführung der betrieblichen Weiterbildung zusammenhängen, werden weniger häufig genannt. Eine Absprache bei der Auswahl der Art der Weiterbildung, d.h., bei der Wahl der Lernform, findet nur in 38% der weiterbildenden Unternehmen mit einer Personalvertretung statt. Auch eine Kooperation der Betriebsparteien bei der Evaluierung der Ergebnisse von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen ist selten, ebenso wie

bei der Auswahl externer Weiterbildungsanbieter und der Festlegung des Weiterbildungsbudgets (vgl. Übersicht 39).

Übersicht 39: Handlungsfelder der betrieblichen Weiterbildung, an der die Personalvertretung normalerweise beteiligt ist (in % der weiterbildenden Unternehmen mit einer Personalvertretung).

Festlegung der Kriterien für die Auswahl von Teilnehmenden an Weiterbildungsmaßnahmen	78%
Themen der Weiterbildung	75%
Festlegung der Ziele und Prioritäten der betrieblichen Weiterbildung	60%
Art der Weiterbildung (z. B. interne oder externe Lehrveranstaltungen, etc.)	38%
Evaluierung/Bewertung der Ergebnisse von Weiterbildung	29%
Auswahl externer Weiterbildungsanbieter	15%
Festlegung des Weiterbildungsbudgets	11%

Quelle: CVTS4 ZUSATZERHEBUNG - Mehrfachnennungen

Wie Übersicht 41 zeigt, ist das Thema „Art der Weiterbildung“ kein wichtiges Handlungsfeld in der Kooperation der Betriebsparteien. In 30% der weiterbildenden Unternehmen mit einer Personalvertretung hat diese Einfluss auf die Auswahl der Lernformen betrieblicher Weiterbildung, insbesondere in Großunternehmen, weniger in kleineren Unternehmen. In den Unternehmen, in denen die Personalvertretung Einfluss auf die Auswahl der Lernformen hat, bezieht sich dieser vor allem auf externe und interne Lehrveranstaltungen (89% bzw. 88%). Aufgrund des eher formalen Charakters dieser Lernformen tangieren diese meistens direkt die Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung. Da bei der Planung und Durchführung von Unterweisungen und/oder Einarbeitungen neuer Mitarbeiter/-innen oftmals auch die Mitarbeit von anderen Beschäftigten notwendig ist, existiert auch bei dieser Lernform häufig eine Kooperation der Betriebsparteien (73%). Die restlichen Lernformen (Informationsveranstaltungen, selbstgesteuertes Lernen, Job-Rotation und/oder Austauschprogramme sowie Lern- und Qualitätszirkel) sind eher informell, die darüber hinaus eher arbeitsplatznah/arbeitsplatzintegriert für einzelne Beschäftigte realisiert werden. Sie sind daher deutlich weniger für Kooperation zwischen Betriebsparteien relevant (vgl. Übersicht 40).

Übersicht 40 : Einfluss der Arbeitnehmervertretung bei der Auswahl der Lernformen (in % der weiterbildenden Unternehmen mit einer Personalvertretung, die Einfluss auf die Auswahl der Lernformen haben).

Externe Lehrveranstaltungen	89%
Interne Lehrveranstaltungen	88%
Unterweisung und/oder Einarbeitung	73%
Informationsveranstaltungen	47%
Selbstgesteuertes Lernen	46%
Job-Rotation und/oder Austauschprogramme	44%
Lernzirkel und/oder Qualitätszirkel	35%

Quelle: CVTS4 ZUSATZERHEBUNG. Mehrfachnennungen

Überbetriebliche Kooperation in der betrieblichen Weiterbildung: Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass, im Unterschied zu tariflichen Lohnverhandlungen, die tariflichen Verhandlungen über berufliche Aus- und Weiterbildung für Unternehmen und Beschäftigte tendenziell eine Win-Win-Situation darstellen (STREECK ET AL. 1987). Eine Kooperation der Sozialpartner und möglicherweise darüber hinausgehende tarifliche Vereinbarungen über Finanzierungs-/Ko-Finanzierungsmodi erscheinen daher „leichter“ als im Bereich der Lohnverhandlungen. Tarifliche Weiterbildungspolitik und ihre mögliche Fondsfinanzierung bilden die Grundlage für eine koordinierte Verantwortlichkeit und Zusammenarbeit aller an der betrieblichen Weiterbildung beteiligten Akteure. In Deutschland existieren zurzeit nur in wenigen kleinen Branchen umlagefinanzierte Tariffonds. In der Durchführung gelten sie als unkompliziert und tragen gerade auch in klein- und mittelbetrieblich geprägten Branchen dazu bei, die Qualifizierung von Fachkräften nicht mehr als einzelbetriebliches Problem, sondern als Herausforderung für die gesamte Branche zu erkennen (MORAAL/BERGER 2013).

Die CVTS4-Haupterhebung und CVTS4-Zusatzerhebung weisen dann auch aus, dass in Deutschland in 10% bzw. 16% der weiterbildenden Unternehmen tarifvertragliche Vereinbarungen und/oder Betriebsvereinbarungen über betriebliche Weiterbildung existieren. In der CVTS4-Haupterhebung ist keine nähere Abgrenzung zwischen Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen vorgenommen worden. In der CVTS4-Zusatzerhebung wurde ermittelt, ob die Unternehmen im Jahr 2012 für Weiterbildungsaktivitäten Einnahmen aus umlagefinanzierten Fonds für Weiterbildungszwecke empfangen haben: dies trifft auf 18% der befragten weiterbildenden Unternehmen zu. Nach Unternehmensgröße gibt es keine großen Unterschiede. Umlagefinanzierte Fonds sind vor allem im Dienstleistungssektor verbreitet (22%), deutlich weniger im produzierenden Gewerbe (12%).

Literaturverzeichnis

BEHRINGER, Friederike; SCHÖNFELD, Gudrun: Lernen Erwachsener in Deutschland im europäischen Vergleich. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bielefeld 2014, S. 381-413

BERGER, Klaus; DECKER, Daniela; FOGOLIN, Angela; HUCKER, Tobias; MORAAL, Dick: Betriebliche Aus- und Weiterbildungsaktivitäten als Handlungsfeld von Arbeitnehmervertretungen - Selbstverständnis, Handlungsstrategien, Wirkungen. Abschlussbericht. Bonn 2013. URL: https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/fodb/data/documents/pdf/eb_23303.pdf (Abrufdatum: 6.10.2014)

CEDEFOP: Employer-provided vocational training in Europe. Evaluation and interpretation of the third European Continuing Vocational Training Survey. Research paper. Luxemburg 2010. - URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5502_en.pdf (Abrufdatum: 11.3.2010)

DTI: Job Mobility in the European Union: Optimising its Social and Economic Benefits. Final report. Brussels 2008. URL: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=514&langId=en (Abrufdatum: 22.4. 2013)

ELLGUTH, Peter; KOHAUT, Susanne: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2013. In: WSI-Mitteilungen 4/2014

EUROFOUND: Fifth European Working Survey (EWCS) Dublin 2011. URL: <http://eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/european-working-conditions-survey-2010> (Abrufdatum: 6.10.2014)

EUROSTAT (Hrsg.): Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen. Ergebnisse. 1994 (CVTS). Luxemburg 1997

EUROSTAT 2014: Eurostat-Datenbank. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (Abrufdatum: 25.3.2015)

EQAVET: URL: <https://www.deqa-vet.de/de/EQAVET-979.php> (Abrufdatum: 12.11.2014)

EQAVET/DEQAVET:URL: <https://www.deqa-vet.de/> (Abrufdatum: 12.11.2014)

GRUBER, Thomas; SABBAGH, Helena: Europäische Standards für die Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung und ihre nationale Umsetzung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 42 (2013) 2, S. 30-33

GRÜNEWALD, Uwe; MORAAL, Dick: Betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Gesamtbericht. Ergebnisse aus drei empirischen Erhebungsstufen einer Unternehmensbefragung im Rahmen des EG-Aktionsprogrammes FORCE. Bielefeld 1996

GRÜNEWALD, Uwe; MORAAL, Dick: Betriebliche Weiterbildung in Deutschland – fit für Europa? Ergebnisse der zweiten europäischen Weiterbildungserhebung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 31 (2002) 3, S. 18-23

GRÜNEWALD, Uwe; MORAAL, Dick; SCHÖNFELD, Gudrun (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa. Bielefeld 2003

HARNEY, Klaus: Handlungslogik der betrieblichen Weiterbildung. Stuttgart 1998

JÜRGENS, Ulrich; LIPPERT, Inge: Corporate Governance und Arbeitnehmerbeteiligung in den Spielarten des Kapitalismus: Pfade der Unternehmensentwicklung in der Automobilzulieferindustrie in Deutschland, Schweden und den USA. Berlin 2012

LIEBHART, Christian: Mitarbeiterbindung: Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung. Hamburg 2009

MORAAL, Dick: Berufliche Weiterbildung in Deutschland. Bonn 2007. - URL: <http://www.bibb.de/de/30130.htm> (Abrufdatum: 1. 8.2007)

MORAAL, Dick: Differenzierte Förderung älterer Beschäftigter angesichts demografischer Herausforderungen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 38 (2009) 1, S. 34-37

MORAAL, Dick: Nationale Zusatzerhebung zur vierten europäischen Weiterbildungserhebung in Unternehmen (CVTS4-Zusatzerhebung) – Projektbeschreibung. Bonn 2013. URL: <https://www2.bibb.de/bibbtools/de/ssl/dapro.php?proj=2.3.304> (Abrufdatum: 25.3.2015)

MORAAL, Dick; BERGER, Klaus: Berufliche Weiterbildung: Ursachen möglicher Unterinvestitionen und Anreize für Betriebe und Beschäftigte. Teil 4: Tarifliche Weiterbildungspolitik in Deutschland und in den Niederlanden Abschlussbericht. Bonn 2013. URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/so_23301_eb_Teil_4.pdf (Abrufdatum 10.10.2013)

MORAAL, Dick; SCHÖNFELD, Gudrun: Geschichte und Entwicklung der Erhebungen über die betriebliche Weiterbildung (CVTS) in Europa und Deutschland. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik Beiheft 22 (2009), S. 15-33

MORAAL, Dick; SCHÖNFELD, Gudrun: Demographic changes and challenges in Europe with special focus on Germany. In: CEDEFOP (Hrsg.): Working and ageing. Guidance and counselling for mature learners. Luxemburg 2011, S. 43-66

MORAAL, Dick u. a.: Ein Blick hinter die Kulissen der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland. Daten und Fakten der nationalen CVTS3-Zusatzerhebung. BIBB Report Nr. 7 (2009). - URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_07.pdf (Abrufdatum: 26.1.2009)

MIDDELDORF, Ida: Personalbindung im demografischen Wandel: Die entscheidende Rolle der Mitarbeiterbindung für den Unternehmenserfolg. Hamburg 2011

MÜLLER, Norman: Berufliche Weiterbildung: Ursachen möglicher Unterinvestitionen und Anreize für Betriebe und Beschäftigte. Bonn 2013. URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/so_23301_0_Kurzzusammenfassung.pdf (Abrufdatum: 10.11.2014)

MÜLLER, Norman: Does CVT of firms in Germany suffer from poaching? In: Empirical Research in Vocational Education and Training, 6 (2014) 1. URL: <http://www.ervet-journal.com/content/pdf/1877-6345-6-1.pdf> (Abrufdatum: 27.3.2015)

OECD: Datenbank OECD.STATEXTRACS. Paris 2014. URL: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE_AVE (Abrufdatum: 21.06.2014)

SCHÖNFELD, Gudrun; BEHRINGER, Friederike: Betriebliche Weiterbildung im europäischen Vergleich. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2012. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bielefeld 2012, S. 296-300

SEVERING, Eckart; STAHL, Thomas: Qualitätssicherung in der betrieblichen Weiterbildung – Fallstudien aus Europa. In: Grundlagen der Weiterbildung 3/1995, S. 161–165. URL: http://www.fbb.de/uploads/tx_ffbb/qualitaet_fallstudien.pdf (Abrufdatum: 2.2.2012)

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen. Vierte europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS4). Wiesbaden 2013

STATISTISCHES BUNDESAMT: Atypische Beschäftigung 2013 weiter rückläufig. Pressemitteilung Nr. 418 vom 26.11.2014. Wiesbaden 2014. URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/11/PD14_418_132.html (Abrufdatum: 20.3.2015)

STREECK, W.; Van Hilbert, J.; Kevelaer, K. H.; Maier, F.; Weber, H.: Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung. Die Rolle der Sozialpartner in der Ausbildung und beruflichen Weiterbildung in der BR Deutschland. Berlin 1987