

Berufliche Weiterbildung in der Praxis

**Umsetzung, Herausforderungen
und Stellenwert**

Manuel Kaiser | Tim Beichter | Norma Bräutigam

Inhalt

Management Summary	4
1. Einleitung	5
1.1 Berufliche Weiterbildung in der Transformation	5
1.2 Hintergrund und Zielsetzung der Studie	6
2. Forschungsmethodik	7
2.1 Hintergrund zur Stichprobe	7
2.2 Struktur der Online-Umfrage	7
3. Ergebnisse der Umfrage	8
3.1 Metainformationen zur Stichprobe	8
3.2 Ergebnisse der zentralen Umfrage	9
3.3 Detailanalysen mit Teilstichproben	12
4. Zusammenfassung und Handlungsfelder für Wissenschaft und Praxis	14
4.1 Zusammenfassung der Schlüsselergebnisse und Einteilung in Handlungsfelder ...	14
4.2 Allgemeine Handlungsempfehlungen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung	16
Literatur	17
Impressum	19

Management Summary

Berufliche Weiterbildung spielt eine entscheidende Rolle, um Mitarbeitende auf zukünftige Aufgaben im beruflichen Umfeld vorzubereiten und mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten. Inhalte, die während der Lehrzeit oder des Studiums erlernt wurden, müssen kontinuierlich an neue Aufgaben und Herausforderungen angepasst und erweitert werden.

Um die Bedeutung und Organisation der beruflichen Weiterbildung zu erfassen, wurde im Juli 2024 eine Umfrage mit 16 Fragen durchgeführt, an der 50 Personen teilgenommen und den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Ziel dieses Whitepapers ist es, Einblicke in folgende Leitfragen zu geben:

- Welche Rolle spielt lebenslanges Lernen und berufliche Weiterbildung für die Lernenden?
- Wie nehmen Lernende die berufliche Weiterbildung in ihrer Organisation wahr?
- Was sind aus Sicht der Lernenden aktuelle Herausforderungen in der beruflichen Weiterbildung?

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass es in vielen Unternehmen entweder an klar definierten Weiterbildungsstrategien mangelt oder diese nicht ausreichend kommuniziert werden. Zu den größten Herausforderungen zählen mangelnde Zeit für Weiterbildung und hohe Kosten, was die Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen hemmt. Zudem sind sich viele Mitarbeitende ihrer eigenen Kompetenzlücken nicht bewusst, was die gezielte Weiterbildung zusätzlich erschwert.

Trotz dieser Herausforderungen erachten 84 Prozent der Befragten lebenslanges Lernen als sehr wichtig. Eine detaillierte Analyse zeigt jedoch, dass Führungskräfte tendenziell zufriedener mit den aktuellen Weiterbildungsangeboten sind, während Fachkräfte eher neutral oder unzufrieden sind. Darüber hinaus sind die Befragten aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zufriedener, im Vergleich zu den Befragten aus Großunternehmen.

Insgesamt unterstreicht dieses Whitepaper die Notwendigkeit, Weiterbildungsstrategien eindeutig zu definieren und ebenso innerhalb der Organisation zu kommunizieren. Ebenso ist es notwendig, dass Weiterbildungsstrategien die Herausforderungen von Zeit- und Kostendruck adressieren und mit Lösungen entgegenwirken.

Als Ergebnis lassen sich hierfür auch weitere, insbesondere praxisnahe Themen und Fragestellungen ableiten, die in weiteren Studien betrachtet werden sollten:

- Wie werden Weiterbildungsstrategien in Unternehmen kommuniziert und transparent gemacht?
- Was sind Erfolgsfaktoren für die Kommunikation einer Weiterbildungsstrategie?
- Welche Lösungsansätze können entwickelt werden, um Zeitprobleme bei der Nutzung von Weiterbildungsmaßnahmen zu überwinden?
- Welche Anforderungen stellen Lernende an Weiterbildungsangebote, um diese möglichst praxisnah nutzen zu können?

1. Einleitung

1.1 Berufliche Weiterbildung in der Transformation

Lernen im beruflichen Alltag ist ein wichtiger Bestandteil für die Organisationsentwicklung und zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Denn vernetzte Wertschöpfungsstrukturen, technologische Trends, globaler Wettbewerb und insgesamt der Innovationsdruck verändern Geschäftsmodelle und damit auch die Anforderungen und Kompetenzbedarfe bei den Mitarbeitenden. Was es notwendig macht, dass über entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen die Kompetenzen regelmäßig ein »Update« erhalten (Beichter und Kaiser 2023; Lindner-Lohmann et al. 2023). Durch diesen Transformationsdruck zählen Investments in den Funktionsbereich der Personalentwicklung zu strategischen Handlungsfeldern für Organisationen (WEF 2023; vgl. Abbildung 1).

Darüber hinaus befinden sich Organisationen nicht nur im Wettbewerb um Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen, sondern auch im Wettbewerb um die besten Talente und Mitarbeitenden. Diese Situation wird in der akademischen Literatur auch unter dem Begriff »War for Talents« diskutiert (Achouri 2015). Das führt dazu, dass sich Organisationen auch als Arbeitgebermarke so positionieren müssen, um von außen und innen als attraktiv wahrgenommen zu werden (Lindner-Lohmann et al. 2023). Und auch hier kommt Weiterbildung ins Spiel, da Möglichkeiten zur individuellen Weiterentwicklung diese Arbeitgebermarke positiv unterstützen können (Hays 2023). Außerdem verändert der Fachkräftemangel die Verfügbarkeit von Spezialistinnen und Spezialisten (FAZ und Cornerstone 2022, 2023). Was auch die Bedeutung von beruflicher Weiterbildung weiter stärkt (Bitkom und HR Pepper 2022).

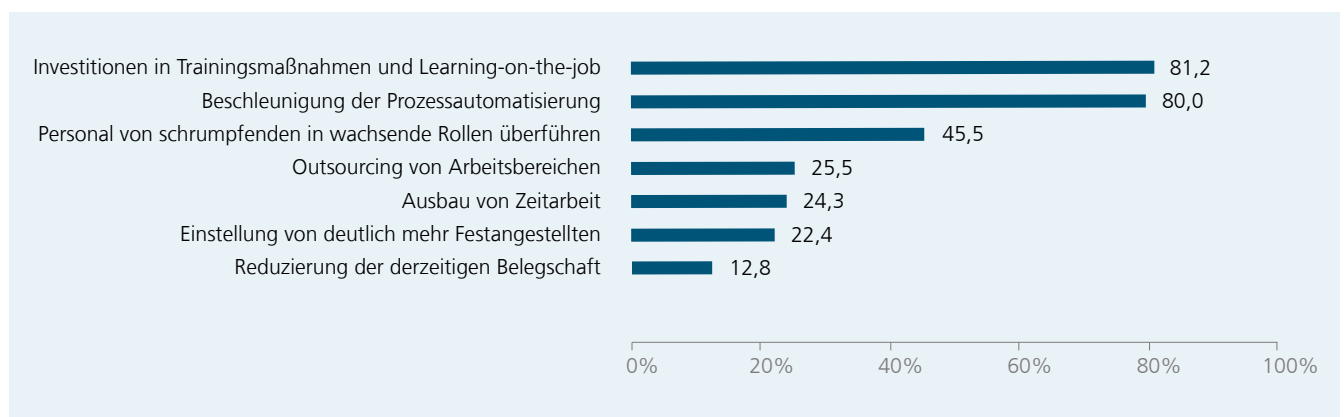


Abbildung 1: Geplante Personalstrategien in Unternehmen bis 2027 (Quelle: WEF 2023).

Ein weiterer Bereich, der in jüngster Zeit zunehmend in den Fokus von Studien und Publikationen rückt, adressiert »Future Skills« für Organisationen und das Personal (z. B. AgenturQ 2021, 2024; Stifterverband 2021; WEF 2023). Ziel ist es dabei häufig, Unternehmen oder Branchen entsprechende Zukunftskompetenzen aufzuzeigen und hier Handlungsfelder möglichst frühzeitig offenzulegen. Denn daraus lassen sich wiederum die entsprechenden Kompetenzbedarfe ableiten, was dann in möglichen Qualifizierungsmaßnahmen münden kann.

Diese Ausführungen verdeutlichen somit auch die Relevanz und Aktualität von beruflicher Weiterbildung als Zukunftsthema in Wissenschaft und Praxis. Und doch gibt es in der Organisation und Umsetzung diverse Unterschiede und Herausforderungen, wie die nachfolgenden Beispiele exemplarisch zeigen:

- Der Salesforce Digital Skills Index (2022) zeigt an, dass sich in Deutschland 28 Prozent der teilnehmenden Personen für die nächsten Jahre sehr gut vorbereitet sehen, was den Bereich der digitalen Kompetenzen betrifft. Der Wert auf globaler Ebene liegt in dieser Kategorie bei 34 Prozent.
- In einer Studie von FAZ und Cornerstone (2022) nennen 11 Prozent der Unternehmen Weiterbildung als eine von mehreren Herausforderungen, die sie bewältigen müssen, wenn Mitarbeitende an das Unternehmen gebunden werden sollen. Verbesserungen im Bereich der Weiterbildung können somit auch die Mitarbeiterbindung verstärken.
- Eine Weiterbildungsstudie von Bitkom und HR Pepper (2023) zeigt, dass bei 58 Prozent der Mitarbeitenden Unklarheit darüber herrscht, ob das Unternehmen eine Weiterbildungsstrategie hat.
- Die Bertelsmann Stiftung (2024) zeigt in einer aktuellen Veröffentlichung, dass auf Expertenstufe 25,8 Prozent sich weiterbilden wollen, jedoch nur 10,8 Prozent hierfür tatsächlich einen Umsetzungsplan haben.

1.2 Hintergrund und Zielsetzung der Studie

Der vorherige Abschnitt hat bereits exemplarisch aufgezeigt, wie wichtig berufliche Weiterbildung in verschiedenen Bereichen ist. Es wurde ebenfalls deutlich, dass es noch diverse Herausforderungen und Unterschiede in der Umsetzung gibt. Aus diesem Grund widmet sich diese Studie verschiedenen Themenfeldern der beruflichen Weiterbildung und orientiert sich dabei an den folgenden Leitfragen:

Welche Rolle spielt lebenslanges Lernen und berufliche Weiterbildung für die Lernenden?

Lebenslanges Lernen ist ein zentraler Aspekt der modernen Arbeitswelt. Diese Frage untersucht, wie stark Lernende die Notwendigkeit und den Wert kontinuierlicher Weiterbildung erkennen und inwieweit sie sich selbst als Teil dieses Prozesses sehen. Es wird beleuchtet, welchen Stellenwert die berufliche Weiterbildung in ihrer Arbeit einnimmt, wie zufrieden die Lernenden mit den Weiterbildungsaktivitäten sind, und wie sie die Rolle der beruflichen Weiterbildung in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung einschätzen.

Wie nehmen Lernende die berufliche Weiterbildung in ihrer Organisation wahr?

Diese Frage zielt darauf ab, die Perspektiven der Lernenden auf die von ihren Organisationen angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen zu erfassen. Es wird untersucht, inwiefern die Lernenden die vorhandenen Angebote als hilfreich und zugänglich empfinden, wie viel Zeit sie mit Weiterbildungsaktivitäten verbringen und ob diese in eine organisationsweite Strategie eingebettet sind.

Was sind aus Sicht der Lernenden aktuelle Herausforderungen in der beruflichen Weiterbildung?

Hier wird der Fokus auf die Schwierigkeiten gelegt, denen Lernende in Bezug auf ihre berufliche Weiterbildung begegnen. Dies umfasst mögliche Hindernisse wie Zeitmangel, finanzielle Hürden, mangelnde Relevanz der angebotenen Kurse, sowie technologische und methodische Herausforderungen. Die Studie soll aufzeigen, welche Faktoren die Teilnahme und den Erfolg in Weiterbildungsprogrammen beeinträchtigen und welche Verbesserungen aus Sicht der Lernenden notwendig wären.

2. Forschungsmethodik

2.1 Hintergrund zur Stichprobe

Zur Beantwortung der übergeordneten Leitfragen wurde ein Fraunhofer-Umfragetool verwendet und darüber eine digitale Umfrage entwickelt. Diese wurde anschließend über den Projektnewsletter zu Global Upskill, sowie dessen Social-Media-Präsenz (LinkedIn), im Juli 2024, kommuniziert und zugänglich gemacht. Insgesamt haben sich 67 Personen die Umfrage im Detail angesehen und mitgemacht, wovon 50 Personen den Fragenkatalog vollständig ausgefüllt haben. Daher bilden diese vollständig ausgefüllten Fragebögen die finale Stichprobe für dieses Whitepaper.

2.2 Struktur der Online-Umfrage

Die Struktur der Umfrage ist so aufgebaut, dass im ersten Schritt Hintergrundinformationen zur Person, sowie deren Organisation abgefragt werden. Ähnlich wie in anderen Publikationen (z. B. Keicher et al. 2024) hat das zum Ziel, weitere Informationen über die befragten Personen zu erhalten und die finale Stichprobe in weitere Teilstichproben einteilen zu können. Anschließend orientieren sich die Fragen an den zuvor erwähnten Leitfragen. So werden im ersten Schritt Fragen gestellt, die die Rolle der beruflichen Weiterbildung und dessen Stellenwert aus Perspektive der Befragten zeigen sollen. Anschließend wird dies auf die organisationale Ebene übertragen, indem Fragen folgen, die die Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung in den jeweiligen Unternehmen betrachten. Der letzte Fragebereich erfasst, die Herausforderungen aus Sicht der Befragten. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die gestellten Fragen.

Kategorie	Fragen
Meta-informationen	Welche Position bekleiden Sie in Ihrem Unternehmen?
	Wie groß ist das Unternehmen, in dem Sie beschäftigt sind?
	In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?
	Wie hoch ist Ihr Jahresumsatz?
	Wo haben Sie Ihren Unternehmenssitz?
	In welchem Bundesland liegt Ihr Unternehmenssitz?
Persönliche Ebene	Bitte geben Sie Ihr Geschlecht hier an
	Welchen Stellenwert hat lebenslanges Lernen für Sie persönlich?
	Wann haben Sie zuletzt an einer Maßnahme (z. B. Seminar, Online-Training) zur beruflichen Weiterbildung teilgenommen?
Organisationale Ebene	Wie nehmen Sie den Stellenwert für Personalentwicklung und berufliches Lernen in Ihrem Unternehmen wahr?
	Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Weiterbildungsstrategie?
	Wie zufrieden sind Sie mit den derzeitigen Maßnahmen zur Weiterbildung in Ihrem Unternehmen?
	Haben Sie Möglichkeiten, das Erlernte in Ihrer beruflichen Praxis umzusetzen?
	Wie viele Tage Weiterbildung haben Sie in den letzten 12 Monaten in Anspruch genommen?
Organisationale Ebene	Was sind für Sie die größten Herausforderungen bei der Nutzung von Weiterbildungsangeboten?

Tabelle 1: Übersicht zum Fragebogen.

3. Ergebnisse der Umfrage

3.1 Metainformationen zur Stichprobe

Wie im Kapitel 3 Methodik bereits erwähnt, haben 50 Personen die Umfrage komplett abgeschlossen, was daher unsere finale Stichprobe darstellt. Die Metainformationen der Stichprobe werden nun nachfolgend dargestellt.

Die befragten Personen kommen aus unterschiedlichen Ebenen und Verantwortlichkeiten innerhalb von Organisationen (vgl. Abbildung 2). 40 Prozent ordnen sich der Position einer Fachkraft zu, während sich 46 Prozent einer Führungsposition zuordnen, wie Bereichsleitung, Führungskraft oder Geschäftsführung. Dieses differenzierte Bild ermöglicht es in der weiteren Auswertung auch, weitere Unterschiede zwischen Fachkräften und Führungspositionen zu untersuchen, indem Teilstichproben gebildet werden. Darüber hinaus haben auch Selbstständige bzw. Freiberufliche an der Umfrage teilgenommen (8 Prozent).

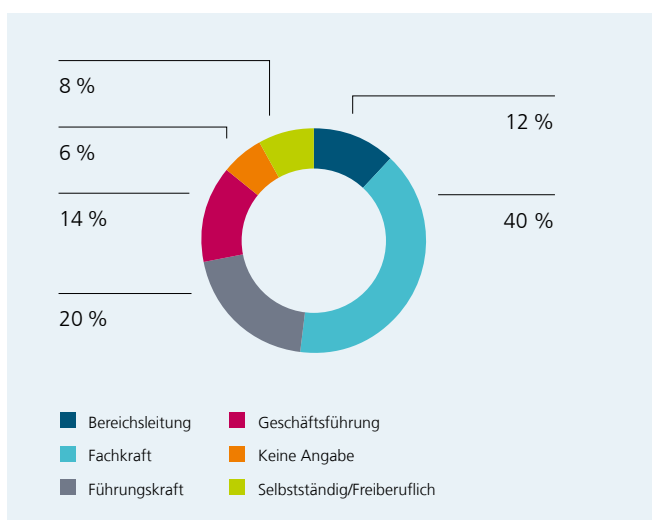


Abbildung 2: Positionen der Umfrage-Teilnehmenden (Welche Position bekleiden Sie in Ihrem Unternehmen?; n = 50).

Darüber hinaus wurde nach der Unternehmensgröße gefragt (vgl. Abbildung 3). Auf Basis dieser Frage zeigen die Ergebnisse, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen (54 Prozent) unter 250 Mitarbeitende beschäftigen. Die beiden Kategorien mit den häufigsten Nennungen sind zum einen 0-10 Mitarbeitende mit 24 Prozent und 501 – 2000 Mitarbeitende mit 20 Prozent. Auch Unternehmen mit mehr als 10000 Mitarbeitenden sind mit insgesamt 14 Prozent in der Stichprobe vertreten.

Bei den Branchen zeigt sich insgesamt ein sehr differenziertes Bild, da die 50 Befragten ihre Unternehmen in 10 unterschiedlichen Branchen einordnen (vgl. Abbildung 4). Zu den häufigsten Nennungen zählen die Branche Bildung, Lehre, Hochschule und Schule mit 22 Prozent, gefolgt von Metall, Elektro und Maschinenbau mit 20 Prozent sowie Consulting und Beratung mit 16 Prozent.

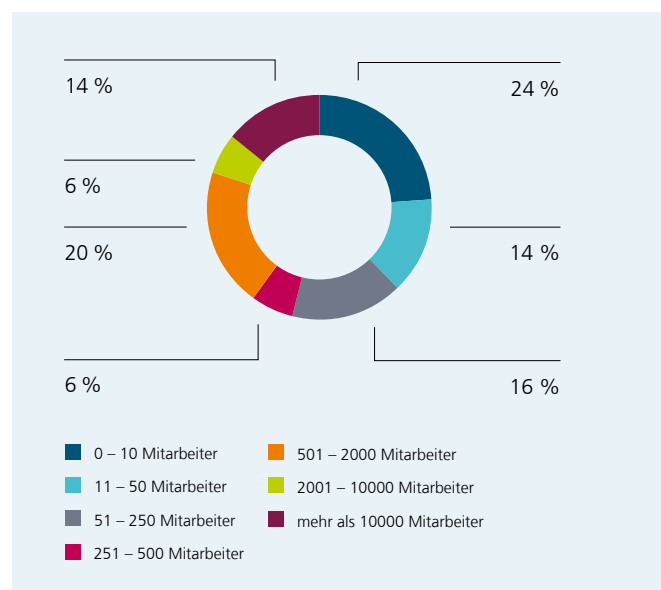


Abbildung 3: Unternehmensgröße der Umfrage-Teilnehmenden (Wie groß ist das Unternehmen, in dem Sie beschäftigt sind?; n = 50.)

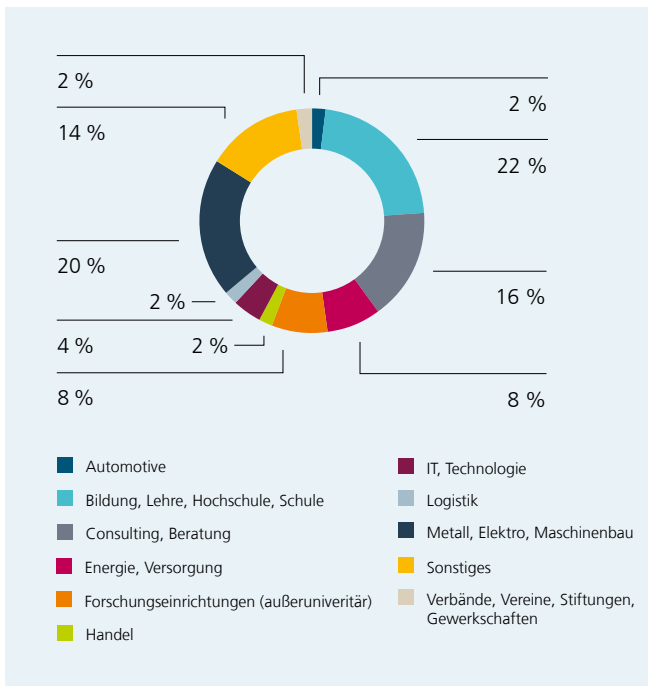


Abbildung 4: Industriezweige der Umfrage-Teilnehmenden (In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?; n = 50).

Bei den Umsätzen zeigt sich ebenfalls ein heterogenes Bild (vgl. Abbildung 5). Während 20 Prozent der Befragten in Organisationen tätig sind, die einen Jahresumsatz von unter 0,5 Millionen Euro erzielen, folgen mit 16 Prozent Organisationen, die über 500 Millionen Euro erzielen.

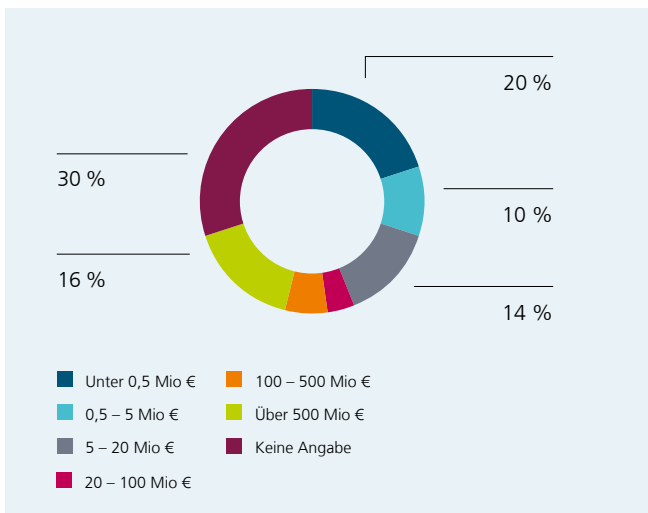


Abbildung 5: Umsatz der Organisationen (Wie hoch ist Ihr Jahresumsatz?; n = 50).

Bei den Befragten Personen haben 58 Prozent als Geschlecht männlich ausgewählt und 36 Prozent weiblich. 6 Prozent haben dazu keine Angabe gemacht (vgl. Abbildung 6).

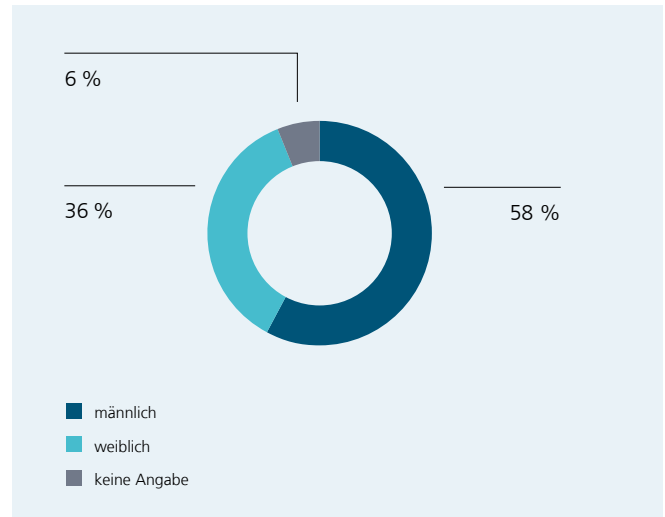


Abbildung 6: Geschlechtsangaben der Umfrage-Teilnehmenden (Bitte geben Sie Ihr Geschlecht hier an; n = 50).

3.2 Ergebnisse der zentralen Umfrage

In der ersten inhaltlichen Frage wurden die Befragten Personen gebeten, den Stellenwert von lebenslangem Lernen aus persönlicher Sicht einzuordnen (vgl. Abbildung 7). Hier zeigen die Ergebnisse ein deutliches Bild, da insgesamt 84 Prozent dies mit sehr wichtig beantwortet haben. Die weiteren 16 Prozent haben es darüber hinaus als wichtig erachtet.

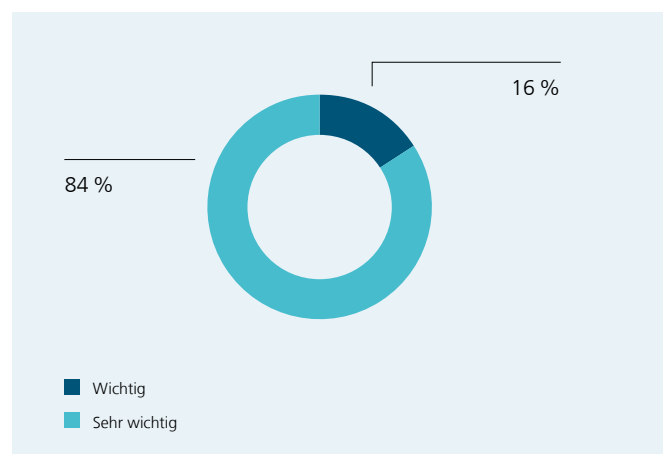


Abbildung 7: Stellenwert von beruflicher Weiterbildung für die Umfrage-Teilnehmenden (Welchen Stellenwert hat lebenslanges Lernen für Sie persönlich?; n = 50).

Dass sich dieser wichtige Stellenwert von beruflicher Weiterbildung auch in der Umsetzung zeigt, wird durch die Frage nach der letzten Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme gestärkt (vgl. Abbildung 8). Hier haben 68 Prozent angegeben, dass sie innerhalb der letzten 4 Wochen vor der Befragung an einer Maßnahme (z. B. Seminar, Online-Training) teilgenommen haben.

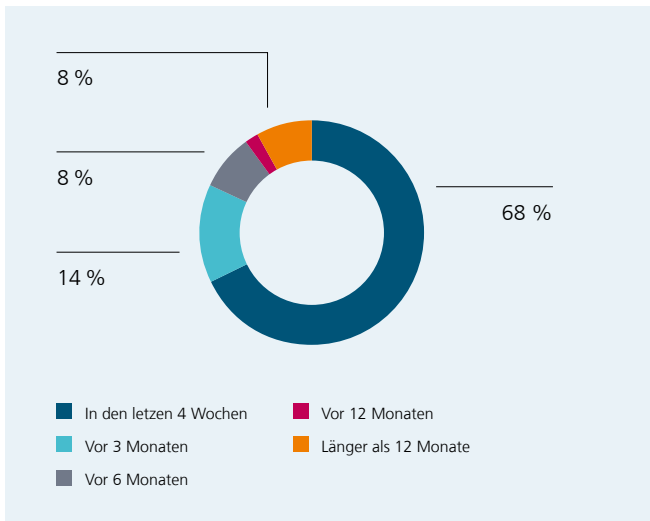


Abbildung 8: Letzte Teilnahme an einer Weiterbildung der Umfrage-Teilnehmenden (Wann haben Sie zuletzt an einer Maßnahme (z. B. Seminar, Online-Training) zur beruflichen Weiterbildung teilgenommen?; n = 50).

Blicken wir vom persönlichen Stellenwert zur Wahrnehmung beruflichen Lernens innerhalb der eigenen Organisation, werden die Ergebnisse differenzierter. Hier ordnen 74 Prozent den wahrgenommenen Stellenwert als sehr wichtig oder wichtig ein. Jedoch sagen auch 10 Prozent, dass es weniger wichtig ist und 16 Prozent bewerten ihn als neutral (vgl. Abbildung 9).

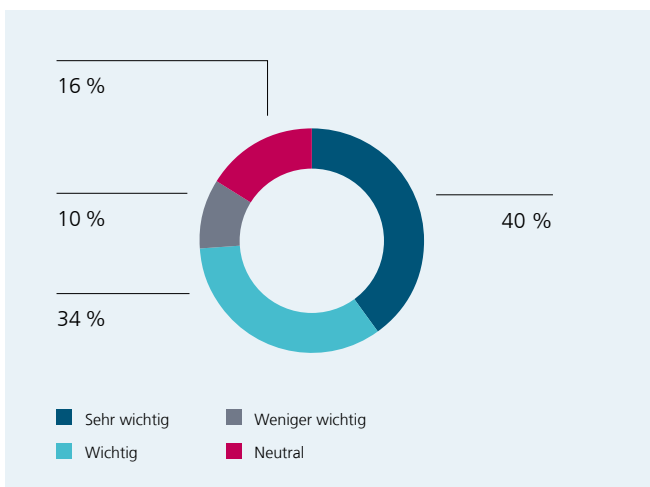


Abbildung 9: Wahrgenommener Stellenwert von beruflichem Lernen in der eigenen Organisation der Umfrage-Teilnehmenden (Wie nehmen Sie den Stellenwert für Personalentwicklung und berufliches Lernen in Ihrem Unternehmen wahr?; n = 50).

Eine ähnliche Differenzierung zeigt sich auch bei der Frage, ob es in den Unternehmen der Befragten eine Weiterbildungsstrategie gibt (vgl. Abbildung 10). Hierauf hat die Mehrheit (56 Prozent) mit Nein geantwortet. Während 44 Prozent angeben, in ihrem Unternehmen eine Weiterbildungsstrategie zu haben.

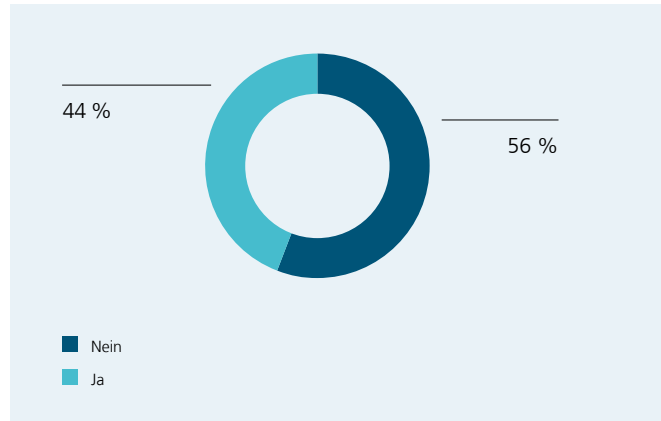


Abbildung 10: Weiterbildungsstrategien in den Organisationen der Umfrage-Teilnehmenden (Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Weiterbildungsstrategie?; n = 50).

Bei der Zufriedenheit mit den derzeitigen Weiterbildungsmaßnahmen zeigen sich mit 48 Prozent nahezu die Hälfte der Befragten sehr zufrieden oder zufrieden, während 40 Prozent hier mit neutral antworten und 12 Prozent derzeit unzufrieden sind (vgl. Abbildung 11).

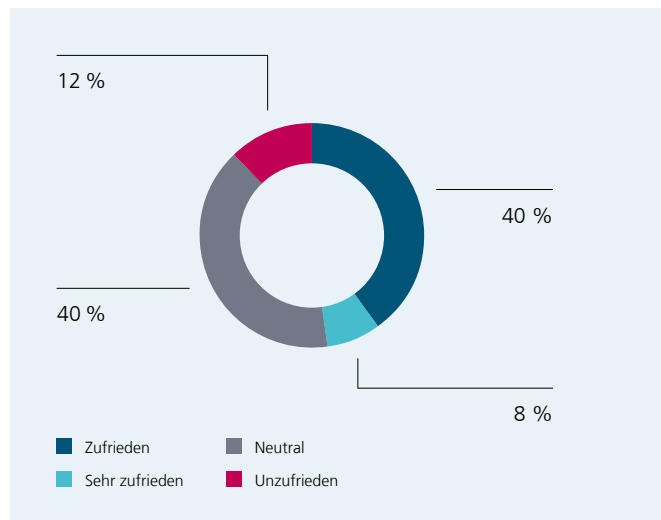


Abbildung 11: Zufriedenheit der Umfrage-Teilnehmenden (Wie zufrieden sind Sie mit den derzeitigen Maßnahmen zur Weiterbildung in Ihrem Unternehmen?; n = 50).

Neben der Frage nach den Weiterbildungsstrategien und der Zufriedenheit mit den Maßnahmen in den Unternehmen wurden die Teilnehmenden auch befragt, inwieweit Sie das Gelernte in ihrer täglichen Praxis umsetzen können (vgl. Abbildung 12). Hier zeigt sich, dass die Lerninhalte teilweise (40 Prozent) oder in hohem Maße (40 Prozent) in der Praxis Anwendung finden.

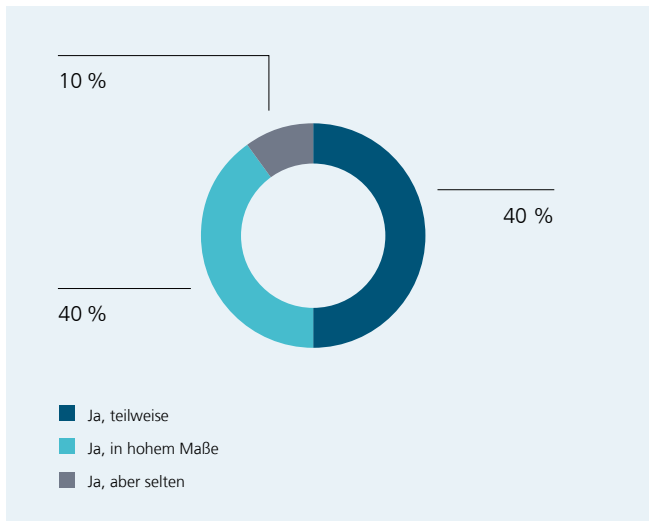


Abbildung 12: Weiterbildungsstrategien in den Organisationen der Umfrage-Teilnehmenden (Haben Sie Möglichkeiten, das Erlernete in Ihrer beruflichen Praxis umzusetzen?; n = 50).

Bei der Frage nach den Weiterbildungstagen in den vergangenen 12 Monaten wurden den Teilnehmenden ein Freitext-Feld zur Verfügung gestellt. Hier gaben insgesamt 44 Personen einen konkreten Wert ein. Daraus ergab sich ein Minimum-Wert von 0 (insgesamt 5-mal erwähnt) und ein Maximum-Wert von 40 (1-mal erwähnt). Der Mittelwert liegt bei 7,77 Weiterbildungstagen in den vergangenen 12 Monaten (vgl. Abbildung 13).

In einer weiteren Frage wurden die Teilnehmenden aufgefordert, ihre Herausforderungen bei der Inanspruchnahme von Weiterbildungsmaßnahmen zu benennen (vgl. Abbildung 14). Hier zählen der Zeitmangel (31 Nennungen), sowie hohe Kosten (23 Nennungen) zu den am häufigsten ausgewählten Antworten. Außerdem deuten die Antworten daraufhin, dass Kenntnisse über die individuellen Kompetenzlücken für Lernende eine Herausforderung darstellt (10 Nennungen). Darüber hinaus sind unzureichende Kenntnisse über mögliche Angebote, ein Mangel passender Angebote sowie die mangelnde Praxisnähe weitere Herausforderungen (jeweils 9 Nennungen).

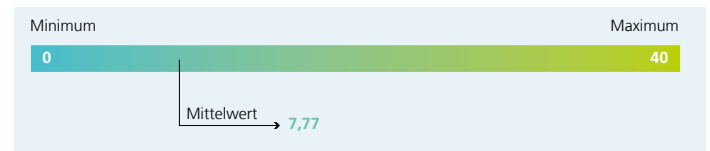


Abbildung 13: Weiterbildungstage der Umfrage-Teilnehmenden in den letzten 12 Monaten (Wie viele Tage Weiterbildung haben Sie in den letzten 12 Monaten in Anspruch genommen?; n = 44).

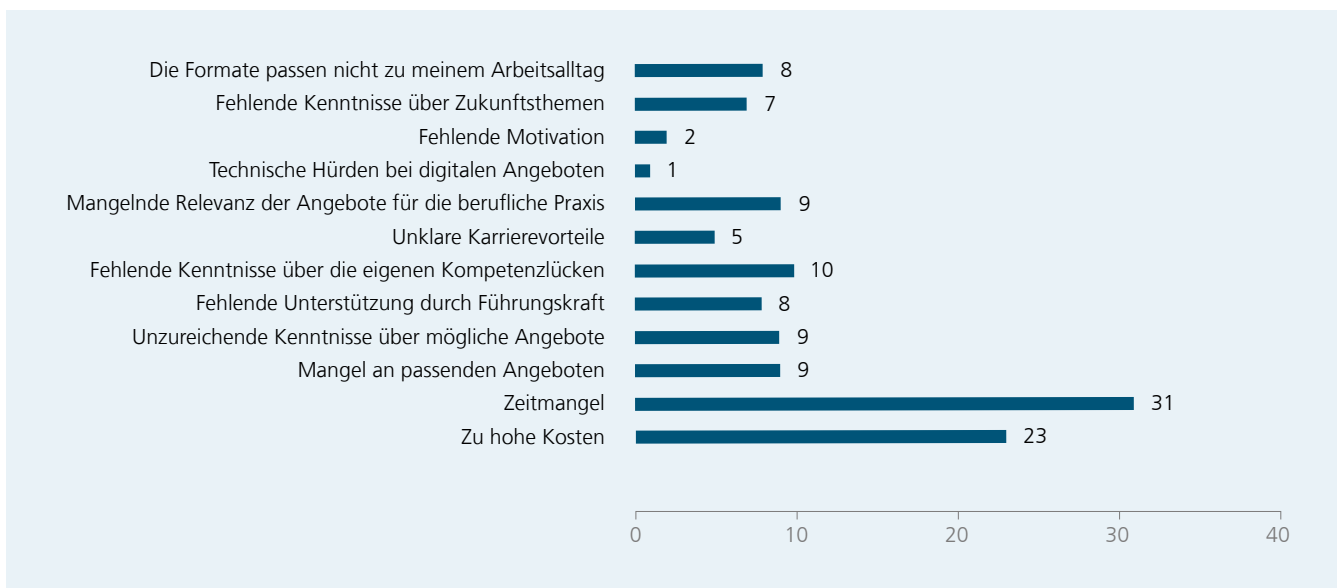


Abbildung 14: Herausforderungen für die Umfrage-Teilnehmenden (Was sind für Sie die größten Herausforderungen bei der Nutzung von Weiterbildungsangeboten?; Mehrfachnennungen möglich; n = 50).

3.3 Detailanalysen mit Teilstichproben

In einer vertiefenden Analyse wurde die Stichprobe aufgeteilt, nach Fachkräften und Führungspositionen. Für die Führungspositionen wurden die Antworten von Bereichsleiter, Führungskraft, Geschäftsführung zusammengefasst. Insgesamt umfasst diese Teilstichprobe 43 Befragte, da u. a. Selbstständige und Freiberufler hier exkludiert wurden. 20 Personen lassen sich als Fachkraft einordnen und 23 als Führungsposition.

Die Ergebnisse dieser Detailanalyse zeigen eine differenzierte Sichtweise auf die Zufriedenheit von beruflicher Weiterbildung (vgl. Abbildung 15). Während 43 Prozent der Führungspositionen mit der Weiterbildung in ihrem Unternehmen zufrieden sind, antworten lediglich 25 Prozent der Fachkräfte mit zufrieden. Außerdem geben 25 Prozent der Fachkräfte an, dass sie mit den Maßnahmen unzufrieden sind, während diese Antwortmöglichkeit mit 4 Prozent bei den Führungspositionen ausgewählt wird.

Unterschiede zwischen den einzelnen Positionen zeigen sich ebenfalls in der Bekanntheit einer Weiterbildungsstrategie (vgl. Abbildung 16). Hier zeigen die Antworten der Führungskräfte ein nahezu ausgeglichenes Bild (52 Prozent ist eine Weiterbildungsstrategie bekannt), während 75 Prozent der Fachkräfte angeben, dass ihre Organisation keine Strategie zur beruflichen Weiterbildung hat.

In einer weiteren Detailanalyse wurde die gesamte Stichprobe nach den Unternehmensgrößen aufgeteilt, sodass Unternehmen bis einschließlich 250 Angestellte als kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) klassifiziert werden und alle darüber als Großunternehmen. Dies ergab eine Aufteilung 27 KMUs und 23 Großunternehmen. In der Zufriedenheit zeigt sich, dass die Befragten aus KMUs zufriedener sind (11 Prozent sehr zufrieden; 48 Prozent zufrieden), als diejenigen, die sich Großunternehmen zuordnen (4 Prozent sehr zufrieden; 30 Prozent zufrieden). Demgegenüber steht auch eine geringere Unzufriedenheit bei den KMU Angehörigen (7 Prozent), im Vergleich zu den Personen aus Großunternehmen (17 Prozent). Bei der Frage nach der Weiterbildungsstrategie zeigt sich ein Unterschied zwischen KMU und Großunternehmen. Bei den KMUs ist die Auswertung nahezu ausgeglichen. So geben 48 Prozent an, dass ihr Unternehmen eine Weiterbildungsstrategie hat und 52 Prozent antworten hier mit nein. Bei den Großunternehmen ist diese Differenz zwischen den Antworten deutlicher, da 61 Prozent keine Weiterbildungsstrategie haben.

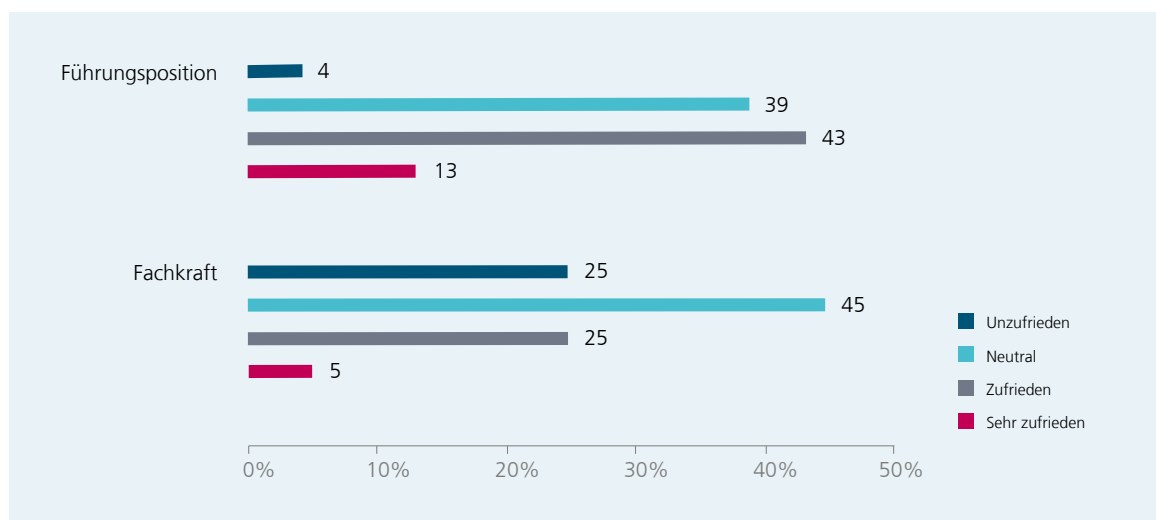


Abbildung 15: Zufriedenheit der Umfrage-Teilnehmenden unterschieden nach Position (Wie zufrieden sind Sie mit den derzeitigen Maßnahmen zur Weiterbildung in Ihrem Unternehmen?; n = 43).

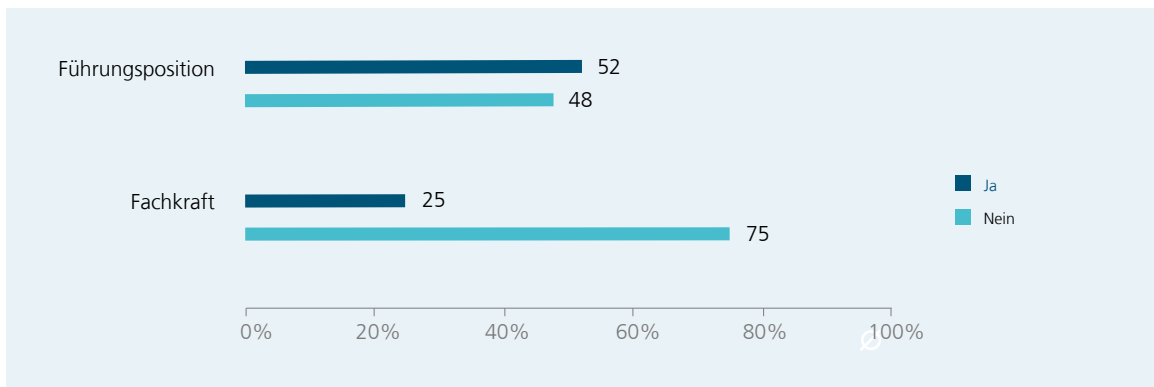


Abbildung 16: Weiterbildungsstrategien in den Organisationen unterschieden nach Position (Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Weiterbildungsstrategie?; n = 43).

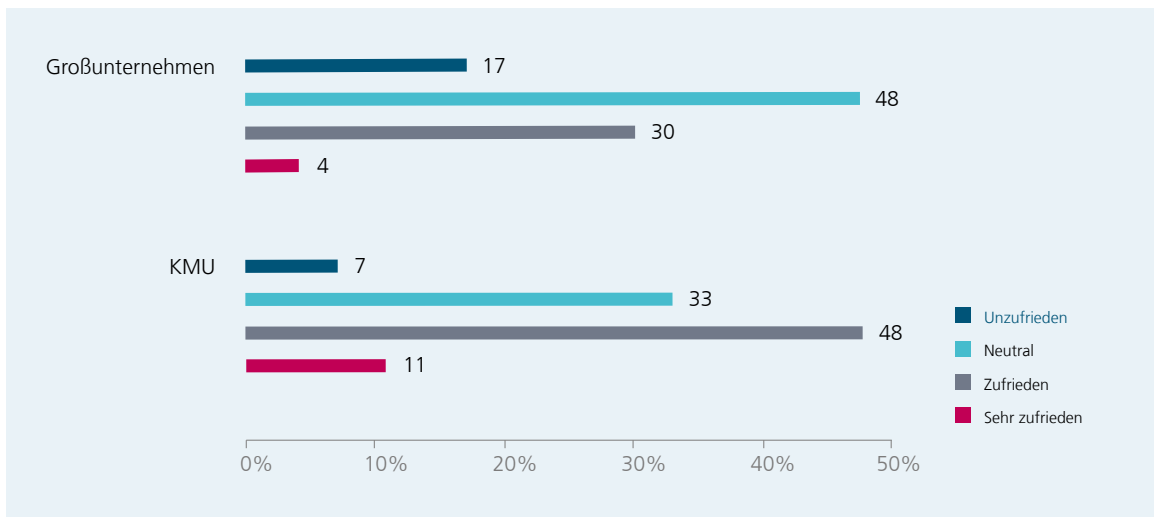


Abbildung 17: Zufriedenheit der Umfrage-Teilnehmenden unterschieden nach Unternehmenstypen (Wie zufrieden sind Sie mit den derzeitigen Maßnahmen zur Weiterbildung in Ihrem Unternehmen?; n = 50).

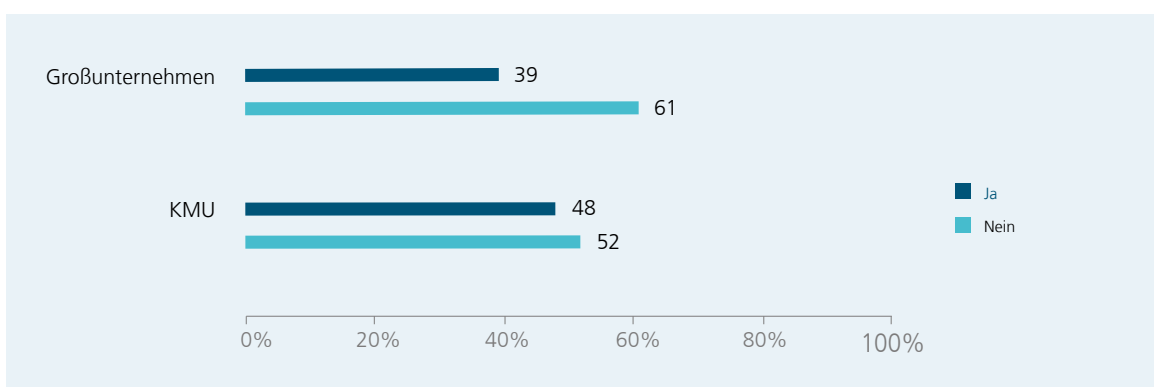


Abbildung 18: Weiterbildungsstrategien in den Organisationen unterschieden nach Unternehmenstyp (Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Weiterbildungsstrategie?; n = 50).

4. Zusammenfassung und Handlungsfelder für Wissenschaft und Praxis

4.1 Zusammenfassung der Schlüsselergebnisse und Einteilung in Handlungsfelder

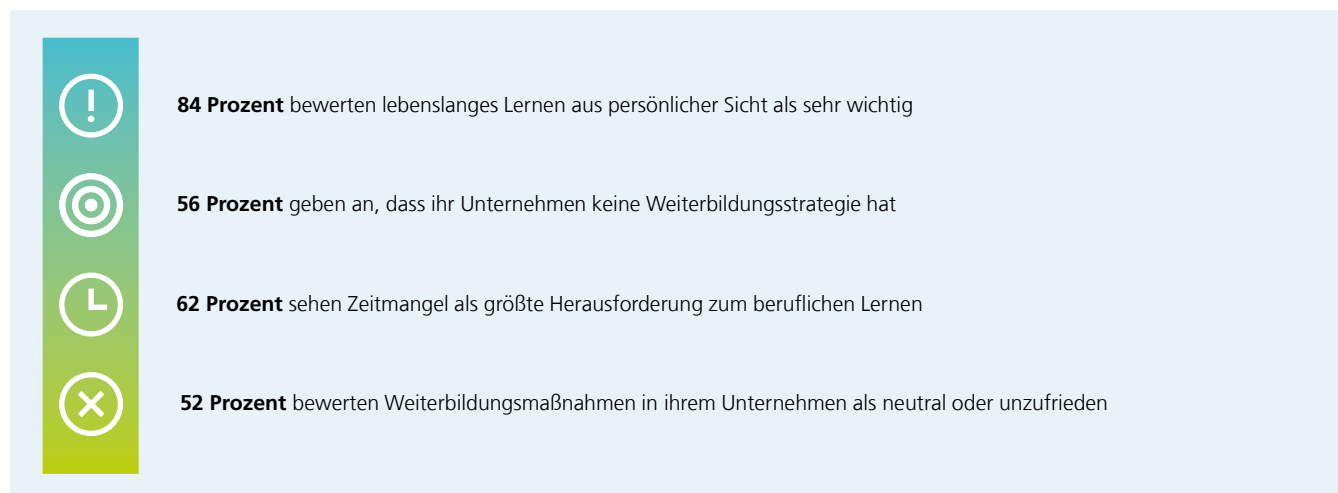


Abbildung 19: Einblicke in die Schlüsselergebnisse.

Ziel dieser Befragung war es, einen Einblick in den Status Quo der beruflichen Weiterbildung aus Praxissicht zu erlangen. Dabei sollten sowohl die individuellen Perspektiven der Umfrage-Teilnehmenden betrachtet werden, ebenso wie deren Wahrnehmung auf Weiterbildung in den Organisationen. Nachfolgend werden nun Schlüsselergebnisse dieser Auswertung aufgegriffen (vgl. Abbildung 19), diskutiert und damit Handlungsfelder offengelegt:

Berufliche Weiterbildung und persönliche Weiterentwicklung haben einen hohen Stellenwert bei Mitarbeitenden

Die Befragung verdeutlicht den hohen Stellenwert, den berufliche Weiterbildung und persönliche Weiterentwicklung für die Mitarbeitenden haben. Dies wird durch mehrere Faktoren unterstrichen: Die Mehrheit der Befragten, konkret 84 Prozent, bewertet lebenslanges Lernen als sehr wichtig. Diese Einschätzung spiegelt sich auch in den tatsächlichen Weiterbildungsaktivitäten wider. Im Durchschnitt nahmen die Befragten in den letzten 12 Monaten etwa 7,77 Tage an Weiterbildungsmaßnahmen teil, was auf ein engagiertes und kontinuierliches Lernverhalten hindeutet.

Zusätzlich zeigt die Analyse, dass 68 Prozent der Umfrageteilnehmenden in den vier Wochen vor der Umfrage aktiv an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben. Dies unterstreicht nicht nur die Relevanz von Weiterbildung in der täglichen Praxis, sondern auch die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich kontinuierlich fortzubilden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der praktische Nutzen der Weiterbildung. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass 40 Prozent der Befragten in hohem Maße in der Lage sind, die erworbenen Lerninhalte in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Dies weist auf eine erfolgreiche Vermittlung von praxisrelevantem Wissen hin und hebt hervor, dass die Weiterbildung nicht nur als theoretische Übung wahrgenommen wird, sondern konkrete Vorteile und Anwendungen im beruflichen Umfeld bietet.

Unklarheit bei der Weiterbildungsstrategie in Unternehmen

Bei der Weiterbildungsstrategie zeigen die Ergebnisse, dass innerhalb der Befragten Unklarheit herrscht, ob die eigenen Unternehmen das Thema berufliche Weiterbildung strategische verankert haben oder nicht. So geben 56 Prozent an, dass es in ihrem Unternehmen keine Weiterbildungsstrategie gibt. Ein ähnliches Ergebnis hat auch die Weiterbildungsstudie von Bitkom und HR Pepper (2023) aufgezeigt. Die detaillierte Analyse der Stichprobe offenbart zudem Unterschiede zwischen verschiedenen Hierarchieebenen. Während drei von vier Fachkräften angeben, dass ihr Unternehmen keine Weiterbildungsstrategie verfolgt, ist dies nur bei jeder zweiten Führungskraft der Fall. Dieser Unterschied deutet auf ein differenziertes Wahrnehmungsbild hin, wobei Führungskräfte möglicherweise stärker in die strategische Planung eingebunden sind oder über eine andere Perspektive auf das Thema Weiterbildung verfügen. Eine weitere Detailanalyse zeigt, dass das Fehlen einer Weiterbildungsstrategie insbesondere in Großunternehmen ausgeprägter ist als in KMUs. Diese Diskrepanz weist darauf hin, dass größere Unternehmen möglicherweise komplexere Strukturen und Herausforderungen haben, die eine klare strategische Ausrichtung erschweren. Es deutet sich an, dass es

in diesen Unternehmen ungenutzte Potenziale in der Kommunikation und Implementierung von Weiterbildungsstrategien gibt. Insgesamt zeigen die Umfrageergebnisse, dass Unternehmen noch Verbesserungsbedarf in der strategischen Ausrichtung ihrer Weiterbildungsmaßnahmen haben.

Lernende sehen zeitliche und finanzielle Ressourcen als zentrale Herausforderungen für berufliche Weiterbildung

Die Befragung zeigt, dass die Inanspruchnahme von Weiterbildungsmaßnahmen vor allem durch „Ressourcenprobleme“ beeinträchtigt wird. Zeitmangel und hohe Kosten werden als die zentralen Herausforderungen genannt. Zusätzlich offenbaren die Antworten der Befragten, dass es Schwierigkeiten bei der Auswahl relevanter Weiterbildungsangebote gibt. Mitarbeitende haben ebenso Probleme, aus dem bestehenden Angebot passende und nützliche Optionen zu identifizieren. Dies kann auch damit zusammenhängen, dass nicht allen befragten Teilnehmenden die eigenen Kompetenzlücken bekannt sind oder relevante Zukunftsthemen noch nicht kennen. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass eine gezielte Unterstützung bei der Identifikation von Weiterbildungsmöglichkeiten sowie flexible und kosteneffiziente Angebote erforderlich sind. Unternehmen sollten daher Strategien entwickeln, um ihre Mitarbeitenden bei der Auswahl und Planung ihrer Weiterbildung zu unterstützen und Ressourcenengpässe zu überwinden. In diesen strategischen Überlegungen sollten dann auch die entsprechenden Maßnahmen zur Trendanalyse (Welche Zukunftsthemen sind für meinen Job relevant?) und zum Kompetenzmanagement (Welche Kompetenzen habe ich und welche benötige ich für die Zukunftsthemen?) integriert werden.

Mitarbeitende aus Großunternehmen sind weniger zufrieden mit ihrer Personalentwicklung als Mitarbeitende in KMUs

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass der Stellenwert für berufliches Lernen auch in den Organisationen als wichtig (34 Prozent) oder sehr wichtig (40 Prozent) eingestuft wird. Daher ist es überraschend, dass die Zufriedenheit über die Weiterbildungsmaßnahmen eher als neutral (40 Prozent) oder unzufrieden (12 Prozent) eingestuft wird. Ein Unterschied zeigt sich hier insbesondere bei der Detailanalyse zwischen Großunternehmen und KMUs. Hier antworten 48 Prozent bzw. 17 Prozent aus Großunternehmen mit neutral oder unzufrieden, während die Befragten aus KMUs mit 33 Prozent neutral oder mit 7 Prozent unzufrieden antworten. Auch hier existieren somit noch weitere Potenziale, die berufliche Weiterbildung organisatorisch stärker zu verankern und somit den bereits wahrgenommenen Stellenwert stärker sichtbar zu machen (z. B. transparente Weiterbildungsstrategie).

4.2 Allgemeine Handlungsempfehlungen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung

Aus der Zusammenfassung des Whitepapers und den aufgezeigten Handlungsfeldern lassen sich verschiedene Handlungsempfehlungen ableiten. Diese zielen darauf ab, die berufliche Weiterbildung und persönliche Weiterentwicklung in Organisationen zu verbessern und die bestehenden Herausforderungen zu adressieren:

Zeitliche und finanzielle Ressourcen für Weiterbildung bereitstellen

Unternehmen sollten Zeitfenster und Budgets für Weiterbildung festlegen und gewährleisten, dass Mitarbeitende diese ohne bürokratische Hürden in Anspruch nehmen können. Durch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle und die Bereitstellung finanzieller Unterstützung, wie z. B. Weiterbildungszuschüsse und die Übernahme von Kursgebühren, kann die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen positiv beeinflusst werden.

Weiterbildungsstrategien in Unternehmen etablieren und kommunizieren

Es ist förderlich strategisch verankerte und von der Unternehmensstrategie abgeleitete Weiterbildungspläne zu entwickeln und diese transparent an alle Mitarbeitenden zu kommunizieren. Dies kann zum Beispiel durch regelmäßige interne Kommunikationskampagnen, Workshops oder Informationsveranstaltungen umgesetzt werden. Führungskräfte sollten eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung und Kommunikation dieser Strategien übernehmen, um sicherzustellen, dass alle Ebenen der Organisation involviert sind. Eine gut durchdachte und transparente Kommunikationsstrategie hilft dabei Mitarbeitende auf Weiterbildungsprogramme aufmerksam zu machen.

Bedarfsorientierte Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen

Es ist wichtig, dass die verschiedenen Weiterbildungsangebote eines Unternehmens auf die Mitarbeitenden zugeschnitten sind, um die persönlichen Karriere- und Entwicklungsziele zu unterstützen. Eine Bedarfsanalyse kann helfen, die spezifischen Kompetenzlücken und Weiterbildungsbedarfe der Mitarbeitenden zu identifizieren, beispielsweise durch regelmäßige Umfragen, Feedbackgespräche oder Kompetenzbewertungen. Die Weiterbildungsangebote sollten kontinuierlich aktualisiert und an die sich wandelnden Anforderungen und Zukunftsthemen angepasst werden.

Praxisnahen Wissenstransfer fördern

Weiterbildungsinhalte sollten praxisnah gestaltet und direkt auf den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden zugeschnitten sein, um den Transfer des Gelernten in die Praxis zu unterstützen. Maßnahmen wie Projektarbeiten, Fallstudien oder Lernpartnerschaften können hierbei besonders effektiv sein.

Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit Personalentwicklung erhöhen

Um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den bestehenden Weiterbildungsangeboten sicherzustellen, sollten diese regelmäßig evaluiert und kontinuierlich auf Basis des erhaltenen Feedbacks verbessert werden. Besonders in Großunternehmen, wo die Unzufriedenheit nach unserer Umfrage tendenziell höher ist, sollte den spezifischen Bedürfnissen der Mitarbeitenden besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Weiterbildungs- und Lernkultur fördern

Für eine Kultur des lebenslangen Lernens innerhalb eines Unternehmens sollte Weiterbildung als zentraler Bestandteil der beruflichen Entwicklung anerkannt werden. Durch gezielte Anreize und Anerkennungen für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen kann die Motivation der Mitarbeitenden deutlich gesteigert werden.

Literatur

- Achouri, C. (2015): Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung. 2. Auflage. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4740-6>
- AgenturQ (2021): Future Skills: Welche Kompetenzen für den Standort Baden-Württemberg heute und in Zukunft erfolgskritisch sind. Verfügbar unter: https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/2021/10/2109091_Broschu%CC%88re-Future-Skills_FINAL.pdf. Zuletzt abgerufen am 26.07.2024.
- AgenturQ (2024): Future Skills 2030. Welche Kompetenzen für den Standort Baden-Württemberg heute und in Zukunft erfolgskritisch sind. Verfügbar unter: https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/2024/05/2406282_Future-Skills-AQ-digital.pdf. Zuletzt abgerufen am 26.07.2024.
- Beichter, T.; Kaiser, M. (2023): The future of upskilling: human and technology-centered. In: Proceedings of the 14th International Multi-Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics, S. 190 – 193. DOI: <https://doi.org/10.54808/IMCIC2023.01.190>
- Bertelsmann Stiftung (2024): Mehr Weiterbildung für alle. Fachkräftesicherung durch Bildungszeit. Verfügbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/beschaeftigung-im-wandel-testseite/projektnachrichten/mehr-weiterbildung-fuer-alle-fachkraeftesicherung-durch-bildungszeit#detail-content-245654-3>. Zuletzt abgerufen am 28.07.2024.
- Bitkom; HR Pepper (2022): Weiterbildungen bleiben auch in Krisenzeiten ein wichtiges Investment. Verfügbar unter: <https://bitkom-akademie.de/weiterbildungsstudie-2022>. Zuletzt abgerufen am 26.07.2024.
- FAZ; Cornerstone (2022): Mitarbeiterbindung 2030. Eine befragungsbasierte Trendstudie.
- FAZ; Cornerstone (2023): Talentförderung und Fachkräftemangel. Eine befragungsbasierte Trendstudie. Verfügbar unter: https://research.faz-bm.de/wp-content/uploads/2023/10/CORNERSTONE-Talentfoerderung-2023_L.pdf. Zuletzt abgerufen am 26.07.2024.
- Hays (2023): HR Report 2023. Mitarbeiterbindung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays.
- Keicher, L.; Ardilio, A.; Korell, M. (2024): Generative KI im Innovationsmanagement. Potenziale und Herausforderungen. Fraunhofer IAO. DOI: <http://dx.doi.org/10.24406/publica-2616>
- Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U. (2023): Personalmanagement. 4. Auflage. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65732-4>
- Salesforce (2022): Salesforce Launches Global Digital Skills Index: In-Depth Insights from 23,000 Workers. Verfügbar unter: <https://www.salesforce.com/news/stories/salesforce-digital-skills-index-details-major-gaps-across-19-countries/>. Zuletzt abgerufen am 26.07.2024.
- Stifterverband (2021): Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. Verfügbar unter: <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021>. Zuletzt abgerufen am 26.07.2024.
- WEF (2023): Future of Jobs Report 2023. Verfügbar unter: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf. Zuletzt abgerufen am 26.07.2024.

Impressum

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Kontakt

Dr. Manuel Kaiser
Tel. +49 711 970-5137
manuel.kaiser@iao.fraunhofer.de

Satz und Layout

Franz Schneider

Titelbild

© Fraunhofer IAO

Fraunhofer-Publica

<http://dx.doi.org/10.24406/publica-10.24406/w-34603>

CC-BY-NC-ND-Lizenz



Kontakt

Dr. Manuel Kaiser
Tel. +49 711 970-5137
manuel.kaiser@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für Arbeits-
wirtschaft und Organisation IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de