

Karl-Klaus Pullig, Paderborn

# Weiterbildung im Wandel

## Ergebnisse einer Befragung

Zusammen mit der Einladung zu einer Tagung<sup>1)</sup> mit dem Thema »Weiterbildung im Wandel« wurde ein Fragebogen versandt, der sich auf mögliche Entwicklungen der Weiterbildungsaktivitäten während des letzten Dezenniums bezog; zum Beispiel: Wie wird der Weiterbildungsbedarf ermittelt, wie die Weiterbildungskontrolle durchgeführt, wie erfaßt man die Weiterbildungskosten; welche Unterschiede in den Weiterbil-

dungskonzeptionen und in den Lehrmethoden gibt es 1986 gegenüber 1976? 80 Unternehmen, davon 57 (71 %) mit mehr als 1 000 Mitarbeitern, haben geantwortet.

Wenn diese Erhebung auch nur als ergänzende und grobe Trendermittlung angelegt war und keinesfalls Repräsentativität beanspruchen kann, so dürfte sie dennoch einige interessante Trends aufzeigen.<sup>2)</sup>

## Weiterbildungsbedarfserhebung

- Insgesamt hält die Mehrzahl aller Befragten ihre Weiterbildungsbedarfserhebung für eher systematisch.
- Mit Abstand am häufigsten sind Gespräche oder workshops der Weiterbildungsabteilung mit den Fachabteilungen, -bereichen oder -vorgesetzten beziehungsweise deren Wünsche an die Weiterbildungsabteilung Informationsgrundlage für den Weiterbildungsbedarf (33 Nennungen), gefolgt von Mitarbeiter-Förderungs-/Beurteilungsgesprächen (20 Nennungen).
- Es überwiegen kurzfristige (halbjährliche bis jährliche) dezentral durchgeführte Bedarfsermittlungen.
- Wichtige inhaltliche Auslöser für Weiterbildungsbedarf sind vor allem Produktions- und Investitionsvorhaben (47 Nennungen) sowie das Verhalten beziehungsweise die Persönlichkeit der Mitarbeiter (46 Nennungen); organisationsstrukturorientierte Ansätze (beispielsweise Anforderungsprofil der Stellen, Personalstrukturuntersuchungen, Nachfolgepläne), Weiterbildungsmarktorientierte Ansätze (Angebote auf dem Weiterbildungsmarkt, Nachfrage nach bestimmten Seminarangeboten u.ä.) und finanzierungsorientierte Ansätze (Fortschreibung von Weiterbildungsbudgets) werden dagegen nur vier- bzw. dreimal als Weiterbildungsbedarfsgrundlage genannt.



Skalenwert	Unternehmensgröße	1	2	3	4	5	6	Σ
	bis 50	51–200	201–500	501–1000	1001–5000	> 5000		
1				1	1	2	1	5
1,5				1				1
2		1	3	1	2	4		11
2,5			1			1		2
3				2	5	9	3	19
3,5						2	1	3
4		1		2	1	13	10	27
4,5						1	1	2
5					1	6	3	10
Σ		2	4	7	10	38	19	80
%		3	5	9	13	46	24	100
Durchschnittlicher Skalenwert		3	2,13	2,64	2,9	3,5	3,84	3,35

Skalenwerte 1 (eher unsystematisch, rein subjektive Einschätzung) bis 5 (systematisch geplant auf Grundlage bestimmter Erhebungsmethoden oder Planungsschritte)

## Weiterbildungserfolgskontrolle

Bei der Weiterbildungserfolgskontrolle überwiegen eher unsystematische, rein subjektive Einschätzungen. Kontrolliert werden:

- das Ausmaß der tatsächlichen Problemlösung (von mir »Transfer- oder Anwendungs-Erfolgskontrolle« genannt, 57 Nennungen),

- die Zufriedenheit mit der Weiterbildungsveranstaltung (»Motivations- oder

<sup>1)</sup> 10. IME-Studientagung: »Weiterbildung im Wandel« am 2. und 3. 12. 1986 in Bad Sasendorf.

<sup>2)</sup> Die ausführliche Darstellung der Ergebnisse wird veröffentlicht werden in: Pullig, K.-K./Schäkel, U./Scholz, J. (Hrsg.): Weiterbildung im Wandel, voraussichtl. Erscheinungstermin Oktober 1987, Windmühle Verlag, Hamburg

## Zusammenfassung

- Die Mehrzahl aller Befragten hält ihre Weiterbildungsbedarfserhebung für systematisch.
- Bei der Weiterbildungserfolgskontrolle überwiegt eine eher unsystematische, rein subjektive Einschätzung.
- Die überwiegende Anzahl der Befragten meint, die Kosten der Weiterbildung vollständig und aussagefähig zu erfassen.
- Der qualitative Nutzen beziehungsweise der Ertrag von Weiterbildungsmaßnahmen wird äußerst selten ermittelt.

### Verteilung der Stichproben nach Unternehmensgrößenklasse

Unternehmensgrößenklasse	bis 50	51-200	201-500	501-1000	1001-5000	über 5000
Anzahl Stichproben	6	4	17	10	38	19

#### Beispiel 1

(Branche: Seeschifffahrt, 1001-5000 Mitarbeiter, Selbsteinschätzung zwischen systematisch und unsystematisch)

- Workshops mit Hauptabteilungsleitern in ca. 3jährigem Abstand zur Ermittlung des gesamten Weiterbildungsbedarfs mit Bildung von Prioritäten;

- Festlegung des individuellen Weiterbildungsbedarfs im Rahmen der 3- bis 5jährigen individuellen Karriereplanung zusammen mit den Vorgesetzten.

#### Beispiel 2

(Branche: Computersoftware, 1001-5000 Mitarbeiter, Selbsteinschätzung: systematisch)

- Kombination aus
- schriftlicher Umfrage
  - konkreten Anfragen/Aufträgen an die Weiterbildungsabteilung,

- Auswertung der Beurteilungsgespräche,
- Ziele im Rahmen von Management by objectives und
- strategischer Planung.

#### Beispiel 3

(Branche: Chemie, 501-1000 Mitarbeiter, Selbsteinschätzung: systematisch)

- Jährlicher Schulungsrahmenplan:
- Individuelle Bedarfsermittlung durch die Schulungsabteilung in Zusammenarbeit mit der jeweiligen Betriebsabteilung;
  - Zusammenfassung der Einzelvorschläge unter Berücksichtigung von

- Investitionsplan (Auswertung von Investitionsanträgen hinsichtlich quantitativer und qualitativer Personalaspekte)
- individuellen Förderplänen
- technischen Neuerungen in einem Schulungsausschuß;
- Verabschiedung durch die Geschäftsführung.

Erwartungs-Erfolgskontrolle«, 38 Nennungen) und

- die an Lernzielen orientierten Verhaltensänderungen (»Lernziel- oder verhaltensbezogene Erfolgskontrolle«, 6 Nennungen).

Meist werden Kombinationen verschiedener Verfahren verwendet, zum Bei-

#### 1. (Branche: keine Angabe, 501-1000 Mitarbeiter)

##### kurzfristig:

- Beurteilung durch Teilnehmer
- Tests
- Veränderung von Produktivitätskennzahlen

##### langfristig:

- Befragungen ehemaliger Teilnehmer

#### 2. (Versicherung, 1001-5000 Mitarbeiter)

- Seminarprotokolle der Teilnehmer
- Seminarbegleitbogen an Mitarbeiter und Vorgesetzte
- Seminarbeurteilungsbögen
- Stichprobenweise individuelle Auswertungsgespräche eine Zeitlang nach dem Seminar.

## Zusammenfassung

- Die Mehrzahl aller Befragten hält ihre Weiterbildungsbedarfserhebung für systematisch.
- Bei der Weiterbildungserfolgskontrolle überwiegt eine eher unsystematische, rein subjektive Einschätzung.
- Die überwiegende Anzahl der Befragten meint, die Kosten der Weiterbildung vollständig und aussagefähig zu erfassen.
- Der qualitative Nutzen beziehungsweise der Ertrag von Weiterbildungsmaßnahmen wird äußerst selten ermittelt.

Unternehmensgrößenklasse	bis 50	51-200	201-500	501-1000	1001-5000	über 5000
Anzahl Stichproben	6	4	17	10	38	19

### Beispiel 1

(Branche: Seeschifffahrt, 1001-5000 Mitarbeiter, Selbsteinschätzung zwischen systematisch und unsystematisch)

- Workshops mit Hauptabteilungsleitern in ca. 3jährigem Abstand zur Ermittlung des gesamten Weiterbildungsbedarfs mit Bildung von Prioritäten;

- Festlegung des individuellen Weiterbildungsbedarfs im Rahmen der 3- bis 5jährigen individuellen Karriereplanung zusammen mit den Vorgesetzten.

### Beispiel 2

(Branche: Computersoftware, 1001-5000 Mitarbeiter, Selbsteinschätzung: systematisch)

- Kombination aus
- schriftlicher Umfrage
  - konkreten Anfragen/Aufträgen an die Weiterbildungsabteilung,

- Auswertung der Beurteilungsgespräche,
- Ziele im Rahmen von Management by objectives und
- strategischer Planung.

### Beispiel 3

(Branche: Chemie, 501-1000 Mitarbeiter, Selbsteinschätzung: systematisch)

- Jährlicher Schulungsrahmenplan:
- Individuelle Bedarfsermittlung durch die Schulungsabteilung in Zusammenarbeit mit der jeweiligen Betriebsabteilung;
  - Zusammenfassung der Einzelschulungsvorschläge unter Berücksichtigung von

- Investitionsplan (Auswertung von Investitionsanträgen hinsichtlich quantitativer und qualitativer Personalaspekte)
- individuellen Förderplänen
- technischen Neuerungen in einem Schulungsausschuß;
- Verabschiedung durch die Geschäftsführung.

#### 1. (Branche: keine Angabe, 501-1000 Mitarbeiter)

##### kurzfristig:

- Beurteilung durch Teilnehmer
- Tests
- Veränderung von Produktivitätskennzahlen

##### langfristig:

- Befragungen ehemaliger Teilnehmer und der Vorgesetzten.

#### 2. (Versicherung, 1001-5000 Mitarbeiter)

- Seminarprotokolle der Teilnehmer
- Seminarbegleitbogen an Mitarbeiter und Vorgesetzte
- Seminarbeurteilungsbögen
- Stichprobenweise individuelle Auswertungsgespräche eine Zeitlang nach dem Seminar.

Erwartungs-Erfolgskontrolle«, 38 Nennungen) und

- die an Lernzielen orientierten Verhaltensänderungen (»Lernziel- oder verhaltensbezogene Erfolgskontrolle«, 6 Nennungen).

Meist werden Kombinationen verschiedener Verfahren angewendet, zum Beispiel

### ③ Unterschiede der Weiterbildungskonzeption von 1986 gegenüber früher (Betrachtungszeitraum etwa 10 Jahre)

Weiterbildungsplanung	Anzahl Nenn.	Weiterbildungsinhalte	Anzahl Nenn.	Weiterbildungsabwicklung (Organisation)	Anzahl Nenn.
<b>Systematischer</b>		<b>Erweitertes Programm</b>		<b>Weiterbildung als Aufgabe eines zentralen Personalentwicklungsfunktionsbereichs</b>	
Weiterbildungskonzeption besteht erst seit wenigen Jahren	15	umfangreichere und regelmäßige Fachschulungen	4	zentrale Personalentwicklungsfunktion neu eingerichtet	3
systematischere Planung	4	weniger Fachschulungen	1	eigenständige Weiterbildungsabteilung neu eingerichtet	1
modular aufgebaute Programme (Veranstaltungszyklen)	4	erweiterte Inhalte	3	zusätzliche Stellen im Bereich Weiterbildung	1
engerer Zusammenhang Weiterbildung – Personalförderungssystem	1	Spezialisierung auf Inhalte, die extern nicht abgedeckt sind	1		
unsystematischer, keine Konzeption im Gegensatz zu früher	1	<b>neue Schwerpunkte</b>		<b>andere Angaben</b>	
<b>gezielter</b>		(auf Führungskonzept abgestimmtes) Führungs- und Verhaltenstraining	7	höherer Anteil interner Weiterbildung	2
zielgruppenspezifisches statt individuelles Angebot	4	Problemlösetechniken		EDV-gestützte Seminarverwaltung und statistische Auswertung als Entscheidungsgrundlage	2
abteilungs-/unternehmensspezifisches statt personen-/karrierebezogenes Angebot	4	an ganzheitlicher Persönlichkeit orientierte Schulung	3	höherer Anteil interner Trainer	1
<b>strategischer</b>		Anpassung an neue Technik	2	kürzere und häufigere Weiterbildung	1
mehr strategische, vorausschauende Weiterbildungsplanung	9	Arbeitstechniken	2	geringerer zeitlicher Abstand Weiterbildungsmaßnahme – praktische Anwendung	1
»ganzheitlichere« Weiterbildungskonzeption	2	Entspannungs-/Antistresstraining	2		
weniger längerfristig angelegte, mehr situationsbezogene Weiterbildung	1	soziale und strategische Kompetenz	2		
<b>kooperativer</b>		Verkaufstraining	1		
mehr Beteiligung der Betroffenen i. S. von Organisationsentwicklung	5	Teamentwicklung	1		
stärker mitbestimmt durch Teilnehmer und Fachabteilungen	4	weniger Führungsthemen	1		
freiwillig statt Zwang	1	Unternehmensidentifikation	1		
		Abkehr von »Heilslehren«	1		
		EDV-Schulung	1		
		Unternehmensforschung	1		
		psychosoziale Therapieformen	1		
		<b>Projektarbeit</b>			
		projektbezogene, maßgeschneiderte Arbeit („Arbeits-situation als Lernsituation nutzen“)	5		
		Beratung/Service statt Schule	2		

keine wesentlichen Änderungen: 8 Nennungen  
keine Angaben: 7 Nennungen

Lehrmethoden, Lern Techniken, Lehrverfahren	Unternehmensgrößenklasse	bis 50	51- 200	201- 500	501- 1000	1001- 5000	> 5000	Σ
<b>I. Neue technische Hilfsmittel</b> (74 Nennungen)								
Videoaufzeichnungen/-analysen		1		2		16	7	26
Computerunterstütztes Lernen					2	8	11	21
Metaplanmethode/Moderationstechnik		1		1	1	17	1	21
Visuelle Hilfsmittel (Pinnwand, Flipchart, Copyboard . .)				1	1	1		3
Demonstrations-/Simulationsanlagen im gewerblichen Bereich						2		2
Bildplatte						1		1
<b>II. Neue soziale Lernsituationen bzw. Interaktionsmuster</b> (74 Nennungen)								
Kleingruppenarbeit			1		1	7	4	13
Planspiele			1			4	6	11
Workshops				1		6	3	10
Rollenspiele						6	2	9
Problemlösungsgruppen					1	5	1	7
Selbstlernprogramme (Texte, Ton-/Film-Kassetten)					1	3	2	6
Organisationsentwicklung					1	3	1	5
Mitarbeiterzirkel, Werkstattkreise, Quality Circles						2	1	3
Projektarbeit						2	1	3
Team-Teaching						2	1	3
Fallstudien						1		1
Übungs-/Scheinfirmen							1	1
Job rotation						1		1
Fernlehrgänge						1		1
<b>III. Neue Lerninhalte und damit verbundene Vorgehensweisen</b> (12 Nennungen)								
Assessment-Center							2	2
Strukturierte Präsentation						2		2
Transaktionsanalyse (Teilgebiete)						1	1	2
Themenzentrierte Interaktion (nach Cohn)							1	1
Kreativitätstechniken (Brainstorming u.a.)						1		1
Train-the-Trainer-Seminare					1			1
Dialektische Übungen							1	1
Künstlerische Übungen			1					1
Scenario-Analyse						1		1
<b>IV. Keine neuen Techniken und Verfahren im Einsatz beziehungsweise keine Angaben</b> (23 Nennungen)		1	3	3	5	6	5	23

3. (Bank, Mitarbeiterzahl: keine Angabe)
- Schlußfragebogen
  - Feedbackrunden und Feedback-Einzelgespräche
  - Nachfassende Gespräche mit oberen Führungskräften der betroffenen Bereiche.

4. (Datenverarbeitung, 1001-5000 Mitarbeiter)
- Schriftliche Befragung unmittelbar nach der Weiterbildungsveranstaltung
  - Workshop mit Teilnehmern nach zwei bis vier Monaten
  - Nachfaßgespräche mit einzelnen Teilnehmern.

**Trends von 1976 bis 1986**

Die Entwicklung der Weiterbildungskonzeptionen über das letzte Dezennium betrifft erstens

- die Weiterbildungsplanung, die tendenziell systematischer, gezielter, strategischer und kooperativer durchgeführt wird, zum zweiten

U-Größe (nach MA-Zahl)	0 bis 50	51 bis 200	201 bis 500	501 bis 1000	1001 bis 5000	> 5000	Σ
Skalenwert							
unvollkommen							
1				1	3		4
1,5							
2	2				3	2	7
2,5			1	1			2
3		1	1	2	7		11
3,5				1	1	2	
4		1	3	4	14	4	26
4,5		1		1	1	3	6
vollständig, aussagefähig							
5		1	1	1	9	9	21
keine Angabe			1				1
Σ =	2	4	7	10	38	19	80
Σ cum.	2	6	13	23	61	80	
Ø-Wert	2	4,13	3,21	3,5	3,66	4,32	3,74

U-Größe	0 bis 50	51 bis 200	201 bis 500	501 bis 1000	1001 bis 5000	> 5000	Σ
Skalenwert							
1		2	1	5	9	1	18
1,5			2		4	1	7
2	1	1	2	3	13	10	30
2,5		1	1	1	1	1	5
3	1		1	1	5	4	12
3,5					1		1
4					3		3
4,5					1		1
5						1	1
keine Angabe					1	1	2
Σ	2	4	7	10	38	19	80
Σ cum.	2	6	13	23	61	80	
Ø Skalenwert	2,5	1,6	1,9	1,7	2,1	2,2	

- die Weiterbildungsinhalte, die mit den Stichworten: erweitertes Programm, mehr Projektarbeit und neue Schwerpunkte (beispielsweise mehr Verhaltenstraining) charakterisiert werden können, und drittens
- die Weiterbildungsorganisation (-abwicklung): zum Beispiel haben einige Unternehmen eine zentrale Personalentwicklungsfunktion neu geschaffen.
- 15 Unternehmen (19 %), darunter 12 mit mehr als 1000 Mitarbeitern, besitzen erst seit einigen Jahren eine Gesamt-Weiterbildungskonzeption.

### Erfassung der Weiterbildungskosten und des Weiterbildungsertrags (-nutzens)

Die Kosten der Weiterbildung meinen 69 % der befragten Unternehmen eher vollständig und aussagefähig zu erfassen. Die überwiegende Mehrzahl der Angabenen weist zentrale Kostenerfassung über eine eigene Kostenstelle aus. Ein Viertel der Unternehmen nennen in diesem Zusammenhang Weiterbildungsbudgets. Der quantitative Nutzen/Ertrag wird dagegen so gut wie überhaupt nicht ermit-

telt. Lediglich 8 % meinen, den Nutzen zu erfassen; dies geschieht zum Beispiel mittels Umsatzvergleichen oder Kosten-Nutzen-Rechnungen bei bestimmten abgrenzbaren Projekten.

### Ungelöste Probleme im Rahmen der Weiterbildung

Die weitgehend noch ungelösten Probleme auf dem Gebiet der Weiterbildung lassen sich in neun Bereiche eingruppierten: Stärkstes Gewicht, gemessen an der Zahl der Nennungen, hat der Problem-bereich:

- Methoden/Instrumente der Weiterbildungsplanung (42 Nennungen); hier sucht man nach besseren Methoden der Erfassung des Bildungsbedarfs, der Weiterbildungserfolgskontrolle und des Kosten-/Nutzen-Kalküls.

Andere Problembereiche betreffen u. a.

- die allgemeine Weiterbildungskonzeption (zum Beispiel die Integration mit der Personalentwicklungsplanung, systematische Führungskräfte-schulung usw.) (13 Nennungen),

- die Stellung und den Einfluß der Weiterbildung innerhalb der Organisation (12 Nennungen),
- die Motivation der Teilnehmer bzw. andragogische Probleme (zum Beispiel Qualifizierung lerngewohnter Mitarbeiter in großem Umfang (8 Nennungen),
- Transferprobleme (8 Nennungen) und
- Probleme mit Trainern (6 Nennungen).

### Neue Lehrmethoden, Lerntechniken und Lehrverfahren

Das Neue bei den Lehrmethoden, -verfahren und Lerntechniken bezieht sich

- auf neue technische Hilfsmittel wie Videoaufzeichnungen, computerunterstütztes Lernen usw. (74 Nennungen).
- auf neue soziale Lernsituationen beziehungsweise Interaktionsmuster, zum Beispiel mehr Kleingruppenarbeit, Workshops usw. (74 Nennungen) sowie
- auf neue Lerninhalte und damit verbundene Vorgehensweisen, etwa Assessmentcenter, strukturierte Präsentation usw. (9 Nennungen).