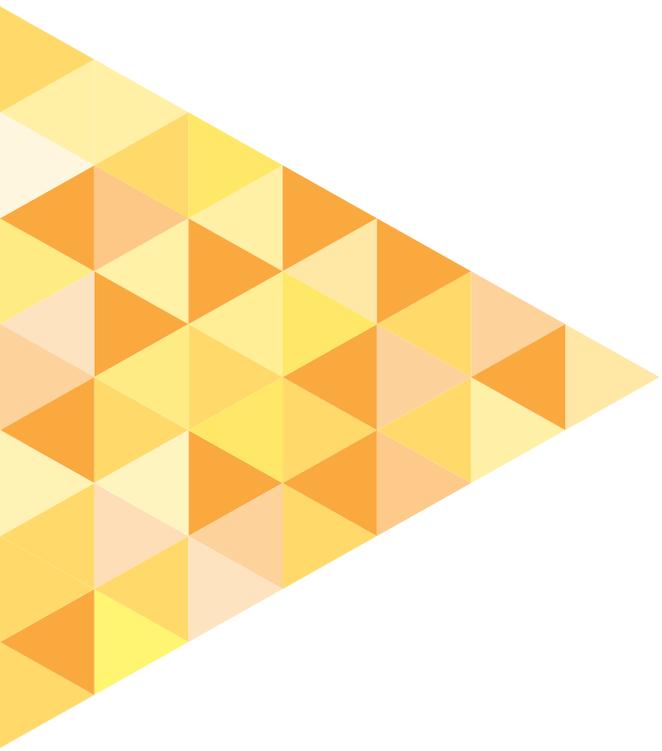


Carsten Becker | Enrico Leopold | Nils Witthuhn

Transferstudie zum betrieblichen Weiterbildungsmentoring (WBM)



VET | 01101001
REPOSITORY
| 01010001101



An die wissenschaftliche Begleitung der Projekte zur Qualifizierung und Etablierung von Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren (2020-2024) angebundene Studie oder Erhebung	Transferstudie zum betrieblichen Weiterbildungsmentoring (WBM)
Auftragnehmer	IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH, Berlin
Autorinnen und Autoren	Prof. Dr. Carsten Becker, Enrico Leopold, Nils Witthuhn
Kontakt	<p>Marina Winkler E-Mail: marina.winkler@bibb.de</p> <p>Angelika Calmez, E-Mail: angelika.calmez@bibb.de</p> <p>Bundesinstitut für Berufsbildung Arbeitsbereich 4.2 - Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit, Modellversuche Wissenschaftliche Begleitung der Projekte zur Qualifizierung und Etablierung von Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren (WBM) E-Mail: wbm@bibb.de</p>

Die Transferstudie zum betrieblichen Weiterbildungsmentoring (WBM) wurde im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung durchgeführt.

Zitiervorschlag:
Becker, Carsten; Leopold, Enrico; Witthuhn, Nils:
Transferstudie zum betrieblichen Weiterbildungsmentoring
(WBM). Version 1.0 Bonn, 2025.
Online: https://res.bibb.de/vet-repository_783544



© Bundesinstitut für Berufsbildung, 2025

Version 1.0
Mai 2025

Herausgeber

Bundesinstitut für Berufsbildung
Friedrich-Ebert-Allee 114-116
53113 Bonn
Internet: www.vet-repository.info
E-Mail: repository@bibb.de

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das BIBB keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

CC Lizenz

Der Inhalt dieses Werkes steht unter Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International).

Weitere Informationen finden sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Diese Netzpublikation wurde bei der Deutschen Nationalbibliothek angemeldet und archiviert:

urn:nbn:de:0035-vetrepository-783544

Abschlussbericht

Transferstudie zum betrieblichen Weiterbildungsmentoring (WBM)

im Auftrag des
BIBB - Bundesinstitut für Berufsbildung, Arbeitsbereich 4.2

im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der BMBF-geförderten Projekte
zur Qualifizierung von betrieblichen Weiterbildungsmentorinnen
und Weiterbildungsmentoren

Januar 2025

ABSTRACT

Die Transferstudie hat die Übertragbarkeit und Weiterentwicklung des Ansatzes des betrieblichen Weiterbildungsmentoring (WBM), wie er in vier Pilotprojekten erprobt wurde, untersucht. Ziel war es, die in diesen Projekten gewonnenen Erfahrungen systematisch auszuwerten und deren Potenzial insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu bewerten. Im Mittelpunkt standen qualitative Analysen zu Wirkmechanismen, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Umsetzung von WBM in unterschiedlichen betrieblichen und regionalen Kontexten. Die Ergebnisse zeigen, dass das WBM-Modell geeignet ist, Weiterbildung in KMU nachhaltig zu fördern – vor allem durch betriebsnahe, vertrauensvolle Beratung, die Beschäftigte aktiviert und betriebliche Lernkulturen stärkt. Die Studie leitet daraus konkrete Handlungsempfehlungen für den Transfer und die Verstärkung des WBM in der Breite ab, einschließlich struktureller, institutioneller und förderpolitischer Ansatzpunkte.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	5
Hintergrund und Untersuchungsauftrag	12
1. Das Konzept des WBM im gewerkschaftlichen Kontext	14
1.1. Neue Rolle in der betrieblichen Bildung	14
1.2. Spezifika der gewerkschaftlich-basierten WBM-Ansätze	19
2. Untersuchungsrahmen, theoretische Grundlagen und methodisches Vorgehen	22
2.1. Forschungsziele und Leitfragen	22
2.2. Theoretische Grundlagen	23
2.2.1. Typologisierung von KMU	24
2.2.2. Berufliche Weiterbildung in KMU und Weiterbildungshemmnisse	29
2.2.3. Ökosystem-Ansatz	32
2.2.4. Erste Schlussfolgerungen zu Transferpotenzialen	34
2.2.5. Ausgangsthesen	40
2.3. Methodisches Vorgehen und Datenbasis	41
2.3.1. Analysephase	41
2.3.2. Planungs- und Kreativphase	48
2.3.3. Gesamtkonzeption und Erarbeitung von Empfehlungen	50
3. Ergebnisse empirischer Analysen	52
3.1. WBM auf der kollegialen Ebene (Mikroebene)	52
3.1.1. Quantitative Kenngrößen zum WBM	52
3.1.2. Analyse der kollegialen Beratung als Kernelement des WBM	57
3.1.3. Merkmale „guter“ Weiterbildungsmentor*innen	59
3.1.4. Zentrale Weiterbildungshemmnisse im Rahmen des WBM	62
3.1.5. Zusammenfassung der Zwischenergebnisse	63
3.2. WBM auf der Unternehmensebene (Mesoebene)	64
3.2.1. Zuständigkeit für das Thema Weiterbildung im betrieblichen Kontext	64
3.2.2. Betriebliche Weiterbildungssituation	65
3.2.3. Relevanz des WBM aus Arbeitgeberperspektive	69

3.2.4. Erfahrung mit externer Weiterbildungsberatung	73
3.2.5. Organisatorische Verankerung des WBM.....	74
3.2.6. Zusammenfassung der Zwischenergebnisse	78
3.3. WBM auf der Netzwerkebene (Makroebene).....	78
3.3.1. Zentrale Akteure aus dem Weiterbildungssystem	79
3.3.2. Ansatzpunkte der Weiterbildungsberatung für KMU	80
3.3.3. Erschließung des KMU-Segments aus Sicht von Bildungsdienstleistern.	83
3.3.4. Eckpfeiler eines möglichen Weiterbildungsökosystem-Ansatzes	94
3.3.5. Zusammenfassung der Zwischenergebnisse	95
3.4. Wechselbeziehungen zwischen den drei Ebenen	97
4. Ableitung zentraler Gelingensbedingungen und möglicher Gestaltungsoptionen für den Transfer des WBM auf KMU.....	101
4.1. Gelingensbedingungen auf der kollegialen Ebene (Mikroebene)	101
4.2. Gelingensbedingungen auf der Unternehmensebene (Mesoebene)	102
4.3. Gelingensbedingungen auf der Netzwerkebene (Makroebene).....	104
4.4. Begrenzungen hinsichtlich der Betrachtung der einzelnen KMU-Typen...	105
4.5. Innovative Gestaltungspotenziale des KMU-bezogenen WBM-Ansatzes.	107
5. Gesamtfazit	109
Literaturverzeichnis	112
Anhang	114

MANAGEMENT SUMMARY

Hintergrund und Untersuchungsauftrag

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat von 2020 bis 2024 **vier Initiativprojekte zur Qualifizierung und Implementierung von betrieblichen Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren (WBM)** gefördert. Drei dieser Projekte waren gewerkschaftlich, eines sozialpartnerschaftlich ausgerichtet. Ziel war es, die berufliche Weiterbildung quantitativ und qualitativ zu stärken, insbesondere für formal Geringqualifizierte. Das Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BIBB) hat die Projekte wissenschaftlich begleitet. In diesem Rahmen wurde die IFGE – Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH mit der Erstellung einer Transferstudie beauftragt, um hierdurch die **Übertragbarkeit der von den Initiativprojekten entwickelten WBM-Ansätze auf KMU** zu untersuchen. Im vorliegenden Abschlussbericht sind die Ergebnisse dieser Studie dargestellt. Sie sollen als Orientierung für die Umsetzung einer neuen Förderrichtlinie des BMBF ab 2025 dienen.

Das Konzept des betrieblichen Weiterbildungsmentoring

Das zentrale Ziel der von den Initiativprojekten erprobten WBM-Ansätze bestand darin, in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen die **Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen zu erhöhen**. Um dies zu erreichen, wurde die „**kollegiale Beratung**“ als zentrales Element eingeführt. Dabei handelt es sich um eine aufsuchende, vertrauensvolle Beratung und Begleitung von Beschäftigten, um individuelle berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und dazu passende Weiterbildungsmaßnahmen aufzuzeigen sowie bestehenden Weiterbildungshemmnissen entgegenzuwirken. Die Unterstützung der Beschäftigten sollte niedrigschwellig und direkt am Arbeitsplatz verfügbar sein, wobei der persönliche Kontakt und das Vertrauensverhältnis unter Kolleginnen und Kollegen „auf Augenhöhe“ genutzt werden sollte.

Die neue Rolle der Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren ergänzt bestehende betriebliche Strukturen und Akteure im Bereich der Weiterbildung

und richtet sich vor allem an Gruppen, die in Weiterbildungsmaßnahmen unterrepräsentiert sind. Dazu gehören vor allem formal geringqualifizierte Personen, aber beispielsweise auch Ältere, Alleinerziehende oder Menschen mit Migrationshintergrund bzw. Sprachbarrieren.

Neben der „kollegialen Beratung auf Augenhöhe“ als zentralem Tätigkeitsfeld hat das BIBB im Rahmen seiner wissenschaftlichen Begleitung drei weitere Tätigkeitsfelder von WBM identifiziert. Dazu gehören „Einbindung betriebsexterner Strukturen zur Unterstützung“, „Verbesserung betrieblicher Rahmenbedingungen“ sowie „Arbeitnehmermitbestimmung“. Während die kollegiale Beratung als Kernelement gilt, nehmen die anderen Tätigkeitsfelder nach Darstellung des BIBB entweder eine Schnittstellenfunktion oder eine erweiterte bzw. spezielle Funktion ein. Je nach betrieblichem Bedarf ist dieses **WBM-Tätigkeitsspektrum modular** und **flexibel** an den jeweiligen Unternehmens- und Qualifizierungskontext **anpassbar**.

Ausgangsthesen zur Transferfähigkeit des WBM

Die WBM-Ansätze der Initiativprojekte sind durch eine **starke Einbindung von Gewerkschaftsstrukturen** gekennzeichnet. So wurde die Implementierung des WBM in den beteiligten Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen über Betriebs- und Personalräte initiiert und auch im Umsetzungsprozess getragen. Eine solche gewerkschaftliche Anbindung des WBM war den Einschätzungen insbesondere der Gewerkschaftsvertretenden zufolge unerlässlich, um die erforderliche Vertrauensbasis gegenüber den Beschäftigten als Grundlage für eine offene und ehrliche Kommunikation herzustellen, weiterhin um – im Sinne von Chancengleichheit und Inklusion – gezielt alle Beschäftigtengruppen einzubinden, eine unabhängige Beratung, losgelöst von Arbeitgeberinteressen, durchzuführen, sowie über die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Betriebs- und Personalräte auch direkt die Interessen der Belegschaft zu vertreten und in den Unternehmen und Verwaltungen gezielt Impulse für die Gestaltung der Weiterbildungskultur und lernförderlicher Arbeitsbedingungen zu setzen. Darüber hinaus bieten die übergeordneten Gewerkschaftsstrukturen den Mentor*innen von externer Seite aus

verschiedene Angebote, um deren Arbeit zu unterstützen, wie Qualifizierungen, Coaching, Vernetzungsmöglichkeiten oder Arbeitshilfen.

Angesichts dieser Ausgangslage zeichnete sich aus Sicht der Studie bereits früh ab, dass der Transfer der gewerkschaftlich-basierten WBM-Ansätze, wie sie von den vier Initiativprojekten entwickelt wurden, eine besondere Herausforderung darstellt, da in KMU gewerkschaftliche Strukturen meist fehlen. **Eine direkte Übertragung dieser Ansätze erschien daher kaum möglich, ohne über Modifikationen nachzudenken.** Aus diesem Grund wurden einige **Ausgangsthesen** formuliert, die die Transferstudie geleitet haben. Diese Thesen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Kollegiale Beratung** als Kernbestandteil des WBM kann grundsätzlich auch in KMU funktionieren, um die betriebliche Weiterbildung zu stärken und Weiterbildungshemmnisse abzubauen.
- Ohne gewerkschaftliche Strukturen muss das WBM in KMU in aller Regel „**top-down**“ **durch die Arbeitgeberseite initiiert** werden.
- Dadurch wird das WBM **im Zweifel von Arbeitgeberinteressen geleitet**, was Neutralität und Vertrauen der Beschäftigten beeinträchtigen kann.
- **Flankierende Maßnahmen** sind daher gegebenenfalls notwendig, um die Wirksamkeit des WBM zu sichern.
- Aufgrund begrenzter Ressourcen in KMU sollte der **Aufwand für WBM auf ein Minimum reduziert** werden, womit externen Weiterbildungsakteuren als unterstützende Kraft eine entsprechende Bedeutung zufällt.
- Aufgrund der großen Heterogenität von KMU findet das WBM in unterschiedlichen Akteurskonstellationen statt, so dass entsprechend **unterschiedliche Rollen- und Aufgabenverteilungen zu gestalten** sind.

Zentrale Gelingensbedingungen für den Transfer des WBM auf KMU

Ausgehend von diesen Vorüberlegungen kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass für den Transfer des WBM auf KMU **drei Gestaltungsebenen zu**

berücksichtigen sind. Dies betrifft die kollegiale Ebene (Mikroebene), auf der sich das eigentliche Mentoring zwischen Mentor*in und Mentee abspielt, sodann die Unternehmensebene (Mesoebene), in der das WBM im betrieblichen Kontext eingebettet ist, sowie schließlich die Netzwerkebene (Makroebene), die den Gesamtrahmen einschl. externer Unterstützung bildet. Es hat sich gezeigt, dass auf diesen drei Ebene vor allem folgende, **zentrale Gelingensbedingungen** zu berücksichtigen sind, um das WBM erfolgreich auf KMU zu transferieren:

a) Kollegiale Ebene (Mikroebene):

- **Soziale Kompetenzen** und **fachbezogene Wissensgrundlagen** der Mentor*innen sind essenziell, um Mitarbeitende zu motivieren, individuelle Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und Weiterbildungshemmnisse abzubauen.
- Mentor*innen benötigen **intrinsische Motivation**, sollten jedoch auch durch monetäre und nicht-monetäre Anreize (z.B. betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten, die auf der WBM-Tätigkeit aufbauen) unterstützt werden.
- Qualifizierung, Vernetzungsunterstützung, Coaching und Arbeitshilfen bieten den Mentor*innen eine geeignete externe Unterstützung im Sinne von **Hilfe zur Selbsthilfe**.

b) Unternehmensebene (Mesoebene):

- Eine **strategische Verankerung** erscheint notwendig, um dem WBM innerhalb der Unternehmen eine klare Zielrichtung, einen konkreten Auftrag und damit Legitimation zu verleihen.
- Die **Unterstützung durch die Geschäftsführung** ist in KMU ohne gewerkschaftliche Strukturen unerlässlich, wobei Mentor*innen aber möglichst unabhängig von bestehenden betrieblichen Hierarchien agieren sollten.

- Eine **klare Aufgaben- und Rollenabgrenzung** des WBM zu Führungskräften und Personalwesen beugt möglichen betrieblichen Konkurrenz-/Konfliktsituationen vor.
- Die Mentor*innen benötigen die **erforderliche Freistellung**, damit sie ihre Aufgaben auch entsprechend ausüben können.
- Ein **Tandem-Modell** (interne Mentor*innen + professionelle externe Unterstützung) mindert betriebliche Kapazitätsprobleme und fördert die Nutzung externer Expertise.

c) Netzwerkebene (Makroebene):

- **Trägerneutrale Orientierungs- und Beratungsangebote** erhöhen die Akzeptanz bei KMU, um diese für Fragen der Weiterbildung aufzuschließen.
- **Regionale und branchenspezifische Ansätze** sowie **niedrigschwellige Lernformate** erleichtern den Zugang zu beruflicher Weiterbildung.
- Eine **Multichannel-Strategie** kann die Zugänge zu KMU erweitern. Dabei sollten bereits etablierte Beratungsakteure noch stärker als Türöffner für das Thema Weiterbildung eingebunden werden.
- Die **Nutzung von Online-Plattformen** bietet Potenziale, um in Netzwerken die Koordinierung und Umsetzung akteursübergreifender Prozesse zu unterstützen.

Bei der Betrachtung dieser Gelingensbedingungen sind auch **Wechselwirkungen zwischen den drei Ebenen zu berücksichtigen**, die sowohl hemmend als auch fördernd wirken können. Um ein Beispiel zu nennen: Organisatorische Rahmenbedingungen und bereitgestellte Ressourcen auf der Unternehmensebene wirken auf den Erfolg des WBM auf der kollegialen Ebene ein. Andererseits können „gute“ Mentor*innen auf der kollegialen Ebene dazu beitragen, dass das WBM auch auf der Unternehmensebene erfolgreich integriert und von den Mitarbeiten-

den akzeptiert wird. Insofern ist ein **ganzheitliches Vorgehen ratsam, dass die Gelingensbedingungen auf allen drei Ebenen hinreichend berücksichtigt.**

Innovative Gestaltungspotenziale des KMU-bezogenen WBM

Konzeptionell bieten sich für die Umsetzung des KMU-bezogenen WBM verschiedene, innovative Gestaltungspotenziale, deren Praxistauglichkeit es auszuloten gilt. Denkbar sind etwa folgende Ansätze:

- **Ehemalige Mitarbeitende in Rente** als Mentor*innen einsetzen, da diese neutral und erfahren agieren können,
- **Shared Mentoring** (Mentor*innen für mehrere Unternehmen) und **Cross Mentoring** (Austausch von Mentor*innen zwischen Unternehmen),
- **Kooperationen mit Start-ups** und die **Nutzung von digitalen Mentoring-Plattformen** zur Unterstützung von WBM und betrieblichen Aktivitäten zur beruflichen Weiterbildung,
- **Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle von Bildungsanbietern**, die die spezifischen Bedarfe von KMU adressieren und den Bildungsdienstleistern die Möglichkeit bieten, sich noch stärker in dem für sie attraktiven KMU-Kundensegment zu positionieren, sowie
- **Entwicklung von Public-Private-Partnerships (PPP)** zur Schaffung zukunftsträchtiger Weiterbildungsmodelle.

Gesamtfazit und Empfehlungen

Im Rahmen der Untersuchung ist der WBM-Ansatz bei den befragten Weiterbildungsakteuren, darunter insbesondere Agenturen für Arbeit, Kammern, Beratungsstellen von Ländern und Kommunen sowie Bildungsdienstleister, **auf großes Interesse gestoßen**. Man verspricht sich, mittels des WBM noch einmal **neue Impulse setzen** zu können, um KMU und deren Beschäftigte für berufliche Weiterbildung zu gewinnen.

Vor dem Hintergrund der oben genannten Gelingensbedingungen und innovativen Gestaltungspotenziale des KMU-bezogenen WBM sollen folgende Empfehlungen herausgestellt werden:

- 1) Externe Unterstützung zum WBM sollte so weit wie möglich auf **bereits bestehenden Strukturen** aufsetzen bzw. in diese integriert werden.
- 2) Um Unternehmen zu erreichen und aufzuschließen, sollte versucht werden, Zugänge und Anknüpfungspunkte für berufliche Weiterbildung noch stärker nutzbar zu machen, die sich aus bereits **etablierten Beratungszusammenhängen** (z.B. zu betrieblichen Transformationsprozessen) ergeben.
- 3) Ein „**Tandem-Modell**“ wurde favorisiert, um die innerbetrieblichen Mentor*innen durch professionelle externe Dienstleistungen (z.B. bei Bedarfsanalyse, Weiterbildungsplanung, tiefergehender Beratung, Umsetzung konkreter Maßnahmen oder Erfolgskontrolle) bedarfsgerecht zu unterstützen. Hierdurch wird neben der Sicherstellung der erforderlichen Expertise im WBM-Prozess auch das Freistellungsproblem von KMU abgemildert.
- 4) Eine **stärkere Verknüpfung mit dem Thema Ausbildung** könnte ein vielversprechender Ansatz sein, um das Thema Weiterbildung in Verbindung mit dem WBM weiter zu etablieren.
- 5) Den Weiterbildungsmentor*innen sollte für ihre praktische Arbeit eine geeignete **Hilfe zur Selbsthilfe** bereitgestellt werden, insbesondere durch Qualifizierung, Toolkoffer, Vernetzung/ Austauschplattform und Coaching.

Angesichts der ausgesprochenen Heterogenität von KMU und vielfältiger Kontextmöglichkeiten sind grundsätzlich **verschiedenartige WBM-Konzepte denkbar**. Daher wäre weiterhin zu empfehlen, gegebenenfalls mittels einer **begleitenden Evaluierung** die im Rahmen der neuen Förderrichtlinie verfolgten Ansätze gemeinsam mit den beteiligten Akteuren zu bewerten und auf dieser Grundlage die Gelingensbedingungen weiter zu präzisieren. Im Hinblick auf den volkswirtschaftlichen Nutzen sollte für jene Ansätze, die sich in besonderer Weise bewährt haben, überlegt werden, wie diese skaliert und in der Fläche zur Wirkung gebracht werden können.

HINTERGRUND UND UNTERSUCHUNGSauftrag

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat im Zeitraum von 2020 bis 2024 vier Initiativprojekte zur **Qualifizierung und Etablierung von betrieblichen Weiterbildungsmentorinnen und Weiterbildungsmentoren (WBM)** gefördert. Drei dieser Projekte waren gewerkschaftlich¹ und eines sozialpartnerschaftlich² ausgerichtet. Die Erprobung des WBM-Ansatzes zielte darauf ab, die **berufsbezogene Weiterbildung** quantitativ und qualitativ zu stärken. Dabei sollte insbesondere die Weiterbildungsbeteiligung von formal **Geringqualifizierten** verbessert werden. Die Projekte wurden im Rahmen der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS) auf den Weg gebracht.

Das Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BIBB) hat die Projekte wissenschaftlich begleitet. In diesem Zusammenhang wurde die IFGE – Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH mit der Erstellung einer **Transferstudie** beauftragt. Im Fokus stand, zu untersuchen, inwieweit sich die in den Initiativprojekten erprobten WBM-Ansätze auch auf die **Anwendung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)** übertragen lassen, die meist keine gewerkschaftlich organisierten Strukturen aufweisen. Dabei sollten Gelingensbedingungen und Empfehlungen herausgearbeitet werden, die auch als Grundlage für die **neue Förderlinie des BMBF** dienen, mit der beabsichtigt ist, ab 2025 neue Projekte zu fördern, um *„bestehende Konzepte zum WBM strukturell um explizit neue Ansätze weiterzuentwickeln (qualitativ) und bisherige Ansätze erheblich und begründet auszudehnen und zu verstetigen (quantitativ)“*.³ Die Studie hatte eine Laufzeit von sechs Monaten und endete am 31.12.2024.

Im vorliegenden Abschlussbericht werden die **Ergebnisse der Transferstudie** vorgestellt. Abschnitt 1 gibt zunächst einen Überblick über die Charakteristik der in den vier Initiativprojekten erprobten WBM-Ansätze, während im Abschnitt 2 auf

¹ Darunter die Industriegewerkschaft Metall (IG Metall), die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) und die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di).

² Kooperation der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und dem Bundesarbeitsgeberverband Chemie (BAVC).

³ Vgl. Richtlinie zur Förderung von Projekten zur Steigerung und Stärkung der berufsbezogenen Weiterbildung durch Qualifizierung und Etablierung von Weiterbildungsmentorinnen und Weiterbildungsmentoren, Bekanntmachung im Bundesanzeiger vom 14.11.2024, S. 2.

den Untersuchungsrahmen, einige theoretische Grundlagen sowie auf das methodische Vorgehen und die Datenbasis eingegangen wird. Sodann bildet Abschnitt 3 mit einer Darstellung der Ergebnisse der durchgeführten empirischen Analysen den Hauptteil des Berichtes. Im Abschnitt 4 werden schließlich zentrale Gelingensbedingungen und mögliche innovative Gestaltungspotenziale für den Transfer des WBM auf KMU abgeleitet.

1. DAS KONZEPT DES WBM IM GEWERKSCHAFTLICHEN KONTEXT

Um den Untersuchungsauftrag der Transferstudie zu verdeutlichen, ist es zunächst hilfreich, einen näheren Blick auf die WBM-Ansätze zu werfen, so, wie sie in den vier Initiativprojekten entwickelt und erprobt wurden. Daher wird in diesem Abschnitt zunächst auf das **Grundkonzept des WBM** eingegangen und wie dieses im betrieblichen Weiterbildungskontext verortet werden kann. Von besonderer Relevanz für den Transfer sind dabei vor allem die **Rollenzuschreibung**, das **Tätigkeitsspektrum** und die **Kompetenzanforderungen**, die mit dem WBM verbunden sind. Auf dieser Grundlage werden weiterhin einige **Spezifika** thematisiert, die für die zugrundeliegenden **gewerkschaftlich-basierten WBM-Ansätze** kennzeichnend sind und bei den Überlegungen zum Transfer auf KMU in besonderer Weise berücksichtigt werden müssen.

1.1. Neue Rolle in der betrieblichen Bildung

Ein Forschungsprojekt^{4,5}, das zum Zeitpunkt dieser Studie – neben der wissenschaftlichen Projektbegleitung durch das BIBB – von der FernUniversität in Hagen durchgeführt wurde, beschreibt Weiterbildungsmentor*innen als „*new kid on the block*“, die sich in den Unternehmen erst bekannt machen und eine Rolle, „[...] *die es so bisher noch nicht gab und die auch im betrieblichen Sozialgefüge nicht vorgesehen ist* [...]“, suchen und besetzen müssen.⁶ Diese Charakterisierung

⁴ Dieses Forschungsprojekt wurde von der FernUniversität in Hagen, Lehrgebiet Lebenslanges Lernen durchgeführt und bezog sich auf die drei gewerkschaftlich ausgerichteten Projekte von IG Metall, NGG und ver.di. Es hatte eine Laufzeit vom 01.07.2022 bis 31.03.2025 und wurde von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert. Ziel dieser Begleitforschung war es, verallgemeinernde Erkenntnisse über Rollen, Aufgaben und notwendige Rahmenbedingungen zu gewinnen, um Handlungshilfen für die branchen- und betriebsspezifische Implementierung dieser neuen Rolle in der betrieblichen Bildungsarbeit anbieten zu können. Vgl. <https://www.fernuni-hagen.de/bildungswissenschaft/lebenslanges-lernen/forschung/projekte/projektseiteWBM.shtml> (zuletzt geprüft am 19.12.2024).

⁵ Im Rahmen des sozialpartnerschaftlich-ausgerichteten Projektes von IG BCE und BAVC erfolgte eine weitere Begleitforschung durch die Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Gründungspädagogik in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung. Vgl. <https://www.bwl.uni-rostock.de/institut/lehrstuehle/wirtschafts-und-gruendungspaedagogik-prof-dr-andreas-dietrich/forschung/projekte/weiterbildungsmentoren/> (zuletzt geprüft am 19.12.2024).

⁶ Elsholz, U.; Thomas, M. (2024): Sie haben einfach gefehlt – Weiterbildungsmentor*innen als Impulsgeber für die betriebliche Qualifizierung, S. 68.

skizziert die Herausforderung, mit denen die betrieblichen Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren konfrontiert sind, denn beim WBM handelt es sich um etwas Neues, das zwar eine „[...] *bislang bestehende Leerstelle ausfüllen* [...]“⁷ kann, aber **noch nicht klar umrissen und etabliert** ist.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass das übergeordnete Ziel der in den vier Initiativprojekten erprobten WBM-Ansätze darin bestand, die **Weiterbildungsbeteiligung** in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen zu erhöhen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine **aufsuchende, kollegiale Ansprache, Beratung und Begleitung** der Beschäftigten zum Thema Weiterbildung (im Folgenden kurz „kollegiale Beratung“) als zentraler Hebel angelegt. Eine solche Aufgabe sollte von den Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren übernommen werden. Dabei sollte die Unterstützung niedrigschwellig angelegt und schnell am Arbeitsplatz verfügbar sein. Es galt, den **unmittelbaren persönlichen und vertrauensvollen Kontakt unter Kolleginnen und Kollegen** zu nutzen, um individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und dazu passende Weiterbildungsmaßnahmen aufzuzeigen und Wege zum Abbau von Weiterbildungshemmnissen zu finden.⁸ Mit dem WBM trat somit eine neue Rolle in Erscheinung, die etablierte betriebliche Strukturen und Akteure zum Thema Weiterbildung ergänzen sollte. Das WBM richtet sich vor allem an Personengruppen, die in Maßnahmen zur betrieblichen Weiterbildung unterrepräsentiert sind. Hierzu gehören den Förderzielen gemäß vor allem formal geringqualifizierte Personen. Aber auch weitere Personengruppen, wie z.B. Ältere, Alleinerziehende oder Personen mit Migrationshintergrund bzw. Sprachbarrieren, kommen als vorrangige Zielgruppen des WBM in Betracht.

Neben dem Kernelement der kollegialen Beratung hat das BIBB im Rahmen seiner wissenschaftlichen Projektbegleitung drei weitere Tätigkeitsfelder identifiziert, in denen die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren aktiv geworden sind. Alle vier Felder zusammen sind – der Bezeichnung und Strukturierung des BIBB folgend – in Abbildung 1 zusammengefasst. Eine **Klassifizierung dieser Tätigkeitsfelder** wurde dabei insofern vorgenommen, als die kollegiale Beratung vom

⁷ Ebenda, S. 51.

⁸ Vgl. Leistungsbeschreibung des BIBB zu dieser Transferstudie, S. 1.

BIBB als zentrales Tätigkeitsfeld eingestuft wurde, während die anderen Tätigkeitsfelder entweder eine „Schnittstellenfunktion“ oder eine „erweiterte“ bzw. „spezielle“ Funktion des WBM darstellen.⁹

Das BIBB selbst hat die Darstellung der WBM-Tätigkeiten anhand eines kreisförmigen Tätigkeitsraster vorgenommen, wobei sich die **vier Tätigkeitsfelder** noch einmal in insgesamt **neun Tätigkeitsbereiche** untergliedern, die unterschiedliche Kategorien von Tätigkeiten abbilden sollen.¹⁰

Abbildung 1: Tätigkeitsfelder von WBM – Eigene Darstellung auf Basis der Ergebnisse des BIBB

Tätigkeitsfelder von WBM	
<u>Zentrales Tätigkeitsfeld:</u> Kollegiale Beratung auf Augenhöhe	<u>Schnittstellentätigkeit:</u> Einbindung betriebsexterner Stellen zur Unterstützung
<u>Erweitertes Tätigkeitsfeld:</u> Verbesserung betrieblicher Rahmenbedingungen	<u>Spezifisches Tätigkeitsfeld:</u> Arbeitnehmermitbestimmung

Wichtig ist, dass das vom BIBB entwickelte Tätigkeitsspektrum als **modular** und **flexibel** anzusehen ist. D.h. den Ausführungen des BIBB zufolge ist es nicht zwingend erforderlich, dass von den Mentor*innen alle enthaltenen Tätigkeiten ausgeübt werden, sondern nur diejenigen, die in Anbetracht des **jeweiligen betrieblichen Kontextes** bzw. der **jeweiligen Situation** auch tatsächlich benötigt werden.¹¹

⁹ Vgl. BIBB (2024): Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren: Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen – Ein Arbeitsrahmen für die Qualifizierung von Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren, S. 7ff.

¹⁰ So werden beispielsweise dem zentralen Tätigkeitsfeld A1 „Kolleginnen und Kollegen individuell bezüglich Weiterbildung (im Betrieb und allgemein) ansprechen und beraten“ folgende drei Tätigkeitsbereiche zugeordnet: A1.1 „Zur Teilnahme an Weiterbildungsangeboten motivieren und Hemmnisse abbauen“, A1.2 „Potenziale erkennen und berufsbezogene Weiterbildungswege aufzeigen“ sowie A1.3 „Im Weiterbildungsprozess begleiten“ (ebenda, S. 9).

¹¹ Ebenda, S.5.

Auf der Grundlage des Tätigkeitsspektrums hat das BIBB zudem **Kompetenzmatrizen** erstellt, wonach den verschiedenen Tätigkeitsfeldern und -bereichen jeweils relevante Kompetenzanforderungen zugeordnet werden. Dabei wird nach Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Personalkompetenz differenziert.¹²

In der Summe resultiert ein **breit gefächertes Anforderungsprofil**, das aus Sicht der Transferstudie unter Berücksichtigung aller in Frage kommenden Tätigkeitsfelder und -bereiche als recht **anspruchsvoll** angesehen werden kann. Um die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren vor diesem Hintergrund auf die praktische Arbeit vorzubereiten und zunächst auch ein Rollenverständnis für das WBM auszubilden, wurden von allen vier Initiativprojekten **Qualifizierungskonzepte für das WBM** entwickelt und umgesetzt.

Den Begleitforschungen zufolge unterscheiden sich diese Qualifizierungen zwar im Detail, doch generell haben sie eine ähnliche Struktur und weisen auch bezüglich der Inhalte große Gemeinsamkeiten auf. So bilden **modular aufgebaute Präsenz-Seminare** mit einer Dauer von jeweils drei bis fünf Tagen den Kern der Qualifizierungen. Die Seminare werden wiederum durch **Online-Lernangebote**, **Praxis-Tools/-Materialien** und **begleitete Praxisphasen** ergänzt. Hierbei ist die Gestaltung und Umsetzung eines **eigenen betrieblichen Projektes** der Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren ein wesentlicher Baustein der Qualifizierung. Damit soll das Erlernte im konkreten betrieblichen Kontext nicht nur ausprobiert werden, sondern dies soll auch die Rollenfindung der Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren, deren betriebliche Organisation sowie deren individuelle Motivation befördern. Ein solcher Theorie-Praxis-Transfer ist bereits frühzeitig in die Qualifizierung integriert, wobei die Mentor*innen eine **Hilfestellung durch Coaches und Berater*innen** erhalten.¹³

¹² Vgl. BIBB (2024): Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren: Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen – Ein Arbeitsrahmen für die Qualifizierung von Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren, S. 12ff.

¹³ Vgl. Elsholz U.; Thomas M, (2024): Sie haben einfach gefehlt – Weiterbildungsmentor*innen als Impulsgeber für die betriebliche Qualifizierung.

Dem oben dargestellten WBM-Tätigkeitsspektrum entsprechend sind auch die **Inhalte der Qualifizierung vielschichtig**. So beziehen sich die Qualifizierungsinhalte insbesondere auf:

- die Mitgestaltung betrieblicher Transformation und Personalplanung aus Arbeitnehmersicht,
- die Mitgestaltung von Personalentwicklung unter Anwendung diesbezüglicher Instrumente (z.B. Qualifikationsmatrix),
- relevante Future Skills einschließlich der Entwicklung diesbezüglicher betrieblicher Ansätze,
- neue Lernkonzepte in der Weiterbildung (z.B. Lernfabrik/Lernplattform),
- Methoden zur Mobilisierung und Begleitung von Beschäftigten für Weiterbildungsprozesse (z.B. Beteiligungsmethoden, Gesprächsführung),
- das Projektmanagement im Kontext betrieblicher Weiterbildungsansätze,
- die Förderstrukturen und Unterstützungsmöglichkeiten der Agentur für Arbeit sowie weiterer Weiterbildungsförderprogramme,
- die Verortung von internen und externen Weiterbildungsangeboten mittels einer Weiterbildungslandkarte,
- die Anwendung von Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes, der Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder sowie bestehender Tarifverträge,
- Grundprinzipien und Praxisansätze für die Öffentlichkeitsarbeit als WBM sowie
- ggf. bestehende Konzernregelungen.¹⁴

Wie oben bereits deutlich wurde, sind die Qualifizierungen nicht so ausgelegt, dass jede Weiterbildungsmentorin/ jeder Weiterbildungsmentor das gesamte Tätigkeitsspektrum beherrschen muss. Vielmehr wird der Ansatz verfolgt, dass

¹⁴ Vgl. Elsholz U.; Thomas M, (2024): Sie haben einfach gefehlt – Weiterbildungsmentor*innen als Impulsgeber für die betriebliche Qualifizierung, S. 36.

individuelle Stärken fokussiert werden und sich die einzelnen Mentor*innen betriebsintern innerhalb von **WBM-Teams** ergänzen bzw. gegenseitig unterstützen sowie je nach Bedarf auch **selbstständig externe Unterstützung organisieren** (z.B. durch die Agenturen für Arbeit, Weiterbildungsanbieter oder Gewerkschaften) (ebenda, S. 37).

Als erstes Zwischenergebnis zeigt sich somit, dass die von den vier Initiativprojekten entwickelten **WBM-Ansätze recht komplex** sind, weil sie ganz verschiedene Aufgaben beinhalten und damit auch vielfältige Anforderungen an die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren stellen. Folglich bedarf es relativ umfangreicher Qualifizierungen und externer Unterstützung, um die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren auf die ihnen zugedachten Aufgaben vorzubereiten sowie diese dabei zu unterstützen, eine passende Rolle in den Unternehmen zu finden und Fuß zu fassen.

Neben diesen grundsätzlichen Merkmalen weisen die gewerkschaftlich-basierten WBM-Ansätze der vier Initiativprojekte einige weitere Spezifika auf, die bis dahin bei der Umsetzung zum Tragen kamen und hinsichtlich der Bewertung der Transferpotenziale des WBM auf KMU eine wichtige Rolle spielen. Auf diese Spezifika wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

1.2. Spezifika der gewerkschaftlich-basierten WBM-Ansätze

Die im Rahmen der Transferstudie durchgeführten Analysen haben ergeben, dass **alle vier Initiativprojekte von gewerkschaftlichen Strukturen getragen** wurden. Hierzu ist auch das sozialpartnerschaftlich-ausgerichtete Projekt von IG BCE und BAVC zu zählen, da die Projektumsetzung im Wesentlichen durch das Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC) in Kooperation mit der IG BCE erfolgte, während der BAVC hauptsächlich seine politische Unterstützung beige-steuert hat.

Insofern waren die vier Initiativprojekte maßgeblich gewerkschaftlich geprägt, was in den folgenden Punkten zum Ausdruck kommt:

- 1) Die **Akquisition der Pilotunternehmen und -verwaltungen** erfolgte über die gewerkschaftlichen Strukturen, d.h. das WBM wurde (nahezu) ausschließlich über die Betriebs- bzw. Personalräte (BR/PR) und Vertrauensleute (VR) in die Unternehmen und Verwaltungen hineingetragen und somit **arbeitnehmerseitig initiiert**. Aus diesen Arbeitnehmervertretungen stammen im Wesentlichen auch diejenigen Personen, die zu Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren qualifiziert wurden und zum Einsatz gekommen sind.
- 2) In den Interviews haben die Vertreter*innen der Gewerkschaften darauf verwiesen, dass Mitglieder aus BR/PR und VL-Körper aufgrund ihrer **gewerkschaftlichen Legitimation** ein hohes Maß an Akzeptanz, Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Kolleginnen und Kollegen genießen würden. Dies würde sie wiederum als Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren befähigen, auf Augenhöhe mit den Beschäftigten zu kommunizieren und eine offene und ehrliche Kommunikation herzustellen.
- 3) Eine solche offene und ehrliche Kommunikation sei wiederum die Voraussetzung, um **tatsächliche Sorgen und Bedürfnisse der Beschäftigten** an der Basis besser erkennen und verstehen zu können.
- 4) Hierbei käme den BR/PR und VL auch zugute, dass sie sich aufgrund ihrer gewerkschaftlichen Funktion **eng an der Basis** bewegten und über eine **weitreichende Kenntnis und Sensibilität für die gesamtbetriebliche Situation und die Belange der Beschäftigten** verfügten.
- 5) Weiterhin wurde die gewerkschaftliche Legitimation als Grundlage angeführt, um gegenüber den Beschäftigten einen **geschützten, vertraulichen Rahmen für das WBM** und die **Unabhängigkeit von Arbeitgeberinteressen** zu gewährleisten.
- 6) In Anbetracht der Unabhängigkeit von Arbeitgeberinteressen sei es den gewerkschaftlich legitimierten Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren auch möglich, in Eigenregie **alle Beschäftigtengruppen** im Unternehmen einzubeziehen und hierdurch gezielt auf eine **breite Weiterbildungsbeteiligung und Inklusion** hinzuwirken.

- 7) Die gewerkschaftliche Verankerung des WBM versetzt die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren zudem in die Lage, über die **Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der BR/PR** die Interessen der Belegschaft zu vertreten und in den Unternehmen gezielt Impulse für die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildungskultur und lernförderlicher Arbeitsbedingungen zu setzen.
- 8) Ein letztes, zentrales Merkmal, das an dieser Stelle hervorgehoben werden soll, ist die Flankierung des betrieblichen WBM durch **regionale und überregionale Gewerkschaftsstrukturen**. Gemeint ist, dass für die einzelnen Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren bzw. für die WBM-Teams in den Unternehmen und Verwaltungen von gewerkschaftlicher Seite aus eine **externe Unterstützungsstruktur** bereitgestellt wurde. Dies umfasst neben den Qualifizierungen z.B. auch Coachingangebote oder die Bereitstellung von Arbeitshilfen. Zudem wurde den Mentor*innen die Möglichkeit geboten, sich untereinander zu vernetzen. Nicht zuletzt bieten die Gewerkschaften die Möglichkeit, eine übergreifende Strategieentwicklung zu verfolgen, Bildungsaktivitäten zu koordinieren und gemeinsame Initiativen umzusetzen, was wiederum die Aktivitäten auf der einzelbetrieblichen Ebene unterstützt.

Als **Zwischenfazit** lässt sich festhalten: 1) Es zeigt sich, dass die Initiativprojekte sehr tief gewerkschaftlich basiert und durchdrungen waren. 2) Allein ein Blick in die Statistik verdeutlicht, dass nur ein geringer Anteil der KMU gewerkschaftliche Strukturen aufweist. 3) Somit stellt sich die Frage, ob und wenn ja, inwiefern die gewerkschaftlich-basierten Ansätze „1:1“ auf KMU übertragen werden können. Vieles spricht dafür, dass für den Transfer auf KMU **grundlegende Modifikationen an den bisherigen WBM-Ansätzen erforderlich** sein werden.

2. UNTERSUCHUNGSRAHMEN, THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND METHODISCHES VORGEHEN

2.1. Forschungsziele und Leitfragen

Der Auftrag der vorliegenden Studie bestand darin, sowohl die Möglichkeiten eines über-/ außerbetrieblichen WBM als auch die Transfermöglichkeiten des sozialpartnerschaftlichen WBM-Ansatzes auf Betriebsebene zu untersuchen. Der Fokus sollte auf einen möglichen **Transfer des WBM-Ansatzes auf KMU** gerichtet sein.

Diese Ausrichtung implizierte, dass neben den Gewerkschaften von vornherein auch die **Arbeitgeberseite** aktiver beteiligt werden muss. Zudem galt es, weitere **überbetriebliche Akteure**, insbesondere Kammern, die Bundesagentur für Arbeit und Bildungsdienstleister, bei der Umsetzung mitzudenken.

Im Rahmen der Studie sollten gemäß Leistungsbeschreibung vor allem folgende **zentrale Fragestellungen** beantwortet werden:¹⁵

- a) bezogen auf die **sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit** im Rahmen eines erweiterten Förderansatzes zur Etablierung von Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren:
- Welche **Akteure** sollten zur Umsetzung des sozialpartnerschaftlichen Ansatzes auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene einbezogen werden (z.B. Sozialpartnerverbände, Bildungsträger, Kammern, Bundesagentur für Arbeit etc.)?
 - Welche **Form der Zusammenarbeit** verschiedener Akteure (etwa Sozialpartner, Kammern, Bildungsträger, Bundesagentur für Arbeit) ist betrieblich und überbetrieblich sinnvoll?
 - Welche **betrieblichen Bedarfe** bezüglich betrieblicher Weiterbildung können durch die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren

¹⁵ Vgl. Leistungsbeschreibung zur Vergabe eines Auftrages im Rahmen des BIBB-Projektes Nr. 7.8.222 „Wissenschaftliche Begleitung der Projekte zur Qualifizierung und Etablierung von betrieblichen Weiterbildungsmentoren/-mentorinnen“, Bonn, April 2024, S. 2f.

adressiert werden? Wie können diese an weitere Betriebe kommuniziert werden?

- Können Ansätze auf **Betriebe außerhalb von Mitbestimmungsstrukturen** (v.a. KMU/ Handwerksbetriebe) übertragen werden?

b) bezogen auf **WBM-Teams**:

- Wie sollen die WBM-Teams **personell zusammengesetzt** sein? Ist beispielsweise eine Mitwirkung der Personalabteilung, des Betriebsrats, der Geschäftsführung, Ausbilder*innen (mit Ausbilderschein) oder ausbildender Fachkräfte sinnvoll?
- Können Aussagen zur **Größe der Teams** getroffen werden bzw. welche Faktoren haben einen Einfluss darauf (z.B. Betriebsgröße, Anteil von geringqualifizierten Mitarbeitenden)?
- Welche unterschiedlichen **Voraussetzungen** und **Kompetenzen**, aber auch Qualifikationen und Einweisungen (Umfang, Qualifikationskonzepte) benötigen die einzelnen Team-Mitglieder?
- Wie können die Teams **in den Betrieb integriert** werden?
- Welche **Ausstattung** benötigen die Teams bzw. die einzelnen Team-Mitglieder (z.B. zeitliche sowie räumliche Ressourcen, (digitale) Arbeitsmittel etc.)?

2.2. Theoretische Grundlagen

Bevor im Folgenden die Möglichkeiten des Transfers des WBM-Ansatzes auf KMU eingehender erörtert werden, sollen zuvor relevante Grundlagen thematisiert werden. Da KMU eine in sich höchst heterogene Unternehmensgruppe darstellen, besteht ein erster Schritt darin, KMU zu typologisieren und zu charakterisieren. Darauf aufbauend werden in einem zweiten Schritt das Weiterbildungsverhalten von KMU im Vergleich zu größeren Unternehmen sowie bestehende Weiterbildungshemmnisse beleuchtet. Aufgrund der Umfeld- und Kontextgebundenheit unternehmerischen Verhaltens wird schließlich in einem dritten Schritt auf Grund-

züge des Ökosystem-Ansatzes hingewiesen, um darüber Interaktionen bzw. generelle Interdependenzen zwischen KMU und externen (Bildungs-)Akteuren adäquat abbilden zu können.

2.2.1. Typologisierung von KMU

Quantitative Kriterien

Die Typologisierung von KMU erfolgt üblicherweise anhand von **quantitativen Kriterien**, wie insbesondere die Anzahl der Beschäftigten, die Umsatzhöhe oder Bilanzsumme, die Wertschöpfung oder auch branchen- bzw. unternehmensspezifische quantitative Kriterien. Gemäß der Definition der Europäischen Kommission¹⁶ zählt ein Unternehmen zu den KMU, wenn es nicht mehr als 249 Beschäftigte hat und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen € erwirtschaftet oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Millionen € aufweist. Das IfM Institut für Mittelstandsforschung Bonn orientiert sich ebenfalls an der Definition der Europäischen Kommission, unterscheidet sich jedoch beim oberen Schwellenwert insofern, als es mittlere Unternehmen bis zu einem Jahresumsatz ≤ 50 Millionen € und die Beschäftigtenzahl < 500 Mitarbeitende festlegt, um den deutschen Besonderheiten besser Rechnung tragen zu können.¹⁷

Ausgehend von diesen Schwellenwerten wird üblicherweise folgende **Binnendifferenzierung** des KMU-Segments zugrunde gelegt (Basis: Definition der Europäische Kommission):¹⁸

- Kleinstunternehmen: bis 9 Beschäftigte und bis 2 Millionen € Umsatz/Jahr,
- kleines Unternehmen: bis 49 Beschäftigte und bis 10 Millionen € Umsatz/Jahr und kein kleinstes Unternehmen sowie
- mittleres Unternehmen: bis 249 Beschäftigte und bis 50 Millionen € Umsatz/Jahr und kein kleinstes oder kleines Unternehmen.

¹⁶ Vgl. Europäische Union (2003): Von der Kommission angenommene Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, S. 39.

¹⁷ Vgl. IfM Bonn (2024): KMU-Definition des IfM Bonn.

¹⁸ Vgl. IfM Bonn (2024): KMU-Definition des IfM Bonn.

Allerdings gilt es, zu berücksichtigen, dass all diese Größenkriterien letztlich nur „Proxy-Variablen“ darstellen, hinter denen sich eine mehr oder weniger große Heterogenität der KMU – auch innerhalb der jeweiligen KMU-Segmente – verbirgt. Deshalb ist eine weitere Charakterisierung der KMU anhand von **qualitativen Kriterien** unerlässlich.

Qualitative Kriterien

Die Notwendigkeit, KMU auch in qualitativer Hinsicht zu typologisieren, hat vor allem damit zu tun, dass diese Unternehmensgruppe andere betriebliche Rahmenbedingungen als Großunternehmen aufweist:

- Ein erster wesentlicher Aspekt ist, dass KMU mehrheitlich eigentümergeführt sind, d.h. **Eigentum und Kontrolle liegen in einer Hand**. Aus institutionenökonomischer Sicht hat die Unternehmerin bzw. der Unternehmer damit das Recht, den Residualgewinn, den Einsatz der Produktionsfaktoren zu planen und zu überwachen, die Zusammensetzung der Belegschaft (Teams) zu verändern und das Unternehmen zu veräußern.¹⁹ Sobald ein Unternehmen wächst und die Kontrolle durch einzelne Eigentümer*innen mehr und mehr ineffizient wird, bietet sich die Trennung von Eigentum und Management an, was allerdings wiederum zu Kontrollproblemen der Eigentümer*innen gegenüber dem Management führen kann („Principal-Agent-Problematik“) – was impliziert, dass inhabergeführte Unternehmen eine Tendenz aufweisen, möglichst lange an der Einheit von Eigentum und Kontrolle festzuhalten.
- Aber auch weitere Charakteristika zeichnen KMU gegenüber Großunternehmen aus, die zumindest teilweise mit den eben skizzierten Eigentümer- und Führungsstrukturen zu tun haben:²⁰

¹⁹ Vgl. Alchian & Demsetz (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization. American Economic Review, 62, S. 777-795.

²⁰ Vgl. Rohlfink M.; Funck D. (2002): IMS-Forschungsbericht Nr. 7. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Kritische Diskussion quantitativer und qualitativer Definitionsansätze und die dort angegebene Literatur, S.19-23.

- **Flache Organisationsstrukturen:** KMU zeichnen sich durch eine flachere Aufbauorganisation aus, die die Abläufe für die Geschäftsführung und häufig auch für die Mitarbeitenden überschaubar bleiben lässt.
- **Wenig Anwendung moderner Managementmethoden:** Die Planung in KMU ist regelmäßig sehr kurzfristig ausgerichtet, eine strategische Unternehmensplanung wird häufig nicht adäquat vorgenommen. Auch fehlt es oft an einem aussagefähigen Controlling-System und an einer systematischen Marktbeobachtung. Hinter all dem stehen nicht selten unzureichende Unternehmensführungskenntnisse der Unternehmensleitung, die häufig eine fachliche oder technische Ausbildung (aber keine betriebswirtschaftliche oder management-orientierte (Zusatz-)Ausbildung) aufweist.
- **Hohe Kundennähe und hohe Bedeutung persönlicher Beziehungen:** Für KMU sind weiterhin eine hohe Kundennähe und Nähe zu weiteren Geschäftspartnern (Zulieferer, Kooperationspartner), aber auch enge Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden charakteristisch. Regelmäßig liegen diese Beziehungen in der Hand der Unternehmensleitung, wodurch im Innenverhältnis maßgeblich die Unternehmens- und Kommunikationskultur (mit)bestimmt wird. Je nachdem, wie eng und gut das Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden ist, kann dies eine hohe Arbeitsmotivation und einen ausgeprägten Zusammenhalt der Belegschaft nach sich ziehen, es kann sich aber auch als Schwäche erweisen, wenn die diesbezüglichen Beziehungen belastet sind.
- **Hohe Flexibilität und kurze Kommunikationswege:** In KMU herrschen kurze, persönliche und informelle Informationswege vor. Die Entscheidungsfindung und -umsetzung erfolgt in kurzer Zeit. Häufig sorgt die hohe Flexibilität dafür, dass schnell auf notwendige Anpassungen reagiert werden kann.

- **Hohe Ressourcenknappheit:** Der Mangel an Ressourcen wird als in weiteres, zentrales Charakteristikum von KMU angesehen. Dies spiegelt sich in Engpässen in Bezug auf Personal, Kapital und Informationen wider. Mitarbeitende können regelmäßig nicht oder nur sehr begrenzt für Aufgaben freigestellt werden, die keinen direkten Bezug zum Tagesgeschäft haben. Zudem verfügen KMU vergleichsweise häufig über nur begrenzte finanzielle Ressourcen.

Diese Merkmale, die häufig in KMU anzutreffen sind bzw. diese Unternehmensgruppe (idealtypisch) charakterisieren, hängen allerdings – unter dem Aspekt der **KMU-Binnendifferenzierung** – wiederum auch davon ab, um welche Art von KMU es sich konkret handelt. Es liegt auf der Hand, dass Unternehmen, die mit einem erfolgreichen Geschäftsmodell starten, zunächst zumeist als Kleinst- oder Kleinunternehmen starten und dann im weiteren Wachstumsprozess auch eine weitere **Professionalisierung in struktureller und prozessualer Hinsicht** erfahren. Um die oben genannten KMU-typischen, qualitativen Merkmale einzelnen KMU-Typen (idealtypisch) zuordnen zu können, sind in der nachfolgenden Tabelle 1 die wichtigsten Merkmale nochmals nach KMU-Typen zusammengefasst bzw. den verschiedenen Typen zugeordnet.

Tabelle 1: Typologisierung von KMU anhand qualitativer Merkmale

KMU-Typologisierung anhand zentraler Merkmale (Referenzunternehmen)	
Typ 1 „Kleinstunternehmen“	Typ 2 „Kleines Unternehmen“
<ul style="list-style-type: none"> • Bis 9 Beschäftigte • Horizontale oder flache Organisationsstruktur • Inhaber/Geschäftsführung ist direkt in das operative Geschäft eingebunden • „Zuruforganisation“ -> informelle und direkte Kommunikation mit kurzen Entscheidungswegen, wenig formalisierte Prozesse, hohe Flexibilität • Multifunktionale Rollen -> Mitarbeitende übernehmen häufig mehrere Aufgaben, da Spezialisierung aufgrund der geringen Größe kaum möglich ist • Keine hauptamtliche Personalfunktion; Personalaufgaben liegen i.d.R. bei der Geschäftsführung, die häufig über keine tiefergehende HR-Expertise verfügt • Kaum gewerkschaftlich organisiert 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 - 49 Beschäftigte • Horizontale oder flache Organisationsstruktur • Häufig Teamstrukturen mit einer Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung • Geschäftsführung delegiert Aufgaben und Verantwortung an die Führungsebene • Zunehmende Formalisierung von Prozessen, abnehmende direkte Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden • Zunehmende Funktionsteilung/Spezialisierung von Aufgaben • I.d.R. keine hauptamtliche Personalfunktion, lediglich Personalverwaltung; Personalaufgaben liegen bei der Geschäftsführung und den Führungskräften • Kaum gewerkschaftlich organisiert
Typ 3 „Mittleres Unternehmen“	Typ 4 „KMU mit Betriebsrat“
<ul style="list-style-type: none"> • 50 - 249 Beschäftigte • Mehrstufige Hierarchie mit verschiedenen Führungsebenen (z.B. bezogen auf Standorte, Abteilungen, Teams); u.U. mehrere Geschäftsführende (z.B. technisch, kaufmännisch) • Stärker formalisierte Regeln, Prozesse, Zuständigkeiten, Kommunikation • Ausgeprägtere Funktions- und Arbeitsteilung, Spezialisierung der Tätigkeiten • Mittlere Flexibilität -> flexibler als Großunternehmen, aber weniger agil als Kleinst- und kleine Unternehmen • Bereits häufiger hauptamtliche Personalfunktion und Einsatz von HR-Tools vorhanden, aber hoher Anteil der Personalaufgaben liegt noch bei der Geschäftsführung/den Führungskräften • Steigender Anteil gewerkschaftlich organisierter Unternehmen (tendenziell auch abhängig von der „Gewerkschaftsnähe“ der jeweiligen Branche) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vgl. tendenziell Typ 3 • Vorhandensein formeller Mitbestimmungsstrukturen • Gesetzlich verankertes Mitbestimmungsrecht bei wesentlichen betrieblichen Entscheidungen, insb. in Bezug auf soziale und personelle Angelegenheiten • Management kann nicht mehr weitgehend allein entscheiden, sondern muss den Betriebsrat als Belegschaftsvertretung einbinden • Betriebsrat als Vermittlungsinstanz zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen • Stärkung der Position der Arbeitnehmerseite, das Thema Weiterbildung auf die Agenda zu setzen und im Unternehmen „bottom-up“ voranzubringen

2.2.2. Berufliche Weiterbildung in KMU und Weiterbildungshemmnisse

„Vor dem Hintergrund der Transformation und der Dekarbonisierung der Arbeitswelt sowie der demografischen Entwicklung und der verschiedenen Krisen der letzten Jahre wird lebenslanges Lernen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immer wichtiger.“²¹ So sind die bundesweiten Investitionen in Weiterbildung insgesamt innerhalb von vier Jahren (2016 bis 2022) um 37,3 % von 33,5 Mrd. € auf 46 Mrd. € gestiegen.²² Betrachtet man die **Weiterbildungsbeteiligung** auf *Unternehmensebene*, ist es dabei auch keineswegs so, dass sich KMU nicht an Weiterbildung beteiligen würden. Laut den Daten aus dem Jahr 2022 haben vielmehr nahezu alle Unternehmen aus den verschiedenen Größenklassen intensiv an Weiterbildung teilgenommen: Kleinst- und kleine Unternehmen (bis 49 Mitarbeitende) verzeichneten eine Weiterbildungsbeteiligung in Höhe von 92,8 %, während diese Werte in mittelgroßen Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) 96,8 % und in großen Unternehmen (ab 250 Mitarbeitenden) 99,4 % erreichten.²³ Was die Investitionen in Weiterbildung betrifft, offenbart sich sogar ein umgekehrtes Verhältnis zur Unternehmensgröße. Kleinst- und kleine Unternehmen investierten durchschnittlich 1.492 € pro Mitarbeitenden in Weiterbildung, während die durchschnittlichen Investitionen in mittelgroßen Unternehmen bei ‚nur‘ 1.288 € und in großen Unternehmen bei 1.267 € lagen.²⁴

Differenzierter stellen sich die Verhältnisse dar, wenn die Weiterbildungsbeteiligung nicht auf Unternehmens-, sondern auf *Mitarbeitenden-Ebene* in den Blick genommen wird. Gemäß Berufsbildungsbericht 2024 steigt die Weiterbildungsbeteiligung deutlich mit der Unternehmensgröße, wenn auf den Anteil der Mitarbeitenden geschaut wird, die an betrieblicher Weiterbildung partizipieren. In Kleinstbetrieben mit weniger als 10 Mitarbeitenden liegt die Teilnahmequote bei lediglich 33 %, was die geringste Aktivität widerspiegelt. In kleinen Betrieben (bis 49 Mitarbeitende) steigt die Beteiligung auf 57 %, während in mittleren Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) bereits 77 % der Beschäftigten an

²¹ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2024): Bildungsbericht, S. 100.

²² Deutsche Handwerkszeitung (2024): Fachkräftesicherung. Kleine Firmen stecken mehr Zeit und Geld in Weiterbildung.

²³ Vgl. Syda S.; Köhne-Finster S. (2024): Weiterbildungskultur in KMU, S. 8.

²⁴ Vgl. ebd., S. 12.

Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. In diesem Vergleich erreichen Großunternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitenden mit 91 % die höchste Weiterbildungsbeteiligung. Gleichzeitig lässt sich aber auch feststellen, dass in allen Größenklassen ein Anstieg der Weiterbildungsbeteiligung zu verzeichnen war, was auf eine verstärkte Bedeutung der beruflichen Weiterbildung insgesamt hinweist.²⁵

Bei der **Zeitinvestition pro Mitarbeitenden** zeigt sich ein umgekehrtes Bild. Kleinst- und Kleinunternehmen (bis 49 Mitarbeitende) investieren mit 23,9 Stunden pro Beschäftigten am meisten Zeit in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden, gefolgt von mittelgroßen Unternehmen (50 - 249 Mitarbeitende) mit 19,1 Stunden und Großunternehmen mit 18,1 Stunden.²⁶ Die Weiterbildungsaktivität ist somit in der Zeitressource pro Mitarbeitenden bei den Kleinstunternehmen am höchsten.

Was die **Weiterbildungshemmnisse** betrifft, ist Zeitmangel dennoch das größte Hindernis für alle Größenklassen von KMU, besonders aber für Kleinst- und kleine Unternehmen. Demnach zeigt eine Befragung im Rahmen der ‚KOFA-Studie‘ zum Thema Weiterbildungskultur, dass rund 65 % aller befragten KMU „überhaupt keine“ oder „nahezu keine“ Zeit für die Freistellung von Mitarbeitenden haben.²⁷ Dies lässt sich auf die hohen Belastungen im operativen Unternehmensalltag zurückführen.²⁸ Zudem weisen Kleinst- und kleine Unternehmen fehlende interne Kapazitäten für Organisation und Planung auf. Es werden infolgedessen seltener Personal- und Kompetenzbedarfe frühzeitig und passgenau ermittelt.²⁹

Bei großen Unternehmen ist der Zeitfaktor ebenso ein Hemmnis, wenn auch weniger gravierend. Größere Unternehmen führen häufiger **finanzielle Gründe** als Hinderungsgrund für Weiterbildung an. So gaben in einer Befragung des BMWK 39,5 % der Kleinst- und kleinen Unternehmen an, kein ausreichendes Weiterbildungsbudget zur Verfügung zu haben, bei den Großunternehmen lag der Wert bei 42,4 %.³⁰ Höhere Gesamtkosten, die andere Dimensionen von Skalierung

²⁵ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2024): Bildungsbericht, S. 102.

²⁶ Vgl. Syda S.; Köhne-Finster S. (2024): Weiterbildungskultur in KMU, S. 8.

²⁷ Vgl. ebd. S. 14.

²⁸ Vgl. Syda S. (2021): Weiterbildung boom in kleinen Unternehmen, S. 3.

²⁹ Vgl. Syda S. (2012): Fachkräfte sichern. Weiterbildung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen, S. 12.

³⁰ Vgl. ebd.

beanspruchen und generelle komplexere Budgetstrukturen führen dazu, dass größere Unternehmen vorsichtiger und zurückhaltender in Weiterbildung investieren als Kleinst- und kleine Unternehmen.³¹

Ähnliche Unterschiede, bei welchen eine Größendifferenzierung als sinnvoll zu erachten ist, sind bei den **Gelingensfaktoren für Weiterbildungsmaßnahmen in KMU** zu finden. Kleinst- und kleine Unternehmen profitieren von ihrer Größenstruktur. So verdeutlicht die genannte ‚KOFA-Studie‘, dass die daraus resultierenden, kurzen Kommunikationswege und der verstärkte Austausch als klarer Vorteil gegenüber Großunternehmen gesehen werden können. Ebenso stärkt ein enges Miteinander die Kultur eines gegenseitigen Feedbacks und voneinander Lernens, was eine eigene Form dynamischer Weiterbildungskultur darstellt.³² Bei mittleren und großen Unternehmen dominiert hingegen der Vorteil, Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe systematischer ermitteln zu können. Dedizierte Personalabteilungen und Weiterbildungsbeauftragte entwickeln oftmals strategische Ansätze für eine unternehmensspezifisch ausgerichtete Weiterbildungskultur.³³

Die Analyse der Hemmnisse und Gelingensfaktoren von Weiterbildung in KMU verdeutlicht, **wie stark die Unternehmensgröße die Gestaltung und Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen beeinflusst**. Um diese Dynamiken umfassend zu verstehen und gezielt Lösungen zu entwickeln, ist es sinnvoll, Weiterbildung nicht isoliert zu betrachten, sondern sie in ein umfassendes Ökosystem einzubetten. Dieser Ökosystemansatz soll im Folgenden genauer skizziert werden.

³¹ Vgl. Deutsche Handwerkszeitung (2024): Fachkräftesicherung. Kleine Firmen stecken mehr Zeit und Geld in Weiterbildung.

³² Vgl. Syda S.; Köhne-Finster (2024): Weiterbildungskultur in KMU, S. 10.

³³ Vgl. ebd., S.10f.

2.2.3. Ökosystem-Ansatz

Es wurde oben bereits darauf hingewiesen, dass Unternehmen als umweltoffene Systeme in mehr oder minder engen, **kontextspezifischen Interaktionsbeziehungen mit ihrem Umfeld** stehen. Ein vielversprechender Ansatz, um Umfang, Intensität und Qualität dieser Interdependenzen abbilden zu können, ist der so genannte ‚Ökosystem-Ansatz‘. In einem solchen Ökosystem-Ansatz „[...] *treffen Menschen, Kultur und Technologie aufeinander und interagieren, um Kreativität zu fördern, Erfindungen anzustoßen und Innovationen über wissenschaftliche und technologische Disziplin hinweg [...] zu beschleunigen.*“³⁴

Damit ein Ökosystem-Ansatz seine vollen Potenziale ausschöpfen kann, werden unterschiedliche **Anforderungen an die Kollaboration der verschiedenen Netzwerkakteure** gestellt. So muss geklärt sein,³⁵ ...

- was als gemeinsames Kooperationsziel definiert ist,
- welche Funktion bzw. Rolle einzelne Akteure in der Zusammenarbeit übernehmen,
- in welchen Formaten die Zusammenarbeit stattfindet,
- welche wichtigen Ressourcen einzelne Akteure in die Zusammenarbeit einbringen (Input) und schließlich
- welchen Nutzen sie aus der Zusammenarbeit ziehen (Output).

Im Rahmen dieses Ökosystem-Ansatzes werden **unterschiedlichste Funktionen und Rollen verschiedener Netzwerkakteure** unterschieden. Um nur die hier wichtigsten Rollen zu nennen:³⁶ *Strategen* (z.B. Entwicklung einer übergreifende, regionalen Weiterbildungsstrategie), *Gatekeeper* (Zugang zu bestimmten Zielgruppen wie Bildungsdienstleister), *Interaktionseabler* (Netzwerkmoderation), *Ressourcengeber* (z.B. Förderung von Weiterbildung), *Administratoren* (administrative Abwicklung der Netzwerkarbeit), *Wissensgeber* (insbesondere

³⁴ Djassi B. (2024): Das Ökosystem der Veränderung verstehen.

³⁵ Vgl. Schütz S.; Muschner A.; Ullrich R.; Schäfer A. (2021): Innovation Ecosystem Strategy Tool. Center for responsible Research and Innovation des (CeRRI) des Fraunhofer IAO.

³⁶ Vgl. ebd.

Bildungsanbieter), *Qualitätssicherer* (Evaluation/ Erfolgskontrolle der Netzwerkarbeit), *Durchsetzungsmächtige* (Promotoren), Multiplikatoren (Ergebnistransfer) etc.³⁷

Weiterbildung als ein sich ständig wandelndes System muss dabei in Prozessen gedacht werden. Daher spielt jeder einzelne Akteur im Ökosystem eine entscheidende Rolle. Um Weiterbildung in diesem Kontext für KMU in einem Ökosystemansatz kollaborativ voranbringen zu können, bedarf es drei zentraler Voraussetzungen: Ersten muss eine **beständige Offenheit für neue Akteure**, welche das System nachhaltig aufwerten können, gewährleistet sein. Zweitens muss eine **generelle Bereitschaft, Prozesse miteinander zu gestalten**, gegeben sein. Drittens muss die **Weiterbildung im Zentrum** stehen und als maßgebliches Vehikel gesehen werden, um das Ökosystem voranzubringen.³⁸

Da KMU, wie dargestellt, über limitierte Mittel verfügen und Weiterbildung oftmals nicht alleine organisieren können, bietet ein Weiterbildungsökosystem die ideale Grundlage, verschiedene Akteursgruppen, wie Sozialpartner, Bildungsträger, Kammern, Bundesagentur für Arbeit, aber eben auch weitere Akteure wie (Landes-)Politik, KOFA, Regionalmanagements, Wirtschaftsförderungen sowie u.U. privatwirtschaftliche Akteure (z.B. Unternehmensberatungen, Social-Media-Partner, Banken etc.) hinzuzuziehen und mit konkreten Rollen zu versehen. Es bestehen hierbei **vielfältige Gestaltungsspielräume** im Hinblick auf Zentralisierungsgrad der Netzwerksteuerung, Grad der Realisierbarkeit und Verbindlichkeit, Umfang und Intensität der Interaktionsbeziehungen etc.³⁹

Ein solches Weiterbildungsökosystem bietet nicht nur die Möglichkeit, die begrenzten Ressourcen und Kapazitäten einzelner KMU zu ergänzen, sondern schafft auch eine Plattform für den (regionalen) Wissens- und Ressourcenaustausch, von dem alle beteiligten Akteure profitieren können. Durch die Einbindung verschiedener Partner entstehen **Synergien**, die es den KMU ermöglichen, auf

³⁷ Vgl. Angebot an das BIBB zu diesem Projekt (2024), S. 2.

³⁸ Vgl. Djassi B. (2024): Das Ökosystem der Veränderung verstehen.

³⁹ Vgl. Angebot an das BIBB zu zu diesem Projekt (2024), S. 2.

spezialisiertes Fachwissen und innovative Ansätze zurückzugreifen, die sie allein nur schwer entwickeln könnten.

Ein wichtiger Aspekt ist die **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Systems**. Jedes KMU hat unterschiedliche Bedürfnisse und Herausforderungen, die durch maßgeschneiderte Ansätze innerhalb des Ökosystems adressiert werden können. So können beispielsweise kleinere Unternehmen von den Erfahrungen größerer Partner profitieren, während diese durch den Austausch mit agilen und praxisnah arbeitenden KMU wertvolle Impulse für ihre eigenen Weiterbildungsstrategien erhalten.⁴⁰

Letztlich stellt der Ansatz des Weiterbildungsökosystems eine Möglichkeit dar, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU nachhaltig zu stärken. Indem Weiterbildung nicht mehr isoliert im eigenen Unternehmen, sondern als **Gemeinschaftsprojekt in einem Netzwerk organisiert** wird, können Hemmnisse, wie Zeit- und Ressourcenmangel, überwunden und neue Potenziale freigesetzt werden. Damit bietet dieses Modell eine zukunftsweisende Perspektive, um den dynamischen Anforderungen moderner Arbeits- und Wirtschaftswelten gerecht zu werden.

2.2.4. Erste Schlussfolgerungen zu Transferpotenzialen

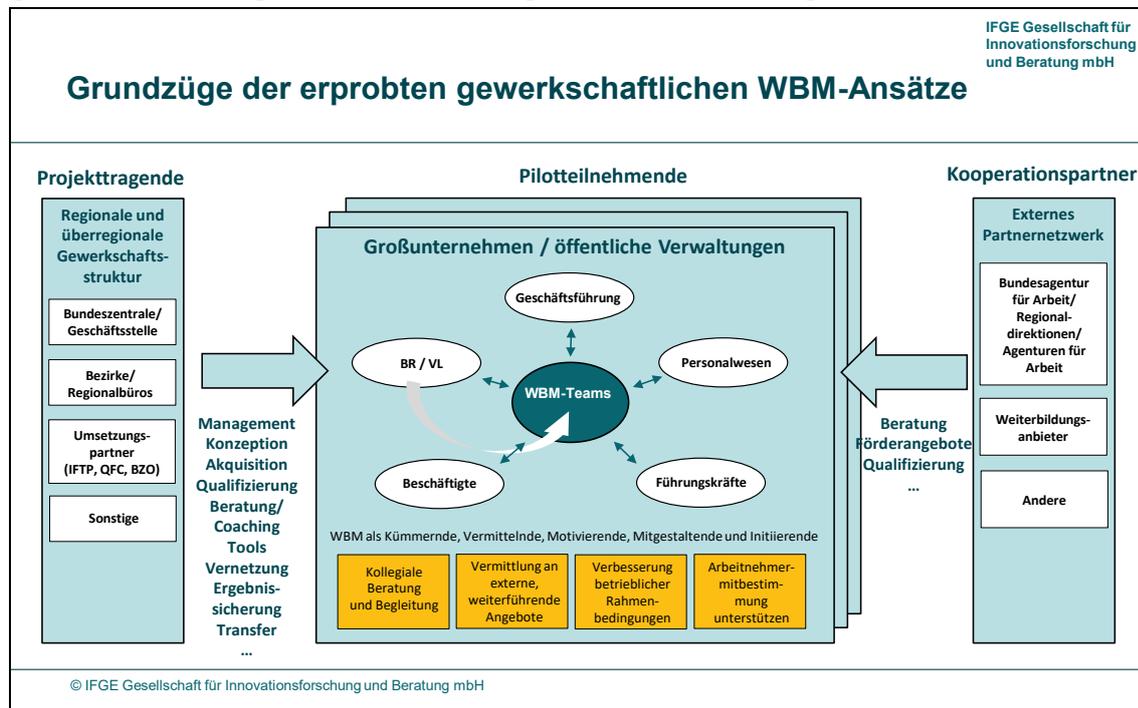
Im Folgenden sollen auf der Basis der theoretischen Grundlagen erste Schlussfolgerungen zu Voraussetzungen und Potenzialen des Transfers der bisherigen, gewerkschaftlich-basierten WBM-Ansätze auf KMU gezogen werden. Dazu werden zunächst noch einmal die Grundpfeiler der gewerkschaftlich-basierten Ansätze zusammengefasst und darauf aufbauend Optionen, aber auch Begrenzungen der Transferierbarkeit thematisiert.

⁴⁰ Vgl. Djassi B. (2024): Das Ökosystem der Veränderung verstehen.

Gewerkschaftlich-basierte WBM-Ansätze

Die gewerkschaftlich-basierten WBM-Ansätze sind noch einmal in Abbildung 2 grafisch zusammengefasst. Im Zentrum steht das WBM. Hierzu wurden Mitarbeitende (meist Personen aus Betriebs- und Personalräten sowie Vertrauensleute) aus den bislang hauptsächlich Großunternehmen und öffentlichen Verwaltungen zu Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren geschult. In der Regel wurden mehrere Personen aus einem Unternehmen bzw. einer Verwaltung qualifiziert, die dann WBM-Teams bildeten, welche auf kollegialer Ebene niederschwellig individuell zum Thema Weiterbildung beraten. Diese Teams übernehmen im Zuge des Konzeptes die Kommunikations- und Koordinationsverantwortung mit den Führungsebenen des Unternehmens (Vermittlung zwischen Beschäftigten und Arbeitgeberseite) und ebenso mit den Kooperationspartnern – unterstützt von den Projekttragenden. Die projekttragenden Akteure beraten und schulen die WBM-Teams in Bereichen des Managements, der Konzeption, Akquisition, Ergebnissicherung etc. so weit, bis diese Teams nachhaltig qualifiziert sind, die ihnen zugeschriebenen Rollen und Aufgaben eigenständig wahrzunehmen. Ziel ist es somit, ein System zu implementieren, in welchem die WBM-Teams eine kollegiale Weiterbildungsberatung durchführen können (ohne große Hürden für Weiterbildungssuchende), weiterhin über ein starkes Kooperationsnetzwerk verfügen und die Weiterbildungsbelange und -bedarfe aller Unternehmensbereich vertrauenswürdig zusammenführen können, um eine nachhaltige Weiterbildungsdynamik zu gewährleisten.

Abbildung 2: Grundzüge der gewerkschaftlich-basierten WBM-Ansätze – Eigene Darstellung auf Basis durchgeführter Erhebungen

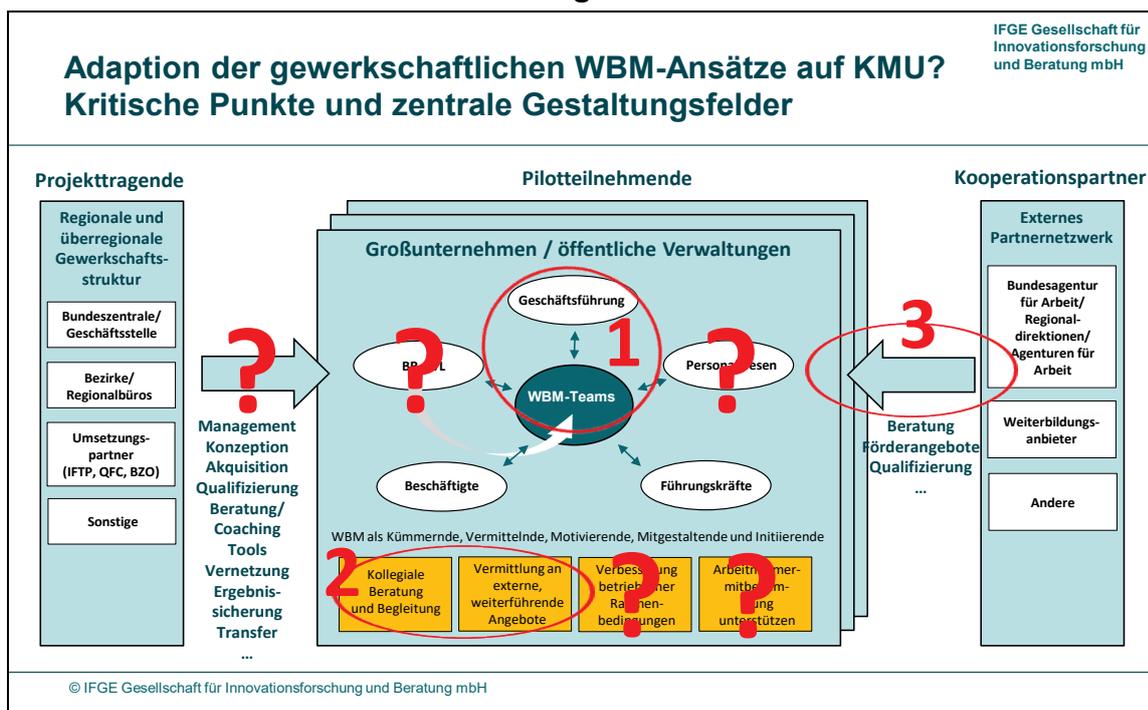


WBM-Transferpotenziale auf KMU und diesbezügliche Begrenzungen

Stellt man nun Überlegungen an, diesen Ansatz auf KMU zu adaptieren, wird schnell klar, dass viele der skizzierten Prozesse, Rollen und Aufgaben nicht so einfach auf KMU-Verhältnisse übertragbar sind. Das übergeordnete Problem der KMU in diesem Zusammenhang sind die meist fehlenden Strategien, die für eine Implementierung von WBM essenziell sind. Auch hier unterscheiden sich die Probleme je nach Größenklasse, wie bereits oben in diesem Abschnitt skizziert wurde. Die oftmals dünne Personaldecke (kein Betriebsrat, keine Personalabteilung, keine Fachbereichsleitungen) führt zu dem Problem, dass es keine geeigneten oder verfügbaren Mitarbeitenden gibt, die die Zeit (Personalmangel -> Problem der Freistellung) haben, um die WBM-Tätigkeit – umfassend wie in den gewerkschaftlichen Ansätzen – ausführen zu können. Daraus ergibt sich die Konstellation, dass der Bereich der unternehmensexternen Kooperationspartner im Kontext einer Implementierung in KMU-Strukturen deutlich an Bedeutung gewinnt. Da KMU häufig nicht über Strukturen wie Großunternehmen (Personalabteilung, Fachbereichsleitungen) verfügen, muss im Kontext des WBM deutlich stärker auf

externe Unterstützung gesetzt werden, was wiederum die Frage nach der monetären Realisierung aufwirft. Wie in Abbildung 3 dargestellt, kann die Grundstruktur des WBM-Ansatzes zwar grundsätzlich beibehalten werden, jedoch sehr wahrscheinlich reduziert auf das WBM-Grundelement der kollegialen Ansprache und ggf. Motivation. Parallel wird die Beteiligung externer Kooperationspartner, die weitere WBM-Funktionen abdecken bzw. erforderliche Unterstützungsleistungen beisteuern, sehr wahrscheinlich deutlich wichtiger. Damit verbunden ist schließlich die Frage, wie die Interaktion und Kollaboration mit Externen ausgestaltet werden kann.

Abbildung 3: Adaption der gewerkschaftlichen WBM-Ansätze auf KMU – Kritische Punkte und zentrale Gestaltungsfelder



Grundkonstellation von Akteursbeziehungen im KMU-orientierten WBM-Ansatz

Mögliche Grundkonstellationen von Akteursbeziehungen beim KMU-orientierten WBM stellen sich je nach Größenklasse unterschiedlich dar (vgl. Abbildung 4). Bei Kleinunternehmen (bis 9 Beschäftigte) ergibt sich – so ist zu vermuten – aufgrund der Mitarbeiterzahl ein eher enges Beziehungsgeflecht. Dies führt einerseits

dazu, dass die Kommunikationswege zwischen Mentor*in, Mitarbeitenden, externem Akteur und ggf. Geschäftsführung kurz und effektiv gestaltet werden können. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt auch die Verantwortung im Unternehmen. Kleine Unternehmen (10 - 49 Beschäftigte) verfügen häufig bereits über mittlere Managementebenen, die in Kooperation mit einem externen Akteur für das Mentoring sinnvoll genutzt werden könnten. Diese könnten die kommunikative Zwischeninstanz zwischen Mentor*in, Mitarbeitenden, externem Akteur und Unternehmensleitung bilden. Mittelgroße Unternehmen (50 - 249 Beschäftigte) verfügen neben verschiedenen Führungsebenen meist bereits über eine Personalabteilung. Solche Personalabteilungen sind als zentrale Kommunikations- und Koordinationsstelle im Unternehmen ein guter Ankerpunkt für die Implementierung von WBM. Aufgrund dessen, dass bereits Managementebenen und Personalabteilungen existieren, kann ein Großteil der Kommunikation und die Koordination aus der Führungsebene ausgelagert werden. Das Vorhandensein einer Personalabteilung ist daher ein klarer Erfolgsfaktor. Insbesondere größere KMU verfügen häufig bereits über einen Betriebsrat. Dieser kann in enger Abstimmung mit der Mentorin bzw. dem Mentor und dem Mitarbeitenden als Bindeglied zu allen anderen entscheidenden Stellen im Unternehmen fungieren und den WBM-Ansatz entscheidend stärken. Auch hier ist die Geschäftsführung in der Kommunikation und Koordination eher ausgelagert.

Abbildung 4: Grundkonstellationen von Stakeholderbeziehungen beim KMU-Orientierten WBM (Referenzunternehmen)

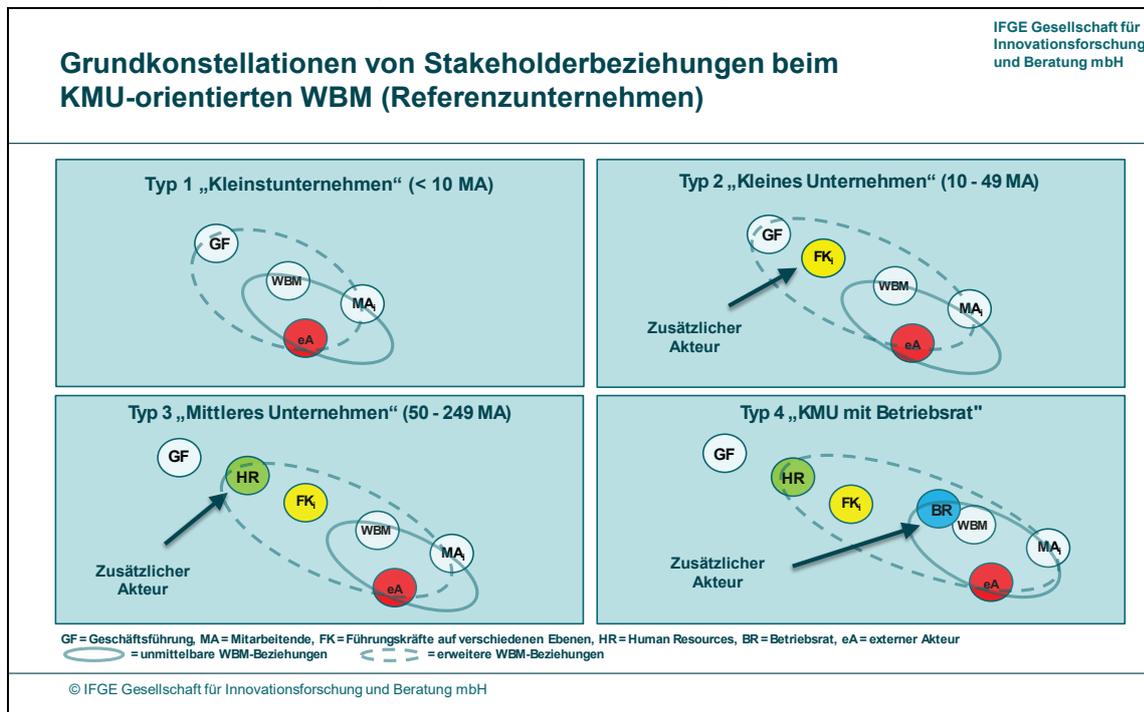
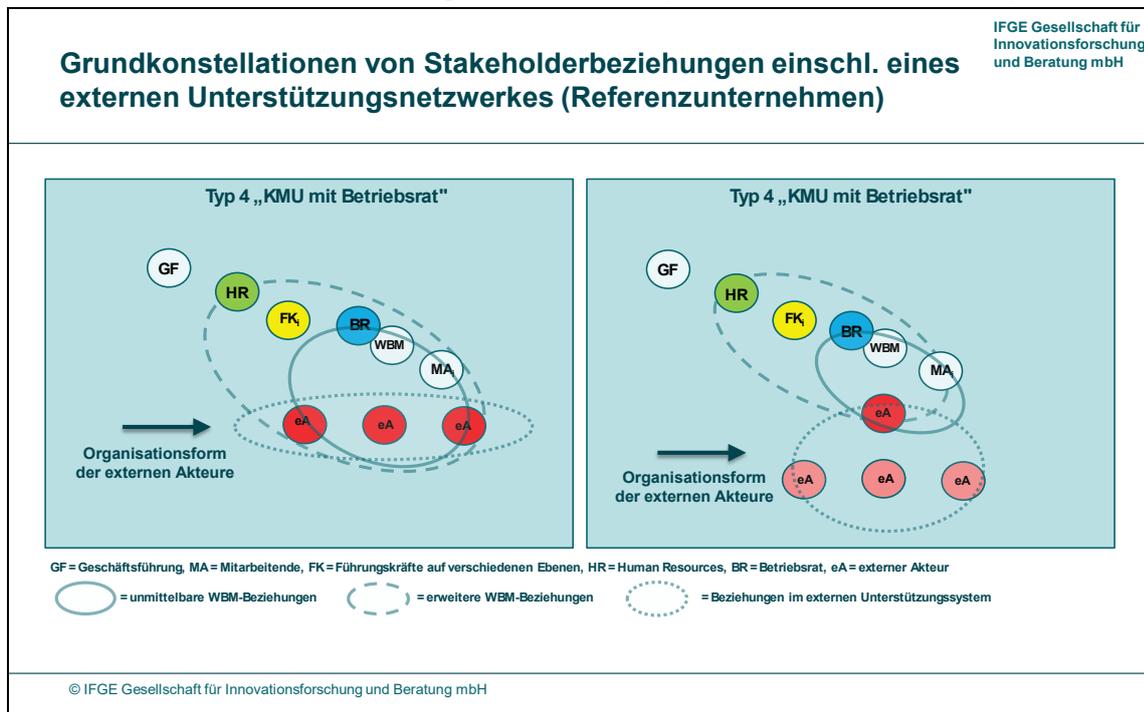


Abbildung 5 soll am Beispiel von KMU-Typ 4 noch einmal zwei verschiedene **Organisationsformen eines externen Unterstützungsnetzwerkes** skizzieren. Zum einen besteht die Möglichkeit, dass die verschiedenen relevanten Akteure aus dem Unterstützungsnetzwerk **dezentral** mit dem Unternehmen kooperieren. Daraus folgt ein eher hoher Koordinationsaufwand für das Unternehmen, da es sich mit jedem einzelnen externen Akteur gesondert abstimmen muss. Zum anderen besteht die Möglichkeit, dass dem Unternehmen ein einzelner Akteur aus dem Unterstützungsnetzwerk als zentraler Ansprechpartner zur Verfügung steht, was den Koordinationsaufwand für das Unternehmen reduziert. Dabei werden die relevanten Leistungen der verschiedenen Netzwerkpartner **zentral** koordiniert und dem Unternehmen unter der Regie des zentralen Ansprechpartners zur Verfügung gestellt.

Abbildung 5: Grundkonstellationen von Stakeholderbeziehungen einschl. eines externen Unterstützungsnetzwerkes (Referenzunternehmen)



2.2.5. Ausgangsthesen

Ausgehend von den in den vier Initiativprojekten entwickelten WBM-Ansätzen, den theoretischen Grundlagen sowie den oben genannten Leitfragen der Studie wurden folgende **Ausgangsthesen zur Transferfähigkeit des WBM** formuliert, deren Überprüfung die Studie geleitet hat:

- 1) **Kollegiale Beratung** als Kernelement und Minimalausprägung des WBM funktioniert grundsätzlich auch in KMU, um die WBM-Zielgruppen zu erreichen und Weiterbildungshemmnissen entgegenzuwirken.
- 2) Ohne gewerkschaftliche Strukturen kann das WBM nicht arbeitnehmerseitig „bottom-up“ über die Betriebsräte initiiert werden, sondern die Implementierung muss de facto regelmäßig „top-down“ über die Arbeitgeberseite erfolgen.

- 3) In diesen Fällen ist WBM immer von der Arbeitgeberseite zumindest „legitimiert“, meist auch beauftragt und damit im Zweifel auch **von AG-Interessen geleitet**.
- 4) Entsprechend bedarf es gegebenenfalls flankierender Lösungen, um gegenüber den Zielgruppen auch **Unabhängigkeit und Neutralität des WBM** und damit Vertrauen und Offenheit der Beschäftigten zu gewährleisten.
- 5) In Anbetracht begrenzter Ressourcen sollte der Aufwand für WBM gerade in Kleinst- und Kleinunternehmen auf ein Minimum reduziert werden. Damit fällt **externen Weiterbildungsakteuren** als unterstützende Kraft eine entsprechende Bedeutung zu.
- 6) Aufgrund der ausgesprochenen Heterogenität von KMU einerseits und der häufig stark limitierten Ressourcen findet das WBM idealerweise in unternehmensexternen bzw. -übergreifenden Netzwerkstrukturen statt, in denen **unterschiedliche Akteurskonstellationen** vorherrschen und damit auch **unterschiedlichen Rollen- und Aufgabenverteilungen** zu gestalten sind.

2.3. Methodisches Vorgehen und Datenbasis

2.3.1. Analysephase

a) Einarbeitung/ Grundlagen

Desk Research

Im Rahmen einer **Dokumentenanalyse** wurden in einem ersten Schritt zunächst sämtliche Unterlagen und Daten zu den vier Initiativprojekten analysiert, die vom BIBB für die Erstellung der Studie bereitgestellt wurden. Darunter befanden sich vor allem Antragsunterlagen, Präsentationen und Zwischenberichte der Projekte für die Jahre von 2020 bis 2023 sowie Präsentationen und Konzeptpapiere der beiden Begleitforschungen. Diese Quellen bildeten die Grundlage, um eine erste **Bestandsaufnahme** zum Verlauf der vier Initiativprojekte vorzunehmen. Das Hautaugenmerk wurde auf die Analyse der konzeptionellen Ansätze, der Partnerstrukturen, der Rollen und Beziehungen der beteiligten Partner, der

Arbeitsweisen, der inhaltlichen Schwerpunkte, der Kontextbedingungen sowie der bis dahin vorliegenden Zwischenergebnisse und Erfahrungen/ Lessons Learned gelegt. Darüber hinaus galt es, im Rahmen einer **Literaturanalyse** den **Stand der Forschung** zu relevanten Fragen und Entwicklungen/ Trends, die die Weiterbildung bzw. Weiterbildungsunterstützung in KMU tangieren, zu berücksichtigen.

Explorative Interviews mit Projektbeteiligten und Forschungsbegleitungen

Explorative Interviews, die zu Beginn der Studie durchgeführt wurden, ergänzten den Desk Research. Anhand der Interviews war es möglich, die von den Initiativprojekten entwickelten **WBM-Ansätze tiefgehend zu durchdringen** und **mehr über die einzelnen Perspektiven der Projektbeteiligten zu erfahren**. Insgesamt fanden 19 Interviews statt. Unter den Interviewten befanden sich insbesondere die vier Projektleitungen, die beiden Forschungsbegleitungen, Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren, WBM-Coaches sowie Mitglieder aus den Projektbeiräten (vgl. Tabelle 3 im Anhang). Geeignete Interviewkandidat*innen wurden auf Anfrage der IFGE von den Projektleitungen selbst ausgewählt und für die Interviews gewonnen. Eine direkte Ansprache möglicher Kandidat*innen durch die IFGE war nicht möglich, da hierzu keine Informationen und Kontaktdaten vorlagen.

Weiterentwicklung und Präzisierung des Studienkonzeptes

Das **Studienkonzept** wurde auf Basis der fortlaufend generierten Untersuchungsergebnisse und abgeleiteten Schlussfolgerungen kontinuierlich weiterentwickelt und präzisiert. Entsprechend wurden die **Erhebungsmethoden und -instrumente** (d.h. Online-Fragebögen, Interviewleitfäden und Fokusgruppenkonzepte) ausgearbeitet sowie die zu befragenden bzw. zu interviewenden Stakeholder festgelegt.

b) Basiserhebungen

Online-Befragung aller Projektpartner

Mit einer Online-Befragung – geplant als Vollerhebung bei allen Akteuren, die an den vier Initiativprojekten beteiligt waren (d.h. zum Zeitpunkt der Befragung etwa 300 Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren, ca. 100 Unternehmen und Verwaltungen sowie sonstige Institutionen), sollten die Ergebnisse des Desk Research und der Ausgangsinterviews verifiziert und auf eine breitere empirische Basis gestellt werden.

Aus **datenschutzrechtlichen Gründen** musste die Befragung mittelbar über die Projektleitungen vorgenommen werden, so dass **keine direkte Ansprache und Steuerung durch die IFGE möglich** war. Demzufolge wurden die vier Projektleitungen gebeten, zwei Einladungsmails an alle beteiligten Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren weiterzuleiten, die im Rahmen ihrer Projekte qualifiziert wurden. Die eine Einladungsmail war für die Mentor*innen selbst bestimmt, während sich die andere Mail an Vertreter*innen der jeweiligen Arbeitgeberseite der betreffenden Unternehmen (d.h. Geschäftsleitungen oder Personalverantwortliche) richtete. Die Mentor*innen wurden gebeten, diese Mail selbstständig an die relevanten Ansprechpersonen weiterzuleiten. Inwieweit dies tatsächlich geschehen ist, ist nicht bekannt.⁴¹

Die Einladungsmails enthielten Links zu Fragebögen, die jeweils auf diese beiden Gruppen zugeschnitten waren, teilweise aber auch identische Fragen aufwiesen, um die Einschätzungen beider Seiten miteinander vergleichen zu können. Beide Fragebögen wurden **so kurz wie möglich** gehalten. Sie umfassten vierzehn Fragen für die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren sowie sieben Fragen für die Geschäftsleitungen/ Personalverantwortlichen. Die Befragungen wurden anonym durchgeführt. Der Befragungszeitraum erstreckte sich über ca. vier Wochen, wobei etwa zur Hälfte der Zeit eine Erinnerung erfolgte.

⁴¹ Weitere Projektbeteiligte waren zum Zeitpunkt der Studie zahlenmäßig nicht sehr stark vertreten und konnten gut über die durchgeführten Interviews abgedeckt werden.

Die Rückläufe zu den beiden Befragungen blieben **hinter den Erwartungen** zurück. Ein Grund dafür war sicherlich in der an sich hohen Arbeitsbelastung der Zielpersonen zu suchen, während hinzu kam, dass bereits Erhebungen seitens der Begleitforschungen stattfanden, so dass u.U. auch eine gewisse Befragungssättigung erreicht war. Insgesamt haben sich zwanzig Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren an der Online-Befragung beteiligt. Geht man zu diesem Zeitpunkt von einer Grundgesamtheit von etwa 300 Mentor*innen aus, die qualifiziert wurden, dann liegt der Rücklauf bei rund 7 %, was für eine freiwillige Befragung akzeptabel ist. Statistische Analysen konnten mit dieser Fallzahl allerdings nicht vorgenommen werden.

Auf die zweite Befragung musste verzichtet werden, da der Rücklauf zu gering war.⁴²

Online-Befragung von Bildungsdienstleistern

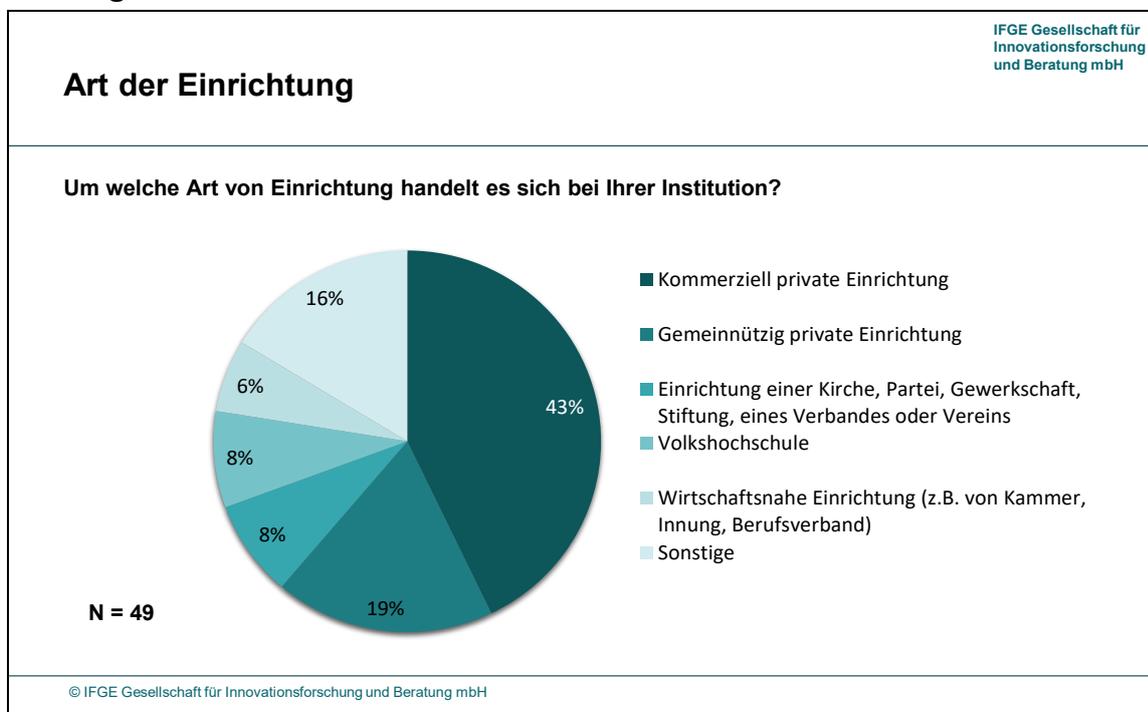
Anhand einer **bundesweiten Online-Befragung von Bildungsdienstleistern** wurden weiterhin insbesondere die Bedeutung von KMU als Zielgruppe, Zugangshemmnisse und mögliche Ansatzpunkte, um die Bildungsdienstleister im KMU-Kundensegment noch besser zu positionieren (u.a. durch innovative Angebote und Geschäftsmodelle), sowie die diesbezügliche Relevanz einer engeren Zusammenarbeit mit anderen regionalen Akteuren untersucht.

Die Befragung erstreckte sich wiederum über einen Zeitraum von ca. vier Wochen, wobei etwa zur Hälfte der Zeit eine Erinnerung erfolgte. In Frage kommende Bildungsdienstleister wurden von einem professionellen Kommunikationsdienstleister im B2B-Bereich im Auftrag der IFGE recherchiert. Ziel war es, solche Einrichtungen zu identifizieren, die auch im Bereich der beruflichen Weiterbildung tätig sind. Insgesamt wurden schließlich 1.023 Bildungsdienstleister bundesweit angeschrieben und eingeladen. Davon haben sich 49 Einrichtungen an dieser

⁴² Lediglich vier Personen haben an der Befragung für Geschäftsleitungen/ Personalverantwortliche teilgenommen, darunter eine Person aus dem Bereich der Personalentwicklung, eine Abteilungsleitung, ein Betriebsratsmitglied sowie ein(e) Weiterbildungsmentor*in. Die Ergebnisse konnten somit nicht verwertet werden.

freiwilligen Befragung beteiligt, was einem guten Rücklauf von rund 5 % entspricht. Die **Verteilung der Teilnehmenden nach Art der Einrichtung** ist in Abbildung 6 dargestellt. Wie man sieht, handelt es sich bei etwas mehr als 60 % der Teilnehmenden um kommerziell oder gemeinnützig private Einrichtungen, die ein hohes Interesse aufwiesen, sich im KMU-Bereich noch besser aufzustellen. Auch hier musste aufgrund der zu geringen Fallzahl auf statistische Korrelations- oder Regressionsanalysen verzichtet werden.

Abbildung 6: Übersicht zur Art der Einrichtungen – Online-Befragung von Bildungsdienstleistern



*Explorative Interviews mit Vertreter*innen ausgewählter KMU-Segmente*

Um Weiterbildungsbedarfe und Einsatzpotenziale/ -bedingungen des WBM-Ansatzes auf der Unternehmensebene differenziert zu untersuchen, wurden **halbstandardisierte, telefonische Kurzinterviews mit insgesamt 15 Unternehmen** durchgeführt. Diese Unternehmen waren an keinem der vier geförderten Initiativprojekte beteiligt, so dass in diesen Fällen auch **keine Erfahrungen mit dem WBM** vorlagen.⁴³

Um der Heterogenität von KMU so gut es geht gerecht zu werden, sollten die Interviews eine möglichst **große Bandbreite verschiedenartiger Unternehmen** abdecken, um hierdurch unterschiedliche betriebliche Umsetzungsbedingungen für das WBM zu beleuchten. So reicht das Spektrum der Unternehmensgrößen von neun Beschäftigten im kleinsten interviewten Unternehmen, einem Bauplanungsbüro, bis hin zu einem Unternehmen aus dem Anlagenbau mit ca. 500 Beschäftigten. Drei der fünfzehn interviewten Unternehmen gehörten Konzernen an. Die **Größenverteilung der Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten** ist in Abbildung 7 dargestellt.

⁴³ Die Gewinnung von KMU für die Interviews stellte eine gewisse Herausforderung für die Studie dar. Es war angedacht, interessierte Unternehmen in erster Linie über die Bildungsdienstleister zu gewinnen, die an der Fokusgruppe (siehe unten) teilgenommen haben. Allerdings konnten darüber nur zwei Unternehmen gewonnen werden. Aus diesem Grund hat die IFGE in der Kürze der Zeit auf eigene Unternehmenskontakte zurückgegriffen. Daher ist zur Datenbasis anzumerken, dass insofern ein gewisser Bias vorliegt, als die Unternehmen mehrheitlich aus dem Freistaat Bayern und den dortigen Weiterbildungsstrukturen stammen sowie in der Regel auch eine gewisse Sensibilität für strategische Fragen zur Unternehmensentwicklung gegeben war.

Abbildung 7: Größenverteilung nach Anzahl der Beschäftigten – Telefoninterviews mit Unternehmen

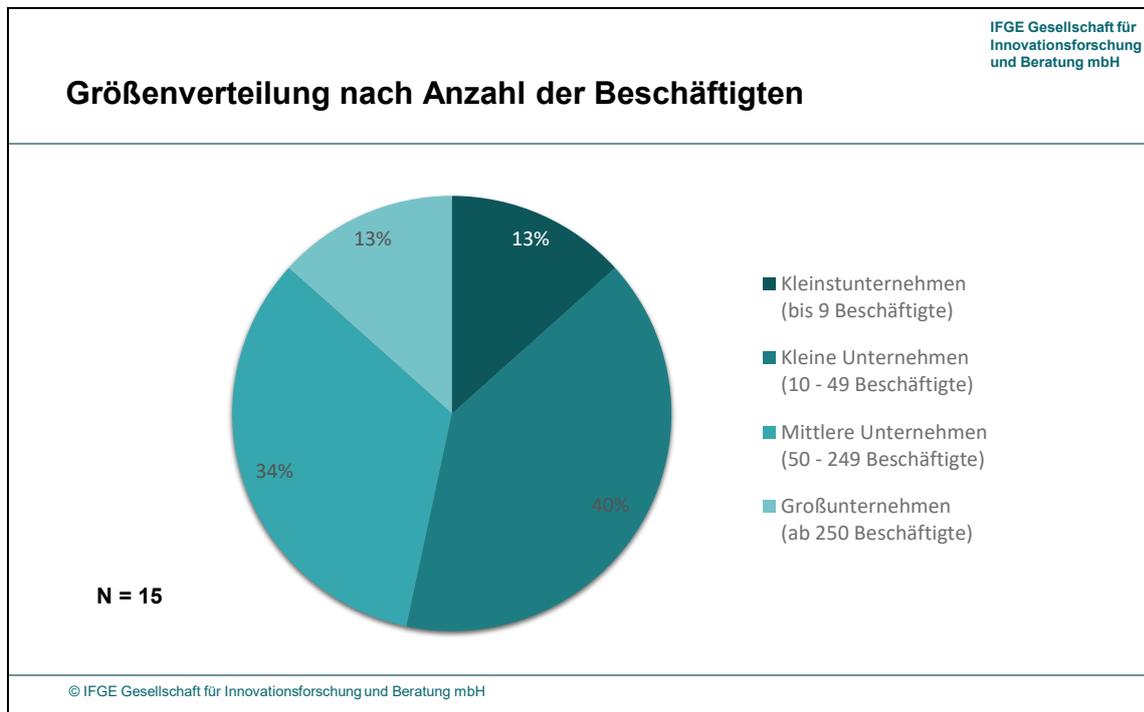
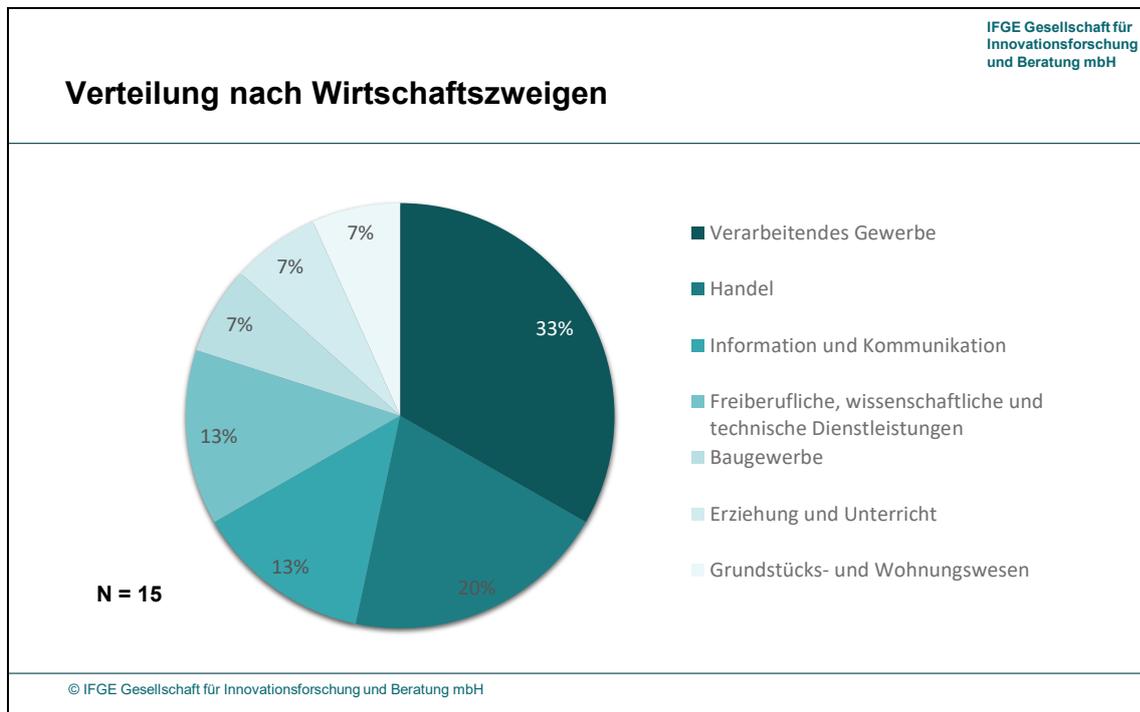


Abbildung 8 gibt weiterhin einen Überblick über die **Verteilung der interviewten Unternehmen nach Wirtschaftszweigen**. Detaillierte Information zur Anzahl der Beschäftigten sowie zu den näheren Geschäftsfeldern dieser Unternehmen können Tabelle 8 im Anhang entnommen werden. Dort sind auch die **standardisierten Ergebnisse der Interviews im Überblick** zusammengefasst.

Abbildung 8: Verteilung nach Wirtschaftszweigen – Telefoninterviews mit Unternehmen



2.3.2. Planungs- und Kreativphase

a) Angebotsentwicklung

Fokusgruppe 1 mit Bildungsdienstleistern

Im Rahmen einer Fokusgruppe mit Bildungsdienstleistern wurden in einem kreativen Austausch Ideen und Ansatzpunkte entwickelt, wie die **Zielgruppe der KMU in Verbindung mit dem WBM noch besser erreicht** werden kann. Hierbei spielten neben der Schaffung von Zugängen zu KMU auch die Aufschließung und Aktivierung von KMU für Weiterbildung, die Bereitstellung bedarfsgerechter und innovativer Weiterbildungsangebote und Services, die Entwicklung nachhaltiger Kundenbeziehungen sowie das gezielte Zusammenwirken mit anderen Akteuren im Netzwerk eine wichtige Rolle.

Die Fokusgruppe wurde mit fünf Bildungsdienstleistern aus verschiedenen Bundesländern und mit unterschiedlicher Ausrichtung durchgeführt (vgl. Tabelle 4 im Anhang). Diese Einrichtungen wurden über die Online-Befragung (siehe oben)

gewonnen, in der auch das Interesse an der Mitwirkung an einer solchen Fokusgruppe erhoben wurde.

b) Gestaltung der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit

Fokusgruppe 2 mit Akteuren aus dem Bereich der Weiterbildungsberatung

Mit dieser Fokusgruppe erfolgte eine tiefergehende Auseinandersetzung zur **Ausgestaltung eines WBM-Bildungsökosystems**. Diskutiert wurden vor allem Aufgaben, Rollen, Anreize und Governance-Strukturen zwischen den relevanten Akteuren in einem solchen Ökosystem. Dabei konzentrierte sich die Betrachtung zunächst auf eine **Bestandsaufnahme zur Ist-Situation**, während in einem weiteren Schritt mögliche Weiterentwicklungsansätze bestehender Systeme/ Netzwerke sowie diesbezügliche Herausforderungen und Gelingensfaktoren beleuchtet wurden.

Die Fokusgruppe wurde mit insgesamt vierzehn beteiligten Institutionen durchgeführt. Nähere Informationen zu diesen Institutionen und deren Ausrichtung können Tabelle 5 im Anhang entnommen werden. Insgesamt wurden von der IFGE bundesweit 200 Einrichtungen, die explizit auf eine eigene Weiterbildungsberatung verweisen, recherchiert und zur Fokusgruppe eingeladen. Dabei wurde das Hauptaugenmerk auf **etablierte, neutrale Instanzen** gelegt, darunter hauptsächlich Agenturen für Arbeit, IHKs, HWKs und Beratungsstrukturen von Ländern und Kommunen. Ebenso wurden BMAS-geförderte Zukunftszentren und Weiterbildungsverbände angesprochen.

Ergänzende Telefoninterviews mit Weiterbildungsakteuren

Interviews, die mit insgesamt zehn Bildungsdienstleistern und Akteuren aus dem Bereich der Weiterbildungsberatung durchgeführt wurden, waren darauf ausgerichtet, **ausgewählte Ergebnisse der Fokusgruppen 1 und 2 zu überprüfen**. Zu den interviewten Akteuren gehörten Institutionen, die aus terminlichen oder anderen Gründen nicht an den beiden Fokusgruppen teilnehmen konnten, aber

bereit waren, die Studie zu unterstützen. Eine Übersicht dieser Einrichtungen ist in Tabelle 6 im Anhang zu finden.

c) Gestaltungsempfehlungen zu WBM-Teams

*Fokusgruppe 3 mit Weiterbildungsmentor*innen und Vertreter*innen von KMU*

Eine dritte Fokusgruppe, die mit Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren aus den Initiativprojekten sowie interessierten Vertreter*innen von KMU durchgeführt wurde, diente dazu, zu ermitteln und zu bewerten, welche Erfahrungen die Mentor*innen bislang in der **Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite** gemacht haben: Worin bestanden wesentliche Herausforderungen? Wo gibt es Verbesserungsbedarf? Welche weiteren Kompetenzen, Vereinbarungen und Ausstattungen wären für das WBM gegebenenfalls erforderlich und was lief u.U. auch besser als erwartet? Im Dialog mit Vertreter*innen von KMU wurden auf dieser Basis dann **Eckpunkte für mögliche KMU-zielgruppenspezifische WBM-Konzepte** diskutiert.

An der Fokusgruppe haben insgesamt drei Weiterbildungsmentor*innen, ein KMU sowie ein Bildungsdienstleister teilgenommen (vgl. Tabelle 7 im Anhang).⁴⁴ Die Mentor*innen und der Bildungsdienstleister wurden über die Online-Befragungen (siehe oben) gewonnen, während das KMU von einem interviewten Weiterbildungsanbieter eingebracht wurde.

2.3.3. Gesamtkonzeption und Erarbeitung von Empfehlungen

Während der gesamten Durchführungsphase der Studie fanden **Zwischenauswertungen** der erhobenen Daten statt, so dass gewährleistet war, dass wichtige Befunde in nachfolgende Arbeitsschritte mit eingeflossen sind und vertieft werden konnten. Alle Zwischenauswertungen mündeten zum Abschluss der Studie in eine Gesamtbetrachtung. Auf dieser Grundlage erfolgte schließlich die Zusammen-

⁴⁴ Kurzfristige Absagen haben dazu geführt, dass die Gruppe kleiner ausgefallen ist, als geplant. Dennoch war der Austausch sehr ergiebig.

stellung und Ausarbeitung der relevanten Gelingensbedingungen unter Berücksichtigung der Fragestellungen gemäß Leistungsbeschreibung.

WBM-Transfertagung des BIBB

Im Rahmen einer Transfertagung des BIBB, die im Dezember 2024 in Berlin stattfand, wurden erste vorläufige Ergebnisse der Studie vorgestellt. Hierdurch konnten von den Teilnehmenden wertvolle Rückmeldungen gewonnen werden, die Eingang in die Auswertung und den Bericht gefunden haben.

3. ERGEBNISSE EMPIRISCHER ANALYSEN

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der empirischen Analysen vorgestellt. Es erfolgt eine differenzierte Betrachtung des WBM auf der **kollegialen Ebene** (Mikroebene), der **Unternehmensebene** (Mesoebene) und der **Netzwerkebene** (Makroebene). Eine solche Herangehensweise erscheint sinnvoll, da auf jeder Ebene unterschiedliche Perspektiven, Einflussfaktoren und Dynamiken zum Tragen kommen. Mittels dieser Differenzierung können auch die **Wechselwirkungen** zwischen individueller, betrieblicher und gesellschaftlicher Perspektive besser beleuchtet und für die Gestaltung eines effektiven WBM herangezogen werden.

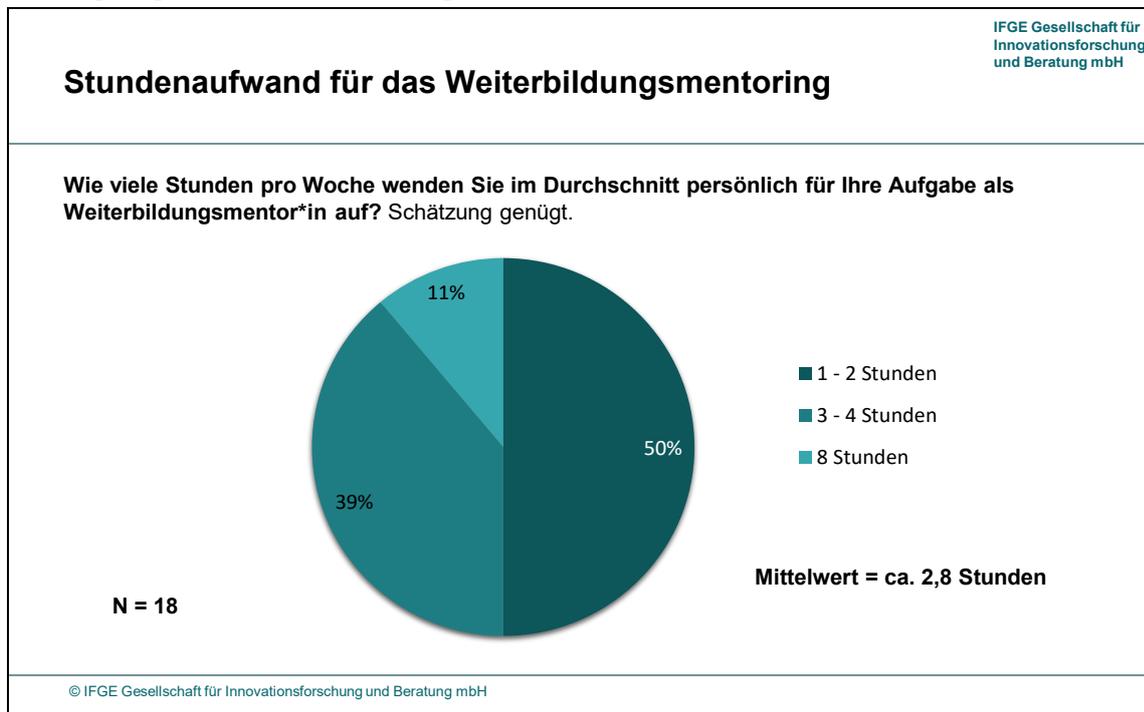
3.1. WBM auf der kollegialen Ebene (Mikroebene)

Beim WBM auf der kollegialen Ebene stehen die **Individuen** und **direkte Beziehungen zwischen Mentor*innen und Mentees** im Vordergrund. Auf dieser Ebene wird betrachtet, wie das WBM im direkten Austausch funktioniert, welche Kompetenzen für diese Aufgabe erforderlich sind und wie die Beziehung zwischen Mentor*innen und Mentees die Weiterbildungsbeteiligung beeinflusst. Faktoren wie Information, Vertrauen, Motivation und begleitende Unterstützung spielen hier eine zentrale Rolle. Die Basis der Analyse bilden die Ergebnisse der durchgeführten Online-Befragung von Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren.

3.1.1. Quantitative Kenngrößen zum WBM

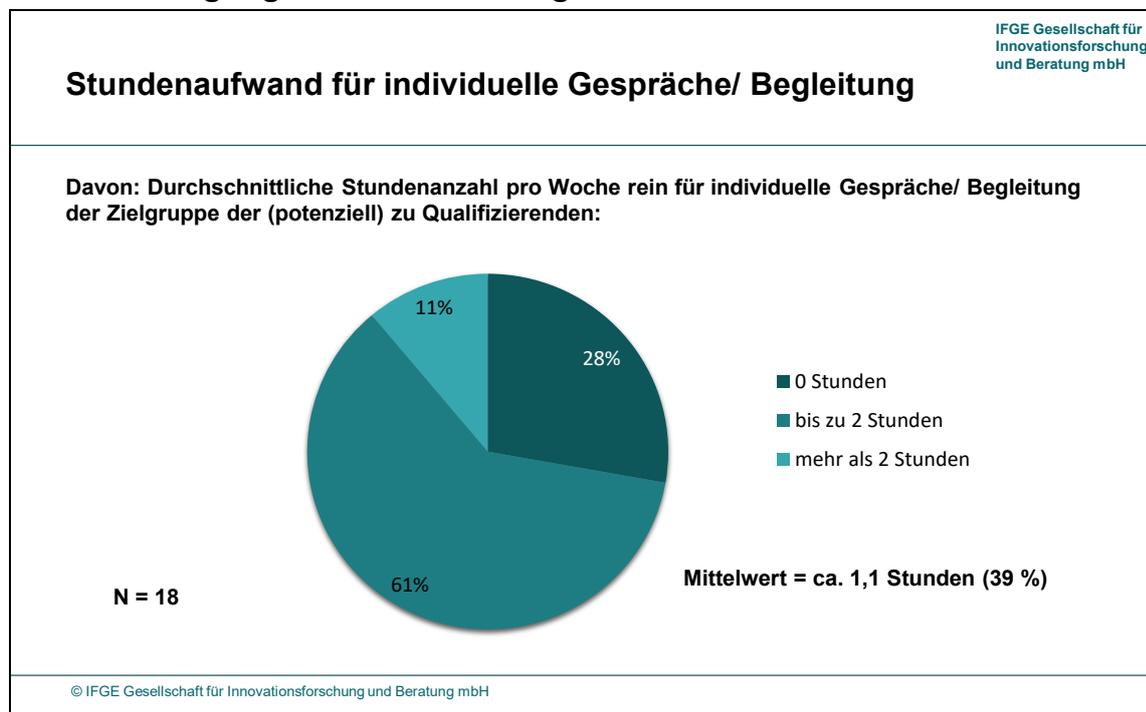
Erste Anhaltspunkte, um den erforderlichen **Zeitaufwand für das WBM** zu erfassen, liefert die durchgeführte Online-Befragung der Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren aus den vier Initiativprojekten. Demzufolge haben die befragten Personen im Gesamtdurchschnitt bislang rund **drei Stunden pro Woche** für diese Funktion aufgewendet (vgl. Abbildung 9). Dabei liegen die Angaben der einzelnen Personen recht nah beieinander. Während die Hälfte der befragten WBM angegeben hat, nicht mehr als zwei Stunden aufzuwenden, sind es bei den übrigen Personen i.d.R. nicht mehr als vier Stunden. Zwei Fälle, in denen jeweils ein ganzer Tag pro Woche für das WBM veranschlagt wurde, bilden die Ausnahme.

Abbildung 9: Stundenaufwand für das Weiterbildungsmentoring – Online-Befragung von Weiterbildungsmentor*innen



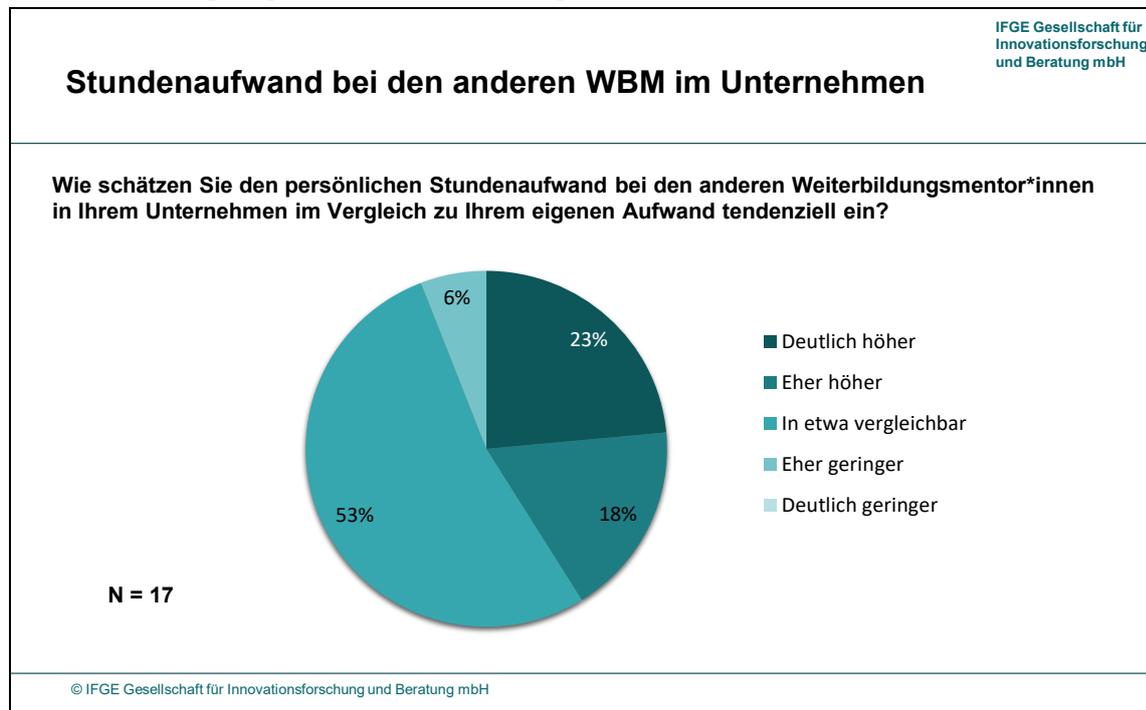
Von diesem Gesamtstundenaufwand entfällt im Gesamtdurchschnitt wiederum **etwas mehr als eine Stunde pro Woche** (dies entspricht einem Anteil von rund 40 %) auf das eigentliche **Kernelement des WBM**, d.h. der Durchführung individueller Gespräche und Begleitung der Zielgruppe der (potenziell) zu qualifizierenden Mitarbeitenden auf kollegialer Ebene (vgl. Abbildung 10). Dabei ist zu berücksichtigen, dass etwas mehr als ein Viertel der befragten Mentor*innen einen Aufwand von null Stunden angegeben haben. Dies kann bedeuten, dass das WBM in diesen Fällen noch ganz am Anfang stand und (bevor andere Fragen nicht geklärt waren) bis dahin noch keine kollegiale Beratung stattgefunden hat. Oder die Aufgaben in den betrieblichen WBM-Teams waren so aufgeteilt, dass die befragten Personen nicht für kollegiale Beratung eingesetzt waren, sondern – wie eingangs skizziert – arbeitsteilig andere WBM-Aufgaben übernommen haben.

Abbildung 10: Stundenaufwand für individuelle Gespräche/ Begleitung – Online-Befragung von Weiterbildungsmentor*innen



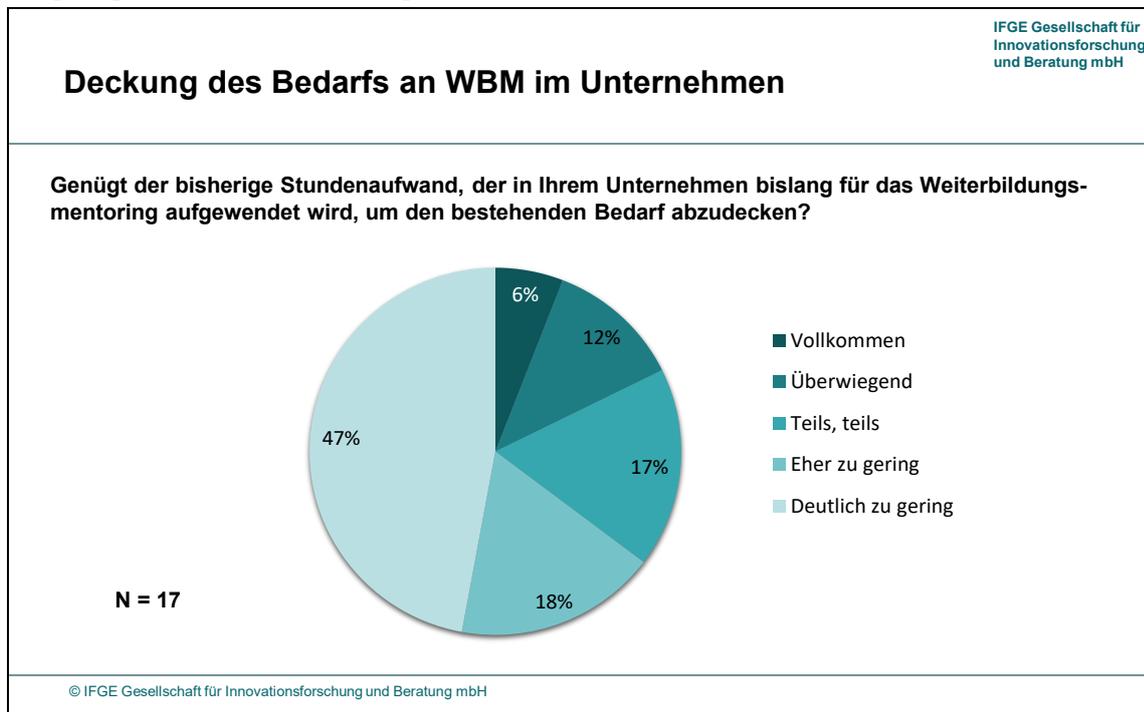
Da in den Pilotunternehmen und -verwaltungen nicht nur einzelne Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren qualifiziert wurden, sondern mehrköpfige WBM-Teams, stellt sich zudem die Frage, welcher Stundenaufwand auch bei den übrigen Teammitgliedern entstanden ist. Hierzu haben die befragten Mentor*innen angegeben, dass der **Stundenaufwand bei den anderen Teammitgliedern** im Vergleich zum eigenen Aufwand schätzungsweise „in etwa vergleichbar“ (53 %), wenn nicht gar „eher höher“ (18 %) oder „deutlich höher“ (23 %) ausgefallen ist (vgl. Abbildung 11). In Anbetracht dieser Einschätzungen kann davon ausgegangen werden, dass die genannte Stundenaufwände erste, gut nutzbare Richtwerte zum quantitativen Umfang des WBM darstellen.

Abbildung 11: Stundenaufwand bei den anderen WBM im Unternehmen –
Online-Befragung von Weiterbildungsmentor*innen



Einschränkend lässt sich anhand der Online-Befragung allerdings auch feststellen, dass dieser **bisherige Stundenaufwand** von etwa zwei Dritteln der befragten Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren noch als „**eher zu gering**“ (18 %) oder „**deutlich zu gering**“ (47 %) eingestuft wurde, um den bestehenden Bedarf zu decken (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Deckung des Bedarfs am WBM im Unternehmen – Online-Befragung von Weiterbildungsmentor*innen



In quantitativer Hinsicht ist weiterhin von Interesse, wie viele Personen pro Mentor*in bislang betreut wurden und über welchen Zeitraum sich die Betreuung in der Regel erstreckte. Die Befragungsergebnisse hierzu sind in Tabelle 2 dargestellt. Wie man sieht, fallen die Angaben zur **Anzahl der durchschnittlich betreuten Personen pro Mentor*in sehr unterschiedlich** aus. Sie reichen von einer Person im Minimum bis zu 125 Personen im Maximum. Dabei liegt der Mittelwert bei rund 24 Personen und (um die breite Streuung der Werte zu verdeutlichen) der Median bei acht Personen. Dieses Ergebnis kann als ein Indiz dafür gewertet werden, dass das WBM von Unternehmen zu Unternehmen bzw. von Verwaltung zu Verwaltung ganz unterschiedlich ausgestaltet und gelebt wird. Hierbei spielen sicherlich der jeweilige betriebliche Bedarf und die betrieblichen Rahmenbedingungen sowie das zugeschriebene Rollenprofil und die kapazitiven Möglichkeiten der Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren eine maßgebliche Rolle. Wie aus Interviews bekannt ist, muss zudem berücksichtigt werden, dass sich das WBM vielfach noch in der Entwicklungsphase befand.

Ähnliches gilt für die **durchschnittliche Dauer der individuellen Betreuung** durch die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren, die sich ebenfalls sehr heterogen darstellt. Wie aus Tabelle 2 weiter hervorgeht, reichen die Angaben hierbei von durchschnittlich 1 Monat bis 24 Monaten pro Betreuung. Der Mittelwert liegt bei rund 7 Monaten, während der Median 5 Monate beträgt.

Ein statistischer Zusammenhang zwischen der Anzahl der betreuten Personen pro Mentor*in und der zugehörigen Dauer der Betreuung ist – nicht zuletzt auch aufgrund der gegebenen Fallzahl – nicht ersichtlich.

Tabelle 2: Aufwandskennzahlen – Online-Befragung von Weiterbildungsmentor*innen (n = 13)

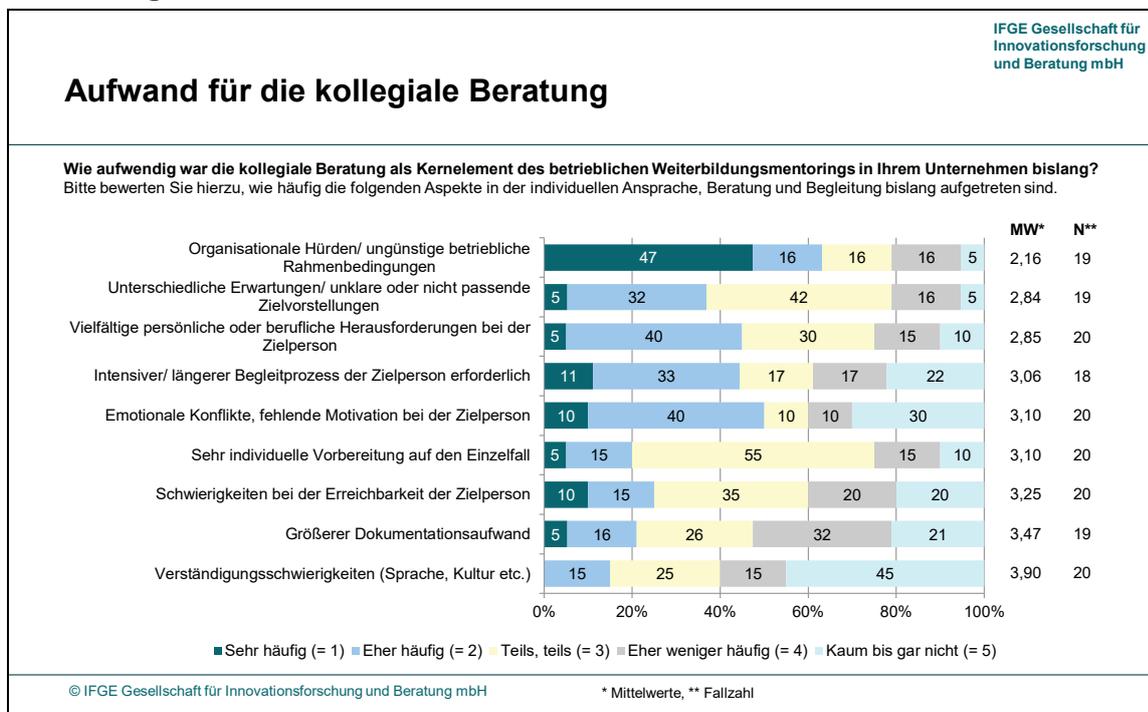
Ø Personen pro WBM	Ø Monate pro Betreuung
2	1
26	24
60	6
3	3
4	12
125	2
20	4
1	2
10	7
8	5
3	12
40	3
6	9
Mittelwert: 23,7	Mittelwert: 6,9
Median: 8	Median: 5

3.1.2. Analyse der kollegialen Beratung als Kernelement des WBM

Bei einem näheren Blick auf die **kollegiale Ansprache, Beratung und Begleitung** wird deutlich, dass die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren mit verschiedenen Faktoren konfrontiert sind, die den Aufwand für diese Kernaufgabe erhöhen (vgl. Abbildung 13). Deutlich an erster Stelle sind „**organisationalen Hürden bzw. ungünstigen betrieblichen Rahmenbedingungen**“ zu nennen, die bei annähernd zwei Dritteln der befragten Mentor*innen bislang entweder sehr häufig oder häufig aufgetreten sind. Mit etwas Abstand folgen Aspekte wie „**unterschiedliche Erwartungshaltungen/ unklare oder nicht passende Zielvorstellungen**“,

„vielfältige persönliche und berufliche Herausforderungen bei der Zielperson“, ein „intensiver/ längerer Begleitprozess der Zielperson erforderlich“ sowie „emotionale Konflikte und fehlende Motivation bei der Zielperson“. Mit diesen Faktoren waren zumindest noch rund 40 % bis 50 % der befragten Mentor*innen „eher häufig“, teilweise auch „sehr häufig“ konfrontiert. In diesem Zusammenhang nur eine untergeordnete Rolle spielen dagegen Aspekte wie „Schwierigkeiten bei der Erreichbarkeit der Zielperson“, „größerer Dokumentationsaufwand“ und „Verständigungsschwierigkeiten (Sprache, Kultur etc.)“ (ebenda).

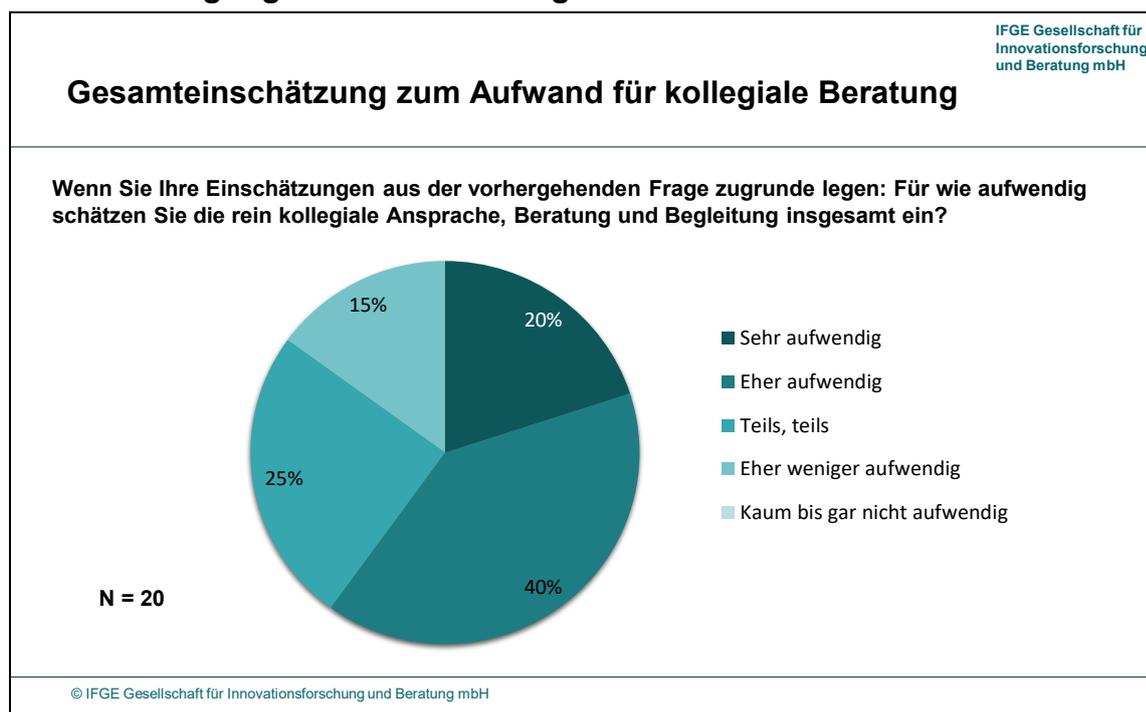
Abbildung 13: Aufwand für kollegiale Beratung – Online-Befragung von Weiterbildungsmentor*innen



Fasst man alle Faktoren aus Abbildung 13 zusammen und fragt nach einem Gesamturteil zum **Aufwand kollegialer Ansprache, Beratung und Begleitung**, dann ist ein Fünftel der befragten Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren zu der Einschätzung gelangt, dass diese Aufgabe „sehr aufwendig“ sei (vgl. Abbildung 14). Weitere 40 % der Mentor*innen haben diese Aufgabe als „eher aufwendig“ eingestuft. Andererseits hat keine der befragten Personen angegeben, dass

diese Aufgabe „kaum bis gar nicht aufwendig“ sei, und lediglich für 15 % der Befragten war bislang eher weniger Aufwand mit dieser Aufgabe verbunden. Folglich kann festgehalten werden, dass es sich bei der kollegialen Ansprache, Beratung und Begleitung um eine Aufgabe handelt, die die Mehrheit der befragten Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren vor gewisse Herausforderungen stellt, die eine **intensivere Auseinandersetzung bzw. Bearbeitung** erfordern. Dies ist – ohne es anhand der vorliegenden Daten statistisch belegen zu können – vermutlich auch ein Grund dafür, weshalb sich die individuelle Betreuung, wie in Tabelle 2 gezeigt, mitunter auch über einen längeren Zeitraum von mehreren Monaten erstreckt.

Abbildung 14: Gesamteinschätzung zum Aufwand für kollegiale Beratung – Online-Befragung von Weiterbildungsmentor*innen

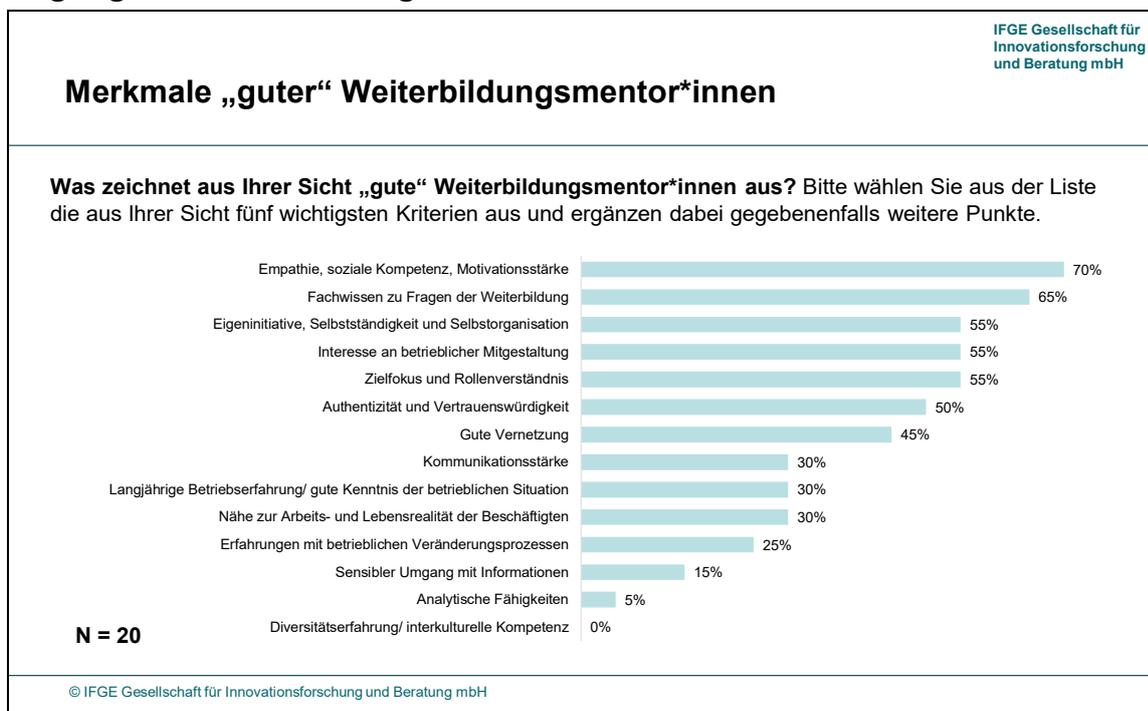


3.1.3. Merkmale „guter“ Weiterbildungsmentor*innen

Auf die Frage, was aus Sicht der befragten Personen **eine „gute“ Weiterbildungsmentorin bzw. einen „guten“ Weiterbildungsmentor** ausmacht, resultiert das in Abbildung 15 dargestellte Ranking. An der Spitze des Rankings heben

sich unter Berücksichtigung des Bewertungsverfahrens (aus der Gesamtliste sollten jeweils nur die fünf wichtigsten Kriterien ausgewählt werden) zwei Kriterien etwas ab, darunter „**Empathie, soziale Kompetenz, Motivationsstärke**“ sowie „**Fachwissen zu Fragen der Weiterbildung**“. Diese beiden Kriterien gehören für 70 % bzw. 65 % der befragten Personen zu den wichtigsten Eigenschaften, über die Weiterbildungsmentor*innen verfügen sollten. Wie Abbildung 15 weiter zeigt, gibt es daneben noch einige weitere Merkmale, die von mindestens der Hälfte der befragten Personen als bedeutsam angesehen wurden. Hierzu gehören „Eigeninitiative, Selbstständigkeit und Selbstorganisation“, „Interesse an betrieblicher Mitgestaltung“, „Zielfokus und Rollenverständnis“, „Authentizität und Vertrauenswürdigkeit“ sowie „gute Vernetzung“. Am unteren Ende des Rankings finden sich Kriterien wie „sensibler Umgang mit Informationen“, „analytische Fähigkeiten“ sowie „Diversitätserfahrung/ interkulturelle Kompetenz“, die im Vergleich zu den anderen Kriterien die wenigsten Nennungen von den befragten Personen erhalten haben.

Abbildung 15: Merkmale „guter“ Weiterbildungsmentor*innen – Online-Befragung von Weiterbildungsmentor*innen



In der Kreativwerkstatt mit Bildungsdienstleistern wurden **soziale Kompetenz in Verbindung mit Überzeugungs- und Motivationsstärke** sowie ergänzt um eine **tiefgehende Unternehmenskenntnis** als zentrale Eigenschaften angesehen, die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren in die Lage versetzen, weniger weiterbildungsaffine Mitarbeitenden zu mobilisieren. Mentor*innen sollten in geeigneter Weise auf Fragen der Mitarbeitenden eingehen können. Wie aktiviert man Personen? Wie zeigt man individuelle Entwicklungsperspektiven auf? Wie vermittelt man notwendige betriebliche Veränderungserfordernisse? Mentor*innen sollten darüber informiert sein, wohin sich das Unternehmen in der Zukunft entwickeln will und wie sich dabei die Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten einfügen, um das Unternehmen zukunftsfest zu machen. Es gehe beim WBM darum, einen inneren Antrieb bei den Mitarbeitenden zu erzeugen und Lust zu wecken, sich individuell weiterzuentwickeln. Dabei spiele eine wesentliche Rolle, auch die entsprechenden betriebliche Möglichkeiten, wie neu Erlerntes im Unternehmen nutzbringend eingesetzt werden kann, aufzuzeigen.

Nicht zuletzt wurde von den Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren aus den vier Initiativprojekten in den geführten Interviews immer wieder hervorgehoben, dass das WBM auch eine „**Herzensangelegenheit**“ sein sollte. Denn eine solche Aufgabe erfordere mitunter viel persönlichen Einsatz und auch eine gewisse Hartnäckigkeit, um bei bestehenden Herausforderungen nicht die eigene Motivation zu verlieren.

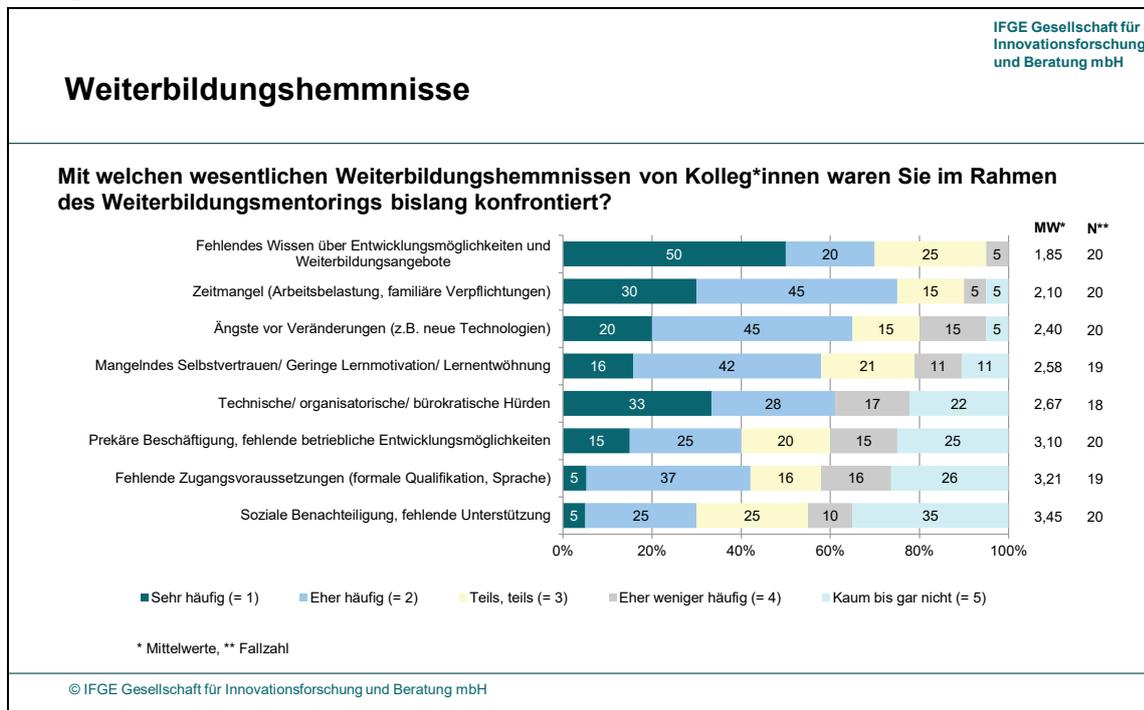
Auf die Frage, ob es in KMU bestimmte Personenkreise gibt, die prädestiniert seien, die Aufgabe des WBM zu übernehmen, wenn es keine gewerkschaftlichen Strukturen gibt, wurde in den geführten Interviews und Fokusgruppen auf breiter Basis vor allem eine **stärkere Verknüpfung von Aus- und Weiterbildung** begrüßt. Beide Themen sollten zusammenhängend gedacht werden, da im Sinne des lebenslangen Lernens nach der Ausbildung perspektivisch die Weiterbildung anknüpft. Zudem würden die **Ausbilderinnen und Ausbilder** in den Unternehmen bereits gute Voraussetzungen für das WBM mitbringen, wie z.B. Sozialkompetenz oder pädagogische Fähigkeiten. Auch würden die Ausbilderinnen und Ausbilder über eine gewisse Anerkennung und Position im Unternehmen verfügen,

die bereits sehr viel Vertrauen beinhaltet. Ebenso hätten sie eine Sensibilität für die Veränderung von beruflichen Anforderungen und nicht zuletzt auch bestimmte Einblicke in das Unternehmen. Speziell bezogen auf Kleinst- und kleine Unternehmen wurden weiterhin die **Geschäftsführungssekretariate** bzw. die **Buchhaltungen** in die Diskussion eingebracht, die ihrerseits gut vernetzt seien und einen Überblick über das Gesamtunternehmen hätten.

3.1.4. Zentrale Weiterbildungshemmnisse im Rahmen des WBM

Zu den **zentralen Weiterbildungshemmnissen**, denen sich die befragten Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren bislang gegenübersehen, gehört auf Seiten der Zielpersonen zunächst „**fehlendes Wissen über Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungsangebote**“ (vgl. Abbildung 16). Mit diesem Hemmnis war die Hälfte der befragten Mentor*innen „sehr häufig“ und weitere 20% „eher häufig“ konfrontiert. Als weitere zentrale Weiterbildungshemmnisse sind „Zeitmangel (Arbeitsbelastung, familiäre Verpflichtungen)“, „Ängste vor Veränderungen (z.B. neue Technologien)“, „mangelndes Selbstvertrauen/geringe Lernmotivation/Lernentwöhnung“ sowie „technische/organisatorische/bürokratische Hürden“ zu nennen, die bislang jeweils bei mindestens der Hälfte der befragten Mentor*innen entweder „eher häufig“ oder „sehr häufig“ aufgetreten sind (ebenda).

Abbildung 16: Weiterbildungshemmnisse – Online-Befragung von Weiterbildungsmentor*innen



3.1.5. Zusammenfassung der Zwischenergebnisse

Zusammenfassend hat sich gezeigt, dass in den betrachteten Fällen ein **nicht zu unterschätzender Zeitaufwand für das WBM** notwendig ist, wobei – wenig überraschend – die kollegiale Beratung als Kernelemente des WBM besonders zu Buche schlägt und verschiedene Herausforderungen für die Mentor*innen mit sich bringt. „Gute“ Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren zeichnen sich vor allem durch **Empathie, soziale Kompetenz, Motivationsstärke und Fachwissen** aus. Ebenso wichtig sind Eigeninitiative, ein zielfokussiertes Rollenverständnis sowie eine gute Vernetzung innerhalb des Unternehmens. Diese Eigenschaften ermöglichen es in besonderer Weise, Mitarbeitende zu motivieren, Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und Weiterbildungshemmnissen entgegenzuwirken. Zu den zentralen Hemmnissen zählen dabei fehlendes Wissen über Weiterbildungsmöglichkeiten, Zeitmangel sowie Ängste und mangelndes Selbstvertrauen der Mentees. Die Ergebnisse verdeutlichen weiter, dass das WBM i.d.R. eine „**Herzensangelegenheit**“ für die Mentor*innen darstellt, das persönlichen Einsatz und oftmals auch Durchhaltevermögen und Hartnäckigkeit erfordere, um nachhaltig

etwas zu bewirken. Eine **stärkere Verknüpfung von Aus- und Weiterbildung** – vor allem in Persona der betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbilder (mit Ausbilderschein) – wurde besonders hervorgehoben, um das WBM effektiv in KMU zu verankern und die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung zu befördern.

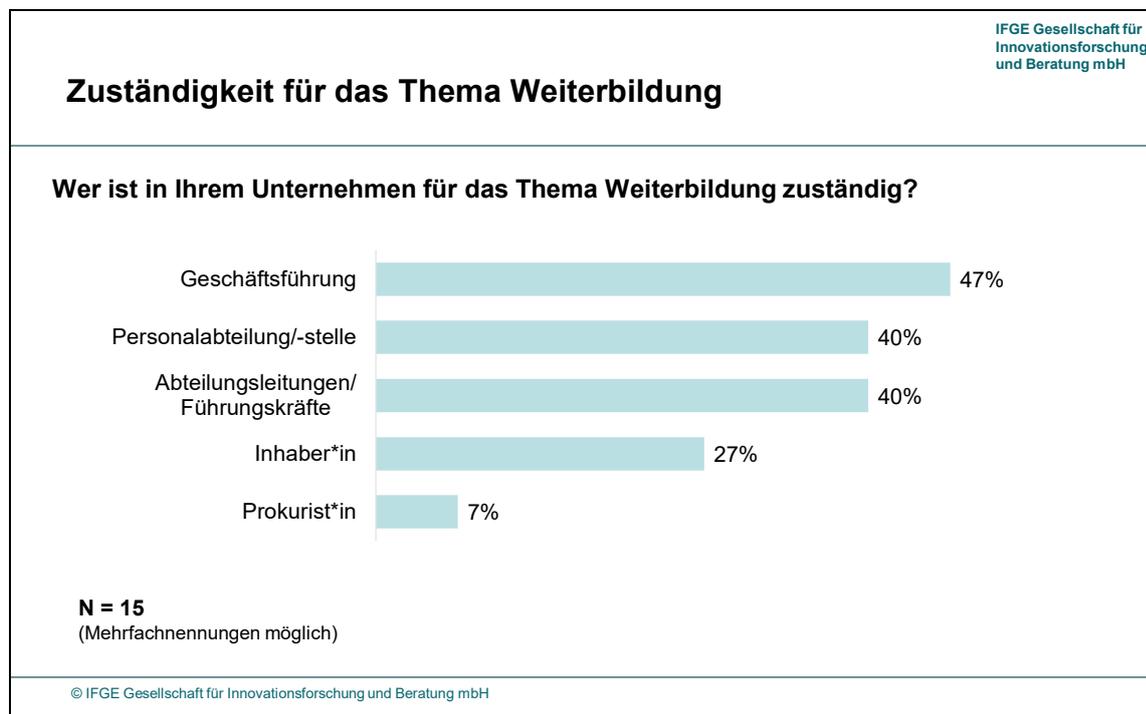
3.2. WBM auf der Unternehmensebene (Mesoebene)

Im Fokus dieses Abschnittes steht die **organisatorische Einbettung des WBM** in den betrieblichen Kontext. Eine Rolle dabei spielt, ob und wie betriebliche Personalentwicklungs- bzw. Weiterbildungsstrategien mit dem WBM verknüpft werden, welche Zielsetzungen dabei verfolgt werden und wie das WBM nachhaltig innerhalb betrieblicher Strukturen und Prozesse verankert werden kann. Die Basis der Analyse bilden die Ergebnisse der Interviews, die mit Unternehmen geführt wurden.

3.2.1. Zuständigkeit für das Thema Weiterbildung im betrieblichen Kontext

Wie aus Abbildung 17 hervorgeht, waren in den interviewten Unternehmen am häufigsten **Geschäftsführungen, Abteilungsleitungen/ Führungskräfte** oder (soweit vorhanden) **Personalabteilungen bzw. Personalstellen** für das Thema Weiterbildung zuständig. Letzteres bezieht sich ausschließlich auf die größeren bzw. konzernzugehörigen Unternehmen. In den kleineren Unternehmen lag die Verantwortung dagegen in erster Linie bei den Inhabenden und kaufmännischen Leitungen. Bei acht Unternehmen verteilte sich die Zuständigkeit für das Thema Weiterbildung auf mehrere Köpfe, wobei die Konstellationen sehr verschieden sind, darunter z.B. a) kaufmännische Leitung plus Personalmanagerin, b) Inhabender plus Prokurist oder c) Personalabteilung plus Abteilungsleitungen/ Führungskräfte.

Abbildung 17: Zuständigkeit für das Thema Weiterbildung – Telefoninterviews mit Unternehmen



3.2.2. Betriebliche Weiterbildungssituation

Zur **Weiterbildungssituation der interviewten Unternehmen** (vgl. Abbildung 18) lässt sich sagen, dass ein Fünftel der Unternehmen angemerkt hat, dass tendenziell jemand im Unternehmen fehle, der sich **ausreichend um das Thema Weiterbildung kümmern** kann. Ein weiteres Drittel hat diesem Aspekt zumindest teilweise zugestimmt. Dabei resultiert anhand der vorliegenden Interviewfälle insofern kein klares Bild, als hiervon – wie man vermuten könnte – aufgrund von Größennachteilen vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen betroffen wären, sondern die Unternehmensgrößen sind jeweils durchmisch.⁴⁵ So haben beispielsweise auch drei der interviewten Kleinst- und Kleinunternehmen (in diesen Fällen mit nicht mehr als 32 Beschäftigten) angegeben, dass es eher nicht zutrifft, dass

⁴⁵ Auch in Bezug auf die anderen Aspekte zur Weiterbildungssituation können anhand der vorliegenden Datenlage (siehe hierzu auch die Gesamtübersicht in Tabelle 8 im Anhang) keine größen-spezifischen Unterschiede festgestellt werden.

niemand da ist, der sich ausreichend um das Thema Weiterbildung kümmern kann.

Weiterhin haben 60% der interviewten Unternehmen zumindest teilweise zugestimmt, dass verfügbare **Weiterbildungsangebote am Markt zu wenig bekannt** seien oder **nicht hinreichend zum Bedarf des Unternehmens passen** würden – sei es aufgrund der Inhalte, der Organisation, des Zeitaufwandes oder des Preises der Angebote etc. (ebenda).⁴⁶ Bei diesen Einschätzungen spielt keine Rolle, ob Personen, die sich im Unternehmen tiefergehend um das Thema Weiterbildung kümmern können, vorhanden sind oder eben nicht. Ergänzend hat ein Unternehmen, in dem es auch jemanden gibt, der sich um das Thema Weiterbildung kümmert, zu bedenken gegeben, dass die Herausforderung bereits darin bestünde, überhaupt die **richtigen Qualifizierungsbedarfe zu erkennen**, bevor dann mit der eigentlichen Suche nach passenden Weiterbildungsangeboten begonnen werden könne. Ein anderes, kleines Unternehmen hat angemerkt, dass der Weiterbildungsmarkt für dieses Unternehmen aufgrund der hohen fachlichen Spezialisierung sehr begrenzt sei.

In diesem Zusammenhang wurde auch thematisiert, inwieweit möglicherweise die **Auslastung im Tagesgeschäft** für die Unternehmen zu hoch ist, um an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen zu können. Wie Abbildung 18 weiter zeigt, trifft dieser Umstand ebenfalls für etwas mehr als die Hälfte der interviewten Unternehmen zumindest teilweise zu. Neben einer generell hohen Auslastung im Tagesgeschäft wurde von einem Unternehmen auch auf das Saisongeschäft verwiesen, so dass es für dieses Unternehmen zu bestimmten Zeiten gar nicht denkbar sei, Weiterbildungen durchzuführen. In einem anderen Fall bestand das Hemmnis weniger in der hohen Auslastung, als vielmehr darin, erst einmal das **Interesse der Mitarbeitenden an Weiterbildung** zu wecken. Nicht zuletzt sei erwähnt, dass ein

⁴⁶ Diese Einschätzungen der Unternehmen wurden in der Fokusgruppe mit Akteuren aus dem Bereich der Weiterbildungsberatung bestätigt. Auch hier war man der Meinung, dass das Weiterbildungsangebot in hohem Maße intransparent und für KMU oft nicht passend sei, weil – um es etwas plakativ auszudrücken – die Weiterbildungen z.B. erst in einem halben Jahr oder an einem entfernten Ort oder an zu vielen Tagen an einem Stück stattfinden. Daher hätten einige Beratungseinrichtungen auch das Lernen im Betrieb stärker in den Fokus gerückt.

kleines Unternehmen mitgeteilt hat, dem Auslastungsproblem zu begegnen, indem **sehr digital gelernt** würde, so dass dies gut am Arbeitsplatz umsetzbar sei.

Wie Abbildung 18 ebenfalls verdeutlicht, existieren bei etwas mehr als der Hälfte der interviewten Unternehmen auch gewisse **finanzielle Hürden**, die die Weiterbildungsaktivitäten einschränken. So wird bei limitierten Budgets mitunter anderen betriebswirtschaftlichen Investitionsbereichen Vorrang beigemessen. Dennoch sind Weiterbildungsbudgets bei einigen Unternehmen fest eingeplant – u.a. auch, um erforderliche Zertifizierungen aufrechtzuerhalten.

Darüber hinaus sieht sich ein Drittel der interviewten Unternehmen einem erhöhten Risiko gegenüber, wonach Mitarbeitende, die weitergebildet wurden und damit auch ihren „Marktwert“ verbessert haben, das Unternehmen verlassen könnten, so dass sich die Investition in Weiterbildung für das Unternehmen damit nicht gerechnet hätte. Ein weiteres Fünftel der Unternehmen bewertet dieses Risiko noch mit „teils, teils“ (ebenda). Auch in diesem Punkt ist kein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße ersichtlich. D.h. auch die kleineren der interviewten Unternehmen sehen sich in der Lage, eine hohe Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung zu erzeugen, wobei aus deren Sicht auch die Entwicklungs- und Karriereöglichkeiten, die durch Weiterbildung eröffnet werden, selbst einen wichtigen Faktor darstellen, um Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zu demonstrieren und diese an das Unternehmen zu binden. Ungeachtet dessen haben die Unternehmen verschiedene Strategien entwickelt, um **weiterbildungsbezogene Investitionsrisiken** zu minimieren. Genannt wurden Bindungsverträge, die mit Mitarbeitenden bei bestimmten (kostenintensiveren) Weiterbildungen getroffen werden, und gegebenenfalls in Kraft tretende Rückzahlungsvereinbarungen. Zudem wurde auf eine gewisse Kostenbeteiligung der Mitarbeitenden sowie auf die Nutzung von Fördermöglichkeiten verwiesen.

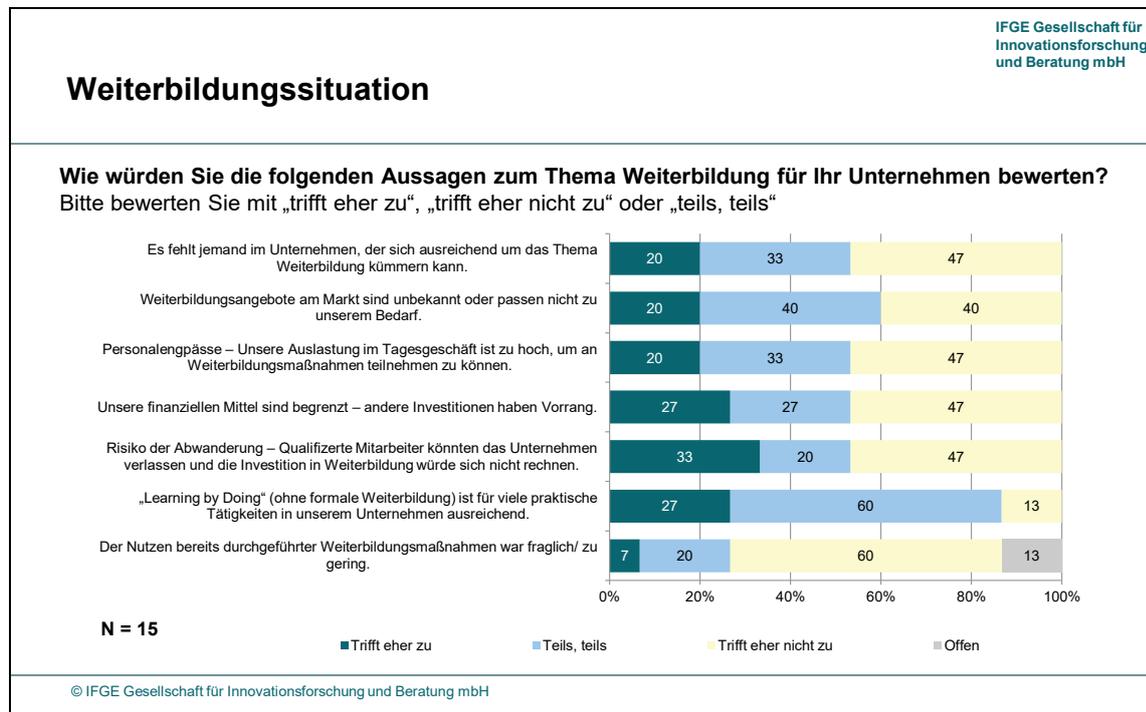
Ebenfalls durch alle Unternehmensgrößenklassen zieht sich die Einschätzung, dass ein „**Learning by Doing**“ (ohne formale Weiterbildung) für viele praktische Tätigkeiten im Unternehmen ausreichend sei. Diesen Aspekt haben rund 30 % der interviewten Unternehmen als „eher zutreffend“ angesehen, während dies für weitere 60 % noch mit „teils, teils“ bewertet wurde. Einschränkungen wurden von

den Unternehmen dahingehend geäußert, als für bestimmte Tätigkeiten (z.B. in der Pflege) **formale Qualifizierungen** mit entsprechenden Abschlüssen/ Nachweisen unabdingbar seien. Auch wurde auf ein gewisses Risiko hingewiesen, das von selbst erworbenem „**Halb-Wissen**“ ausgeht. Dies könne beispielsweise dazu führen, dass Instrumente oder Methoden nicht richtig angewendet werden, was wiederum Folgekosten für das Unternehmen verursachen könne.

Um die Analyse zur Weiterbildungssituation gemäß Abbildung 18 abzuschließen, wurden die interviewten Unternehmen zuletzt noch um eine Einschätzung zum **Nutzen von Weiterbildung** gebeten. Die Bewertungen hierzu fallen überwiegend positiv aus, denn 60% der Unternehmen waren nicht der Auffassung, dass der Nutzen bereits durchgeführter Weiterbildungsmaßnahmen in der Vergangenheit fraglich oder zu gering war. Dem stehen lediglich drei Unternehmen gegenüber, die in dieser Frage mit „teils, teils“ gestimmt haben, während nur eines der größeren Unternehmen den Nutzen überwiegend in Frage gestellt hat.⁴⁷ Hinsichtlich der positiven Bewertungen spielt sicherlich eine Rolle, dass die betreffenden Unternehmen – so der Eindruck aus den Interviews – Weiterbildungen (wenn sie denn stattfinden) doch eher zielgerichtet durchführen, wobei deren Sinn und Bedarf in der Regel von den Mitarbeitenden und zuständigen Führungskräften auch hinreichend begründet werden muss. Wie letztlich der erfolgreiche Praxistransfer des Erlernten sichergestellt wird, konnte im Rahmen der Kurzinterviews nicht weiter vertieft werden.

⁴⁷ Die interviewten Personen von zwei Unternehmen konnten hierzu mangels Informationen keine Einschätzung abgeben.

Abbildung 18: Weiterbildungssituation – Telefoninterviews mit Unternehmen



3.2.3. Relevanz des WBM aus Arbeitgeberperspektive

Mit Blick auf die Relevanz des WBM wurden die interviewten Unternehmen auch dazu befragt, wie wichtig es für sie aktuell wäre, speziell die **Zielgruppe der nicht- bzw. geringqualifizierten Mitarbeitenden** weiterzubilden, die bislang z.B. für einfache manuelle Aufgaben oder Hilfstätigkeiten eingesetzt werden. Im Ergebnis hierzu zeigt sich eine große Bandbreite an Bewertungen, wobei sich die Gruppe der interviewten Unternehmen in zwei große Lager unterteilen lässt (vgl. Abbildung 19). Auf der einen Seite haben 40 % der Unternehmen die Qualifizierung dieser Zielgruppe als sehr oder eher wichtig eingeschätzt, während dies auf der anderen Seite für 47 % der Unternehmen eher weniger bis gar nicht wichtig sei. Die übrigen Unternehmen positionieren sich mit „teils, teils“ zwischen diesen beiden Lagern.

Zur Gruppe derjenigen Unternehmen, die die Zielgruppe der Geringqualifizierten als bedeutsam eingestuft haben, gehören Unternehmen, die es für wichtig erachten, die **gesamte Belegschaft flächendeckend einzubinden** und dabei

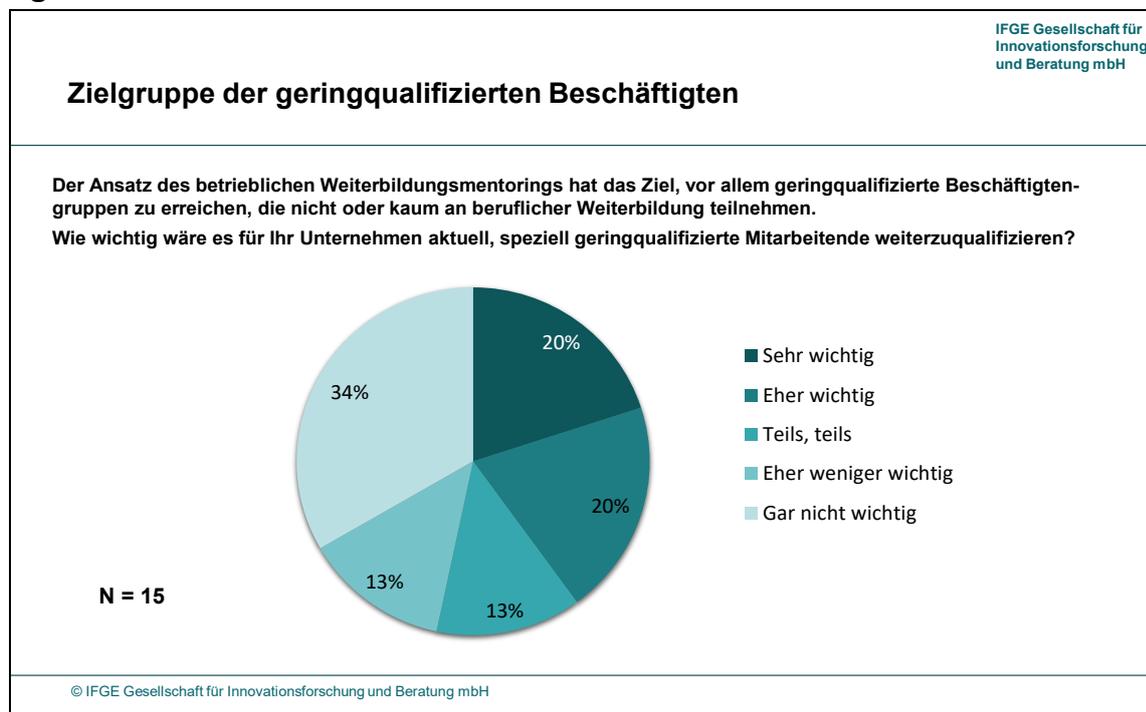
niemanden auszuschließen. Angesichts des Fachkräftemangels spielt für diese Unternehmen auch eine Rolle, **sämtliche noch verfügbaren Fachkräftereserven zu erschließen**, darunter z.B. Quereinsteiger oder Ungelernte. Auf der anderen Seite ist zu den Unternehmen, die die Zielgruppe der Geringqualifizierten als weniger wichtig eingestuft haben, zu sagen, dass dies in erster Linie damit begründet wurde, dass die betreffenden Unternehmen **nicht oder kaum über geringqualifiziertes Personal verfügten**. Nur eines dieser Unternehmen hat angemerkt, dass es bei dieser Zielgruppe lediglich darum ginge, **Sprachbarrieren abzubauen**.

Zuletzt haben die beiden Unternehmen, die mit „teils, teils“ gestimmt haben, zum einen angegeben, dass bei Geringqualifizierten oftmals **der Wille fehle, sich weiterzubilden**. Zum anderen wurde betont, dass die Qualifizierung von Geringqualifizierten eben auch Geld koste und man daher abwägen müsse, welche Strategie man wählt, um den eigenen Fachkräftebedarf zu decken.

In dieser Hinsicht kann es aus **Kostenperspektive** auch ein legitimes Interesse des Unternehmens sein, Geringqualifizierte für bestimmte Hilfstätigkeiten im Unternehmen einzusetzen und dies auch dabei zu belassen. Sofern ausgebildete Fachkräfte am Arbeitsmarkt nicht mehr verfügbar sind, könnte es für ein Unternehmen allerdings auch eine sinnvolle Strategie sein, vorhandene geringqualifizierte Mitarbeitende, die man bereits kennt, für qualifiziertere Tätigkeiten weiterzuentwickeln. Denn auf den ersten Blick erscheint es einfacher, frei gewordene Stellen bei Geringqualifizierten nachzubesetzen als auf höheren Ebenen, wo der Wettbewerb vermutlich intensiver ist.

Dennoch, so der Einwand eines Teilnehmers in der Fokusgruppe mit Akteuren aus dem Bereich der Weiterbildungsberatung, sei die **Schwelle für die Weiterbildung von Geringqualifizierten gerade in KMU sehr hoch**. Diese Zielgruppe benötige im Prinzip zertifizierte, abschlussbezogene Maßnahmen, um deren Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsmarktchancen tatsächlich nachhaltig zu stärken. Und solche Weiterbildungen seien mit einem deutlichen zeitlichen Aufwand verbunden, der von allen Beteiligten bewältigt werden müsse.

Abbildung 19: Bedeutung der Zielgruppe der geringqualifizierten Beschäftigten – Telefoninterviews mit Unternehmen



Lediglich zwei der fünfzehn interviewten Unternehmen, darunter ein Kleinst- und ein mittleres Unternehmen, sehen für sich keinen Bedarf für WBM, da sie sich in dieser Hinsicht bereits gut aufgestellt sehen. Demnach gäbe es in diesen beiden Unternehmen bereits gut funktionierende Strukturen und geeignete Ansprechpersonen, die über enge Kontakte zu den Mitarbeitenden verfügen, um Weiterbildungsbedarfe zu erkennen und diesbezügliche Qualifizierungsmaßnahmen auf den Weg zu bringen. Währenddessen haben die übrigen dreizehn interviewten Unternehmen (87%) **Interesse am WBM-Ansatz** signalisiert, d.h. diese Unternehmen könnten sich vorstellen, einen (oder mehrere) ausgewählte Mitarbeitende als betriebliche Weiterbildungsmentor*innen einzusetzen (vgl. Abbildung 20).

Abbildung 20: Möglicher Einsatz betrieblicher Weiterbildungsmentor*innen – Telefoninterviews mit Unternehmen



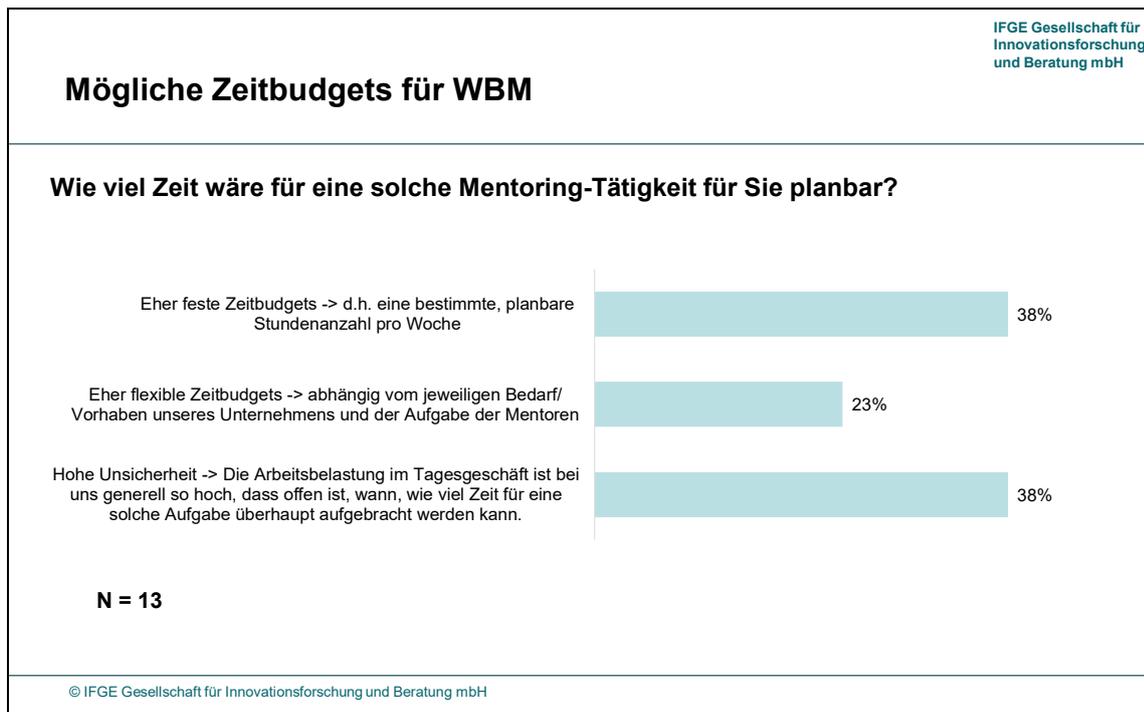
Auf die Frage, wie viel Zeit für eine solche Mentoring-Tätigkeit für die interessierten Unternehmen planbar wäre, gehen die Meinungen auseinander (vgl. Abbildung 21). So würden fünf der dreizehn Unternehmen (38%) **eher feste Zeitbudgets** bevorzugen, um dadurch sicherzustellen, dass das WBM als kontinuierlicher Bestandteil der Weiterbildungsarbeit implementiert und von den Mitarbeitenden auch so wahrgenommen wird. Hierbei könnten sich die Unternehmen verschieden hohe Zeitbudgets vorstellen, die von zwei Stunden pro Monat bis hin zu drei Stunden pro Woche reichen.

Drei der dreizehn Unternehmen (23%) tendieren zu **eher flexiblen Zeitbudgets**, die sich am jeweiligen Bedarf bzw. an aktuellen Vorhaben der Unternehmen und diesbezüglichen Aufgaben der Mentor*innen orientieren. Der WBM-Aufwand kann daher von Zeit zu Zeit unterschiedlich hoch ausfallen und sollte auch entsprechend gehandhabt werden.

Die übrigen fünf Unternehmen (38%) sehen sich mit einer **hohen Planungsunsicherheit** konfrontiert. Für diese Unternehmen ist die Arbeitsbelastung im

Tagesgeschäft grundsätzlich so hoch, dass offen ist, wann, wie viel Zeit für eine solche WBM-Aufgabe überhaupt aufgebracht werden kann.

Abbildung 21: Mögliche Zeitbudgets für WBM – Telefoninterviews mit Unternehmen



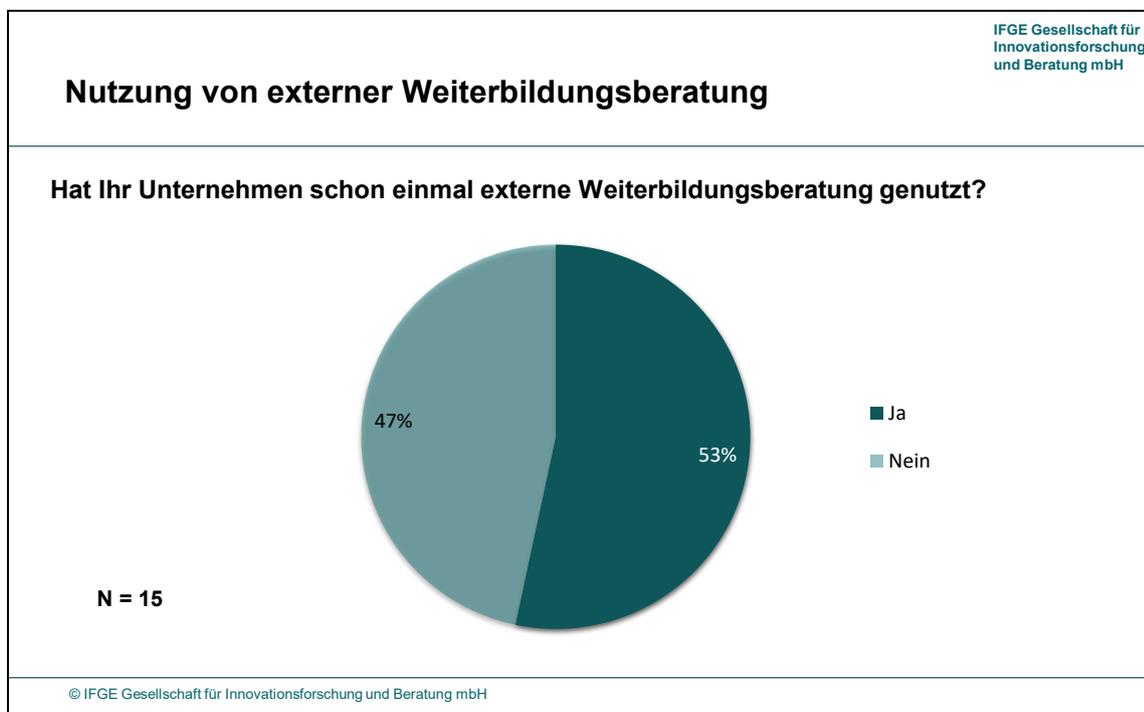
3.2.4. Erfahrung mit externer Weiterbildungsberatung

Ausgehend von der Annahme, dass es aus kapazitiven und fachlichen Gründen sinnvoll und erforderlich ist, das WBM in KMU von externer Seite aus zu unterstützen, wurden die interviewten Unternehmen auch dazu befragt, ob sie schon einmal **externe Weiterbildungsberatung** in Anspruch genommen haben und, falls ja, wie zufrieden sie damit waren. Es hat sich gezeigt, dass mehr als die Hälfte dieser Unternehmen bereits externe Weiterbildungsberatung genutzt hat (vgl. Abbildung 22). Als Beratungsstellen wurden die Agentur für Arbeit, Kammern (IHK, HWK), private Bildungsdienstleister (z.B. Haufe Akademie, TÜV-Akademie), Berufsgenossenschaft und Hochschulen genannt. Alle Unternehmen waren mit der Beratung bis dahin **überwiegend zufrieden**, wenngleich zwei Unternehmen eine

nachlassende Qualität wahrgenommen bzw. die Beratung teilweise als nicht mehr zeitgemäß empfunden hätten.

Jene Unternehmen, die noch keine externe Weiterbildungsberatung in Anspruch genommen haben, sahen bislang keinen Bedarf dafür. Diese Unternehmen seien bislang zwar gut allein zurechtgekommen, stünden einer Beratung bei Bedarf aber offen gegenüber – gerade auch vor dem Hintergrund, dass der Weiterbildungsmarkt immer unübersichtlicher werde.

Abbildung 22: Nutzung externer Weiterbildungsberatung – Telefoninterviews mit Unternehmen



3.2.5. Organisatorische Verankerung des WBM

Ergänzend zu den geführten Kurzinterviews mit den Unternehmen wurde in den drei durchgeführten Fokusgruppen diskutiert, wie sich das WBM organisatorisch in KMU verankern ließe. Zunächst herrschte Konsens unter den Teilnehmenden darüber, dass mit dem Fehlen von Betriebsräten eine **maßgebliche Schwächung des Bottom-up-Ansatzes** verbunden sei. Aus diesem Grund bliebe keine

andere, realistische Option, als das WBM **top-down**, d.h. über die Arbeitgeberseite – seien es Inhabende, Geschäftsleitungen oder HR-Abteilungen – zu implementieren. In dieser Hinsicht stünden die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren vor der Herausforderung, einen **Balanceakt** zu bewältigen. Sie müssten einerseits neutral moderieren und beraten können, dürften andererseits aber nicht zu stark an das Personalwesen oder die Geschäftsführung angebunden sein. Es gelte, gegenüber den Beschäftigten das erforderliche Maß an Vertrauen und Unabhängigkeit zu wahren, so dass die Beschäftigten darin bestärkt werden, sich frei zu äußern, was gegenüber Vorgesetzten oder HR, die aufgrund ihrer betrieblichen Funktion nicht auf Augenhöhe agierten, häufig nicht gelänge. Gleichzeitig müsse nach Einschätzung der Fokusgruppen aber auch klar sein, dass WBM top-down unterbunden werde, wenn hierdurch Arbeitgeberinteressen konterkariert würden.

Zudem wurde das Risiko von Konfliktsituationen gesehen, wenn das **WBM von Führungskräften oder HR-Verantwortlichen als Konkurrenz wahrgenommen** werde, da diese qua Funktion ja eigentlich selbst für Mitarbeitergespräche und Fragen zur Personalentwicklung und Weiterbildung zuständig seien. Ohnehin sei allein schon das Verhältnis zwischen Führungskräften und HR nicht immer konfliktfrei. Insofern sollte das WBM im Sinne einer **klaren Rollen- und Aufgabenabgrenzung** die Arbeit von Führungskräften und HR nutzbringend ergänzen, indem es vor allem Zugänge zu den schwer erreichbaren Zielgruppen herstellt, Hierarchiegefälle abbaut, Vertrauen schafft, für Weiterbildung aufschließt und motiviert. Im Übrigen – so wurde von einem Unternehmer zu bedenken gegeben – würden sich eben diese potenziellen Konflikte tendenziell auflösen, wenn man sich nicht in klassischen Hierarchischen, sondern in **agilen Organisationsformen** bewegt – wenngleich diese Organisationsform in KMU sicherlich nicht sehr verbreitet sei.

Professionelle externe Beratungsakteure wurden als potenziell wirksame Unterstützung für das betriebliche WBM beschrieben. Diese könnten nicht nur Weiterbildungsbedarfe identifizieren, sondern auch **strategische Beratung** leisten, etwa hinsichtlich der Entwicklung von Unternehmens- und Personalstrategien im

Kontext von Transformation und Digitalisierung. Dies wurde als essentiell angesehen, um das WBM auch in strategischer Hinsicht fest in den Unternehmen zu verankern und den Weiterbildungsaktivitäten eine klare Stoßrichtung und sachliche Begründung zu geben.

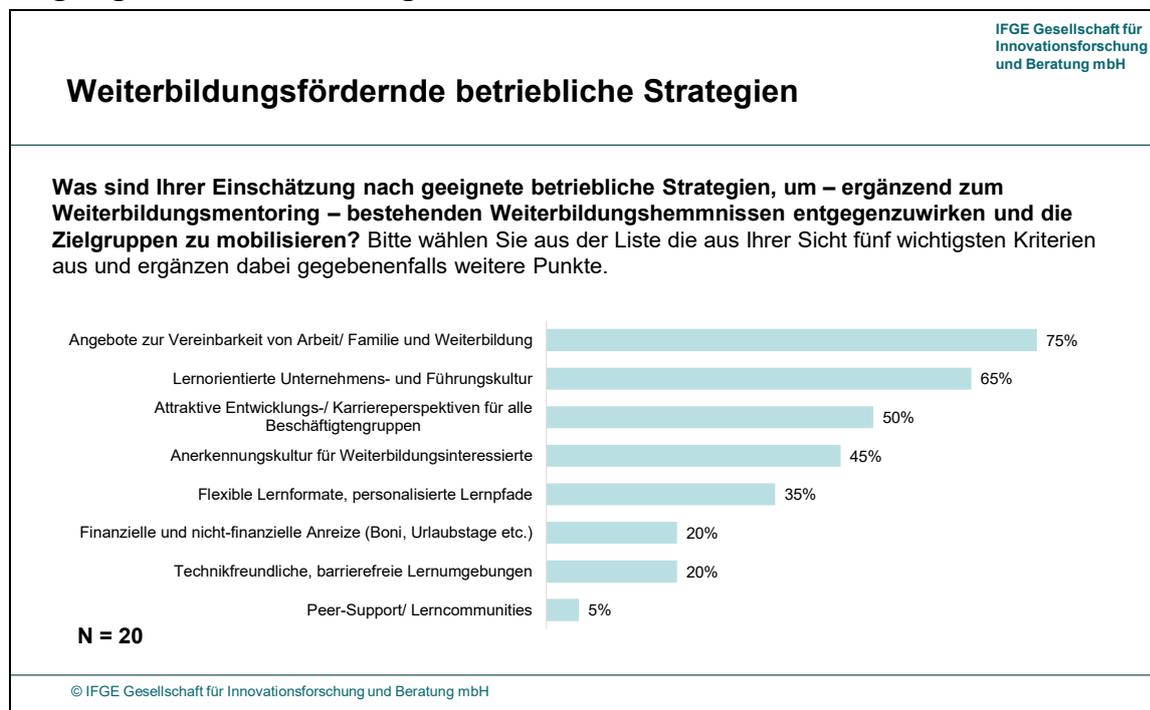
Ein **Tandemmodell**, bei dem interne Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten, wurde daher als vielversprechend erachtet. Externe Experten könnten mit ihrem Know-how beispielsweise als „Unternehmens- bzw. Weiterbildungsbegleiter“ fungieren, die Mitarbeitende und Unternehmen sensibilisieren und bei der Entwicklung und Umsetzung von Weiterbildungsstrategien unterstützen. Dies sei auch grundsätzlich notwendig, da man davon ausgehen müsse, dass Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren „mal eben so nebenbei“ gar nicht selbst die Fachexperten zum Thema Weiterbildung sein können und auch gar nicht in der gesamten Breite berufsspezifisch beraten können. Allein schon aus diesem Grund seien die Mentor*innen in KMU auf **professionelle fachliche Unterstützung von außen** angewiesen, um sicherzustellen, dass die Beschäftigten auch „richtig“ beraten werden. Nichtsdestotrotz sollte aus Sicht der Stakeholder die kollegiale Ansprache und Erstberatung eine Aufgabe unternehmensinterner Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren sein, so dass auch der psychologische Effekt gewahrt bleibe, wonach das WBM zumindest im ersten Schritt in einem vertraulichen Rahmen unter vier Augen stattfindet, ohne sofort externe Dritte einzubinden.

Den Erfahrungsberichten interviewter Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren zufolge sei es ein größerer Aufwand gewesen, das WBM in den (Groß-)Unternehmen aufzubauen und dabei ein gutes Zusammenwirken mit der Arbeitgeberseite zu etablieren. Die **Unterstützung von externer Seite** durch die Gewerkschaften bzw. durch die vier Initiativprojekte im Sinne eines **Empowerments** sei daher überaus wertvoll, wenn nicht gar unerlässlich gewesen. Dies wurde von den Begleitforschungen bestätigt.

Bezogen auf den betrieblichen Kontext wurden die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren aus den vier Initiativprojekten im Rahmen der Online-Befragung dazu befragt, was aus deren Sicht geeignete **betrieblichen Strategien** sind, um

– ergänzend zum WBM – bestehenden Weiterbildungshemmnissen entgegenzuwirken und die Zielgruppen zu mobilisieren. Die Ergebnisse hierzu sind in Abbildung 23 zusammengefasst. Demnach wurde Angeboten zur **Vereinbarkeit von Arbeit/ Familie und Weiterbildung** der größte Stellenwert beigemessen, d.h. drei Viertel der befragten Mentor*innen haben dies als eine der fünf wichtigsten Strategien ausgewählt. Weitere wichtige Strategien stellen aus Sicht von mindestens der Hälfte der befragten Mentor*innen eine **lernorientierte Unternehmens- und Führungskultur (65%)** sowie **attraktive Entwicklungs-/ Karriereperspektiven für alle Beschäftigtengruppen (50%)** dar. Die wenigsten Nennungen haben in diesem Ranking finanzielle und nicht-finanzielle Anreize (20%), technikfreundliche, barrierefreie Lernumgebungen (20%) sowie Peer-Support/ Lerncommunities (5%) erhalten.

Abbildung 23: Weiterbildungsfördernde betriebliche Strategien – Online-Befragung von Weiterbildungsmentor*innen



3.2.6. Zusammenfassung der Zwischenergebnisse

Die organisatorische Einbettung und Umsetzung von WBM in den Unternehmen zeigt sowohl Potenziale als auch Herausforderungen. Während die Mehrheit der befragten Unternehmen ein **grundsätzliches Interesse an WBM signalisiert** hat und dessen Nutzen erkennt, erschweren **hemmende Faktoren**, wie kapazitive Engpässe, fehlende strategische Planung, organisatorische Anforderungen oder finanzielle Hürden, die praktische Umsetzung.

Top-down-Ansätze erscheinen in KMU als realistischer, jedoch müssen Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren ihre Rolle **unabhängig von bestehenden Hierarchien** wahrnehmen können, um Vertrauen und Offenheit bei den Beschäftigten zu erreichen. Zudem sollte eine **klare Rollen- und Aufgabenabgrenzung bzw.** zu Führungskräften und Personalwesen (soweit vorhanden) existieren, um potenziellen Konkurrenz- bzw. Konfliktsituationen zwischen diesen betrieblichen Akteuren vorzubeugen.

Ein **Tandem-Modell von internen Weiterbildungsmentor*innen und professioneller externer Unterstützung** wird favorisiert, um Kapazitätsprobleme der KMU für das WBM zu lösen und die erforderliche fachliche Expertise für das WBM bereitzustellen.

3.3. WBM auf der Netzwerkebene (Makroebene)

In diesem Abschnitt wird die übergreifende Netzwerkebene näher betrachtet. Dabei interessiert, wie das WBM effektiv in einen größeren (Unterstützungs-/ Beratungs-)Kontext eingebettet werden kann. Die Netzwerkperspektive ist entscheidend, um im Sinne des volkswirtschaftlichen Nutzens sich bietende **Synergien zu heben und in der Fläche zu wirken**. Die Basis der Analyse bilden die Ergebnisse der Fokusgruppen mit Akteuren aus dem Bereich der Weiterbildungsberatung sowie Bildungsdienstleistern. Anhand der Online-Befragung von Bildungsdienstleistern wird im Abschnitt 3.3.3. auch deren KMU-Ausrichtung gesondert beleuchtet, da Bildungsdienstleister mit ihren Angeboten zur beruflichen Weiterbildung maßgeblich zum Weiterbildungsengagement von KMU beitragen.

3.3.1. Zentrale Akteure aus dem Weiterbildungssystem

Die Online-Befragung der Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren aus den vier Initiativprojekten hat ergeben, dass aus deren Sicht verschiedene **regionale Akteure** in Frage kommen, die das WBM speziell in KMU ohne Personalabteilung und Betriebsrat in geeigneter Weise unterstützen oder sogar diesbezügliche Aufgaben übernehmen könnten. Die Bewertungen hierzu sind in Abbildung 24 dargestellt. Zu den Favoriten der befragten Mentor*innen zählen demnach **Gewerkschaften und deren Bildungseinrichtungen** sowie **BMAS-geförderte Weiterbildungsverbände**. Auf den nachfolgenden Rängen folgen Volkshochschulen und andere Weiterbildungsnetzwerke/-initiativen. Aber auch den übrigen Akteuren, die in diesem Zusammenhang bewertet wurden, haben die Mentor*innen eine hohe Relevanz beigemessen. Darunter befinden sich insbesondere auch Kammern/Innungen/Wirtschaftsverbände und deren Bildungseinrichtungen, Beratungs- und Förderangebote von Ländern und Kommunen sowie die Bundesagentur für Arbeit bzw. deren Agenturen vor Ort – allesamt Akteure, die bundesweit auch **in der Fläche wirken** können.

Abbildung 24: Wichtige Unterstützungsakteure aus Sicht der WBM – Online-Befragung von Weiterbildungsmentor*innen



3.3.2. Ansatzpunkte der Weiterbildungsberatung für KMU

Wie in der Fokusgruppe mit Akteuren aus dem Bereich der Weiterbildungsberatung deutlich wurde, ist die Weiterbildungsberatung für KMU mit **verschiedenen Herausforderungen** konfrontiert. So sind viele KMU stark durch ihr Tagesgeschäft absorbiert, wodurch eine **langfristige Personal- und Weiterbildungsplanung** oft zu kurz käme oder fehle. Häufig reagierten KMU daher nur auf akute Probleme oder konkrete Anliegen, anstatt proaktiv langfristige Strategien zu entwickeln und diese gezielt umzusetzen.

Es wurde darauf hingewiesen, dass Geschäftsführungen oft skeptisch gegenüber **externen Beratungsangeboten** seien, wenn diese nicht als **neutral** wahrgenommen würden. Dies könnte beispielsweise eine Beratung durch private Bildungsdienstleister betreffen, denen unterstellt werden könnte, dass sie ein Eigeninteresse verfolgen, um in erster Linie die eigenen Angebote zu vermarkten. Hinzu kommt die schwierige **Erreichbarkeit speziell der weiterbildungsfernen**

Personengruppen, weshalb dem WBM-Ansatz von den an der Fokusgruppe beteiligten Beratungsstellen großes Interesse entgegengebracht wurde.

Darüber hinaus stellt aus Sicht der Beratungsakteure die **Freistellung von Mitarbeitenden für Weiterbildungen** ebenfalls ein Problem dar, da viele Unternehmen kaum in der Lage seien, ihre Mitarbeitenden aus dem Arbeitsprozess herauszunehmen. Gerade in kleinen Belegschaften übernehmen einzelne Mitarbeitende essenzielle Rollen und Aufgaben. Wenn solche „Schlüsselpersonen“ fehlen, gibt es meist niemanden, der diese Aufgaben übernehmen kann. Hinzu kommt, dass viele Kleinst- und Kleinunternehmen ohnehin mit maximaler Auslastung operieren, so dass Abwesenheiten eine große Belastung und ein wirtschaftliches Risiko für die Unternehmen darstellen können. Um dieser Herausforderung zu begegnen, bedarf es möglichst arbeitsplatznaher, flexibler Lernformate sowie einer überzeugenden Argumentation gegenüber den Geschäftsführungen, dass Weiterbildung nicht nur ein Instrument ist, um die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung zu stärken, sondern auch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern – und zwar gerade vor dem Hintergrund der tiefgreifenden Veränderungsprozesse, die sich aktuell im Zuge der digitalen Transformation, der demografischen Entwicklung sowie der Anforderungen des nachhaltigen Wirtschaftens vollziehen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, seien laut Auffassung der Fokusgruppe verschiedene Lösungsansätze erforderlich. Eine **externe strategische Beratung**, etwa durch Transformationslotsen oder andere Akteure, kann Unternehmen dafür sensibilisieren und dabei unterstützen, ihre **Personalentwicklung und Weiterbildung als Bestandteil der Unternehmensstrategie langfristig zu planen**. Ein Teilnehmender einer Fokusgruppe hat in dieser Hinsicht sogar zuge-spitzt formuliert: *„Wenn keine Strategie und keine Planung vorhanden ist, dann ist man auch gar nicht an dem Punkt, wo man über ein Weiterbildungsmentoring nachdenkt. Denn das ist ja nun mal eine Rolle, die in die Zukunft gerichtet ist. Und ich glaube, man kann fast so weit gehen, zu sagen, wenn man ohne Strategie ist, dann ist man sicherlich auch ohne Mentor.“*

Zudem sollten Beratungsansätze **greifbare, werthaltige Ergebnisse** liefern, zum Beispiel durch die Integration niedrigschwelliger Weiterbildungsangebote als Einstieg. Eine gute Zusammenarbeit der regionalen Akteure ermögliche zudem eine **vernetzte Beratung**, die engmaschig ist und effektiv auf die spezifischen Bedarfe der einzelnen Unternehmen eingehen kann.

Um sicherzustellen, dass sich tatsächlich etwas bewegt, sollte externe Weiterbildungsberatung den Unternehmen ebenso vermitteln, nicht in Weiterbildung zu investieren, ohne auch an den nächsten Schritt zu denken. Also, zu klären, was denn eigentlich im Anschluss an die Qualifizierung passieren soll? Wie soll das neu Erlernte tatsächlich für das Unternehmen nutzbar gemacht werden und **Mehrwert/ Return on Investment schaffen**? Insofern könne die Überzeugung der Unternehmen, in Weiterbildung zu investieren, vor allem erreicht werden, wenn der resultierende Nutzen sichtbar wird.

Externe Plattformlösungen oder andere Ansätze könnten als **Ersatz für eine betriebliche HR-Abteilung** fungieren. Dabei könnten **niedrigschwellige Angebote** ein guter Einstieg sein, um Vertrauen aufzubauen und langfristige Projekte mit den Unternehmen, wie das WBM, zu entwickeln. **Informelle Wege und Mundpropaganda** spielten eine wichtige Rolle, um entsprechende Angebote unter den Unternehmen zu verbreiten. Insofern sei es bedeutsam, dass die Unternehmen positive Erfahrungen mit den Angeboten sammeln, die sie dann weitertragen.

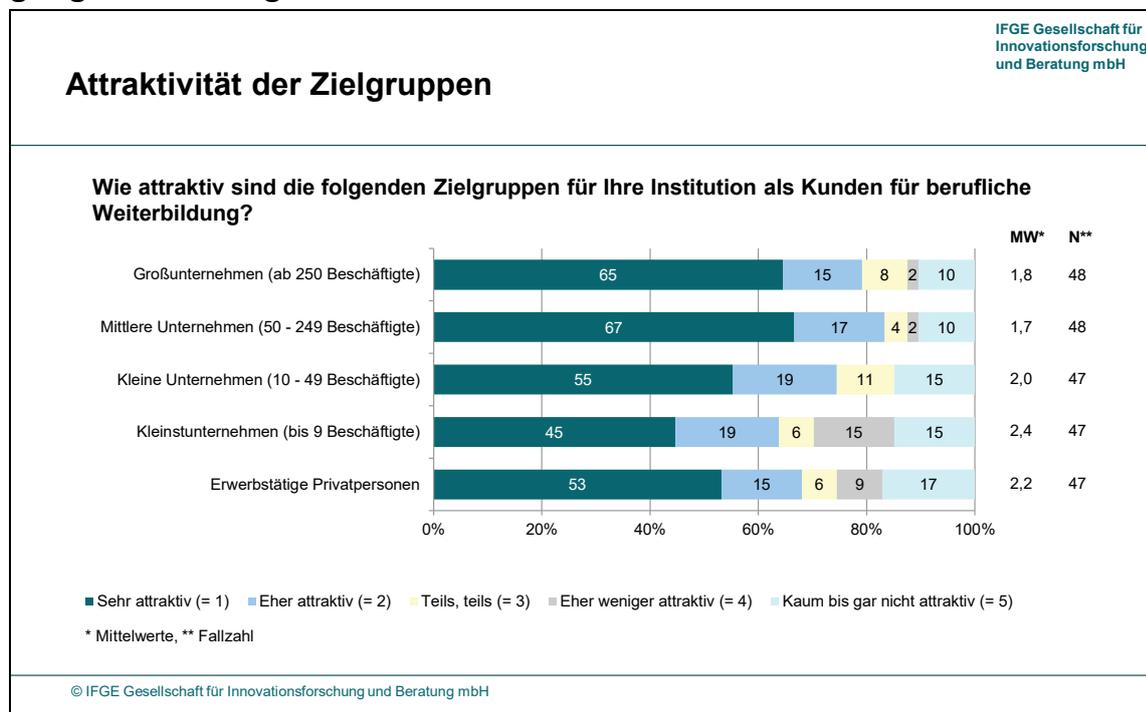
Allerdings müsse den Meinungen in der Fokusgruppe mit den Beratungsakteuren zufolge auch berücksichtigt werden, dass seitens der Unternehmen viele Weiterbildungsberatungen abgebrochen würden oder im Sande verliefen, wenn die Unternehmen erkennen, dass sie selbst aktiver werden müssen bzw. von ihrer Seite eine gewisse Eigenleistung notwendig ist. Oft fehlten den Unternehmen sowohl die Bereitschaft als auch die Kapazitäten, **tiefgehend in eine Weiterbildungsberatung einzusteigen** und z.B. strategische Überlegungen anzustellen oder eine Personalplanung vorzunehmen. Dies können die Beratungsstellen von außen nicht leisten, sondern hier sind sie auf den Input der Unternehmen angewiesen.

Nicht zuletzt wurden von den Beratungsakteuren in der Fokusgruppe eher **regionale und branchenbezogene Unterstützungsstrukturen** favorisiert, da hierdurch besser auf bestimmte regionale und branchenspezifische Bedingungen eingegangen werden könne und eine höhere Akzeptanz der Unternehmen bestünde. Dennoch gäbe es durchaus auch Vorbehalte gegenüber solchen Angeboten, da Unternehmen ungern Informationen mit potenziellen Mitbewerbern teilen.

3.3.3. Erschließung des KMU-Segments aus Sicht von Bildungsdienstleistern

In diesem Abschnitt soll ein näherer Blick auf die **Bildungsdienstleister** geworfen werden, die mit ihren **Weiterbildungsangeboten** wesentlich dazu beitragen können, das Weiterbildungsengagement von KMU – sowohl generell als auch bezogen auf die Zielgruppe der Geringqualifizierten – zu befördern. Zunächst konnte anhand der durchgeführten Online-Befragung festgestellt werden, dass neben den Großunternehmen auch **sämtliche KMU-Größenklassen** – und auch erwerbstätige Privatpersonen – **überaus attraktive Zielgruppen** für die befragten, überwiegend kommerziell und gemeinnützig privaten Bildungsdienstleister darstellen (vgl. Abbildung 25). Dabei sind mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten die attraktivste Zielgruppe, die noch vor Großunternehmen rangiert.

Abbildung 25: Attraktivität der verschiedenen Zielgruppen – Online-Befragung von Bildungsdienstleistern



Interessant ist weiterhin, dass jeweils hohe Anteile von 43 % bis 55 % der befragten Bildungsdienstleister angegeben haben, dass sie für die eigene Institution „**große Potenziale**“ sehen, um die für sie attraktiven **KMU-Größenklassen noch besser mit beruflichen Weiterbildungsangeboten zu erschließen** (vgl. Abbildung 26). Jeweils weitere 38 % bis 53 % der Bildungsdienstleister haben darüber hinaus zumindest noch „mittlere Potenziale“ angegeben.

Abbildung 26: Potenziale zur weiteren Erschließung der verschiedenen Zielgruppen – Online-Befragung von Bildungsdienstleistern



Als Zwischenergebnis lässt sich somit festhalten, dass die verschiedenen KMU-Größenklassen allesamt zwar eine **hohe Attraktivität** für die Bildungsdienstleister aufweisen, dass aber gleichzeitig noch **deutliche Potenziale** der Bildungsdienstleister bestehen, sich gegenüber diesen Zielgruppen noch besser aufzustellen.

Die durchgeführte Fokusgruppe mit Bildungsdienstleistern hat dieses Ergebnis bestätigt. Auch hier wurde deutlich, dass immer mehr Bildungseinrichtungen – abseits des Förderbereichs – auch den **privatwirtschaftlich finanzierten Bereich** (Unternehmen plus Einzahler) stärker für sich erschließen wollen. Einschränkend sei in diesem Zusammenhang aber auch angemerkt, dass dabei nicht unbedingt die **Zielgruppe der Geringqualifizierten** im Mittelpunkt steht, sondern eher Fach- und Führungskräfte angesprochen werden, die sich beruflich gezielt weiterentwickeln wollen.

Bei der weiteren Erschließung von KMU und deren Beschäftigten spielt für die Bildungsdienstleister auch das 2019 in Kraft getretene **Qualifizierungs-**

chancengesetz eine Rolle, das von der Bundesregierung geschaffen wurde, um die Weiterbildung von Beschäftigten in Unternehmen zu fördern und deren beruflichen Qualifikationen an die Herausforderungen der digitalen Transformation und des technologischen Wandels anzupassen. Ziel ist es, Arbeitnehmende fit für den Arbeitsmarkt der Zukunft zu machen und deren Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Vor Inkrafttreten des Gesetzes gab es Weiterbildungsförderung nur für Arbeitssuchende oder Arbeitnehmende, die von Arbeitslosigkeit bedroht waren. Nun ist eine unternehmensgrößenabhängige Förderung für alle Arbeitnehmenden unabhängig von Alter, Beruf oder Qualifikationsniveau durch die Bundesagentur für Arbeit möglich. Auch aus Gesprächen mit Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren aus den vier Initiativprojekten ist bekannt, dass das Qualifizierungschancengesetz genutzt wird, um Beschäftigte, die bislang Hilfstätigkeiten ausgeübt haben, zu Facharbeitende zu qualifizieren.

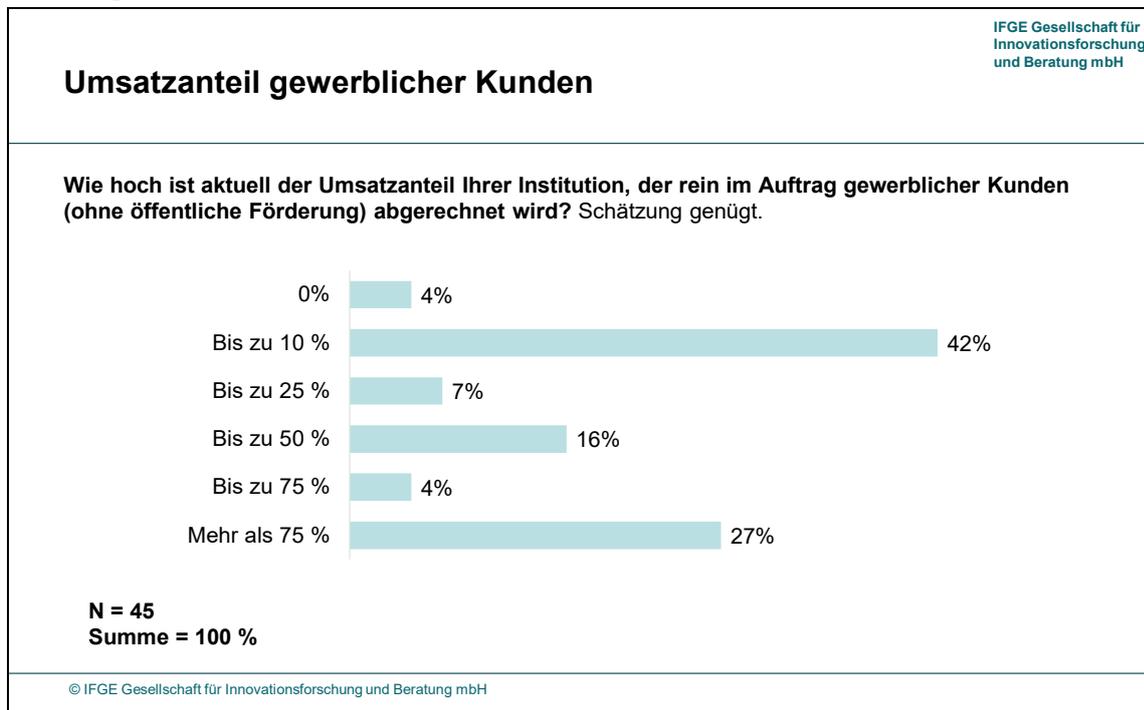
Weiterhin wurde in der Fokusgruppe mit den Bildungsdienstleistern darauf verwiesen, dass man bei allen Überlegungen zum WBM zwei große Bereiche der Weiterbildung unterscheiden müsse: Zum einen die **regulierte Weiterbildung**, die durch Verordnungen, Gesetze und Prüfungsordnungen definiert ist, und zum anderen die **freie Weiterbildung**, die flexibler gestaltet ist. Die regulierte Weiterbildung ist standardisiert und akkreditiert, richtet sich klar an Vorgaben aus und endet oft mit einer genau geregelten Prüfung und formellen Nachweisen. Diese Form der Weiterbildung sei zwar etabliert, biete jedoch nur begrenztes Wachstumspotenzial für die Bildungsdienstleister. Zudem stelle die regulierte Weiterbildung durch Akkreditierungen und standardisierte Lehrpläne eine gewisse Herausforderung für die Bildungsdienstleister dar. Dementgegen ermögliche die freie Weiterbildung mehr Gestaltungsspielräume, um flexibel auf spezifische Bedarfe von KMU oder einzelner Personen einzugehen.

In Bezug auf das Weiterbildungsverhalten von KMU zeige sich den Erfahrungen in der Fokusgruppe gemäß, dass diese vor allem dann in Weiterbildung investieren würden, wenn sie durch **gesetzliche Vorgaben** oder **formelle Nachweise** quasi dazu gezwungen seien, so etwa bei der Unternehmensübergabe, wenn ein Meistertitel benötigt wird, oder für die Ausübung bestimmter, berufsbezogener

Tätigkeiten (z.B. bei Pflegekräften, Schweißtechniker*innen oder Berufskraftfahrer*innen). Währenddessen würden Themen wie Soft Skills oft als weniger wichtig angesehen, da Unternehmen häufig der Auffassung seien, solche Kompetenzen intern eigenständig entwickeln zu können.

Weiterhin hat sich in der Online-Befragung gezeigt, dass die befragten Bildungsdienstleister insofern sehr heterogen sind, als sie ganz unterschiedliche **Umsatzanteile** aufweisen, die **rein im Auftrag gewerblicher Kunden (ohne öffentliche Förderung)** realisiert werden (vgl. Abbildung 27). So hat die größte Gruppe der befragten Bildungsdienstleister (42 %, darunter sämtliche Arten von Einrichtungen) angegeben, dass der diesbezügliche Umsatzanteil „bis zu 10 %“ beträgt. Dem steht die zweitgrößte Gruppe (27 %) gegenüber, die auf einen entsprechenden Umsatzanteil von „mehr als 75 %“ verwiesen hat, darunter hauptsächlich kommerziell private Einrichtungen. Die übrigen Bildungsdienstleister ordnen sich zwischen diesen beiden Gruppen ein, wobei lediglich zwei Einrichtungen (4%) angegeben haben, aktuell keinerlei Umsätze ohne öffentliche Förderung zu verzeichnen.

Abbildung 27: Umsatzanteil gewerblicher Kunden – Online-Befragung von Bildungsdienstleistern



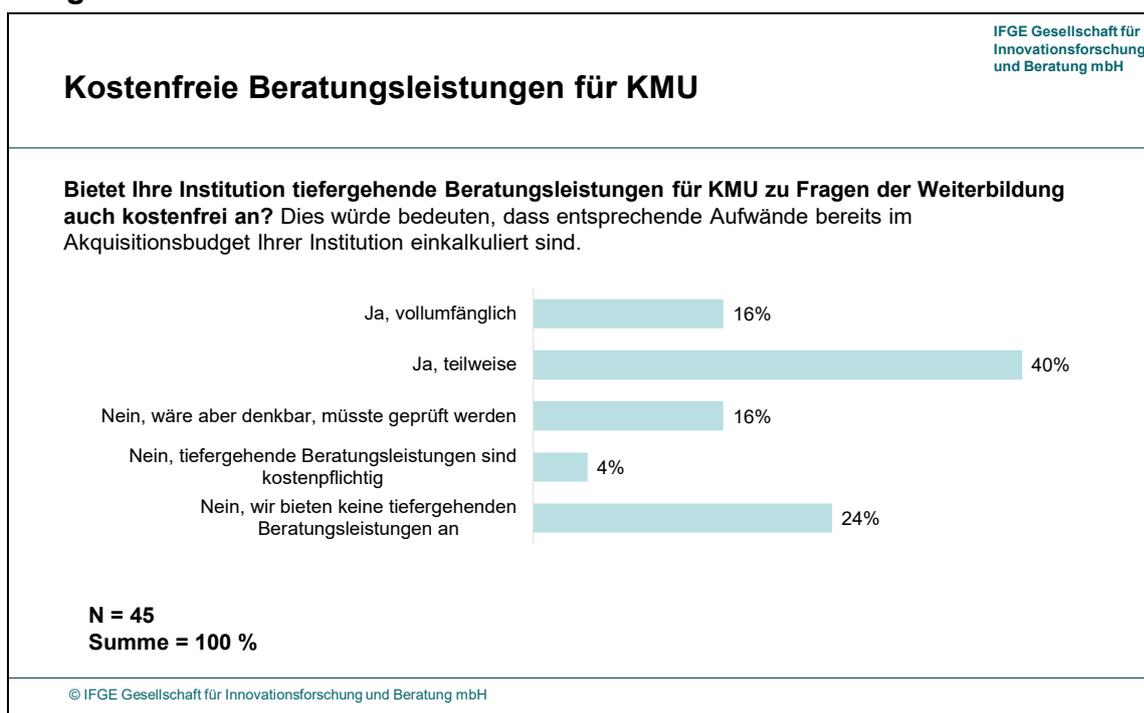
Daran anknüpfend wurden die Bildungsdienstleister auch dazu befragt, inwieweit sie **tiefergehende Beratungsleistungen für KMU** zu Fragen der Weiterbildung auch **kostenfrei** anbieten. Dies würde bedeuten, dass entsprechende Aufwände bereits im Akquisitionsbudget dieser Einrichtungen mit einkalkuliert sind. Im Ergebnis wird zunächst deutlich, dass etwa ein Viertel der befragten Bildungsdienstleister überhaupt keine tiefergehenden Beratungsleistungen anbietet (vgl. Abbildung 28). Darunter befinden sich sämtliche Arten von Einrichtungen, insbesondere auch kommerziell private Dienstleister.

Außerdem haben lediglich zwei Einrichtungen angegeben, dass derartige Beratungsleistungen kostenpflichtig sind. Betrachtet man die übrigen Einrichtungen, dann haben 16 % darauf verwiesen, eine solche Beratung vollumfänglich kostenfrei anzubieten, während diese bei weiteren 40 % zumindest teilweise kostenfrei sei. Dies betrifft in beiden Fällen unterschiedliche Einrichtungen, d.h. neben den kommerziell privaten Dienstleistern auch gemeinnützig private und sonstige Einrichtungen. Nennenswert ist zudem, dass ebenfalls 16 % der befragten Bildungsdienstleister angegeben haben, dass tiefergehende Beratung nicht kostenfrei

angeboten wird, aber zu prüfen sei, inwieweit dies denkbar wäre. Dies bezieht sich wiederum auf verschiedenartige Einrichtungen (ebenda).

In diesem Zusammenhang wurde in der Fokusgruppe auch deutlich, dass der **Weiterbildungsmarkt beratungsintensiver geworden** sei, weil auch das Angebot an Komplexität gewonnen habe und neue Akteure mit innovativen Produkten in Erscheinung träten. Aus diesem Grund seien Bildungsdienstleister gezwungen, mehr in Vorleistung zu gehen, wenn sie sich im Wettbewerb um neue Kunden und Aufträge behaupten wollen. Dies sei wiederum insofern mit einem erhöhten Risiko verbunden, als nicht sicher ist, inwieweit erbrachte Vorleistungen letztlich tatsächlich vergütet werden.

Abbildung 28: Kostenfreie Beratung für KMU – Online-Befragung von Bildungsdienstleistern

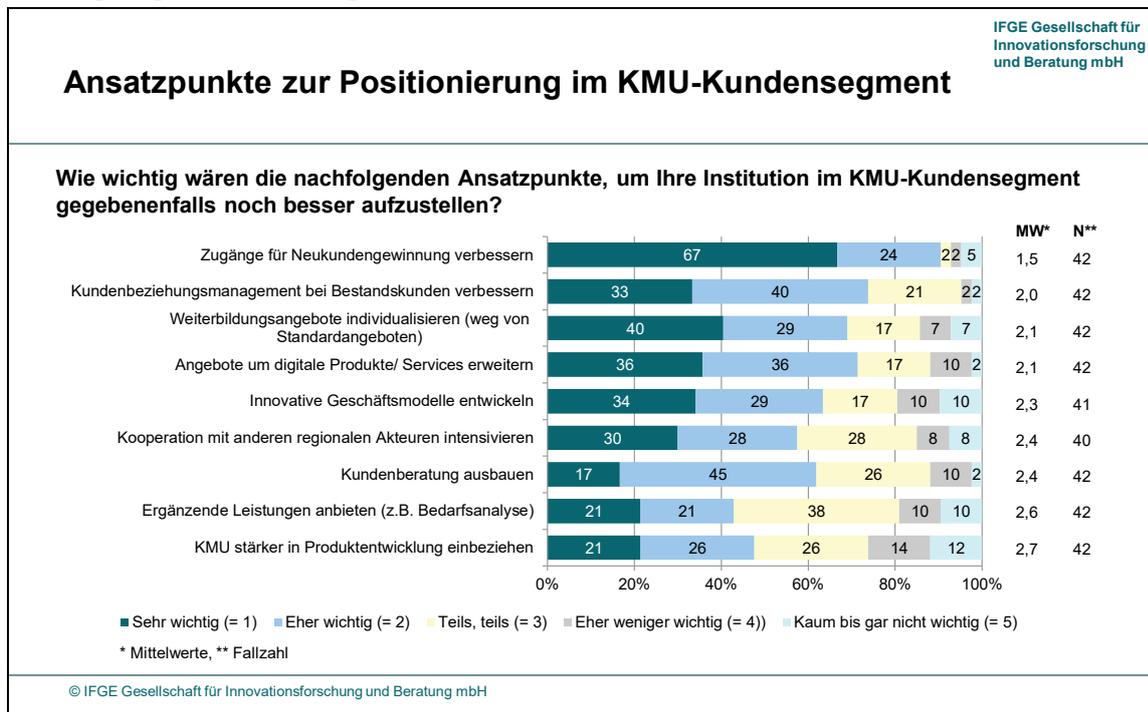


Auf die Frage, welche Ansatzpunkte wichtig wären, um die Bildungsdienstleister **noch besser im KMU-Kundensegment zu positionieren**, haben die befragten Einrichtungen einen Aspekt klar herausgestellt (vgl. Abbildung 29). Dabei handelt es sich um eine **Verbesserung der Zugänge für die Neukundengewinnung**,

ein Punkt, den rund zwei Drittel der befragten Einrichtungen als „sehr wichtig“ und ein weiteres Viertel als „eher wichtig“ eingestuft haben. Wie aus Abbildung 29 weiter hervorgeht, wurden aber auch nahezu alle anderen thematisierten Ansatzpunkte von der Mehrheit der befragten Einrichtungen als (sehr) wichtig angesehen. Insofern resultiert in der Summe ein **breit-gefächertes Handlungsspektrum**, um Bildungsdienstleister und deren Weiterbildungsangebot im KMU-Segment noch besser zu positionieren. Beispielhaft seien an dieser Stelle noch die Verbesserung des Kundenbeziehungsmanagements bei Bestandskunden, die Individualisierung von Weiterbildungsangeboten (weg von Standardangeboten) oder die Erweiterung des bestehenden Angebotes um digitale Produkte/Services genannt (ebenda).

Im Hinblick auf das Weiterbildungsangebot wurde von jenen Bildungsdienstleistern, die an der Fokusgruppe teilgenommen haben, zu bedenken gegeben, dass **die Generationen ganz unterschiedlich lernten**. Zugespitzt formuliert, lerne die Generation Z, die jetzt neu auf die Bildungsdienstleister zukommt, am liebsten online, über geteilte Informationen, häppchenweise und möglichst audiovisuell. Aus diesem Grund müssten sich die Bildungsdienstleister auch Gedanken darüber machen, welche Konsequenzen dies für ihr Weiterbildungsangebot und **Geschäftsmodell** hat. Aber auch unabhängig von bestimmten Generationen habe sich nach Auffassung der Bildungsdienstleister die **Vorstellung, wie Weiterbildung sein sollte, grundsätzlich verändert**. Heutzutage sei technologisch vielmehr möglich als noch vor einigen Jahren und man sei es daher einfach gewohnt, verschiedene Medien zu nutzen, um zu lernen. Folglich hätten auch klassische, mehrtägige Präsenzformate relativ an Bedeutung verloren.

Abbildung 29: Ansatzpunkte zur Positionierung im KMU-Segment – Online-Befragung von Bildungsdienstleistern

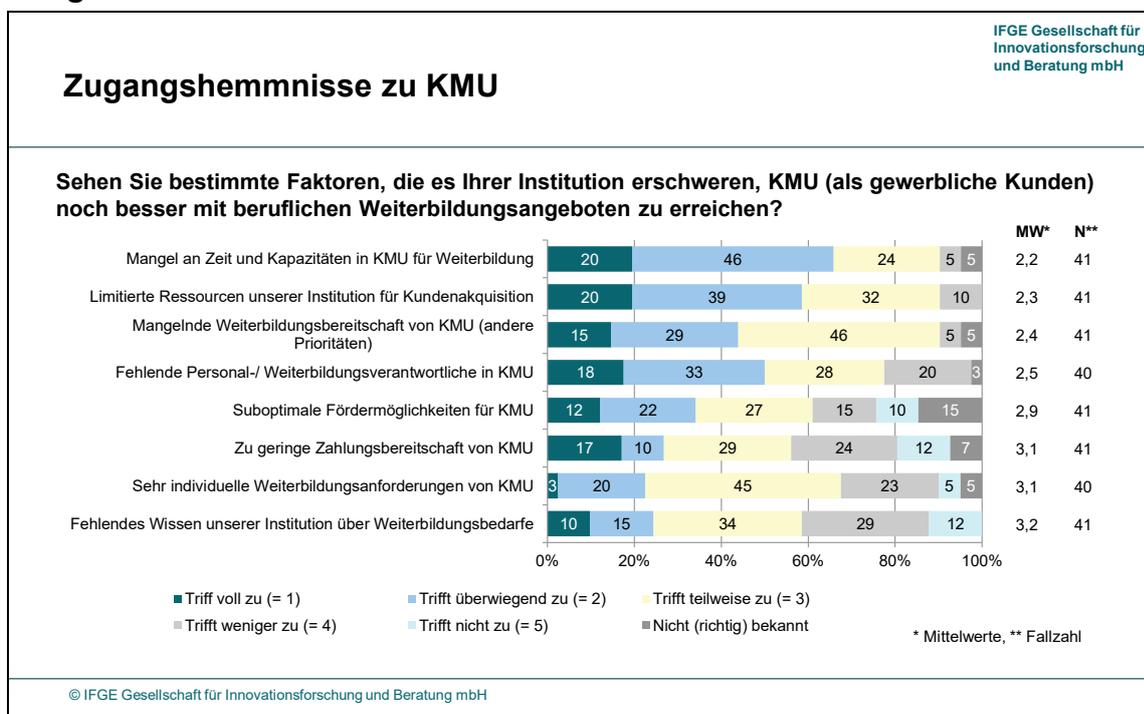


Das größte **Hemmnis, um KMU (als gewerbliche Kunden) noch besser mit beruflichen Weiterbildungsangeboten zu erreichen**, sehen die Bildungsdienstleister in einem **Mangel an Zeit und Kapazitäten** von KMU für Weiterbildung. Diesem Aspekt haben zwei Drittel der befragten Einrichtungen voll oder überwiegend zugestimmt (vgl. Abbildung 30). Weitere wichtige Hemmnisse auf Seiten der KMU wurden von den Bildungsdienstleistern in fehlenden betrieblichen Personal- bzw. Weiterbildungsverantwortlichen (51%), mangelnder Weiterbildungsbereitschaft bzw. anderen betrieblichen Prioritäten (44%) und suboptimalen Fördermöglichkeiten für KMU (34%) gesehen. Dagegen haben in einer zu geringen Zahlungsbereitschaft von KMU⁴⁸ nur etwas mehr als ein Viertel der befragten Einrichtungen ein deutliches Hemmnis gesehen und in Bezug auf sehr individuelle Weiterbildungsanforderungen von KMU waren es noch 23%.

⁴⁸ In der Kreativwerkstatt mit Bildungsdienstleistern wurde ergänzend hierzu angemerkt, dass man hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft von KMU neben der Unternehmensgröße und den verfügbaren Ressourcen auch berücksichtigen müsse, in welchem Markt mit welchen Produkten/ Dienstleistungen sich die Unternehmen bewegen.

Auf Seiten der Bildungsdienstleister kommt hingegen vor allem zum Tragen, dass diese nur über **limitierte Ressourcen für die Kundenakquisition** verfügten. So haben rund 60 % der befragten Einrichtungen voll oder überwiegend zugestimmt, dass es den Einrichtungen hierdurch erschwert wird, KMU noch besser zu erreichen. Im Gegensatz dazu spielt als Hemmnis nur eine untergeordnete Rolle, dass es Bildungsdienstleistern an Wissen über Weiterbildungsbedarfe von KMU mangelt. Diesem Aspekt hat lediglich ein Viertel der befragten Einrichtungen voll oder überwiegend zugestimmt.

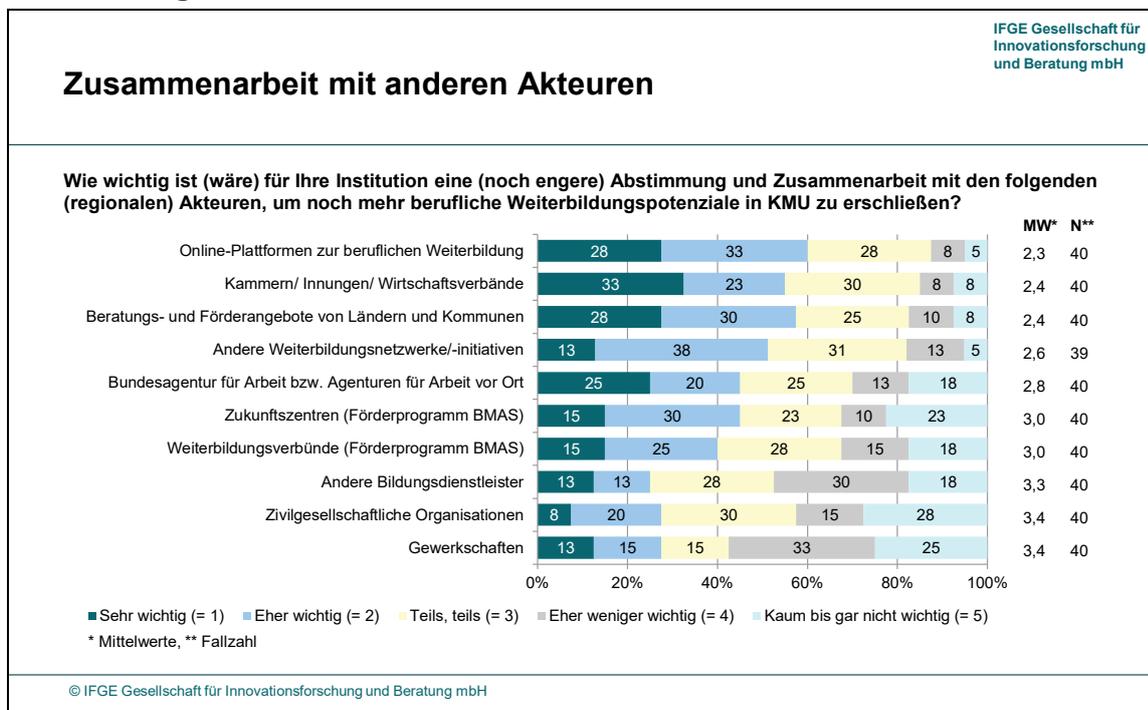
Abbildung 30: Zugangshemmnisse zu KMU – Online-Befragung von Bildungsdienstleistern



Um noch mehr berufliche Weiterbildungspotenziale in KMU zu erschließen, wäre es für die Bildungsdienstleister wichtig, sich **(noch enger) mit anderen (regionalen) Akteuren abzustimmen und zusammenzuarbeiten**. Am bedeutsamsten wurde die Zusammenarbeit mit Online-Plattformen zur beruflichen Weiterbildung eingestuft, die von 61 % der befragten Einrichtungen mit „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ bewertet wurde (vgl. Abbildung 31). Dicht darauf folgen Beratungs- und

Förderangebote von Ländern und Kommunen (58%) sowie Kammern/Innungen/Wirtschaftsverbände (56%). Die Bundesagentur für Arbeit bzw. die Agenturen für Arbeit vor Ort als weiterer zentraler Akteur der beruflichen Weiterbildung wurden von 45 % der Bildungsdienstleister für sehr wichtig oder wichtig erachtet. Aber auch andere Akteure, insbesondere BMAS-geförderte Zukunftszentren und Weiterbildungsverbände sowie sonstige Weiterbildungsnetzwerke/-initiativen, spielen zumindest für eine Teil der befragten Einrichtungen eine wichtige Rolle, um noch mehr berufliche Weiterbildungspotenziale in KMU zu erschließen (ebenda).

Abbildung 31: Zusammenarbeit mit anderen Akteuren – Online-Befragung von Bildungsdienstleistern



Wie zudem in der Fokusgruppe deutlich wurde, sehen sich die klassischen Bildungsdienstleister einer **wachsenden Konkurrenz durch Online-Plattformen**, wie LinkedIn Learning oder Udemy, gegenüber. Gerade auch vor diesem Hintergrund seien die Bildungsdienstleister gezwungen, sich neu auszurichten, um sich stärker von **digitalen Self-Learning-Angeboten** abzuheben. Da Wissen zunehmend frei (kostenlos) verfügbar ist, bestehe ein Ansatz darin, über die reine

Wissensvermittlung (vor allem in Form von digitalem Content) hinausgehend die Kunden zu befähigen, „**vom Wissen zum Können**“ zu gelangen. Insofern gehe es darum, stärker die Entwicklung von Umsetzungskompetenz in den Fokus zu nehmen, d.h. den Kunden zu vermitteln, wie man bestimmtes Wissen letztlich auch „richtig“ anwendet.

Online-Plattformen wurden in der Fokusgruppe auch aus dem Blickwinkel der „**Online-Marktplätze**“ heraus beleuchtet, die den Bildungsdienstleistern neue Zugänge zu KMU eröffnen. Derartige Plattformen böten für Unternehmen den Vorteil, dass sie Weiterbildung zentralisieren, Prozesse vereinfachen und zwischen Bildungssuchenden und Bildungsanbietenden vermitteln. Dennoch berge die Plattformökonomie gewisse Risiken: „**The winner takes it all**“ – wenige Plattformen dominieren den Markt, was die Abhängigkeit von Unternehmen und Bildungsdienstleistern gleichermaßen erhöhe. Ebenso stelle sich die Frage, wie die Wertschöpfung gerecht zwischen Plattformbetreibern und Anbietern verteilt werden kann. Die Idee einer **kooperativen Plattform**, die Effizienz schafft und zugleich faire Bedingungen für alle Beteiligten bietet, könne hier eine Lösung sein.

3.3.4. Eckpfeiler eines möglichen Weiterbildungsökosystem-Ansatzes

Ein Weiterbildungsökosystem-Ansatz sollte nach Auffassung der Teilnehmenden in den Fokusgruppen auf eine **enge und koordinierte Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure** hinwirken. Dabei könnten insbesondere Institutionen, die über einen öffentlichen Auftrag, eine Grundfinanzierung und ein flächendeckendes Angebot verfügen, eine zentrale Rolle übernehmen. Beispielhaft genannt seien die Bundesagentur für Arbeit, Kammern oder Strukturen der Länder und Kommunen. Diese Akteure könnten als **neutrale Instanzen** agieren, um den Markt zu bereiten, Bedarfe zu analysieren und zwischen Unternehmen, Bildungsdienstleistern und weiteren Akteuren aus den regionalen Unterstützungssystemen zu vermitteln.

Wichtig sei es weiterhin, eine **Balance zwischen Konkurrenz und Kooperation** speziell unter den Bildungsdienstleistern zu finden. Oftmals würden sich

überschneidende Kompetenzbereiche und Interessenlagen eine effektive Zusammenarbeit verhindern. Um dies zu berücksichtigen, könnte eine **zentrale Netzwerkkoordination** etabliert werden, die Bedarfe von Unternehmen bündelt und geeignete Prozesse und Auswahlverfahren für die Beauftragung von Bildungsdienstleistern organisiert.

Eine **digitale Plattform** könnte die Koordination und übergreifenden Prozesse zusätzlich unterstützen. Sie würde als zentrale Schnittstelle fungieren, über die Bedarfe angemeldet, Angebote eingeholt und passende Anbieter vermittelt werden. Gleichzeitig könnte über gewisse **Qualitätsstandards** sichergestellt werden, dass Anbieter nach klaren Kriterien – etwa Qualität, Erfahrung oder Nachhaltigkeitsaspekte – kuratiert werden. Allerdings müssten bei einer solchen Kooperation **datenschutzrechtliche Herausforderungen** berücksichtigt werden, insbesondere beim übergreifenden Datenmanagement.

Als weiterer bedeutsamer Aspekt wurde die **Finanzierung des Netzwerkmanagements** eingestuft. Neben öffentlichen Mitteln könnte eine Kofinanzierung durch die Wirtschaft sinnvoll sein. Unternehmen könnten einen Beitrag leisten, ebenso wie Weiterbildungsanbieter, die beispielsweise einen Teil ihres Akquisitionsbudgets einbringen. Dies könne eine faire Verteilung der Kosten gewährleisten.

3.3.5. Zusammenfassung der Zwischenergebnisse

Die Weiterbildungsberatung für KMU ist mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Dabei stellt **Zeit- bzw. Kapazitätsmangel von KMU** ein zentrales Hemmnis dar. Die Unternehmen sind oft stark in ihr Tagesgeschäft eingebunden und haben **wenig Freiraum für eine langfristige Planung von Weiterbildungsmaßnahmen**. Weiterbildung wird daher häufig nur als reaktive Maßnahme auf akute Probleme wahrgenommen, anstatt sie als strategisches Element der systematischen Unternehmensentwicklung zu betrachten und umzusetzen.

Weiterhin spiele eine gewisse **Skepsis gegenüber externer Beratung** eine Rolle. Dies sei vor allem der Fall, wenn KMU die Qualität von Beratungsangeboten nicht hinreichend abschätzen können und das Gefühl haben, dass diese nicht neutral

sind, sondern womöglich wirtschaftlichen Eigeninteressen der Anbietenden dienen. Hinzu kommt, dass in vielen KMU eine **Zurückhaltung gegenüber strukturierten Beratungsprozessen** wahrgenommen wird, die den Unternehmen ein höheres Maß an Eigenleistungen abverlangen, z.B. in Form tiefergehender strategischer Überlegungen.

Aufgrund hoher Auslastung und fehlender Vertretung fällt es gerade den kleineren Unternehmen auch sehr schwer, Mitarbeitende aus dem operativen Tagesgeschäft herauszunehmen und **für Weiterbildung freizustellen**. Auch finanzielle Hürden sind relevant.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sollten Beratungsansätze auf **niedrigschwellige und flexible Lernformate** setzen. Arbeitsplatznahe Weiterbildung und eine Integration in den Arbeitsalltag sind entscheidend, um den zeitlichen und organisatorischen Aufwand zu minimieren. Zudem kann **vernetzte Beratung bzw. Verweisberatung zwischen regionalen Akteuren** dazu beitragen, die Unternehmen bedarfsgerecht und effizient zu unterstützen. Eine gezielte und transparente Kommunikation des konkreten Nutzens von Weiterbildung für die Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens kann ebenfalls helfen, die Akzeptanz von Weiterbildungsmaßnahmen zu erhöhen.

Beratungsstellen sollten in diesem Zusammenhang eine **langfristige Perspektive vermitteln** und KMU dafür sensibilisieren, Weiterbildung als Teil ihrer Unternehmensstrategie zu begreifen. Die Rolle von z.B. Transformationslotsen oder anderen Beratungsakteuren mit übergreifender strategischer Ausrichtung könnte hier eine Schlüsselfunktion einnehmen.

Branchenspezifische und regionale Ansätze können ebenfalls eine Rolle spielen, indem sie gezielt auf die Bedürfnisse und Herausforderungen von KMU in bestimmten Sektoren eingehen. Eine solche Orientierung erhöht die Relevanz der Beratung und trägt dazu bei, dass Unternehmen den Nutzen von Weiterbildung eventuell klarer erkennen. Beratungsansätze, die Weiterbildung in eine ganzheitliche Personalplanung integrieren und auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ausgerichtet sind, können zudem langfristig die Bindung der KMU an externe Beratungsangebote befördern.

Bildungsdienstleister sehen **KMU als attraktive Zielgruppe** an, müssen sich jedoch noch stärker auf die Bedürfnisse dieser Unternehmen einstellen, insbesondere durch **flexible, niedrighschwellige und digitale Angebote**. Gleichzeitig wird die **Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren und Plattformen** betont, um Synergien zu schaffen und die Erreichbarkeit der Zielgruppe zu verbessern.

Schließlich erfordere ein **Weiterbildungsökosystem** klare Rollenverteilungen, transparente Mechanismen sowie die gezielte Förderung der Kooperation der beteiligten Akteure untereinander. Die Einbindung neutraler Instanzen für die Netzwerkkoordination und Markterschließung, weiterhin digitale Unterstützung sowie Qualitätskriterien für Beratungs- und Weiterbildungsanbieter können das System stabil und effizient gestalten.

3.4. Wechselbeziehungen zwischen den drei Ebenen

Ausgehend von der Einzelbetrachtung der drei Gestaltungsebenen des WBM ist zu berücksichtigen, dass auch die **Wechselbeziehungen zwischen diesen Ebenen komplex und dynamisch** sind. Die kollegiale Ebene (Mikroebene) beeinflusst die Unternehmensebene (Mesoebene) durch die Handlungsfähigkeit und das Engagement der Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren, während die Unternehmensebene durch betriebliche Rahmenbedingungen, Struktur und Ressourcen den Erfolg des WBM auf der kollegialen Ebene unterstützt (oder behindert). Auf der Netzwerkebene (Makroebene) wirken wiederum der Gesamtkontext (z.B. Transformationsprozesse, Marktentwicklungen etc.) oder auch verfügbare Unterstützungs- und Weiterbildungsangebote sowohl auf die Unternehmensebene als auch die kollegiale Ebene ein, während diese wiederum ihrerseits (z.B. durch ihr Verhalten und ihren Bedarf) auf die Netzwerkebene zurückwirken. Um eine nachhaltige und effektive Implementierung von WBM in KMU zu erreichen, sollten folglich **alle drei Ebenen aufeinander abgestimmt** werden.

Beispielhaft sollen folgende Wechselbeziehungen zwischen den drei Ebenen genannt werden:

Mikroebene → Mesoebene

Die individuellen Kompetenzen und Erfahrungen der Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren auf der Mikroebene beeinflussen die organisatorische Umsetzung des WBM auf der Mesoebene. Gute Mentor*innen, die über Empathie, Fachwissen und soziale Kompetenz verfügen, tragen dazu bei, dass das WBM im Unternehmen erfolgreich integriert und von den Mitarbeitenden akzeptiert wird. Die Fähigkeit der Mentor*innen, Vertrauen aufzubauen und Hindernisse zu überwinden, hat direkte Auswirkungen auf die Akzeptanz des WBM und die Weiterbildungsbereitschaft der Mentees.

Mesoebene → Mikroebene

Die organisatorischen Rahmenbedingungen, die auf der Mesoebene geschaffen werden, haben einen direkten Einfluss auf das WBM auf der kollegialen Ebene. Wenn Unternehmen auf der Mesoebene eine klare strategische Ausrichtung für Weiterbildung und Mentoring entwickeln, schaffen sie eine stabile Grundlage, auf der die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren ihre Rolle effektiv wahrnehmen können. Eine gut strukturierte und klar definierte Einbindung von WBM in die Unternehmensstrategie erleichtert es den Mentor*innen zudem, ihre Arbeit mit einem zielfokussierten Rollenverständnis auszuführen.

Weiterhin benötigen die Mentor*innen Zeit und Ressourcen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Wenn Kapazitäten (Freistellung) und Ressourcen fehlen, kann dies die Motivation und Arbeit der Mentor*innen auf der Mikroebene negativ beeinflussen.

Mesoebene → Makroebene

Auf der Mesoebene getroffene Entscheidungen und die Implementierung von WBM haben wiederum Auswirkungen auf die Makroebene. Unternehmen, die WBM erfolgreich umsetzen, können als Vorbilder dienen und andere KMU auf einer breiteren Basis dazu ermutigen, ähnliche Modelle zu übernehmen. Positive Erfahrungen auf der Mesoebene können über Mundpropaganda/ Empfehlungen und geeigneten öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen zu einer verstärkten Nachfrage nach WBM und Weiterbildungsmaßnahmen führen. Wenn KMU in der Lage sind, WBM als Teil ihrer langfristigen Unternehmensstrategie zu verankern, trägt dies zugleich zur Förderung der gesellschaftlichen Akzeptanz von Weiterbildung bei.

Mikroebene → Makroebene

Die Erfahrungen von Mentor*innen und Mentees auf der Mikroebene können auch Rückwirkungen auf die Makroebene haben, indem sie die Sichtweise auf die Relevanz von WBM in der Breite beeinflussen. Erfolgreiche Weiterbildungsprozesse und die positiven Auswirkungen des WBM auf die individuelle Entwicklung und Karriere von Beschäftigten können zu einer stärkeren Etablierung von WBM als Instrument der Personalentwicklung und Weiterbildungsförderung führen.

Makroebene → Mesoebene

Die Rahmenbedingungen auf der Makroebene, wie etwa gesetzliche Regelungen, oder Förderprogramme, haben einen Einfluss auf die Gestaltung und Implementierung von WBM auf der Mesoebene. So können staatliche Förderprogramme oder regionale Beratungsstrukturen die Unternehmen auf der Mesoebene gezielt dabei unterstützen, das WBM als Instrument für sich zu nutzen.

Makroebene -> Mikroebene

Die Makroebene beeinflusst die Mikroebene durch politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die direkt auf das Verhalten und die Arbeit der individuellen Akteure – d.h. der Mentor*innen und Mentees – einwirken. Fördermaßnahmen erleichtern beispielsweise den Zugang zu Weiterbildungsangeboten. Gesellschaftliche Trends, wie die zunehmende Bedeutung von lebenslangem Lernen und beruflicher Weiterentwicklung, beeinflussen ebenfalls die Wahrnehmung von Weiterbildung auf individueller Ebene. Wenn Weiterbildung als wertvoll und notwendig für die berufliche Zukunft angesehen wird, steigt sowohl bei Mentor*innen als auch bei Mentees die Bereitschaft, sich aktiv zu engagieren. Zudem schaffen Veränderungen am Arbeitsmarkt und technologische Entwicklungen – wie der Bedarf an neuen Kompetenzen im Zuge der Digitalisierung – zusätzlichen Druck, sich weiterzubilden, und stärken zugleich die Sensibilität für den Nutzen von Weiterbildung.

Externe Unterstützungsangebote für das WBM wirken ebenfalls direkt auf die Mikroebene. Sie können Mentor*innen in ihrer Rollen- und Aufgabenwahrnehmung entlasten, indem sie konkrete Hilfestellungen und Informationen bereitstellen, und Mentees dabei unterstützen, individuell passende Weiterbildungsmaßnahmen zu finden. Im Gegensatz dazu können auch negative Wechselwirkungen auftreten. So kann beispielsweise ein intransparenter Weiterbildungsmarkt ein Hemmnis darstellen, weshalb Angebote auf der Makroebene von den Zielgruppen auf der Mikroebene nicht genutzt werden.

4. ABLEITUNG ZENTRALER GELINGENSBEDINGUNGEN UND MÖGLICHER GESTALTUNGSOPTIONEN FÜR DEN TRANSFER DES WBM AUF KMU

Aus den theoretischen Grundlagen und den vorliegenden empirischen Ergebnissen lassen sich einige **wesentliche Gelingensbedingungen** ableiten, die relevant sind, um den Transfer des WBM auf KMU möglichst erfolgreich zu gestalten. Diese Bedingungen betreffen die Mikroebene, die Mesoebene und die Makroebene.

4.1. Gelingensbedingungen auf der kollegialen Ebene (Mikroebene)

Auf der Mikroebene sind die **persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften** der Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren von entscheidender Bedeutung. Die Mentor*innen sollten über eine hohe soziale Kompetenz und Empathie verfügen, um die Bedürfnisse und Herausforderungen der Mentees zu verstehen und gezielt darauf einzugehen. Beratungsgeschick, Fachwissen zu beruflicher Weiterbildung und Motivationsstärke sind wichtige weitere Faktoren, damit die Mentor*innen in der Lage sind, Mitarbeitende zu fördern, Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und Weiterbildungshemmnisse, wie geringe Motivation, Unsicherheiten oder mangelndes Selbstvertrauen der Mentees, abzubauen.⁴⁹ Darüber hinaus sind **Eigeninitiative** und ein **klares, zielfokussiertes Rollenverständnis** der Mentor*innen von Bedeutung, um das WBM nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Mentor*innen sollten außerdem gut **im Unternehmen vernetzt** sein, so dass sie ihre Arbeit effektiv ausführen können.

Allerdings erfordert die Arbeit als Mentor*in einen **nicht zu unterschätzenden Zeitaufwand** sowie mitunter auch **Durchhaltevermögen** und **Hartnäckigkeit**. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Mentor*innen das WBM als „Herzensangelegenheit“ betrachten, was verdeutlicht, dass **intrinsische Motivation** ein wichtiger Treiber für den Erfolg ist. Neben intrinsischer Motivation sollte aber auch über

⁴⁹ Gerade tiefgehende Beratungsleistungen sollten – um die Mentor*innen in dieser Hinsicht zu entlasten, gegebenenfalls aber von externen Beratungsexpert*innen übernommen werden (siehe Tandem-Modell weiter unten).

monetäre und nicht-monetäre Anreize nachgedacht werden, um geeignete Personen für die Übernahme einer solchen Aufgabe zu gewinnen. Ein nicht-monetärer Anreiz könnte z.B. darin bestehen, den Mentor*innen mögliche persönliche Entwicklungswege (etwa zum betrieblichen „Weiterbildungsbeauftragten“) zu eröffnen. In diesem Zusammenhang wird auch eine **stärkere Verknüpfung von Aus- und Weiterbildung**, beispielsweise durch die Einbindung betrieblicher Ausbilder*innen, als sinnvoll erachtet, um das WBM nachhaltig in den Unternehmen zu verankern und Synergien zwischen beiden Bereichen zu heben.

Weiterhin sind die **übergreifende Vernetzung** von Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren sowie die **Bereitstellung von externen Unterstützungsangeboten** (z.B. in Form von Coaching, Arbeitshilfen etc.) als sinnvolle Maßnahmen i.S. von Hilfe zur Selbsthilfe einzustufen. Diese Ansätze fördern nicht nur den Austausch von Wissen und Best Practices, sondern stärken auch die Kompetenzen der Mentor*innen und helfen, deren Arbeit zu erleichtern und bei etwaigen Problemen zu unterstützen. Hierzu gehört auch ein **Qualifizierungsangebot** für die Mentor*innen, welches zumindest Grundlagenwissen und Basiskompetenzen vermittelt. Die Durchführung der Qualifizierung sollte möglichst arbeitsplatznah und flexibel gestaltet sein. Ein modularer Aufbau, der z.B. zwischen Basis- und Wahlmodulen unterscheidet und ggf. online verfügbare Angebote beinhaltet, bietet die Möglichkeit, die Qualifizierung bedarfsgerecht auszugestalten.

4.2. Gelingensbedingungen auf der Unternehmensebene (Mesoebene)

Obwohl viele Unternehmen womöglich den Nutzen von WBM erkennen, unterliegen sie häufig kapazitiven Engpässen, fehlender strategischer Planung und finanziellen Hürden. Eine **strategische Verankerung** von Weiterbildung und WBM in die Unternehmensplanung hilft, dem WBM eine klare Richtung zu geben und die erforderlichen organisatorischen Voraussetzungen für dessen Umsetzung zu schaffen. Anhand einer aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten **strategischen Personalplanung** können betriebliche Handlungserfordernisse hinsichtlich der Personalentwicklung und Weiterbildung identifiziert werden. Hierdurch entsteht Klarheit, welche Mitarbeitenden mit welchen Kompetenzen für welche

Aufgaben benötigt werden, um das Unternehmen zukunftsfest zu machen. Hier könnte das WBM entsprechend ansetzen, um betriebliche Personalentwicklungsmaßnahmen zielgerichtet zu unterstützen.

Ein Top-down-Ansatz, bei dem die **Geschäftsführung das WBM aktiv unterstützt** und die **erforderliche Freistellung gewährleistet**, erscheint in der weit überwiegenden Mehrheit der KMU, die keine gewerkschaftlichen Strukturen aufweisen, unerlässlich. Dennoch sollten Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren ihre **Rolle weitestgehend unabhängig von bestehenden betrieblichen Hierarchien wahrnehmen** können, um Vertrauen und Offenheit bei den Beschäftigten zu erreichen. **Klare Aufgaben- und Rollenabgrenzungen** zwischen den Weiterbildungsmentor*innen, Führungskräften und dem Personalwesen (falls vorhanden) sind erforderlich, um Konflikte oder Konkurrenzsituationen zwischen diesen Akteuren zu vermeiden.

Zur Lösung von Kapazitätsproblemen und zur Bereitstellung der notwendigen fachlichen Expertise wird ein **Tandem-Modell** vorgeschlagen. Dieses kombiniert interne Mentor*innen mit professioneller externer Unterstützung. Durch diese Zusammenarbeit können die Herausforderungen kleinerer Unternehmen, insbesondere Zeitmangel/ Freistellungsprobleme sowie begrenzte Ressourcen und Expertise für die Planung und Umsetzung von Weiterbildung, adressiert werden. In einem solchen Tandem-Modell sollten sich die betrieblichen Mentor*innen vorrangig auf die **kollegiale Ansprache und Erstberatung** konzentrieren und hierdurch vertrauensvolle Zugänge zu den Zielgruppen schaffen, diese motivieren und gegebenenfalls an professionelle externe Stellen weitervermitteln.⁵⁰ Währenddessen wird von externer Seite je nach Bedarf **professionelle Unterstützung** für die Mentor*innen und Unternehmen bereitgestellt. Dies kann verschiedenartige Dienstleistungen, wie z.B. Strategieberatung, Bedarfsanalyse, Recherchen oder

⁵⁰ Innerbetriebliche Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren erscheinen unverzichtbar, weil sie einerseits die Vertraulichkeit bzw. die kollegiale Augenhöhe des WBM gewährleisten. Andererseits verfügen sie im Gegensatz zu externen Akteuren idealerweise aber auch über wertvolle Einblicke in das Unternehmen, die dem WBM zugutekommen. Dies kann sich z.B. auf die Unternehmenskultur und das Selbstverständnis des Unternehmens, auf ungeschriebene Regeln, bestimmte Entscheidungswege, verdeckte Konflikte und Machtverhältnisse oder spezifische Handlungslogiken beziehen.

Hilfestellung bei der Vorbereitung und Realisierung konkreter Maßnahmen, umfassen.

Ungeachtet aller oben genannten Gelingensbedingungen werden die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten nur nachhaltig sein, wenn ein gewisses **Commitment** bzw. eine hinreichende **Win-Win-Situation** zwischen Beschäftigten und Unternehmen gewährleistet ist. D.h. Weiterbildung sollte beiden Seiten nützen und beide Seiten sollten auch zu deren Gelingen beitragen. Um speziell kaufmännisch orientierte Geschäftsführungen vom Mehrwert zu überzeugen, sollten Kosten und Nutzen so weit wie möglich quantifizierbar gemacht werden. Hierzu gehört u.U. auch, den Unternehmen Alternativkosten aufzuzeigen, die – anstatt in Weiterbildung zu investieren – z.B. für das Recruiting oder Onboarding neuer Mitarbeitender entstehen.

4.3. Gelingensbedingungen auf der Netzwerkebene (Makroebene)

Professionelle Orientierungs- bzw. Erstberatungsangebote zur beruflichen Weiterbildung sollten möglichst von Institutionen übernommen werden, die den Unternehmen eine **Trägerneutralität** und gewisse **Beratungsqualität** zusichern können, um damit Akzeptanzproblemen auf Seiten der Unternehmen vorzubeugen. **Regionale und branchenspezifische Ansätze** bieten sich an, um Angebote gezielt auf die Bedürfnisse bestimmter KMU-Zielgruppen abzustimmen. Auch die **Sensibilisierung für langfristige Perspektiven** etwa durch Transformationslotsen oder andere Akteure mit übergreifender strategischer Ausrichtung kann dazu beitragen, KMU für das Thema Weiterbildung und ein zugehöriges WBM aufzuschließen. Weiterhin sind **flexible und niedrighschwellige Lernformate**, die sich gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen, prädestiniert, um KMU die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu erleichtern.

Um Zugänge zu KMU für externe Unterstützungsangebote zu schaffen, sollte eine **Multichannel-Strategie** gewählt werden, bei der diverse Zugangswege verschiedener Akteure, Formate und Medien gebündelt werden. Hierbei sollten insbesondere auch bei den Unternehmen bereits **etablierte Beratungsakteure** (z.B.

Betriebsberater*innen von Kammern und Innungen) als Türöffner stärker nutzbar gemacht werden. Hierdurch wird es nicht nur möglich, Unternehmen im Sinne von **vernetzter Beratung** bzw. **Verweisberatung** bedarfsgerecht zwischen den Akteuren im regionalen Unterstützungsnetzwerk an die relevanten Stellen zu vermitteln, sondern das Thema Weiterbildung wird auch in einen übergeordneten strategischen Kontext (z.B. Bewältigung von betrieblichen Transformationsprozessen) integriert.

In diesem Zusammenhang gilt es, auch die Entwicklung bzw. weitere Etablierung von regional oder branchenspezifisch ausgerichteten Bildungsallianzen bzw. Weiterbildungsverbänden zu befördern. Nicht zuletzt stellen übersichtlich gestaltete und leicht handhabbare **Online-Plattformen** ein geeignetes Instrument dar, um den Unternehmen Informationen zur beruflichen Weiterbildung bereitzustellen sowie Weiterbildungssuchende und Weiterbildungsanbietende zu matchen.

Ganzheitliches Vorgehen

Aufgrund der oben dargestellten Wechselbeziehungen zwischen den drei Ebenen sollte auf ein **ganzheitliches Vorgehen** geachtet werden, dass alle drei Ebenen hinreichend berücksichtigt. Denn erst die Kombination von individuellen Kompetenzen und vertrauensvollen Zugängen der Weiterbildungsmentor*innen auf der kollegialen Ebene (Mikroebene), strategischer und organisatorischer Einbettung des WBM in den betrieblichen Kontext auf der Unternehmensebene (Mesoebene) sowie bedarfsgerechter Rahmenbedingungen und Unterstützungsangebote auf der Netzwerkebene (Makroebene) schaffen im Zusammenwirken die erforderlichen Bedingungen, um WBM erfolgreich im KMU-Bereich zu implementieren.

4.4. Begrenzungen hinsichtlich der Betrachtung der einzelnen KMU-Typen

Die **KMU-Typologisierung** hatte gezeigt, dass zwischen den verschiedenen KMU-Größenklassen teilweise deutliche Unterschiede etwa im Hinblick auf Ressourcenverfügbarkeit, Binnendifferenzierung oder strategische Handlungspotenziale, teilweise aber auch Gemeinsamkeiten, z.B. bezüglich der Restriktionen bei

der Freistellung von Mitarbeitenden, bestehen. Es kommt hinzu, dass derartige Merkmale im unternehmerischen Entwicklungs- und Wachstumsprozess **permanente Veränderungen** unterliegen. Diese Gegebenheiten erschweren es, an dieser Stelle **allgemeingültige Aussagen zu Gelingensbedingungen** zu treffen, die auf die jeweiligen KMU-Typen zugeschnitten sind.

Vielmehr ist die Situation so, dass **situativ eruiert** werden muss, bei welchen KMU welche Gelingensbedingungen und welche (Weiterbildungs-)Hemmnisse welchen Stellenwert haben. Daran angepasst ist sodann von den WBM- und Bildungsakteuren insgesamt ein entsprechend **zugeschnittenes Maßnahmenpaket** zusammenzustellen. So war oben festzustellen, um es an einem Beispiel zu verdeutlichen, dass tendenziell vor allem Kleinst- und kleine Unternehmen über keine explizite Weiterbildungsplanung verfügen, weil es ohnehin an strategischer Unternehmensplanung mangelt – gleichzeitig aber auch die Freistellungsproblematik oder die Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen maßgebliche Engpässe darstellen. Entsprechend besteht in diesem Fall für die WBM-Akteure die Aufgabe darin, eben diesen spezifischen Barrieren adäquat zu begegnen, indem Hilfen zur Ausarbeitung der Unternehmensstrategie oder Angebote zur Ausgestaltung des WBM-Ansatzes an die Hand gegeben werden.

In wiederum anderen KMU-Typen, in diesem Fall insbesondere im Hinblick auf die mittleren Unternehmen, die bereits über eine entwickelte mittlere Managementebene und Personalabteilung verfügen und die auch in finanzieller Hinsicht vergleichsweise besser aufgestellt sind als Kleinst- und kleine Unternehmen, stellen sich die situativ bedeutenderen Gelingensbedingungen im Zweifel wieder ganz anders dar. Hier kommt es beispielsweise vielmehr darauf an, die Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren umfassend zu qualifizieren (z.B. weil die Freistellung kein Problem darstellt und erwünscht ist, dass die Mentor*innen umfangreiche Aufgaben im Unternehmen übernehmen) oder den Austausch von Mentor*innen auf unternehmensübergreifender Ebene zu organisieren.

Alles in allem wird deutlich, dass zwar ein im Sinne der KMU-Typologisierung **durchweg differenzierter Blick auf die KMU-Landschaft notwendig** ist, um bedarfsgerechte WBM-Angebote unterbreiten zu können, sich dieses im Zweifel

aber nur **unter Bezugnahme auf den konkreten KMU-Einzelfall** spezifizieren lässt. In der Konsequenz sind allgemeingültige Aussagen zu den Gelingensbedingungen bezogen auf die oben dargestellten (idealtypischen) KMU-Typen per se eben nur sehr begrenzt ableitbar.

4.5. Innovative Gestaltungspotenziale des KMU-bezogenen WBM-Ansatzes

Konzeptionell bieten sich für die Umsetzung des KMU-bezogenen WBM-Ansatzes verschiedene Gestaltungspotenziale, deren Praxistauglichkeit es auszuloten gilt. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sind alternativ bzw. ergänzend neben Weiterbildungsmentor*innen, die direkt in den KMU beschäftigt sind, und neben den bislang erprobten, gewerkschaftlichen WBM-Herangehensweisen (Zugänge, WBM-Qualifizierung, organisatorische Anbindung, WBM-Coaching etc.) auch folgende innovative Ansätze denkbar und sollten gegebenenfalls aufgegriffen werden:

- **Aktivierung ehemaliger Mitarbeitender in Rente:** Ehemalige Mitarbeitende kennen die Unternehmenskultur, betrieblichen Strukturen und Prozesse ihres früheren Arbeitgebers. Diese Vertrautheit erleichtert es ihnen, sich in das Unternehmen wieder einzufinden und gezielt auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen. Sie treten nicht als Teil der bestehenden Hierarchie auf, sondern können als neutrale, erfahrene Begleiter*innen fungieren. Dies kann die Offenheit der Mentees fördern und Vertrauen schaffen.
- **Shared Mentoring:** Mentor*innen könnten übergreifend für mehrere Unternehmen tätig sein. Vorstellbar wäre dies insbesondere regional für Unternehmen, die bereits miteinander vertraut sind.
- **Cross Mentoring:** Weiterhin könnten Unternehmen verschiedener Größen und Branchen untereinander Mentor*innen austauschen, um voneinander zu lernen und eine breitere Perspektive auf Weiterbildung zu gewinnen.
- **Kooperation mit Start-ups:** Die Zusammenarbeit mit EdTech-Start-ups kann innovative digitale Lernlösungen in KMU bringen, um das WBM bzw. Lernprozesse zu unterstützen.

- **Digitale Mentoring-Plattformen:** Plattformen, die externe Mentor*innen, Unternehmen und Bildungsanbieter zusammenbringen, können die Umsetzung von WBM erleichtern. Sie bieten eine Basis, um z.B. Lernangebote zu bündeln, Fördermöglichkeiten transparent darzustellen oder Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung individueller Weiterbildungsstrategien zu unterstützen. Solche Plattformen können regional und/ oder branchenspezifisch ausgerichtet sein.
- **Neue Geschäftsmodelle von Bildungsdienstleistern:** Um speziell die Zielgruppe der KMU noch besser mit Weiterbildungsangeboten zu erreichen, wären beispielsweise modulare Lernangebote, personalisierte Lernpfade, digitale Lernplattformen, hybride Formate oder KI-gestützte Lernsysteme denkbar, die z.B. im Rahmen von neuartigen Preis- und Bezahlmodellen angeboten werden und stärker On-the-Job-Training bzw. eine geeignete Lernintegration in den Arbeitsalltag ermöglichen.
- **Public-Private-Partnerships (PPP):** Kooperationen von Unternehmen mit staatlichen Institutionen, Bildungseinrichtungen und sonstigen relevanten Akteuren und Förderprogrammen können innovative Weiterbildungsmodelle für mittlere Unternehmen entwickeln und Unterstützungsleistungen bereitstellen. Eine Orientierung hierfür bieten beispielsweise die BMAS-geförderten Zukunftszentren und Weiterbildungsverbände.

5. GESAMTFAZIT

Die Frage, wie KMU und Geringqualifizierte noch besser erreicht und für berufliche Weiterbildung mobilisiert werden können, beschäftigt – gerade in Anbetracht der sich vollziehenden Veränderungsprozesse im Zuge der digitalen Transformation, der demografischen Entwicklung und des nachhaltigen Wirtschaftens – gegenwärtig viele Weiterbildungsakteure, wie Agenturen für Arbeit, Kammern, Beratungsstellen von Ländern und Kommunen oder Bildungsdienstleister. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist **der Ansatz des WBM auf allen Seiten der befragten Stakeholder auf großes Interesse gestoßen**. Man verspricht sich, mittels des WBM noch einmal neue Impulse setzen zu können, um diese Zielgruppen für berufliche Weiterbildung zu gewinnen.

Vor diesem Hintergrund sollen abschließend die folgenden Empfehlungen herausgestellt werden:

- 1) Externe Unterstützung zum WBM sollte so weit wie möglich auf **bereits bestehenden Strukturen/ Netzwerken** aufsetzen bzw. in diese integriert werden.
- 2) Um Unternehmen zu erreichen und aufzuschließen, sollte versucht werden, Zugänge und Anknüpfungspunkte für berufliche Weiterbildung noch stärker nutzbar zu machen, die sich aus bereits **etablierten Beratungszusammenhängen** (z.B. zu betrieblichen Transformationsprozessen) ergeben.
- 3) Ein „**Tandem-Modell**“ wurde favorisiert, um die innerbetrieblichen Mentor*innen durch professionelle externe Dienstleistungen (z.B. bei Bedarfsanalyse, Weiterbildungsplanung, tiefergehender Beratung, Umsetzung konkreter Maßnahmen oder Erfolgskontrolle) bedarfsgerecht zu unterstützen. Hierdurch wird auch das Freistellungsproblem abgemildert.
- 4) Eine **stärkere Verknüpfung mit dem Thema Ausbildung** könnte ein vielversprechender Ansatz sein, um das Thema Weiterbildung – in Verbindung mit dem WBM – weiter zu etablieren.

- 5) Den Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren sollte für ihre praktische Arbeit eine geeignete **Hilfe zur Selbsthilfe** bereitgestellt werden, insbesondere durch Qualifizierung, Toolkoffer, Vernetzung/ Austauschplattform und Coaching.

Die neue Förderrichtlinie des BMBF bietet die Möglichkeit, die **wertvollen Erkenntnisse und Erfahrungen aus den vier Initiativprojekten** zu nutzen, um die bisher entwickelten WBM-Ansätze nicht nur auszubauen und zu verstetigen, sondern diese auch gezielt in neue Kontexte – speziell mit Blick auf die Anwendung in KMU – zu übertragen. Angesichts der ausgesprochenen Heterogenität von KMU und vielfältiger Kontextmöglichkeiten sind grundsätzlich **verschiedenartige WBM-Konzepte denkbar**. Daher wäre weiterhin zu empfehlen, gegebenenfalls mittels einer **begleitenden Evaluierung** die verfolgten Ansätze gemeinsam mit den beteiligten Akteuren zu bewerten und auf dieser Grundlage die Gelingensbedingungen weiter zu präzisieren. Im Hinblick auf den volkswirtschaftlichen Nutzen sollte für jene Ansätze, die sich in besonderer Weise bewährt haben, überlegt werden, wie diese skaliert und in der Fläche zur Wirkung gebracht werden können.

Was speziell die **Transferbedingungen** betrifft, sollte im Rahmen der neuen Förderrichtlinie ein besonderes Augenmerk auf folgende drei Aspekte gelegt werden:

- **Diversität der Zugangsmöglichkeiten:** Generell bieten sich ganz unterschiedliche Zugangswege und Ansatzpunkte, um KMU für WBM zu sensibilisieren und aufzuschließen. Daher sollte versucht werden, möglichst eine **Multichannel-Strategie** zu verfolgen, über die Zugänge zu KMU gebündelt und Synergien gehoben werden können. Wie oben dargestellt, besteht in diesem Zusammenhang ein aussichtsreicher Ansatz auch darin, bereits etablierte Beratungszusammenhänge noch stärker als „Türöffner“ nutzbar zu machen. Es stellt sich die Frage, wie eine solche Türöffnerfunktion in der Praxis realisiert werden kann. Dabei gehen Ansätze, wie **„vernetzte Beratung“** oder **„Verweisberatung“** zwischen regionalen Akteuren, die bereits verfolgt werden, sicherlich in die richtige Richtung. Allerdings wurde im Rahmen dieser Untersuchung auch festgestellt, dass es zwischen den

beteiligten Akteuren u.U. noch mehr Verbindlichkeit in der Umsetzung bedarf, um derartige Ansätze weiter zu professionalisieren.

- **Funktionsweise des „Vertrauensvorschuss-Mechanismus“:** Der Aufbau bzw. das Vorhandensein von Vertrauen zwischen den beteiligten Akteuren – sei es zwischen Mentor*innen und Mentees oder zwischen Unternehmen und externen Unterstützungsstrukturen – ist essenziell für die Akzeptanz und den Erfolg von WBM-Konzepten. Entsprechend gilt es, den „Vertrauensvorschuss-Mechanismus“ tiefergehend zu analysieren und zu verstehen. Da der Aufbau von Vertrauen prinzipiell Zeit benötigt, die aber im WBM-Fall eher nicht zur Verfügung steht, stellt sich vor dem Hintergrund des Kapazitätsproblems von KMU die Frage, wie in einem WBM-Tandemmodell ein Vertrauensvorschuss von den betrieblichen Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren (die innerhalb der Belegschaft über einen Vertrauensvorschuss verfügen sollten) auch **auf externe Unterstützungspartner bzw. außer-/ überbetriebliche Mentor*innen übertragen** werden kann, so dass das WBM auch unter Einbindung externer Akteure in dem erforderlichen Vertrauensrahmen stattfinden kann.
- **Rolle neutraler Akteure:** Hinsichtlich des WBM-Ökosystemansatzes sollte näher ausgelotet werden, in welcher Weise neutrale Akteure (z.B. Kammern oder Agenturen für Arbeit) gegebenenfalls eine Vermittlungs- und Koordinationsfunktion ausüben könnten und sollten, um über deren Neutralität die Zusammenarbeit innerhalb regionaler Weiterbildungsnetzwerke zu stärken. Die Einbindung der verschiedenen, relevanten Weiterbildungsakteure, zu denen insbesondere auch die Bildungsdienstleister gehören, die z.B. aus Legitimationsgründen oder aufgrund sich überschneidender Kompetenzbereiche mitunter auch in einem (verdeckten) Wettbewerb zueinander stehen können, führt relativ schnell zu komplexen Organisationsmodi der Zusammenarbeit. Deshalb wäre zu empfehlen, dezidierter zu untersuchen, welche **Organisations- und Governance-Bedingungen** erfüllt sein müssen, damit das Zusammenwirken der verschiedenen Partner bestmöglich funktioniert.

LITERATURVERZEICHNIS

Alchian A. A.; Demsetz H. (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. American Economic Review, 62, S. 777-795. Online verfügbar unter [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549_Fall%202010/Session%205/Alchian_Demsetz%20\(1972\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549_Fall%202010/Session%205/Alchian_Demsetz%20(1972).pdf) (zuletzt geprüft am 09.01.2025).

BIBB (2024): Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren: Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen – Ein Arbeitsrahmen für die Qualifizierung von Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren. Online verfügbar unter https://www.bibb.de/dokumente/ablage/Arbeitsrahmen_f%c3%bc_WBM-Qualifizierung_BIB.pdf (zuletzt geprüft am 19.12.2024).

BIBB (2024): Leistungsbeschreibung zur Vergabe eines Auftrages im Rahmen des BIBB-Projektes Nr. 7.8.222 „Wissenschaftliche Begleitung der Projekte zur Qualifizierung und Etablierung von betrieblichen Weiterbildungsmentoren/-mentorinnen“.

BMBF (2024): Richtlinie zur Förderung von Projekten zur Steigerung und Stärkung der berufsbezogenen Weiterbildung durch Qualifizierung und Etablierung von Weiterbildungsmentorinnen und Weiterbildungsmentoren, Bekanntmachung im Bundesanzeiger vom 14.11.2024.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2024): Berufsbildungsbericht 2024. Höherqualifizierte Berufsbildung und berufliche Weiterbildung, S. 99-105.

DHZ Deutsche Handwerks Zeitung (2024): Fachkräftesicherung – Kleine Firmen stecken mehr Zeit und Geld in Weiterbildung. Online verfügbar unter [Kleine Firmen stecken mehr Zeit und Geld in Weiterbildung - dhz.net](#) (zuletzt überprüft am 06.01.2025).

Djassi, B. (2021): Das Ökosystem der Veränderung verstehen. Online verfügbar unter [Das Ökosystem der Veränderung verstehen - betterplace lab](#) (zuletzt überprüft am 07.01.2025).

Elsholz, U.; Thomas, M. (2024): Sie haben einfach gefehlt – Weiterbildungsmentor*innen als Impulsgeber für die betriebliche Qualifizierung. Online verfügbar unter <https://www.fernuni-hagen.de/bildungswissenschaft/lebenslanges-lernen/aktuelles/wbmpublikation.shtml> (zuletzt geprüft am 19.12.2024).

Europäische Union (2003): Von der Kommission angenommene Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Online verfügbar unter: eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN (zuletzt geprüft am 09.01.2025).

IFM Bonn (2024): KMU-Definition des IFM Bonn. Online verfügbar unter: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn> (zuletzt geprüft am 09.01.2025).

Rohlfing, M.; Funck, D. (2002): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – Kritische Diskussion quantitativer und qualitativer Definitionsansätze.

Schütz S.; Muschner A.; Ullrich R.; Schäfer A. (2021): Innovation Ecosystem Strategy Tool. Center of Responsible Research and Innovation CeRRI at Fraunhofer IOA. Online verfügbar unter https://www.cerri.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/cerri/de/Leistungsspektrum/InnovationEcosystemStrategies/CeRRI_Innovation%20Ecosystem%20Strategy%20Tool_en.pdf (zuletzt geprüft am 08.01.2025).

Seyda, S.; Köhne-Finster, S. (2024): Weiterbildungskultur in KMU. Online verfügbar unter [KOFA-Studie 1/2024: Weiterbildungskultur in KMU - Institut der deutschen Wirtschaft \(IW\)](#) (zuletzt geprüft am 06.01.2025).

Seyda, S. in: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012): Fachkräfte sichern – Weiterbildung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU). Online verfügbar unter [Fachkräfte sichern - Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen \(KMU\)](#) (zuletzt überprüft am 06.01.2025).

Seyda, S. (2021): KOFA Kompakt: Weiterbildung boomt in kleinen Unternehmen. Online verfügbar unter [KOFA Kompakt: Weiterbildung boomt in kleinen Unternehmen - Institut der deutschen Wirtschaft \(IW\)](#) (zuletzt überprüft am 07.01.2025).

ANHANG

Tabelle 3: Übersicht der interviewten Projektbeteiligten

Nr.	Institution	Rolle im Projekt
1. Projekt der IG Metall		
1.1.	IG Metall	Projektleitung
1.2.	IG Metall	Akquisition, WBM-Coach
1.3.	Agentur für Arbeit München	Externer Partner: Berufsberatung im Erwerbsleben (BBiE)
1.4.	Musashi Group AG	WBM
2. Projekt der NGG		
2.1.	NGG	Projektleitung
2.2.	IFTP im bfw	WBM-Coach
2.3.	Böklunder Fleisch- und Wurstwaren GmbH & Co. KG	WBM
3. Projekt von ver.di		
3.1.	ver.di	Projektleitung
3.2.	verdi	Akquisition, WBM-Coach
3.3.	IFTP im bfw	Qualifizierung, WBM-Coach
3.4.	IFTP im bfw	Öffentlichkeitsarbeit, WBM-Coach
3.5.	DGB Berlin-Brandenburg	Beirat
3.6.	IAB	Beirat
3.7.	Universität Bremen, Zentrum für Arbeit und Politik	Externer Partner
3.8.	Hallesche Verkehrs-AG	WBM
4. Projekt von IG BCE und BAVC		
4.1.	Qualifizierungsförderwerk Chemie (QFC)	Projektleitung
4.2.	IG BCE	Koordination von gewerkschaftlicher Seite
5. Begleitforschungen		
5.1.	FernUniversität in Hagen	Begleitforschung der Projekte von IG-Metall, NGG und ver.di
5.2.	Universität Rostock	Begleitforschung des Projektes von IG BCE und BAVC

Tabelle 4: Übersicht der beteiligten Institutionen an der Fokusgruppe mit Bildungsdienstleistern

Nr.	Institution	Bundesland	Rolle/ Leistungsangebot
1.	Bau-Bildung Sachsen-Anhalt e.V.	ST	Überbetriebliches Ausbildungszentrum für Erstausbildung und Weiterbildung im Bauwesen
2.	CA Akademie AG	BY	Privates Institut für Beratung und Training im Bereich Controlling
3.	Cegos Integrata GmbH	BW	Privater Weiterbildungsanbieter für den Bereich IT
4.	oose eG	HH	Anbieter von Beratung, Training und Coaching im Bereich Software und Systementwicklung (insb. auch Zertifizierungstrainings) sowie zu Soft Skills (z.B. Moderation, Kommunikation Projektmanagement)
5.	quatraCare Gesundheitsakademie	HH	Hauptsächlich geförderte Weiterbildung im Bereich Gesundheit

Tabelle 5: Übersicht der beteiligten Institutionen an der Fokusgruppe mit Akteuren aus dem Bereich der Weiterbildungsberatung

Nr.	Institution	Bundesland	Rolle/ Leistungsangebot
1.	Agentur für Arbeit Eschwege	HE	Arbeitgeber-Service
2.	Agentur für Arbeit Regionaldirektion Bayern	BY	Fachbereich Arbeitgeber, Schwerpunkt: Weiterbildungsförderung für Beschäftigte
3.	ARBEIT und LEBEN Sachsen e.V.	SN	Fachbereich „Digitale Bildung“
4.	Erich Pommer Institut gGmbH (EPI)	BB	Projektleitung „Wandel der Arbeit“
5.	Handwerkskammer Koblenz	RP	Bereich Weiterbildung
6.	Institut für Forschung, Training und Projekte (iftp) im bfw	NW	Leitung der Meta-Plattform der BMAS-Weiterbildungsverbände
7.	Industrie- und Handelskammer Braunschweig	NI	Weiterbildungsberatung
8.	Industrie- und Handelskammer Karlsruhe	BW	Weiterbildungsberatung
9.	Regionalbüro für berufliche Fortbildung	BW	Kooperation mit den regionalen Netzwerken für die Regionen Heidelberg, Mannheim, Neckar-Odenwald-Kreis und Sinsheim
10.	Regionalbüro für berufliche Fortbildung	BW	Kooperation mit den regionalen Netzwerken für die Regionen Emmendingen und Freiburg/Breisgau-Hochschwarzwald
11.	Transformationsagentur Niedersachsen GmbH	NI	Qualifizierung von Lernbegleitenden
12.	weiterbildung-mv.de (WIB e.V.)	MV	Weiterbildungsberatung
13.	Weiterbildungsagentur Sachsen-Anhalt Nord	ST	Weiterbildungsberatung und Förderangebote
14.	Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH	BB	Weiterbildungsberatung

Tabelle 6: Übersicht der interviewten Weiterbildungsakteure

Nr.	Institution	Bundesland	Rolle/ Leistungsangebot
1.	Agentur für Arbeit Offenburg	BW	Arbeitgeber-Service
2.	AK Training + Beratung GmbH	BW	Weiterbildungsanbieter
3.	Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (BWHW)	HE	Weiterbildungsanbieter
4.	Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH	NS	Weiterbildungsanbieter
5.	G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH NRW	NW	Redaktionelle Betreuung und Weiterentwicklung des Online-Portals „Weiterbildungsberatung in Nordrhein-Westfalen“ einschließlich der dort integrierten schriftbasierten Online-Beratung
6.	Handwerkskammer Dortmund	NW	Weiterbildungsberatung
7.	IHK Bodensee-Oberschwaben	BW	Regionalbüro für berufliche Weiterbildung

Nr.	Institution	Bundesland	Rolle/ Leistungsangebot
8.	IRIS HAAG Training & Beratung GmbH	BW	Beratung, Trainings und Seminare für Manager*innen, Führungskräfte und Mitarbeitende
9.	Wirtschaftsförderung Nordfriesland	SH	Weiterbildungsberatung, Nordnetz Bildung
10.	zwei P PLAN:PERSONAL gGmbH	HH	Bildungs- und Fördermittelberatung für Beschäftigte und Unternehmen

Tabelle 7: Übersicht der beteiligten Institutionen an der Fokusgruppe mit WBM und KMU

Nr.	Unternehmen	Bundesland	Rolle
1.	cimdata Bildungsakademie GmbH	BE (+ bundesweit)	Interessierter Bildungsdienstleister
2.	LUFA Nord-West	NI	WBM
3.	MAPAL WWS GmbH & Co. KG	BW	WBM
4.	VETEC Anlagenbau GmbH	NI	Interessiertes KMU
5.	Zentrum für Fachkräftesicherung und Gute Arbeit (ZEFAS)	SN	WBM

Tabelle 8: Standardisierte Ergebnisse im Überblick – Telefonische Kurzinterviews mit Unternehmen

Nr.	KMU-Klassifikation	MA-Zahl (ggf. konzernweit)	Branche	Geschäftsfeld	Bundesland	Wer ist im Unternehmen für Weiterbildung zuständig?	Es fehlt jemand der sich ausreichend um das Thema Weiterbildung kümmert.	Weiterbildungsangebote sind nicht bekannt oder nicht bedarfsgerecht.	Personalengpässe - Auslastung ist zu hoch, um an Weiterbildung teilnehmen zu können.	Finanzielle Mittel sind begrenzt - andere Investitionen haben Vorrang.	Risiko der Abwanderung - Investitionen in Weiterbildung rechnen sich nicht.	"Learning by doing" genügt für viele praktische Tätigkeiten.	Nutzen bereits durchgeführter Weiterbildungsmaßnahmen war fraglich/ zu gering.	Wie wichtig wäre für das Unternehmen aktuell die Weiterbildung geringqualifizierter MA?	Hat das Unternehmen bereits externe Weiterbildungsberatung genutzt?	Könnten Sie sich vorstellen, ausgewählte MA als WBM einzusetzen? Falls ja, wie wären die Zeitbudgets planbar?
1	Kleinstunternehmen (bis 9 MA)	9	Information und Kommunikation	IT- und Internetdienstleistungen, Softwareentwicklung	BY	Inhaber, Prokurist	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Gar nicht wichtig	Nein	Nein
2	Kleinstunternehmen (bis 9 MA)	9	Freiberufliche, wiss. und techn. Dienstleistungen	Bauplanungsbüro	BY	Inhaber	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Offen	Eher wichtig	Nein	Ja - hohe Unsicherheit
3	Kleines Unternehmen (10 - 49 MA)	13	Handel	Handel und Fertigung von und mit optoelektronischen Bauteilen	BY	Kfm. Geschäftsführung, Personalabteilung, Führungskräfte	Teils, teils	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Gar nicht wichtig	Nein	Ja - hohe Unsicherheit
4	Kleines Unternehmen (10 - 49 MA)	20	Erziehung und Unterricht	Fahrschule	BE	Führungskräfte	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Teils, teils	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Eher wichtig	Ja	Ja - hohe Unsicherheit
5	Kleines Unternehmen (10 - 49 MA)	20	Freiberufliche, wiss. und techn. Dienstleistungen	Ingenieurbüro	BY	Inhaber	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Nein	Ja - hohe Unsicherheit
6	Kleines Unternehmen (10 - 49 MA)	22	Verarbeitendes Gewerbe	Spezialist für chemische Oberflächenbehandlung von Metallen	BY	Kfm. Geschäftsführung	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Teils, teils	Trifft eher zu	Teils, teils	Gar nicht wichtig	Ja	JA - eher flexible Zeitbudgets
7	Kleines Unternehmen (10 - 49 MA)	32	Handel	Handel und Produktion von Spezialfolien	BY	Kfm. Geschäftsführung	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Sehr wichtig	Nein	JA - eher feste Zeitbudgets
8	Kleines Unternehmen (10 - 49 MA) Konzernzugehörig!	38 (6.000)	Verarbeitendes Gewerbe	Bauteile für die Luftfahrt	BY	Personalabteilung, Inhaber	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Trifft eher zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Gar nicht wichtig	Nein	JA - eher feste Zeitbudgets
9	Mittleres Unternehmen (50 - 249 MA)	70	Baugewerbe	Rohrleitungs- und Tiefbau	BY	Abteilungsleitungen	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Eher weniger wichtig	Ja	Nein
10	Mittleres Unternehmen (50 - 249 MA) Konzernzugehörig!	70 (2.000)	Handel	Handel mit Bau- und Wohnbedarf	BY	Personalabteilung, Kfm. Geschäftsführung	Teils, teils	Teils, teils	Teils, teils	Teils, teils	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Teils, teils	Eher wichtig	Ja	Ja - hohe Unsicherheit
11	Mittleres Unternehmen (50 - 249 MA)	150	Verarbeitendes Gewerbe	Herstellung von Anlagen zur thermischen Behandlung von Nahrungsmitteln	NI	Kfm. Leitung, Personalmanagerin	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Sehr wichtig	Nein	JA - eher feste Zeitbudgets
12	Mittleres Unternehmen (50 - 249 MA)	150	Information und Kommunikation	IT-Systemhaus	SL	Inhaber, Abteilungsleitungen	Teils, teils	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Trifft eher zu	Gar nicht wichtig	Ja	JA - eher feste Zeitbudgets
13	Mittleres Unternehmen (50 - 249 MA)	205	Grundstücks- und Wohnungswesen	Träger eines Hotels und zweier Senioreneinrichtungen	BW	Personalabteilung, Abteilungsleitungen	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Teils, teils	Teils, teils	Trifft eher zu	Teils, teils	Offen	Sehr wichtig	Ja	JA - eher flexible Zeitbudgets
14	Großunternehmen (ab 250 MA)	475	Verarbeitendes Gewerbe	Glasindustrie	BY	Abteilungsleitungen	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Teils, teils	Teils, teils	Teils, teils	Teils, teils	Eher weniger wichtig	Ja	JA - eher feste Zeitbudgets
15	Großunternehmen (ab 250 MA) Konzernzugehörig!	500 (2.300)	Verarbeitendes Gewerbe	Maschinenbau/ Fördertechnik	BY	Personalabteilung	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Ja	JA - eher flexible Zeitbudgets