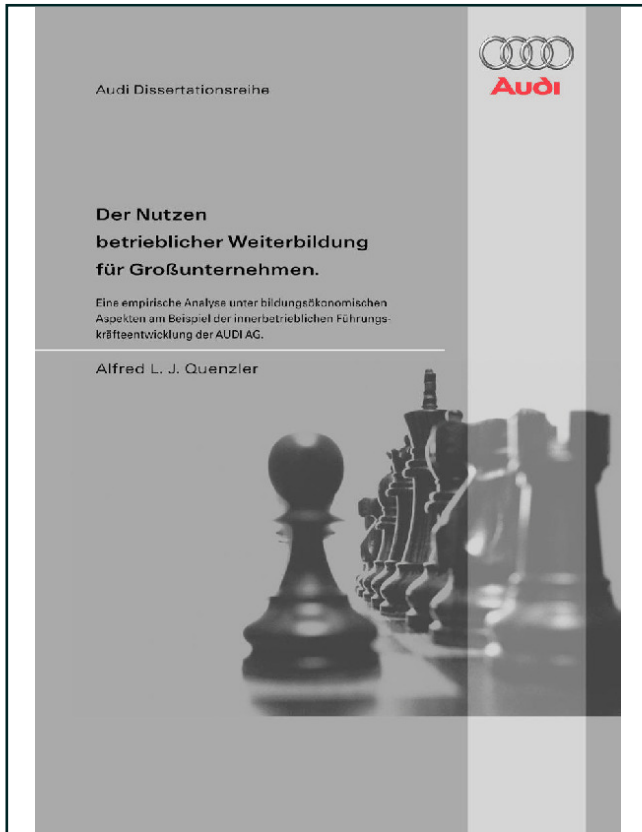




Alfred Quenzler (Autor)

Der Nutzen betrieblicher Weiterbildung für Großunternehmen
*Eine empirische Analyse unter bildungsökonomischen Aspekten am
Beispiel der innerbetrieblichen Führungskräfte der AUDI AG*



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/1466>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

1 Einführung

„Die großen Herausforderungen, vor denen Deutschland steht, sind bekannt: Demografischer Wandel, Entwicklung zur Wissensgesellschaft und der Veränderungsdruck der Globalisierung vor dem Hintergrund von Arbeitslosigkeit und angespannten öffentlichen Haushalten verlangen große politische Anstrengungen, um heutigen und künftigen Generationen ein Leben in Wohlstand zu sichern. Alle politischen Kräfte sind sich einig: Bildung ist ein Schlüsselthema für die weitere Entwicklung unserer Wirtschaft und unseres Landes. Nur an der Spitze des wissenschaftlichen und technischen Fortschritts wird unser Land seine Zukunftschancen wahren können.“ (Schavan 2006: 6)

So bezieht die Bundesministerin für Bildung und Forschung, Dr. Annette Schavan, in einem Artikel in der Zeitschrift „Weiterbildung“ (Heft 2/2006) Stellung zu der Bedeutung der Bildung für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands. Dabei kommt der Weiterbildung³ als quartärem Bereich⁴ (s. Abbildung 1) des Bildungssystems Deutschlands eine besondere Rolle zu. Schlagwörter wie „Lebenslanges Lernen“, „Auswirkungen der PISA-Debatte“, „Qualitätssicherung der beruflichen Bildung“, „Bildungsfinanzierung“, „systematische Verzahnung von Aus- und Weiterbildung“ sowie „Entwicklung eines Europäischen Qualifikationsrahmens“ (EQF), um nur einige zu nennen, bestimmen derzeit die aktuelle bildungspolitische Diskussion.⁵

Abbildung 1 zeigt in Anlehnung an die o.g. Schlagwörter in einer schematischen Darstellung die Grundstruktur des Bildungssystems in Deutschland. In dem Balken „Bildungsbereich“ wird die Abgrenzung des Elementarbereichs, des primären, sekundären, tertiären und quartären Bildungsbereichs ersichtlich. Deutlich ist die Verzahnung der Bildungsmöglichkeiten innerhalb der unterschiedlichen Schul- und Hochschultypen erkennbar.⁶

³ Zur Definition der Begrifflichkeit ‚Weiterbildung‘ s. Kapitel 2.2 (Die betriebliche Weiterbildung – Definitionen und Abgrenzungen)

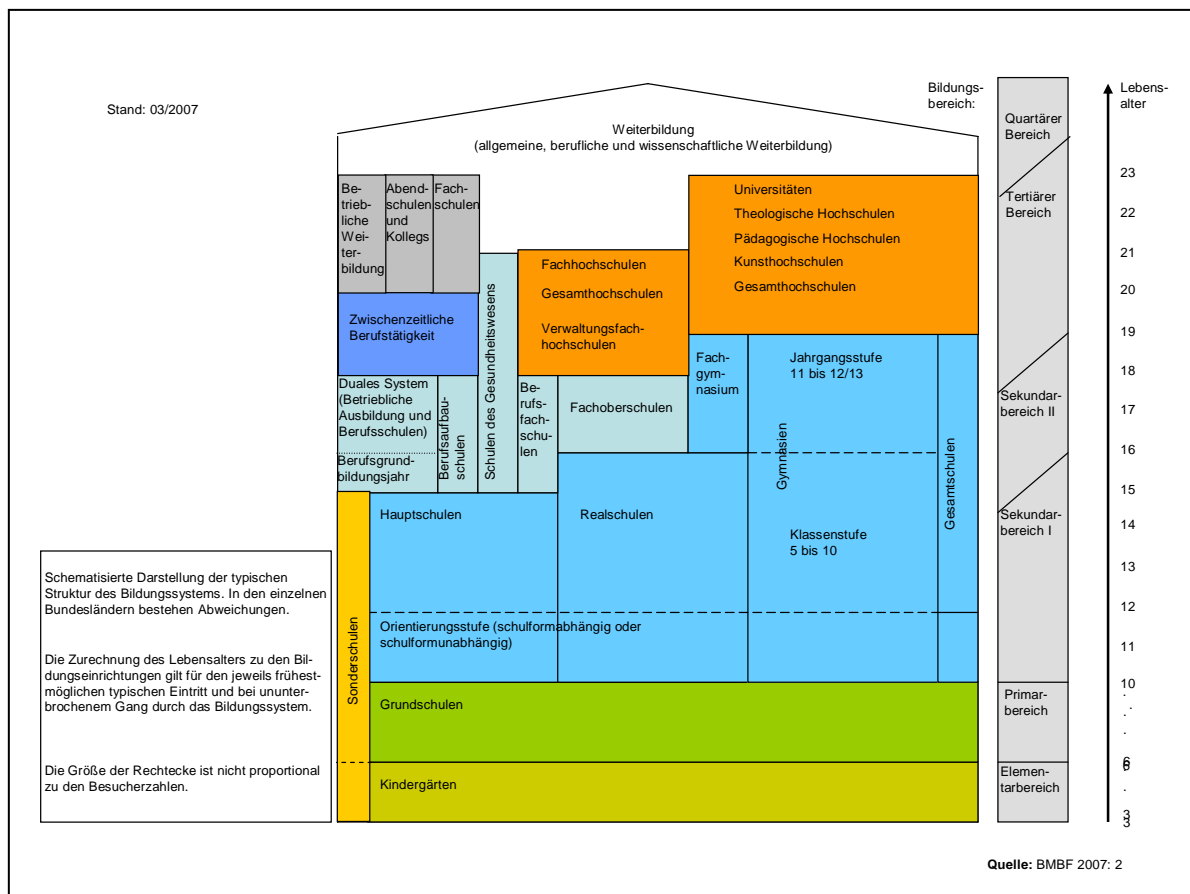
⁴ Das deutsche Bildungssystem umfasst den Elementarbereich (Vorschule), den Primarbereich (Grundschule), den Sekundarbereich I (Jahrgangsstufen 5 bis 9, bzw. 10 der Hauptschulen, Realschulen und Gymnasien), den Sekundarbereich II (Erwerb der allgemeinen Hochschulreife der Gymnasien und Gesamtschulen sowie die Berufsschulen), den tertiären Bereich (Hochschulen) sowie den quartären Bereich (allgemeine und berufsbezogene Weiterbildung) (Alt et al. (1994): 33–36; ebenso Weisser (2002): 114 f.

⁵ Vgl. dazu *Feuchthofen; Severing (Hrsg.; 1995): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung; Feuchthofen (Hrsg.; 2002): GdWZ – Grundlagen der Weiterbildung, Schwerpunkt PISA, Heft 2/2002; Ehmman (2003): Bildungsfinanzierung und soziale Gerechtigkeit; Steiner; Baumgartner (2003): Beiträge zur Bildungsdiskussion; OECD (Hrsg.; 2004): Lernen für die Welt von morgen. Erste Ergebnisse von PISA 2003; Feuchthofen (Hrsg.; 2006): Weiterbildung – Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, Schwerpunkt Europäischer Qualifikationsrahmen, Heft 2/2006.*

⁶ Für eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Bildungsbereiche des deutschen Bildungssystems s. Alt et al. 1994: 33-36; ebenso BMBF 2007: 1-3.

Die Pfeilspitze im quartären Bereich soll verdeutlichen, dass Lernen und Bildung unabhängig von einem bestimmten Lebensalter sind. Lebensbegleitendes Lernen ist Lebensaufgabe.

Abbildung 1: Grundstruktur des Bildungswesens in Deutschland



1.1 Der Weiterbildungsmarkt im Wandel – Ein Überblick

Der Weiterbildungsmarkt ist ein dynamischer Markt. Das Angebot an Dienstleistungen auf dem Weiterbildungsmarkt ist groß, von divergenter Qualität und selbst für den Experten kaum einschätzbar. Im Unterschied zum öffentlichen Bildungswesen verfügt dabei ein Großteil der Anbieter nicht oder nur beschränkt über beglaubigte⁷ und anerkannte

⁷ Beglaubigt bezieht sich in diesem Zusammenhang auf amtlich attestierte Qualitätszertifikate, wie z.B. DIN/EN/ISO 9000 ff. (s. dazu Punkt 2.4.1.3) oder CERTQUA u.ä. (s. dazu *Hofmann (1995)*: Brief und Siegel für Qualität in der Bildung, 146 ff.; *Kegelman (1995)*: CERTQUA: Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen nach DIN/EN/ISO 9000 ff. in der beruflichen Bildung, 155-177; *Klüber; Löwe (1995)*: Qualitätssicherung für die Weiterbildung von Führungskräften, 138-154; *Krug (1995)*: Qualitätssicherung in der Weiterbildung, 313 ff.; *Faulstich (1998)*: Strategien der betrieblichen Weiterbildung: Kompetenz und Organisation, 206 ff.).

Wert- und Statuszuschreibungen. Eine öffentliche Informationspolitik wurde deshalb immer wieder gefordert, die durch das Internet mittlerweile einen Schritt weiter gekommen ist.

Die Aktualität des Themas Weiterbildung wird deutlich, wenn man die Trefferquote zu verschiedenen Begriffen bei der Internetsuchmaschine „Google“ über einen längeren Zeitraum verfolgt.

Tabelle 1: Entwicklung der Trefferquote bei der Internetsuchmaschine ‚Google‘ bei Eingabe verschiedener Begriffe zum Thema Weiterbildung.

Datum	Weiterbildung	Berufliche Weiterbildung	Betriebliche Weiterbildung	Führungs-kräfte-	Rhetorik-trainer
30.04.2004	3.420.000	1.250.000	530.000	75.000	10.800
30.04.2005	6.240.000	1.490.000	660.000	95.500	26.600
31.07.2005	4.880.000	743.000	458.000	97.000	27.000
31.10.2005	12.000.000	2.910.000	1.220.000	105.000	67.600
30.04.2006	51.100.000	6.510.000	1.960.000	174.000	114.000
31.07.2006	45.200.000	5.080.000	1.660.000	169.000	135.000
31.10.2006	49.000.000	3.540.000	1.530.000	274.000	85.700
30.04.2007	43.500.000	1.310.000	1.270.000	273.000	54.800
31.07.2007	43.300.000	2.480.000	1.600.000	251.000	52.800

Quelle: <http://www.google.de/>

Mit Blick auf den Suchbegriff ‚Weiterbildung‘ fällt auf, dass dieser Terminus von allen in Tabelle 1 angegebenen Begriffe die größte Steigerung an Trefferquoten bei „Google“ zu verzeichnen hat: Waren es im April 2004 bereits 3.420.000 Einträge, die nach Eingabe des Begriffs ‚Weiterbildung‘ angezeigt wurden, lag die Trefferquote zwei Jahre später schon bei 51.100.000 und im Juli 2007 bei 43.300.000 Einträgen. Dies entspricht einer Steigerung von 1.166%. Im selben Zeitraum lagen die Steigerungsraten für den Begriff ‚Berufliche Weiterbildung‘ bei 98,4%, für ‚Betriebliche Weiterbildung‘ bei 201,9% und für den Begriff ‚Führungskräfteentwicklung‘ bei 234,7%. Bei Eingabe des Begriffs ‚Rhetoriktrainer‘ waren im Juli 2007 ca. 52.800 Treffer zu verzeichnen. Dies entspricht einer Erhöhung um 388,9 Prozentpunkten gegenüber dem Ausgangszeitpunkt April 2004. Bemerkenswert ist, dass im April 2006 das Maximum an Einträgen bei Eingabe der Begriffe ‚Weiterbildung‘, als auch ‚berufliche Weiterbildung‘ sowie ‚betriebliche Weiterbildung‘ erreicht wurde. Diese rein quantitative Betrachtung sagt allerdings noch nichts über die Qualität der angezeigten Ergebnisse aus.

Dennoch wird deutlich: Die Branche Weiterbildung hat sich zu einem bedeutsamen Markt entwickelt. Diese Entwicklung setzte jedoch erst in den 60er-Jahren ein. Nach Ausruf der „deutschen Bildungskatastrophe“ von Picht (1965) rückte Bildung und damit

auch Weiterbildung in den Fokus des öffentlichen Interesses. Für die Weiterbildung bedeuteten die 70er-Jahre, das Jahrzehnt der Bildungsexpansionen und Bildungsreformen, zunächst den Beginn eines starken Wachstums. Die 80er-Jahre brachten eine Erweiterung des Weiterbildungsangebotes und des Weiterbildungsinteresses – und damit verbunden – einen zunehmenden Wettbewerb mit sich. Das Angebot an Dienstleistungen für Weiterbildung, Training und Beratung stieg stetig an, wie auch die Zahl der Veröffentlichungen auf diesem Gebiet. Ebenso nahm die Zahl der Gründungen von Akademien und Instituten kontinuierlich zu. Die 90er-Jahre waren einerseits geprägt von einer wachsenden Weiterbildungsbeteiligung (insbesondere im Bereich rhetorischer Kommunikation und EDV) sowie dem Ausbau und der Verfeinerung der Weiterbildungsinstrumente, andererseits hielt in den Weiterbildungsinstitutionen ein neuer Ökonomismus Einzug, der sowohl an Effizienz und Effektivität als auch an Ressourcen und Gewinn orientiert war. Es erfolgte nach und nach eine Ausdünnung der Weiterbildungseinrichtungen (Weisser 2002: 46-64).

In den ersten Jahren des neuen Jahrtausends sind die meisten Weiterbildungsinstitutionen damit beschäftigt, im wachsenden internationalen Wettbewerb zu bestehen. Zudem entwickelt sich eine neue Sichtweise auf innovative und effektive Weiterbildung. Die Entwicklung von Kompetenzen, die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen⁸, die Meßbarkeit des Erfolgs von Weiterbildung können mit der Frage auf den Punkt gebracht werden: ‚Was bringt Weiterbildung wirklich?‘ und bestimmen die aktuelle Ausrichtung. Die Frage nach dem Nutzen von Weiterbildung ist der zentrale Ausgangspunkt geworden.

1.2 Die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung

Technologische, gesellschaftliche, strukturelle und bildungspolitische Veränderungen haben erhebliche Auswirkungen auf die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter eines Unternehmens. Deswegen kommt einer qualifizierenden Aus- und Weiterbildung eine hohe Bedeutung zu.⁹ Ein hoher Ausbildungsstand vergrößert die Chancen auf einen adäquaten beruflichen Einstieg. Dies bedeutet aber noch nicht das Ende des Wissenserwerbs. Ebenso elementar ist, dass Arbeitnehmer sich im Laufe ihres Berufslebens praxisnah und nachhaltig weiterqualifizieren, um den Anschluss an ein sich immer schneller veränderndes berufliches Umfeld nicht zu verlieren. Denn die Halbwertszeit von Wissen hat sich unter anderem durch ein gestiegenes Tempo bei Neuentwicklungen, der wachsenden Technologisierung und der Internationalisierung verändert¹⁰ (Nagel 1994: 30-32;

⁸ Vgl. dazu *Lenzen (1998)*: Erfolgsfaktor Schlüsselqualifikationen; *Stangel-Meseke (1994)*: Schlüsselqualifikationen in der betrieblichen Praxis.

⁹ Vgl. dazu Kapitel 2.2 (Die betriebliche Weiterbildung – Definitionen und Abgrenzung)

¹⁰ Mit dem aus der Kernphysik stammenden Begriff wird die Zeitspanne beschrieben, in der sich das einmal erworbene Wissen auf die Hälfte reduziert. So geht Jung (2006) davon aus, dass Schulwissen eine Halbwertszeit von 20 Jahren, Hochschulwissen von zehn, berufliches Wissen von fünf,

ebenso Jung 2006: 251 f.).

Weitere Tendenzen sind die kürzer werdenden Produktlebenszyklen sowie die zunehmende Verstärkung der Markt-, Qualitäts- und Kundenorientierung, die eine kontinuierliche Anpassung an neue Gegebenheiten erforderlich machen (Nagel 1994: 23-45).

Durch betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen können zusätzlich positive externe Effekte¹¹ in Form einer gesteigerten Leistungsfähigkeit der Unternehmen¹² internalisiert werden. Diese Effekte können von dem Mitarbeiter ausgehen, der durch die entsprechende Weiterbildung z.B. unternehmerischer denkt und handelt, dadurch leistungsfähiger sowie markt- und kundenorientierter wird, neue Geschäftsfelder erschließt, und damit zu einer Ertrags- und Gewinnsteigerung sowie zu einem gestiegenen Ansehen des Unternehmens bei Kollegen, Kunden und externen Partnern beiträgt. In der Aggregation über alle Mitarbeiter würde dies bedeuten, dass Unternehmen durch loyale und motivierte Mitarbeiter erfolgreicher werden. Zudem könnten von den Unternehmen positive Signale für die Konjunktur durch eine wachsende Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen ausgehen und hierdurch zusätzlich Arbeitsplätze generiert werden. Die Erhöhung des Wissenskapitals und die gesteigerten Wachstumsraten wirken sich schließlich auf eine investive Bildungspolitik aus.

Darüber hinaus ergeben sich in einem nicht selten über 40 Jahre dauernden Berufsleben persönliche Weiterentwicklungen und berufliche Veränderungen. So kann der Wunsch entstehen, eine Berufsentscheidung zu revidieren, die mit 16 oder 17 Jahren getroffen wurde, um sich neu zu orientieren, Versäumtes nachzuholen und/oder umzuschulen.

Da der Staat als Monopolist im Bildungssektor im Allgemeinen nur ein Grundgerüst an Bildung zur Verfügung stellt, ist dies eine weitere, wesentliche Ursache für die Notwendigkeit kontinuierlicher beruflicher Weiterbildung (Widmaier 1976: 29-54). Denn das erworbene Wissen der grundständigen Bildung ist im Berufsleben oftmals nur in Grundzügen anwendbar und veraltet im Laufe eines Berufslebens auf Grund permanenter Veränderungsprozesse relativ schnell (Jung 2006: 877). Demzufolge obliegt die weitere Qualifikation der Mitarbeiter privaten Interessensgruppen.

Eine lebenslange Bereitschaft zur Weiterbildung erhöht somit die Chance, eine sichere Anstellung zu behalten, sich weiterzuentwickeln und berufliche Erfüllung zu erreichen.

Technologiewissen von drei Jahren und EDV-Fachwissen von einem Jahr hat (Jung 2006: 251).

¹¹ Externe Effekte „sind ganz allgemein positive und negative Wirkungen, die von privatem, öffentlichem und ausländischem Konsum oder Produktion auf Dritte ausgehen, ohne dass diese als Empfänger der Vorteile etwas dafür bezahlen (externe Nutzen) oder als Träger der externen Kosten dafür entschädigt werden.“ (Hohlstein et al. 2003: 232 f.)

¹² Betriebe und Unternehmen werden häufig als synonyme Bezeichnungen für denselben Begriffsinhalt verwendet. Dennoch ist eine Über- und Unterordnung zu sehen. So charakterisiert der Betrieb nur den technischen Produktionsbereich, während das Unternehmen den umfassenderen Begriff beschreibt. Ein Unternehmen kann demzufolge aus mehreren Betrieben bestehen (Corsten 1993: 863 f.). Im Rahmen dieser Dissertation werden die Begriffe Unternehmen und Betrieb gleichbedeutend verwendet.

Die Mitarbeiter mit einer hohen Einsatzbereitschaft und -flexibilität sowie einer hohen Lern- und Veränderungsbereitschaft haben auf dem Arbeitsmarkt die besten Chancen. Dies trifft vornehmlich auf die Zielgruppe des Führungskräftenachwuchses zu, deren Anforderungen in den letzten Jahrzehnten stark gestiegen sind (Jung 2006: 878).

Diese Zielgruppe wird häufig von Unternehmen in einem aufwändigen, lange dauernden Prozess gezielt ausgewählt und in speziellen Qualifikationsprogrammen auf ihre neuen Herausforderungen vorbereitet.¹³

1.3 Zielsetzung und Gegenstand der Forschung

Das Thema der Effizienz und Nachhaltigkeit von Bildungsmaßnahmen wird in einer von Kostenoptimierungen und Rationalisierung geprägten Wirtschaftswelt immer bedeutsamer. Zunehmend wird in das Humankapital nur dann investiert, wenn Unternehmen den Nutzen, den sie aus Qualifikationsmaßnahmen ziehen werden, zumindest ungefähr absehen können (Eichenberger 1992: 43).

Die Frage des Nutzens betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen ist in der bildungsökonomischen Forschung bisher in Ansätzen untersucht worden.¹⁴ Der Forschungsschwerpunkt lag dabei hauptsächlich auf kleinen und mittleren Unternehmen,¹⁵ da Datenmaterial zum Weiterbildungscontrolling und zur Qualitätsevaluation von Großunternehmen aus Geheimhaltungsgründen nur schwer zu erhalten ist. Gerade diese Unternehmen investieren jedoch am intensivsten in Weiterbildungsmaßnahmen (Ehmann 2003: 14 ff.).

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es deshalb, eine spezifische betriebliche Weiterbildungsmaßnahme über einen längeren Zeitraum in einem Großunternehmen auf ihren Nutzen hin zu untersuchen. Das Forschungsgebiet wird auf Qualifikationsmaßnahmen zur Führungskräfteentwicklung eingegrenzt, da gerade diese bildungsintensive Zielgruppe wesentlich die strategische Ausrichtung eines Unternehmens mitbestimmt und mitverantwortet, so dass auf ein entsprechend qualitativ hochwertiges, wirksames und nutzenstiftendes Entwicklungsprogramm seitens des Unternehmens Wert gelegt werden müsste.

¹³ Vgl. dazu Kapitel 3.2 (Die betriebliche Führungskräfteentwicklungsmaßnahme ‚Basistraining Management‘ (BTM))

¹⁴ Vgl. dazu *Essl (1996)*: Weiterbildungspraxis in Großunternehmen. Eine Pilotstudie; *Wüst (1998)*: Betriebliche Weiterbildung in der Schweizer Industrie. Ausgeschöpfte Möglichkeiten oder brachliegendes Potential?; *Behringer (1999)*: Beteiligung an beruflicher Weiterbildung. Humankapitaltheoretische und handlungstheoretische Erklärung und empirische Evidenz.

¹⁵ Vgl. dazu *Aschoff (1995)*: Nutzung von Weiterbildungsangeboten und Implementierung von Weiterbildungsinhalten für KMU-Führungskräfte im internationalen Vergleich; *Scherer (1996)*: Partnerschaftliche Weiterbildung für Führungskräfte aus schweizerischen KMU. Analyse des schweizerischen Weiterbildungsmarkts und konzeptionelle Ansätze für die Programmgestaltung der Weiterbildungsanbieter; *Frey (2002)*: Evaluation der Weiterbildung für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) aus Anbieter- und Nachfragersicht.