



Europäischer Sozialfonds

Evaluation der Förderaktion 4
„Qualifizierungen von Erwerbstätigen“

Endbericht

Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa



Europäischer Sozialfonds

Bayern 2014-2020

Evaluationsbericht der Förderaktion 4: Qualifizierungen von Erwerbstätigen
Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa

Version: 1.1

Stand: 18.12.2020



Verwaltungsbehörde ESF in Bayern
im Bayerischen Staatsministerium für
Familie, Arbeit und Soziales (StMAS)

Winzererstraße 9
80797 München

INSTITUT FÜR
SOZIALFORSCHUNG UND
GESELLSCHAFTSPOLITIK



Autor: Stefan Feldens

Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH
Weinsbergstraße 190
50825 Köln

<https://www.isg-institut.de>

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iii
Tabellenverzeichnis	iv
1. Einleitung	1
2. Methoden der Evaluierung	4
3. Förderprogrammlogik	6
4. Entwicklung des Weiterbildungsgeschehens in Bayern	11
5. Umsetzungsstand der Förderung	16
5.1 Inputs und Ressourcen: Bewilligte und ausgezahlte ESF-Fördermittel	16
5.2 Maßnahmen und Aktivitäten: Projektangebote der Träger	17
5.3 Output und Outcomes: Geförderte Teilnehmer/innen und Qualifizierungserfolg	22
6. Ergebnisse der Erhebungen	25
6.1 Merkmale der befragten Teilnehmenden und beteiligten Unternehmen	25
6.2 Inhaltliche, motivationale und organisatorische Aspekte der Qualifizierungsangebote	31
6.3 Bewertung der Qualifizierungsangebote durch die Teilnehmenden	38
6.4 Ergebnisse und Wirkungen der Qualifizierungsangebote	41
6.4.1 Ergebnisse auf individueller Ebene: Lerntransfer und Längerfristige Ergebnisindikatoren	41
6.4.2 Ergebnisse und Wirkungen auf organisatorischer Ebene: Beitrag der Qualifizierungen zur Unternehmensentwicklung	45
7. Fazit und Empfehlungen	49
8. Literaturverzeichnis	55

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Darstellung der Programmlogik von Förderaktion 4.1 und 4.3	8
Abbildung 2:	Merkmale der befragten Teilnehmenden und Abgleich mit der Verteilung gemäß ESF - Monitoringdaten	26
Abbildung 3:	Position der befragten Personen insgesamt, nach Geschlecht und Unternehmensgröße	27
Abbildung 4:	Verteilung der teilnehmerentsendenden Unternehmen auf Branchen und Bereiche	28
Abbildung 5:	Weiterbildungserfahrung der befragten Teilnehmenden in den letzten fünf Jahren nach Formaten	29
Abbildung 6:	Übergeordnete Qualifizierungsziele der von den befragten Teilnehmenden besuchten Weiterbildungen	31
Abbildung 7:	Inhalte bei Weiterbildungen mit individuellen, arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungszielen ..	32
Abbildung 8:	Inhalte bei Weiterbildungen mit organisationsgestalterischen Qualifizierungszielen	33
Abbildung 9:	Individuelle und betriebliche Gründe für die Teilnahme an der Qualifizierung	34
Abbildung 10:	Kostenbeteiligung der Teilnehmenden an der Qualifizierung	35
Abbildung 11:	Rolle der Teilnehmendenzusammensetzung bei der Qualifizierungsdurchführung	37
Abbildung 12:	Bewertung der Qualifizierungsmaßnahmen durch die befragten Teilnehmenden	39
Abbildung 13:	Gesamtbewertung der Qualifizierung durch die befragten Teilnehmenden	40
Abbildung 14:	Nutzen der Qualifizierung und innerbetrieblicher Lerntransfer der vermittelten Weiterbildungsinhalte	42
Abbildung 15:	Nutzen der Qualifizierung aus Unternehmensperspektive	46
Abbildung 16:	Organisatorische Veränderungsmaßnahmen nach der Weiterbildungsteilnahme	47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Weiterbildungsverhalten von Unternehmen in Bayern und (West-)Deutschland, 2014-2019	11
Tabelle 2: Gruppenspezifische Weiterbildungsquoten in Bayern und (West-)Deutschland, 2019	13
Tabelle 3: Bewilligte und ausgezahlte Mittel in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 (in Euro)	16
Tabelle 4: Umsetzungsstand und Teilnehmendenstruktur in den Förderaktionen 4.1 und 4.3	23
Tabelle 5: Längerfristiger Ergebnisindikator für Teilnehmende der Förderaktionen 4.1 und 4.3	44

1. Einleitung

Sowohl für Erwerbstätige als auch für Arbeitgeber ist die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung nutzenstiftend. Aus Sicht der Erwerbstätigen ist Weiterbildung wichtig, damit die Fähigkeiten und Fertigkeiten stetig aktualisiert werden können und die Beschäftigungsfähigkeit im Erwerbsverlauf aufrechterhalten werden kann. Ferner eröffnen sich durch Weiterbildung, z. B. in Form von anspruchsvolleren oder abwechslungsreicheren Tätigkeiten, mehr Verantwortung, größeren Gestaltungsmöglichkeiten oder mehr Gehalt, diverse berufliche Weiterentwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Für Unternehmen ist Weiterbildung ein wichtiges personalpolitisches Instrument zur Fachkräftesicherung, welches je nach Bedarf für die Qualifikationserhaltung oder -aufwertung der Beschäftigten eingesetzt werden kann. Einem Mismatch zwischen den benötigten und den von den Mitarbeitern/innen vorgehaltenen Qualifikationen kann demnach durch eine gezielte Weiterbildungsbeteiligung begegnet werden (McKinsey 2011: 28-31). Neben der Deckung ihres Qualifikations- und Fachkräftebedarfs können Betriebe durch Weiterbildung die Zufriedenheit, Motivation sowie Loyalität ihrer Beschäftigten erhöhen. Über diese exemplarisch erwähnten Mechanismen kann Weiterbildung eine positive Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung sowie Produktivität und Innovationskraft in Unternehmen ausüben (Bellmann/Leber 2017: 82-84; Immerschnitt/Stumpf 2014: 201; Müller/Wenzelmann 2018; Neubäumer 2008). In einem weiten Sinne kann Weiterbildung damit auch als Instrument für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung betrachtet werden.

Im Kontext des demografischen Wandels sowie technologischer und arbeitsorganisatorischer Neuerungen hat die berufliche Weiterbildung in den letzten Jahren einen erheblichen Bedeutungszuwachs erfahren. Aufgrund der demografischen Verschiebungen und der mittel- bis langfristig prognostizierten Schrumpfung der Anzahl von Personen im erwerbsfähigen Alter sind Unternehmen verstärkt darauf angewiesen, die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter/innen zu erhalten und deren Potenziale entlang ihrer Erwerbsbiografien zu erschließen (Bellmann et al. 2013: 312; Bellmann/Leber 2017: 79; Immerschnitt/Stumpf 2014: 6-7; Stracke et al. 2016: 82-90). Aus dem Blickwinkel drohender bzw. größer werdender Fachkräftengpässe beschränken sich die Möglichkeiten der Potenzialentwicklung durch Weiterbildung nicht lediglich auf ältere Personen, sondern umfassen auch Erwerbstätige mit vergleichsweise niedrigwertigeren Bildungs- und Qualifikationsprofilen. Zudem übt der technologische und arbeitsorganisatorische Wandel, der seit einiger Zeit unter den Schlagwörtern „Industrie 4.0“ und „Digitalisierung“ thematisiert wird und eine Transformation zur daten- und informationsgetriebenen Wissensgesellschaft impliziert, einen beträchtlichen Anpassungsdruck auf Unternehmen und ihren Beschäftigten aus. Vor dem Hintergrund sich verändernder Berufsbilder, Tätigkeitsprofile und Qualifikationsanforderungen am Arbeitsplatz sind lebenslanges Lernen und berufliche Weiterbildung prinzipiell für alle Beschäftigtengruppen, aber insbesondere für Geringqualifizierte, mittlere Angestellte und Fachkräfte, sehr bedeutend (Arntz et al. 2016: 33-37; Dengler 2019; Eigenhüller et al. 2018; Heß et al. 2019; Lukowski 2019; Padur/Zinke 2015; Weber 2017).

Im Operationellen Programm (OP) 2014-2020 für den ESF in Bayern wird die Wichtigkeit der beruflichen Weiterbildung anerkannt und vor allem in Zusammenhang mit betrieblichen Anpassungserfordernissen an die kurz beschriebenen Wandlungsprozesse gesehen. So sollen die Weiterbildungsangebote, die im Rahmen der Förderaktion 4 („Qualifizierungen von Erwerbstätigen“) angeboten und aus ESF-Mitteln (mit-)finanziert werden, „die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen“ sowie die Anpassung von Unternehmen und Beschäftigten „im Hinblick auf den wirtschaftlichen, technologischen Wandel“ absichern (StMAS 2020a, 2020b).¹ Die Förderaktion 4 gliedert sich in drei Unteraktionen: Die Aktion 4.1 konstituiert sich (seit Mai 2018) aus heterogenen Qualifizierungen für Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Unternehmen, die sowohl individuelle bzw. arbeitsplatzbezogene als auch organisationsgestalterische Inhalte vermitteln können. Die Maßnahmen werden sowohl von Bildungsträgern als auch von den regional zuständigen Handwerkskammern durchgeführt. In Aktion 4.2 werden sozial innovative Projekte gefördert. Dieser Bereich ist nicht Gegenstand des vorliegenden Berichts, da er gesondert im Bereich der „Sozialen Innovation“ evaluiert wird. Über die Aktion 4.3 werden Maßnahmen finanziell unterstützt, die sich nur an Beschäftigte

¹ Im OP fällt die Förderaktion 4 unter Investitionspriorität a (v), welche die „Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den Wandel“ zum übergeordneten Ziel hat.

eines einzelnen Unternehmens richten.² Im Vordergrund der Förderung stehen zum einen Anpassungsqualifikationen zur Stärkung individueller beruflicher Fähigkeiten und zum anderen organisationsgestalterische Qualifikationen, die in den Betrieben auch zur Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen beitragen sollen. Hierbei kann es sich z. B. um die Einführung oder Weiterentwicklung eines systematischen Personal-, Projekt-, Qualitäts-, Innovations- oder Digitalisierungsmanagements handeln. Neben externen Angeboten qualitätsgeprüfter und zertifizierter Weiterbildungsträger werden auch Inhouse-Schulungen gefördert, wobei hier ausschließlich die Kosten externer dritter Dienstleister/innen als förderfähig gelten.

Nach einem jahrelangen wirtschaftlichen Aufwärtstrend im Anschluss an die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 hat sich die sozioökonomische Lage Deutschlands und Bayerns seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie im März 2020 abrupt eingebtrübt. Infolge der zwischenzeitlich erforderlichen Maßnahmen gegen eine unkontrollierte Virusausbreitung (Stichwort: „Lockdown“) und der zeitweisen Unterbrechung bzw. Störung der Wertschöpfungsaktivitäten auf der Angebots- (Produktion) und Nachfrageseite (Konsum) brach das Bruttoinlandsprodukt im ersten und vor allem im zweiten Quartal 2020 sehr stark ein (Bofinger et al. 2020; Deutsche Bundesbank 2020; Statistisches Bundesamt 2020). Solange das Infektionsgeschehen dynamisch verläuft und kein wirksamer Impfstoff verfügbar und weiten Teilen der Bevölkerung verabreicht worden ist, sind mit der Corona-Krise weitreichende Risiken für Unternehmen und Beschäftigte verbunden. Anlässlich der Corona-Pandemie wurden die Förderbedingungen seit Juni 2020 noch attraktiver gestaltet: Einerseits werden die Kosten von externen Qualifizierungen bei Trägern zu 100 % bezuschusst. Andererseits können wie zuvor auch Inhouse-Schulungen in den Unternehmen umgesetzt werden, wobei die Kosten für Dozenten/innen seit Juni 2020 bei kleinen Unternehmen zu 70 %, bei mittelgroßen Unternehmen zu 60 % und bei großen Unternehmen (wie zuvor auch) zu 50 % bezuschusst werden. Mit der bis Ende 2021 geltenden Veränderung sollen bayerische Unternehmen und Erwerbstätige dazu angeregt werden, auch in der Krisenzeit in Weiterbildung zu investieren (StMAS 2020b).

Zwar gibt es beim Zugang zu den geförderten Qualifizierungsangeboten für Unternehmen und Erwerbstätige (einschließlich Selbständige) keine Restriktionen in Abhängigkeit gewisser Merkmale (z. B. Unternehmensgröße, Bildungs- und Qualifikationsniveau), jedoch ist aus förderpolitischer Perspektive eine relativ starke Beteiligung von kleineren und mittelgroßen Unternehmen (KMU)³ sowie Erwerbstätigen mit niedrigeren bzw. durchschnittlichen Bildungs- und Qualifikationsniveaus wünschenswert, da diese Gruppen im Vergleich zu Großunternehmen bzw. gut gebildeten und qualifizierten Erwerbstätigen seltener an Weiterbildung partizipieren und zwecks Sicherung qualifizierter Arbeitskräfte bzw. Positionsverbesserung auf dem internen und externen Arbeitsmarkt in besonderem Ausmaß an Weiterbildung bedürfen (Bossler et al. 2017; Dobischat 2013; Heß et al. 2019; Risius et al. 2018). Die Förderung soll somit auch zu einem Nachteilsausgleich beitragen.

Die Zielsetzungen der Evaluation bestanden im Wesentlichen darin, sowohl Umsetzungs- als auch Nutzen- und Wirkungsaspekte zu untersuchen und wesentliche Stärken und Schwächen der Weiterbildungsförderung zu identifizieren. Die Evaluation ist dabei vor allem folgenden Fragestellungen nachgegangen:

- ▶ Welche (Gruppen von) Erwerbstätigen und Unternehmen werden mit der Förderung (nicht) erreicht?
- ▶ Gelingt die Einbindung von besonders förderbedürftigen Zielgruppen (Geringqualifizierte, Ältere usw.)? Welche Erfolge können bei ihnen erreicht werden? Welche Gründe können hierfür angeführt werden?
- ▶ Wie weiterbildungsaffin sind die erreichten (Gruppen von) Erwerbstätigen und Unternehmen? Handelt es sich eher um weiterbildungserprobte oder eher um weiterbildungsdistanzierte Gruppen?
- ▶ Aus welchen Motivationsgründen beteiligen sich Erwerbstätige und Unternehmen an geförderten Qualifizierungen? Welche Zielsetzungen verfolgen sie? Welche Rolle spielen hierbei Fachkräfteengpässe bzw. Fachkräftesicherungsabsichten in den Unternehmen?
- ▶ Wie münden Erwerbstätige in die geförderten Qualifizierungen ein? Inwiefern erhalten sie für ihre Teilnahmeentscheidung und Weiterbildungsdurchführung Unterstützungsleistungen von den Unternehmen?

² Vor Mai 2018 wurden in Aktion 4.3 ausschließlich Maßnahmen der Handwerkskammern gefördert, während in Aktion 4.1 Maßnahmen anderer Bildungsträger gefördert wurden, unabhängig davon, ob nur Beschäftigte aus einem oder mehreren Unternehmen teilgenommen haben.

³ Gemäß der EU-Definition gelten Unternehmen als KMU, wenn sie weniger als 250 Beschäftigte groß sind, einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro vorweisen und eine Bilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro haben.

- ▶ Welche Art von Qualifizierungsangeboten wurden von den Erwerbstätigen in Anspruch genommen? Welche Inhalte standen besonders häufig im Vordergrund der Weiterbildungen? Welche Rolle haben Blended-Learning-Angebote gespielt? Welche Relevanz haben Inhouse-Schulungen?
- ▶ Wie bewerten die Teilnehmenden die Weiterbildungen hinsichtlich der inhaltlich-organisatorischen Gestaltung?
- ▶ Wie praxisnah sind die Qualifizierungsangebote ausgestaltet? Inwiefern helfen die vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten der Qualifizierungen den Teilnehmenden im Arbeitsalltag? Welche auf den Arbeitsalltag bezogenen Nutzenaspekte können identifiziert werden?
- ▶ Inwiefern verbessert sich die berufliche Situation der Erwerbstätigen nach deren Weiterbildungsteilnahme? Bei welchen (Gruppen von) Teilnehmenden treten besonders häufig Verbesserungen auf? Welche Faktoren beeinflussen die Veränderungen der beruflichen Situation?
- ▶ Inwiefern können die Qualifizierungsangebote Impulse für innerbetriebliche Veränderungsmaßnahmen geben?
- ▶ Wie bewerten die Teilnehmenden das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Weiterbildungen?

Die Evaluation basiert auf der theoriebasierten Wirkungsanalyse, bei der die Untersuchung an einer Förderprogrammlogik ausgerichtet wird (Giel 2013; Knowlton/Phillips 2012; W. K. Kellogg Foundation 2004). Mit Hilfe einer Programmlogik kann der Evaluationsgegenstand präzisiert und entlang zeitlich bzw. logisch aufeinanderfolgender Phasen analysiert werden. Vordergründig ist dabei die Offenlegung plausibler Wirkungsdimensionen und -mechanismen, statistisch abgesicherte Nachweise von kausalen Effekten mittels Vergleichsgruppen sind dagegen nicht Anspruch dieses Evaluationsansatzes.

Der vorliegende Bericht hält die abschließenden Ergebnisse der Evaluation fest, die sich überwiegend auf das Fördergeschehen vor der Corona-Pandemie beziehen. Es handelt sich dabei gegenüber dem 2017 vorgelegten Evaluationszwischenbericht (ISG 2017) größtenteils um eine Aktualisierung der Ergebnisse. Der Bericht gliedert sich dabei wie folgt: Zunächst werden in Kapitel 2 die zum Einsatz gebrachten Evaluierungsmethoden erläutert. Kapitel 3 enthält eine Darlegung der Programmlogik der Förderaktionen 4.1 und 4.3, die der theoriebasierten Evaluation den analytischen Rahmen vorgegeben haben. Zwecks sozioökonomischer und wissenschaftlicher Kontextualisierung wird in Kapitel 4 ein Blick auf die Entwicklung des Weiterbildungsgeschehens in Bayern geworfen. Hierdurch können die Evaluationsergebnisse besser eingeordnet werden. Kapitel 5 zeigt den Umsetzungsstand der Förderung (Stand: Mitte November 2020). An dieser Stelle wird dargelegt, wie viele und welche Gruppen von Teilnehmenden bisher von den ESF-geförderten Qualifizierungsangeboten profitieren konnten, wie viele ESF-Mittel bereits für die Angebote abgeflossen sind und wie es um die Realisierung des Ergebnisindikators steht. Ferner wird darauf eingegangen, welche Arten der Qualifizierung angeboten bzw. nachgefragt und wo diese durchgeführt worden sind. In Kapitel 6 werden die Ergebnisse der ISG-Erhebungen präsentiert, wobei die Resultate der standardisierten Online-Befragungen der Teilnehmenden zu Inhalten und Bedingungen sowie zum Nutzen und zur Wirksamkeit der von ihnen besuchten Qualifizierungsangebote im Mittelpunkt stehen. Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation resümiert und Handlungsempfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung der Weiterbildungsförderung abgeleitet.

2. Methoden der Evaluierung

Der vorliegende Evaluationsbericht stützt sich methodisch auf einen Mixed-Methods-Ansatz, der sich durch eine Kombination und Integration von qualitativen (z. B. Interviews, Fallstudien) und quantitativen Methoden (z. B. standardisierte Befragungen) auszeichnet (Kelle 2014). Ziel eines solchen Vorgehens ist es, den interessierenden Untersuchungsgegenstand mit unterschiedlichen Zugängen zu analysieren und sowohl übergreifende als auch feingliedrigere Fragestellungen beantworten zu können. Es wurden insgesamt fünf verschiedene Wege für die Sammlung von Informationen und Erhebung von Daten sowie deren Auswertung besprochen. Sie werden nachfolgend kurz erläutert.

Dokumentenanalyse

Anhand einer Dokumentenanalyse kann bereits existierendes Material erschlossen werden und gemäß dem Erkenntnisinteresse systematisch ausgewertet und z. B. anhand von Kategorien dargestellt werden. Neben themenrelevanter wissenschaftlicher Literatur wurden die relevantesten Dokumente zur Förderung herangezogen. Hierzu zählten vor allem das OP (StMAS 2020a), die Hinweise zur Förderung „Qualifizierungen von Erwerbstätigen“ (StMAS 2020b) sowie die Projektanträge der Weiterbildungsanbieter. Die hieraus gewonnenen Informationen flossen in die Erstellung der Programmlogik ein und halfen bei der Konzeption der Erhebungsinstrumente (Interviewleitfäden, Fragebogen).

Auswertung der ESF-Monitoringdaten und sekundärstatistischer Daten

Zu den fortlaufend analysierten Sekundärdaten zählten zuvorderst die ESF-Monitoringdaten und gegenstandsrelevante sozioökonomische Daten. Die ESF-Monitoringdaten werden für die Steuerung der Förderung erhoben und verarbeitet. Mit ihnen können die Umsetzungsfortschritte der Förderung in materieller (z. B. Entwicklung der Zahl der Angebote und Teilnehmenden) und finanzieller Hinsicht (z. B. Entwicklung des Fördermittelabflusses) überprüft werden. Mit Hilfe sozioökonomischer Daten zum Weiterbildungsgeschehen kann die Förderung und somit der Evaluationsgegenstand in den bundesweiten und insbesondere bayerischen Kontext eingeordnet werden.

Experteninterview

Im November 2015 wurde ein exploratives Interview mit einem an der Planung und Umsetzung beteiligten Akteur durchgeführt. Das Ziel des Gesprächs lag darin, einen vertiefenden Einblick in die Förderaktion 4 zu erhalten, die Prozesse, Besonderheiten und ggf. Herausforderungen des Fördergeschehens nachzuvollziehen und ein erstes Verständnis über die Logik und Wirkungszusammenhänge aufzubauen. Zu den Themen des leitfadengestützten Gesprächs zählten u. a. Neuerungen, Hintergründe, Ziele und erwartete Ergebnisse sowie erste Erfahrungen zur Umsetzung der Förderung. Das Interview wurde aufgezeichnet sowie anschließend protokolliert und ausgewertet. Auch die hierbei gewonnenen Erkenntnisse waren hilfreich für die Erstellung der Programmlogik.

Fallstudien

Fallstudien sind der qualitativen Sozialforschung angelehnt und zielen darauf ab, einen umfassenden Blick auf vorab selektierte Fälle zu erhalten sowie deren Prozesse und Eigenarten nachzuvollziehen. Im Fallvergleich können Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet werden. Für die Evaluierung wurden im Jahr 2017 vier Fallstudien anhand von vier verschiedenen Weiterbildungsprojekten durchgeführt. Alle Projekte liefen unter Förderaktion 4.1. Als Erhebungsmethode dienten die Dokumentenanalyse und das leitfadengestützte Interview. Insgesamt wurden zwölf Gespräche geführt. Neben der jeweiligen Projektleitung wurde überwiegend mit Teilnehmenden des jeweiligen Qualifizierungsangebots gesprochen. Es befanden sich auch Vertreter/innen von mitarbeiterentsendenden Unternehmen sowie eine dozierende Person unter den Interviewten. Durch die unterschiedlichen Gesprächspartner/innen eröffnete sich ein multiperspektivischer Zugang zu den vier Fällen. Die Leitfäden variierten zwar je nach Ansprechpartner/in geringfügig in ihren Inhalten, sie deckten jedoch allesamt einheitlich die wesentlichen Leitthemen ab. Losgelöst von der inhaltlichen Heterogenität der vier Fälle ist der Praxisnähe bzw. Anwendungsorientierung der Weiterbildungsangebote sowie dem Lerntransfer und der Umsetzung der vermittelten Inhalte in der betrieblichen Praxis ein großer Stellenwert in den Gesprächen zuteil gekommen. Hatten die Weiterbildungsangebote überdies organisationsgestalterische Ziel-

setzungen, was bei drei der vier Fälle zutreffend gewesen ist, so wurde auch die innerbetriebliche Anregung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen thematisiert. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, anschließend transkribiert und zwecks Auswertung systematisch kategorisiert.

Standardisierte Befragung der Teilnehmenden

Die standardisierte Befragung von Qualifizierungsteilnehmenden spielte für die Evaluation eine zentrale Rolle. Die aus der Dokumentenanalyse und den Interviews gewonnenen Informationen gaben hilfreiche Anhaltspunkte für die Konzipierung des Fragebogens. Da recht viele Angebote in der Förderung auch auf die Vermittlung von organisationsgestalterischen Inhalten abzielten, berücksichtigte die Befragung sowohl die Sichtweise der Teilnehmenden als Arbeitnehmer/innen als auch die Sichtweise der sie entsendenden Arbeitgeber, d. h. der Unternehmen oder Einrichtungen. Hierdurch eröffnete sich die Möglichkeit, die Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahmen sowohl für die Beschäftigten – im Sinne der Anwendung und des Nutzens der erlernten Fähigkeiten im beruflichen Alltag – als auch für die Arbeitgeber – im Sinne von wichtigen Dimensionen der Unternehmensentwicklung und Umsetzung von (Veränderungs-)Maßnahmen – zu untersuchen. Aussagen über die Wirksamkeit lassen sich dabei in der Regel erst mit einem gewissen zeitlichen Abstand treffen. Daher wurden nur Teilnehmende befragt, welche die Qualifizierung zum Befragungszeitpunkt bereits seit mindestens sechs Monaten beendet hatten. Neben der Analyse von längerfristigen Ergebnissen zielte die Befragung auf die Erfassung der Teilnahmemotivation, Organisations- und Durchführungsweise, Qualifizierungsinhalte sowie Bewertung der Qualifizierungsmaßnahmen ab.

Zwischen 2017 und 2020 wurden insgesamt vier Befragungswellen im Online-Format durchgeführt. Innerhalb dieses Zeitraums wurden jedes Jahr ab Juli alle Teilnehmenden per E-Mail kontaktiert, bei denen die Weiterbildungsteilnahme mindestens sechs Monate zurücklag. Insgesamt haben 2.387 Personen eine Einladung zur Teilnahme an der Online-Befragung erhalten. Für die Auswertung letztlich berücksichtigt wurden alle Fälle, die mindestens ein Drittel der Fragen beantwortet haben. 773 Personen haben den Fragebogen vollständig und 59 Personen teilweise ausgefüllt. Damit stützt sich der Evaluationsbericht auf insgesamt 832 Fälle. Die Rücklaufquote beläuft sich damit auf 34,9 %, was insgesamt als befriedigende Beteiligung eingeordnet werden kann.

3. Förderprogrammlogik

In diesem Kapitel wird die Förderprogrammlogik dargestellt, die den Kern einer theoriebasierten Wirkungsanalyse bildet. Zentral ist die grundlegende Fragestellung, warum, wie und für wen eine Förderung (nicht) wirkt und welche spezifischen Bedingungen deren (Nicht-)Erfolg beeinflussen können. Die Programmlogik ist die analytische Schablone für die Formulierung von Annahmen und Argumenten über die Wirkungsdimensionen und -mechanismen einer Förderung. Für die vorliegende Evaluation bestehen ihre wesentlichen Kategorien in Anlehnung an das Modell der W. K. Kellogg Foundation (2004) in den für die Umsetzung der Förderung notwendigen „Ressourcen/Inputs“, den im Mittelpunkt der Durchführung stehenden „Aktivitäten/Maßnahmen“, den aus ihnen unmittelbar resultierenden „Outputs“, den bei den adressierten Förderzielgruppen identifizierbaren „Ergebnisse/Outcomes“ sowie den längerfristigen und über die einzelnen Zielgruppen hinausgehenden strukturellen Veränderungen („Impacts“) (vgl. Abbildung 1). Jeder einzelnen Phase werden im Zuge der Evaluation primär erhobene und sekundär bezogene Daten zugewiesen, um das Fördergeschehen aufschlüsseln zu können. Hierbei wird angenommen, dass die Wirkung einer Förderung von den jeweils vorgelagerten Phasen beeinflusst wird. Während Veränderungen auf der Output- und Outcome-Stufe zumeist in unmittelbare und relative klare Zusammenhänge mit einer Förderintervention gebracht werden können, ist dies für längerfristige Veränderungen auf der Impact-Stufe in der Regel – wenn überhaupt – lediglich in Form von plausibilisierten Impact-Beiträgen einer Förderintervention realisierbar. Entlang der wesentlichen Phasen wird nachfolgend auf die Programmlogik der Förderaktionen 4.1 und 4.3 eingegangen.

Auf der Ressourcenebene ist in erster Linie die für die laufende Periode geplante ESF-Fördersumme zu nennen, die sich gemäß der indikativen Mittelplanung für die Förderaktion 4 – inklusive des hier nicht evaluierten Bereichs 4.2 – auf 35,1 Mio. Euro beläuft. Die ESF-Förderung wurde dabei anfangs als 50 %-ige Anteilsfinanzierung zu den förderfähigen Kosten der Weiterbildungsangebote gewährt. In Abhängigkeit der Durchführungsweise war von den Teilnehmenden (als Privatpersonen, von deren Arbeitgeber oder kombinatorisch) ein anteiliger Beitrag zu den Kosten in Höhe von mindestens 20 % (z. B. wenn mehr als die Hälfte der Qualifizierung über Honorarleistungen abgedeckt wird) oder 10 % (z. B. wenn die Qualifizierung eine individuelle Beratung vorsieht) zu leisten. Für den Zeitraum zwischen 2018 und 2020 wurde der ESF-Förderanteil dann auf 75 % erhöht, zugleich gab es bei den Teilnehmergebühren eine Senkung auf maximal 15 %. Die Anbieter der Qualifizierungsmaßnahmen beteiligten sich grundsätzlich mit einem Eigenanteil in Höhe von 10 % an den förderfähigen Kosten. Um die negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie für Betriebe und Erwerbstätige abzumildern und die Anreize zur Weiterbildungsbeteiligung in Krisenzeiten zu stärken, besteht für Projekte, die ab Juni 2020 bewilligt worden sind, die Option zur Subventionierung der förderfähigen Kosten von bis zu 100 %. Vollumfänglich bezuschusst werden externe Qualifizierungsangebote bei Weiterbildungsträgern, zwischen 50 % (Großunternehmen) und 70 % (kleinere Unternehmen) können Betriebe bei der Durchführung von Inhouse-Schulungen erhalten. Neben den finanziellen Inputs können die an der Förderung beteiligten Weiterbildungsträger als weitere wichtige Ressource für die Umsetzung des Programms betrachtet werden. So sind die Weiterbildungsanbieter verantwortlich für die Quantität, Qualität und Themensetzung der angebotenen Qualifizierungen und Kurse sowie für deren reibungslose und professionelle Organisation und Durchführung. Ferner spielen sie eine wichtige Rolle bei der Adressierung und Gewinnung von Teilnehmenden bzw. Unternehmen, wofür Außendarstellung, Reputation, Vernetzung und Erfahrungsreichtum wichtige Faktoren darstellen. Die Akquise von weiterbildungsfernen Unternehmen und Teilnehmenden stellt sich dabei in der Regel wesentlich voraussetzungsvoller dar als bei ohnehin weiterbildungsaktiven Betrieben und Beschäftigten.

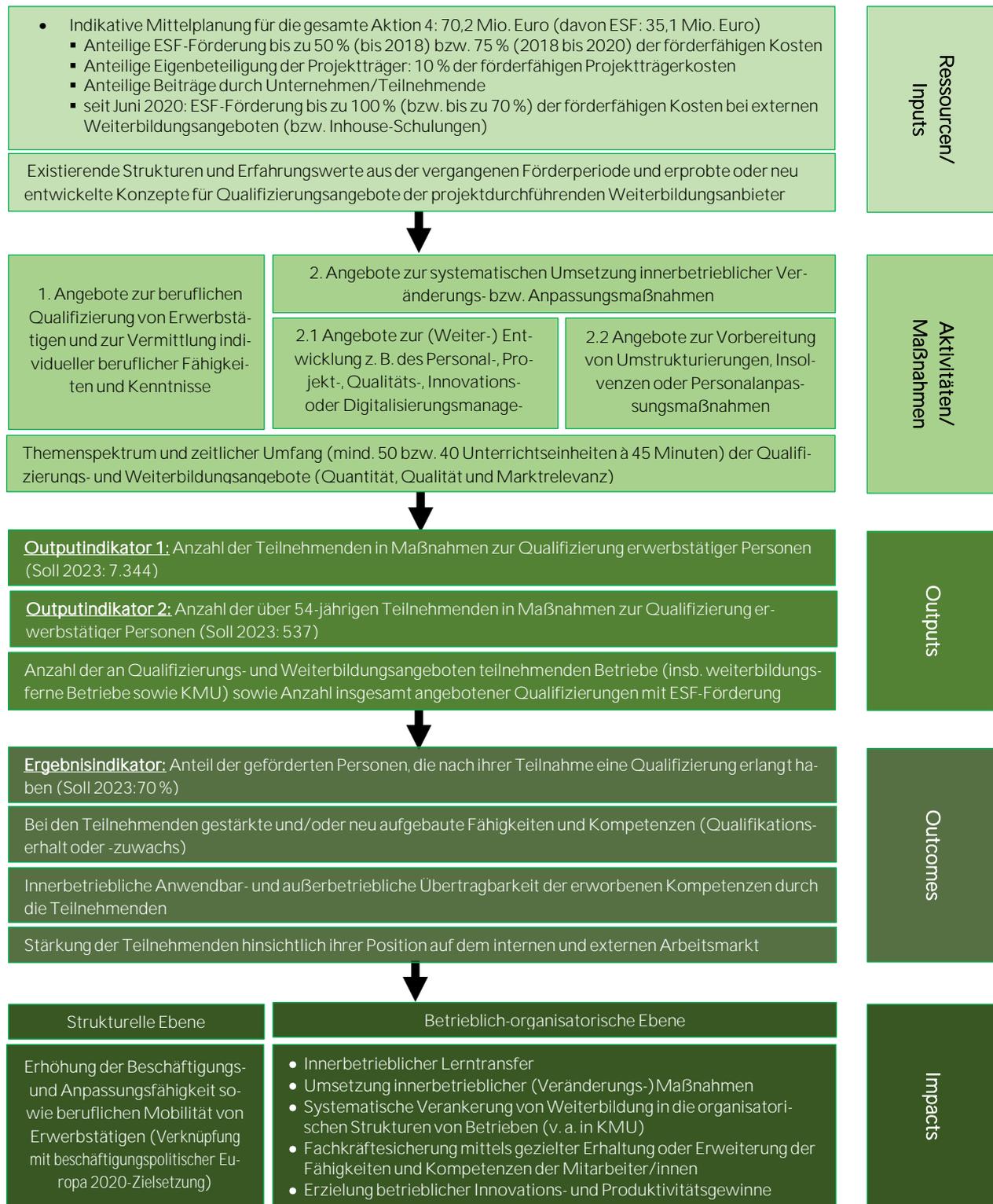
Die mit den Inputs realisierten Aktivitäten bzw. Maßnahmen bestehen im Rahmen der Förderung aus den Qualifizierungsangeboten. Gemäß den Förderhinweisen sind drei Ausrichtungen bzw. Zielsetzungen möglich: Zum einen können die Angebote darauf abzielen, die berufliche Qualifizierung von Erwerbstätigen (Arbeitnehmer/innen und Selbständige) zu festigen oder zu erweitern, indem der Fokus primär auf die Vermittlung von individuellen beruflichen Fähigkeiten und Kenntnissen gelegt wird. Zum anderen sollen Angebote initiiert werden, die Betriebe bzw. die von ihnen entsandten Weiterbildungsteilnehmenden auf eine systematischere Umsetzung innerbetrieblicher Veränderungs- bzw. Anpassungsmaßnahmen vorbereiten. Hierbei lassen sich wiederum zwei Ausrichtungen differenzieren: Erstens können die einschlägigen Angebote (auch) das Ziel verfolgen, den Teilnehmenden sowohl individuelle als auch organisationsgestalterische Inhalte zu vermitteln. Hinter derartigen Qualifizierungen können sich vielfäl-

tige Themen verbergen, welche gemäß den Förderhinweisen z. B. von „Arbeits-, Produktions-, Fertigungs- und Vertriebstechniken“ über „Personalführung“, „Strategien für das Lebenslange Lernen im Betrieb“, „Managementsysteme“ bis hin zu „Industrieprozesse 4.0“ und „Innovation im Betrieb“ reichen können (StMAS 2020a). Die Angebote richten sich dabei entweder an Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Unternehmen oder nur an Mitarbeiter/innen eines einzelnen Unternehmens. Zweitens können Qualifizierungsangebote gefördert werden, welche die Vorbereitung bzw. Anleitung einer systematischen Durchführung von Umstrukturierungen, Insolvenzen oder Personalanpassungsmaßnahmen (Overheadmaßnahmen) zum Ziel haben – im Zuge der Evaluierung stellte sich allerdings heraus, dass zumindest bis November 2020 kein Projekt diesem Schwerpunkt zugeordnet werden kann. Quer zu diesen drei Ausrichtungsschwerpunkten steht das mit dem Gesamtangebot abgedeckte Themenspektrum, welches es im Rahmen der Evaluierung zu überschauen gilt. In organisatorischer Hinsicht handelt es sich bei den Angeboten tendenziell um umfangreiche (re) Qualifizierungen. Laut den Förderhinweisen müssen sie bis 2019 mindestens 50 bzw. seit 2020 wenigstens 40 Unterrichtseinheiten à 45 Min an Curriculum umfassen. Der Umfang der Weiterbildungen beträgt damit mindestens 37,5 Stunden bzw. 30 Stunden. Die in der Weiterbildung verbrachte Zeit ist ein relevanter Faktor, da der Qualifikationseffekt positiv mit der Zeitintensität zusammenhängen dürfte (Leifels 2017). Damit ein Angebot ESF-finanziert werden kann, muss die Mindestteilnehmerzahl sowohl bei externen Qualifizierungen als auch bei Inhouse-Schulungen bei neun Erwerbstätigen (inklusive Selbständigen) liegen. Hierdurch ist insbesondere auf dem externen Weiterbildungsmarkt gewährleistet, dass die Angebote auf eine gewisse Nachfrage bei Unternehmen bzw. Beschäftigten stoßen und somit auf deren Bedürfnisse reagieren. Zugleich ist zu erwarten, dass die Mindestzahl von neun Teilnehmenden niedrig genug ausfällt, um auch innovativere bzw. kaum erprobte Qualifizierungen anbieten zu können. Im Rahmen der Evaluation interessiert vor allem, welche Angebote besonders stark nachgefragt worden sind, welchen Stellenwert Qualifizierungen mit individuellen und organisationsgestalterischen Zielsetzungen bei den Teilnehmenden und Unternehmen haben und ob es spezifische Nachfragemuster bei unterschiedlichen Erwerbstätigen- und Unternehmensgruppen gibt.

Auf der Output-Ebene werden die unmittelbar erfassbaren Resultate der Förderung betrachtet. Sie werden primär anhand der Förderzielgruppen abgebildet, wobei hier vor allem interessiert, wie viele Personen (und welche Art von Erwerbstätigen) bisher an den Qualifizierungsmaßnahmen partizipiert haben. Die hierfür wesentliche Zielvorgabe gibt der sog. Outputindikator vor, nach welchem sich die Anzahl der erwerbstätigen Personen in Maßnahmen zur Qualifizierung für die Förderaktion 4.1/4.3 bis zum Jahr 2023 auf 7.344 belaufen soll. Ferner wurde für die Gruppe der über 54-jährigen Erwerbstätigen das Teilziel formuliert, dass bis 2023 mindestens 537 ältere erwerbstätige Personen an den ESF-geförderten Maßnahmen zur Qualifizierung partizipieren sollen. Dies sind 7,3 % aller zu erreichenden Teilnehmenden. Die Zielerreichung kann ggf. durch bestehende Förderkonkurrenzen der BA-Programme „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen“ (WeGebAU) bzw. „Qualifizierungschancengesetz“ (QCG) erschwert werden. WeGebAU ist seit 2019 im QCG aufgegangen – eine Weiterbildungsinitiative, die Beschäftigte fit machen soll für die sich wandelnde Arbeitswelt und welche sich auch an geringqualifizierte und ältere Beschäftigte richtet. Kleinere Unternehmen sollen besonders vom QCG profitieren. So sinkt die Höhe der Zuschüsse mit der Unternehmensgröße. Derartige Unterschiede nach Unternehmensgröße sind in der Förderaktion 4 nicht angelegt, d. h. die Qualifizierungsangebote stehen Erwerbstätigen aller Unternehmen unabhängig von deren Beschäftigtenzahl, Umsatzhöhe und Bilanzgröße in gleicher Weise offen. Eine Ausnahme bilden seit Juni 2020 Inhouse-Schulungen, für die eine gestaffelte Subventionierung in Abhängigkeit der Unternehmensgröße greift. Bezüglich der erreichten Erwerbstätigen- und Unternehmensgruppen in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 kann Folgendes vermutet werden:

- Generell ist aus der Weiterbildungsforschung bekannt, dass die Weiterbildungsbeteiligung von Merkmalen der Erwerbstätigen und Unternehmen abhängig ist (z. B. Dobischat 2013; INIFES 2020; Leifels 2017; Neubäumer 2008; vgl. hierzu auch ausführlicher Kapitel 4). Aufgrund der offenen Ausrichtung der Förderung dürfte die Zusammensetzung des Pools an weitergebildeten Erwerbstätigen und mitarbeiterentsendenden Unternehmen relativ stark von sozioökonomischen Faktoren und strukturellen Kontextbedingungen beeinflusst werden.
- Zwar sollen Geringqualifizierte und Ältere als „weiterbildungsferne Personengruppen“ laut OP „besonders berücksichtigt“ werden, jedoch können grundsätzlich alle Erwerbstätigen (inklusive Selbständige bzw. Geschäftsführer/innen und Führungskräfte) – d. h. unabhängig ihrer Position, Qualifikation und ihres Alters – an den ESF-geförderten Qualifizierungsangeboten teilnehmen. Aufgrund der Förderkonkurrenz durch WeGebAU bzw. QCG, wo auch Geringqualifizierte und ältere Personen adressiert werden, ist zu erwarten, dass die ESF-geförderten Angebote eher von höherqualifizierten (und eher jüngeren) Erwerbstätigen nachgefragt bzw. oftmals eine auf diese Zielgruppen gemünzte Ausrichtung haben werden. Angesichts der gegebenen Förderkonkurrenz dürften Qualifizierungsprojekte der Bereiche 4.1 und 4.3 für diese Zielgruppen eher ein ergänzendes Angebot darstellen.

Abbildung 1: Darstellung der Programmlogik von Förderaktion 4.1 und 4.3



Darstellung in Anlehnung an W. K. Kellogg Foundation (2004).

Quellen: StMAS (2020a): Operationelles Programm „Perspektiven in Bayern–Perspektiven in Europa“ des Landes Bayern für die Förderperiode 2014 bis 2020; StMAS (2020b): „Förderhinweise „Qualifizierungen von Erwerbstätigen“; ISG-Experteninterview.

- Wegen des Einbezugs von Angeboten mit organisationsgestalterischen Themen, die z. B. eine aktive Gestaltung des demografischen, technologischen oder organisatorischen Wandels in Unternehmen anregen sollen, ist zu vermuten, dass sich der Teilnehmenden-Pool durch einen recht hohen Anteil an Erwerbstätigen mit Leitungs-, Führungs- und Personalverantwortung auszeichnet. Vor allem bei Kleinstunternehmen mit weniger als zehn

Beschäftigten kann damit gerechnet werden, dass sich vermehrt Geschäftsführer/innen oder Inhaber/innen unter den Weiterbildungsteilnehmenden befinden.

- Obgleich eine starke Beteiligung von KMU gerade vor dem Hintergrund ihrer im Vergleich zu größeren Unternehmen geringeren Ressourcenausstattung und Weiterbildungsaktivität wünschenswert ist, ist die Förderung an Erwerbstätige aller Unternehmensgrößen gerichtet. Allerdings sollten vor dem Hintergrund der Absenkung der Weiterbildungskosten Mitnahmeeffekte von ohnehin weiterbildungsaktiven Unternehmen begrenzt und vor allem wenig weiterbildungsaktive Unternehmen zur Teilnahme an ESF-geförderten Qualifizierungsmaßnahmen gewonnen werden. Die Öffnung der Förderung gegenüber größeren Unternehmen erfolgte bereits im Laufe der vergangenen Förderperiode, da zu starke Einschränkungen bei den Zielgruppen zwischenzeitlich zu sehr auf Kosten des Umsetzungserfolgs und Outputs der Förderung gegangen sind. Trotz der Öffnung hatte es sich bei annähernd neun von zehn involvierten Unternehmen um KMU gehandelt (ISG 2014). Zu überprüfen ist daher, ob auch in der laufenden Förderperiode an dem hohen Anteil an KMU angeknüpft werden kann. Im Falle konkurrierender Projektanträge sollen Angebote, die sich explizit auf KMU oder ältere Erwerbstätige (ab 50 Jahren) fokussieren, Vorrang vor vergleichbaren, aber nicht zielgruppenspezifisch zugeschnittenen Projekten erhalten.
- Auch der recht hohe Zeitumfang der Weiterbildungen könnte einen Einfluss auf die Unternehmensallokation in der Förderung haben. Die Abstellung von Personal für zeitlich umfängliche Qualifizierungsmaßnahmen dürfte insbesondere für kleinere Betrieben nur schwierig mit den alltäglichen Arbeitserfordernissen zusammenzubringen sein. Dies gilt umso mehr, je besser die Konjunktur- und Auftragslage ausfällt. Aufgrund ihrer umfangreicheren (Personal-)Ressourcenausstattung dürfte dagegen größeren Unternehmen eine Beteiligung an zeitumfänglicheren Weiterbildungen generell leichter fallen.

Auf der Ebene der Outcomes sind die unmittelbar mit den Teilnehmenden in Zusammenhang stehenden Nutzen- und Wirkungsaspekte der Förderung zu betrachten. Grundlegendes Ziel der Förderung ist es, dass die Teilnehmenden die nachgefragten Qualifizierungen erfolgreich durchlaufen und in ihren Fähigkeiten und Kompetenzen gefestigt bzw. gestärkt werden. Die Outcome-Ebene wird durch den sog. Ergebnisindikator quantifiziert. Auf Basis der Resultate der vergangenen Förderperiode 2007-2013, bei der 58 % der Weiterbildungsteilnehmer/innen eine Qualifizierung erlangen konnten, wurde im OP für die laufende Förderperiode 2014-2010 ein Zielwert in Höhe von 70 % (Ergebnisindikator) festgelegt. Die Erfolgswirkung von Weiterbildungen drückt sich neben dem unmittelbaren Qualifizierungseffekt insbesondere auch darin aus, dass die vermittelten Fähigkeiten und Kompetenzen von den Teilnehmenden im Unternehmen angewendet und Aufgaben z. B. besser oder schneller bewerkstelligt werden können. Voraussetzung hierfür ist eine hinreichende Qualität und Praxisnähe der Weiterbildungsangebote. ESF-geförderte Weiterbildungen sollten allerdings auch in hinreichendem Ausmaß allgemein verwertbares Wissen vermitteln. Bestenfalls zeichnen sich die Qualifizierungsangebote durch eine ausgewogene Mischung aus der Vermittlung von grundlegenden, transferierbaren und betriebs- oder branchenspezifischeren Inhalten aus, die wiederum in eine entsprechend ausgewogene Festigung oder Stärkung der Fähigkeiten und Kompetenzen mündet. Hierdurch eröffnen sich den Teilnehmenden sowohl auf dem internen als auch auf dem externen Arbeitsmarkt verbesserte Perspektiven. Neben einer Attraktivitätssteigerung für andere Arbeitgeber können qualitativ hochwertige Weiterbildungen auf dem internen Arbeitsmarkt z. B. zu Beförderungen, Gehaltssteigerungen sowie Verantwortungszuwachs oder höheren Anspruchsniveaus der ausgeübten Tätigkeiten führen. Vor allem mit der Verleihung von anerkannten Zertifikaten (z. B. IHK) oder aussagekräftigen Bescheinigungen ist bei erfolgreicher Teilnahme an der Weiterbildung eine positive Signalwirkung auf dem Arbeitsmarkt verbunden, die den Teilnehmenden zu einer besseren Position verhelfen kann. Eine ausgewogene Mischung aus betriebs- bzw. branchenunabhängigen und -spezifischeren Inhalten kann überdies auch eine womöglich ablehnende Haltung von Betrieben gegenüber einer externen Weiterbildungsteilnahme abmildern. Allgemein lässt sich vermuten, dass Unternehmen bei einer Beteiligung an Weiterbildung eine Auszahlung ihrer Investitionen (z. B. in Form von höherer Produktivität) erwarten. Diese Auszahlung kann aus Unternehmenssicht bei der Vermittlung von allgemein verwertbarem Wissen niedriger ausfallen als bei der Vermittlung von betriebsspezifischem Wissen, da die mittel- bis langfristig zu erwartenden Produktivitätseffekte bei der zuerst genannten Wissensart schwerer einzuschätzen sind. Die Auszahlung kann ferner sogar in den negativen Bereich fallen, wenn weitergebildete Mitarbeiter/innen im Anschluss an die Qualifizierung das Unternehmen verlassen und den Arbeitgeber wechseln. Dieses Risiko ist beim Erwerb von allgemeinem Humankapital deutlich stärker ausgeprägt als beim Erwerb von betriebsspezifischem Humankapital, welches per Definition nur eingeschränkt in anderen Betrieben produktivitätswirksam verwertet werden kann (Bellmann/Leber 2017: 82; Wotschak/Solga 2013: 7-8). Insbesondere wenn sich allgemein verwertbares Wissen im betriebsspezifischen Umfeld und beruflichen Alltag zielführend anwenden lässt, müssen zwischen beiden Perspektiven nicht notwendigerweise

Konflikte bestehen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass in den Betrieben die notwendigen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Lerntransfer gegeben sind (Kauffeld et al. 2012; Wotschak/Solga 2013).

Auf der Impact-Ebene werden längerfristig wirksame Beiträge einer Förderung zu strukturellen Zielen betrachtet. Grundlegend ist jedes ESF-finanzierte Förderprogramm mit den Europa 2020-Zielen verzahnt. Für die Förderaktionen 4.1 und 4.3 steht dabei die Erhöhung der Erwerbstätigenquote im Vordergrund.⁴ (Weiter-)Bildung bietet grundlegend den besten Schutz vor Arbeitslosigkeit. Die zeitgemäße und bedarfsgerechte Ausstattung von Erwerbstätigen mit arbeitsmarktrelevanten Fähigkeiten und Kompetenzen durch berufliche Qualifizierungsmaßnahmen steigert die Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit und leistet somit einen wichtigen Beitrag zu dieser Zielsetzung. Potenziell können sich aus der Förderung überdies positive Impulse auf der betrieblich-organisatorischen Ebene ergeben. Dies ist dann der Fall, wenn die individuelle Qualifizierung der Mitarbeiter/innen auf die innerbetrieblichen Strukturen zurückwirkt. Die diesbezüglich bedeutendsten Wirkungskanäle können in einer innerbetrieblichen Weitergabe des Wissens an nicht unmittelbar involvierte Mitarbeiter/innen (Lerntransfer) sowie in einer Umsetzung von organisatorischen (Veränderungs-)Maßnahmen im Anschluss an die Weiterbildungsteilnahme gesehen werden. Da im Rahmen der Förderung explizit auch Weiterbildungen mit organisationsgestalterischer Ausrichtung angeboten werden sollen, ist es nicht abwegig, dass die skizzierten Wirkungsmechanismen im Rahmen der Evaluation identifiziert werden können. Positive Effekte sind dabei vor allem dann zu erwarten, wenn der Lerntransfer personalpolitisch, kulturell und organisatorisch von den Unternehmen unterstützt wird und das neu erworbene Wissen zu einer systematischeren, einzelpersonenübergreifenden innerbetrieblichen Anwendung gelangen kann (Kauffeld et al. 2012; Wotschak/Solga 2013). Langfristig können mitarbeiterentsendende Unternehmen zudem von einer insgesamt gestärkten Basis an gut qualifizierten Mitarbeitern/innen sowie von Innovations- und Produktivitätsgewinnen profitieren, wodurch die beteiligten Unternehmen letztlich ebenfalls an Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit gewinnen.

⁴Die Strategie „Europa 2020“ sieht eine Erwerbstätigenquote (Erwerbstätige einschließlich Selbständige) in Höhe von 70 % (EU) bzw. 75 % (Deutschland) vor. Dieser Wert wurde in Bayern bereits zu Beginn der Förderperiode überschritten und lag 2019 bei 79,9 % (Eurostat 2020).

4. Entwicklung des Weiterbildungsgeschehens in Bayern

In diesem Kapitel erfolgt ein Blick auf das übergeordnete betriebliche Weiterbildungsgeschehen in Bayern (und in Deutschland). Wie zuvor bei der Förderprogrammlogik wird auch hier bei den Darlegungen an geeigneten Stellen auf Befunde der Weiterbildungsforschung rekurriert. Die Kontextualisierung dient dazu, die Förderung und die Evaluationsergebnisse besser einordnen zu können.

Für die Darstellung der jüngeren Entwicklungen des betrieblichen Weiterbildungsgeschehens in Bayern (und Deutschland) wird auf Ergebnisse des IAB-Betriebspanels zurückgegriffen, die jährlich Eingang in die Berichte vom INIFES zu „Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern“ finden (z. B. INIFES 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020). Die betriebliche Weiterbildungsaktivität und die Weiterbildungsquote der Beschäftigten stehen hierbei im Fokus. Der – zur Berichtslegung – aktuellste Bericht meldet Daten bis zum Jahr 2019, wobei sich die Ergebnisse auf Weiterbildungsaktivitäten beziehen, die jeweils im ersten Halbjahr des Referenzjahres umgesetzt worden sind.

Die betriebliche Weiterbildungsaktivität spiegelt den Anteil der Unternehmen wider, der mindestens für einen Teil der Mitarbeiter/innen Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung unterstützt hat. Dies kann z. B. anhand einer (partiellen) Freistellung und/oder Kostenübernahme erfolgt sein. Laut den Auswertungen des IAB-Betriebspanels lag der Anteil weiterbildungsaktiver und in Bayern ansässiger Betriebe im Jahr 2019 bei 52 %. Dementsprechend hat sich rund die Hälfte der bayerischen Betriebe an Weiterbildung beteiligt. Die Weiterbildungsaktivität fiel drei Prozentpunkte niedriger aus als in Westdeutschland und im gesamten Bundesgebiet (jeweils 55 %). Im langfristigen Zeitverlauf zwischen 2001 und 2014 ist der Anteil weiterbildungsaktiver Betriebe in Bayern (wie in Deutschland) – mit einer zwischenzeitlichen Unterbrechung während der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 – zwar stetig gestiegen, seit 2014 hat sie sich allerdings nicht mehr erhöht. Im Jahr 2014 betrug der Anteil auch 52 % (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Weiterbildungsverhalten von Unternehmen in Bayern und (West-)Deutschland, 2014-2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2014
Anteil weiterbildungsaktiver Betriebe in Bayern	52%	49%	49%	47%	51%	52%	+/-0 PP
in Westdeutschland	53%	52%	53%	53%	54%	55%	+2 PP
in Deutschland	54%	53%	53%	53%	54%	55%	+1 PP
Anteil unterstützter WB-Teilnehmer/Innen in Bayern	35%	33%	34%	34%	35%	34%	-1 PP
in Westdeutschland	34%	34%	35%	35%	36%	35%	+1 PP
in Deutschland	34%	35%	36%	36%	37%	36%	+2 PP

Quelle: INIFES (Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie): Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern, repräsentative Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels, verschiedene Jahre; PP = Prozentpunkte.

Generell ist aus der Weiterbildungsforschung bekannt, dass das Fortbildungsengagement der Unternehmen stark von der (anhand der Anzahl der Mitarbeiter/innen gemessenen) betrieblichen Größe abhängig ist. Demnach investieren größere Unternehmen häufiger in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter/innen als kleinere Betriebe. Das gemäß der Größe unterschiedlich starke Weiterbildungsengagement lässt sich in erster Linie auf Ungleichheiten in den Ressourcenausstattungen der Unternehmen zurückführen. Kleineren Betrieben fällt die Freistellung von Mitarbeitern/innen für externe Weiterbildungsmaßnahmen aufgrund fehlender personeller und organisatorischer Ressourcen ungleich schwerer als größeren Betrieben, was gerade bei zeitungsfähigen Angeboten zum Problem werden kann. Zudem haben sie aufgrund begrenzter finanzieller Ressourcen vergleichsweise geringere Möglichkeiten für eine Beteiligung an teureren Qualifizierungen. Hinsichtlich externer Weiterbildungsangebote zeigen sich kleinere Betriebe überdies oftmals nicht (hinreichend) informiert, was auch an fehlenden oder nur sehr kleinen Personalabteilungen liegt (Bellmann/Leber 2017: 85-88; Immerschitt/Stumpf 2014: 27-28). Weiterbildung wird in kleineren

Betrieben überdies seltener in eine systematisch ausgerichtete Personalentwicklungsstrategie eingebettet. Im Unterschied zu größeren Unternehmen erfolgt die Weiterbildungsbeteiligung bei kleineren Betrieben deshalb seltener kontinuierlich, sondern oftmals ad hoc bzw. bedarfsgetrieben (Dobischat 2013). Zugleich ist Weiterbildung gerade für kleinere Unternehmen von hoher Relevanz für die längerfristige Bindung von Fachkräften, da sie gegenüber größeren Unternehmen auf dem externen Arbeitsmarkt Wettbewerbsnachteile bei der Arbeitsgeberattraktivität und Gewinnung von Arbeitskräften haben (Bossler et al. 2017; Risius et al. 2018). Daher fungieren Weiterbildungsförderungen auch als Nachteilsausgleich für kleinere Unternehmen. Die aus der Forschung bekannten Muster scheinen auch auf Bayern zuzutreffen. So ergibt sich mit Blick auf die vorliegenden Daten zur Weiterbildungsbeteiligung in Abhängigkeit der Betriebsgröße für das Jahr 2017 folgendes Bild:

- Betriebe mit 1 bis 4 Beschäftigten: 27 % (2014: 34 %)
- Betriebe mit 5 bis 19 Beschäftigten: 58 % (2014: 61 %)
- Betriebe mit 20 bis 99 Beschäftigten: 76 % (2014: 80 %)
- Betriebe mit 100 bis 499 Beschäftigten: 93 % (2014: 96 %)
- Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten: 99 % (2014: 99 %).⁵

Während 2017 nur rund jeder vierte Betrieb mit einer Größe von bis zu vier Mitarbeitern/innen weiterbildungsaktiv gewesen ist, waren unter den Betrieben mit einer Beschäftigtenzahl von 100 bis 499 sowie von 500 oder mehr nahezu alle weiterbildungsaktiv. Allerdings dürfen die Ergebnisse nicht dahingehend fehlinterpretiert werden, dass kleinere Betriebe generell häufiger „weiterbildungsabstinent“ sind, da die Daten lediglich jahresbezogene Momentaufnahmen darstellen. Würde der Untersuchungszeitraum in Form einer Längsschnittperspektive ausgedehnt, so würde sich zeigen, dass viele kleinere Betriebe zwar nicht jährlich bzw. regelmäßig, aber doch ab und an (z. B. jedes zweite oder dritte Jahr) Weiterbildungsmaßnahmen anbieten bzw. unterstützen.

Die Branchenzugehörigkeit hat ebenfalls einen relativ großen Einfluss auf die Weiterbildungsaffinität der Betriebe. Für Bayern liegen auf Basis des IAB-Betriebspanels jedoch keine Daten mit einer hinreichenden Differenzierung vor. Blickt man diesbezüglich für das Jahr 2016 auf Deutschland insgesamt, so belegen „Öffentliche Verwaltungen“ (85 %) den ersten Rang, dicht gefolgt von Einrichtungen des Bereichs „Erziehung und Unterricht“ (82 %) sowie des „Gesundheits- und Sozialwesens“ (81 %). Die hohen Quoten können in diesen Bereichen womöglich auch auf gesetzliche Verpflichtungen zur regelmäßigeren Weiterbildungsteilnahme zurückgeführt werden. In den ebenfalls relativ beschäftigungsintensiven Bereichen des Verarbeitenden Gewerbes belaufen sich die Quoten zwischen 34 % („Verbrauchsgüterindustrie“) und 51 % („Investitions-/Gebrauchsgüterindustrie“) bzw. 54 % („Produktionsgüterindustrie“). Mit Abstand am geringsten fiel das Weiterbildungsengagement im Gastgewerbe aus (18 %) (Dummert 2018: 44).

Hinsichtlich der Formate der unterstützten Weiterbildungsmaßnahmen zeigt sich, dass die überwiegende Mehrheit der weiterbildungsaktiven Betriebe 2019 auf externe Kurse, Lehrgänge und Seminare (85 %) gesetzt hat, mit größerem Abstand gefolgt von Vorträgen, Fachtagungen und Messen (55 %), internen Kursen, Lehrgängen und Seminaren (54 %) sowie Weiterbildungen am Arbeitsplatz durch Unterweisung oder Einarbeitung (54 %). Auf selbstgesteuertes Lernen mithilfe von Medien griffen immerhin rund ein Viertel der Betriebe zurück (27 %). Sonstige Formate (9 %), Qualitäts- und Lernzirkel (9 %) sowie Arbeitsplatzwechsel bzw. Job-Rotation (5 %) spielten im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahmen hingegen eine untergeordnete Rolle. Hinsichtlich der Reihenfolge und den Anteilsabständen haben sich in den letzten Jahren keine deutlicheren Verschiebungen ergeben.

Insbesondere aus Blended-Learning-Formaten – d. h. einer Mischung aus digitalem Lernen und Präsenzveranstaltungen – ergeben sich Potenziale für die betriebliche Weiterbildung, da mit einer stärkeren Beimischung digitaler Formate eine höhere Zeit- und Ortsunabhängigkeit sowie eine leichtere Integrierbarkeit in den Arbeitsalltag einhergeht. Gerade Beschäftigte aus kleineren Betrieben und ländlichen Gegenden (mit großen Distanzen zu den oftmals in städtischen Gebieten ansässigen Anbietern) könnten von einer solchen Entwicklung profitieren. Die Potenziale wurden bisher zumindest noch nicht hinreichend ausgeschöpft. Nicht auszuschließen ist aber, dass Blended-Learning-Formate infolge der Corona-Pandemie einen Schub nach vorne erhalten werden (Falke et al. 2019; Flake et al. 2020a, 2020b; Janssen/Leber 2020; Leifels 2020: 4).

⁵ Im aktuellsten INIFES-Bericht für das Jahr 2019 werden die Betriebsgrößen größer dargestellt, wobei sich folgendes Bild ergibt: bis unter 100 Beschäftigte: 50 %; 100 bis unter 250 Beschäftigte: 94 %; ab 250 Beschäftigte: 99 %.

Im aktuellen INIFES-Bericht wird zudem genauer dargestellt, auf welche Art und Weise weiterbildungsaktive Betriebe ihre Mitarbeiter/innen unterstützt haben. Bezüglich der zeitlichen Unterstützung lässt sich Folgendes festhalten: In 72 % aller weiterbildungsaktiven Betriebe fanden die Weiterbildungsmaßnahmen vollständig während der Arbeitszeit statt, in 22 % der Fälle ist dies zumindest teilweise der Fall gewesen. Nur in 4 % der Betriebe fanden die Weiterbildungen vollständig außerhalb der Arbeitszeit statt. 2 % gaben an, dass sie die zeitliche Organisation von Fall zu Fall unterschiedlich regeln. Mit Blick auf die finanzielle Beteiligung zeigt sich bei den weiterbildungsaktiven Betrieben, dass sie oftmals die direkten Weiterbildungskosten (z. B. für Reisen, Kursgebühren, Lernmaterialien) finanziell übernehmen. So war bei 77 % der Betriebe keine Kostenbeteiligung der Beschäftigten für die Absolvierung der Weiterbildung notwendig. In 15 % der Unternehmen haben die Beschäftigten hingegen vollumfänglich die Kosten der Weiterbildung getragen. Eine Kostenaufteilung zwischen den Betrieben und Beschäftigten gab es in 5 % der Fälle. 3 % der Betriebe haben die finanzielle Kostenbeteiligung fallweise geregelt.

Neben dem Anteil weiterbildender Betriebe wird auch die sog. Weiterbildungsquote der Beschäftigten ausgewiesen. Sie ist ein weiterer wichtiger Indikator für die Einordnung des betrieblichen Weiterbildungsgeschehens und setzt die Anzahl der weitergebildeten Mitarbeiter/innen in Relation zur Anzahl aller Mitarbeiter/innen. Hierbei ist es unwesentlich, ob die Betriebe weiterbildungsaktiv gewesen sind oder nicht. Folglich werden für die Berechnung auch Mitarbeiter/innen von Betrieben berücksichtigt, in denen keine Weiterbildungsförderung stattgefunden hat. Im Jahr 2018 betrug der Anteil der an Weiterbildung partizipierenden Beschäftigten in Bayern 34 %, womit die Quote gegenüber 2014 um einen Prozentpunkt gesunken ist. Durchschnittlich nimmt damit rund ein Drittel der Beschäftigten in bayerischen Betrieben an Weiterbildungsmaßnahmen teil. In längerfristiger Perspektive (seit 2001) hat sich die Weiterbildungsquote aber recht stark erhöht (+15 PP). Bezogen auf das Jahr 2019 lag die Weiterbildungsquote gegenüber dem Bundesgebiet (36 %) zwei Prozentpunkte niedriger, im Vergleich zu Westdeutschland (35 %) beläuft sich die Lücke auf einen Prozentpunkt.

Blickt man auf gruppenspezifische Weiterbildungsquoten, so kann ein sozial ungleich verteilter Zugang zur betrieblichen Weiterbildung festgestellt werden. Dies gilt dabei zumindest auf Basis der Daten des IAB-Betriebspanels weniger für das Geschlecht als vielmehr für das Qualifikationsniveau und Alter der Beschäftigten (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Gruppenspezifische Weiterbildungsquoten in Bayern und (West-)Deutschland, 2019

Angaben beziehen sich bis auf „ab 50-Jährige“ auf das Jahr 2019	insgesamt	Beschäftigte mit...			Männer	Frauen	ab 50-Jährige (2015)
		einfachen Tätigkeiten	Berufsausbildung	(Fach-)Hochschulabschluss			
Bayern	34%	22%	41%	48%	33%	36%	25%
...1 bis 4 Beschäftigte	21%	6%	36%	58%	19%	24%	23%
...5 bis 19 Beschäftigte	31%	13%	40%	69%	29%	32%	22%
...20 bis 99 Beschäftigte	34%	22%	39%	49%	29%	40%	26%
...100 bis 499 Beschäftigte	35%	24%	43%	36%	34%	36%	26%
...ab 500 Beschäftigte	41%	34%	43%	48%	40%	42%	28%
Westdeutschland	35%	21%	44%	49%	33%	38%	27%
Deutschland	36%	22%	44%	50%	34%	39%	27%

Quelle: INIFES (Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie): Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern, repräsentative Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels, verschiedene Jahre.

In Bayern lag die Weiterbildungsquote im Jahr 2019 bei Frauen drei Prozentpunkte höher als bei Männern. Einer Quote von 36 % für Frauen steht eine Quote von 33 % bei Männern gegenüber. Ähnlich hoch fallen die Abstände auch in Westdeutschland und im Bundesgebiet aus.⁶ 2014 haben die Quoten in Bayern mit jeweils 35 % gleichauf gelegen. Ein Grund für die höhere Quote bei Frauen könnte in der Verteilung der Geschlechter auf unterschiedliche

⁶ Zieht man die Daten des Adult Education Surveys (AES) für die gesamte Bundesebene, so stellt sich die Situation hinsichtlich des Merkmals „Geschlecht“ und der betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung anders dar. In diesem Weiterbildungssegment liegt die Partizipation von Frauen (36 %) gemäß dem AES hinter derjenigen von Männern (44 %) zurück. Die Differenz wird dabei etwas kleiner, wenn ausschließlich Erwerbstätige betrachtet werden (Frauen: 48 %; Männer: 53 %) (BMBF 2019). Auf Bundesländerebene liegen keine AES-Daten vor. Die in den AES- und IAB-Erhebungen voneinander abweichenden Ergebnisse sind den unterschiedlichen Grundgesamtheiten, Befragungspersonen und Erhebungsweisen geschuldet. Während das Weiterbildungsverhalten im IAB-Betriebspanel auf der betrieblichen Ebene erhoben wird, ist der AES eine Bevölkerungsbefragung zur Erfassung des Weiterbildungsverhaltens auf der individuellen Ebene.

Branchen mit einer wiederum unterschiedlichen Weiterbildungsneigung liegen. So arbeiten z. B. überproportional viele Frauen im vergleichsweise als sehr weiterbildungsaffin geltenden Gesundheits- und Sozialwesen (Frei et al. 2018: 54-55). Demgegenüber gibt es Branchen, in denen unter den Beschäftigten ein Männerüberhang besteht, woraus sich wiederum eine höhere Weiterbildungsquote für Männer ergeben kann, aber nicht muss.

Deutlich weiter auseinander liegen die Weiterbildungsquoten bei Beschäftigten verschiedener Qualifikationsgruppen. Korrespondierend zum sog. „Matthäus-Prinzip der Weiterbildung“ („Denn wer da hat, dem wird gegeben“) partizipieren Beschäftigte mit (Fach-)Hochschulabschluss (48 %) deutlich stärker an Weiterbildung als Beschäftigte mit einer Berufsausbildung (41 %) sowie Beschäftigte, die einfache Tätigkeiten ausüben (22 %). Gegenüber 2014 hat sich die Schere zwar etwas geschlossen, da die Quote bei Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten mit einem Plus von fünf Prozentpunkten stärker gestiegen als bei den anderen beiden Qualifikationsgruppen. Nichtsdestotrotz fallen die Abstände aber nach wie vor sehr hoch aus. Die qualifikationsspezifischen Weiterbildungsquoten liegen in Bayern etwa auf einem vergleichbaren Niveau wie in (West-)Deutschland. Rekuriert man auf die Betriebsgröße, dann zeigt sich, dass das Matthäus-Prinzip der Weiterbildung in kleineren Betrieben schwerer wiegt als in größeren Betrieben. Anders ausgedrückt: Je kleiner der Betrieb ist, desto niedriger ist die Weiterbildungsquote von Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten.

Ein weiteres relevantes Merkmal ist das Alter der Beschäftigten. Hierfür kann lediglich auf Daten für das Jahr 2015 zurückgegriffen werden, da das Alter in den aktuelleren Berichten nicht mehr ausführlich aufgegriffen worden ist. 2015 waren in den bayerischen Betrieben laut Daten des IAB-Betriebspanels knapp ein Drittel der Beschäftigten mindestens 50 Jahre alt. Der Anteil hat sich aufgrund des demografischen Wandels über die Jahre hinweg kontinuierlich erhöht. Korrespondierend zum Bedeutungszuwachs älterer Beschäftigter hat sich deren Weiterbildungsquote in den vergangenen Jahren leicht erhöht. Im Jahr 2015 lag die altersspezifische Quote bei 25 %, im Jahr 2011 bezifferte sie sich auf 21 %. Dementsprechend ist sie zwischen 2011 und 2015 um vier Prozentpunkte gestiegen. Allerdings fällt die Weiterbildungsquote der Älteren nach wie vor deutlich niedriger aus als bei jüngeren Beschäftigtengruppen. Die Betriebsgröße scheint zudem zumindest einen moderaten Einfluss auf die Weiterbildungsquote älterer Beschäftigter auszuüben: Sie steigt – mit Ausnahme von Betrieben mit fünf bis 19 Beschäftigten – in (sehr) kleinen Schritten mit der Betriebsgröße an.

Für die Erklärung gruppenspezifischer Partizipationsunterschiede werden sowohl individuelle als auch betriebliche Faktoren angeführt (z. B. Bellmann/Leber 2017: 96; Bellmann et al. 2013: 314-316; Damary et al. 2013; Neubäumer 2008). Aus Perspektive der Beschäftigten sind motivationale und kognitive Faktoren wie z. B. karrierebasierte und finanzielle Anreize zur Weiterbildungsbeteiligung, Lernfähigkeit bzw. -hemmung sowie Lernmotivation bzw. -sättigung relevant. Aus betrieblicher Sicht ist das mit der Weiterbildung zusammenhängende Auszahlungskalkül bedeutsam. Sowohl bei älteren als auch bei geringqualifizierten Beschäftigten fallen die mit den Weiterbildungsinvestitionen verbundenen Unsicherheiten größer aus als bei den relevanten Vergleichsgruppen. So ist eine vollständige Investitionsamortisation bei jüngeren eher zu erwarten als bei älteren Arbeitnehmern/innen. Hierbei spielt vor allem der Zeithorizont der mehr oder weniger für die Zukunft kalkulierbaren Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten eine wichtige Rolle, welcher im Falle älterer Beschäftigter z. B. aufgrund einer bevorstehenden Verrentung eher kurz ausfällt. Eine ähnliche Logik greift auch bezüglich des Qualifikationsniveaus. Mit Weiterbildung erzielbare Produktivitätsschübe werden aufgrund der unterschiedlichen „Trainability“ eher bei hoch- und weniger bei geringqualifizierten Beschäftigten vermutet. Des Weiteren fallen die betrieblichen Implementations- (bei interner Durchführung) oder Suchkosten (bei externer Durchführung) für gruppenbedarfsgerechte Qualifizierungsangebote vergleichsweise hoch aus, wobei dies weniger Hochqualifizierte als vielmehr Geringqualifizierte negativ betrifft (Käpplinger et al. 2013). Trotz dieser vielfältigen Hemmfaktoren kann vermutet werden, dass sich Betriebe den bisher weniger an Weiterbildung partizipierenden Beschäftigtengruppen umso stärker zuwenden (müssen), je größer die Fachkräfteengpässe werden. Durch diesen Druck könnten auch die bisher kaum verbreiteten bzw. genutzten Aufstiegs- und Nachqualifizierungen (INIFES 2018: 26) zukünftig womöglich an Relevanz gewinnen.

Laut Forschungsergebnissen können sowohl formal zertifizierte Nach- und Aufstiegsweiterbildungen als auch non-formale (und ggf. bescheinigte) Anpassungsweiterbildungen mit positiven Wirkungseffekten für Beschäftigte (und Arbeitgeber) einhergehen. Während formal-zertifizierte und allgemein anerkannte Weiterbildungen die Position von Beschäftigten auf dem externen Arbeitsmarkt stärken können, haben non-formale (und bestenfalls bescheinigte) Weiterbildungen zuvorderst positive Effekte hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit und der Position von Beschäftigten auf dem internen Arbeitsmarkt (Ebner/Ehlert 2018; Hall 2014; Müller/Wenzelmann 2018). Werden in non-formalen Weiterbildungen betriebs- und branchenübergreifende Inhalte vermittelt und aussagekräftig bescheinigt, so dürften sich hieraus auch positive Effekte für die Mobilität auf dem externen Arbeitsmarkt ergeben.

Im Kontext der voranschreitenden Digitalisierung und Automatisierung attestiert die gegenwärtige Forschung der Weiterbildung eine weiterhin stark wachsende Bedeutung. Studien des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) haben die möglichen Konsequenzen des technologischen Strukturwandels für den Arbeitsmarkt anhand des sog. „Substituierbarkeitspotenzials“ abgeschätzt.⁷ Ein Kernergebnis lautet, dass – bezogen auf das Jahr 2016 – rund ein Viertel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Bayern Berufe ausüben, in denen potenziell mindestens 70 % der berufstypischen Kerntätigkeiten von neuen Technologien ersetzt (bzw. „substituiert“) werden könnten (Deutschland: 25,2 %; Bayern: 26,3 %). Das Ersetzbarkeitsrisiko ist dabei stark von der Branche, dem Berufssegment und dem Anforderungsniveau der ausgeübten Tätigkeiten abhängig. So obliegen Fertigungsberufe und fertigungstechnische Berufe einem überdurchschnittlichen und soziale, kulturelle, bildungs- und gesundheitsbezogene Dienstleistungsberufe einem unterdurchschnittlichen Risiko. Ferner fällt die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes durch voranschreitende Digitalisierung und Automatisierung für Beschäftigte in einfachen Tätigkeiten (Anforderungsniveau: „Helfer/innen“) deutlich höher aus als für Facharbeiter/innen, Spezialisten/innen und Experten/innen. Vor allem bei den beiden zuletzt genannten Anforderungsniveaus gilt das Risiko als eher gering. Da Fachkräfte die quantitativ größte Gruppe unter den Beschäftigten darstellen, ist das Substituierbarkeitspotenzial bei ihnen nicht zu unterschätzen (hierzu z. B. Dengler 2019; Dengler/Matthes 2018; Dengler et al. 2018; Eigenhüller et al. 2018).

Für die Anpassung an den Wandel kommt der Weiterbildung eine elementare Rolle zu: „Weitgehend unumstritten ist, dass die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt zu Tätigkeitsveränderungen in zahlreichen Sektoren führen wird und in einigen Sektoren bereits geführt hat. [...] Insgesamt führt die Digitalisierung der Arbeitswelt also zu einem erhöhten Weiterbildungsbedarf für informelle und formelle Qualifikationen“ (Düll et al. 2016: 134). „Bei sich ändernden und erhöhenden Anforderungen wird nach der Erstausbildung die Weiterbildung entscheidend werden, um Kompetenzen laufend weiterzuentwickeln“ (Weber 2017: 372). Da der Einzug von Digitalisierungs- und Automatisierungsanwendungen auch neue oder veränderte Formen der und Anforderungen an die Arbeits- und Wertschöpfungsorganisation mit sich bringt, geht es bei den Weiterbildungen nicht nur um die Vermittlung von technischem (IT-)Wissen, sondern z. B. auch um konzeptionelle, kreative, problemlösungsbezogene und kommunikative Kompetenzen. Eine Studie des IAB kommt zu dem Ergebnis, dass Beschäftigte, deren Tätigkeiten in größerem Umfang durch Technologien ersetzbar sind, seltener an Weiterbildung partizipieren (Heß et al. 2019). Anstrengungen zu einer erhöhten Weiterbildungsbeteiligung sollten folglich vor allem bei Berufsgruppen unternommen werden, bei denen die Kerntätigkeiten einem vergleichsweise starken Wandel unterliegen. Auf der Betriebsebene wurde mehrfach herausgestellt, dass zwischen dem Digitalisierungsgrad und dem Weiterbildungsengagement ein positiver Zusammenhang besteht. Demnach gehen betriebliche Investitionen in Digitalisierung und in Weiterbildung oftmals Hand in Hand (BIBB 2019; Gehrke et al. 2019: 106-109; Janssen et al. 2018; Seyda et al. 2018). Gemäß den Auswertungen des IAB-Betriebspanels für das Jahr 2016 greift dieser Zusammenhang auch für die bayerische Betriebslandschaft (INIFES 2017). Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass zwischen investitionsabstinenten und -aktiven Betrieben eine Kluft entstehen könnte. Gerade bisher zurückhaltende Betriebe gilt es zukünftig stärker zu mobilisieren, damit deren Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleibt und dort vorhandene Beschäftigung gesichert wird.

Da es sich bei den Förderaktionen 4.1 und 4.3 – im Unterschied zu sog. Gutscheinmodellen – um eine trägerbasierte Weiterbildungsförderung handelt, lohnt es sich abschließend noch kurz auf die sog. Potenzialausschöpfung der Weiterbildung zu blicken. Dieser Indikator ist Bestandteil des „Weiterbildungsatlas“, der vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung entwickelt worden ist (DIE/Bertelsmann Stiftung 2018) und erfasst, inwiefern es den Bundesländern und einzelnen Kreise gelingt, ihre strukturellen Voraussetzungen für die Umsetzung von Weiterbildung zu nutzen. Hierbei werden Unterschiede wirtschafts- und sozialstruktureller Gegebenheiten sowie Differenzen in den Weiterbildungsangebotsstrukturen auf verschiedenen regionalen Ebenen berücksichtigt. In Bayern lag der Indikatorwert 2015 bei 99,8, wonach die erwartete Weiterbildungsleistung (=100) annähernd erfüllt werden konnte. Die Spitzenplätze belegten Baden-Württemberg (119,7 %) und Rheinland-Pfalz (117,3 %). Bei der Potenzialausschöpfung bestehen nennenswerte Unterschiede zwischen den Kreisen. Über den Erwartungen liegt die Potenzialausschöpfung z. B. in Neumarkt in der Oberpfalz (169,8 %), Wunsiedel im Fichtelgebirge (167,7 %) und Traunstein (167,3 %), dagegen bleiben etwa Schwabach (19,8 %), Lindau (Bodensee) (23,3 %) und Dillingen an der Donau (46,4 %) deutlich unterhalb der Möglichkeiten.

⁷ Für die Berechnungen wird auf Kerntätigkeiten der Berufe von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten rekuriert und danach geschaut, inwiefern diese bereits gegenwärtig von modernen Technologien übernommen werden könnten (Dengler/Matthes 2018). Zu den hierbei relevanten Technologien zählen z. B. die mobile und kollaborative Robotik, die künstliche Intelligenz, der 3D-Druck sowie digitale Assistenz-Anwendungen der virtuellen Realität. Der Indikator wurde für die Jahre 2013 und 2016 sowohl auf der Bundes- als auch auf der Landesebene ermittelt. Berücksichtigt wurden dabei ausschließlich die technischen Möglichkeiten. Wirtschaftliche, ethische und rechtlich-regulative Aspekte wurden dagegen außen vorgelassen, sind aber in diesem Kontext ebenfalls sehr bedeutsame Einflussfaktoren.

5. Umsetzungsstand der Förderung

Anhand der ESF-Monitoringdaten kann der Umsetzungsstand einer Förderung nachvollzogen werden. Zum einen lässt sich der Status quo des Abflusses der finanziellen Mittel überblicken (Abschnitt 5.1), zum anderen geht aus ihnen die Zahl der partizipierenden Teilnehmenden (und Unternehmen) sowie die im Anschluss an die Förderung erzielten Ergebnisse hervor (Abschnitt 5.3). Ferner interessiert mit Blick auf die bisherige Umsetzung auch, welche Arten von Qualifizierungen an welchen Durchführungsorten mit den ESF-Mitteln bisher angeboten worden sind (Abschnitt 5.2). Zum Zeitpunkt der Berichtserstellung war die Förderung in zeitlicher Hinsicht zwar bereits recht weit fortgeschritten, sie befand sich aber noch in der laufenden Umsetzungsphase. Folglich handelt es sich in diesem Kapitel um eine vorläufige (und nicht um eine abschließende) Darstellung.

5.1 Inputs und Ressourcen: Bewilligte und ausgezahlte ESF-Fördermittel

Tabelle 3 gibt – zum Stand des 16.11.2020 – einen Überblick über die bisher bewilligten und ausgezahlten Mittel in den Förderaktionen 4.1 und 4.3. Die dort abgetragenen Finanzflüsse beziehen sich auf insgesamt 118 Qualifizierungsprojekte, die zum Stand Mitte November 2020 von 33 verschiedenen Zuwendungsempfängern bereits final durchgeführt worden sind (n=102) oder noch laufen (n=16). Nachdem die Förderung effektiv im Jahr 2015 angegangen ist und im Jahr 2016 gemäß den umgesetzten Projekten und Finanzflüssen ihren vorläufigen Höhepunkt erreicht hatte, verläuft das Fördergeschehen seit 2017 in relativ stabilen Bahnen. Eine Mobilisierung neuer Träger, die der Anzahl der Projekte einen erneuten Schub verleihen könnte, lässt sich seit 2017 kaum mehr beobachten.

Tabelle 3: Bewilligte und ausgezahlte Mittel in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 (in Euro)

Angaben in 1.000	2015	2016	2017	2018	2019	2020	insgesamt
Bewilligte Mittel							
ESF-Mittel	2.910,6	579,3	1.066,4	985,1	1.098,5	260,5	6.900,4
Eigenmittel der Zuwendungsempfänger	441,6	482,3	192,9	206,5	251,2	40,2	1.614,7
Leistungen privater Dritter	2.781,3	153,1	963,9	378,7	214,4	15,5	4.507,0
insgesamt	6.133,5	1.214,7	2.223,2	1.570,3	1.564,1	316,2	13.022,1
Anteil ESF-Mittel	47,5%	47,7%	48,0%	62,7%	70,2%	82,4%	53,0%
Anzahl der bewilligten Projekte (gemäß Bewilligungsstart)	41	19	17	16	18	7	118
Ausgezahlte Mittel							
ESF-Mittel	2.486,2	516,9	902,6	581,3	311,6	0,0	4.798,6
Eigenmittel der Zuwendungsempfänger	400,2	147,8	189,2	176,9	81,3	0,0	995,4
Leistungen privater Dritter	4.293,7	724,6	1.415,0	589,3	91,0	0,0	7.113,5
insgesamt	7.180,1	1.389,2	2.506,8	1.347,5	484,0	0,0	12.907,6
Anteil ESF-Mittel	34,6%	37,2%	36,0%	43,1%	64,4%	-	37,2%
Anzahl der bewilligten Projekte (gemäß Bewilligungsstart)	41	19	17	16	18	7	118

Quelle: ESF-Monitoring-System: ESF-Bavaria Report 105 (Stand: 16.11.2020). Hinweis: Die Daten für den Bewilligungszeitraum 2015 bis 2020 betreffen alle Projekte, die im Monitoring mit dem Status „bewilligt“, „Gesamtverwendungsnachweis“ (GVN) oder „abgeschlossen“ vermerkt gewesen sind. Grundlage für die jährliche Erfassung ist jeweils der Bewilligungsstart der Projekte.

Für den Zeitraum zwischen 2015 bis 2020 belaufen sich die bewilligten Mittel in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 insgesamt auf annähernd 13,02 Mio. Euro. Davon stammen etwa 6,90 Mio. Euro bzw. rund die Hälfte aus der ESF-Förderung (Anteil: 53,0 %), der Rest ist auf Eigenmittel der Zuwendungsempfänger und insbesondere Eigenleistungen privater Dritter – hier v. a. Unternehmen und/oder Erwerbstätige – zurückzuführen. Die Summe der bewilligten Mittel war zu Beginn der Förderung im Jahr 2015 sehr hoch, in den Jahren danach fiel sie jeweils aufgrund einer geringen Anzahl neu bewilligter Projekte deutlich niedriger aus. Für die Gesamtmittel ergibt sich ein ähnlicher Verlauf. Bricht man die bewilligten ESF-Mittel auf die betreffenden 118 Projekte des betrachteten Zeitraums herunter, so wurden je Projekt knapp 58.500 Euro an Fördergeldern zur Verfügung gestellt. Bezogen auf die Gesamtmittel beträgt der Wert rund 110.400 Euro. Eine vergleichbare Rechnung lässt sich auch „pro Kopf“, d. h. bezogen auf jede/n bis 2020 ausgetretene/n Teilnehmende/n (n=3.880), anstellen. Für die bewilligten ESF-Mittel ergibt sich ein Wert in Höhe von 1.780 Euro, hinsichtlich der bewilligten Gesamtmittel errechnet sich ein Wert in Höhe von 3.360 Euro.

Die ausgezahlten Mittel beziffern sich bis 2020 insgesamt auf fast 12,91 Mio. Euro. Rund 4,80 Mio. Euro bzw. 37,2 % stammen davon aus ESF-Mitteln, womit der Anteil der ESF-Mittel bei den ausgezahlten Mitteln (noch) deutlich niedriger ausfällt als bei den bewilligten Mitteln. Der Grund für die Differenz der „ausgezählten“ zu den „gebundenen“ ESF-Mitteln liegt im Erstattungsprinzip. Eine Auszahlung der ESF-Mittel an die Projektträger erfolgt dabei erst nach Vorlage und Prüfung der gezahlten Ausgaben des Projektträgers bzw. der angewendeten Pauschalen. Zudem fallen die ausgezahlten Gesamtmittel zwischen 2015 und 2017 höher aus als die bewilligten Mittel, was an den deutlich höheren tatsächlichen Beiträgen der Unternehmen und/oder Erwerbstätigen liegt. Analog zu den bewilligten Mitteln fiel die Summe der ausgezahlten ESF-Fördergelder im Jahr 2015 am höchsten aus, in den Jahren danach lag sie wegen weniger neu bewilligter Qualifizierungsangebote deutlich niedriger. Werden die ausgezahlten ESF-Mittel in Relation zu den 118 bewilligten Projekten gesetzt, so wurden pro Projekt rund 40.700 Euro an Fördergeldern und etwa 109.400 Euro an Gesamtmitteln verausgabt. Die „Pro-Kopf-Werte“ belaufen sich auf 1.240 Euro für die ausgezahlten ESF-Mittel und auf 3.330 Euro für die ausgezahlten Gesamtgelder.

Im Rahmen der Fallstudieninterviews, die im Jahr 2017 durchgeführt wurden, griffen drei von vier Projektleitungen die Verzögerungen der Auszahlungen von ESF-Fördermitteln auf. Die betreffenden Zuwendungsempfänger mussten für einen recht langen Zeitraum in „Vorleistung“ gehen. In einem Fall betrug die Überbrückungszeit nach Angabe eines Gesprächspartners bis zu neun Monate. Da der betreffende Fall durch einen vergleichsweise großen Zuwendungsempfänger repräsentiert gewesen ist, war die Überbrückung von „zum Teil sechsstelligen Beträgen“ ressourcenseitig zwar „grenzwertig“, aber noch realisierbar. Für viele kleinere Weiterbildungsanbieter wäre dies jedoch schlichtweg kaum möglich. Es wurde generell angemerkt, dass der Wechsel zwischen der alten und derzeit laufenden Förderperiode „nicht optimal gelungen“ sei. Die Planungssicherheit der Projektangebote wurde teilweise negativ berührt, da die tatsächlichen Zuwendungsbescheide und Mittelauszahlungen erst spät erfolgt seien. Obwohl das grundsätzliche Verfahren zur finanziellen Abwicklung inzwischen gut funktioniere und klar kommuniziert sei, sprachen sich die interviewten Projektleitungen mehr oder weniger einheitlich dafür aus, die Aufwände zu reduzieren und Zeitdiskrepanzen zu verkürzen. Eine interviewte Person sagte in diesem Kontext, dass die Zyklen „sehr lang und so auch aus der freien Wirtschaft und anderen Projekten nicht bekannt“ seien. „Der steigende Verwaltungsaufwand“ entspreche zudem „nicht dem allgemeinen Trend verschlankter Aufwände und Prozesse.“ Aus den geschilderten Rahmenbedingungen ergeben sich ggf. insbesondere für kleinere sowie wenig oder gar nicht ESF-erprobte Weiterbildungsanbieter größere Hürden für ein erstmaliges oder kontinuierliches Engagement in der ESF-Förderung.

5.2 Maßnahmen und Aktivitäten: Projektangebote der Träger

Durch eine ergänzende Sichtung der Projektanträge, die generell von den Zuwendungsempfängern für die Beantragung von ESF-Mitteln zwecks Beschreibung der Inhalte, Nutzenaspekte und Ziele zu stellen sind, lässt sich der „Wesenskern“ einer Förderung identifizieren. Insbesondere bei zu erwartender Heterogenität der Projekte ist diese Methode wichtig, um die Förderpraxis hinsichtlich wichtiger Dimensionen überblicken zu können. Nachfolgend wird auf Basis der Informationen aus den ESF-Monitoringdaten und der Projektantragsanalyse eine qualitativ-inhaltliche Übersicht über die umgesetzten Maßnahmen und Aktivitäten der Projektträger gegeben. Wie zuvor sind hierfür alle zwischen 2015 und 2020 bewilligten Qualifizierungsangebote (n=118) maßgeblich gewesen, die sich auf 33 verschiedene Zuwendungsempfänger aufteilen.

Blickt man auf den Trägertyp, so wurden etwa vier von zehn Projekte von klassischen Weiterbildungsträgern umgesetzt (n=47), deren Spezialisierung in der Durchführung von thematischen Qualifizierungen liegt. Einige wenige Projekte wurden auch von nicht-klassischen Weiterbildungsträgern durchgeführt (n=9). Sie richten ihren Fokus

oftmals eher auf Unternehmensberatung und Coaching, haben aber auch thematische Weiterbildungen in ihrem Portfolio. Hinter rund einem Viertel aller Qualifizierungsprojekte standen Kammern oder Kreishandwerkerschaften (n=30). Sie bieten vorrangig handwerklich-technische Weiterbildungen an. Privatwirtschaftliche Unternehmen setzten fast jedes siebte ESF-geförderte Qualifizierung um (n=18). Daneben wurden einige Projekte von Verbänden, Vereinen oder Netzwerken (n=11) sowie von Volkshochschulen (n=3) durchgeführt. Bei fast der Hälfte der Qualifizierungen handelte es sich um mehrfach umgesetzte Projekte an verschiedenen Standorten (n=56), worunter vor allem IHK-zertifizierte Weiterbildungen fallen. Bei einer nur einmaligen Zählung inhaltlich deckungsgleicher Projekte wurden im betrachteten Zeitraum insgesamt 77 Qualifizierungsprojekte mit unterschiedlichen Themen und Inhalten gefördert. Hierunter befanden sich wiederum auch einige Nachfolge- bzw. Anschlussprojekte (n=15), die zwar thematische Ähnlichkeiten zueinander aufwiesen, aber jeweils unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte behandelten. Trotz der relativ ausgeprägten Diversität beteiligter Zuwendungsempfänger hat die Förderung Optimierungsbedarf hinsichtlich einer stärkeren Mobilisierung von interessierten Trägern.

Bei einem Blick auf die Durchführungsorte der bewilligten ESF-geförderten Qualifizierungsangebote zwischen 2015 und 2020 kann eine recht starke Fokussierung auf städtische Gebiete festgestellt werden. So entfallen über die Hälfte der Angebote auf nur fünf Städte. Angeführt wird die Rangfolge von Bad Kissingen (n=20), mit größerem Abstand folgen München (n=15), Würzburg (n=12), Bayreuth und Regensburg (jeweils n=8). Infolge der starken Vertretung der beiden Städte Bad Kissingen und Würzburg führt Unterfranken (n=36) das Ranking unter den sieben bayerischen Regierungsbezirken an. Es folgen eng beieinander liegend Oberbayern (n=27) und Oberfranken (n=23). Die Oberpfalz (n=14) und Niederbayern (n=10) belegen Rang vier und fünf. In Schwaben (n=6) und Mittelfranken (n=2) wurden bis einschließlich 2020 dagegen kaum ESF-geförderte Qualifizierungsangebote umgesetzt. Da die Teilnahmeschwellen für Interessierte aus weiter entfernten, ländlicheren Wohn- oder Arbeitsorten vergleichsweise hoch sein dürften, sollten zukünftig stärkere Anstrengungen für eine flächendeckendere Umsetzung der Förderung unternommen werden. Eine Herausforderung liegt dabei vor allem in der Mobilisierung von Trägern aus ländlicheren Gebieten und kleinerer Größe.

Die thematischen Schwerpunktsetzungen decken eine relativ große Bandbreite ab. In knapp einem Viertel der Projekte standen Themen rund um die Personalentwicklung und -führung im Vordergrund (n=27). Auch betriebs- bzw. arbeitsorganisatorische Themen standen relativ häufig im Zentrum der Qualifizierungen (n=18). Hierunter fallen z. B. Projekt-, Innovations-, Gesundheits- oder Demografiemanagement. Themen aus dem Bereich Gesundheit und Soziales wurden ebenfalls in einigen Qualifizierungsprojekten aufgegriffen (n=16), wobei es sich häufig um IHK-zertifizierte Angebote handelte (z. B. „Fachwirt/in im Gesundheits- und Sozialwesen“ oder „Praxismanager/in“). Dies gilt auch für handwerkliche (n=14) oder elektrotechnische (n=11) Weiterbildungen, welche zusammengenommen den Kern von rund einem Fünftel aller Qualifizierungsangebote ausmachten. Auch Weiterbildungen zu IT-, Software- oder Digitalisierungsthemen wurden gefördert (n=15). Hier waren z. B. Netzwerkadministration, Robotik und Sensorik oder Computer Aided Design (CAD) vordergründig. Betriebswirtschaftliche Themen wie z. B. Vertrieb, Marketing oder Buchhaltung waren zentral für jedes elfte Projekt (n=12). Nur vereinzelt wurden Weiterbildungen gefördert, die das Gastgewerbe (n=3) oder das Energiemanagement betrafen (n=2).

Die zuvor ausgewiesenen Schwerpunkte haben keinen ausschließlichen Charakter. Vielmehr wurden in den geförderten Qualifizierungsprojekten oftmals unterschiedliche Themenbereiche miteinander verknüpft. So wurden z. B. in Weiterbildungen zur Personalentwicklung und -führung, zur Betriebs- bzw. Arbeitsorganisation oder zu IT-, Software- oder Digitalisierungsthemen auch klassische betriebswirtschaftliche Themen aufgegriffen (und vice versa). Dementsprechend hatten viele Angebote einen interdisziplinären Charakter.

Des Weiteren ergibt sich aus dem thematischen Profil der Qualifizierungsprojekte, dass vielerlei Anpassungsbedürfnisse von Erwerbstätigen und Unternehmen aufgegriffen worden sind. Zu den wichtigsten zählten dabei die Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsplätzen, die Erhöhung bzw. der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit sowie die Gestaltung des technologisch-digitalen und demografischen Wandels. Die Anpassung an den Klimawandel bzw. die ökologische Nachhaltigkeit wurde dagegen kaum aufgegriffen.

In etwas mehr als der Hälfte der Fälle bestand das übergeordnete Qualifizierungsziel in der Vermittlung individueller bzw. tätigkeitsbezogener Inhalte (n=63). In manchen Projekten stand die Vermittlung organisationsgestalterischer Inhalte bzw. Kompetenzen im Vordergrund (n=13). Dies betrifft Qualifizierungen, in denen die Teilnehmenden z. B. für die Umsetzung von organisatorischen Veränderungsmaßnahmen oder die Implementation von Managementsystemen vorbereitet werden sollen. In rund einem Drittel der Fälle war das Qualifizierungsziel gemischter Natur (n=42), d. h. individuelle bzw. tätigkeitsbezogene und organisationsgestalterische Kompetenzen besaßen einen in

etwa gleich hohen Stellenwert. Die qualifikatorische Ausrichtung der Projekte korrespondiert damit recht gut mit den thematischen Schwerpunktsetzungen sowie dem häufig interdisziplinären Charakter.

Betrachtet man die Zielgruppen, dann sollten mit den Weiterbildungsangeboten offensichtlich eher höher qualifizierte Erwerbstätige angesprochen werden. Rund ein Viertel der Projekte richtete sich explizit an Führungs- und Personalverantwortliche (n=29). Oftmals war in diesem Kontext auch von „Entscheidungsträgern/innen“ die Rede. Mittlere Angestellte und Fachkräfte wurden in knapp der Hälfte der Projekte adressiert (n=54). In rund drei von zehn Fällen eignete sich das Angebot sowohl für Führungs- und Personalverantwortliche als auch für mittlere Angestellte und Fachkräfte (n=35). Geringqualifizierte zählten dagegen mehr oder weniger gar nicht zum Adressatenkreis der geförderten Weiterbildungen. Insgesamt verwundert die Verteilung nicht, wenn man die thematisch-inhaltlichen Schwerpunkte sowie die Qualifizierungsziele der geförderten Weiterbildungen berücksichtigt.

Die Angaben zum Zeitumfang deuten darauf hin, dass sich die Qualifizierungsangebote durch einen durchschnittlich (sehr) hohen Zeitumfang ausgezeichnet haben. Die Mindestdauer in Höhe von 50 Unterrichtseinheiten bzw. 37,5 Stunden wurde bei jedem Projekt recht weit übertroffen, wovon z. B. die Untergrenze aller 118 betrachteten Weiterbildungen zeugt. Sie liegt bei 50 Stunden. Etwa ein Fünftel der Qualifizierungen umfasste bis zu 99 Stunden (n=25). Rund vier von zehn Projekte wurden für einen Zeitumfang zwischen 100 und 199 Stunden konzipiert (n=47). In nahezu gleicher Zahl bzw. Häufigkeit wurden Weiterbildungen gefördert, deren Zeitrahmen mindestens 200 Stunden umfasste. Der (sehr) hohe Zeitumfang ist ambivalent zu sehen: Einerseits dürfte er dem Nutzen und der Wirksamkeit der Weiterbildungen für die beteiligten Erwerbstätigen (und mitarbeiterentsendenden Unternehmen) zuträglich sein, andererseits könnte er jedoch insbesondere für Beschäftigtengruppen aus kleineren Betrieben aufgrund deren eingeschränkter zeitlicher Freiräume zur Abstellung von Personal auch eine nicht zu unterschätzende Beteiligungshürde darstellen. Zur Ausstellung von Zertifikaten oder Bescheinigungen waren in den Projektanträgen zwar nicht durchgängig Angaben zu finden, es ist aber davon auszugehen, dass die Weiterbildungen für die Teilnehmenden eine Signalwirkung für den externen und internen Arbeitsmarkt entfalten können. Erstens müssen die Träger grundlegende Qualitätskriterien erfüllen, damit ihre Angebote im Rahmen des ESF gefördert werden können. Zweitens handelt es sich im Rahmen der Förderung nicht selten um IHK-zertifizierte Weiterbildungen. Drittens deutet der Zeitumfang auf einen relativ hohen Anspruch der Weiterbildungen hin. Zu guter Letzt wird in den Förderhinweisen mindestens die Ausstellung einer Teilnahmebescheinigung verlangt.

Die Projekte, die im Zentrum der vier vom ISG im Jahr 2017 durchgeführten Fallstudien gestanden haben, sind in dieser Gesamtschau enthalten. Zwei der Angebote lassen sich dem inhaltlichen Weiterbildungsschwerpunkt „Personalentwicklung und -führung“ zuordnen, wobei beide Projekte betriebswirtschaftliche Komponenten hatten und eines der beiden Projekte einen spezifischen Bezug zur Gestaltung des demografischen Wandels aufwies. Das dritte Qualifizierungsangebot fällt in den Themenbereich „Betriebs- bzw. Arbeitsorganisation“. Hier standen vor allem Aspekte des „Innovationsmanagements“ im Vordergrund, wobei auch eng angrenzende Inhalte zur „Personalentwicklung- bzw. -führung“ vermittelt werden sollten. Das vierte Projekt lässt sich dem Themenfeld „Gesundheit und Soziales“ zuordnen, wobei fachliche Inhalte zur Pflege von Menschen im letzten Lebensabschnitt (sog. Palliativpflege) zentral gewesen sind. Bei drei der vier Fallstudienobjekte handelte es sich um Weiterbildungsprojekte, die sowohl individuelle als auch organisationsgestalterische Qualifizierungsziele verfolgt haben. Lediglich die Qualifizierung im Bereich der Pflege zielte überwiegend auf die fachbezogene Stärkung von individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten. Alle Zuwendungsempfänger hatten ESF-Erfahrung und hatten demnach bereits in der Vergangenheit Weiterbildungen mit ESF-Förderung angeboten. Nachfolgend werden die vier Fälle näher beschrieben.

Fallstudienobjekt 1: Der Bedarf zur Qualifizierung zum Thema Personalentwicklung und -führung kristallisierte sich gemäß der interviewten Projektleitung anhand der jahrelangen Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Firmenkunden im Weiterbildungsbereich heraus. Die Themen „Führung“ und „Kommunikation“ hätten stets einen hohen Anklang bei Beschäftigten und Unternehmen gefunden. Zudem seien die Unternehmen häufig an der „Stärkung der Vertriebskompetenz“ interessiert gewesen. Dies gab den Anstoß, die drei Felder in einem Qualifizierungsangebot zu vereinen. Dieses sei das erste ESF-geförderte Programm, das in der Region in einer derartigen Größenordnung und Teilnehmendenzahl umgesetzt werden konnte. Die Qualifizierung adressierte vor allem „Entscheidungsträger/innen“ aus produzierenden Unternehmen. Die interviewte Person nannte hierbei Geschäftsführer/innen, Inhaber/innen und Personalleiter/innen. Häufig wurde beobachtet, dass im Anschluss an die Teilnahme der obersten Ebene weitere Mitarbeiter/innen aus dem mittleren Management desselben Unternehmens in die Weiterbildung entsendet worden seien. Angesprochen auf den niedrigen Frauenanteil an allen Teilnehmenden erwähnte die Projektleitung, dass (angehende) Führungskräfte in der Region und in KMU sowie in produzierenden Unternehmen „leider“ größtenteils männlichen Geschlechts seien. Für die Akquise der Teilnehmenden griff man größtenteils auf

den bestehenden E-Mail-Verteiler zurück, mit welchem ein „großer Kundenstamm“ angeschrieben werden konnte. Obgleich nach Auskunft der Projektleitung verstärkt versucht worden sei, mit Unternehmen in Kontakt zu kommen, die nicht zum etablierten „Kundenklientel“ gehörten, wurden vorrangig bekannte Unternehmen zur Teilnahme an der Qualifizierung gewonnen. Anspruch des Projekts sei es, bei allen Teilnehmenden ein „Methodenrepertoire zu verankern“ und das entsprechende „Wissen nicht nur in der Theorie zu schulen, sondern auch im Unternehmen umzusetzen“. Die Rückmeldungen zeigten auch, dass die Weiterbildungsinhalte in den Unternehmen häufig „eins zu eins umgesetzt werden“. Beteiligten KMU habe die Qualifizierung nach Auskunft des Gesprächspartners sogar „einen Wettbewerbsvorteil gebracht“. Generell sei der ESF für Unternehmen im Bereich der Weiterbildung ein „Türöffner“, um Mitarbeiter/innen zu fachspezifischen Themen „gut und professionell schulen zu lassen“. Nach Meinung der interviewten Person seien vor allem „Weiterbildungen für angehende Führungskräfte vernachlässigt“ worden. Hier habe der ESF „offene Türen ingerannt“.

Fallstudienobjekt 2: Bei der Weiterbildung im Bereich Betriebs- bzw. Arbeitsorganisation ging es maßgeblich darum, die innerbetriebliche Einführung und Anwendung von Innovationen oder Techniken anhand der Vermittlung von geeigneten Verfahren und Methoden zu systematisieren und die Kommunikationsabläufe zwischen den unterschiedlichen an Innovationen beteiligten Stellen und Funktionen zu optimieren. Überdies wurden aktuelle Techniken und Technologien vorgestellt, die für die beteiligten Beschäftigten bzw. Unternehmen relevant sein könnten. Dabei ging es nach Auskunft der interviewten Projektleitung „nicht ausschließlich um individuelles Lernen, sondern auch darum, dass die Inhalte in die Unternehmen transportiert werden“. Dann sei der „Verbreitungsfaktor“ oder „Wirkfaktor“ der Weiterbildung wesentlich höher einzustufen als wenn das Wissen nur individuell bei den Teilnehmenden verbleibe. Da Entwicklungsleiter/innen oder Leiter/innen angrenzender Bereiche aus Unternehmen oder auch Forschungseinrichtungen die wesentliche Zielgruppe des Angebots bildeten, sei ein anschließender Lerntransfer in der Mehrheit der Fälle zu erwarten. Als Beispiel für eine implementierte Maßnahme seitens einiger beteiligter Unternehmen nannte die Projektleitung eine Methode, welche insbesondere für das systematische Management von größeren (Innovations-)Projekten geeignet sei. Die interviewte Person maß dem ESF eine „hohe Bedeutung“ beim Zustandekommen derartiger Weiterbildungsangebote bei, da sich Weiterbildungen mit technischen Qualifizierungsbausteinen „allein auf privater Basis nicht rechnen“ würden. So sei der Aufwand für solche Weiterbildungen sehr hoch – z. B. müssten technologisch vertraute Referenten/innen gewonnen werden, die aufgrund ihrer Fachexpertise häufig nicht günstig engagiert werden könnten. Vor allem KMU, aber auch mittelständische Unternehmen seien kaum in der Lage, die Mittel für derartige Weiterbildungen zu stemmen. Daher könne man auf der privaten Seite als Weiterbildungsanbieter keine „gewinnorientierten Summen“ verlangen, sodass derartige Angebote ohne Förderung kaum umsetzbar seien. Die Nachfrage zeuge aber davon, dass der Bedarf auf Beschäftigten- bzw. Unternehmensseite grundsätzlich bestehe. So fiel die Resonanz nach dem ESF-geförderten Angebot wie erwartet hoch aus. Bei der Bedarfsidentifizierung und Bekanntmachung des Angebots sowie der Akquise der Teilnehmenden wurde vor allem auf ein bereits existierendes Netzwerk zurückgegriffen. Durch die Möglichkeit einer stetigen Kommunikation mit und gezielter Befragung von Unternehmen konnten die Bedarfe relativ zielgenau identifiziert und abgeleitet werden, ohne dass man „lange im Nebel rumstochern“ musste.

Fallstudienobjekt 3: Im Rahmen der Qualifizierung zum Thema Personalentwicklung bzw. -führung mit Zuschnitt auf den demografischen Wandel gab die interviewte Projektleitung zu verstehen, dass das Angebot schwerpunktmäßig darauf abziele, den beteiligten Personen bzw. Unternehmen ein Maßnahmenrepertoire an die Hand zu geben, „um demografische Entwicklungen im Betrieb aktiv gestalten zu können“ – hierzu zähle z. B. die „Bestandsanalyse zur Altersstruktur im Unternehmen“, die „Bildung altersheterogener Teams“ sowie die innerbetriebliche „Identifizierung altersspezifischer Weiterbildungsbedarfe“. Insgesamt gehe es darum, „die demografische Entwicklung und den Fachkräftemangel systematisch zu steuern und Lösungsvorschläge zu liefern“. Dies sei in regionaler Perspektive gerade dort, wo der Zuwendungsempfänger seinen Wirkkreis hat, von hoher Bedeutung, da die Region laut der Projektleitung mehr als andere Regionen in Bayern von demografischen Entwicklungen und vom Fachkräftemangel betroffen sei. Thematisch bezeichnete der Gesprächspartner das Projekt auf dem Feld der Weiterbildung als „Pionier“, da es bisher nur sehr wenige Weiterbildungskurse zur aktiven Gestaltung des demografischen Wandels gebe. Die Akquise von Teilnehmenden gestaltete sich etwas schwerer. Die interviewte Person merkte generell an, dass sich die Erreichung der Mindestteilnehmerzahl bei neuen Projekten erfahrungsgemäß herausfordernder gestalte als bei etablierten Weiterbildungen. Spezifisch zum betrieblichen Management des demografischen Wandels wurde angemerkt, dass das Thema zwar für die überwiegende Mehrheit der Unternehmen von grundsätzlichem Interesse sei, was sich etwa an der regen Teilnahme an Informationsveranstaltungen zeige. Tatsächlich existiere jedoch noch eine „große Hürde“ bezüglich der aktiven Teilnahme an zeitungsfähigeren und intensiveren Weiterbildungen, da das Thema bei den Betrieben bisher lediglich „abstrakt“ verankert und „in der Prioritätenliste noch

nicht oben angekommen“ sei. Nichtsdestotrotz falle der Nutzen der Weiterbildung für die beteiligten Beschäftigten und Unternehmen potenziell groß aus: Die Behandlung von einschlägigen Fragestellungen, mit denen sich das Personalmanagement „nicht tagtäglich beschäftigt“, stoße bei den beteiligten Unternehmen „neue Impulse“ an, „die einen großen Nutzen haben können“. In der begleitenden Projektarbeit erfolge für die Teilnehmenden zudem bei Bedarf ein spezifischer Zuschnitt der Weiterbildungsinhalte auf unterschiedliche Ausgangslagen ihrer Unternehmen. Als Beispiel wurden vergleichsweise niedrigschwellige und daher besonders für KMU geeignete Maßnahmen genannt. Hierdurch könne sichergestellt werden, dass möglichst „viel praxisnahes Wissen auch mit ins Unternehmen“ genommen werde.

Fallstudienobjekt 4: Das Projekt zur Pflege war eine fachlich orientierte Qualifizierung, die sich an ausgebildete Pflegekräfte richtete. Der Zuwendungsempfänger hatte laut Eigenauskunft langjährige Erfahrung mit der Durchführung von Pflegeweiterbildungen und ist gut mit anderen Akteuren der Gesundheitswirtschaft vernetzt. Aus eigener Erfahrung und aus der Zusammenarbeit mit ortsansässigen Krankenkassen wisse man, dass sich die Region gemessen an der Einwohnerzahl durch eine vergleichsweise hohe Zahl an Pflegefällen auszeichne. Zudem sei die Region ländlich geprägt und großräumig angelegt, was eine flächendeckende Versorgung herausfordernd mache. Daher würden „überdurchschnittlich viele Menschen gebraucht“, die mit Pflegebedürftigen umgehen könnten. In einer alternierenden Gesellschaft werde das Thema „Qualität am Lebensende“ zudem immer wichtiger. In diesem Bereich steige der Bedarf an gut ausgebildetem Personal stetig. Die Arbeitnehmer/innen profitierten vom Qualifizierungsangebot vor allem, „indem sie einen guten Umgang mit Schwerkranken und den Angehörigen sowie mit sich selbst lernen“, wodurch sie sich selbst besser „vor psychischen Problemen und Burnout“ schützen könnten – ein Problem, welches gerade im Pflegebereich relativ häufig auftrete. Übergeordnetes Ziel sei es nach Auskunft des/r hauptleitenden Dozenten/in des Kurses gewesen, „Basiswissen im Bereich Palliativpflege“ zu vermitteln und eine „hospizlich-palliative Haltung“ bei den Teilnehmenden zu entwickeln. Daher hätten im Kurs „Sozialkompetenzen und Persönlichkeitsentwicklung“ einen großen Stellenwert eingenommen. Für Pflegeeinrichtungen hätten palliativ-ausgebildete Pflegekräfte als „Qualitätskriterium“ eine immer höhere Bedeutung. Ferner wurde erwähnt, dass der Kurs einen Beitrag zur „Verbesserung der regionalen Versorgungsqualität“ leiste. Am Projekt selbst nahmen überwiegend Beschäftigte teil, die an verschiedenen Standorten bei einer regional stark präsenten Pflegekette angestellt gewesen sind. Die Teilnehmenden waren dabei überwiegend weiblichen Geschlechts. Zwar wäre der stärkere Einbezug von männlichen Altenpflegern wünschenswert gewesen, die Teilnehmendenzusammensetzung folge aber schlichtweg der allgemein bekannten Beschäftigtenzusammensetzung in der Pflege, auf die man kaum Einfluss habe.

Zusammenfassend lässt sich zu den Maßnahmen und Aktivitäten festhalten, dass im Rahmen der Förderaktionen 4.1 und 4.3 Weiterbildungsangebote zu vielen relevanten Themen und Inhalten gefördert worden sind. Sie wurden in zeitlich (sehr) umfangreichen Formaten vermittelt und standen in Zusammenhängen mit vielen verschiedenen Anpassungsnotwendigkeiten. Themen der Personalentwicklung und -führung, Betriebswirtschaft sowie Betriebs- bzw. Arbeitsorganisation für eher gut qualifizierte Erwerbstätige mit Führungs- und Personalverantwortung kristallisierten sich dabei als ein relevanter Schwerpunkt heraus. Ein weiterer Schwerpunkt besteht in Weiterbildungen im Gesundheits- und Sozialbereich sowie im handwerklich-technischen Bereich, welche vor allem auf mittlere Angestellte und Fachkräfte abzielen. Die Förderaktion 4.3 konstituierte sich lange Zeit ausschließlich aus handwerklich-technischen Weiterbildungen, vor allem seit 2019 gibt es allerdings hier vermehrt auch Inhouse-Schulungen, die bei privatwirtschaftlichen Unternehmen umgesetzt werden. Hier stehen bisher Personalentwicklung und -führung, Vertrieb oder Projektmanagement im Fokus. Während die Vielfalt der beteiligten Trägertypen und der behandelten Themen positiv zu bewerten ist, weist die Förderung jedoch Defizite im Hinblick auf eine breitflächigere Mobilisierung von Trägern auf. Hiervon zeugt vor allem die Tatsache, dass die 118 Qualifizierungsprojekte bisher nur von 33 verschiedenen Trägern (teilweise auch mehrfach an verschiedenen Standorten) umgesetzt worden sind. Auch die regionale Verteilung der geförderten Weiterbildungen ist etwas unausgewogen aus und bietet Anlass zu Verbesserungen. Ebenso kritikwürdig ist die nahezu gänzlich fehlende Angebotsausrichtung auf Geringqualifizierte.

5.3 Output und Outcomes: Geförderte Teilnehmer/innen und Qualifizierungserfolg

Die ersten Teilnehmendeneintritte in die Förderung gehen auf das Jahr 2015 zurück, sodass für die nachfolgenden Darlegungen ein Zeitraum von knapp fünf Jahren angelegt werden kann. Der Stichtag des Datenstands fällt auf den 13.11.2020.

Schaut man nun auf die bisher erreichten Teilnehmenden der hier im Vordergrund stehenden Förderaktionen 4.1 und 4.3 (vgl. Tabelle 4), dann sind bis zum Stichtag des 13.11.2020 insgesamt 4.732 Personen in die Förderung eingetreten. In Bezug auf den Zielwert in Höhe von 7.344 Teilnehmenden ergibt sich damit ein Umsetzungsstand in Höhe von 64,4 %. In Anbetracht der fortgeschrittenen Förderperiode ist dies als unzureichend zu bewerten. Hinsichtlich der Dynamik der Teilnehmendengewinnung kann zwischen 2016 und 2017 ein relativ starker Bruch konstatiert werden. Mündeten in den Jahren 2015 und 2016 noch jeweils über 1.000 Teilnehmende in Qualifizierungsangebote ein, so reduzierte sich die Zahl ab 2017 auf weit unter 1.000 Teilnehmende pro Jahr. Die Entwicklung korrespondiert mit derjenigen der Zahl der jährlich angebotenen Projekte, welche wie die Teilnehmendenzahl ebenfalls 2016 ihren Höhepunkt erreicht hatte. Folglich verhält sich sowohl die Angebots- als auch die Nachfrageseite der Förderung seit 2017 eher träge. Inwiefern die anlässlich der Corona-Pandemie vorgenommenen Veränderungen der Förderbedingungen zu einer erneuten Dynamisierung des Fördergeschehens führen kann, lässt sich auf Basis des vorliegenden Datenstands noch nicht abschließend beantworten. Zwar sind gemäß den Monitoringdaten seit Anpassung der Förderbedingungen im Juni 2020 19 neue Projekte mit dem Projektstatus „bewilligt“ oder „angenommen“ hinzugekommen, womöglich erweisen sich die insgesamt schwierigen Umstände in Corona-Zeiten jedoch als größere Hürde, so dass trotz einer Attraktivitätssteigerung zumindest zunächst kein sonderlich stark erhöhtes Angebot und keine spürbar dynamischere Nachfrage seitens der Unternehmen und Erwerbstätigen generiert werden kann (vgl. zu dieser Problematik im Kontext der Corona-Pandemie z. B. auch Bellmann et al. 2020).

Ferner ist ersichtlich, dass bis dato deutlich mehr Männer (65,3 %) als Frauen (34,7 %) an den ESF-geförderten Qualifizierungsangeboten teilgenommen haben. Das Geschlechterverhältnis in der Förderung weicht damit stark von den IAB- oder AES-Erhebungen zur Weiterbildungsbeteiligung ab. Im Bereich 4.3 (Männer: 78,8 %; Frauen: 21,2 %) ist der Geschlechterunterschied dabei deutlich stärker ausgeprägt als im Bereich 4.1 (Männer: 63,6 %; Frauen: 36,4 %), was vor allem auf die handwerklich-technischen Qualifizierungsinhalte in 4.3 (sowie den geschlechtsspezifischen Berufsbelegungsprozessen) zurückzuführen ist. In einigen Angeboten von Aktion 4.3 befand sich keine einzige Frau unter den Teilnehmenden. In Aktion 4.1 können angebots- und nachfrageseitige Faktoren die Unterrepräsentation von Frauen erklären. Auf Seite des Angebots lässt sich bei einem Abgleich der inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der Qualifizierungsprojekte mit dem Geschlecht der Teilnehmenden konstatieren, dass der Frauenanteil in den meisten Projekten mit Schwerpunktsetzungen in den Bereichen Gesundheit und Soziales bei mindestens zwei Dritteln liegt und somit sehr hoch ausfällt. Genau umgekehrt verhält es sich bei Qualifizierungsangeboten mit technischen oder personal- bzw. unternehmensführungsbezogenen Schwerpunkten. Selten beziffert sich der Frauenanteil in den betreffenden Projekten auf über ein Drittel. Hierunter fallen zugleich die teilnehmerstärksten Projekte. Auf Seite der Nachfrage werden die Qualifizierungen in Aktion 4.1 entsprechend ihrer Zielgruppen insbesondere von Erwerbstätigen mit Leitungs- oder Personalführungsverantwortung wahrgenommen – Positionen, die in vielen Unternehmen und Branchen nach wie vor deutlich häufiger von Männern als von Frauen besetzt werden (Holst/Friedrich 2016; Holst/Marquardt 2018; Kohaut/Möller 2019). Eine starke Beteiligung von Unternehmen der Industrie und des produzierenden Gewerbes könnte die Geschlechterverteilung zugunsten von Männern zusätzlich erklären, da dort im Regelfall mehr Männer als Frauen beschäftigt sind.

Die meisten Geförderten – 2.383 an der Zahl – befanden sich zum Zeitpunkt des Eintritts in die Qualifizierung im Alter zwischen 25 und 39 Jahren (50,4 %), gefolgt von Personen im Alter zwischen 40 und 54 Jahren (1.601 Teilnehmende bzw. 33,8 %). Lediglich 312 Personen waren 55 Jahre alt oder älter, was einer Quote in Höhe von 6,6 % entspricht. Das im Rahmen des Outputindikators definierte Teilziel in Höhe von 537 zu fördernden Älteren kann im Rahmen der laufenden Förderperiode voraussichtlich nicht mehr erreicht werden. Der Zielerreichungsgrad liegt zum Stand des 13.11.2020 bei 58,1 %. 838 bzw. 17,7 % aller Teilnehmenden waren 50 Jahre alt oder älter – ein ebenfalls eher niedriger Wert, da er deutlich unterhalb der altersgruppenspezifischen Weiterbildungsquote aller bayerischen Betriebe liegt (Quote im Jahr 2015 gemäß INIFES: 25 %).

Tabelle 4: Umsetzungsstand und Teilnehmendenstruktur in den Förderaktionen 4.1 und 4.3

	insgesamt		Frauen		Männer	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Eintritte in 4.1 und 4.3 insgesamt (ohne 4.2)	4.732	100,0%	1.644	34,7%	3.088	65,3%
2015	1.119	23,6%	404	36,1%	715	63,9%
2016	1.115	23,6%	331	29,7%	784	70,3%
2017	686	14,5%	222	32,4%	464	67,6%
2018	695	14,7%	265	38,1%	430	61,9%
2019	609	12,9%	236	38,8%	373	61,2%
2020 (Stichtag: 13.11.)	508	10,7%	186	36,6%	322	63,4%
in Förderaktion 4.1	4.213	89,0%	1.534	36,4%	2.679	63,6%
in Förderaktion 4.3	519	11,0%	110	21,2%	409	78,8%
nach Altersgruppen (auf Basis des Alters zum Eintrittszeitpunkt)						
15- bis 24-Jährige	436	9,2%	187	11,4%	249	8,1%
25- bis 39-Jährige	2.383	50,4%	828	50,4%	1.555	50,4%
40- bis 54-Jährige	1.601	33,8%	523	31,8%	1.078	34,9%
ab 50-Jährige	838	17,7%	276	16,8%	562	18,2%
ab 55-Jährige	312	6,6%	106	6,4%	206	6,7%
nach Bildungsstand gemäß ISCED*						
ISCED 1 und 2 (Grundbildung, Sekundarbildung Unterstufe)	292	6,2%	116	7,1%	176	5,7%
ISCED 3 und 4 (Sekundarbildung Oberstufe, postsekundäre Bildung)	1.990	42,1%	824	50,1%	1.166	37,8%
ISCED 5 bis 8 (tertiäre Bildung, alle Stufen)	2.450	51,8%	704	42,8%	1.746	56,5%
sonstige personenbezogene Merkmale						
Migranten/innen (n=2.566*)	274	10,7%	93	9,8%	181	11,2%
Menschen mit Behinderungen (n=2.486*)	68	2,7%	27	2,9%	41	2,6%
sonstige benachteiligte Menschen (n=2.470*)	8	0,3%	3	0,3%	5	0,3%
ergebnisbezogene Indikatoren						
Austritte insgesamt	3.880	100,0%	1.362	100,0%	2.518	100,0%
bis zum Ende teilgenommen	3.621	93,3%	1.254	92,1%	2.367	94,0%
nicht bis zum Ende teilgenommen	259	6,7%	108	7,9%	151	6,0%
...davon Abbrüche	90	34,7%	42	38,9%	48	31,8%
Qualifizierung erlangt	3.100	79,9%	1.090	80,0%	2.010	79,8%

Quelle: ESF-Monitoring-System: ESF-Bavaria Report 590 (Stand: 13.11.2020). *Die gruppenspezifische Gesamtheit weicht von der Zahl aller Teilnehmenden ab, da nicht alle Teilnehmenden ihr Einverständnis zur Erhebung dieser persönlichen Daten gegeben haben. Die Anzahl der Teilnehmenden mit Angaben ist in Klammern abgetragen.

Die Teilnehmenden zeichnen sich überwiegend durch ein eher hohes Bildungs- und Qualifikationsniveau aus. Etwas mehr als die Hälfte der Geförderten (51,8 %) kann auf Basis der sog. „Internationalen Standardklassifikation des Bildungswesens“ (kurz: ISCED) dem Niveau „ISCED 5 bis 8“ zugeordnet werden und verfügt dementsprechend über einen akademischen Abschluss. Ähnlich viele Teilnehmende (Anteil: 42,1 %) haben ein Bildungsniveau, das entsprechend „ISCED 3 und 4“ mit der Beendigung der Sekundarstufe II verbunden ist und in der Regel die Möglichkeit zum Besuch einer (Fach-)Hochschule impliziert. Nur 6,2 % der Teilnehmenden weisen das Niveau „ISCED 1 und 2“ auf und durchliefen demnach in der Schule maximal die Sekundarbildung in der Unter- oder Mittelstufe. Innerhalb dieser Gruppe hatte der Großteil wiederum „ISCED 2-Niveau“, da lediglich 23 Teilnehmende angegeben haben, dass sie keinen Schulabschluss haben („ISCED 1“). Nur 41 Teilnehmende verfügten überdies nicht über eine abgeschlossene berufliche Ausbildung. Folglich erreichte die Förderung Un- und Angelernte bisher fast gar nicht. Auf Basis der Datenauswertung kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Qualifizierungsmaßnahmen in

den Förderaktionen 4.1 und 4.3 eindeutig nicht von Geringqualifizierten, sondern von mittel- bis hochqualifizierten Erwerbstätigen nachgefragt werden. Dieser Befund passt zu den Ergebnissen der Projektantragsanalyse, durch die für Aktion 4.1 herausgefunden werden konnte, dass Personen mit Leitungs-, Führungs- und Personalverantwortung zu den Hauptzielgruppen der ESF-geförderten Qualifizierungsangebote gehören.

Zu den Geförderten liegen zwar weitere personenbezogene Merkmale in den ESF-Monitoringdaten vor, allerdings ist deren Angabe freiwillig. Daher weichen die Gesamtzahlen etwa bei den Merkmalen „Migrationshintergrund“ (n=2.566), „Behinderung“ (n=2.486) oder „sonstige Benachteiligung“ (n=2.470) von der Grundgesamtheit aller Geförderten (n=4.732) ab. Gemäß dieser – nicht vollständigen – Datenbasis weisen 10,6 % der Geförderten einen Migrationshintergrund auf, bei 2,7 % handelt es sich um Menschen mit einer Behinderung und 0,3 % haben eine sonstige Benachteiligung. Anzunehmen ist, dass die berichteten Anteile tatsächlich etwas höher ausfallen.

Bis zum November 2020 sind insgesamt 3.880 Personen aus der Förderaktion 4.1/4.3 ausgetreten, wovon 3.100 eine Qualifizierung erlangen konnten. Die Erfolgsquote beläuft sich damit auf 79,9%. Zwischen Frauen (79,8%) und Männern (80,0%) gibt es keine nennenswerten Unterschiede, bei den über 54-Jährigen liegt die Quote bei 76,7%. Der Zielwert für den Ergebnisindikator (mindestens 70%) konnte folglich erreicht werden.

Auch zu den mitarbeiterentsendenden Unternehmen liegen ESF-Monitoringdaten vor (ESF-Bavaria Report 591). Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Auskunft zu Unternehmensdaten keine Voraussetzung für die Teilnahme an der Förderung ist. Daher ist mit den Unternehmensdaten kein Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentativität verbunden. Trotz dieser Einschränkungen ist mit ihnen bezüglich der beteiligten Unternehmensgruppen zumindest eine grobe Annäherung an die Förderrealität der Aktionen 4.1 und 4.3 möglich. Gemäß dem Unternehmensdatenreport partizipierten an den Förderaktionen 4.1 und 4.3 zum Stand des 17.11.2020 insgesamt 774 verschiedene Unternehmen. Hierunter befinden sich auch – als Einzelfälle gezählte – Unternehmen, die von jeweils unterschiedlichen Standorten aus an mehr als einem Qualifizierungsprojekt teilgenommen haben. Für 414 Unternehmen liegen Angaben zur Beschäftigtenzahl vor. 283 Unternehmen beschäftigen maximal 249 Mitarbeiter/innen und können dementsprechend als KMU (bei einer Vernachlässigung des Umsatz- und Bilanzkriteriums) klassifiziert werden. Die KMU-Quote beziffert sich damit auf 68,4%. Der Rest der Unternehmen mit Angaben zur Beschäftigtenzahl lässt sich größtenteils dem Mittelstand zuordnen. So beschäftigen 73 bzw. 17,6% der Betriebe zwischen 250 und 999 Mitarbeiter/innen, in 31 bzw. 7,5% der Unternehmen arbeiten zwischen 1.000 und 4.999 Beschäftigte. 27 bzw. 6,5% der Unternehmen beschäftigen mindestens 5.000 Mitarbeiter/innen. Angesichts der Tatsache, dass deutschlandweit und in Bayern 99% aller Unternehmen als KMU klassifiziert werden können, fallen die Quotenwerte der beteiligten größeren Unternehmen hoch aus. Die KMU-Quote kann vor dem Hintergrund der prinzipiellen Offenheit der Förderung gegenüber größeren Unternehmen zwar noch als akzeptabel eingestuft werden, allerdings fiel sie in der vergangenen Förderperiode – in der größere Unternehmen anfangs keinen, aber nach einer Änderung der Förderrichtlinien ebenfalls Zugang zu den ESF-geförderten Maßnahmen hatten – mit rund 87% wesentlich höher aus (ISG 2014). Nochmals ist zu betonen, dass die vorherigen Darlegungen aufgrund der Unvollständigkeit der Datenbasis nur als grobe Orientierungsgrundlage für die Betriebsgrößenklassen in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 zu sehen sind.

6. Ergebnisse der Erhebungen

In diesem Kapitel werden die abschließenden Ergebnisse der ISG-Erhebungen vorgestellt, wobei die vier Wellen der standardisierten Befragung im Fokus stehen. Von insgesamt 2.387 kontaktierten Personen konnten 832 Fälle für die Auswertungen berücksichtigt werden, was einer Rücklaufquote in Höhe von 34,9 % entspricht. Zunächst erfolgt in Abschnitt 6.1 eine Beschreibung der befragten Teilnehmenden bezüglich ihrer soziodemografischen Merkmale. An dieser Stelle kann überprüft werden, ob systematische Abweichungen zwischen den Merkmalen der befragten Personen und den ESF-Monitoringdaten existieren. Ebenfalls wird ein Überblick über die Weiterbildungserfahrung der befragten Teilnehmenden und über die mitarbeiterentsendenden Unternehmen bezüglich Branche, Größe und Alter gegeben. In Abschnitt 6.2 wird näher auf die Motivation und Ziele der Teilnahme an der Qualifizierung eingegangen. Zudem werden inhaltliche und organisatorische Aspekte der Qualifizierungsangebote thematisiert. Darauf folgend werden in Abschnitt 6.3 Ergebnisse zur Bewertung der Qualifizierungen durch die Teilnehmenden präsentiert. Bis hierhin werden überwiegend umsetzungsrelevante Aspekte der Förderung in den Blick genommen. Abschnitt 6.4 wendet sich sodann dem Nutzen und der Wirksamkeit der Qualifizierungsangebote zu, wobei zwischen der individuellen und betrieblich-organisatorischen Ebene differenziert wird. Auf der individuellen Ebene interessieren insbesondere der Lerntransfer in den beruflichen Alltag sowie die berufliche Weiterentwicklung der Teilnehmenden. Hierbei wird auch der für die ESF-Indikatorik relevante „längerfristige Ergebnisindikator“, der Veränderungen der Erwerbssituation der Teilnehmenden im Anschluss an die Weiterbildungsteilnahme erfasst, berücksichtigt. Auf der betrieblich-organisatorischen Ebene steht die Sichtweise der mitarbeiterentsendenden Unternehmen im Vordergrund. Hier wird danach gefragt, inwieweit mit der Weiterbildungsbeteiligung auch betriebliche Zielsetzungen erreicht und organisatorische Veränderungsmaßnahmen umgesetzt werden konnten.

6.1 Merkmale der befragten Teilnehmenden und beteiligten Unternehmen

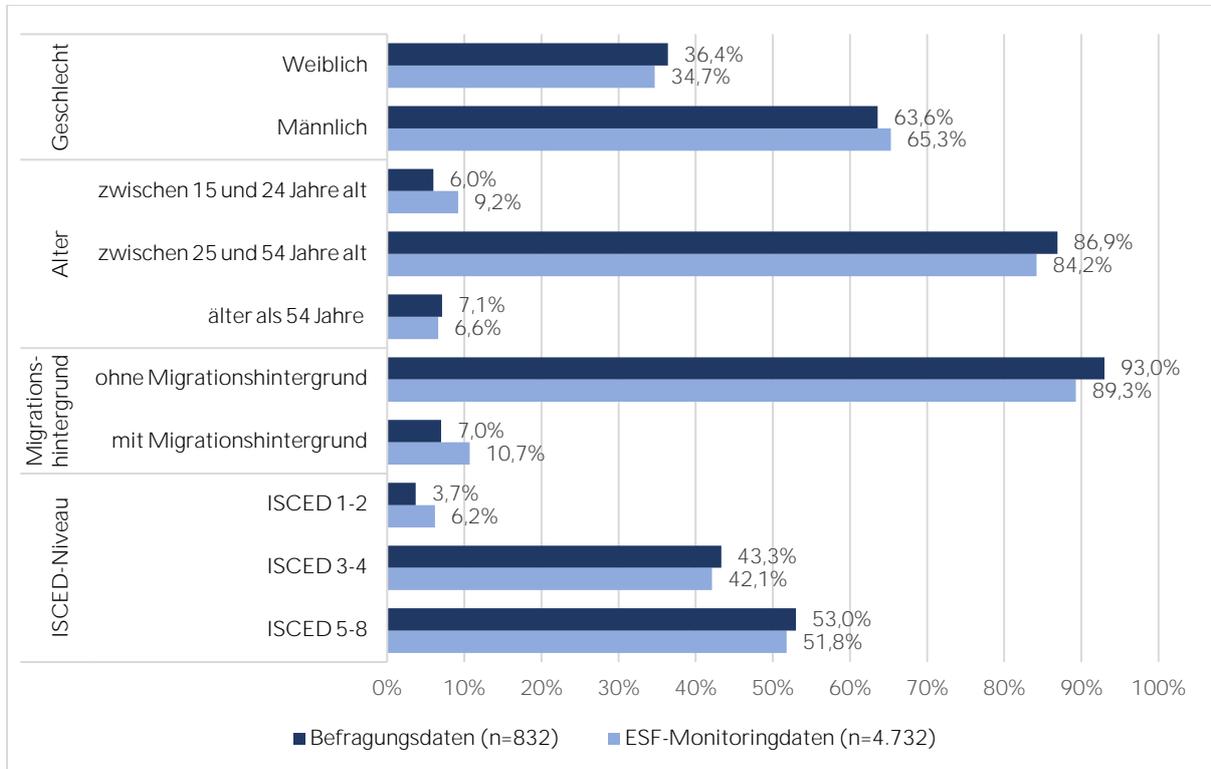
Abbildung 2 gibt eine Übersicht über ausgewählte soziodemografische Merkmale der befragten Teilnehmenden und gleicht die Verteilungen zwischen den Befragungsdaten und den ESF-Monitoringdaten ab. Anhand eines solchen Abgleichs kann festgestellt werden, inwiefern beide Datengrundlagen miteinander übereinstimmen bzw. voneinander abweichen.

36,4 % der befragten Personen waren weiblichen und 63,6 % männlichen Geschlechts. Der Frauenanteil fällt damit nur geringfügig höher aus als in den Monitoringdaten (34,7 %). Auch bei den Altersgruppen existieren keine größeren Differenzen. Ähnlich wie bei den Monitoringdaten (84,2 %) hatten mehr als vier Fünftel der befragten Personen zum Zeitpunkt des Eintritts in das jeweilige Qualifizierungsprojekt ein Alter zwischen 25 und 54 Jahren (86,9 %). Bei mindestens 55-jährigen Teilnehmenden gibt es ebenfalls keine nennenswerten Abstände (7,1 % versus 6,6 %). Bei Personen jüngerer Alters fällt die Differenz am größten aus: Während 6,0 % der befragten Teilnehmenden jünger als 25 Jahre alt gewesen sind, liegt der entsprechende Anteil in den Monitoringdaten bei 9,2 %. Das Durchschnittsalter der befragten Teilnehmenden liegt bei 39,7 Jahren, gemäß Monitoringdaten beträgt es 37,6 Jahre. Ähnlich selten wie Ältere waren Personen mit Migrationshintergrund unter den befragten Personen (7,0 %), laut Monitoringdaten beläuft sich die Quote auf 10,7 %. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass rund die Hälfte der Erfassung dieser Information im ESF-Monitoringsystem nicht zugestimmt hat und das Merkmal somit nicht verlässlich quantifiziert werden kann. Auch bezüglich des Bildungsniveaus gibt es keine systematischen Abweichungen zwischen den Befragungs- und Monitoringdaten. 53,0 % und somit rund die Hälfte der Befragten verfügten gemäß der ISCED-Klassifikation über einen Hochschulabschluss oder ein vergleichbares Qualifikationsniveau (z. B. Meister/in) („ISCED 5 bis 8“). Im Monitoring liegt der Anteil bei 51,8 %. Ein Bildungsniveau, welches „ISCED 3 und 4“ entspricht, weisen 43,3 % aller befragten Personen auf. In der Gesamtheit sind es 42,1 %. Der Anteil der Befragten mit maximal einem Haupt- bzw. Mittelschulabschluss („ISCED 1 und 2“) fiel mit 3,7 % aber merklich niedriger aus als in den ESF-Monitoringdaten (6,2 %).

Letztlich kann festgehalten werden, dass die befragten Personen den Teilnehmendenpool der Aktionen 4.1 und 4.3 insgesamt gut repräsentieren. Wie in der Gesamtheit der Geförderten sind die Befragten mehrheitlich männlichen Geschlechts, im mittleren Alter und mit einem eher hohen Bildungsniveau ausgestattet. Systematische Abweichun-

gen liegen dementsprechend nicht vor. Die größten Differenzen gibt es bei Personen mit Migrationsgrund (Abstand: 3,7 Prozentpunkte), bei 15- bis 24-Jährigen (Abstand: 3,2 Prozentpunkte) sowie bei Personen mit einem geringen Bildungsniveau (ISCED 1-2) (Abstand: 2,5 Prozentpunkte). Da die drei betreffenden Gruppen unter allen Geförderten einen sehr kleinen Anteil ausmachen, sind verzerrende Einflüsse auf die Befragungsergebnisse unwahrscheinlich. Auf eine nachträgliche Gewichtung der Befragungsergebnisse wird daher verzichtet.

Abbildung 2: Merkmale der befragten Teilnehmenden und Abgleich mit der Verteilung gemäß ESF-Monitoringdaten



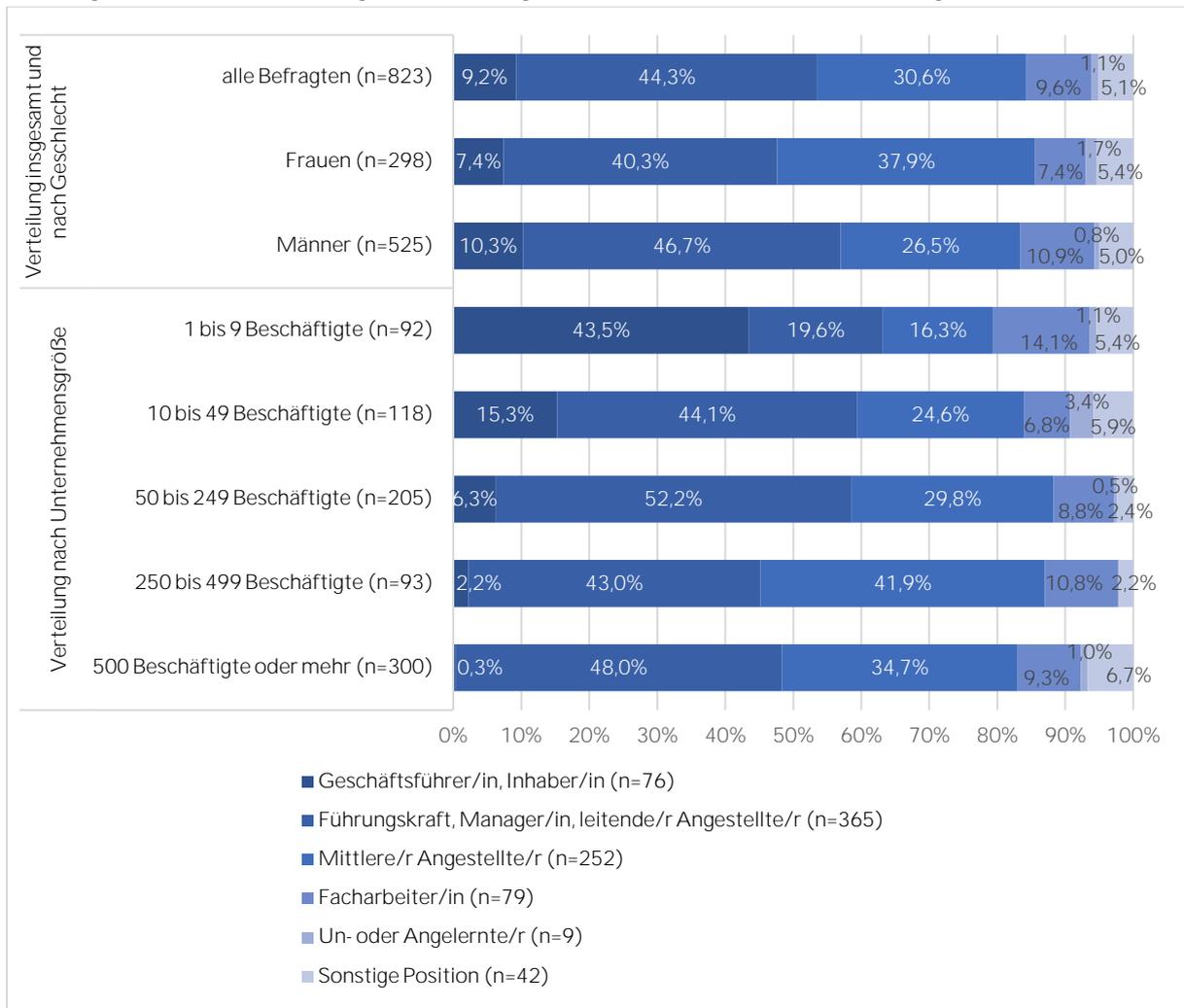
Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden sowie ESF-Monitoringdaten, ESF-Bavaria Report 590 (Stand: 13.11.2020).

Korrespondierend zu den adressierten Zielgruppen vieler Projekte und dem eher hohen Bildungsniveau vieler Teilnehmer/innen wurden die ESF-geförderten Weiterbildungen insbesondere von Personen mit höheren betriebsinternen Positionen nachgefragt. So bekleidete mehr als die Hälfte der befragten Personen im Unternehmen eine Position mit Leitungs- oder Personalverantwortung (53,5 %) (vgl. Abbildung 3). 9,2 % gaben an, dass sie Geschäftsführer/in oder Inhaber/in eines Unternehmens sind, bei 44,3 % der befragten Teilnehmenden handelt es sich um Führungskräfte, Manager/innen oder leitende Angestellte. Knapp ein Drittel der befragten Personen sind mittlere Angestellte (Anteil: 30,6 %). Als Facharbeiter/innen ordneten sich 9,6 % der Befragten ein. Un- und Angelernte machten lediglich 1,1 % aller befragten Teilnehmenden aus – aufgrund der sehr niedrigen Fallzahl bleiben sie bei Gruppenvergleichen nachfolgend oftmals unberücksichtigt. 5,1 % gaben eine sonstige Position an.

Neben den bereits besprochenen Anteilen der betrieblichen Positionen gibt Abbildung 3 auch eine differenzierte Einsicht in die Positionsverteilung in Abhängigkeit des Geschlechts und der Unternehmensgröße. Bei einer Betrachtung der Geschlechter fällt auf, dass der Anteil der befragten Personen mit Leitungs- oder Personalverantwortung innerhalb der Gruppe der Männer 9,3 Prozentpunkte höher liegt als bei Frauen (57,0 % versus 47,7 %). Bei der Gruppe der mittleren Angestellten verhält es sich hingegen genau umgekehrt: Diese Position wurde von Frauen öfter bekleidet als von Männern (37,9 % versus 26,5 %). Der Abstand beträgt 11,4 Prozentpunkte. Die Geschlechterdifferenzen werden auch deutlich, wenn man die Position als Ausgangspunkt der Betrachtung wählt: Unter allen Geschäftsführern/innen und Inhabern/innen beträgt der Frauenanteil lediglich 28,9%, unter Führungskräften liegt der Anteil mit 32,9 % fast ebenso niedrig. Aufschlussreich ist auch die Hinzunahme der Unternehmensgröße. Hierbei zeigt sich, dass der Anteil der an den Qualifizierungen partizipierenden Geschäftsführern/innen oder Inhabern/innen mit der Größe des Unternehmens sinkt und der Anteil der entsendeten Beschäftigten des personalverantwortlichen und mittleren Managements mit der Unternehmensgröße steigt. So wurden die Qualifizierungsangebote vor allem von Geschäftsführern/innen und Inhabern/innen in Anspruch genommen, die ihre Position in

Kleinst- (maximal 9 Beschäftigte) und Kleinunternehmen (maximal 49 Beschäftigte) ausüben. Aus größeren Unternehmen mit mindestens 250 bzw. 500 Mitarbeitern/innen nahmen dagegen kaum Geschäftsführer/innen und Inhaber/innen an einem Qualifizierungsangebot teil. Gemäß den Befragungsdaten scheint die Partizipation an den ESF-geförderten Weiterbildungsangeboten in kleineren Unternehmen deutlich stärker „Chefsache“ zu sein als in größeren Unternehmen. Ab Unternehmen einer Größe von zehn oder mehr Beschäftigten handelte es sich bei etwa der Hälfte der entsendeten Mitarbeiter/innen um Führungskräfte, Manger/innen oder leitende Angestellte. Auch der Anteil an mittleren Angestellten, die in die Qualifizierung entsendet worden sind, steigt tendenziell mit der Größe des Unternehmens an.

Abbildung 3: Position der befragten Personen insgesamt, nach Geschlecht und Unternehmensgröße



Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020); n=823 (nach Geschlecht) bzw. n=808 (nach Unternehmensgröße).

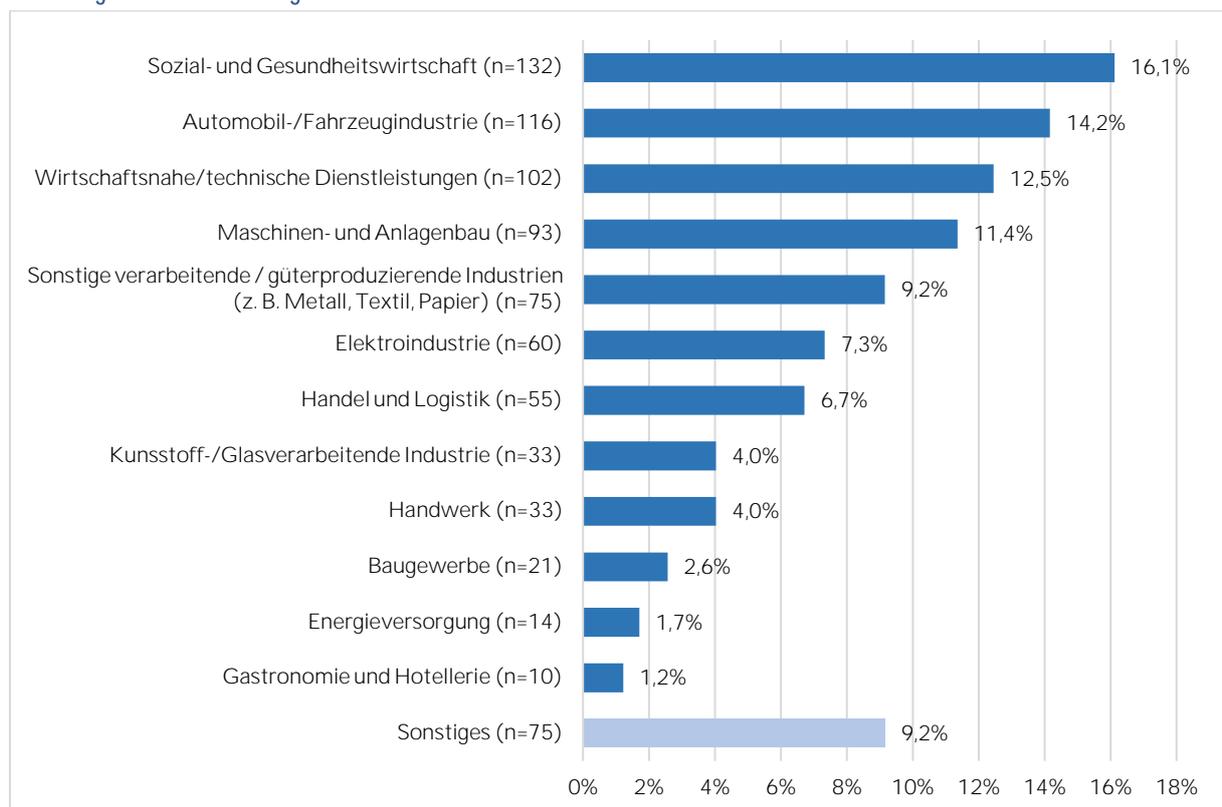
Rund die Hälfte der mitarbeiterentsendenden Unternehmen beschäftigt maximal 249 Beschäftigte. Der KMU-Anteil beläuft sich auf 51,3 %. Dementsprechend arbeiten 48,7 % der befragten Teilnehmenden in Unternehmen, die 250 und mehr Mitarbeiter/innen beschäftigen. Ein genauerer Blick auf die Unternehmensgröße zeigt ferner, dass 11,4 % als Kleinstunternehmen und 14,6 % als Kleinunternehmen bezeichnet werden können. Zusammengenommen beläuft sich der Anteil der Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten auf 26,0 %. Zwischen 50 und 249 Mitarbeiter/innen beschäftigen 25,3 % der Unternehmen. Sie lassen sich dementsprechend als mittlere Unternehmen einordnen. Zwischen 250 und 499 Beschäftigte weisen 11,5 % der Unternehmen auf. Etwas mehr als ein Drittel (Anteil: 37,2 %) der Unternehmen hat nach Auskunft der befragten Teilnehmenden mindestens 500 Mitarbeiter/innen. An dieser Stelle lohnt es sich ferner, anhand des Unternehmensdatenreports des ESF-Monitoringsystems nachzuvollziehen, um welche Art von Unternehmen es sich bei letzterer Gruppe handelt. Hierbei zeigt sich, dass die meisten Unternehmen dieser Größenordnung dem – häufig global agierenden und mehrere Standorte betreibenden – Mittelstand zuzuordnen sind. Sie sind oftmals im Maschinen- und Anlagenbau oder in der (Automobil-) Zuliefererindustrie tätig. Zwar befinden sich in dieser Gruppe auch einige Großkonzerne, sie stellen allerdings die Minderheit

dar. Somit lässt sich festhalten, dass in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 primär KMU und Unternehmen des klassischen Mittelstands vertreten sind. Dies darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass der KMU-Anteil recht niedrig ausfällt, zumal ESF-Förderungen mit Blick auf die Unternehmenslandschaft vor allem auf einen Nachteilsausgleich ressourcenschwächerer Betriebe abzielen sollen.

Bei einem Blick auf das Gründungsjahr stellt sich heraus, dass es sich größtenteils um marktetablierte und traditionsbehaftete Unternehmen handelt. Fast ein Drittel der Betriebe wurde vor 1950 gegründet (30,3 %), bei etwa einem weiteren Drittel erfolgte die Gründung zwischen 1950 und vor 1990 (30,6 %). Ebenfalls annähernd ein Drittel der beteiligten Unternehmen nahm die Geschäftsaktivitäten zwischen 1990 und vor 2010 auf (32,1 %). Lediglich 6,7 % der involvierten Betriebe wurden 2010 oder später gegründet und waren dementsprechend noch in einer (sehr) jungen Phase ihrer Entwicklung.

Abbildung 4 zeigt die Branchenverteilung der beteiligten Unternehmen. Die meisten Unternehmen sind in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft tätig (16,1 %), dicht gefolgt von der Automobil- bzw. Fahrzeugindustrie (14,2 %), von wirtschaftsnahen und technischen Dienstleistungen (12,5 %) sowie vom Maschinen- und Anlagenbau (11,4 %). Alle genannten Branchen sind mit jeweils über 10 % in der Förderung vertreten und vereinen zusammengenommen etwas mehr als die Hälfte aller beteiligten Unternehmen auf sich (54,1 %). Etwa jedes elfte Unternehmen (9,2 %) ist in sonstigen produzierenden Industrien tätig (z. B. Metall, Textil, Papier). Der Elektroindustrie können 7,3 % sowie dem Handel und der Logistik 6,7 % aller Unternehmen zugeordnet werden. In den restlichen in Abbildung 4 abgetragenen Branchen und Bereichen liegt der Anteil der Unternehmen jeweils unterhalb von 5 %, mit Ausnahme der Kategorie „Sonstiges“ (Anteil: 9,2 %), in die z. B. land- und medienwirtschaftliche Unternehmen sowie nicht in die Kategorien zuordbare Dienstleistungsbereiche (z. B. Sicherheit) fallen.

Abbildung 4: Verteilung der teilnehmerentsendenden Unternehmen auf Branchen und Bereiche



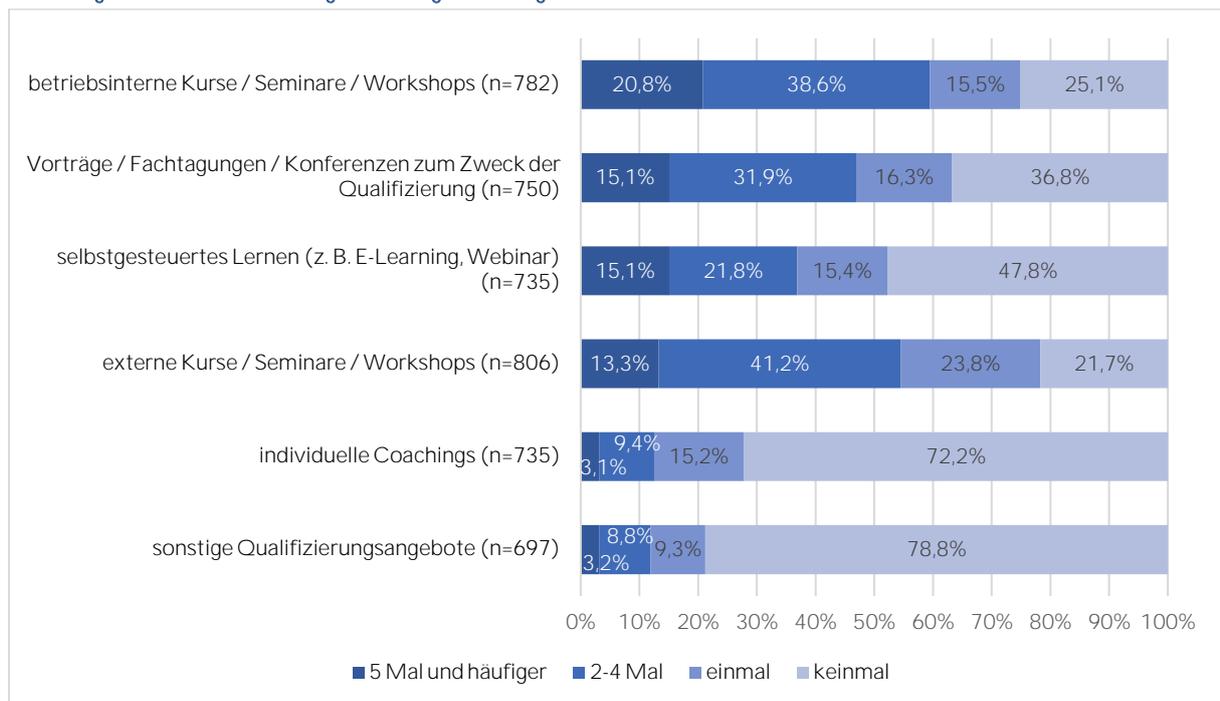
Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020); n=819.

Betrachtet man das Geschlecht der Teilnehmenden, dann zeigt sich eine klassische Verteilung von Frauen und Männern auf die Branchen und Bereiche. So waren 74,2 % der Teilnehmenden aus sozial- und gesundheitswirtschaftlichen Unternehmen weiblich. Dies ist im Vergleich der Branchen und Bereiche der mit Abstand höchste Anteilswert. Nur im Bereich „Sonstiges“ fällt der Frauenanteil noch höher aus als der Männeranteil (53,3 % versus 46,7 %), in allen anderen Bereichen liegt er dagegen entweder gleichauf (Gastronomie und Hotellerie) oder deutlich geringer als der Männeranteil. Am niedrigsten ist der Frauenanteil mit 12,9 % in beteiligten Betrieben aus der Automobil- bzw.

Fahrzeugindustrie. Fast genauso gering fällt die Frauenquote bei beteiligten Unternehmen aus der Elektroindustrie (13,6 %) sowie dem Maschinen- und Anlagenbau (15,1 %) aus. In den anderen Branchen liegt der Frauenanteil zwischen 27,3 % (Handwerk) und 42,9 % (Baugewerbe).

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Weiterbildungsforschung (Stichwort: „Matthäus-Prinzip“) kann aufgrund des relativ hohen Anteils an Teilnehmenden mit hohem Bildungs- bzw. Qualifikationsgrad und hoher innerbetrieblicher Stellung angenommen werden, dass der Großteil der befragten Personen über reichhaltige Weiterbildungserfahrungen verfügt. Diese Vermutung wird durch die Befragungsergebnisse bestätigt. So lag der Anteil der befragten Teilnehmenden, die – ausgehend vom Befragungszeitpunkt – in den letzten fünf Jahren an keiner Weiterbildung partizipiert haben, lediglich bei 11,3 %. Dementsprechend haben im befragten Zeitraum etwa neun von zehn der befragten Personen (88,7 %) an mindestens einer Weiterbildung teilgenommen. Unter den Geschäftsführern/innen oder Inhabern/innen lag der Anteil derjenigen, die mindestens an einer Weiterbildung partizipiert haben, mit 98,2 % am höchsten, gefolgt von Führungskräften, Managern/innen, leitenden Angestellten (89,9 %), mittleren Angestellten (88,9 %) und Un- oder Angelernten (75,0 %), wobei die Quote für Un- oder Angelernte aufgrund der sehr niedrigen Fallzahl kaum aussagekräftig ist. Vergleichsweise am geringsten ist die Quote bei Facharbeitern/innen (76,8 %). Zwischen den Geschlechtern können keine größeren Unterschiede festgestellt werden (Frauen: 87,3 %; Männer: 89,4 %). Es lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass weiterbildungsfernere Erwerbstätige mit den ESF-geförderten Angeboten nur in einem äußerst geringen Ausmaß erreicht werden konnten. Die Angebote wurden vielmehr vor allem von ohnehin an Weiterbildung partizipierenden Erwerbstätigen nachgefragt.

Abbildung 5: Weiterbildungserfahrung der befragten Teilnehmenden in den letzten fünf Jahren nach Formaten



Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020).

Die Weiterbildungserfahrung wurde ferner anhand von unterschiedlichen Formaten abgefragt. Das Antwortmuster der befragten Personen ist in Abbildung 5 abgetragen und zeigt an, dass klassische Weiterbildungsformate in den letzten fünf Jahren die stärkste Nachfrage erfahren haben. So wurden externe Kurse, Seminare oder Workshops von 78,3 % der befragten Personen mindestens einmal besucht. Bei internen Kursen, Seminaren oder Workshops fällt der Anteil einer mindestens einmaligen Partizipation mit 74,9 % ähnlich hoch aus. Mit etwas größerem Abstand folgen der Besuch von Vorträgen, Fachtagungen oder Konferenzen zum Zweck der Qualifizierung (63,2 %) sowie Maßnahmen des selbstgesteuerten Lernens (z. B. E-Learning, Webinar) (52,2 %). Bei individuellen Coachings (27,8 %) und sonstigen Qualifizierungsangeboten (21,2 %) lag der jeweilige Anteil deutlich unterhalb der 50 %-Schwelle. Zu den jeweiligen Formaten gaben die befragten Personen zudem häufig an, dass sie in den letzten fünf Jahren mehrfach an entsprechenden Angeboten teilgenommen haben. So haben z. B. 20,8 % der befragten Teilnehmenden angegeben, dass sie an fünf oder gar mehr internen Kursen, Seminaren oder Workshops partizipiert haben.

Die insgesamt als hoch einzustufende Weiterbildungsaktivität der befragten Teilnehmenden wird durch zwei zusätzliche Ergebnisse bekräftigt: Zum einen hat die große Mehrheit der Befragten im relevanten Zeitraum an mehr als einem Weiterbildungsmaßnahmentyp teilgenommen. Rekuriert man zum anderen auf die Untergrenzen der Antwortoptionen und behandelt z. B. die Angabe „2-4 Mal“ bzw. „5 Mal und häufiger“ effektiv als genau zwei bzw. genau fünf Teilnahmen, so kann anhand der gebildeten Summe der Angaben zumindest näherungsweise rekonstruiert werden, an wie vielen Weiterbildungen die befragten Personen in den letzten fünf Jahren mindestens teilgenommen haben. Für die Berechnung wurden nur Teilnehmende berücksichtigt, die vollständige Angaben zu allen abgefragten Items gemacht haben (n=662). Hierbei zeigt sich, dass 83,9 % der befragten Teilnehmenden in den letzten fünf Jahren an mindestens zwei Qualifizierungen teilgenommen haben. Fast zwei Drittel (63,6 %) belegten mindestens fünf Weiterbildungen. Bei mehr als einem Viertel der befragten Personen (28,6 %) ergab die Aufsummierung sogar eine Mindestzahl von zehn besuchten Weiterbildungen. Hierbei handelte es sich vor allem um Geschäftsführer/innen oder Inhaber/innen. Bei ihnen ergibt die Ermittlung des Mittelwerts besuchter Qualifizierungen einen Wert in Höhe von 10,6. Mit etwas größerem Abstand folgen in einer erwartbaren Reihenfolge Führungskräfte, Manager/innen und leitende Angestellte (Mittelwert: 7,5), mittlere Angestellte (Mittelwert: 6,5) und Facharbeiter/innen (Mittelwert: 4,5). Die Reihenfolge bestätigt das häufig zitierte Matthäus-Prinzip im Weiterbildungsgeschehen. Bei allen befragten Personen beläuft sich der Durchschnittswert besuchter Weiterbildungen auf 7,1. Bei Männern liegt er mit 7,1 marginal höher als bei Frauen, bei denen der Mittelwert 6,9 beträgt.

Da es sich bei vielen ESF-geförderten Qualifizierungsprojekten um Weiterbildungen handeln kann, bei denen die Vermittlung von organisationsgestalterischen Inhalten und Ansätzen für die (Weiter-)Entwicklung oder Veränderung von Organisationsprozessen und Managementsystemen explizit oder zumindest teilweise im Fokus stehen (vgl. hierzu die Ergebnisse in Abschnitt 6.2), wurden die Befragten, die angaben, eine solche Weiterbildung besucht zu haben, zusätzlich danach gefragt, ob ihr Unternehmen solche Qualifizierungen in den letzten fünf Jahren schon einmal in Anspruch genommen hat. Insgesamt gaben 35,6 % der befragten Teilnehmenden an, dass sich ihr Unternehmen bzw. Arbeitgeber in den letzten fünf Jahren an derartigen Weiterbildungsformaten beteiligt hat. Blickt man hierbei nur auf Geschäftsführer/innen, Inhaber/innen und Führungskräfte, deren Antworten hierzu am verlässlichsten sein dürften, dann erhöht sich der entsprechende Anteil geringfügig auf 39,9 %. Werden nur Geschäftsführer/innen und Inhaber/innen berücksichtigt, erhöht sich die Quote spürbar auf 58,3 %. Zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen können dabei keine systematischen Unterschiede konstatiert werden.

Zusammengenommen deuten die Ergebnisse der standardisierten Befragung darauf hin, dass die ESF-geförderten Qualifizierungen mehrheitlich von ohnehin weiterbildungsaktiven Teilnehmenden und Unternehmen nachgefragt worden sind.

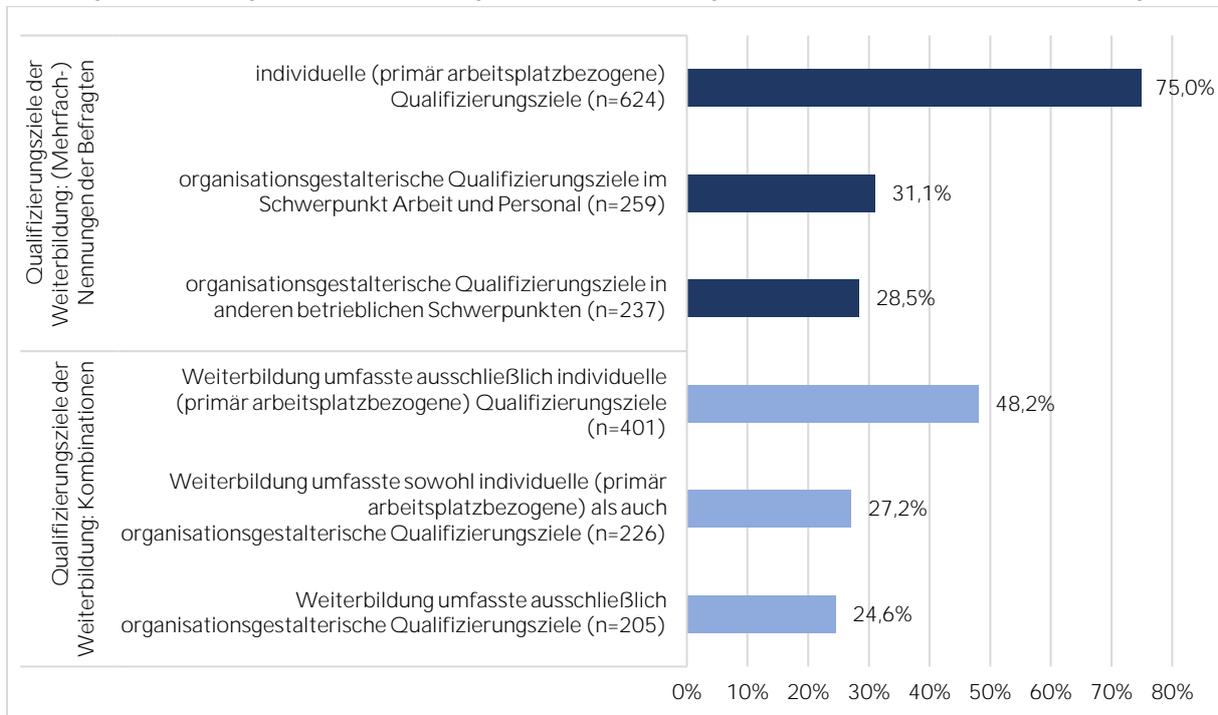
Auch die insgesamt sechs im Rahmen der Fallstudien interviewten Teilnehmenden, davon drei Frauen, berichteten mehrheitlich von einem recht umfangreichen Erfahrungsreichtum in der Weiterbildung. Die Hälfte der Gesprächspartner/innen war in leitenden Funktionen beschäftigt und hatte dementsprechend Personalverantwortung im Unternehmen. Eine interviewte Person war selbständig als Coach und in der Unternehmensberatung tätig. Sie besuchte regelmäßig Weiterbildungen – vor allem im Bereich Personalführung. Eine andere – ebenfalls relativ weiterbildungserprobte – Person absolvierte die ESF-geförderte Qualifizierung während der Elternzeit. Hier wurde mit dem Arbeitgeber vereinbart, dass die Tätigkeit bei Rückkehr in den Betrieb in engem Zusammenhang mit den vermittelten Weiterbildungsinhalten stehen sollte. Der Vorschlag für ein solches Verfahren wurde laut Auskunft der interviewten Person eigeninitiativ angeregt. Zwar sei Weiterbildung im Betrieb „ein Thema“, allerdings fehlten die „Zeitressourcen“, um eine Steuerung von der „Leitungsebene aus“ vorzunehmen. Losgelöst von diesem Fall erfolgte der Weg in die Weiterbildung mehrheitlich nicht primär eigeninitiativ, sondern über Vorgesetzte oder die Personalabteilung – ein Ergebnis, das sich in dieser Form auch aus der standardisierten Befragung gewinnen lassen konnte: 53,6 % aller Befragten gaben an, erstmalig durch den Arbeitgeber oder die Personalabteilung von den Qualifizierungsangeboten erfahren zu haben. Ein/e Gesprächspartner/in bezeichnete sich selbst „als Paradebeispiel für lebenslanges Lernen“. Als „Ü55-ige/r mit mehr als 30 Berufsjahren“ begriff die Person die Weiterbildungsteilnahme als eine „Art Selbsttest“, ob man noch lernfähig sei und unter lauter jüngeren Teilnehmenden mithalten könne. Das im Zentrum der Qualifizierung stehende Thema sei ein ständiger Begleiter im beruflichen Werdegang gewesen und passe inhaltlich gut. Anfangs strebte die befragte Person die Teilnahme an einem anderen Kurs an, allerdings habe der Arbeitgeber dann auf den „weitaus höherwertigeren Kurs“ hingewiesen. Die Teilnahme stellte für den Gesprächspartner eine „Riesenchance“ dar. Lediglich eine von sechs interviewten Personen hatte im Bereich Weiterbildung bereits zuvor Kontakt mit dem ESF. Hierbei handelte es sich um eine ESF-geförderte Umschulungsmaßnahme im Bereich der Pflege. Mehrheitlich berichteten die Gesprächspartner/innen, dass sie selbst oder Kollegen/innen bereits zuvor mit dem jeweiligen Weiterbildungsanbieter zusammengearbeitet hätten oder dieser im

Vorfeld im Unternehmen zumindest bekannt gewesen sei. Dies stach vor allem in der Fallstudie zum „Innovationsmanagement“ hervor, wo der Zuwendungsempfänger Bestandteil eines Clusters gewesen ist. Aber auch im Rahmen der anderen Fallstudien war dieser Aspekt relevant. Dies lässt auf die Wichtigkeit der Vernetzung und die Kontinuität in der Zusammenarbeit zwischen den entsendenden Unternehmen und Qualifizierungsanbietern schließen. Zusätzlich zu den Teilnehmenden konnte ein Gespräch mit einem Unternehmensvertreter auf Leitungsebene geführt werden, der wiederum einen Mitarbeiter in eine ESF-geförderte Weiterbildung entsendet hatte. Als Repräsentant eines familiengeführten KMU mit rund 170 Mitarbeitern/innen erwähnte der Gesprächspartner, dass Personalentwicklung und Weiterbildung innerhalb des Unternehmens bisher eher „rudimentär“ verankert seien. Es sei notwendig, eine Organisationsstruktur im Personalmanagement aufzubauen. Seit ein paar Jahren lege es der interviewten Person „sehr am Herzen“, diesen Prozess anzustoßen und zu begleiten. Es sei auch bereits gelungen, die Weiterbildungsaktivität in den letzten Jahren zu steigern. Ziel der Qualifizierung sei es gewesen, den entsendeten Mitarbeiter – „ein promovierter Physiker“ – gezielt „für weitere Führungsaufgaben aufzubauen“. Hierbei sei der ESF ein sehr hilfreiches Instrument – zumal es KMU kaum möglich sei, „flächendeckend“ für alle Mitarbeiter/innen solche Weiterbildungen zu finanzieren.

6.2 Inhaltliche, motivationale und organisatorische Aspekte der Qualifizierungsangebote

Zumeist wurden die Teilnehmenden durch ihren Arbeitgeber bzw. die Personalabteilung auf die Möglichkeit zur Belegung einer ESF-geförderten Weiterbildung aufmerksam (53,6%). Weit dahinter folgen die eingeständige Recherche im Internet (16,1%) sowie Hinweise durch Arbeitskollegen/innen (14,7%). Gut jede zehnte befragte Person berichtete über eine direkte Anfrage des Weiterbildungsanbieters (9,9%). Multiplikatoren wie z. B. Kammern spielten aus Sicht der Befragten dagegen kaum eine Rolle bei der Aufmerksamkeitserzeugung (5,4%). Nicht auszuschließen ist aber wiederum, dass die Arbeitgeber bzw. Personalabteilungen (auch) durch Multiplikatoren auf die Förderung aufmerksam wurden.

Abbildung 6: Übergeordnete Qualifizierungsziele der von den befragten Teilnehmenden besuchten Weiterbildungen



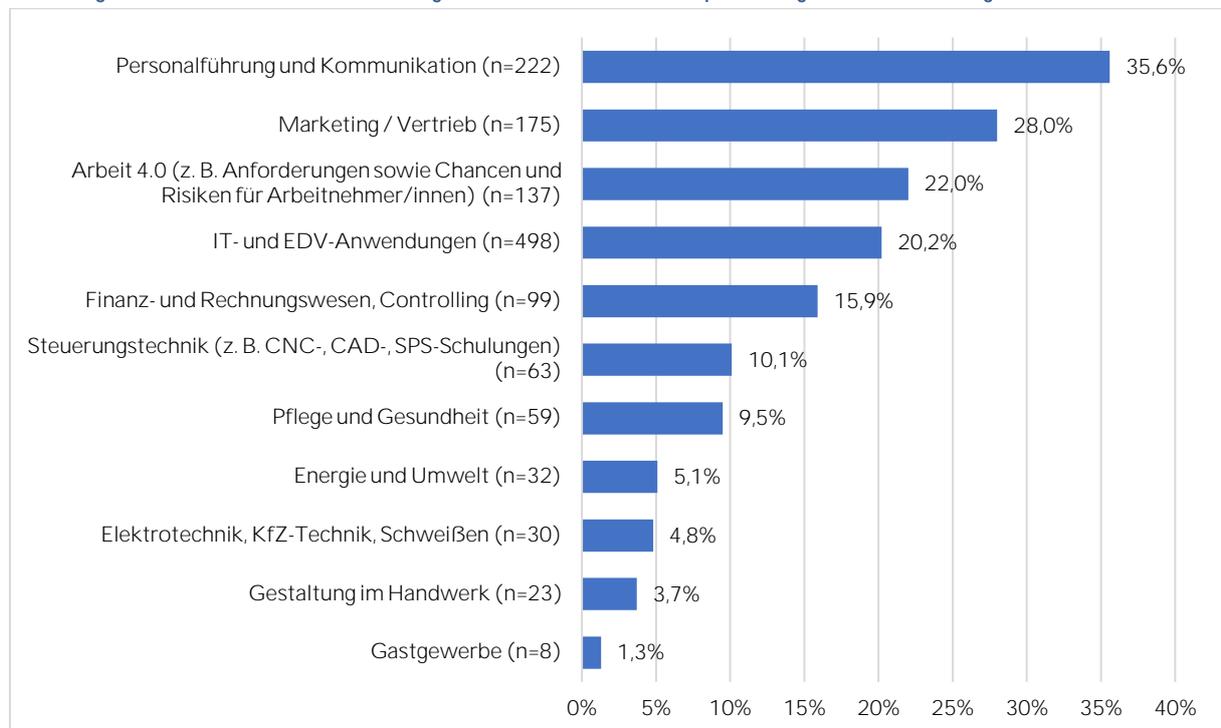
Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020); n=832.

Da sich insbesondere die ESF-geförderten Weiterbildungsangebote in Förderaktion 4.1 durch eine gewisse Heterogenität auszeichnen, wurden die Teilnehmenden bei der Abfrage der Inhalte zunächst um eine Auskunft zu den übergeordneten Qualifizierungszielen bzw. -feldern der von ihnen besuchten Weiterbildungen gebeten. Hierbei wurden drei grundlegende Möglichkeiten berücksichtigt, die von den Teilnehmenden sowohl einzeln als auch kombinatorisch

angegeben werden konnten (Mehrfachnennung). Zum einen können in einer Weiterbildung individuelle bzw. arbeitsplatzbezogene Inhalte vermittelt werden, die vorrangig der persönlichen Qualifizierung dienen. Zum anderen besteht mit den Angeboten auch die Möglichkeit, den Teilnehmenden organisationsgestalterische Kompetenzen, Instrumente oder Methoden zu vermitteln, welche Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen können. Dieses Qualifizierungsfeld wurde in Aspekte des Personalwesens (z. B. Gesundheits-, Demografie-Management, Personalgewinnungs-, -entwicklungs- oder -bindungsmaßnahmen,) und Aspekte anderer betrieblicher Bereiche und Prozesse (z. B. Projekt-, Qualitäts-, Innovations-, Technologiemanagement) differenziert.

Anhand von Abbildung 6 kann abgelesen werden, dass individuelle und arbeitsplatzbezogene Qualifizierungsziele und -felder bei genau drei Viertel (75,0 %) der befragten Teilnehmenden eine wichtige Rolle bei der Teilnahme am ESF-geförderten Weiterbildungsangebot gespielt haben. Deutlich niedriger fallen die Anteilswerte bei den beiden organisationsgestalterischen Items aus: Während 31,1 % der befragten Personen organisationsgestalterische Qualifizierungsangebote im Schwerpunkt Arbeit und Personal nachgefragt haben, liegt der Anteil der Befragten, die organisationsgestalterische Weiterbildungen mit anderen betrieblichen Schwerpunkten in Anspruch genommen haben, bei 28,5 %. Eine kombinatorische Analyse der Antworten ergibt ferner, dass fast die Hälfte der befragten Personen an Weiterbildungen teilgenommen hat, in denen es sich inhaltlich ausschließlich um individuelle Qualifizierungsaspekte drehte (48,2 %). Dies impliziert im Umkehrschluss, dass mit 51,8 % etwas mehr als die Hälfte der Befragten entweder zusätzlich oder ausschließlich organisationsgestalterische Weiterbildungsinhalte vermittelt worden sind. Erwartungsgemäß nahmen vor allem Befragte mit vergleichsweise hohen innerbetrieblichen Positionen an Angeboten mit organisationsgestalterischen Inhalten teil. So haben fast zwei Drittel der Führungskräfte (61,9 %) und Geschäftsführer/innen oder Inhaber/innen (63,2 %) derartige Qualifizierungen besucht. Für alle anderen Gruppen zusammengenommen beziffert sich der entsprechende Anteil auf 39,8 %. 27,2 % aller Befragten gaben an, dass sich die Qualifizierung durch eine Mischung aus der Vermittlung individueller und organisationsgestalterischer Inhalte ausgezeichnet hat. Für rund ein Viertel aller befragten Personen (24,6 %) standen ausschließlich organisationsgestalterische Aspekte im Fokus der Qualifizierung. In dieser Gruppe befanden sich insbesondere Führungskräfte und Geschäftsführer/innen oder Inhaber/innen.

Abbildung 7: Inhalte bei Weiterbildungen mit individuellen, arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungszielen

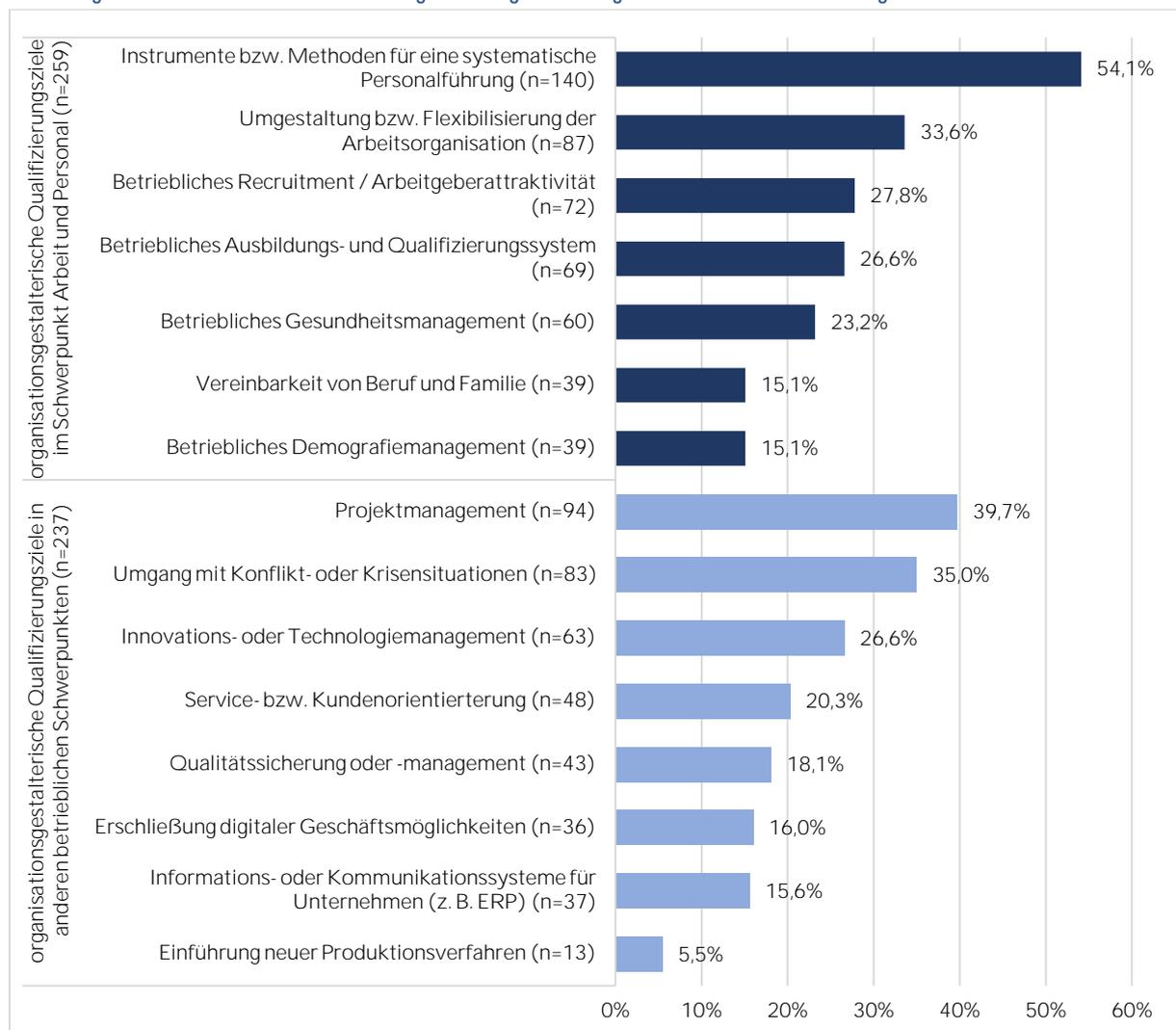


Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020); n=624; Mehrfachnennungen möglich.

In Abhängigkeit der zu dieser Frage gemachten Angaben wurden die befragten Personen ferner um genauere Angaben zu den Inhalten der von ihnen besuchten ESF-geförderten Weiterbildungen gebeten. Bei den befragten Teilnehmenden von Weiterbildungen mit individuellen Qualifizierungszielen bzw. -feldern (n=624) spielten Fähigkeiten und Ansätze der „Personalführung und Kommunikation“ die größte Rolle (vgl. Abbildung 7). So besuchte mehr als ein Drittel der

Befragten Weiterbildungen mit diesem Schwerpunkt (35,6 %). Mit jeweils etwas größeren Abständen folgen die Themen „Marketing und Vertrieb“ (28,0 %), „Arbeit 4.0“ (22,0 %) sowie „IT- und EDV-Anwendungen“ (20,2 %). Die Anteilswerte der weiteren inhaltlichen Schwerpunkte liegen allesamt unterhalb der 20 %-Schwelle. Hierzu gehören Weiterbildungen zum „Finanz- und Rechnungswesen, Controlling“ (15,9 %), zur „Steuerungstechnik“ (10,1 %) sowie zur „Pflege und Gesundheit“ (9,5 %). Themenbereiche wie „Energie und Umwelt“, „Elektrotechnik, KfZ-Technik, Schweißen“, „Gestaltung im Handwerk“ oder „Gastgewerbe“ spielten im Rahmen der Qualifizierungen jeweils lediglich eine marginale Rolle. Bei den befragten Teilnehmenden von Weiterbildungen mit organisationsgestalterischen Qualifizierungszielen bzw. -feldern im Schwerpunkt Arbeit und Personal (n=259) waren vor allem „Instrumente bzw. Methoden für eine systematische Personalführung“ gefragt (54,1 %). Es folgen mit großen Abstand Qualifizierungen zur „Umgestaltung bzw. Flexibilisierung der Arbeitsorganisation“ (Anteil: 33,6 %), zum „betrieblichem Recruitment bzw. von Arbeitgeberattraktivität“ (27,8 %), zum „betrieblichen Ausbildungs- und Qualifizierungssystem“ (26,6 %) sowie zum „betrieblichen Gesundheitsmanagement“ (23,2 %) (vgl. Abbildung 8). Über eine vertiefte Auseinandersetzung mit Themen der „Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie“ sowie des „betrieblichen Demografiemanagements“ (jeweils 15,1 %) berichtete knapp jede siebte hierzu befragte Person. Im Rahmen anderer organisationsgestalterischer Qualifizierungsziele bzw. -felder (n=237) hatten Weiterbildungen zum „Projektmanagement“ (39,7 %) sowie zum „Umgang mit Konflikt- oder Krisensituationen“ (35,0 %) eine hohe Relevanz. Qualifizierungen, die „Innovations- oder Technologiemanagement“ (26,6 %) sowie „Service- bzw. Kundenorientierung“ (20,3 %) zum Gegenstand hatten, belegten mehr als ein Viertel bzw. mehr als Fünftel der hierzu Befragten. Weiterbildungen zu den Bereichen „Qualitätssicherung oder -management“ (18,1 %), „digitaler Geschäftsmöglichkeiten“ (16,0 %) oder „Informations- oder Kommunikationssystemen“ (15,6 %) hatten ebenfalls eine gewisse Bedeutung. Die „Einführung neuer Produktionssysteme“ (5,5 %) lag dagegen zumeist außerhalb der Reichweite der Qualifizierungen.

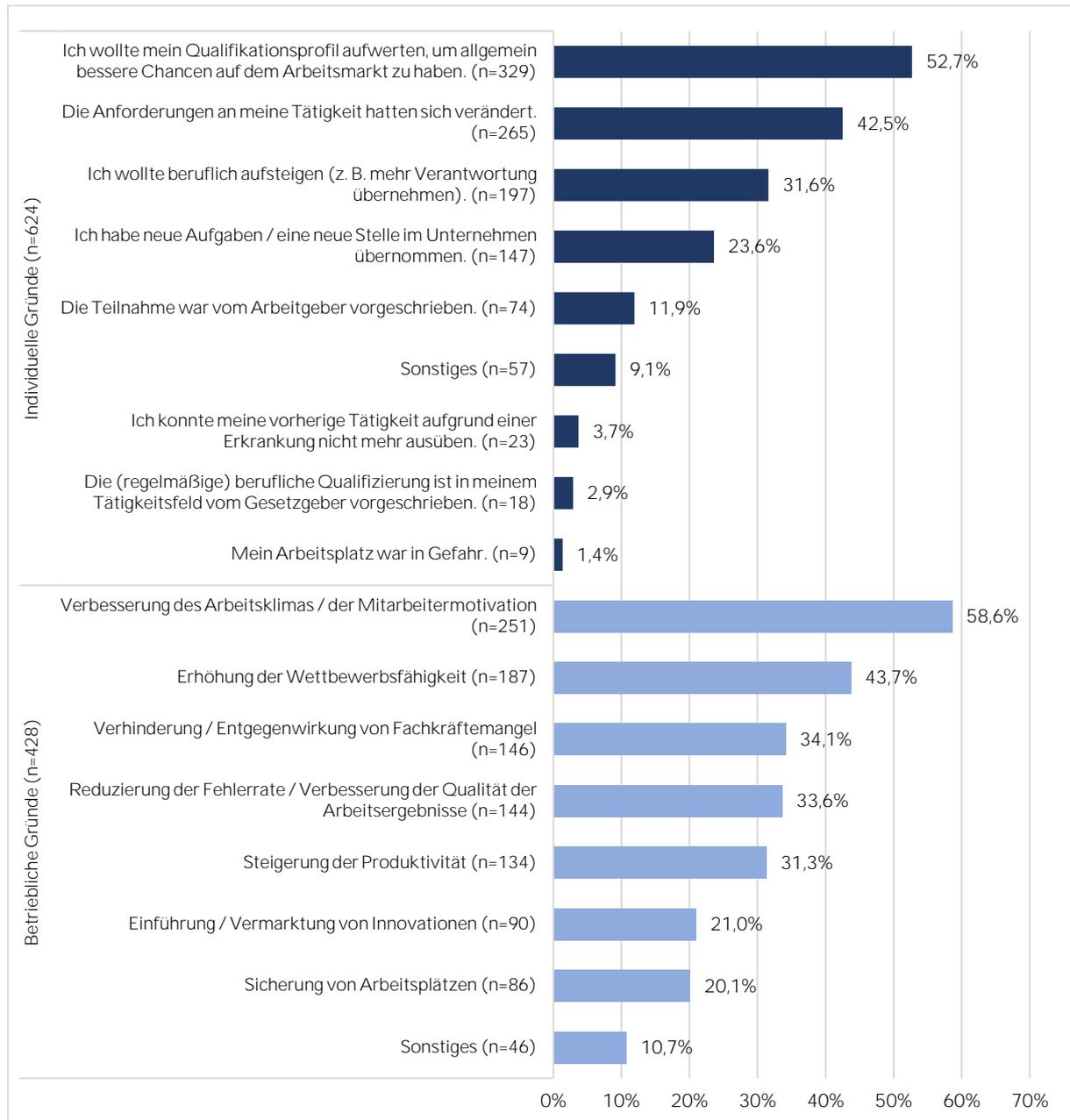
Abbildung 8: Inhalte bei Weiterbildungen mit organisationsgestalterischen Qualifizierungszielen



Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020); n=259 bzw. n=237; Mehrfachnennungen möglich.

Insgesamt zeigt sich anhand der Befragungsergebnisse, dass sich die ESF-geförderten Weiterbildungsangebote in ihrer Gesamtheit durch eine relativ große Vielfalt an Themen auszeichnen. Es kristallisiert sich heraus, dass der Erwerb von personalbezogenen, betriebswirtschaftlichen (z. B. in Marketing und Vertrieb, Controlling) und informationstechnischen Fähigkeiten und Kompetenzen sowie das Wissen über Methoden, Instrumente und Managementansätze für die Gestaltung oder Veränderung von Prozessen – insbesondere die Arbeitsorganisation und das Personalmanagement (inklusive Personalführungs- und Kommunikationsfähigkeiten), aber auch das Projektmanagement sowie den Umgang mit Konflikt- oder Krisensituationen betreffend – den größten Stellenwert in den Qualifizierungen eingenommen haben.

Abbildung 9: Individuelle und betriebliche Gründe für die Teilnahme an der Qualifizierung



Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020); n=624 bzw. n=428; Mehrfachantworten möglich.

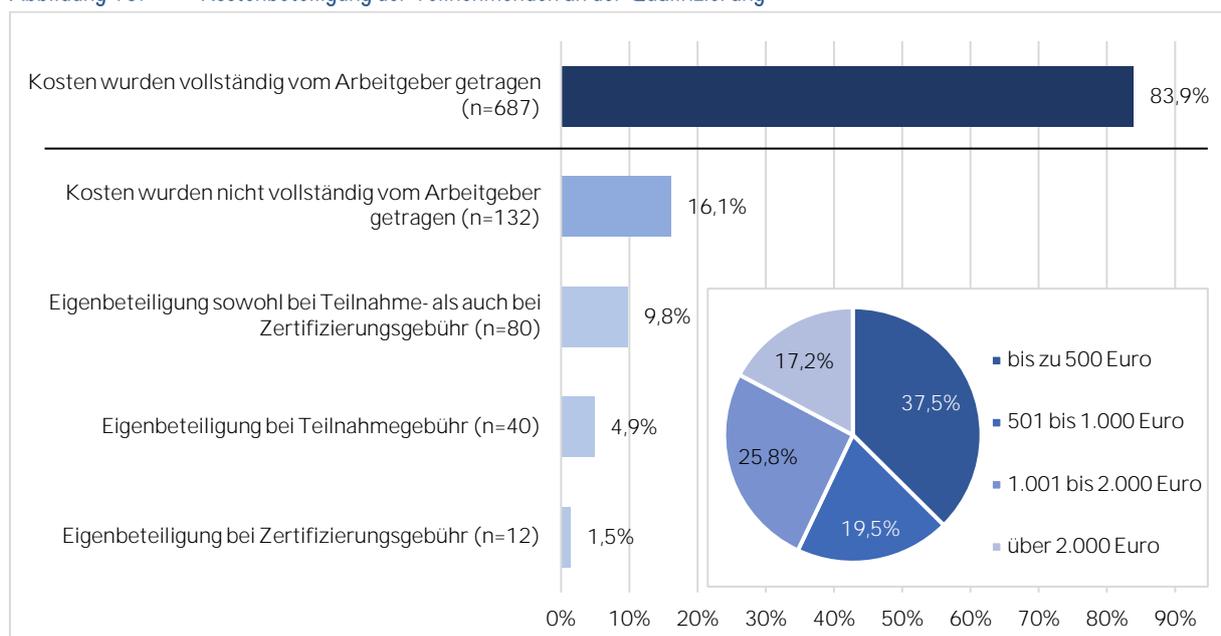
Die Abfrage der Motivation zur Teilnahme an der Weiterbildung erfolgte auf Basis der Antwortmuster zu den wesentlichen Qualifizierungszielen bzw. -feldern der Weiterbildung. Alle Personen, die mit der Weiterbildung (auch) eine Verbesserung individueller Kompetenzen und Fähigkeiten anstrebten, wurden zu ihren persönlichen Beweggründen befragt (n=624). Personen, die zusätzlich hierzu oder ausschließlich angaben, dass mit der Weiterbildungsteil-

nahme (auch) organisationsgestalterische Ziele verbunden gewesen sind, wurden (zusätzlich auch) zu den betrieblichen Beweggründen befragt (n=428). Durch den relativ hohen Anteil der in dieser Gruppe vertretenen Geschäftsführer/innen, Inhaber/innen und Führungskräfte (Anteil zusammengenommen: 64,0%) ist größtenteils sichergestellt, dass die hierzu gemachten Angaben eine hinreichende Aussagekraft haben.

Auf der individuellen Ebene zeigt sich, dass für die befragten Personen überwiegend intrinsische Motivationsaspekte ausschlaggebend für die Teilnahme an der Weiterbildung gewesen sind (vgl. Abbildung 9). So war die Aufwertung des eigenen Qualifikationsprofils zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen der wichtigste Faktor für die Teilnahme an der Weiterbildung gewesen (52,7%), mit rund 10 Prozentpunkten Abstand gefolgt von der Anpassung des Qualifikations- und Fähigkeitsprofils vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen an die ausgeübte Tätigkeit (42,5%). Es folgen mit jeweils größeren Abständen der Wunsch nach beruflichem Aufstieg (31,6%) und die Anpassung des Qualifikations- und Fähigkeitsprofils vor dem Hintergrund der Übernahme einer neuen Aufgabe im Unternehmen (23,6%). Extrinsische Motivationsaspekte wie z. B. Vorgaben vom Arbeit- (11,9%) oder Gesetzgeber (2,9%) spielten für die Teilnahmeentscheidung dagegen nur eine geringe Rolle. Lediglich 1,4% der Teilnehmenden gaben ferner an, dass die Gefährdung ihres Arbeitsplatzes (mit-)entscheidend für die Teilnahme an der Weiterbildung gewesen ist. Der sehr niedrige Wert kann womöglich mit dem sehr geringen Anteil befragter Geringqualifizierter erklärt werden. Zudem ist nochmals zu betonen, dass die Befragungsergebnisse die Situation vor der Corona-Krise widerspiegeln, deren Auswirkungen durchaus zu Verschiebungen führen kann.

Das Antwortmuster aus betrieblicher Perspektive zeigt insgesamt an, dass mit der Stärkung des Humankapitals durch die Beteiligung an den ESF-geförderten Weiterbildungsangeboten vielfältige innerbetriebliche Hebel aktiviert werden sollen – diese reichen von der Verbesserung des Arbeitsklimas und der Mitarbeitermotivation über die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität bis zur Sicherung von Fachkräften und Arbeitsplätzen. Dabei war die „Verbesserung des Arbeitsklimas bzw. der Mitarbeitermotivation“ der mit Abstand wichtigste Faktor unter den abgefragten betrieblichen Beweggründen (58,6%). Dieses Ergebnis überrascht nicht, da Betriebe ihren Beschäftigten mit Weiterbildungsmöglichkeiten Wertschätzung entgegenbringen und Weiterentwicklung ermöglichen wollen – Aspekte, die sich positiv auf das Arbeitsklima und die Mitarbeitermotivation auswirken können. Für 43,7% spielte die „Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit“ eine (mit-)entscheidende Rolle bei der Weiterbildungsbeileiligung. Für jeweils rund ein Drittel der Unternehmen waren die „Verhinderung bzw. Entgegenwirkung von Fachkräftemangel“ (34,1%), die „Reduzierung der Fehlerrate bzw. Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse“ (33,6%) sowie die „Steigerung der Produktivität“ (31,3%) entscheidungsrelevante Faktoren. Jeweils rund ein Fünftel der Befragten gab ferner an, dass aus Perspektive der Unternehmen die „Einführung bzw. Vermarktung von Innovationen“ (21,0%) sowie die „Sicherung von Arbeitsplätzen“ (20,1%) relevant für die Weiterbildungsteilnahme gewesen ist.

Abbildung 10: Kostenbeteiligung der Teilnehmenden an der Qualifizierung



Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020); n=819.

Allen teilnehmenden Personen wurden ferner einige Fragen zu den Bedingungen und der Organisationsweise der Weiterbildung gestellt. Die große Mehrheit von 83,9 % der Befragten musste sich nicht an den Weiterbildungskosten beteiligen. Folglich trugen die Unternehmen bzw. Arbeitgeber in diesen Fällen vollständig die anteiligen Kosten der Weiterbildung (vgl. Abbildung 10). Bei 16,1 % aller Befragten erfolgte hingegen eine Eigenbeteiligung an den Weiterbildungskosten. 9,8 % der Befragten beteiligten sich dabei sowohl an den Kosten für die Teilnahme- als auch für die Zertifizierungsgebühr. 4,6 % trugen finanziell ausschließlich zu den Teilnahmegebühren bei. Bei 1,5 % der Teilnehmenden erfolgte die Eigenbeteiligung ausschließlich für den Erwerb eines Zertifikats. Zwischen den Geschlechtern lassen sich keine nennenswerten Unterschiede konstatieren, wohl aber hinsichtlich der Position der Befragten: Während Führungskräfte (8,9 %) und mittlere Angestellte (11,2 %) am seltensten über eine Eigenbeteiligung berichteten, taten Facharbeiter/innen (37,2 %) dies am häufigsten. Zudem mussten sich befragte Personen aus kleineren Unternehmen tendenziell häufiger als befragte Teilnehmende aus größeren Unternehmen an den Kosten beteiligen. Bei etwas mehr als einem Drittel der Befragten mit Eigenbeteiligung (37,5 %) lag der Beitrag unterhalb von 500 Euro, bei 45,3 % lag der Kostenbeitrag zwischen 500 und 2.000 Euro. 17,2 % der Teilnehmenden wendeten mehr als 2.000 Euro für ihre Weiterbildung aus eigenen Mitteln (ggf. auch via Lohnverzicht) auf.

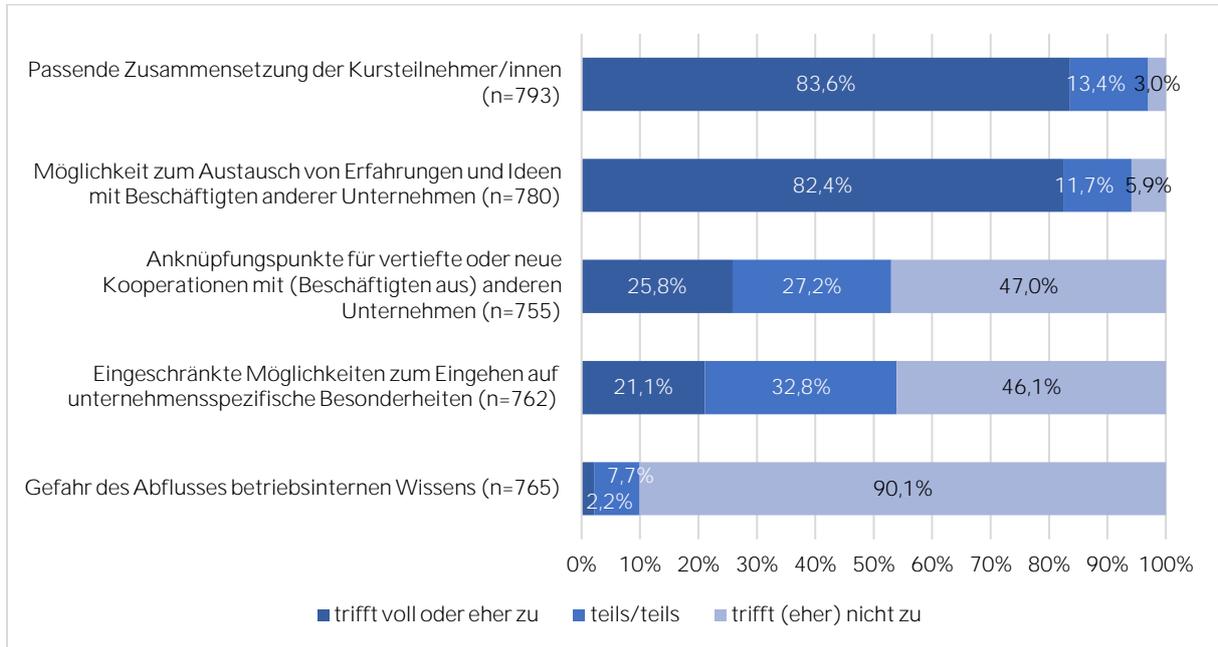
Der Großteil der Qualifizierungsangebote wurde präsenzbasierend umgesetzt. So berichteten 81,2 % der Befragten von reinen Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, modulare Weiterbildungsreihen). Dementsprechend belegten lediglich 18,8 % der Befragten Weiterbildungen, in denen „Blended Learning“, d. h. eine Mischung aus Präsenzveranstaltungen und selbstgesteuerten, digitalen Lernformen (z. B. E-Learning), zum Einsatz gekommen ist. Bei annähernd zwei Drittel der befragten Personen erfolgte der Besuch der Präsenzveranstaltungen vollständig während der regulären Arbeitszeit (65,6 %). Knapp jede sechste befragte Person (16,7 %) gab an, dass die Präsenzveranstaltungen teilweise während und teilweise außerhalb der regulären Arbeitszeit stattgefunden haben. Vergleichbar viele Befragte (17,6 %) berichteten, dass sie die Präsenzveranstaltungen vollständig außerhalb der regulären Arbeitszeit besucht haben. Dies traf am stärksten auf Facharbeiter/innen (48,1 %) und am seltensten auf Führungskräfte zu (7,7 %). Korrespondierend zur Kostenbeteiligung fand der Besuch der Weiterbildungstermine bei Befragten aus kleineren Unternehmen häufiger außerhalb der regulären Arbeitszeit statt als bei befragten Personen aus größeren Unternehmen. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ressourcenausstattungen kann dieses Ergebnis nicht überraschen, wobei berücksichtigt werden muss, dass in der Befragung gerade Kleinst- und Kleinunternehmen von vielen Geschäftsführern/innen oder Inhabern/innen repräsentiert worden sind. Für diese Befragtengruppe lässt sich im Vergleich zu Befragten anderer innerbetrieblicher Positionen nur schwer definieren, ob die Weiterbildung mit „eigenen“ Kosten finanziert worden ist oder außerhalb der „regulären“ Arbeitszeit stattgefunden hat.

Die Ergebnisse zur finanziellen und zeitlichen Unterstützung der befragten Teilnehmenden sind größtenteils anschlussfähig an die Resultate zum bayerischen Weiterbildungsgeschehen auf Basis des IAB-Betriebspanels (vgl. hierzu Kapitel 4). Problematisch erscheint das unterschiedliche Ausmaß an Unterstützung, das verschiedenen Berufsgruppen von ihren Arbeitgebern erfahren. Sie verstärken tendenziell das „Matthäus-Prinzip“ der Weiterbildung, liegen aber zugleich weitestgehend außerhalb des Einflussbereichs der Förderung.

Weiterhin scheint sich die Zusammensetzung der Teilnehmenden begünstigend auf den überbetrieblichen Austausch auszuwirken (vgl. Abbildung 11). Die „Zusammensetzung der Kursteilnehmer/innen“ war für die große Mehrheit der Befragten „passend“ gewesen. Der entsprechenden Antwortvorgabe stimmten 83,6 % „voll“ oder zumindest „eher“ zu. Korrespondierend hierzu fällt die Zustimmung bezüglich der Möglichkeiten zum „Austausch von Erfahrungen und Ideen mit Beschäftigten anderer Unternehmen“ aus (82,4 %). Für immerhin rund ein Viertel der befragten Teilnehmenden ergaben sich „Anknüpfungspunkte für vertiefte oder neue Kooperationen mit (Beschäftigten aus) anderen Unternehmen“ (25,8 %). Die „Gefahr des Abflusses betriebsinternen Wissens“ stellte dagegen nur für wenige Befragte einen Grund zur Besorgnis dar. Lediglich 2,2 % stimmten der entsprechenden Aussage „voll“ oder „eher“ zu. Dieses Antwortmuster impliziert, dass die Weiterbildungsveranstaltungen den Teilnehmenden größtenteils eine gute Plattform für Kontakt- und Austauschaktivitäten und z. T. sogar für eine weitergehende Zusammenarbeit geboten haben. Obgleich unternehmensspezifische Bedürfnisse aufgrund der heterogenen Zusammensetzung der Teilnehmenden und Beteiligung unterschiedlicher Unternehmen nicht vordergründig gewesen sein dürften, waren lediglich rund ein Fünftel der befragten Personen (21,1 %) „voll“ oder „eher“ der Ansicht, dass ein Eingehen auf spezifischere Belange nur eingeschränkt möglich gewesen sei. Hingegen sah knapp die Hälfte der befragten Teilnehmenden (46,1 %) eine solche Option als gegeben an. Dieses Item ist recht relevant, da der ESF nicht dazu eingesetzt werden soll, betriebsspezifisches Humankapital zu fördern. Vielmehr sollen die ESF-geförderten Qualifizierungsangebote den Teilnehmenden allgemein verwertbares Wissen vermitteln. Das Antwortverhalten deutet

darauf hin, dass die Projekte den Spagat zwischen einer hinreichenden überbetrieblichen Allgemeinheit bzw. Übertragbarkeit und betrieblichen Spezifität bzw. Anwendungsbezogenheit der vermittelten Inhalte größtenteils gerecht werden konnten.

Abbildung 11: Rolle der Teilnehmendenzusammensetzung bei der Qualifizierungsdurchführung



Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020).

Dieser Eindruck wird dadurch bekräftigt, dass die befragten Teilnehmenden mit großer Mehrheit der Ansicht gewesen sind, dass die vermittelten Inhalte über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg, aber gleichzeitig auch innerhalb des Unternehmens praktisch angewendet werden können. So gaben nur 1,5 % aller Befragten an, dass das vermittelte Wissen ausschließlich innerhalb des Anwendungsbereichs des Unternehmens bzw. des Arbeitgebers verwertbar ist. Demgegenüber war das vermittelte Wissen für 18,4 % der Teilnehmenden auch in anderen Unternehmen der gleichen Branchen verwertbar. Für vier Fünftel der Befragten (80,1 %) war die Übertrag- und Anwendbarkeit der Qualifizierungsinhalte auch in Unternehmen anderer Branchen gegeben. Zusammengenommen sahen somit 98,5 % der befragten Personen das Kriterium der unternehmens- oder gar branchenübergreifenden Verwertbarkeit des in den ESF-geförderten Qualifizierungen vermittelten Wissens als erfüllt an.

Die Ergebnisse der standardisierten Befragung zur Übertragbarkeit der vermittelten Inhalte auf unternehmens- oder branchenübergreifende Kontexte sowie zur Teilnehmendenzusammensetzung decken sich mit den Informationen, die im Rahmen der Fallstudieninterviews gewonnen werden konnten. So waren alle interviewten Teilnehmenden der Ansicht, dass sie die Inhalte auch losgelöst von ihrem derzeitigen Arbeitgeber anwenden könnten. Die überwiegend heterogene Zusammensetzung der Kurse wurde von den Gesprächspartnern/innen durchweg als vorteilhaft angesehen. Mehrere Interviewte hielten es allgemein für sehr nützlich, sich mit Beschäftigten anderer Unternehmen oder unterschiedlicher beruflicher Hintergründe austauschen zu können. Hierbei erfahre man, dass sich die Probleme und Herausforderungen doch häufig sehr ähneln. Durch den gegenseitigen Austausch von innerbetrieblichen Vorgehensweisen und Maßnahmen gelange man nicht selten auch zu guten Lösungs- und Verbesserungsansätzen. Dies war offenbar auch beim Projekt mit dem Schwerpunktthema „Pflege“, wo die Teilnehmenden überwiegend beim gleichen Arbeitgeber angestellt gewesen sind, der Fall. Da die Teilnehmenden an unterschiedlichen Standorten arbeiteten, erfuhr man laut der interviewten Person von unterschiedlichen Arbeits- und Organisationsweisen. Insbesondere zum „Zeitmanagement“ habe man hilfreiche Anregungen einholen können. Ähnliches berichteten die Gesprächspartner/innen zu den anderen Projekten anhand unterschiedlicher Beispiele. So habe man etwa durch den Austausch über „Prozessmanagement und Problemlösung“ einen „Einblick in andere Unternehmen“ erhalten. In einem Fall hat sich zudem ein Anknüpfungspunkt für eine weiterführende Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen ergeben, da man im Austausch festgestellt habe, dass man mit dem identischen Problem befasst sei. Ein Besuch bei dem entsprechenden Unternehmen habe es bereits gegeben. In vielen Fällen wurden zudem zumindest Kontakte ausgetauscht. Eine Projektleitung umschrieb die Austauschmöglichkeiten zwischen den Teilnehmenden als „einer der positivsten Effekte, die geschildert wurden.“

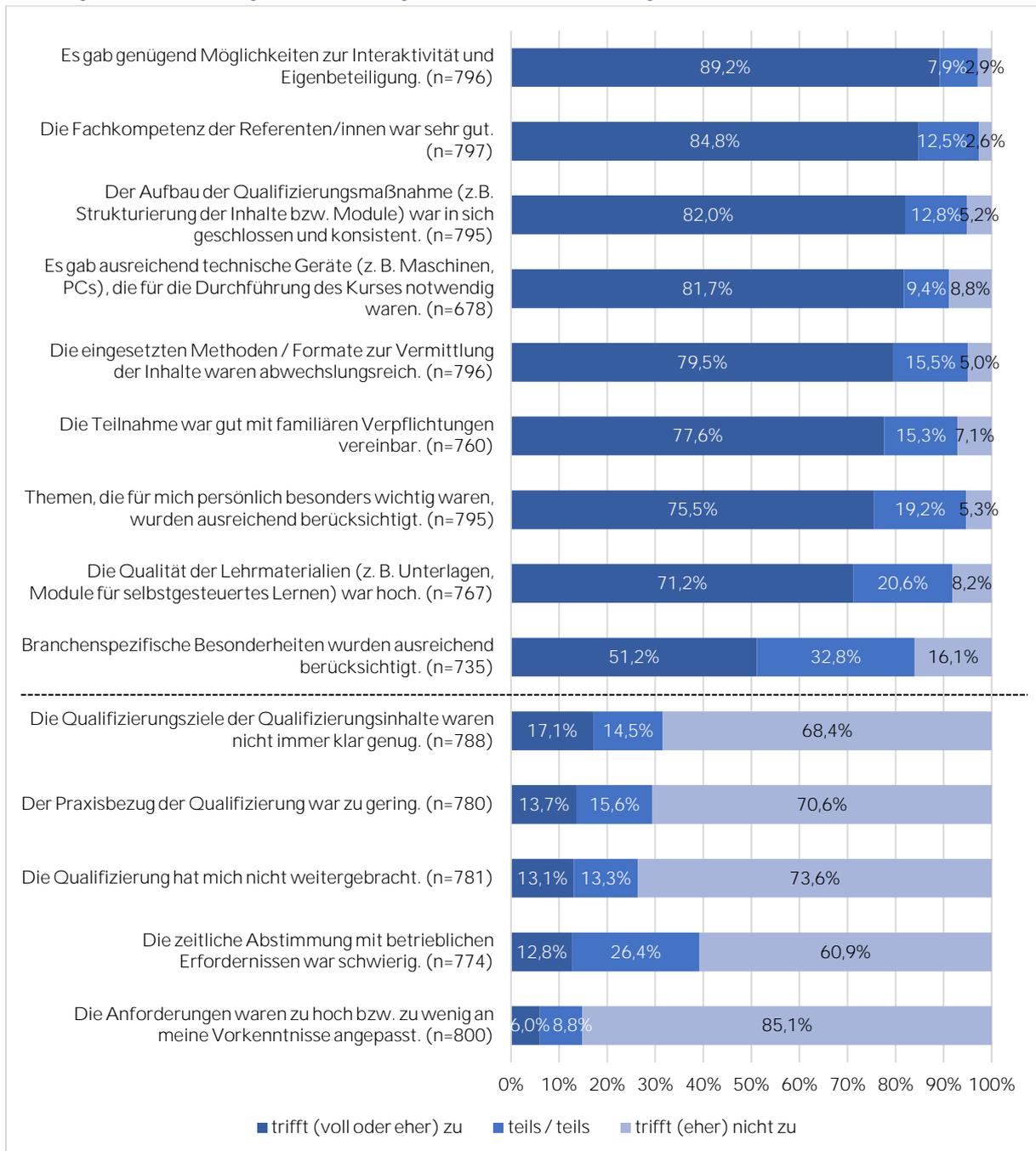
6.3 Bewertung der Qualifizierungsangebote durch die Teilnehmenden

Das standardisierte Erhebungsinstrument beinhaltete zwei Fragen, die explizit auf die Bewertung der ESF-geförderten Qualifizierungsmaßnahmen durch die Teilnehmenden gerichtet gewesen sind. Zum einen hatten die Befragten die Gelegenheit, anhand unterschiedlicher Items eine Bewertung der Qualifizierung vorzunehmen. Zum anderen wurden sie zum Ende der Befragung darum gebeten, ein Gesamtresümee zur Qualifizierung zu ziehen. Die Antwortmuster zu den beiden Fragen deuten insgesamt auf eine relativ hohe Zufriedenheit bei den Teilnehmenden und demzufolge auf eine überwiegend hohe Qualität der ESF-geförderten Weiterbildungen hin.

Im Rahmen der Abfrage unterschiedlicher Bewertungsaspekte lässt sich Folgendes berichten: Bei keiner „negativ“ formulierten Antwortmöglichkeit fiel der Anteil der Befragten, die „voll“ oder „eher“ zugestimmt haben, höher als 17,1 % aus (vgl. Abbildung 12, unten). Dieser Quotenwert spiegelt diejenigen Teilnehmenden wider, denen die „Qualifizierungsziele der Inhalte nicht immer klar genug“ gewesen sind. Für mehr als zwei Drittel der Befragten ist dies dagegen der Fall gewesen (68,4 %). Lediglich 13,7 % der Teilnehmenden stimmten der Aussage „voll“ oder „eher“ zu, dass es der Qualifizierung an Praxisbezug gemangelt hat. Erneut mehr als zwei Drittel der Befragten waren dagegen gegenteiliger Ansicht (70,6 %). Nur für 12,8 % aller Befragten ist die zeitliche Abstimmung der Weiterbildungsteilnahme mit den betrieblichen Erfordernissen (eher) herausfordernd gewesen, allerdings fällt hier der Anteil der Mittelkategorie „teils/teils“ mit 26,4 % recht hoch aus. Zu erklären ist der relativ hohe Anteilswert voraussichtlich durch den durchschnittlich hohen Zeitumfang und die Präsenzdominanz der Qualifizierungen. Ein stärkerer Rückgriff auf Blended-Learning-Formate könnte zukünftig ggf. zu Verbesserungen führen. Geschäftsführer/innen oder Inhaber/innen und Führungskräfte bewerteten die zeitliche Organisation tendenziell etwas kritischer als Befragte mit anderen innerbetrieblichen Positionen. Zwischen den Geschlechtern gibt es keine nennenswerten Differenzen. Nur für 6,0 % aller Befragten waren die Anforderungen der Weiterbildung zu hoch, 85,1 % vertraten demgegenüber (eher) die gegenteilige Ansicht. Es wurde (in negativer Formulierung) auch danach gefragt, ob die Weiterbildungsteilnahme die Befragten „weitergebracht“ hat. Das Antwortmuster zu diesem Item liefert erste Hinweise zum Nutzen und zur Wirkung der Qualifizierungen. 13,1 % der Befragten gaben an, dass sie die Teilnahme an der Qualifizierung „nicht weitergebracht“ hätte. Für 13,3 % der Teilnehmenden ist die Qualifizierung zumindest teilweise mit einem Mehrwert einhergegangen. Im Umkehrschluss ging die Weiterbildung somit für 73,6 % der Befragten mit Vorteilen einher. Facharbeiter/innen und mittlere Angestellte waren am kritischsten, Geschäftsführer/innen oder Inhaber/innen sowie Führungskräfte am zufriedensten. Das unterschiedliche Meinungsbild kann womöglich mit der Ausrichtung und Zielgruppenfokussierung der Qualifizierungsangebote erklärt werden. Zwischen den Geschlechtern lassen sich keine Differenzen feststellen. Insgesamt fällt das Antwortmuster zufriedenstellend aus, nichtsdestotrotz liefert die (eher) skeptische Haltung von rund einem Viertel aller Befragten Anlass für Verbesserungen.

Die „positiv“ formulierten Antwortoptionen deckten Aspekte rund um die Fachkompetenz der Referenten/innen sowie die Organisations- und Durchführungsweise der Angebote ab (vgl. Abbildung 12, oben). Die höchste Zufriedenheit der Teilnehmenden gab es für die Möglichkeiten zur Interaktivität und Eigenbeteiligung. Der entsprechenden Aussage stimmten 89,2 % „voll“ oder „eher“ zu. Mit 84,8 % erfuhr die Fachkompetenz der Referenten/innen einen ebenfalls sehr hohen Zustimmungswert, gefolgt vom Aufbau der Qualifizierungsmaßnahme hinsichtlich der inhaltlichen Konsistenz und Geschlossenheit (82,0 %), der Ausstattung mit technischen Geräten zur Durchführung der Weiterbildung (81,7 %) sowie den zum Einsatz gekommenen Methoden und Formaten zur Vermittlung der Inhalte (79,5 %). Für 77,6 % der Befragten war die Teilnahme ferner gut mit familiären Verpflichtungen zu vereinbaren. Frauen (72,7 %) stimmten diesem Aspekt dabei fast annähernd so stark zu wie Männer (73,8 %). Dies passt zu dem Ergebnis, dass sowohl unter den Frauen als auch unter den Männern die große Mehrheit der Befragten während und nicht außerhalb der Arbeitszeit an der Weiterbildung teilgenommen konnte. Für 71,2 % hatten die verwendeten Lehrmaterialien der Qualifizierung eine (eher) zufriedenstellende Qualität. Unter Qualitätsgesichtspunkten ist dies der einzige Aspekt zur Durchführung der Qualifizierung, bei dem mehr als ein Viertel der Befragten (eher) nicht zufrieden gewesen ist. Hier besteht also durchaus Optimierungspotenzial. Ebenfalls mehrheitlich mit 75,5 % stimmten die Teilnehmenden der Aussage „voll“ oder „eher“ zu, dass individuell besonders wichtige Themen im Zuge der Qualifizierung aufgegriffen worden sind. Branchenspezifische Besonderheiten wurden nach Ansicht von etwas mehr als der Hälfte der Teilnehmenden hinreichend berücksichtigt. 51,2 % stimmten der entsprechenden Aussage „eher“ oder „voll“ zu. Im Zusammenhang mit der hohen Übertragbarkeit der vermittelten Inhalte bekräftigen die Antwortmuster der letzten beiden Items den Eindruck, dass die Qualifizierungsangebote für die meisten Teilnehmenden eine angemessene Mischung aus allgemeinen und spezifischen Inhalten bereitgehalten haben.

Abbildung 12: Bewertung der Qualifizierungsmaßnahmen durch die befragten Teilnehmenden



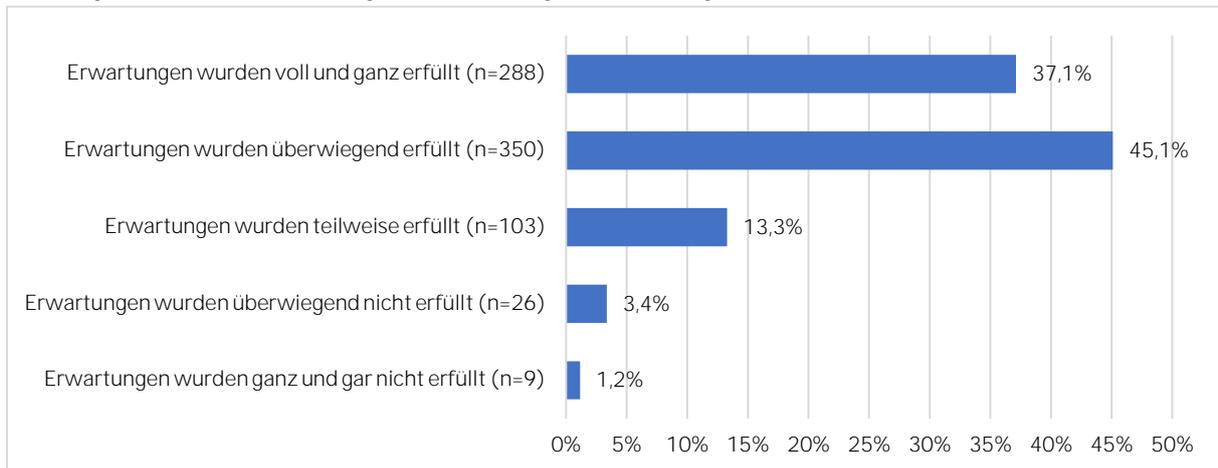
Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020).

Für alle „positiv“ formulierten Items beträgt der Quotendurchschnittswert der Teilnehmenden, die jeweils mit „trifft voll“ oder „trifft eher zu“ geantwortet haben, 77,1 %. Dementsprechend scheint die Qualität der mit ESF-Geldern mitfinanzierten Weiterbildungen hinsichtlich der Konzeption und Organisation sowie den vermittelten Inhalten überwiegend hoch gewesen zu sein.

Die größtenteils positive Bewertung überträgt sich auf die abschließende Gesamtbewertung der Qualifizierungsangebote durch die Teilnehmenden (vgl. Abbildung 13). So wurden die mit der Qualifizierung verbundenen Erwartungen aus Sicht von 37,1 % der befragten Teilnehmenden „voll und ganz“ erfüllt. Bei 45,1 % haben sich die Erwartungen zumindest „überwiegend“ erfüllt. In Summe beläuft sich der Anteil mit (vorwiegend) erfüllten Erwartungen auf 82,2 %. Damit verhält sich die abschließende Zufriedenheit der Befragten relativ konsistent zu dem zuvor ermittelten Mittelwert der „positiv“ formulierten Items (Zustimmung: 77,1 %) sowie zum Antwortmuster der wichtigen Abfrage, ob die Weiterbildung die Befragten „weitergebracht“ hat (Zustimmung: 73,6 %). „Teilweise“ erfüllt haben sich die

Erwartungen zumindest bei 13,3 % aller Befragten. Nur bei 4,5 % konnten die Erwartungen „überwiegend nicht“ oder „ganz und gar nicht“ erfüllt werden. In absoluten Zahlen umgerechnet betrifft dies lediglich etwa jede 22. teilnehmende Person. Demnach stellte sich die Teilnahme an einer ESF-geförderten Qualifizierung nur für sehr wenige Ausnahmefälle als summa summarum nicht lohnenswerte Entscheidung heraus. Geschlechterdifferenzen konnten bezüglich der Bewertung der Qualifizierung nicht festgestellt werden. Auch zwischen Personen unterschiedlichen Alters oder unterschiedlicher innerbetrieblicher Positionen gab es keine größeren Differenzen.

Abbildung 13: Gesamtbewertung der Qualifizierung durch die befragten Teilnehmenden



Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020); n=776.

In einer offen gestellten Frage hatten diejenigen Befragten, deren Erwartungen nicht „voll und ganz“ erfüllt worden sind, die Gelegenheit, Kritik und Verbesserungsvorschläge zu äußern. Hiervon machten insgesamt 101 Personen Gebrauch. Überwiegend betrafen die kritischen Rückmeldungen den Praxisbezug, die Referenten/innen sowie die Themen der Weiterbildungen. Viele der betreffenden Personen warben für mehr Praxisbezug, indem z. B. stärker mit Übungen, Fallbeispielen oder Rollenspielen gearbeitet wird. Ebenfalls recht viele Befragte regten eine sorgfältigere Auswahl der Dozenten/innen oder – sofern verschiedene Dozenten/innen eingesetzt worden sind – eine bessere Abstimmung der Inhalte zwischen den Dozenten/innen an. Manche Befragte waren nicht (gänzlich) mit den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen zufrieden und hätten sich entweder eine detailliertere oder kürzere Behandlung bestimmter Inhalte oder eine Behandlung gänzlich anderer Themen gewünscht. Die restlichen Nennungen lassen sich nur schwer zu übergeordneten Kategorien zusammenfassen und gingen von einer nicht zufriedenstellenden Teilnehmendenzusammensetzung über eine zu lange Gesamtdauer der Weiterbildung bis zu einer zu spärlichen Ausstattung des Qualifizierungsanbieters mit Geräten und Räumlichkeiten.

Im Rahmen der Fallstudien kristallisierte sich in einem untersuchten Projekt ein zweigeteiltes Meinungsbild heraus: Für eine interviewte Person haben Kosten und Nutzen in keinem angemessenen Verhältnis zueinander gestanden, so dass der Kurs nach etwa der Hälfte der Zeit abgebrochen worden ist. Hierbei handelte es sich um die selbständige Person, die die anteiligen direkten Kosten für die Weiterbildungsteilnahme sowie die indirekten Kosten (z. B. Anfahrtskosten, Zeit- und Verdiensteinbußen) komplett selbst finanzieren musste. Es habe sich daher nicht gelohnt, bis zum Ende teilzunehmen, „nur um das Zertifikat zu erhalten“. Für die befragte Person stellte sich die Teilnahme insgesamt als „sehr starke Enttäuschung“ heraus. Ein Mehrwert für die alltägliche Beratungsarbeit habe sich nicht ergeben. Insbesondere die Inhalte des Kurses seien zu allgemein und zu einseitig gestaltet gewesen. Ein Nachsteuern auf Seite der Projektleitung und Dozenten/innen habe nicht stattgefunden, obgleich auch andere Teilnehmende ähnliche Einwände bezüglich der Inhalte formuliert hätten. Die andere im Rahmen desselben Falles interviewte Person war hingegen wesentlich zufriedener mit dem Inhalt des Kurses. Sie bemängelte lediglich, dass einige Inhalte doppelt vermittelt worden seien. Hier wäre es im Vorfeld sinnvoll und wünschenswert gewesen, wenn sich das eingesetzte Lehrpersonal besser abgesprochen hätte. Nichtsdestotrotz wurde die Qualifizierung von dieser Person als „durchweg positiv“ bewertet. Die sehr unterschiedlich ausfallende Bewertung des Weiterbildungsprojekts kann vermutlich vor allem durch ein unterschiedliches Niveau an themenbezogenem Wissen, welches im Vorfeld der Teilnahme bei den beiden Gesprächspartnern/innen vorhanden gewesen ist, erklärt werden. Während im ersten Fall „überhaupt nichts Neues“ vermittelt worden sei, wurde im zweiten Fall offensichtlich überwiegend neues Wissen durch die Weiterbildungsteilnahme erworben („70 % der Inhalte waren neu“). Womöglich war die Kurszusam-

mensetzung in diesem Fall nicht optimal, da das zuvor bei den Teilnehmenden vorhandene Wissensniveau zu unterschiedlich ausgefallen ist. Für die anderen drei mit Interviews untersuchten Projekte fiel das Meinungsbild einheitlich positiv aus. Für eine interviewte Person, die selbst laut Eigenauskunft bereits sehr viele Weiterbildungen besucht habe, war „die Maßnahme so gut wie noch nie“ gewesen. Der hohe Praxisbezug und die stark ausgeprägte Interaktivität der Qualifizierung wurden im Gespräch besonders hervorgehoben. Es habe viele „Aha-Momente“ während des Kurses gegeben und an Inhalten sei „viel hängen geblieben“. Durch die interaktiven Elemente (z. B. Ausarbeitungen an Flip-Charts, Gruppenarbeiten, Rollenspiele, Videoaufzeichnung) sei der Kurs zudem „sehr erfrischend“ gewesen. Über die Nutzung interaktiver Elemente und den Einsatz eines Methodenmix berichteten alle Gesprächspartner/innen. Diese Aspekte wurden überwiegend positiv aufgenommen. Ein Gesprächspartner einer anderen näher untersuchten Qualifizierung vergab „90 von 100 Punkten“. Einziger Kritikpunkt sei die Form der Abschlussprüfung, die „wie in der Schule“ gewesen sei, da „man Begriffe hatte und dazu auswendig gelerntes Wissen schreiben sollte“. Bei dem Gesprächspartner handelte es sich um einen über 55-jährigen Teilnehmenden, für den es „fast unmöglich“ sei, „sich Informationen auswendig zu merken“. Eine solche Form der Abfrage sei für ältere Menschen nicht zielführend. Nichtsdestotrotz hat die interviewte Person die Prüfung bestanden und das Zertifikat erworben. Zur gleichen Qualifizierung befragt, hob ein weiterer Gesprächspartner die Dozenten/innen hervor. Da sie sowohl aus der Industrie als auch aus der Wissenschaft kamen, konnte „viel Wissen vermittelt werden“. Der Gesprächspartner war insgesamt „sehr begeistert“.

6.4 Ergebnisse und Wirkungen der Qualifizierungsangebote

In Ergänzung zum Ergebnisindikator, dessen Wert sich – wie in Kapitel 4 gezeigt worden ist – zum Stand Mitte November 2020 auf 79,9 % beläuft, erfolgt in diesem Abschnitt eine Evaluierung der Outcome- und Impact-Ebene der Programmlogik der Förderaktionen 4.1 und 4.3. Da die Teilnehmenden frühestens sechs Monate nach ihrer Teilnahme an einem ESF-geförderten Qualifizierungsangebot befragt worden sind und sich positive Nutzenaspekte oftmals erst nach einer gewissen Zeit praktisch einstellen, lassen sich anhand der Befragung zumindest näherungsweise weitergehende Aussagen über die mittel- bis längerfristige Wirkung der Weiterbildungen für die Teilnehmenden (individuelle Ebene) und für die sie entsendenden Unternehmen (organisatorische Ebene) treffen. Auf beide Ebenen wird nachfolgend detaillierter eingegangen.

6.4.1 Ergebnisse auf individueller Ebene: Lerntransfer und Längerfristige Ergebnisindikatoren

Bezüglich der erzielten Ergebnisse (sowie der Durchführung) der ESF-geförderten Qualifizierungsmaßnahmen ist zunächst positiv festzuhalten, dass lediglich 1,5 % der Befragten angegeben haben, dass sie die Qualifizierung vor dem geplanten Ende abgebrochen haben. Die Abbruchquote verhält sich damit auf einem vergleichbar niedrigen Niveau wie in den ESF-Monitoringdaten (2,3 %). Über eine Teilnahmeoption an Abschlussprüfungen berichteten 43,1 % aller befragten Personen. Eine solche Möglichkeit wurde von fast jedem/r betreffenden Teilnehmenden letztlich auch wahrgenommen (93,5 %). 91,1 % aller Befragten haben im Anschluss an die Qualifizierung eine Bescheinigung bzw. ein Zertifikat des Anbieters oder einer anderen Institution erhalten. Zwischen den Geschlechtern gibt es hierbei keine Unterschiede. Mehr als ein Drittel der befragten Teilnehmenden berichtete über die Ausstellung eines Zertifikats einer Kammer (z. B. IHK) (Anteil: 36,7 %). 10,2 % haben ein Zertifikat von anderen Einrichtungen (z. B. eines Berufsverbands oder eines wissenschaftlichen Instituts) erhalten. Eine Bescheinigung des Qualifizierungsanbieters haben 44,2 % der befragten Teilnehmenden ausgehändigt bekommen.

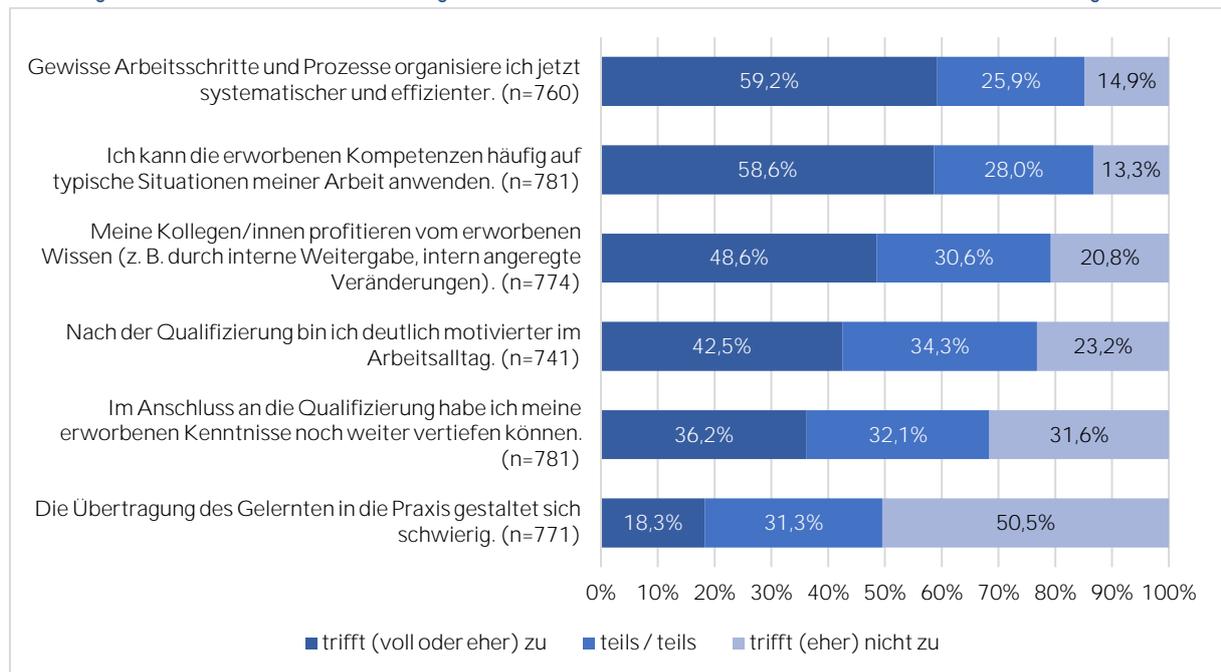
Für die Bewertung der Ergebnisse auf individueller Ebene ist der Nachvollzug zweier Effekte von erhöhter Relevanz: einerseits der über den Lerntransfer der vermittelten Inhalte in den Arbeitsalltag zum Ausdruck kommende Fähigkeits- und Kompetenzzuwachs sowie andererseits positive berufliche Veränderungen im Anschluss an den Qualifizierungsdurchlauf.

Für den Erfolg des Lerntransfers sind sowohl inhaltlich-qualitative Aspekte der Weiterbildungsangebote als auch betriebliche Faktoren wie etwa die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen/innen oder begünstigende organisatorische Bedingungen zur Wissensanwendung und -weitergabe von Bedeutung (Kauffeld et al. 2012: 12-14). Investitionen in Weiterbildung zahlen sich in der Regel nur dann aus, wenn es den Beschäftigten ermöglicht wird, das Gelernte im beruflichen Alltag anzuwenden und ihre Tätigkeit effizienter, besser oder einfacher ausüben zu können als vor der Weiterbildung. Sofern sich dies bei den Befragten feststellen lässt, kann davon ausgegangen werden, dass der Transfer vom Lern- in das Arbeitsumfeld (zumindest teilweise) erfolgreich ist und die im Rahmen der Weiterbildung entwickelten Fähigkeiten und Kompetenzen verstetigt werden konnten.

Vor diesem Hintergrund wurden die Teilnehmenden nach dem Nutzen der Qualifizierung für die von ihnen jeweils aktuell ausgeübte Tätigkeit befragt. Das in Abbildung 14 abgetragene Antwortmuster impliziert, dass die Mehrheit der Teilnehmenden einen konkreten Nutzen aus der Qualifizierung für ihren beruflichen Alltag ziehen konnte. So stimmten deutlich mehr als die Hälfte der befragten Personen der Aussage „voll“ oder „eher“ zu, dass sie durch die Qualifizierung gewisse Arbeitsschritte und Prozesse systematischer und effizienter organisieren können (59,2 %). Annähernd genauso viele befragte Teilnehmende berichteten über eine häufige Anwendung der erworbenen Kompetenzen auf typische Situationen im beruflichen Alltag (58,6 %). Bei beiden Items lag der Anteil derjenigen Befragten, die den entsprechenden Aussagen (eher) nicht zugestimmt haben mit 14,9 % bzw. 13,3 % relativ niedrig. Korrespondierend hierzu berichteten lediglich 18,3 % der Teilnehmenden darüber, dass sich die Übertragung des Gelernten in die Praxis (eher) schwierig gestaltet. Rund die Hälfte der Befragten gab an, dass auch das Kollegium – etwa durch interne Weitergabe – vom eigens erworbenen Wissen profitiert hat (48,6 %). Etwa vier von zehn Befragten berichteten über einen positiven Effekt der Weiterbildungsteilnahme auf die Arbeitsmotivation (42,5 %). Etwas mehr als ein Drittel der Befragten hat sich zudem offenbar im Anschluss an die Qualifizierung intensiver mit den Inhalten befasst und die erworbenen Kenntnisse folglich vertieft (36,2 %).

Auch wenn die Anteilswerte für sich alleine genommen nicht sehr hoch ausfallen, ergibt sich aus einer kombinatorischen Betrachtung der Antworten doch ein überwiegend positives Gesamtbild. So konnten fast drei Viertel der befragten Personen (71,6 %) den Weiterbildungen hinsichtlich mindestens zweier abgefragter Aspekte etwas Nützliches abgewinnen. Bei fast der Hälfte der Befragten sind es sogar mindestens vier Nutzendimensionen (44,6 %). Allerdings versagten auch 15,1 % aller Befragten allen sechs abgefragten Nutzenaspekten ihre Zustimmung. Angesichts der Tatsache, dass somit fast jede siebte befragte Person keinen konkreten Nutzen aus der Weiterbildung für die Bestreitung des Arbeitsalltags ziehen konnte, besteht bezüglich des Praxis- und Anwendungsbezugs offenbar durchaus ein gewisser Optimierungsbedarf bei der Ausgestaltung der ESF-Geförderten Qualifizierungsangebote.

Abbildung 14: Nutzen der Qualifizierung und innerbetrieblicher Lerntransfer der vermittelten Weiterbildungsinhalte



Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020). Mehrfachantworten möglich.

Bezüglich der einzelnen Items bzw. Nutzeneffekte können bei der Hinzunahme weiterer Merkmale nur wenige (systematische) Unterschiede identifiziert werden. Bei Befragten unterschiedlicher Unternehmensgrößen sticht z. B. bezogen auf den durchschnittlichen Anteil der zustimmenden Antworten hervor, dass die Weiterbildungsteilnahme bei Beschäftigten von Kleinst- (58,9 %) und Kleinbetrieben (51,8 %) durchschnittlich mit (etwas) mehr Nutzeneffekten einhergeht als bei mittleren (49,0 %) und größeren Unternehmen (46,7 %). Besonders hoch fallen die Differenzen zugunsten kleinerer Betriebe bezüglich der Motivationssteigerung aus. Auch die innerbetriebliche Anwendung der erworbenen Kompetenzen auf typische Arbeitssituationen sowie die systematische und effiziente

Organisation des Arbeitsalltags wird häufiger von Befragten aus kleineren als aus größeren Unternehmen zurückgemeldet, wobei die Unterschiede hier geringer ausfallen und nicht ganz so systematischer Natur sind wie bei der Motivationssteigerung.

Zieht man die Position der Befragten heran, dann zeigt sich, dass die Zustimmung zu den Items in kleinen Schritten mit dem innerbetrieblichen Verantwortungsumfang steigt. Während sie bei Facharbeitern/innen am geringsten ausfällt (durchschnittlicher Anteil der Antworten mit Zustimmung: 46,0 %), liegt sie bei mittleren Angestellten (46,8 %), Führungskräften (49,7 %) und Geschäftsführern/innen oder Inhabern/innen (58,4 %) jeweils höher. Dabei setzen sich allen voran Geschäftsführer/innen oder Inhaber/innen gegenüber Befragten anderer Positionen ab. Eine mögliche Erklärung für die Ergebnisse könnte das unterschiedliche, eng mit der Position zusammenhängende Ausmaß an Autonomie und Gestaltungsfreiheit im Arbeitsalltag sein, welches (mit-)entscheidend für den Lerntransfer der erworbenen Kompetenzen in die innerbetriebliche Praxis ist. Bei den befragten Geschäftsführern/innen oder Inhaber/innen kommt die oftmals kleinere Unternehmensgröße womöglich noch begünstigend hinzu.

Hinsichtlich der Merkmale „Alter“ und „Geschlecht“ lassen sich bei den Nutzenaspekten ebenfalls nur wenige und geringfügige Unterschiede ausfindig machen. Der durchschnittliche Anteil der positiven Antworten liegt bei Männern nur marginal höher als bei Frauen (49,5 % versus 48,8 %). Frauen berichteten häufiger als Männer über Schwierigkeiten bei der Übertragung des Gelernten in die Praxis. Auch vertieften Männer die Weiterbildungsinhalte nach der Qualifizierung etwas häufiger als Frauen. Wiederum gab die Weiterbildungsteilnahme Frauen einen etwas größeren Motivationsschub als Männern. Beim Alter sticht im Zusammenhang mit der Motivationsdimension hervor, dass sich die Weiterbildungsteilnahme bei älteren, über 54-jährigen Teilnehmenden (56,3 %) deutlich häufiger motivationssteigernd auswirkt als bei zwischen 25- und 54-Jährigen (42,1 %) sowie 15- bis 24-Jährigen (32,6 %). Folglich steigt mit dem Alter auch der Anteil der Befragten, die über eine erhöhte Motivation im Nachgang der Qualifizierung berichteten – zwar handelt es sich bei den Befragten ausschließlich um weiterbildungsaktive Personen, jedoch relativiert dieses Resultat das in der Weiterbildungsliteratur zu findende Argument einer geringeren Lernmotivation bei Älteren. In genau umgekehrter Abstufung zwischen den Altersgruppen verhalten sich die Antwortmuster bei der anschließenden persönlichen Vertiefung und inter-personellen Weitergabe der vermittelten Weiterbildungsinhalte. Hier erweisen sich die jüngeren Befragten als aktiver als die älteren Befragten. Rekuriert man beim Merkmal „Alter“ auf den durchschnittlichen Anteil der zustimmenden bzw. positiven Antworten, so ergeben sich keine systematischen Muster. Bei den 15- bis 24-Jährigen liegt er am höchsten (56,9 %), es folgen dicht beieinander liegend die über 54-jährigen (50,5 %) und die zwischen 25- und 54-jährigen Teilnehmenden (48,6 %).

Die interviewten Teilnehmenden berichteten im Rahmen der Fallstudien bis auf eine Person allesamt über ein hohes Ausmaß an Praxisbezug und über Beispiele, die auf die Nützlichkeit im beruflichen Alltag und die erfolgreiche Anwendung der vermittelten Inhalte in die betriebliche Praxis hindeuten. Eine interviewte Person berichtete im Rahmen der Pflegeweiterbildung infolge der vermittelten medizinischen Inhalte über eine „bessere Zusammenarbeit mit Fachärzten“. Ferner habe die Weiterbildung dazu beigetragen, „Symptome besser zu erkennen“, was in der täglichen Arbeit wichtig sei, da z. B. viele „demente Personen Schmerzen nicht äußern“ könnten. Die Teilnahme habe insgesamt dabei geholfen, der „bestmöglichen Umsetzung des Lebensabends“ Pflegebedürftiger ein Stück weit näher zu kommen. Eine zum Projekt mit Schwerpunkt Personalführung interviewte Person nannte mehrere Beispiele für den Nutzen der Weiterbildung im Arbeitsalltag. Eine Videoaufzeichnung des Präsentationsverhaltens habe z. B. dazu geführt, dass die interviewte Person „viel Sicherheit“ gewinnen und „viel Angst“ abbauen konnte. Da sie im Arbeitsalltag in personalverantwortlicher Funktion häufig vor vielen Kollegen/innen spreche und moderiere, habe ihr dies sehr geholfen. Generell wurde dem/der Gesprächspartner/in bewusst, dass Kommunikation und Auftreten eine sehr wichtige Rolle spielt. Bezüglich eines anderen Projekts mit Schwerpunkt Personalführung berichtete eine interviewte Person von einigen innerbetrieblichen Anpassungsmaßnahmen, die aus den Inhalten der Qualifizierung abgeleitet und umgesetzt werden konnten. Die Qualifizierung habe hierfür „viele Werkzeuge“ vermittelt (vgl. hierzu auch Abschnitt 6.4.2). Im betriebswirtschaftlichen Projekt berichtete ein/e Gesprächspartner/in davon, dass nach der Weiterbildungsteilnahme eine „Anpassung der Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbeschreibung“ vorgenommen worden sei. Das Thema Innovation und das Management von Ideen werden nun innerhalb der Abteilung durch seine/ihre Person repräsentiert. Zudem habe die interviewte Person ein „Papier zur Innovationsplanung“ verfasst. Die in der Weiterbildung vermittelte Perspektive, dass eine Innovation „in Zusammenhang mit den Wertschöpfungsprozessen“ einer Organisation zu setzen ist, habe hierbei ebenso sehr geholfen wie der interdisziplinär angelegte Zugang zum Thema Innovation. Ferner seien die „Inhalte zu Patenten mit dem Beauftragten für Patente“ diskutiert worden. Eine andere interviewte Person berichtete vom hohen Nutzen der Vermittlung von Methoden und

Kennzahlen zur Analyse und Steuerung von Prozessen, die ihren Niederschlag in innerbetrieblichen Anpassungsmaßnahmen gefunden hätten. Zudem seien die Inhalte zur Mitarbeiterführung und Gestaltung von Veränderungsprozessen (sog. „Change-Management“) sehr nützlich für den Arbeitsalltag „in einem matrix-organisierten Unternehmen“. Die interviewte Person habe durch die Qualifizierung hilfreiche Einblicke erhalten, wie man in personalverantwortlicher Funktion Kommunikation und Konflikte zwischen „abteilungsübergreifenden Projektteams“ effizienter gestaltet bzw. beseitigt oder vermeidet.

Neben dem Lerntransfer lassen sich konkrete Nutzeneffekte ferner daran bemessen, inwiefern sich nach der Weiterbildungsteilnahme eine Verbesserung der erwerblichen bzw. beruflichen Situation einstellen konnte. Dieser Aspekt wurde durch die Abfrage des Längerfristigen Ergebnisindikators abgedeckt, deren Erhebung die Europäische Kommission für die Förderperiode 2014-2020 vorsieht. Der Indikator dient der Identifizierung von Veränderungen der Erwerbssituation der geförderten Personen zwischen dem Zeitpunkt unmittelbar vor dem Beginn der Förderung und dem Zeitpunkt sechs Monate nach Ende der Förderung. Für die Gruppe der Erwerbstätigen ist der Indikator wie folgt definiert: „Teilnehmer/innen, deren Situation auf dem Arbeitsmarkt sich innerhalb von sechs Monaten nach ihrer Teilnahme verbessert hat.“ Da es ausschließlich um Veränderungen der Erwerbssituation von abhängig Beschäftigten geht, blieben die im Rahmen dieser Evaluation befragten Personen in der Position eines/r Geschäftsführers/in oder Inhabers/in für die Ermittlung des Ergebnisindikatorwerts außen vor. Zudem ist der Terminus „Verbesserung“ eher weit gefasst: Nicht lediglich positive Veränderungen im formalen Erwerbsstatus und im zeitlichen Arbeitsumfang – wie z. B. der Wechsel von einem befristeten Arbeits- in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis oder der Wechsel von Teilzeit- in Vollzeitbeschäftigung – werden berücksichtigt, sondern auch andere Aufwertungen im Hinblick auf die existierende innerbetriebliche Tätigkeit beim Arbeitgeber (wie z. B. mehr Verantwortung, höherer Tätigkeitsanspruch, Beförderung) sind von Interesse.⁸

Tabelle 5: Längerfristiger Ergebnisindikator für Teilnehmende der Förderaktionen 4.1 und 4.3

Teilnehmer/innen, deren Erwerbssituation sich innerhalb von sechs Monaten nach der Qualifizierung verbessert hat	Anteil
insgesamt (n=715)	34,8%
Frauen (n=264)	31,4%
Männer (n=451)	36,8%
15- bis 24-Jährige (n=41)	53,7%
25- bis 39-Jährige (n=629)	43,3%
...25- bis 39-Jährige (n=330)	43,3%
...40- bis 54-Jährige (n=299)	24,4%
über 54-Jährige (n=45)	24,4%

Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020). Hinweis: Geschäftsführer/innen und Inhaber/innen wurden hierzu nicht befragt.

Tabelle 5 gibt basierend auf den vier Befragungswellen zwischen 2017 und 2020 einen Überblick über die Ergebnisse zum Längerfristigen Ergebnisindikator. Insgesamt haben 34,8 % der befragten Teilnehmenden bis zum Zeitpunkt sechs Monate nach der Qualifizierung eine Aufwertung ihrer Erwerbssituation in mindestens einer der abgefragten Aspekte erfahren. In absoluten Zahlen sind dies 249 von insgesamt 715 zum Längerfristigen Ergebnisindikator befragten Teilnehmenden. Bei Männern lag die Quote mit 36,8 % etwas höher als bei Frauen, für die sich ein Quotenwert in Höhe von 31,4 % konstatieren lässt. Bezüglich des Alters lag die Quote bei den 15- bis 24-Jährigen (53,7 %) am höchsten, gefolgt von den 25- bis 39-jährigen Befragten (43,3 %). Am geringsten fällt sie dagegen mit jeweils 24,4 % bei den 40- bis 54-Jährigen sowie über 54-Jährigen aus.

Schaut man genauer darauf, um welche Art von Verbesserungen es sich bei den betreffenden Teilnehmenden handelte, dann kann festgestellt werden, dass es sich weniger um positive Veränderungen im Erwerbsstatus oder um gewollte Ausweitungen des zeitlichen Arbeitsumfangs als vielmehr um innerbetriebliche Aufwertungen im Hinblick auf die Qualifikations- und Verantwortungserfordernisse sowie den Tätigkeitsanspruch handelt. Da – wie vor dem Hintergrund der

⁸ Insgesamt werden Veränderungen zu sechs Aspekten abgefragt: 1.) Veränderungen im Erwerbsstatus (z. B. sozialversicherungspflichtige Beschäftigung mit (un-)befristetem Vertrag, geringfügige Beschäftigung), 2.) Veränderungen im zeitlichen Umfang der ausgeübten Tätigkeit (z. B. Teil-/Vollzeit), 3.) Wechsel von einem Leiharbeits- in ein reguläres Arbeitsverhältnis, 4.) Ausübung einer Tätigkeit mit höherem Qualifikationsanspruch, 5.) Ausübung einer Tätigkeit mit mehr Verantwortung und 6.) Beförderung durch den Arbeitgeber zum Zeitpunkt sechs Monate nach der Teilnahme an einer ESF-geförderten Qualifizierung.

Zielgruppe der Förderung zu erwarten gewesen ist – die Mehrheit von 91,3 % aller zum Längerfristigen Ergebnisindikator befragten Teilnehmenden bereits vor Eintritt in die ESF-geförderte Weiterbildung in einem unbefristeten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis gewesen sind, ist dieses Ergebnis kaum überraschend. Bei lediglich zwölf Personen (1,7 %) kann eine positive Veränderung des Erwerbsstatus festgestellt werden, und zwar mehrheitlich in der Form, dass sie von einem befristeten in ein unbefristetes sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis gewechselt sind. Vier Personen berichteten über eine gewollte Ausdehnung der Arbeitszeit und wechselten von einem Teilzeit- in ein Vollzeitverhältnis. Unter den Befragten befanden sich sieben Leiharbeiter/innen, wobei drei von ihnen im Anschluss an die Qualifizierung nicht mehr in einem Leiharbeitsverhältnis beschäftigt gewesen ist. Sechs Monate nach der Qualifizierung haben insgesamt 192 befragte Personen Tätigkeiten mit mehr Verantwortung oder mehr Zuständigkeiten ausgeübt. Dies entspricht knapp einem Viertel aller Befragten (23,1 %). 159 Personen und somit knapp ein Fünftel der Befragten (19,1 %) berichteten ein halbes Jahr nach der Weiterbildungsteilnahme über die Ausübung von Tätigkeiten, die mit höheren Qualifikationsansprüchen verbunden sind. Über eine Beförderung durch ihren Arbeitgeber berichteten 93 Personen. Dies entspricht etwa jeder/m siebten hierzu befragten Person (14,3 %). 32 Befragte gaben an, dass sie im Anschluss an die Weiterbildungsteilnahme ihren Arbeitgeber gewechselt hätten. Diese Fälle wurden nicht nach einer Beförderung bei ihrem Arbeitgeber befragt und stellen für sich allein genommen keine Verbesserung dar.

Zu guter Letzt lohnt sich bei den insgesamt 249 befragten Teilnehmenden, die Verbesserungen erfahren haben, noch ein Blick auf die Anzahl der von ihnen berichteten erwerbsbezogenen Aufwertungen. Innerhalb dieser Gruppe berichteten 37,7 % über genau eine berufliche Verbesserung im Anschluss an die Qualifizierungsteilnahme. Fast zwei Drittel der Teilnehmenden haben mehr als eine Verbesserung erfahren: 39,0 % der Befragten berichteten über zwei und 23,4 % über drei erwerbsrelevante Verbesserungen.

Insgesamt deutet die Befundlage daraufhin, dass sich die ESF-geförderten Weiterbildungen in vielfältiger Hinsicht positiv auf die Bestreitung des beruflichen Alltags, das Fähigkeits- und Kompetenzprofil sowie die innerbetriebliche Position der Teilnehmenden auswirken können.

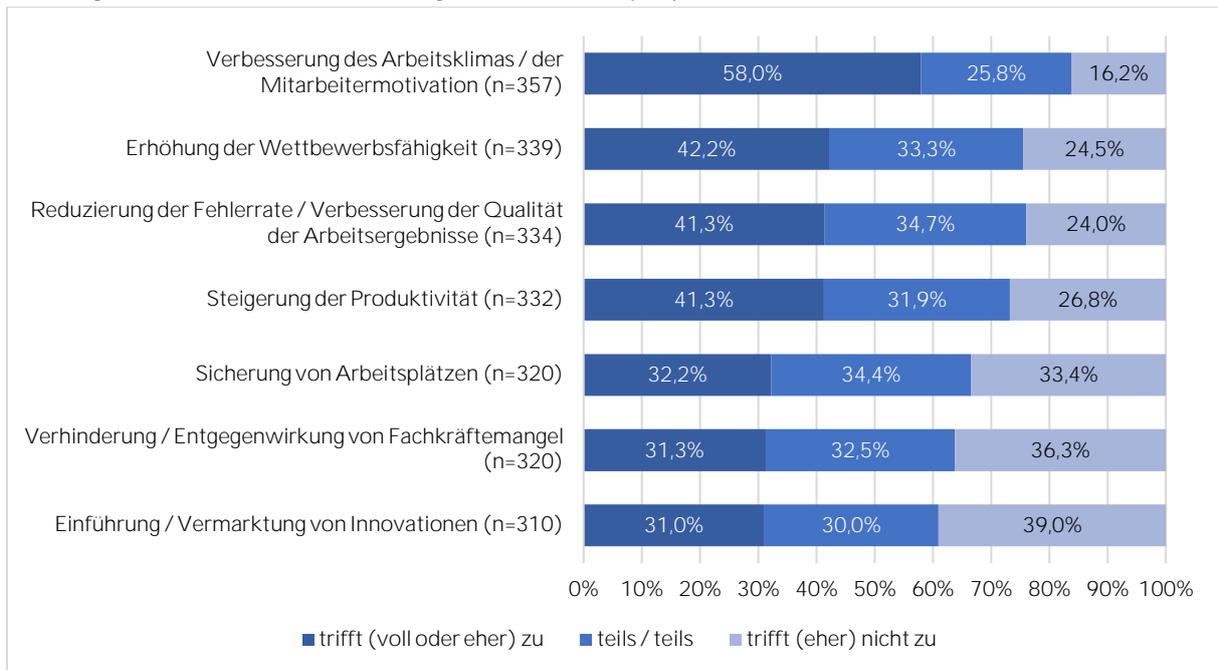
6.4.2 Ergebnisse und Wirkungen auf organisatorischer Ebene: Beitrag der Qualifizierungen zur Unternehmensentwicklung

Gemäß den Forschungsbefunden gilt Weiterbildung als probates Instrument zum gezielten Aufbau von Kompetenzen und zur Erhöhung der Motivation bei den Mitarbeitern/innen, womit positive Auswirkungen auf die längerfristige Bindung von Beschäftigten sowie die Steigerung der Produktivität und Innovationsfähigkeit angenommen werden. Neben Effekten auf individuelle Teilnehmende kann Weiterbildung somit auch positive Effekte für die organisatorische Entwicklung der entsendenden Unternehmen haben. Der Einfluss der Qualifizierung auf die Unternehmensentwicklung und die Umsetzung innerbetrieblicher Veränderungsmaßnahmen, die mit der Qualifizierung zusammenhängen, können gemäß der Förderprogrammlogik als Impact-Dimensionen aufgefasst werden, da sich beide Wirkungsaspekte nicht primär teilnehmerbezogen, sondern überwiegend strukturell in den beteiligten Unternehmen niederschlagen. Vor diesem Hintergrund wurden diejenigen Teilnehmenden, die in einer Qualifizierung mit organisationsgestalterischen Zielen involviert gewesen sind, einerseits zu Nutzenaspekten der Teilnahme für wichtige Bereiche des Unternehmens und andererseits zur Anregung bzw. Umsetzung von innerbetrieblichen Veränderungen im Anschluss an die Teilnahme befragt. Betont werden muss hierbei, dass die Ergebnisse Eigenbewertungen durch die Teilnehmenden und keine Fremdbewertungen durch mitarbeiterentsendende Personalverantwortliche der Unternehmen repräsentieren. Allerdings ist davon auszugehen, dass die Unternehmensperspektive durch den hohen Anteil an hierzu befragten Geschäftsführern/innen, Inhabern/innen und Führungskräften relativ adäquat eingefangen werden konnte.

Abbildung 15 zeigt, wie die befragten Teilnehmenden den Nutzen der Qualifizierung für ihr Unternehmen eingeschätzt haben. Was die Literatur hervorhebt, wird auch durch die Ergebnisse der ISG-Befragung bestätigt: Weiterbildung wirkt sich positiv auf das Arbeitsklima und die Mitarbeitermotivation aus. Der entsprechenden Aussage stimmten 58,0 % der Befragten „voll“ oder „eher“ zu. Mit einem etwas größeren Abstand folgen mit annähernd gleichen Zustimmungswerten die „Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit“ (42,2 %), die „Steigerung der Produktivität“ sowie die „Reduzierung der Fehlerrate bzw. Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse“ (jeweils 41,3 %). Für jeweils fast ein Drittel der befragten Teilnehmenden leistete die Weiterbildungsteilnahme einen positiven Beitrag zur „Sicherung von Arbeitsplätzen“ (32,2 %), zur „Verhinderung bzw. Entgegenwirkung von Fachkräftemangel“ (31,3 %) sowie zur „Einführung bzw. Vermarktung von Innovationen“ (31,0 %). Der relativ niedrig ausfallende Quotenwert

bei der „Entgegenwirkung von Fachkräftemangel“ kann womöglich durch die Eigenbewertung erklärt werden – hätten insbesondere Geschäftsführer/innen, Inhaber/innen oder Führungskräfte dieses Urteil bezüglich einer Qualifizierung eines/r von ihnen entsendeten Mitarbeiters/in gefällt, dann läge der Quotenwert ggf. höher. Auch im Rahmen des Fallstudieninterviews mit einem Unternehmensvertreter Klang an, dass Weiterbildungen in den letzten Jahren immer stärker als „Personalentwicklungsinstrument“ eingesetzt worden seien und dem „gezielten Aufbau von Führungskräften“ dienen. Auch ein/e interviewte/r Teilnehmer/in berichtete im Kontext der Kurszusammensetzung und Austauschmöglichkeiten, dass viele Personen von ihren Arbeitgebern zwecks gezielten Aufbaus zu Führungskräften in die Weiterbildung entsendet worden seien.

Abbildung 15: Nutzen der Qualifizierung aus Unternehmensperspektive



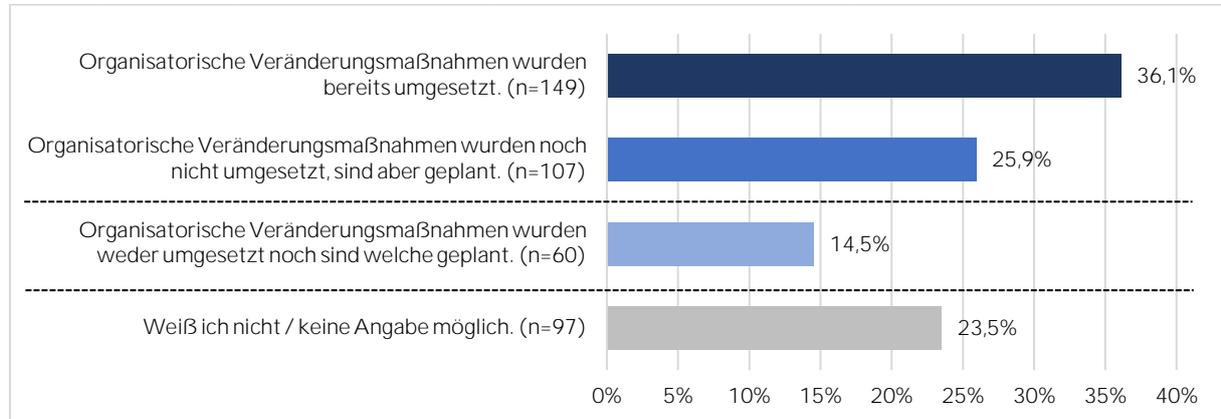
Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020).

Auch hier ist eine kombinatorische Betrachtung aufschlussreich, um ein genaueres Bild über die (Mindest-)Anzahl der von den Befragten angegebenen „Impact-Bereiche“ (mit Zustimmung) zu gewinnen. 26,7 % der Befragten sahen für ihren Betrieb keinen der abgefragten Wirkungseffekte als gegeben an, d. h. sie stimmten keinem einzigen Aspekt (eher) zu. Demgegenüber berichteten mit einem Anteil in Höhe von 73,3 % nahezu drei Viertel der Befragten über mindestens einen betrieblichen Wirkungseffekt. Für 12,6 % beschränkte sich die positive Wirkung auf genau einen Unternehmensbereich. Rund sechs von zehn Befragte (60,6 %) sahen mindestens zwei positive Veränderungen in ihrem Unternehmen. Für nahezu ein Drittel der Befragten (29,2 %) hatte die Qualifizierung sogar positive Effekte auf mindestens vier verschiedene Unternehmensbereiche. Hinsichtlich der Unternehmensgröße und innerbetrieblichen Position lassen sich keine systematischen Unterschiede identifizieren.

Insbesondere im Falle von Qualifizierungen mit organisationsgestalterischen Zielsetzungen ist es denkbar, dass die Teilnehmenden im Nachgang organisatorische Veränderungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen anregen bzw. umsetzen konnten. Daher wurde den betreffenden Teilnehmenden eine einschlägige Frage gestellt. Abbildung 16 illustriert die entsprechende Antwortverteilung, wobei dieses Mal wegen der vielen Nennungen auch die Kategorie „keine Angabe möglich“ mitberücksichtigt worden ist. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten (36,1 %) bejahten die Frage und berichteten dementsprechend über bereits innerbetrieblich implementierte Veränderungsmaßnahmen. Am höchsten lag die Umsetzungsrate bei Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 50 und 249 (43,0 %), gefolgt von Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeiter/innen (40,4 %). Am niedrigsten fiel sie in Unternehmen mit 500 oder mehr Beschäftigten aus (28,0 %). Wenig überraschend fällt die Umsetzungsquote bezüglich der Position bei Geschäftsführern/innen und Inhabern/innen am höchsten aus (51,1 %), gefolgt von Führungskräften (37,6 %). Am geringsten liegt sie bei Facharbeitern/innen (15,8 %). Bei mittleren Angestellten beträgt die Umsetzungsrate 30,6 %. Das Antwortmuster kann zum Teil dadurch erklärt werden, dass gerade bei kleineren Unternehmen viele Geschäftsführer/innen oder Inhaber/innen unter den Befragten gewesen sind. Sie sind naturgemäß in besonderer Weise dazu in der Lage, organisatorische Veränderungen vorzunehmen. Etwa ein weiteres Viertel der Befragten

(25,9 %) gab an, dass zwar noch keine konkreten Maßnahmen umgesetzt worden seien, eine Implementation zukünftig aber geplant sei. 14,5 % vermeldeten dagegen, dass eine Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen weder vollzogen worden noch zukünftig geplant sei. Die verbleibenden 23,5 % der Befragten konnten zur entsprechenden Frage keine Antwort geben.

Abbildung 16: Organisatorische Veränderungsmaßnahmen nach der Weiterbildungsteilnahme



Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017-2020); n=413.

Die insgesamt 149 Befragten, deren Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung bereits umsetzungsaktiv gewesen sind, wurden zusätzlich um eine kurze Beschreibung der Veränderungsmaßnahmen gebeten. 73,2 % der betreffenden Personen (n=109) machten hiervon Gebrauch. Die Antworten können wie folgt kategorisiert werden: Entsprechend ihrer hohen Bedeutung bei den Weiterbildungsinhalten haben Veränderungsmaßnahmen auf dem Feld „Personalführung und -management sowie interne Kommunikation“ die größte Relevanz. 43,1 % der Nennungen entfallen hierauf. Häufig wurde über die Einführung von „regel- bzw. turnusmäßigen Mitarbeitergesprächen und Meetings“ mit dem Ziel einer klareren Personalführung, einer Verbesserung der Kommunikationsabläufe oder eines stärkeren Erfahrungsaustauschs berichtet. Daneben wurden z. B. die „Einbindung von Leitungsebenen“, „Verbesserungen in den Beurteilungsgesprächen“, die „Weiterentwicklung der Mitarbeiterführung und -motivation“, die „Umgestaltung der Stellenanzeigen“, die „Systematisierung von Vorstellungsgesprächen“, die „Verbesserung des Arbeitgebermarketings und der Ausbildung“ sowie „Prozessanalysen in der Personalabteilung“ genannt. 11,9 % der Antworten entfallen auf organisatorische Veränderungen im „Projektmanagement“, wozu z. B. die „Einführung von agilen Methoden“ zählt. Eine weitere Antwortkategorie umfasst Nennungen rund um das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“. 10,1 % aller Antworten lassen sich diesem Feld zuordnen. In der Regel nannten die Befragten hierbei die Einführung eines neuen oder die Optimierung eines bestehenden Gesundheitsmanagementsystems. Spezifischer führten die Befragten in diesem Kontext z. B. die „Anpassung von Arbeitsplätzen unter der Berücksichtigung der Arbeitssicherheit“, eine „Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Gesundheit“ oder den „Aufbau einer Alterspyramide der derzeitigen Mitarbeiter/innen“ an. Weitere Veränderungsmaßnahmen wurden in den Feldern „Vertrieb und Customer Relationship Management (CRM)“ (5,5 %), „Innovationsmanagement“ (4,6 %) und „Qualitätsmanagement“ (2,8 %). Die verbleibenden 22,0 % der Antworten lassen sich nicht eindeutig kategorisch zusammenfassen und betreffen Optimierungen weiterer betrieblicher Bereiche wie z. B. eine Verbesserung der IT-Netzwerkadministration oder der Internetpräsenz sowie eine Steigerung der Energieeffizienz. Der Auszug der genannten Maßnahmen zeigt, dass die ESF-geförderten Weiterbildungen in den betreffenden Unternehmen einen bunten Strauß an innerbetrieblichen Veränderungen angeregt haben – wie oben bereits berichtet worden ist, trifft dies vor allem auf kleinere Unternehmen und weniger auf Großunternehmen zu.

Bei den insgesamt 167 Befragten, bei denen im Unternehmen (bisher noch) keine Maßnahmen umgesetzt worden sind, wurden die Gründe hierfür erfragt. Die betreffenden Personen konnten hierbei Mehrfachantworten auswählen. 43,7 % der befragten Personen gaben an, dass die „organisatorischen Voraussetzungen (noch) nicht erfüllt“ gewesen seien. Etwas mehr als ein Drittel der betreffenden Teilnehmenden berichtete, dass innerbetriebliche Veränderungen kein explizites Ziel gewesen ist, welches mit der Teilnahme an der Qualifizierung verbunden worden ist (37,7 %). Rund ein Viertel der Befragten führte die „mangelnde Unterstützung von Vorgesetzten“ als Grund für (noch) nicht angeregte bzw. umgesetzte Maßnahmen an (25,1 %). „Fehlende finanzielle Mittel“ stellten sich als Hemmfaktor bei 16,8 % der befragten Teilnehmenden heraus. Jeweils rund jede/r neunte befragte Person gab an, dass „zu große Vorbehalte unter den Beschäftigten“ der Umsetzung von Maßnahmen (bisher) im Weg gestanden hätten (10,8 %). Über eine „mangelnde Unterstützung von Kollegen/innen“ berichteten 7,8 %, für genauso viele

Befragte hat der Qualifikationsumfang nicht ausgereicht, um die „angedachten Veränderungen tatsächlich umzusetzen.“ Zu guter Letzt gaben 4,8 % zu verstehen, dass sich die „angedachten Veränderungen im Nachhinein als unnötig“ herausgestellt hätten.

Die in den Fallstudieninterviews gewonnenen Informationen geben die Ergebnisse der standardisierten Befragung gut wieder. So berichteten die Gesprächspartner/innen, die an Qualifizierungsprojekten mit organisationsgestalterischen Zielsetzungen teilnahmen, sowohl von bereits umgesetzten Maßnahmen als auch von Hürden, die der Anregung von innerbetrieblichen Veränderungen (bisher) entgegengestanden hätten. Eine interviewte Person berichtete davon, dass im Anschluss an die Qualifizierung eine „Bedarfsidentifizierung mittels einer Altersstrukturanalyse“, eine „Mitarbeiterbefragung zur Gesundheit am Arbeitsplatz“ und ein themenbezogener „Arbeitskreis“ mit Einbezug der Geschäftsführung gegründet worden sei. Zudem werde an einem „Konzept zur Nachwuchsgewinnung“ gearbeitet. Die „vorausschauende Betrachtung“, wie Mitarbeiter/innen entlang unterschiedlicher Altersgruppen in ihren Tätigkeiten entlastet werden können, erhalte zudem mehr Aufmerksamkeit. Ziel sei es, die erarbeiteten Konzepte standortübergreifend zu kommunizieren und anzuwenden. Allerdings gebe es seit einem kürzlich vollzogenen personellen Wechsel in der Geschäftsführung deutlich weniger Unterstützung für die eingeleiteten Veränderungsprozesse. Die offenbar sehr wichtige Rolle der Unterstützung der Vorgesetzten bei der Ideenumsetzung kam auch in einem Gespräch zum betriebswirtschaftlich-orientierten Projekt zum Ausdruck. Zwar wurden nach Auskunft des Gesprächspartners erste innerbetriebliche Maßnahmen getroffen, um das Management von Innovationen systematischer anzugehen, jedoch wäre es schwierig, gewisse Inhalte weiterzugeben und in konkrete Maßnahmen zu gießen, da „Konflikte“ erzeugt werden könnten. Man müsse auf „Sensibilitäten“ von Kollegen/innen und Vorgesetzten achten. In den anderen Gesprächen wurde dieser Aspekt – zumindest implizit – ebenfalls angedeutet. Eine andere interviewte Person betonte, dass der wesentliche Anreiz zur Weiterbildungsteilnahme in einer systematischeren Gestaltung des Innovationsprozesses im eigenen Betrieb gewesen sei. Die diesbezüglich vermittelten Werkzeuge und Methoden hätten bereits Eingang in die betriebliche Organisation gefunden. Z. B. wurde die im Kurs vermittelte „TRIZ-“ bzw. „TIPS-Methode“ („Theory of Inventive Problem Solving“) in einem internen „Workshop“ im Betrieb vorgestellt. Man sei konkret damit befasst, „bei einem der wichtigsten Produkte“ mithilfe der Werkzeuge „neue Ideen hereinzubringen oder Vereinfachungen und Verbesserungen herbeizuführen“. Ferner habe die Qualifizierung dazu beigetragen, innerbetriebliche Prozessanalysen und Machbarkeitsstudien qualitativ besser durchführen zu können. Aus Sicht des interviewten Unternehmensvertreters, der einen Mitarbeiter entsendet hat, stellten innerbetriebliche Veränderungen im Anschluss an die Qualifizierungsteilnahme des betreffenden Mitarbeiters zwar kein explizites Ziel dar, allerdings habe man im „Unternehmen überhaupt nichts dagegen, wenn sich durch neuen Input etwas verändert“. Eine interviewte Person zu einem Projekt mit Themenschwerpunkt „Personalführung“ berichtete nicht über eigens angeregte innerbetriebliche Maßnahmen im Nachgang der Weiterbildungsteilnahme. Obgleich mit Personalverantwortung ausgestattet, seien eigeninitiativ keine organisatorischen Veränderungen angeregt worden. Dafür sei das Unternehmen als Großkonzern einfach „zu groß“. Solche Anstöße unterlägen „klaren Zuständigkeiten“ und kämen primär von zentraler Stelle. Allerdings habe man die erworbenen Erfahrungen im Team weitergegeben. Der Nutzen der Weiterbildungsteilnahme drückte sich in diesem Fall somit primär durch die Festigung bzw. Erweiterung individueller Fähigkeiten und Kompetenzen aus.

Insgesamt fallen die beobachtbaren Zustimmungswerte zu betrieblichen Wirkungsaspekten sowie das Ausmaß an umgesetzten organisatorischen Veränderungsmaßnahmen befriedigend aus. Die ESF-geförderten Qualifizierungsangebote können demnach auch positive Beiträge zur Unternehmensentwicklung leisten. Bei der Einordnung der Ergebnisse muss aber berücksichtigt werden, dass die zum Tragen kommenden Nutzen- bzw. Wirkungsmechanismen auf der betriebsorganisatorischen Ebene größtenteils außerhalb des direkten Einflussbereichs der Förderung liegen. Wengleich die insgesamt eher hohe Qualität sowie der oftmals hinreichend gegebene Praxis- und Anwendungsbezug organisationsgestalterischer Angebote wichtige Faktoren sind, wird der Impact in noch größerem Ausmaß durch die existierenden innerbetrieblichen Rahmenbedingungen (wie z. B. Weiterbildungserfahrung, Organisationskultur, Unterstützung durch Vorgesetzte oder das Kollegium) der beteiligten Unternehmen beeinflusst.

7. Fazit und Empfehlungen

Entsprechend der Förderprogrammlogik ist es Ziel der Förderaktionen 4.1 und 4.3, die Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit von Erwerbstätigen und Unternehmen anhand der finanziellen Unterstützung von Qualifizierungsangeboten zu erhöhen. Durch die Teilnahme an ESF-geförderten Weiterbildungen sollen Erwerbstätige sowohl in ihren individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten als auch in ihren organisationsgestalterischen Wissensbeständen gestärkt werden. Ferner soll in den involvierten Unternehmen über die Umsetzung von Maßnahmen, die mit den ESF-geförderten Qualifizierungsangeboten in Zusammenhang stehen, der Auf- oder Ausbau von Organisationsstrukturen und Managementsystemen (z. B. für die Arbeitsorganisation oder Personalentwicklung sowie für das betriebliche Gesundheits-, Demografie- oder Innovationsmanagement) unterstützt werden. Entlang dieser Wirkungsmechanismen soll die Förderung einen Beitrag dazu leisten, dass Erwerbstätige und Unternehmen den fortwährenden strukturellen und technologischen Wandel positiv gestalten können. In diesem Kontext wird der beruflichen Qualifizierung eine immer größere Relevanz zugeschrieben. Der vorliegende Evaluationsbericht diente dazu, eine abschließende Bewertung der Umsetzung sowie der Nutzen- und Wirkungseffekte der Förderung vorzunehmen. Die Resultate des Zwischenberichts aus dem Jahr 2017 (ISG 2017) wurden hierfür um Daten dreier weiterer Befragungswellen erweitert, so dass die hier präsentierten Ergebnisse auf einer breiteren und aussagekräftigeren Basis beruhen. Letztlich können viele der bereits in der Zwischenberichterstattung hervorgebrachten Resultate bekräftigt werden. Dementsprechend weicht das Fazit auch nicht nennenswert von der damaligen Situation ab. Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse der Evaluation zusammengefasst. Die Darstellung orientiert sich dabei größtenteils an den wesentlichen Ebenen der Förderprogrammlogik und nimmt dementsprechend sowohl Einordnungen umsetzungsrelevanter (insbesondere Maßnahmen- und Output-Ebene) als auch Einordnungen nutzen- und wirkungsrelevanter Dimensionen (vor allem Outcome- und Impact-Ebene) vor. Darauf basierend werden Optionen für die zukünftige Ausgestaltung ESF-geförderter Weiterbildungsangebote in Bayern formuliert.

Resümee der zentralen Evaluationsergebnisse

Die Outputzahlen der Förderaktionen 4.1 und 4.3 bleiben deutlich hinter den Erwartungen zurück. Zwischen 2015 und Ende 2020 konnten rund 4.700 Personen erreicht werden. Damit liegt der Umsetzungsstand bei 64,4 %. Seit 2017 lassen sich auf der Angebots- und Nachfrageseite der Förderung keine nennenswerten Impulse mehr beobachten, d. h. sowohl die Zahl der ESF-geförderten Qualifizierungsangebote als auch die Zahl der darin einmündenden Teilnehmenden bewegen sich seither auf einem relativ konstanten und eher niedrigen Niveau. Bekannt ist, dass im Jahr 2020 aufgrund der Corona-Pandemie viele Weiterbildungen nicht ordnungsgemäß durchgeführt werden konnten und digitale Formate lediglich einen Teil des Einbruchs auf dem Weiterbildungsmarkt kompensieren konnten. Diese Entwicklungen dürften auch die Umsetzung der Förderaktionen 4.1 und 4.3 beeinträchtigt haben. Ob die anlässlich der Corona-Pandemie vorgenommenen Anpassungen der Förderbedingungen zu einer Dynamisierung führen kann, lässt sich auf Basis des vorliegenden Datenstands noch nicht beantworten und wahrscheinlich erst im Laufe des Jahres 2021 abschätzen. Losgelöst von der Corona-Pandemie könnten die förderadministrativen Rahmenbedingungen eine mögliche Erklärung für die insgesamt eher geringe Dynamik auf der Angebotsseite der Förderung liefern. So erfolgt eine Auszahlung der ESF-Mittel an die Projektträger nach dem derzeit geltenden Erstattungsprinzip z. B. erst nach Vorlage und Prüfung der gezahlten Ausgaben bzw. der angewendeten Pauschalen. Die möglicherweise hierdurch bedingte Unsicherheit bei der Planung und Kalkulation hat ggf. dazu beigetragen, dass sich die Projektträger mit einer Beteiligung an ESF-Projekten zurückhielten oder dass sie ihre Mitwirkung unterhalb des ursprünglich angedachten Niveaus beschränkt haben. Verstärkt worden sein könnte die abwartende Haltung der Projektträger zusätzlich noch durch den recht hohen Verwaltungs- und Dokumentationsaufwand, über den alle interviewten Projektleitungen mehr oder weniger kritisch berichtet haben. Nicht ausgeschlossen werden kann daher, dass einige Zuwendungsempfänger aufgrund von Kosten-Nutzen-Abwägungen von einem (umfangreicheren) Angebot mit finanzieller Unterstützung des ESF abgesehen haben. Die Frage, ob die bereits abgeschlossenen oder derzeit laufenden Angebote der Projektträger eine zu geringe Marktrelevanz und Passungsfähigkeit mit den Bedürfnissen der Nachfrager hatten, kann nicht abschließend beantwortet werden, da die Erhebungen ausschließlich das – überwiegend positiv ausfallende – Meinungsbild der letztlich begünstigten Teilnehmenden (und Unternehmen) wiedergibt und damit keine Anhaltspunkte für die Nichtbeteiligung von Unternehmen und ihren

Beschäftigten liefern. Zumindest die thematische Vielfalt sowie die überwiegend positiv bewertete Umsetzungsweise und Qualität der Weiterbildungen sprechen jedoch gegen diese These. Ggf. fehlt es dem ESF-geförderten Qualifizierungsangebot an einer flächendeckenden Sichtbarkeit und Bekanntheit unter potenziellen Nachfragern und den Akquise-Tätigkeiten der Projektträger an einer hinreichenden Effektivität oder Reichweite, um z. B. auch zu Unternehmen und Beschäftigten außerhalb ihrer wohldefinierten Netzwerke vordringen zu können. Auch haben die Ergebnisse zu den Einmündungswegen gezeigt, dass Multiplikatoren (wie z. B. Kammern) nur eine geringe Rolle bei der Aufmerksamkeitserzeugung spielten.

Zwar resultieren aus den Fördermodalitäten der Aktionen 4.1 und 4.3 keine gruppenspezifischen Vorgaben, nichtsdestotrotz fordert das OP eine hinreichende Berücksichtigung von Älteren und Geringqualifizierten als nachweislich weiterbildungsferne Personengruppen sowie einen insgesamt eher ausgewogenen Teilnehmendenpool. Die Zahl der diesen spezifischen Gruppen angehörenden Teilnehmenden in ESF-geförderten Qualifizierungsmaßnahmen fällt allerdings sehr niedrig aus. Lediglich 6,6 % aller Geförderten waren älter als 54 Jahre, nur 17,7 % aller Teilnehmenden hatten das 49. Lebensjahr überschritten. Der im OP festgelegte, gruppenspezifische Zielwert in Höhe von 537 über 54-jährigen Teilnehmenden kann voraussichtlich nicht mehr erreicht werden. Der Umsetzungsstand liegt zum Berichtszeitpunkt bei 58 %. Auch die Quote erreichter über 49-jähriger Personen fällt bei einer Einordnung in den sozioökonomischen Kontext niedrig aus, da die Weiterbildungsquote der über 49-Jährigen 2015 bayernweit bei 25 % lag. Geringqualifizierte profitierten von den ESF-geförderten Weiterbildungen noch weniger als Ältere. So befanden sich unter den Teilnehmenden nur 6,2 % mit einem Bildungsniveau, das „ISCED 1 und 2“ entspricht. Nur sehr wenige Teilnehmende hatten keinen Schul- oder Berufsabschluss. Die überwiegende Mehrheit der erreichten Erwerbstätigen war sowohl schulisch als auch beruflich relativ gut qualifiziert. Die Auswertungen der Befragungsdaten zeigten zudem, dass es sich bei den Teilnehmenden überwiegend um ohnehin weiterbildungsaktive und -erfahrene Personen (und Unternehmen) handelte. Entgegen der Zielsetzungen konnte die ESF-Förderung die verbreitete Benachteiligung bestimmter Personengruppen bei der Weiterbildungspartizipation nicht aufweichen.

Neben den wissenschaftlichen Argumenten für die vergleichsweise niedrige Weiterbildungspartizipation der betreffenden Personengruppen (z. B. „Matthäus-Prinzip“, geringere Lernbereitschaft und/oder -fähigkeit, ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis, mangelnde Amortisation der Kosten) lassen sich bezüglich der ESF-Förderung zwei potenzielle Erklärungsfaktoren anführen: Zum einen kann die marginale Berücksichtigung von Geringqualifizierten – wie bei Älteren – möglicherweise durch Förderkonkurrenzen (z. B. „Qualifizierungschancengesetz“ und die darin aufgegangene „WeGebAU“-Förderung) erklärt werden. Im Kontext der bestehenden Förderlandschaft ist die ESF-Förderung eher als ergänzendes und nicht als dominierendes Angebot für diese Gruppen zu sehen. Zum anderen passte die Ausrichtung der meisten Qualifizierungsangebote schlichtweg nicht zu den Bedürfnissen geringqualifizierter Personen und zu den (zumeist eher verhaltenen) Karriereaspirationen älterer Beschäftigter. So richtete sich eine Vielzahl der Qualifizierungsangebote an Erwerbstätige in Leitungs-, Führungs- und Personalverantwortungsfunktionen. Inhaltlich legten viele Projekte ihre Schwerpunkte auf betriebswirtschaftliche Themen oder auf eng angrenzende Bereiche des Personalwesens und der Arbeitsorganisation. Die involvierten Unternehmen fragten die ESF-geförderten Qualifizierungen korrespondierend hierzu vor allem für die (Weiter-)Entwicklung von Management- und Führungskompetenzen bei den entsendeten Mitarbeitern/innen oder den Auf- oder Ausbau von internen Managementsystemen nach – Ziele, die wohl bemerkt explizit im Förderaufruf berücksichtigt werden. Auf der Angebotsseite mangelte es den ESF-geförderten Qualifizierungen an Maßnahmen mit spezifischerem Zuschnitt auf geringqualifizierte (und ältere) Erwerbstätige. Diese Feststellung trifft in abgemilderter Form auch für mittlere Angestellte und Fachkräfte zu, deren Beteiligung vergleichsweise ebenfalls eher niedrig ausgefallen ist. Das mit ESF-Mitteln bisher zustande gekommene Gesamtangebot fällt letztlich bezüglich unterschiedlicher Erwerbstätigengruppen zu einseitig aus, zumal die Wissenschaft vor dem Hintergrund struktureller und technologischer Wandlungsprozesse gerade bei Fachkräften, mittleren Angestellten und gering qualifizierten Beschäftigten die höchsten Weiterbildungsbedarfe bzw. -notwendigkeiten vermutet. Als angebotsseitige, trägerbasierte Förderung hätte zumindest der Anspruch einer ausgewogenen Teilnehmendenbasis besser eingelöst werden sollen.

Optimierungsbedarf besteht auch bei der Zielgenauigkeit der zu adressierenden Unternehmen. Vor dem Hintergrund der prinzipiellen Offenheit der Förderung bewegte sich der KMU-Anteil unter den entsendenden Unternehmen mit 68,4 % (ESF-Unternehmensdatenreport 591) bzw. 51,3 % (ISG-Befragung). Die Anteilswerte sind nicht zufriedenstellend, da die ESF-Förderung vorwiegend als Nachteilsausgleich für kleinere und somit zumeist ressourcenärmere Unternehmen angelegt ist und die KMU-Quote in der vergangenen Förderperiode noch deutlich höher lag (87 %). Im Rahmen der zukünftigen Weiterbildungsförderung gilt es daher, KMU wieder stärker zu adressieren. Losgelöst

von der Unternehmensgröße weisen die Befragungsergebnisse darauf hin, dass korrespondierend zu den Teilnehmenden überwiegend solche Unternehmen erreicht worden sind, die bereits vor der Teilnahme an der ESF-Qualifizierung aktiv in Weiterbildung eingebunden gewesen sind. Die ESF-Förderung scheint somit vor allem in puncto der Weiterbildungsbeteiligungsfrequenz einen Mehrwert für Erwerbstätige und Unternehmen zu schaffen, während hingegen nicht oder nur wenig weiterbildungsaktive Betriebe und Beschäftigte kaum von der ESF-Förderung profitiert haben. Mitnahmeeffekte können daher auf Seite der beteiligten Unternehmen nicht ausgeschlossen werden.

Blickt man auf die Maßnahmen-Ebene, so fallen die Resultate bezüglich der behandelten Themen und Inhalte, der Organisationsweise sowie der Qualität der ESF-geförderten Weiterbildungen überwiegend positiv aus. Die Weiterbildungsangebote zeichneten sich durch eine relativ große Vielfalt an Inhalten und Themen aus. Der Erwerb von personalbezogenen, betriebswirtschaftlichen (z. B. in Marketing und Vertrieb, Controlling) und informationstechnischen Fähigkeiten und Kompetenzen sowie das Wissen über Methoden, Instrumente und Managementansätze für die Gestaltung oder Veränderung von Prozessen – insbesondere die Arbeitsorganisation und das Personalmanagement (inklusive Personalführungs- und Kommunikationsfähigkeiten), aber auch das Projektmanagement sowie den Umgang mit Konflikt- oder Krisensituationen betreffend – hatten dabei die größte Relevanz. Die Organisationsweise der Weiterbildungen verlief primär präsenzbasiert, nur in knapp einem Fünftel der Fälle wurde auf „Blended Learning“ gesetzt. Der Großteil der Befragten wurde in finanzieller und/oder zeitlicher Hinsicht durch den Arbeitgeber bei der Weiterbildungsteilnahme unterstützt. Sowohl in den Interviews als auch in den vier Wellen der standardisierten Online-Befragung zeigten sich die Teilnehmenden mit vielen umsetzungsrelevanten Dimensionen der Qualifizierungsangebote zufrieden. Bei allen positiv formulierten Bewertungsaspekten lag die durchschnittliche Zustimmung bei 77,1 %. Besonders zufrieden waren die Befragten dabei mit dem Ausmaß an Interaktivität und mit der Fachkompetenz der Referenten/innen. Auch inhaltlich-konzeptionelle und organisatorische Aspekte der Weiterbildungen wurden von einer großen Mehrheit positiv gesehen. Ferner zeichneten sich die Qualifizierungsangebote bezüglich ihrer vermittelten Inhalte durch eine angemessene Balance zwischen überbetrieblicher Verwertbarkeit und konkreter innerbetrieblicher Anwendbarkeit aus. Für fast alle Befragten war die unternehmens- oder gar branchenübergreifende Verwertbarkeit des vermittelten Wissens gegeben (98,5 %). Wiederum rund die Hälfte der befragten Teilnehmenden sah das Eingehen auf unternehmens- oder branchenspezifische Sachverhalte als erfüllt an. Wie vorgesehen unterstützt die ESF-Förderung damit in erster Linie die Vermittlung allgemein verwertbaren und nicht den Aufbau firmenspezifischen Humankapitals. Nahezu drei Viertel aller Befragten hat die Weiterbildungsteilnahme weitergebracht (73,6 %). Einige Befragte waren diesbezüglich jedoch auch unentschlossen („teils/teils“: 13,3 %) oder gaben zu verstehen, dass sie die Qualifizierung (eher) nicht weitergebracht hätte (13,1 %). Eine (teilweise) skeptische Haltung kann demnach bei rund einem Viertel der Befragten konstatiert werden. Trotz des weitgehend positiven Gesamtbildes ergibt sich also auch ein gewisser Optimierungsbedarf bei der Ausgestaltung der Qualifizierungsangebote – Anknüpfungspunkte ergeben sich gemäß den Befragungsergebnissen vor allem bei den Lehrmaterialien, der Verdeutlichung der Qualifizierungsziele sowie der Praxisnähe der vermittelten Inhalte. Relativ konsistent zu den genannten Antwortmustern verhält sich letztlich die abschließende Gesamtbewertung der Qualifizierungsangebote durch die Teilnehmenden. So beläuft sich der Anteil mit (überwiegend oder voll und ganz) erfüllten Erwartungen auf 82,2 %. 13,3 % sahen ihre Erwartungen lediglich „teilweise“ als erfüllt an. Nur bei 4,5 % bzw. bei etwa jeder 22. befragten Person konnten die Erwartungen dagegen (überwiegend oder ganz und gar) nicht erfüllt werden. Folglich erwies sich die Teilnahme an einer ESF-geförderten Qualifizierung nur für äußerst wenige Ausnahmefälle als summa summarum nicht lohnenswerte Investition. Hinsichtlich der wichtigsten Bewertungen lassen sich keine relevanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern oder anderen relevanten Merkmalen feststellen. Bezüglich der Durchführung der ESF-geförderten Qualifizierungsmaßnahmen ist es letztlich auch positiv einzuordnen, dass nur 1,5 % der Befragten von einem Abbruch der Qualifizierung berichtet haben. Gemäß ESF-Monitoringdaten fällt die Abbruchquote mit 2,3 % ähnlich niedrig aus.

Wendet man sich der Outcome- und Impact-Ebene und somit den Nutzenaspekten und Wirkungseffekten der Förderung zu, so fällt das Resümee ebenfalls weitestgehend positiv aus. Dies gilt sowohl für die individuelle Ebene der Teilnehmenden als auch für die organisatorische Ebene der mitarbeiterentsendenden Unternehmen.

Auf der individuellen Ebene wurden z. B. der Qualifizierungserfolg, der Fähigkeits- und Kompetenzzuwachs, der Lerntransfer in den Arbeitsalltag sowie die beruflichen Veränderungen im Anschluss an die Weiterbildungsteilnahme in den Blick genommen. Der Zielwert des Ergebnisindikators konnte bezogen auf die Teilnehmenden in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 weit übertroffen werden: Bisher haben acht von zehn Erwerbstätige eine Qualifizierung erfolgreich durchlaufen und eine Qualifizierung erlangt. Die Erfolgsquote beträgt 79,9 % und lag damit knapp zehn Pro-

zentpunkte über der Zielvorgabe des Ergebnisindikators (Quote: mindestens 70 %). Im Rahmen der Online-Erhebungen berichteten 91,1 % aller Befragten über die Ausstellung einer Bescheinigung bzw. eines Zertifikats des Anbieters oder einer anderen Institution im Anschluss an die Qualifizierung.⁹ Neben der quantitativen Komponente der Anzahl qualifizierter Erwerbstätiger interessierte im Rahmen der Evaluation vor allem auch die qualitative Komponente der ESF-geförderten Qualifizierungsmaßnahmen. Die Ergebnisse zur konkreten Anwendung der erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen deuten darauf hin, dass den Teilnehmenden der Lerntransfer in die betriebliche Praxis mehrheitlich auch tatsächlich erfolgreich gelungen ist. Aus Sicht von deutlich mehr als der Hälfte aller Befragten (58,6 %) ließen sich die erworbenen Kompetenzen häufig auf typische Arbeitssituationen anwenden. Vergleichbar häufig (59,2 %) hat die Qualifizierung den Erwerbstätigen zu einer systematischeren oder effizienteren Organisation von Arbeitsschritten und Prozessen verholfen. Fast die Hälfte der Befragten (42,5 %) übte ihre Tätigkeit im Anschluss an die Weiterbildungsteilnahme motivierter aus. Zwar fallen die Quoten für sich alleine genommen nicht allzu hoch aus, aus einer kombinatorischen Betrachtung der Antworten zu den insgesamt sechs abgefragten Aspekten ergibt sich aber doch ein überwiegend positives Gesamtbild. 84,9 % aller Befragten sahen mindestens eine Nutzendimension als erfüllt an. Demgegenüber versagten 15,1 % allen sechs abgefragten Nutzenaspekten ihre Zustimmung. Dieser Wert korrespondiert relativ gut mit dem Anteil der Befragten, die die Weiterbildung „nicht weitergebracht“ hat (13,1 %). Zwischen beiden Gruppen bestehen sehr große Schnittmengen. Die Auswertung des längerfristigen Ergebnisindikators, der die berufliche Wirksamkeit der Förderung sechs Monate nach Beendigung der Teilnahme sichtbar machen soll, hat ergeben, dass sich die Erwerbssituation bei rund einem Drittel aller hierzu befragten Personen (34,8 %) verbessert hat. Die betreffenden Personen berichteten entweder über eine Verbesserung ihres formalen Erwerbsstatus, eine gewollte Expansion der Arbeitszeit, eine Übernahme einer Tätigkeit mit höherem Qualifikationsanspruch oder mehr Verantwortung oder über eine Beförderung durch den Arbeitgeber. Bei Männern fiel die Quote rund fünf Prozentpunkte höher als bei Frauen (36,8 % versus 31,4 %). Die Befundlage impliziert insgesamt, dass mit den ESF-geförderten Qualifizierungsangeboten positive Effekte für die Bestreitung des beruflichen Alltags, das Fähigkeits- und Kompetenzprofil sowie die innerbetriebliche Mobilität der Teilnehmenden einhergehen. Systematische und größer ausfallende Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen konnten bezüglich der Effekte nicht konstatiert werden.

Positive Wirkungen können den ESF-geförderten Qualifizierungen auch auf der organisatorischen Ebene der involvierten Unternehmen bescheinigt werden. Am stärksten spiegelt sich dies in der Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern/innen wider, von der mehr als die Hälfte aller hierzu befragten Fälle berichtete (58,0 %). Vergleichsweise ebenfalls relativ hoch fiel die Zustimmung bezüglich der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit (42,2 %), Steigerung der Produktivität sowie Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse (jeweils 41,3 %) aus. Jeweils rund ein Drittel der Befragten bescheinigten den Qualifizierungen auch positive Effekte für die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Entgegenwirkung von Fachkräftemangel sowie die Einführung bzw. Vermarktung von Innovationen. Einer kombinatorischen Betrachtung der Antwortmuster ergab, dass nahezu drei Viertel der Befragten mindestens einen betrieblichen Wirkungseffekt ausmachen konnten (73,3 %). Vor dem Hintergrund der recht hohen Relevanz organisationsgestalterischer Zielsetzungen bei den ESF-geförderten Qualifizierungen wurde auch nach der Umsetzung organisatorischer Veränderungsmaßnahmen gefragt, die in einem Zusammenhang mit den absolvierten Weiterbildungen stehen. In etwas mehr als ein Drittel der Fälle (36,1 %) konnte dies auch tatsächlich festgestellt werden. Hierbei handelte es sich sowohl um niedrig- als auch höherschwellige Maßnahmen, die sich zuvorderst dem Bereich Personalführung und -management sowie interne Kommunikation zuordnen lassen, gefolgt von Maßnahmen im Bereich Projektmanagement und im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Den Teilnehmenden gelingt es also mitunter, strategische Instrumente zum Auf- oder Ausbau von Managementsystemen in die Unternehmen hineinzutragen. Demnach ergeben sich aus den Projektangeboten mit organisationsgestalterischer Ausrichtung auch positive Effekte für die organisatorische Entwicklung der beteiligten Unternehmen – ein Ergebnis, das vor dem Hintergrund der angesprochenen Zielgruppen (z. B. höher Qualifizierte, Führungskräfte) auch erwartet werden durfte.

Anhand der vorliegenden Befundlage, die anhand von qualitativen und quantitativen Methoden gewonnen worden ist, kann schlussendlich ein ambivalentes Fazit gezogen werden: Während die insbesondere seit 2017 recht geringe Dynamik auf der Angebots- und Nachfrageseite der Förderung sowie die Zusammensetzung der gewonnenen Teilnehmenden und Unternehmen eher kritisch zu sehen sind (Output-Ebene), fallen die Qualitätsmerkmale der Qualifizierungsangebote (Maßnahmen-Ebene) sowie die von ihnen ausgehenden Nutzen- und Wirkungseffekte auf die beteiligten Erwerbstätigen und Unternehmen relativ positiv aus (Outcome- und Impact-Ebene). Bezieht man sich auf die

⁹ Vor dem Hintergrund dieser Abweichung kann nicht gänzlich ausgeschlossen werden, dass die Evaluationsergebnisse aus der standardisierten Befragung leicht positiv verzerrt sind. Womöglich haben Teilnehmende mit positiven Erfahrungswerten etwas häufiger an der Befragung partizipiert als Teilnehmende mit negativen Erfahrungswerten.

in den Förderhinweisen definierten Soll-Schwerpunkte zu unterstützender Maßnahmen, so tragen die Angebote der Projektträger sowohl zur „beruflichen Fortbildung oder Vermittlung beruflicher Fähigkeiten und Kenntnisse von Erwerbstätigen“ als auch zur „Einführung oder dem Ausbau von Systemen zur Fortbildung, zur Anpassungsqualifizierung oder von Bildungssystemen im Betrieb“ bei. Die Divergenz zwischen einer eher verhaltenen Bewertung der Output- und einer eher positiven Bewertung der Maßnahmen-, Outcome- und Impact-Ebene ist ein Ergebnis, über das in ähnlicher Form bereits in der Evaluation zu ESF-geförderten Weiterbildungen der vergangenen Förderperiode berichtet worden ist. Demnach konnten die Schwächen der Förderung bisher nicht beseitigt werden.

Empfehlungen und Überlegungen zur zukünftigen Ausgestaltung ESF-geförderter Weiterbildungsangebote

Die Empfehlungen richten sich aufgrund der Resultate weniger auf die – überwiegend hohe und daher beizubehaltende – Qualität der Angebote als vielmehr auf die geringe Dynamik der Angebots- und Nachfrageseite sowie die Unausgewogenheit der erreichten Erwerbstätigen- und Unternehmensgruppen:

- Angebotsseitig sollten die Anreize für eine breitflächigere Beteiligung der Weiterbildungsträger erhöht werden, um die Zahl der Vorhaben bei ESF-geförderten Weiterbildungen zukünftig zu erhöhen. Eine höhere Attraktivität der ESF-Förderung könnte z. B. mit einer weiteren Straffung und Effizienzsteigerung in Bezug auf die administrativen Vorgänge erreicht werden. Insbesondere für kleinere Weiterbildungsträger dürften die Hürden für eine Beteiligung an der ESF-Förderung relativ hoch zu sein, da diese schlichtweg seltener als etablierte bzw. große Träger die notwendigen finanziellen Puffer für Vorleistungen bereithalten können. Daher sollte auch die Organisation der Mittelauszahlungen in den Blick genommen werden. Zudem könnten interessierte Träger ohne umfangreiche ESF-Erfahrung in besonderer Weise bezüglich der Antragsstellung und Abwicklung informiert, beraten und unterstützt werden.
- Für die Sensibilisierung der Bedeutung von Weiterbildung und die Aufmerksamkeitserzeugung der ESF-Förderung spielen Multiplikatoren (z. B. Kammern, Wirtschaftsfördergesellschaften, Wirtschafts- und Sozialverbände, Beratungsstellen) eine wichtige Rolle. Zukünftig sollten sie (noch) stärker in die Informations- und Kommunikationsstränge der Förderung integriert werden.
- Ferner sollte – gemeinsam mit regionalen und kommunalen Schlüsselakteuren – nach Wegen gesucht werden, Weiterbildungsträger aus Kreisen mit einer eher unterdurchschnittlichen Potenzialausschöpfung sowie einer eher ländlichen Gebietsbeschaffenheit stärker zu einer ESF-Beteiligung zu motivieren. Hierdurch könnte der ESF-Förderung ein wichtiges zusätzliches Wirkungspotenzial auf der strukturellen Impact-Ebene verliehen werden.
- Mit den ESF-geförderten Qualifizierungsangeboten werden überwiegend gut qualifizierte und weiterbildungsaffine Erwerbstätige und Betriebe erreicht. Weiterbildungsfernere Personen und Unternehmen finden hingegen nur selten Zugang zur Förderung. Ziel der zukünftigen Förderung sollte es sein, den Teilnehmendenpool zu erweitern. Dies gilt sowohl für Erwerbstätige (mehr Fachkräfte, mittlere Angestellte und Geringqualifizierte) als auch für Unternehmen (mehr KMU). Sofern die Förderung weiterhin möglichst offengehalten werden soll, müssen andere Schraubstellen als – womöglich output-schmälernde – gruppenspezifische Zugangsrestriktionen bewegt werden.
- Ein möglicher Weg besteht darin, die Höhe der finanziellen Förderung nach Qualifikationsgrad und Unternehmensgröße zu staffeln, wobei bei kleineren Betrieben aufgrund der starken Beteiligung von Geschäftsführern/innen oder Inhabern/innen der Qualifikationsgrad wesentlicher sein sollte als die Unternehmensgröße.
- Überdies könnte eine klarere Zuordnung von schwerpunktmäßig zu adressierenden Erwerbstätigen Gruppen zu verschiedenen Qualifizierungssträngen dazu beitragen, dass vermehrt Fachkräfte und mittlere Angestellte sowie ggf. Geringqualifizierte von ESF-geförderten Weiterbildungen profitieren. Während der derzeitige Durchschnitt der Angebote im Qualifizierungsstrang zur „Einführung oder dem Ausbau von Systemen zur Fortbildung, zur Anpassungsqualifizierung oder von Bildungssystemen im Betrieb“ auf Erwerbstätige mit Leitungs-, Führungs- und Personalverantwortungsfunktion angesichts der vermittelten Inhalte und der zu erzielenden Wirkungseffekte folgerichtig ist und zumindest auf indirektem Wege auch positiv auf weitere Beschäftigte in den Betrieben ausstrahlen kann, sollten Angebote im Qualifizierungsstrang zur „beruflichen Fortbildung oder Vermittlung beruflicher Fähigkeiten und Kenntnisse von Erwerbstätigen“ insbesondere auch Beschäftigte fernab von höheren innerbetrieblichen Positionen adressieren.
- Bei Angeboten zur „Einführung oder dem Ausbau von Systemen zur Fortbildung, zur Anpassungsqualifizierung oder von Bildungssystemen im Betrieb“ ist eine höhere Beteiligung von weiterbildungsferneren und in der Regel vergleichsweise kleineren Unternehmen anzustreben, da gerade diese Betriebe stark von den vermittelten

Inhalten zur organisatorischen (Weiter-)Entwicklung und Anpassung der Unternehmensstrukturen profitieren. Sie sollten generell zu einem kontinuierlicheren Weiterbildungsengagement angeregt werden.

- Da aufgrund des fortwährenden Strukturwandels insbesondere bei Fachkräften, mittleren Angestellten und Niedrigqualifizierten besonderer Bedarf für Nach-, Anpassungs- und Aufstiegsqualifizierungen gesehen wird, wäre zu überlegen, den individuellen Qualifizierungsstrang mit einer stärkeren Zielgruppenspezifität zu versehen. Eine Mobilisierung dieser Gruppen hätte dabei vor allem dann höhere Erfolgsaussichten, wenn ein Zielgruppenzuschnitt mit höheren finanziellen Anreizen gepaart wird. Nicht zu unterschätzen ist aber, dass die Konzipierung bedarfsgerechter Angebote für diese Gruppen eher herausfordernd ist. Zum einen sollen die ESF-geförderten Qualifizierungsangebote in erster Linie überbetriebliches und allgemein verwertbares Wissen vermitteln. Zum anderen zählt sich Weiterbildung bei diesen Zielgruppen für entsendende Betriebe insbesondere dann aus, wenn sie durch eine hohe Arbeitsplatznähe und Betriebsspezifität charakterisiert sind. Daher erfolgen z. B. Schulungen von Fertigungsbeschäftigten primär innerbetrieblich, was insbesondere für die Unternehmensgruppe der KMU gilt. Nichtsdestotrotz erscheint eine stärkere Zuwendung zu externen und neuen Lernformen geboten (Abel/Wagner 2017: 138-139).
- Die Weiterbildungsangebote könnten in Zukunft des Weiteren (noch) stärker Inhalte und Themen zu den beiden maßgeblichen strukturellen Wandlungsprozesse der Digitalisierung und der ökologischen Nachhaltigkeit aufgreifen. Hierdurch könnten die Transformation in Bayern in qualifikatorischer Hinsicht proaktiv unterstützt und die einschlägigen Weiterbildungsstrukturen themenorientiert (weiter-)entwickelt werden. Allerdings gilt die Etablierung von passgenauen Angeboten auch in diesem Kontext als relativ herausfordernd, da z. B. konkrete berufliche Tätigkeitsveränderungen, Herausforderungen und Bedarfe von den Beschäftigten und Betrieben nicht immer genau definiert werden können (Grunau et al. 2020). Eine solche Förderung sollte deshalb eher einen innovativen und erprobenden Charakter aufweisen.
- Digitalisierung hat im Kontext der Weiterbildung nicht nur bei den Inhalten und Themen, sondern auch bei den Organisationsweisen und Formaten ein hohes Potenzial (z. B. BMBF 2020). Angesichts des bisher nur rudimentären Einsatzes von Blended-Learning bei ESF-geförderten Qualifizierungsangeboten stellt der Ausbau von qualitativ hochwertigen Blended-Learning-Maßnahmen ein weiteres zukünftiges Entwicklungsfeld für die ESF-Förderung dar. Hierdurch entstehen ggf. auch Chancen, gänzlich neue Träger sowie Unternehmens- und Beschäftigtengruppen zu erreichen.

8. Literaturverzeichnis

- Abel, J./Wagner, P. S. (2017): Industrie 4.0: Mitarbeiterqualifizierung in KMU. wt Werkstattstechnik online, Jahrgang 107 (2017), Heft 3. Online verfügbar unter: <http://rubigm.ruhr-uni-bochum.de/forschung/Abel-Wagner%20-%20Qualifizierung%20-%20wt%20online%203-2017.pdf> [zuletzt abgerufen am: 28.10.2020].
- Arntz, M./Gregory, T./Jansen, S./Zierahn, U. (2016): Tätigkeitswandel und Weiterbildungsbedarf in der digitalen Transformation. ZEW-Gutachten, Mannheim 2016. Online verfügbar unter: <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/DigitaleTransformationAcatechIKT2016.pdf> [zuletzt abgerufen am: 09.11.2020].
- Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (StMAS) (2020a): Europäischer Sozialfonds. Operationelles Programm Bayern 2014-2020. Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa. München. Online verfügbar unter: <https://www.esf.bayern.de/imperia/md/content/stmas/esf/operat-programm-neu.pdf> [zuletzt abgerufen am: 02.11.2020].
- Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (StMAS) (2020b): Förderhinweise „Qualifizierungen von Erwerbstätigen“ – Neustart aus Corona – Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer bis 20.12.2021. Online verfügbar unter: <https://www.esf.bayern.de/imperia/md/content/stmas/esf/foerderhinweise-akt4.pdf> [zuletzt abgerufen am: 02.11.2020].
- Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (StMAS) (2020c): Digital weiterbilden – Der Bayerische Bildungsscheck. Online verfügbar unter: https://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_inet/arbeit/stmas_bayerischer_bildungsscheck_bf_kws.pdf [zuletzt abgerufen am: 27.11.2020].
- Bellmann, L./Leber, U. (2017): Bildungsökonomik. Reihe: De Gruyter Studium. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Bellmann, L./Dummert, S./Leber, U. (2013): Betriebliche Weiterbildung für Ältere – eine Längsschnittanalyse mit den Daten des IAB-Betriebspanels. Die Unternehmung, Jahrgang 67 (2013), Heft 4. Online verfügbar unter: <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0042-059X-2013-4-311/betriebliche-weiterbildung-fuer-aeltere-eine-laengsschnittanalyse-mit-den-daten-des-iab-betriebspanels-jahrgang-67-2013-heft-4> [zuletzt abgerufen am: 17.11.2020].
- Bellmann, L./Gleiser, P./Kagerl, C. et al. (2020): Weiterbildung in der Covid-19-Pandemie stellt viele Betriebe vor Schwierigkeiten. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB-Forum, 9. Dezember 2020. Online verfügbar unter: <https://www.iab-forum.de/weiterbildung-in-der-covid-19-pandemie-stellt-viele-betriebe-vor-schwierigkeiten/> [zuletzt abgerufen am: 14.12.2020].
- Bofinger, P./Dullien, S./Felbermayr, G. et al. (2020): Wirtschaftliche Implikationen der Corona-Krise und wirtschaftspolitische Maßnahmen. Wirtschaftsdienst, 100 (4) 2020, S. 259-265. Online verfügbar unter: <https://www.wirtschaftsdienst.eu/pdf-download/jahr/2020/heft/4/beitrag/wirtschaftliche-implikationen-der-corona-krise-und-wirtschaftspolitische-massnahmen.html> [zuletzt abgerufen am: 20.10.2020].
- Bossler, M./Kubis, A./Moczall, A. (2017): Neueinstellungen im Jahr 2016 – Große Betriebe haben im Wettbewerb um Fachkräfte oft die Nase vorn. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB-Kurzbericht 18/2017. Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb1817.pdf> [zuletzt abgerufen am: 12.11.2020].
- Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BIBB) (2019): Digitalisierung fördert mehr Weiterbildung und eine Flexibilisierung der Arbeitswelt. Pressemitteilung, 18/2019, 13.06.2019. Online verfügbar unter: https://www.bibb.de/de/pressemitteilung_97362.php [zuletzt abgerufen am: 19.11.2020].
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2019): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2018 – Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht. Online verfügbar unter: https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Weiterbildungsverhalten_in_Deutschland_2018.pdf [zuletzt abgerufen am: 20.11.2020].

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2020): Digitalisierung in der Weiterbildung – Ergebnisse einer Zusatzstudie zum Adult Education Survey 2018. Online verfügbar unter: https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Digitalisierung_in_der_Weiterbildung.pdf [zuletzt abgerufen am: 14.12.2020].
- Damary, V./Malin, L./Seyda, S./Werner, D. (2013): Berufliche Weiterbildung in Deutschland – Ein Vergleich von betrieblicher und individueller Perspektive. IW-Analysen, Nr. 87, IW-Köln. Online abrufbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-analysen/beitrag/vera-damary-lydia-malin-susanne-seyda-dirk-werner-berufliche-weiterbildung-in-deutschland-108888.html> [zuletzt abgerufen am: 17.11.2020].
- Dengler, K. (2019): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen und Veränderbarkeit von Berufsbildern. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB-Stellungnahme 2/2019. Impulsvortrag für die Projektgruppe 1 der Enquete-Kommission „Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt“ des Deutschen Bundestags am 11.3.2019. Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/stellungnahme/2019/sn0219.pdf> [zuletzt abgerufen am: 28.10.2020].
- Dengler, K./Matthes, B. (2018): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen – Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. IAB-Kurzbericht 4/2018. Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0418.pdf> [zuletzt abgerufen am: 18.11.2020].
- Dengler, K./Matthes, B./Wydra-Somaggio, G. (2018): Regionale Branchen- und Berufsstrukturen prägen die Substituierbarkeitspotenziale. IAB-Kurzbericht 22/2018. Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb2218.pdf> [zuletzt abgerufen am: 18.11.2020].
- Deutsche Bundesbank (2020): Monatsbericht – August 2020 (Kapitel zur „Konjunktur in Deutschland“). Online verfügbar unter: <https://www.bundesbank.de/de/publikationen/berichte/monatsberichte/monatsbericht-august-2020-841042> [zuletzt abgerufen am: 20.10.2020].
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (2018): Deutscher Weiterbildungsatlas – Teilnahme und Angebot in Kreisen und kreisfreien Städten. Projekt im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung. Online verfügbar unter: <https://kreise.deutscher-weiterbildungsatlas.de/downloads/> [zuletzt abgerufen am: 20.11.2020].
- Dobischat, R. (2013): Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Forschungsstand, Problemlagen und Handlungserfordernisse. Eine Bilanz. WSI-Mitteilungen 4/2013. Hans-Böckler-Stiftung. Online abrufbar unter: https://www.boeckler.de/data/wsimit_2013_04_dobischat.pdf [zuletzt abgerufen am: 12.11.2020].
- Dummert, S. (2018): Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Februar 2018. Online verfügbar unter: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a2_iab-expertise_2018.pdf [zuletzt abgerufen am: 17.11.2020].
- Düll, N./Bertschek, I./Dworschak, B. et al. (2016): Arbeitsmarkt 2030 – Digitalisierung der Arbeitswelt. Fachexpertisen zur Prognose 2016, Projekt „Analyse der zukünftigen Arbeitskräftenachfrage und des -angebots in Deutschland auf Basis eines Rechenmodells“ im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Online verfügbar unter: http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/ERC_Arbeitsmarkt2030-Prognose2016-Fachexpertisen.pdf [zuletzt abgerufen am: 19.11.2020].
- Ebner, C./Ehlert, M. (2018): Weiterbilden und Weiterkommen? Non-formale berufliche Weiterbildung und Arbeitsmarktmobilität in Deutschland. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 70 (2), S. 213-235.
- Eigenhüller, L./Rossen, A./Böhme, S. (2018): Folgen der Digitalisierung für den Arbeitsmarkt in Bayern. Aktualisierte Substituierbarkeitspotenziale. IAB Regional 2/2018. Online verfügbar unter: http://doku.iab.de/regional/BY/2018/regional_by_0218.pdf [zuletzt abgerufen am: 18.11.2020].
- Eurostat (2020): Employment rates by sex, age and NUTS 2 regions (%) [lfst_r_lfe2emprrt]. Datenstand: 11.11.2020. Online verfügbar unter: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_r_lfe2emprrt&lang=en.
- Flake, R./Malin, L./Meinhard, D. B./Müller, V. (2019): Digitale Bildung in Unternehmen – Wie KMU E-Learning nutzen und welche Unterstützung sie brauchen. KOFA-Studie 3/2019, IW-Köln. Online verfügbar unter: <https://www.kofa.de/service/publikationen/detailseite/news/kofa-studie-32019-digitale-bildung-in-unternehmen> [zuletzt abgerufen am: 17.11.2020].
- Flake, R./Seyda, S./Werner, D. (2020a): Was Unternehmen hilft, während der Corona-Pandemie weiterbildungsfähig zu sein. Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, IW-Kurzbericht 68/2020. Online verfügbar unter:

- https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2020/IW-Kurzbericht_2020_Covid-Panel_Weiterbildung.pdf [zuletzt abgerufen am: 17.11.2020].
- Flake, R./Seyda, S./Werner, D. (2020b): Weiterbildung während der Corona-Pandemie. Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, KOFA Kompakt. Online verfügbar unter: <https://www.kofa.de/service/publikationen/detailseite/news/kofa-kompakt-weiterbildung-waehrend-der-corona-pandemie> [zuletzt abgerufen am: 17.11.2020].
- Frei, M./Kriwoluzky, S./Prick, S./Putzing, M. (2018): IAB-Betriebspanel Ostdeutschland – Ergebnisse der 22. Befragungswelle 2017. Studie durchgeführt von SÖSTRA im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Online verfügbar unter: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Neue-Laender/iab-arbeitgeberbefragung-2017-lang.pdf?__blob=publicationFile&v=12 [zuletzt abgerufen am: 18.11.2020].
- Gehrke, B./Kerst, C./Wieck, M./Trommer, M./Weilage, I. (2019): Bildung und Qualifikation als Grundlage der technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2019. Studien zum deutschen Innovationssystem, Nr. 1-2019. Online verfügbar unter: https://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien_2019/STUDIS_01_2019.pdf [zuletzt abgerufen am: 22.10.2020].
- Giel, S. (2013): Theoriebasierte Evaluation: Konzepte und methodische Umsetzungen. Münster: Waxmann.
- Grunau, P./Janser, M./Laible, M.-C. et al. (2020): Covid-19-Pandemie und Klimawandel als Beschleuniger des Strukturwandels: Fachkräftesicherung in Zeiten von Digitalisierung und Defossilisierung. Stellungnahme des IAB zur Anhörung beim Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung am 8. Oktober 2020, 11/2020. Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/stellungnahme/2020/sn1120.pdf> [zuletzt abgerufen am: 14.12.2020].
- Haberzeth, E./Kulmus, C. (2017): Königsweg Weiterbildungsgutscheine? Kritische Analyse eines sich verbreitenden Instruments staatlicher Weiterbildungsfinanzierung. In: Bolder, A./Bremer, H./Epping, R. (Hrsg.): Bildung für Arbeit unter neuer Steuerung. Wiesbaden: Springer VS. S. 325-340.
- Hall, A. (2014): Lohnt sich Aufstiegsfortbildung? Analysen zum objektiven und subjektiven Berufserfolg von Männern und Frauen. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, BWP 4/2014, S. 18-21. Online verfügbar unter: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/7370> [zuletzt abgerufen am: 18.11.2020].
- Heß, P./Janssen, S./Leber, U. (2019): Digitalisierung und berufliche Weiterbildung: Beschäftigte, deren Tätigkeiten durch Technologien ersetzbar sind, bilden sich seltener weiter. IAB-Kurzbericht, 16/2019, Nürnberg. Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1619.pdf> [zuletzt abgerufen am: 18.11.2020].
- Holst, E./Friedrich, M. (2016): Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. DIW-Wochenbericht 37/2016. Online verfügbar unter: <http://www.diw.de/sixcms/detail.php/542233> [zuletzt abgerufen am: 20.11.2020].
- Holst, E./Marquardt, A. (2018): Die Berufserfahrung in Vollzeit erklärt den Gender Pay Gap bei Führungskräften maßgeblich. DIW Wochenbericht 30/31/2018. Online verfügbar unter: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.595014.de/18-30-3.pdf [zuletzt abgerufen am: 20.11.2020].
- Janssen, S./Leber, U./Arntz, M./Gregory, T./Zierahn, U. (2018): Betriebe und Arbeitswelt 4.0 – Mit Investitionen in die Digitalisierung steigt auch die Weiterbildung. IAB-Kurzbericht 26/2018. Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb2618.pdf> [zuletzt abgerufen am: 17.11.2020].
- Janssen, S./Leber, U. (2020): Weiterbildung in der Corona-Krise: E-Learning ist eine Chance für Unternehmen. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB-Forum, 18. Mai 2020. Online verfügbar unter: <https://www.iab-forum.de/weiterbildung-in-der-corona-krise-e-learning-ist-eine-chance-fuer-unternehmen/?pdf=15813> [zuletzt abgerufen am: 18.11.2020].
- Immerschitt, W./Stumpf, M. (2014): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) (2014): Förderung beruflicher Weiterbildung in den Förderaktivitäten A1.1 und A2 des bayerischen ESF-OP – Aktuelle Ergebnisse aus der Programmevaluation. Unveröffentlichter Bericht.
- Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) (2017): Evaluationszwischenbericht zur „Förderaktion 4: Qualifizierungen von Erwerbstätigen“ im Rahmen der Evaluierung des Operationellen Programms des

- Europäischen Sozialfonds Bayern 2014-2020 im Auftrag der bayerischen ESF-Verwaltungsbehörde. Online verfügbar unter: https://www.esf.bayern.de/imperia/md/content/stmas/esf/180522evaluationsberichtfa4.1_4.3-1.zwischenberichtfinal.pdf [zuletzt abgerufen am: 20.10.2020].
- Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) (2015): Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern 2015 – Teil II, Repräsentative Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2014. Online verfügbar unter: https://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_inet/arbeit/3.1.1.3_2014_teil_2_betpan2014b.pdf [zuletzt abgerufen am: 12.11.2020].
- Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) (2016): Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern 2015 – Teil II, Repräsentative Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2015. Online verfügbar unter: https://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_inet/arbeit/3.1.1.3_2015_teil_2_betpan2015b.pdf [zuletzt abgerufen am: 12.11.2020].
- Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) (2017): Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern 2016 – Kurzbericht 1 – Betriebliche Weiterbildungsförderung. Online verfügbar unter: https://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_inet/arbeit/3.1.1.3_2016_kurzbericht_1_weiterbildung.pdf [zuletzt abgerufen am: 12.11.2020].
- Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) (2018): Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern 2017 – Teil II. Repräsentative Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2017. Online verfügbar unter: https://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_inet/arbeit/iab-panel_2017_teil_ii.pdf [zuletzt abgerufen am: 12.11.2020].
- Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) (2019): Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern 2018 – Teil I. Repräsentative Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2018. Online verfügbar unter: https://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_inet/arbeit/191028_panel_i_fi-nal_18062019.pdf [zuletzt abgerufen am: 12.11.2020].
- Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) (2020): Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern 2019 – Teil I. Repräsentative Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2019. Online verfügbar unter: https://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_inet/arbeit/panel_by_2019_i.pdf [zuletzt abgerufen am: 12.11.2020].
- Kauffeld, S./Lorenzo, G./Weisweiler, S. (2012): Wann wird Weiterbildung nachhaltig? Erfolg und Erfolgsfaktoren beim Lerntransfer. PERSONALquarterly Jahrgang 64 (2012), Heft 2.
- Käpplinger, B./Kulmus, C./Haberzeth, E. (2013): Weiterbildungsbeteiligung. Anforderungen an eine Arbeitsversicherung. WISO-Diskurs. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Online verfügbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09852.pdf> [zuletzt abgerufen am: 17.11.2020].
- Käpplinger, B. (2013): Weiterbildungsgutscheine wirken – jedoch anders als erwartet. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, DIE aktuell. Online verfügbar unter: <https://www.die-bonn.de/id/11100/about/html/> [zuletzt abgerufen am: 26.11.2020].
- Kelle, U. (2014): Mixed Methods. In: Bauer, N./Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS. S. 153-166.
- Knowlton, W./Phillips, L. (2013): The Logic Model Guidebook. Better Strategies for Great Results. 2nd Edition. Los Angeles, California: Sage Publications.
- Kohaut, S./Möller, I. (2019): Frauen in leitenden Positionen – Leider nichts Neues auf den Führungsetagen. IAB Kurzbericht 23/2019. Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb2319.pdf> [zuletzt abgerufen am: 19.11.2020].
- Leifels, A. (2017): Ungleiche Weiterbildungsbeteiligung – vor allem nach dem Bildungsniveau. KfW Research, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 153, 12. Januar 2017. Online verfügbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-153-Januar-2017-Ungleiche-Weiterbildungsbeteiligung.pdf> [zuletzt abgerufen am: 13.11.2020].
- Leifels, A. (2020): Mangel an Digitalkompetenzen bremst Digitalisierung des Mittelstands – Ausweg Weiterbildung? KfW Research, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 277, 4. Februar 2020. Online verfügbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus->

- [Volkswirtschaft/Fokus-2020/Fokus-Nr.-277-Februar-2020-Digitalkompetenzen.pdf](#) [zuletzt abgerufen am: 18.11.2020].
- Lukowski, F. (2019): Betriebliche Qualifizierung und Wandel der Arbeitswelt im Zeitalter der Digitalisierung. Ausgewählte Ergebnisse der Erhebungswelle 2018 des BIBB-Betriebspanels zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung. Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BIBB). Online verfügbar unter: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/OP-Betriebsbericht_2019_Mai.pdf [zuletzt abgerufen am: 12.11.2020].
- McKinsey (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte – Strategien für Deutschlands Unternehmen. McKinsey Deutschland, Mai 2011. Online verfügbar unter: https://www.fam2tec.de/html/img/pool/wettbewerbsfaktor_fachkaefte_McKinsey.pdf [zuletzt abgerufen am: 20.10.2020].
- Müller, N./Wenzelmann, F. (2018): Berufliche Weiterbildung. Aufwand und Nutzen für Individuen. BIBB Report 2/2018. Online verfügbar unter: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8931> [zuletzt abgerufen am: 18.11.2020].
- Neubäumer, R. (2008): Warum bilden Unternehmen ihre Mitarbeiter aus? - Ein theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse aus Sicht kleinerer und mittlerer Unternehmen. Sozialer Fortschritt, Jahrgang 57 (2008), Heft 2.
- Padur, T./Zinke, G. (2015): Digitalisierung der Arbeitswelt – Perspektiven und Herausforderungen für eine Berufsbildung 4.0. BIBB / Zeitschrift Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis – BWP 6 / 2015. Online verfügbar unter: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/7855> [zuletzt abgerufen am: 21.10.2020].
- Risius, P./Burstedde, A./Flake, R. (2018): Fachkräfteengpässe in Unternehmen – Kleine und mittlere Unternehmen finden immer schwerer Fachkräfte und Auszubildende. KOFA-Studie 2/2018, IW-Köln. Online verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/IW-Gutachten_KOFA_KMUs_finden_immer_schwerer_Fachkraefte_und_Azubis.pdf [zuletzt abgerufen am: 12.11.2020].
- Seyda, S./Meinhard, D. B./Placke, B. (2018): Weiterbildung 4.0 – Digitalisierung als Treiber und Innovator betrieblicher Weiterbildung. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, IW-Trends 45 (1), S. 107-124. Online verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2018/IW-Trends_2018_1_Weiterbildung.pdf [zuletzt abgerufen am: 17.11.2020].
- Statistisches Bundesamt (2020): Statistiken mit Bezug zu COVID-19, Wirtschaftliche Auswirkungen, Bruttoinlandsprodukt (BIP) / Wirtschaftswachstum, Dashboard mit Quartalszahlen. Online verfügbar unter: https://service.destatis.de/DE/vgr_dashboard/bip_vj.html [zuletzt abgerufen am: 09.11.2020].
- Stracke, S./Müller, C./Klinger, C. et al. (2016): Die Unternehmenspolitik demografiegerecht ausrichten: Handlungsfelder im Überblick. In: Nerdinger, F. W./Wilke, P./Stracke, S./Drews, U. (Hrsg.): Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel: Ein Handbuch für Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 57-104.
- Weber, E. (2017): Digitalisierung als Herausforderung für eine Weiterbildungspolitik. Wirtschaftsdienst, Jahrgang 97 (2017), Heft 5. Online verfügbar unter: <http://archiv.wirtschaftsdienst.eu/jahr/2017/5/digitalisierung-als-herausforderung-fuer-eine-weiterbildungspolitik/> [zuletzt abgerufen am: 19.11.2020].
- W.K. Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. Online verfügbar unter: <https://www.wkcf.org/resource-directory/resources/2004/01/logic-model-development-guide> [zuletzt abgerufen am: 04.11.2020].
- Wotschack, P./Solga, H. (2013): Voraussetzungen einer guten betrieblichen Weiterbildungspraxis – Ergebnisse aus zehn Fallstudien in „Best-Practice“-Betrieben. WZB Discussion Paper SP I 2013 – 503. Online verfügbar unter: <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/i13-503.pdf> [zuletzt abgerufen am: 13.11.2020].

www.sozialministerium.bayern.de



Bayerisches Staatsministerium für
Familie, Arbeit und Soziales (StMAS)

Winzererstr. 9, 80797 München
E-Mail: oeffentlichkeitsarbeit@stmas.bayern.de

Autor: Stefan Feldens (ISG Köln)

Gestaltung: CMS – Cross Media Solutions GmbH, Würzburg
Stand: Dezember 2020

Bürgerbüro: Tel.: 089 1261-1660, Fax: 089 1261-1470
Mo. bis Fr. 9.30 bis 11.30 Uhr und Mo. bis Do. 13.30 bis 15.00 Uhr

E-Mail: buergerbuero@stmas.bayern.de

Hinweis: Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen oder Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden. Bei publizistischer Verwertung – auch von Teilen – ist die Angabe der Quelle und die Übersendung eines Belegexemplars erbeten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Die Publikation wird kostenlos abgegeben, jede entgeltliche Weitergabe ist untersagt. Der Inhalt wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann dennoch nicht übernommen werden. Für die Inhalte fremder Internetangebote sind wir nicht verantwortlich.