

Susanne Winge, Bettina Wiener

**Lernen in kleinen und
mittleren Unternehmen**

Forschungsberichte aus dem zsh 09-1

Forschungsberichte
aus dem zsh

Das Projekt wurde gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung.



Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autor/innen.

Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Emil-Abderhalden-Str. 6
06108 Halle

Telefon: 0345 / 552 66 00
Fax: 0345 / 552 66 01
E-Mail: info@zsh.uni-halle.de
Internet: <http://www.zsh-online.de>

Druck: Druckerei der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Satz: Siegfried Makarskyj

ISSN 1617-299X

Alle Rechte vorbehalten

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	7
Einleitung	9
Betriebliches Lernen und Weiterbildung.....	9
Typen betrieblichen Lernens	10
Was soll und will dieses Heft?	11
Daten und Informationsgrundlage	12
1 Verhältnis der Lernformen.....	15
1.1 Formales Lernen als etablierte Lernform mit hoher Bedeutung.....	16
(a) Anteile an den Gruppen wirtschaftlicher „Gewinner“ und „Verlierer“	17
(b) Technische Ausstattung der Betriebe.....	19
1.2 Informelles Lernen als Alternative zu formalen Lernformen?.....	20
1.3 Das Verhältnis informeller und formaler Lernformen	22
(a) Informelles Lernen in den Betrieben.....	22
(b) Zusammenhang von formalem und informellem Lernen	23
(c) Neue Formen informellen Lernens	25
1.4. Lernen und Weiterbildung als wichtiges Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsposition ..	26
FAZIT	30
2 Teilhabe am Lernen im Betrieb.....	33
2.1 Unterschiedlicher Zugang der Belegschaftsgruppen zu den verschiedenen Lernformen ...	34
(a) Teilhabe an formalem Lernen.....	34
(b) Teilhabe an den traditionellen Formen informellen Lernens	36
(c) Teilhabe an den neuen Formen informellen Lernens	38
(d) Unterschiedliche Akzentsetzungen beim Lernen	40
(e) Bedeutungsentwicklung einzelner Lernformen.....	42
2.2 Innovationsaktivitäten und Zugang zu betrieblichem Lernen	44
2.3 Unterschiedliche Anforderungen an Belegschaftsgruppen	49
FAZIT	51

Übersichten- und Tabellenverzeichnis

Übersicht 1: Lernformen und ihre Nutzung für die stärkste Belegschaftsgruppe im Betrieb.....	10
Übersicht 2: Gruppierung der verschiedenen Lernformen	11
Übersicht 3: Verbreitung der drei Lerngruppen in den Betrieben.....	16
Übersicht 4: Die drei stärksten genutzten Lernformen je Belegschaftsgruppe	40
Übersicht 5: Die fünf meist genannten „hohen“ Anforderungen	50
Tabelle 1: Gewinner und Verliereranteile bei Betrieben ohne und mit formalem Lernen.....	18
Tabelle 2: Technischer Stand der Anlagen, Investition in neue Technik und formales Lernen in den Betrieben.....	19
Tabelle 3: Verhältnis von formalem Lernen und informellen Lernformen.....	21
Tabelle 4: Verbreitung der verschiedenen Formen informellen Lernens	23
Tabelle 5: Nichtnutzung informeller Lernformen.....	24
Tabelle 6: Rangreihe der neuen Formen informellen Lernens bei Nutzung aller traditionellen Lernformen	26
Tabelle 7: Verteilung der Gruppen zur Lernintensität der Betriebe	27
Tabelle 8: Lernintensität und aktuelle Wettbewerbsposition	28
Tabelle 9: Lernintensität und erzielte Verbesserungen im Wettbewerb	29
Tabelle 10: Überblick über die zahlenmäßig stärkste Belegschaftsgruppe in Betrieben mit und ohne formaler Weiterbildung	31
Tabelle 11: Formales Lernen der einzelnen Mitarbeitergruppen.....	34
Tabelle 12: Addition der Nutzung formalen Lernens nach Belegschaftsgruppen	35
Tabelle 13: Nutzung traditioneller informeller Lernformen nach Belegschaftsgruppe.....	36
Tabelle 14: Addition traditioneller informeller Lernformen und Belegschaftsgruppen	37
Tabelle 15: Nutzung neuer Formen informellen Lernens und Belegschaftsgruppen	38
Tabelle 16: Addition der neuen Formen informellen Lernens und Belegschaftsgruppen	39
Tabelle 17: Bedeutungsentwicklung der einzelnen Lernformen.....	43
Tabelle 18a: Innovationsaktivitäten und formales Lernen	46
Tabelle 18b: Innovationsaktivitäten und traditionelles informelles Lernen	47
Tabelle 18c: Innovationsaktivitäten und neue informelle Lernformen	48

Vorbemerkung

Im Jahr 2006 erstellte das Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung eine Broschüre zum Thema „Innovation in kleinen Unternehmen“. Ziel des Umsetzungsprojektes war es, wichtige Antworten auf Fragen zu Innovationsstrategien und Erfolgsfaktoren so darzustellen, dass sich Praktiker einen schnellen Überblick verschaffen können. Im Juli 2007 wurde die Broschüre einem Fachpublikum und Expertenbeirat vorgestellt, mit beiden diskutiert und es wurden daraus Anregungen für die weitere Arbeit zusammengetragen. Nach Einschätzung der Experten auf dem Workshop sind leicht lesbare Broschüren dieser Art als ein informatives Material und handhabbares Werkzeug für Betriebspraktiker geeignet.

Mit Hilfe und Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung ist es nun möglich, in einer weiteren Broschüre das Thema „Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen“ aufzunehmen und in bewährter Form als Handreichung für Praktiker in den Betrieben aufzubereiten. Grundlage bildet wiederum eine repräsentative Befragung von 1.800 kleineren und mittleren Betrieben, die das Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchgeführt hat.

Halle (Zentrum für Sozialforschung e.V.)

Juni 2008

Susanne Winge

Bettina Wiener

Einleitung

Betriebliches Lernen und Weiterbildung

Betriebe und Unternehmen stehen vor der Herausforderung die Fähigkeiten und Potentiale ihrer Belegschaften in ihrem Sinne zu erschließen und weiterzuentwickeln. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund des Booms technologieintensiver Unternehmen und der Herausforderung durch die Globalisierung, sowie den damit verbundenen rasanten Veränderungen an Wissensanforderungen. Diese Entwicklungen gehen einher mit dem Tatbestand, dass bereits heute Unternehmen Stellen für höher und hoch qualifizierte Fachkräfte teilweise nicht mehr besetzen können, weil es eben an speziellen Experten fehlt. Der Fachkräftemangel wird sich in den kommenden Jahren verstärken, wodurch eine ausreichende Fachkräftebasis in Deutschland nicht für alle aber für einen großen Teil der Betriebe zum gegenwärtigen Zeitpunkt fraglich scheint. Diese Trends legen zwingend nahe, dass die Unternehmen in die Potentiale ihrer Belegschaft investieren, um sich auch in naher Zukunft am Markt behaupten zu können. Lernen und Weiterbildung sind hierbei ein wichtiger Baustein.

Viele Betriebe stellen sich der neuen Herausforderung. Dabei ist zu beobachten, dass Weiterbildung und Lernen in den Betrieben stark betriebsgebunden und kontextabhängig sind. Es gibt keinen Königsweg in der betrieblichen Weiterbildung, der sich auf jedes Unternehmen übertragen ließe. Eine Untersuchung des Zentrums für Sozialforschung Halle e.V. zur Kompetenzentwicklung aus dem Jahr 2002 erlaubt es, Typisierungen vorzunehmen, mit denen Betrieben erleichtert wird, sich für bestimmte Bildungswege zu entscheiden.

Drei Typen betrieblichen Lernens und betrieblicher Weiterbildung werden in dieser Broschüre beleuchtet. Dabei steht das Verhältnis **unterschiedlicher Lernformen** im Mittelpunkt des Interesses. Diese Lernformen sollen zum einen in ihrer Nutzung für die zahlenmäßig stärkste Belegschaftsgruppe (Kapitel I) und zum anderen in ihrer Nutzung für jede im Betrieb vorhandene Beschäftigtengruppe (Kapitel II) betrachtet werden.

Für die hier vorliegende Broschüre wird an folgende Dreiteilung betrieblicher Lern- und Weiterbildungsformen angeknüpft, die bereits in der Vorgängerbroschüre skizziert wurde: formales Lernen, traditionelle sowie neue Formen informellen Lernens. Nachzulesen sind die Ergebnisse zum Zusammenhang von betrieblicher

Innovation und Weiterbildung in der von der Hans-Böckler-Stiftung herausgegebenen Broschüre von Burkart Lutz und Susanne Winge (2007) „Innovation in kleinen Unternehmen“.

Typen betrieblichen Lernens

In der Befragung von rund 1.800 kleinen und mittleren Betrieben – auf deren Auswertung diese Broschüre gründet – stand unter anderem die unterschiedliche Anwendung betrieblichen Lernens und betrieblicher Weiterbildung im Fokus der Aufmerksamkeit. Abgefragt wurde die Teilnahme an verschiedenen Formen von Weiterbildung und Lernen für die im jeweiligen Betrieb vorhandenen Beschäftigtengruppen:

- Führungskräfte und hochqualifizierte Angestellte,
- Fachangestellte,
- Facharbeiter sowie
- un- und angelernte Mitarbeiter.

Die abgefragten Lernformen sind in der nachfolgender Übersicht entsprechend ihrer Nutzung für die zahlenmäßig stärkste Belegschaftsgruppe dargestellt.

Übersicht 1: Lernformen und ihre Nutzung für die stärkste Belegschaftsgruppe im Betrieb

Lernform	n=	In Prozent
interne Kurse, Seminare, Lehrgänge	1075	63,2
externe Kurse, Seminare, Lehrgänge	1013	59,6
Information, Unterweisung durch Vorgesetzte, Experten	1323	78,0
Qualitätszirkel u.ä.	705	41,6
Patenschaften, Coaching	347	20,5
Gruppen- und Teamarbeit	815	48,5
Jobrotation	282	16,6
computergestütztes Lernen	484	28,5
Lesen von Fachliteratur	1136	67,0
Besuch von Vorträgen, Messen, u.ä.	795	46,9

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Die Übersicht zeigt, dass die verschiedenen Lernformen ganz unterschiedlich häufig in den Betrieben für die zahlenmäßig stärkste Belegschaftsgruppe eingesetzt werden. Die Spannweite reicht von knapp 17 Prozent Nutzung der Lernform *Jobrotation* bis hin zu mehr als drei Viertel der Betriebe mit Nutzung der Lernform

Information, Unterweisung durch Vorgesetzte, Experten. Die drei häufigsten Lernformen sind neben *Information, Unterweisung durch Vorgesetzte, Experten*; das *Lesen von Fachliteratur* sowie *interne Kurse, Seminare, Lehrgänge. Jobrotation; Patenschaften, Coaching* und *computergestütztes Lernen* sind die drei Lernformen mit der geringsten Verbreitung.

Im Folgenden wird eine Gruppierung der verschiedenen Lernformen vorgenommen, mit der in der Broschüre im Weiteren gearbeitet wird. Die drei Gruppen lassen sich wie folgt unter den nachstehenden Bezeichnungen zusammenfassen:

- **Formales Lernen,**
- **Traditionelle Formen informellen oder nonformellen Lernens** und
- **Neue Formen informellen oder nonformellen Lernens.**

Für die Broschüre werden unter dem Begriff des informellen Lernens auch Formen des nonformellen Lernens subsumiert. Übersicht 2 bietet einen Überblick über die Gruppierung der verschiedenen Lernformen.

Übersicht 2: Gruppierung der verschiedenen Lernformen

Formales Lernen	Traditionelle Formen informellen Lernens	Neue Formen informellen Lernens
Interne Kurse, Seminare, Lehrgänge Externe Kurse, Seminare, Lehrgänge	Information, Unterweisung durch Vorgesetzte, Experten Lesen von Fachliteratur Besuch von Vorträgen, Messen u.ä.	Qualitätszirkel u.ä. Gruppen- und Teamarbeit Jobrotation Patenschaften, Coaching Computergestütztes Lernen

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Diese drei Gruppen von Lernformen werden von den Betrieben in unterschiedlicher Intensität eingesetzt und genutzt. Dies zu beschreiben, ist Ziel der vorliegenden Broschüre.

Was soll und will dieses Heft?

Die Diskussion um ein zu geringes Engagement in der Weiterbildung vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen geht einher mit der Diskussion um den Wandel von Lernformen. Neben den herkömmlichen Formen formalen Lernens oder formaler Weiterbildung treten zunehmend „innovative“ oder „neue“ Lernformen, die vor allem Formen von arbeitsprozessnahen aber auch selbst gesteuertem Lernen umfassen.

Untersuchungen¹ zu diesem Thema verweisen auf die wachsende Bedeutung dieser Lernformen für kleinere und mittlere Unternehmen. In welchen betrieblichen Kontexten und in welchen Kombinationen diese „neuen“ mit den eher traditionellen Lernformen auftreten ist bisher noch unzureichend beschrieben. Hierzu kann diese Broschüre einen aufklärenden Beitrag leisten.

Zielgruppe dieses Heftes sind Praktiker in kleinen und mittleren Unternehmen. Es wird Schritt für Schritt, kurz und überblicksartig aufgezeigt, wie in anderen Unternehmen gelernt wird, welche Vorteile bestimmte Weiterbildungsaktivitäten bieten, welche Hemmnisse überwunden werden müssen und welche Anregungen sich daraus für das eigene Unternehmen ableiten lassen. Damit lassen sich Trends und Entwicklungen skizzieren, die hilfreich für die Personalarbeit insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen sind.

Die Broschüre beschreibt Aktivitäten der Weiterbildung und Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Betrieben, mit besonderer Schwerpunktsetzung auf die neuen Formen informellen Lernens. Sie zeigt auf:

- wie sich Betriebe in ihren Weiterbildungsaktivitäten unterscheiden,
- welche Lernformen die Betriebe kombinieren,
- was die Besonderheit bestimmter Lernformen ausmacht
- welchen Stellenwert Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für die Sicherung betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit hat und
- wie sich die Teilhabe der verschiedenen betrieblichen Qualifikationsgruppen an Lernen, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung gestaltet.

Daten und Informationsgrundlage

Im Jahr 2002 befragte das Zentrum für Sozialforschung Halle in einer repräsentativen Untersuchung telefonisch rund 1.800 Betriebe aller Branchen mit Wettbewerbscharakter und weniger als 1.000 Mitarbeitern. Etwa zwei Drittel der Betriebe haben ihren Sitz in den alten Bundesländern und ein Drittel in den neuen Bundesländern. Gefördert wurde diese Telefonbefragung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

¹ siehe auch Kailer, N. (Hrsg.) 2001: Betriebliche Kompetenzentwicklung. Wien: Linde oder Kriegesmann, B.; Lamping, S.; Schwering, M. 2002: Kompetenzentwicklung und Entwicklungsdynamik in KMU und Großunternehmen. Berichte aus der angewandten Innovationsforschung. Nr. 202, Institut für Angewandte Innovationsforschung Bochum

Das Thema der Befragung lautete Weiterbildung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten, wobei ein wesentliches Anliegen war, die Formen der formalen und informellen Weiterbildung für alle im Betrieb beschäftigten Belegschaftsgruppen zu erfassen.

Der Fragebogen gliederte sich in drei große Themenblöcke:

- Weiterbildungsverhalten und Personalentwicklung der Betriebe,
- Innovationsverhalten der Betriebe und
- Rekrutierungs- und Einstellungsverhalten der Betriebe.

Während das Innovationsverhalten der Betriebe mit Mittelpunkt der bereits erwähnten Vorgängerbroschüre stand, stützt sich dieses Heft vornehmlich auf Analysen aus dem ersten Themenblock zum Weiterbildungsverhalten der Betriebe.

In Kapitel I werden die Formen betrieblichen Lernens beschrieben, wohingegen in Kapitel II die Teilhabe der verschiedenen Belegschaftsgruppen an den Formen betrieblichen Lernens im Vordergrund steht.

1 Verhältnis der Lernformen

Betriebliches Lernen erfolgt auf unterschiedlichen Wegen.

Lernen im Betrieb kann auf verschiedenen Wegen gestaltet werden. Neben der formalen Weiterbildung, die sich in den Betrieben bereits seit langem etabliert hat, sind in den letzten Jahren zunehmend Verbindungen zwischen Arbeiten und Lernen zu konstatieren. Während bis in die 80er Jahre berufliche Bildung eher vom Arbeitsprozess getrennt wurde², hat das Lernen im Prozess der Arbeit in den letzten zwei Jahrzehnten enorm an Bedeutung gewonnen. In diesem Zusammenhang ist zu beobachten, dass neben dem individuellen Lernen auch das Lernen in Gruppen einen erheblichen Stellenwert einnimmt³. Damit gewinnen die Betriebe an Spielraum, der sowohl eine Herausforderung an die Gestaltung betrieblicher Lernprozesse als auch eine Chance auf optimale und auf die Bedarfe eines Betriebes ausgerichtete Lernformen beinhaltet.

In diesem Zusammenhang sollen unter anderem folgende Fragen im Mittelpunkt des Interesses stehen:

- Was charakterisiert Betriebe, die keine formale Weiterbildung nutzen?
- Gibt es Betriebe, die formale Weiterbildung durch die Formen des informellen Lernens ersetzen?
- Wie stehen die traditionellen und die neuen Formen des informellen Lernens zueinander, ergänzen sie sich oder sind sie Ausdruck unterschiedlichen betrieblichen Lernverhaltens?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen Lernen und Weiterbildung und der Stellung im Wettbewerb?

In der Einführung der Broschüre wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Nutzung der verschiedenen Lern- und Weiterbildungsformen für verschiedene Belegschaftsgruppen (Führungskräfte und hochqualifizierte Mitarbeiter, Fachangestellte, Facharbeiter sowie un- und angelernte Mitarbeiter) getrennt abgefragt wurden. In die folgende Auswertung sind jeweils die Informationen für die zahlenmäßig stärkste Mitarbeitergruppe eines jeden Betriebes eingegangen.

² siehe auch Baethge, M.; Baethge-Kinsky, V. (2004): Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen, S.14f

³ siehe auch Severing, E. 1994: Arbeitsplatznahe Weiterbildung: betriebspädagogische Konzepte und betriebliche Umsetzungsstrategien. Neuwied: Luchterhand, S.125

Übersicht 3 bietet einen ersten allgemeinen Überblick über die Verbreitung der drei Lerngruppen für die zahlenmäßig stärkste Belegschaftsgruppe im Betrieb.

Übersicht 3: Verbreitung der drei Lerngruppen in den Betrieben

	Formales Lernen	Traditionelles informelles Lernen	Neues informelles Lernen
Nichtnutzung	18,8%	8,1%	25,8%
Nutzung mindestens einer Form	81,2%	91,9%	74,2%

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Zunächst ist festzuhalten, dass von allen befragten Betrieben knapp 19 Prozent der Betriebe (also etwa jeder fünfte) angeben keine **formale Weiterbildung** für ihre zahlenmäßig stärkste Mitarbeitergruppe zu nutzen, für etwa acht Prozent spielen **die traditionellen Formen des informellen Lernens** keine Rolle und für ein Viertel der Betriebe ist keine Form des so genannten **neuen informellen Lernens** für die zahlenmäßig stärkste Belegschaft zu verzeichnen. Insbesondere der letzte Fakt, dass die **neuen Formen informellen Lernens** in einer erheblichen Anzahl an Betrieben nicht oder nur gering verbreitet sind, kann in verschiedener Hinsicht gedeutet werden: Möglicherweise gibt es einen Typus von Betrieben, für die diese Lernformen wenig relevant sind. Oder aber die Zahl ist Ausdruck von noch nicht genutzten Potentialen in den Betrieben. Denn die **neuen Formen informellen Lernens** verbindet, dass sie sehr eng mit der Organisation von Arbeitsabläufen und Geschäftsprozessen verbunden und damit plan- und gestaltbar sind aber eben auch gestaltet werden müssen.

1.1 Formales Lernen als etablierte Lernform mit hoher Bedeutung

Formales Lernen ist ein wichtiger Baustein für die Qualifizierung der Mitarbeiter.

Formales Lernen, das zumeist in der Form von Kursen, Seminaren, Lehrgängen organisiert ist, gehört zu den am weitesten verbreiteten Lernformen im Betrieb. Dabei liegt die Durchführung der Kurse, Seminare oder Lehrgänge entweder im Betrieb selbst oder auch außerhalb des Betriebes. Das Wissen kann von betrieblichen Experten aber auch von Experten verschiedener Bildungsträger, Hersteller- und

Lieferfirmen oder anderen Anbietern vermittelt werden. All diese Varianten sind unter dem Begriff des formalen Lernens zusammengefasst.

Im folgenden Abschnitt steht die Frage nach Unterscheidungsmerkmalen von Betrieben mit und ohne Einsatz **formaler Lernformen** im Fokus.

In einem ersten Schritt ist zu beschreiben, welche Betriebe keine **formale Lernformen** einsetzen. Zunächst ist festzuhalten, dass kein Zusammenhang zwischen der Nutzung **formalen Lernens** und der Größe des Betriebes besteht. Das ist umso bemerkenswerter, da gerade den kleinen und mittleren Betrieben oftmals deutlich geringere Weiterbildungsaktivitäten nachgesagt werden. Branchenbezogen betrachtet fällt auf, dass sich unter den Betrieben ohne **formale Weiterbildung** im Vergleich zur Gesamtstichprobe deutlich mehr Betriebe aus den Branchen Land- und Forstwirtschaft, verarbeitendes Gewerbe aber auch den Wirtschaftszweigen Verkehr, Handel, Bau und Gastronomie befinden. Betriebe aus den Wirtschaftszweigen Kredit, Versicherung aber auch Gesundheit, Soziales und Veterinärwesen sind deutlich unterrepräsentiert.

Nun ist zu fragen, ob und wie sich die Situation der Betriebe ohne **formales Lernen** von den Betrieben mit **formalem Lernen** unterscheidet. Während die Betriebsgröße keine Unterscheidungen zeigt, gibt es deutliche Zusammenhänge zwischen der wirtschaftlichen Lage der Betriebe (a) aber auch zwischen dem technischen Stand und den Technikinvestitionen (b).

(a) Anteile an den Gruppen wirtschaftlicher „Gewinner“ und „Verlierer“

Betriebe mit Einsatz formaler Lernformen gehören anteilig deutlich häufiger zu den wirtschaftlichen Gewinnern.

Ausgehend von den Merkmalen „Entwicklung des Personalstammes“ und „Entwicklung des Gewinns“ können die Betriebe in zwei Extremgruppen unterteilt werden. Die Gruppe der „Gewinner“ umfasst die Betriebe, bei denen sowohl die Beschäftigtenzahl als auch der Gewinn gestiegen sind. In der Gruppe der „Verlierer“ finden sich dementsprechend die Betriebe, die sowohl Personalabbau als auch Verluste zu verzeichnen haben. Die Betriebe, bei denen entweder eine Stagnation des Gewinns und der Beschäftigtenzahlen oder aber eine Veränderung bei nur einer der Kennziffern zu beobachten ist, sind der „Mittelgruppe“ zugeordnet.

Vergleicht man in Tabelle 1 die Anteile der Betriebe mit und ohne Einsatz **formalen Lernens** für die zahlenmäßig stärkste Belegschaftsgruppe, so kann ein deutlicher

Zusammenhang zwischen der Nutzung **formaler Lernformen** und besserer wirtschaftlicher Lage konstatiert werden.

Tabelle 1: Gewinner und Verliereranteile bei Betrieben ohne und mit formalem Lernen (Angaben in Prozent)

Jeweils „trifft zu“	Betriebe ohne formales Lernen n=320	Betriebe mit formalem Lernen n=1380	Durchschnitt aller Betriebe n=1636
Verlierer	26,1	14,9	17,0
Mittelgruppe	65,1	65,9	65,7
Gewinner	8,8	19,2	17,3

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Gehören der „*Mittelgruppe*“ in beiden Vergleichsgruppen anteilig gleich viele Betriebe an, so findet sich in der Gruppe der „*Verlierer*“ in Gegenüberstellung zu den Betrieben mit Nutzung **formaler Lernformen** ein wesentlich höherer Anteil an Betrieben ohne Nutzung **formaler Lernformen**. Dementsprechend niedriger ist der Anteil von Betrieben in der Gruppe der wirtschaftlichen „*Gewinner*“. Der Anteil der Betriebe mit Nutzung **formaler Lernformen** ist mehr als doppelt so groß, verglichen mit dem Anteil der Betriebe ohne Nutzung **formaler Lernformen**.

Es ist festzuhalten, dass zwischen dem Einsatz **formalen Lernens** und der wirtschaftlichen Stellung eines Betriebes ein positiver Zusammenhang besteht. Natürlich wird die wirtschaftliche Stellung eines Betriebes von einer Vielzahl von Faktoren determiniert, die in dieser Analyse nicht alle erfasst sind. Dennoch können die Ergebnisse als wichtiger Anhaltspunkt für den Zusammenhang zwischen betrieblichem Lernen und betrieblichem Erfolg dienen.

Lernen und Weiterbildung gehen zumeist einher mit betrieblichen Aktivitäten und betrieblichen Veränderungen. Eine Motivation der Betriebe in Weiterbildung zu investieren ist oftmals die Aktualisierung und die Anpassung des Wissens der Mitarbeiter an (neue) betriebliche Abläufe. Dementsprechend steht im nächsten Absatz die technische Ausstattung der Betriebe im Vordergrund.

(b) Technische Ausstattung der Betriebe

Für die Anpassung des Wissens der Mitarbeiter an die technische Ausstattung der Betriebe spielt formales Lernen eine wichtige Rolle.

Die befragten Betriebe wurden gebeten einzuschätzen, wie neu und aktuell der technische Stand ihrer Anlagen bzw. ihrer Computerausstattung ist. Dabei konnten die Betriebe angeben, ob sie den Stand ihrer technischen Anlagen bzw. der Computerausstattung im Vergleich zu den aktuellen technischen Entwicklungen eher als *veraltet*, eher als ausreichend bzw. *durchschnittlich* aktuell oder sehr aktuell und demnach auf dem *neuesten* technischen Stand beurteilen. Die Frage, ob es in den letzten drei Jahren größere Investitionen in neue Technik im Betrieb gab, rundet dieses Bild ab.

In Tabelle 2 sind wiederum die Anteile der Betriebe mit und ohne Einsatz **formaler Lernformen** für ihre zahlenmäßig stärkste Belegschaftsgruppe dargestellt.

Tabelle 2: Technischer Stand der Anlagen, Investition in neue Technik und formales Lernen in den Betrieben, (Angaben in Prozent)

Jeweils „trifft zu“	Betriebe ohne formales Lernen n=320	Betriebe mit formalem Lernen n=1380	Durchschnitt der Betriebe n= 1636
Eher veraltet	2,9	3,9	3,7
Durchschnittlich	55,2	39,4	42,4
Neuester technischer Stand	41,9	56,7	53,9
Investition in neue Technik	50,3	64,8	62,1

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Der Anteil der Betriebe, die ihre technischen Anlagen sowie die Computerausstattung eher als „*veraltet*“ bezeichnen, ist sowohl im Durchschnitt aller befragten Betriebe als auch im Vergleich beider Gruppen sehr gering und zeigt nur geringe Differenzen. Erhebliche Unterschiede allerdings sind für die Kategorien „*durchschnittlicher*“ und „*neuester*“ *technischer* Stand zu verzeichnen. Während mehr als die Hälfte und damit der größte Anteil der Betriebe ohne Nutzung **formalen Lernens** (55 Prozent) ihre technischen Anlagen als „*durchschnittlich*“ beschreiben, verfügen 57 Prozent der Betriebe mit Nutzung **formaler Lernformen** über Anlagen und Ausstattung auf dem „*neuesten*“ technischen Stand.

Noch konturierter wird das Bild bei Einbezug der Frage nach den *Investitionen in neue Technik* innerhalb der letzten drei Jahre. Mit fast zwei Dritteln liegt der Anteil

der Betriebe mit Einsatz **formaler Lernformen** erheblich über dem der Betriebe ohne **formales Lernen**.

Daraus kann eine wichtige Schlussfolgerung gezogen werden: Offenkundig sind **formale Lernformen** häufiger in Betrieben verbreitet, die erheblich in ihre technische Ausstattung investieren, um diese auf den neuesten Stand zu bringen. Mit anderen Worten: **Formales Lernen** ist für die Betriebe von erheblicher Bedeutung, die Veränderungen im Bereich technischer Ausstattungen planen und durchführen. Dies ist in gewisser Weise auch zu erwarten, da die Anpassung des Wissens an die Anforderungen neuer Technik zunächst meist durch Experten – egal ob betriebliche oder externe Spezialisten – erfolgt und dann das Wissen im alltäglichen Umgang mit dieser Technik gefestigt und erweitert wird.

1.2 Informelles Lernen als Alternative zu formalen Lernformen?

In vielen Betrieben ohne Nutzung formaler Lernformen finden sich auch weniger Formen informellen Lernens.

Für Betriebe, die **formales Lernen** für ihre zahlenmäßig stärkste Belegschaft nicht einsetzen, sind zumindest zwei Alternativen zu skizzieren. Einerseits ist denkbar, dass **formales Lernen** durch andere Lernformen - informeller Art - ersetzt werden oder aber andererseits könnte Lernen und Weiterbildung in den Betrieben zumindest für ihre Hauptbelegschaftsgruppe eine eher untergeordnete, nachrangige Rolle spielen. Beide Varianten sollen im Folgenden geprüft werden.

Zunächst ist zu analysieren, wie stark die einzelnen Formen informellen Lernens in den Betrieben mit und ohne **formaler Weiterbildung** eingesetzt werden (siehe Tabelle 3). Dabei sind auf den ersten Blick zwei Auffälligkeiten erkennbar. Betriebe mit Nutzung **formaler Lernformen** setzen auch durchschnittlich oft informelle Lernformen ein. Die Verbreitung der einzelnen informellen Lernformen entspricht bei ihnen dem Durchschnitt aller befragten Betriebe. Dies trifft – und das ist der zweite wichtige Tatbestand – so auf die Betriebe ohne **formales Lernen** nicht zu, der Durchschnitt der Nennungen liegt erheblich niedriger.

Ein zweiter – genauerer – Blick zeigt, dass für keine informelle Lernform eine überdurchschnittliche Nutzung durch Betriebe ohne **formales Lernen** zu verzeichnen ist. Die Lernformen *Qualitätszirkel u.ä.; computergestütztes Lernen; Patenschaften und Coaching; Lesen von Fachliteratur* und *Besuch von Vorträgen*,

Messen u.ä. werden erheblich seltener eingesetzt als im Durchschnitt aller befragten Betriebe. Im Verhältnis zu den Betrieben ohne **formales Lernen** nutzen Betriebe mit **formalem Lernen** diese Lernformen bis zu dreimal häufiger.

Tabelle 3: Verhältnis von formalem Lernen und informellen Lernformen, (Angaben in Prozent)

Jeweils „trifft zu“	Durchschnitt der Betriebe n= 1696	Betriebe ohne formales Lernen (A) n=320	Betriebe mit formalem Lernen (B) n=1380	Nutzungsver- hältnis beider Lerntypen (B zu A)
Qualitätszirkel u.ä.	41,6	24,8	45,5	1,8
Computergestütztes Lernen	28,5	18,1	31,0	1,7
Information, Unterweisung ...	78,0	66,3	80,7	1,3
Patenschaften ...	20,5	6,3	20,8	3,3
Jobrotation	16,6	14,1	17,2	1,2
Gruppen-, Teamarbeit	48,5	41,5	50,1	1,2
Lesen	67,0	40,8	73,1	1,8
Besuch von Vorträgen, Messen...	46,9	18,1	53,6	3,0

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Drei informelle Lernformen, *Jobrotation; Information, Unterweisung durch Vorgesetzte, Experten* und *Gruppen- bzw. Teamarbeit*, werden von Betrieben ohne **formales Lernen** nur geringfügig seltener genutzt als im Durchschnitt aller Betriebe. Bei diesen Lernformen liegt das Verhältnis der Nutzungshäufigkeit durch Betriebe mit **formaler Weiterbildung** (B) im Vergleich zu Betrieben ohne **formales Lernen** (A) nur bis zu maximal einem Drittel höher (1,2- bis 1,3-fache). Diese drei Lernformen stehen für einen gewissen Typus der Arbeitsorganisation, in dem der Arbeitsprozess per se Lernmöglichkeiten bietet. Ob dies nun im Sinn der Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen geplant ist, kann hier nicht beantwortet werden.

Es spricht aber doch einiges für die Vermutung, dass zumindest ein Teil der Betriebe, die **formale Lernformen** für ihre Kernbelegschaft nicht einsetzen, diese durch informelle Lernformen kompensiert. Dieser Vermutung soll noch eine zweite hinzugefügt werden, denn die zum großen Teil sehr geringen Anteilswerte lassen ebenso darauf schließen, dass in einem erheblichen Teil der Betriebe ohne Nutzung **formaler Lernformen** auch andere Formen des Lernens eine eher untergeordnete

Rolle spielen. Wie genau sich das Verhältnis darstellt, soll im Folgenden näher beleuchtet werden.

1.3 Das Verhältnis informeller und formaler Lernformen

Formale Weiterbildung und informelle Lernformen sind in der Mehrzahl der Betriebe stark miteinander gekoppelt.

Ausgehend von der Unterscheidung zwischen Betrieben mit und ohne Einsatz **formaler Lernformen** sollen nun die zwei Typen **traditionellen** und **neuen informellen Lernens** gegenübergestellt werden. In diesem Kontext sind folgende Fragen von Interesse:

- (a) Wie stark sind die Formen des informellen Lernens in den Betrieben verbreitet?
- (b) Wie unterscheidet sich das Niveau des Einsatzes informeller Lernformen zwischen Betrieben mit und ohne Nutzung **formaler Weiterbildung**?
- (c) Wie werden die einzelnen neuen informellen Lernformen in Abhängigkeit von der Nutzung **traditioneller informeller Lernformen** eingesetzt?

(a) Informelles Lernen in den Betrieben

Zunächst geht es um die Verbreitung der **traditionellen** und **neuen informellen Lernformen** in den Betrieben. Wie bereits in den Vorbemerkungen ausgeführt, zählen zu den **traditionellen informellen Lernformen** die *Information, Unterweisung durch Vorgesetzte, Experten; das Lesen von Fachliteratur sowie der Besuch von Vorträgen, Messen u.ä.* Die **neuen informellen Lernformen** umfassen insgesamt fünf Varianten: *Qualitätszirkel u.ä.; computergestütztes Lernen; Patenschaften und Coaching; Jobrotation und Gruppen- bzw. Teamarbeit.* Dargestellt werden im Folgenden drei Nutzergruppen:

- betriebliche Nutzer keiner dieser Lernformen,
- betriebliche Nutzer von ein bis zwei Lernformen und
- betriebliche Nutzer von drei und mehr Formen.

Tabelle 4: Verbreitung der verschiedenen Formen informellen Lernens, (Angaben in Prozent)

	Traditionelle Formen informellen Lernens	Neue Formen informellen Lernens
Keine Form	8,2	25,8
Eine bis zwei Formen	56,7	49,8
Drei (oder mehr) Formen	35,1	24,4
Gesamt	100	100

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Wie bereits in der Einführung zu diesem Kapitel ausgeführt, ist der Anteil der Betriebe die keine **neuen Formen informellen Lernens** nutzen, deutlich höher als der Anteil der Betriebe, die keinen Einsatz **traditioneller informeller Lernformen** angeben. Die Mittelgruppe der Nutzung von ein bis zwei Lernformen ist für beide Formen informellen Lernens in etwa gleich stark. Deutlich Unterschiede hingegen ergeben sich für die Gruppe der Betriebe, in denen die informellen Lernformen weit verbreitet sind. Mehr als ein Drittel der Betriebe nutzen für ihre Kernbelegschaft alle Formen des **traditionellen informellen Lernens**, die **neuen Formen informellen Lernens** hingegen sind nur in etwa einem Viertel der Betriebe weit verbreitet, wobei insgesamt weniger als ein Prozent (nur 23 Betriebe) angeben alle fünf **neuen Formen informellen Lernens** einzusetzen.

Eine Erklärung für diese Unterschiede liegt sicherlich darin, dass die so genannten **neuen informellen Lernformen** in ihrer Bedeutung noch wachsen. Des Weiteren erfordern sie in den meisten Fällen eine ganz andere Planung des Arbeitsprozesses, als dies bei den **traditionellen Formen** der Fall ist. In vielen Betrieben ist die Einführung neuer, in diesem Sinne lernförderlicher, Arbeitsformen mit erheblichen Schwierigkeiten, durch größere Umgestaltungen von langjährig erprobten Arbeitsprozessen, sowie einem großen Zeitaufwand verbunden. Die Bereitschaft zu Kooperation, Aufgabenwechsel und zur Verantwortungsabgabe muss unter den Mitarbeitern zunächst einmal hergestellt werden.

(b) Zusammenhang von formalem und informellem Lernen

Wir wissen nun bereits, dass zwischen den Betrieben mit und ohne Einsatz **formaler Lernformen** ein erheblicher Unterschied in der Nutzung der einzelnen informellen Lernformen besteht. Wie aber kombinieren sich die verschiedenen informellen Lernformen untereinander? Gibt es dabei Unterschiede zwischen den beiden Betriebstypen? Bei der Betrachtung der Betriebstypen und der Kombination

informeller Lernformen zeigt sich – wie schon die Ergebnisse bei den einzelnen Lernformen vermuten ließen – dass die Differenzen im informellen Lernen auch bei den beiden Untergruppen deutlich zutage treten. Tabelle 5 stellt die Nichtnutzung informeller Lernformen im Vergleich der Betriebe ohne und mit **formalem Lernen** gegenüber. Hierbei ist zu unterscheiden, ob Betriebe:

- keine Form des **traditionellen informellen Lernens**,
- keine Form des **neuen informellen Lernens** oder aber
- in Kombination **beide Formen des informellen Lernens** nicht nutzen.

Tabelle 5: Nichtnutzung informeller Lernformen, (Angaben in Prozent)

	Betriebe ohne formales Lernen (A) n=320	Betriebe mit formalem Lernen (B) n=1380	Verhältnis von A zu B
Keine Form traditionellen informellen Lernens	25,4	4,1	6,2
Keine Form neuen informellen Lernens	40,4	22,5	1,8
Gar keine Form informellen Lernens	19,6	2,5	7,8

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Eindeutig ist, dass jeweils in allen Varianten die Betriebe ohne **formales Lernen** in der Nichtnutzung informeller Lernformen um 17 bis 20 Prozentpunkte höher liegen. Bei Einbezug der Verhältnisse zwischen den beiden Betriebstypen ist klar erkennbar, dass der Anteil unter den Betrieben ohne **formales Lernen** im Vergleich zu dem Anteil der Betriebe mit **formalem Lernen** bei Nichtnutzung **neuer informeller Lernformen** nur doppelt so hoch ist (wenn auch auf recht hohem Niveau), bei Nichtnutzung **traditioneller informeller Lernformen** hingegen ist er etwa sechsmal so hoch. Noch wesentlich höher liegt im Vergleich der Anteil der Betriebe ohne **formales Lernen**, die gar keine Form informellen Lernens nutzen. Etwa achtmal so viel Betriebe ohne **formales Lernen** nennen dies gegenüber den Betrieben mit Einsatz **formaler Weiterbildung**. Insgesamt ist festzuhalten, dass jeder fünfte Betrieb, der für seine zahlenmäßig stärkste Belegschaft keine **formalen Lernformen** einsetzt auch keine informellen Lernmöglichkeiten offeriert. Diese Gruppe ist aber bei der Gesamtbetrachtung aller befragten Betriebe sehr klein.

Hieraus kann geschlussfolgert werden, dass es einen Zusammenhang zwischen der Nutzung formaler und informeller Lernformen gibt. In Betrieben, die **formales Lernen** einsetzen, finden sich häufiger auch informelle Lernformen – egal welchen Typs.

Nichts desto weniger gibt es aber auch unter den Betrieben ohne Einsatz **formaler Weiterbildung** eine Gruppe, die nur auf informelle Lernformen setzt.

(c) Neue Formen informellen Lernens

Wodurch kennzeichnet sich nun aber Lernen in diesen Betrieben?

Den **neuen Formen informellen Lernens** werden von Forschung und Praxis eine besondere Bedeutung zugesprochen. Diese Lernformen werden als wichtiger Baustein für den Erwerb von Erfahrungs- und Handlungswissen gesehen und sind zudem direkt in den Arbeitsprozess integriert. An vielen Arbeitsplätzen sind die Potentiale für solche Lernformen bereits in den Arbeitsprozessen an sich angelegt, dennoch bedarf es auch hier einer Gestaltung und Freisetzung von Ressourcen, um die Lernmöglichkeiten effektiv zu nutzen. Aus diesem Grund stehen sie nun im Zentrum des Interesses. Zu prüfen ist, wie die beiden Betriebstypen in Abhängigkeit von der Nutzung **traditioneller informeller Lernformen** die einzelnen **neuen informellen Lernformen** einsetzen.

Im Folgenden sollen die Betriebe betrachtet werden, die alle Formen des **traditionellen informellen Lernens** für ihre stärkste Belegschaftsgruppe nutzen. Diese Betriebe, die nicht auf **formale Weiterbildung** setzen, aber alle Formen des **traditionellen informellen Lernens** nutzen, kennzeichnen sich durch einen überdurchschnittlichen Einsatz von *Gruppen- bzw. Teamarbeit* und *Jobrotation*. Setzt man die genutzten **neuen Formen des informellen Lernens** in eine Rangreihe, so nimmt *Jobrotation* bei Betrieben ohne **Nutzung formalen Lernens** den zweiten Platz ein, wohingegen sich diese Lernform im Durchschnitt aller Betriebe am unteren Ende der Rangreihe einordnen lässt. *Computergestütztes Lernen* hat in allen Betrieben mit Einsatz **traditioneller informeller Lernformen** ein etwa gleich großes Gewicht, Unterschiede zwischen den Betriebstypen zeigen sich hier nicht. Dies spricht für eine gewisse Akzentsetzung auf selbstgesteuertes Lernen, die sich bei zwei der drei Formen des **traditionellen informellen Lernens** ebenfalls konstatieren lässt. Im Gegensatz dazu spielen *Patenschaften, Coaching* bei Betrieben ohne **formales Lernen** nahezu überhaupt keine Rolle und dies zudem unabhängig von der Nutzung **traditioneller Formen informellen Lernens**. *Qualitätszirkel u.ä.* werden von Betrieben ohne Einsatz **formaler Lernformen** unterdurchschnittlich oft genutzt. (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Rangreihe der neuen Formen informellen Lernens bei Nutzung aller traditionellen Lernformen, (Angaben in Prozent)

Neue Formen informellen Lernens	Betriebe ohne formales Lernen n=320	Betriebe mit formalen Lernen n=1380	Durchschnitt aller Betriebe n=1696
Gruppen-, Teamarbeit	71,1	51,0	48,5
Jobrotation	36,6	15,5	16,6
Qualitätszirkel u.ä.	30,0	53,2	41,6
Computergestütztes Lernen	29,3	33,6	28,5
Patenschaften, Coaching	2,5	27,6	20,5

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Diese Ergebnisse zeigen, dass:

- die Nutzung beider Formen informellen Lernens offensichtlich stark miteinander gekoppelt ist, dabei ist aber das **traditionelle informelle Lernen** deutlich weiter verbreitet als die **neuen Formen informellen Lernens**;
- der Einsatz **formalen Lernens** als Indikator für eine gewisse Lernintensität in den Betrieben betrachtet werden kann;
- es dennoch eine – wenn auch nicht sehr große – Gruppe von Betrieben gibt, die kein **formales Lernen** einsetzen, aber das Wissen ihrer Mitarbeiter durch eine überdurchschnittliche Nutzung bestimmter informeller Lernformen erweitern und anpassen.

Als Fazit ist zu konstatieren, dass in den meisten Betrieben ohne **formales Lernen** keine Alternativstrategie durch eine verstärkte Nutzung informeller Lernformen zu erkennen ist. Die Gruppe der Betriebe, die eine Kompensationsstrategie erkennen lassen, ist sehr klein. Vielmehr ist ein linearer Zusammenhang in dem Sinne zu beobachten: wenig **formales Lernen** entspricht auch wenig informellen Lernen.

1.4. Lernen und Weiterbildung als wichtiges Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsposition

Betriebe mit höherer Lernintensität haben eine bessere Position bei den „weichen“ Wettbewerbsfaktoren.

Lernen und Weiterbildung gelten mittlerweile unbestritten als Schlüsselfaktoren und eine Voraussetzung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe. Dabei ist immer in Betracht zu ziehen, dass sich die Anforderungen – die da lauten: im Wettbewerb mit den Konkurrenten zu bestehen – für Betriebe unterschiedlicher

Branchen und unterschiedlicher Produkt- oder Dienstleistungsrichtung jeweils kontextgebunden stellen. Beispielsweise muss nicht jeder Betrieb hochinnovativ sein und um im Wettbewerb bestehen zu können, laufend technische Veränderungen vornehmen. Auch die Zahl der direkten Konkurrenten variiert je nach Aktionsfeld der einzelnen Betriebe. Dennoch gibt es für jedes Unternehmen bestimmte Wettbewerbsfaktoren, die für die Sicherung des Überlebens auf dem Markt eine Schlüsselrolle einnehmen.

Dem Zusammenhang zwischen Lernen und Weiterbildung und der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit soll zum Abschluss dieses Kapitels nachgegangen werden. Dazu werden die Einschätzung der aktuellen Wettbewerbsposition der Betriebe und ihre Verbesserung in den Jahren vor der Befragung mit einem Indikator der Lernintensität verglichen.

Zur Ermittlung des Indikators der Lernintensität eines Betriebes werden alle von einem Betrieb für die zahlenmäßig stärkste Belegschaftsgruppe eingesetzten Lernformen aufaddiert. Aus der daraus entstehenden Rangreihe lassen sich drei Gruppen von Betrieben ermitteln⁴, die als

- Betriebe mit **geringer Lernintensität**,
- Betriebe mit **durchschnittlicher Lernintensität** und
- Betriebe mit **hoher Lernintensität**.

bezeichnet werden können.

Betriebe mit **geringer Lernintensität** nutzen keine bis hin zu zwei der zehn vorgegebenen Lernformen, Betriebe mit **hoher Lernintensität** sechs und mehr. Die Verteilung der Gruppen über die befragten Betriebe stellt sich wie folgt dar:

Tabelle 7: Verteilung der Gruppen zur Lernintensität der Betriebe

Geringe Lernintensität	n=398	23,2%
Durchschnittliche Lernintensität	n=967	56,6%
Hohe Lernintensität	n=347	20,3%

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Die folgenden Analysen konzentrieren sich auf die beiden Pole, also Betriebe mit **niedriger** und Betriebe mit **hoher Lernintensität**, deren Wettbewerbsposition kontrastierend gegenübergestellt wird.

⁴ Hierzu wurde der Mittelwert als Basis genommen und durch Addition bzw. Subtraktion der Standardabweichung vom Mittelwert die Grenzen für die Gruppen mit hoher und niedriger Lernintensität bestimmt.

Die aktuelle Wettbewerbsposition soll zunächst mittels der Einschätzung der Betriebe gegenüber ihren direkten Mitkonkurrenten veranschaulicht werden. Für sechs wichtige Wettbewerbsfaktoren beurteilten die Betriebe ihre Position gegenüber ihren direkten Konkurrenten mit „schlechter“, „genauso gut“ oder „besser“. Diese Wettbewerbsfaktoren sind:

- Preis
- Qualität
- Innovation
- Termintreue
- Flexibilität
- Service und Beratung.

In untenstehender Tabelle 8 sind die genannten Wettbewerbsfaktoren und deren Einschätzung „besser als die Konkurrenz“ durch die befragten Betriebe entsprechend zu den beiden Typen von Lernintensität dargestellt. Zur Einordnung in die Gesamtheit der befragten Betriebe sind am Ende der Tabelle die Durchschnittswerte für alle Betriebe angegeben.

Tabelle 8: Lernintensität und aktuelle Wettbewerbsposition, (Angaben in Prozent)

Position des Unternehmens besser als Konkurrenz bzgl.:	Niedrige Lernintensität n=398	Hohe Lernintensität n=347	Durchschnitt aller Betriebe n=1712
Flexibilität	48,4	67,4	58,2
Service, Beratung	44,2	66,5	59,9
Qualität	47,4	60,7	60,3
Innovation	36,7	48,3	41,8
Preis	27,8	28,2	28,2
Termintreue	53,3	41,9	48,5

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Bei den Wettbewerbsfaktoren *Flexibilität*, *Service und Beratung*, *Qualität* und auch *Innovation* schätzen Betriebe mit **hoher Lernintensität** ihre Position im Vergleich deutlich besser ein. Die Unterschiede betragen bei den ersten beiden Wettbewerbsfaktoren über 20 Prozentpunkte, bei den Faktoren *Qualität* und *Innovation* sind es knapp 12 Prozentpunkte. Für den Wettbewerbsfaktor *Preis* sind keine Unterschiede zwischen den Betriebsgruppen zu verzeichnen. Einzig beim Faktor *Termintreue* ist die Einschätzung ihre Wettbewerbssituation bei Betrieben mit **niedriger Lernintensität** deutlich besser.

Wechselt man von einer punktuellen Betrachtung zum Zeitpunkt der Befragung in eine dynamische Perspektive und betrachtet bei der Einschätzung der Betriebe, in welchen der Wettbewerbsfaktoren sie in den letzten Jahren vor der Befragung eine entscheidende Verbesserung erzielen konnten, so wiederholen sich die bereits beschriebenen Tendenzen.

Tabelle 9: Lernintensität und erzielte Verbesserungen im Wettbewerb, (Angaben in Prozent)

Verbesserung bei Wettbewerbsfaktor:	Niedrige Lernintensität n=398	Hohe Lernintensität n=347	Durchschnitt aller Betriebe n=1712
Flexibilität	47,6	56,5	42,5
Service, Beratung	41,5	62,1	50,2
Qualität	47,3	62,6	48,4
Innovation	33,2	49,4	40,4
Preis	20,2	17,9	16,1
Termintreue	35,4	28,2	27,3

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Mehr als 60 Prozent, also knapp zwei Drittel der Betriebe, die durch eine **hohe Lernintensität** gekennzeichnet sind, verzeichneten für sich in den Positionen *Service und Beratung* sowie *Qualität* eine enorme Verbesserung. Betriebe mit **niedriger Lernintensität** schätzen dies deutlich seltener ein. Gleiches gilt für die Wettbewerbspositionen *Flexibilität* und *Innovation*. Eine Verbesserung der Wettbewerbsfaktoren *Preis* und *Termintreue* geben im Vergleich wiederum etwas mehr Betriebe mit **niedriger Lernintensität** an. Die Unterschiede zwischen den beiden Polgruppen sind allerdings nicht sehr markant.

In beiden Perspektiven sind folgende Sachverhalte auffällig:

- Es scheint eine Fokussierung der Betriebe auf andere Wettbewerbsfaktoren als den Preis zu geben. Dies mag unter anderem daran liegen, dass der Preiswettbewerb bereits sehr ausgereizt ist und deshalb Wettbewerbsvorsprünge in anderen Bereichen gesucht werden.
- Sogenannte weiche Wettbewerbsfaktoren, wie Flexibilität, Service und Beratung, Qualität aber auch Innovationen spielen für die Betriebe eine wesentlich größere Rolle und hier sind Betriebe mit hoher Lernintensität im Vorteil. Sie bewerten ihren zum Zeitpunkt der Befragung aktuellen Stand besser, haben aber auch mehr erfolgreiche Verbesserungsanstrengungen unternommen.

- Den Wettbewerbsfaktor Termintreue hingegen schätzen häufiger Betriebe mit niedriger Lernintensität als Stärke ein, wenn auch im Vergleich zur Gesamteinschätzung aller befragten Betriebe nicht überdurchschnittlich häufig.

Alles in allem lässt sich daraus schlussfolgern, dass es Betrieben mit **hoher Lernintensität** besser gelingt sich bei den weichen Wettbewerbsfaktoren zu positionieren. Natürlich gibt es eine ganze Reihe von Faktoren, die den wirtschaftlichen Erfolg und die Marktposition der Betriebe bestimmen. Die hier gewählten Indikatoren sind einzelne wichtige Bausteine unter mehreren Kontextfaktoren. Durch sie zeigt sich ein eindeutiges Bild, das zwar nicht als alleiniger Zusammenhang interpretiert werden kann, aber doch Aufschluss darüber gibt, wie wichtig Lernen und Weiterbildung für Betriebe sind, um sich neben ihren Konkurrenten zu behaupten.

Der Einfluss von Lernen und Weiterbildung ist zumeist nicht direkt messbar. Mit den hier aufgeführten so genannten „weichen“ Wettbewerbsfaktoren kann aber ein deutlicher Zusammenhang gezeigt werden, der sich indirekt wiederum auf „harte“ Wettbewerbsfaktoren anrechnen lässt.

FAZIT

Insgesamt ist bei den von uns befragten Betrieben das Engagement für Weiterbildung, Lernen und Kompetenzentwicklung sehr hoch. Selbst unter der Berücksichtigung, dass geringere Weiterbildungsaktivitäten tendenziell häufiger zu einer Nichtteilnahme der entsprechenden Betriebe an unserer Befragung führte und dass sich in den Ergebnissen somit die Aussagen der Betriebe widerspiegeln, die bereits eine Sensibilität für das Thema Lernen und Weiterbildung entwickelt haben, kann davon ausgegangen werden, dass die Analysen eine hohe Allgemeingültigkeit haben. Die hier abgebildeten Tendenzen bestätigen auch andere Untersuchungen⁵ zu diesem Thema.

Formales Lernen ist ein wichtiger Baustein im Lernangebot eines Betriebes. Zugespitzt kann man resümieren, dass der Einsatz formaler Lernformen durchaus als ein wichtiger Indikator für eine vielfältige betriebliche Lernkultur angesehen werden kann. Betriebe die keine formalen Lernformen einsetzen, nutzen auch zum größten Teil die verschiedenen Formen des informellen Lernens erheblich seltener.

⁵ Kailer, N. (Hrsg.) 2001: Betriebliche Kompetenzentwicklung. Wien: Linde

Nur für eine kleine Gruppe an Betrieben kann konstatiert werden, dass verstärkt informelle Lernformen bei Nichtnutzung formaler Lernformen eingesetzt werden.

Formales Lernen und informelles Lernen sind also stark aneinander gekoppelt. Diese Verbindung wird auch in lernpädagogischer Perspektive als sehr nutzbringend gewertet, verbinden sich doch auf diese Weise die Vermittlung neuen Wissens mit der direkten Anwendung im Arbeitsalltag. Allerdings sind die neuen informellen Lernformen noch nicht auf breiter Basis etabliert und eine Umsetzung in den Unternehmen verläuft eher mühsam und sehr vorsichtig. Ein Grund dafür mag im Fehlen von praktikablen Instrumenten zur Analyse und entsprechender Optimierung von Arbeitsplätzen liegen. Der zögerliche Einsatz kann sich aber auch durch die Schwierigkeiten der Erfolgsmessung bei diesen Lernformen begründen.

Ein direkter, in Kennzahlen abbildbarer Zusammenhang zwischen den Formen informellen Lernens und betrieblichen Erfolgs ist bisher nicht herstellbar. Dennoch kann der hier abgebildete Einfluss der Nutzung eines breiten Spektrums von Lernformen, das auch die neuen informellen Lernformen umfasst, auf die Verbesserung der Position eines Betriebes bei den eher „weichen“ Wettbewerbsfaktoren eindeutig als Kriterium für die hohe Bedeutung betrieblichen Lernens gewertet werden.

In diesem Kapitel standen die betrieblichen Lern- und Weiterbildungsaktivitäten für die zahlenmäßig stärkste Belegschaftsgruppe im Vordergrund. Damit kann einerseits durchaus auf generelle Weiterbildungsaktivitäten in den Betrieben geschlossen werden. Andererseits kann und muss in Betracht gezogen werden, dass die untersuchte Belegschaftsgruppe einen Einfluss auf das damit beschriebene Lern- und Weiterbildungsengagement hat. Für die bisher genutzte Differenzierung in Betriebe mit und ohne Einsatz **formaler Lernformen** stellt die folgende Tabelle, die Verteilung auf die verschiedenen Belegschaftsgruppen dar.

Tabelle 10: Überblick über die zahlenmäßig stärkste Belegschaftsgruppe in Betrieben mit und ohne formaler Weiterbildung, (Angaben in Prozent)

Stärkste Belegschaftsgruppe	Betriebe ohne formales Lernen n=320	Betriebe mit formalem Lernen n=1380	Durchschnitt aller Betriebe n= 1696
Führungskräfte	5,6	13,4	11,9
Fachangestellte	22,8	48,6	43,7
Facharbeiter	35,6	26,0	27,8
Un- und Angelernte	35,9	12,0	16,5

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Auffällig ist, dass die Betriebe, die kein **formales Lernen** angaben, überdurchschnittlich oft **Facharbeiter** sowie **un- und angelernte Mitarbeiter** als stärkste Belegschaftsgruppe beschäftigen. Besonders bemerkenswert ist der hohe Anteil **un- und angelernter Mitarbeiter** in den Betrieben ohne **formales Lernen**. Während ihr Anteil im Durchschnitt bei 16 Prozent liegt, sind es mehr als ein Drittel der Betriebe ohne **formales Lernen**, die **un- und angelernte Mitarbeiter** als zahlenmäßig stärkste Belegschaftsgruppe aufweisen.

Wie sich zeigt, haben beide Argumente ihre Berechtigung, weshalb sich das nun folgende Kapitel den Zugangschancen der verschiedenen Belegschaftsgruppen zu Lernen und Weiterbildung widmet.

2 Teilhabe am Lernen im Betrieb

Weiterbildung und Kompetenzentwicklung ist für Betriebe zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ebenso wichtig wie die Berufsausbildung. Während die Berufsausbildung als Grundvoraussetzung für Fachlichkeit steht, dient die Weiterbildung und Kompetenzentwicklung als wesentlicher Bestandteil der Anpassung beruflicher Qualifikationen an die sich verändernden Anforderungen in der Arbeit. Die Notwendigkeit, eigene berufliche Fähigkeiten und Fertigkeiten an sich verändernde Arbeitsanforderungen anzupassen, gilt für alle Belegschaftsgruppen gleichermaßen, unabhängig davon, ob sie eine Berufsausbildung haben oder nicht. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass die Zugangschancen zu betrieblicher Weiterbildung äußerst ungleich – und zwar zu Ungunsten der Facharbeiter und noch stärker zu Ungunsten der un- und angelernten Mitarbeiter - verteilt sind. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Arbeitsorganisation ganz unterschiedliche Anforderungen an die Qualifikationsgruppen in einem Betrieb stellt. Dementsprechend ist eine homogene Qualifizierungsplanung für alle Belegschaftsgruppen wenig sinnvoll und auch unrealistisch. Zudem differiert die Möglichkeit des Einsatzes von Lernformen von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz.

In diesem Kapitel soll zunächst ein Überblick darüber gegeben werden, wie die verschiedenen Belegschaftsgruppen an betrieblicher Weiterbildung partizipieren und welche Lernformen hierbei besonders differenzieren. Dabei ist auch die von den Betrieben proklamierte Entwicklung der Bedeutung einzelner neuer Lernformen zu diskutieren. Abschließend wird die Teilhabe an Lernen und Weiterbildung in Abhängigkeit von den Innovationsaktivitäten der Betriebe für die einzelnen Belegschaftsgruppen untersucht.

2.1 Unterschiedlicher Zugang der Belegschaftsgruppen zu den verschiedenen Lernformen

(a) Teilhabe an formalem Lernen

Facharbeiter und un- und angelernte Mitarbeiter profitieren stärker von internen Kursen, Seminaren und Lehrgängen.

Zunächst zu den formalen Lernformen in Form von *internen* und *externen Kursen, Seminaren, Lehrgängen*:

Auf den ersten Blick wird – wie auch nicht anders zu erwarten – deutlich, dass **Führungskräfte und Hochqualifizierte** sowie **Fachangestellte** deutlich häufiger als **Facharbeiter** sowie **un- und angelernte Mitarbeiter** an formaler Weiterbildung partizipieren - und dies insbesondere bei externer formaler Weiterbildung. (vgl. Tabelle 11)

Bei beiden letztgenannten Belegschaftsgruppen haben zudem die *internen Kurse, Seminare, Lehrgänge* ein höheres Gewicht gegenüber den *externen Kursen, Seminaren, Lehrgängen*. Vor allem für die **Facharbeiter** werden *interne Kurse* auf ähnlich hohem Niveau wie bei **Führungskräften** und **Fachangestellten** eingesetzt. Vergleicht man die Mitarbeitergruppe, in der *interne* und *externe Kurse* besonders oft genutzt werden mit der Mitarbeitergruppe, in der diese Lernformen am wenigsten vorkommen, dann zeigt sich, dass **Fachangestellten** etwa anderthalbmal so viel an *internen Kursen* und fast dreimal so viel (2,8 fach) an *externen Kursen, Seminaren, Lehrgängen*, teilnehmen wie **un- und angelernte Mitarbeiter**.

Die Unterschiedlichkeit der Teilhabe ist demnach bei *internem formalen Lernen* schwächer ausgeprägt als bei *externem formalen Lernen*.

Tabelle 11: Formales Lernen der einzelnen Mitarbeitergruppen, (Angaben in Prozent)

Jeweils Angabe „trifft zu“ in Prozent	Führungskräfte n=1640	Fachangestellte n=1506	Facharbeiter n=908	Un- und angelernte MA n=962
Interne Kurse, Seminare, Lehrgänge	56,0	62,2	58,8	40,5
Externe Kurse, Seminare, Lehrgänge	62,3	62,9	46,4	22,3

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Während der Fokus also bei den **Facharbeitern** sowie **un- und angelernten Mitarbeitern** auf formaler Weiterbildung in Form *interner Kurse* liegt, nutzen die **Führungskräfte und Hochqualifizierte** etwas häufiger *externe Kurse, Seminare,*

Lehrgänge. Für **Fachangestellte** hingegen sind beide Lernformen gleich wichtig. Dies kann als Ausdruck unterschiedlicher Zielsetzung bei formalen Lernformen interpretiert werden. *Externe Kurse, Seminare, Lehrgänge* haben zumeist ein breites Teilnehmerspektrum und sind nicht speziell auf die Erfordernisse eines Betriebes zugeschnitten. Sie erfordern längere Abwesenheitszeiten und lassen sich im Alltagsgeschäft oftmals nur schwer organisieren. *Interne Kurse, Seminare, Lehrgänge* hingegen sind speziell ausgerichtete Vor-Ort-Angebote für ein breites Teilnehmerfeld innerhalb des Betriebes. Der Akzent *interner Kurse* liegt darauf, neues Wissen möglichst weit im Betrieb zu verbreiten, während bei *externen Kursen* meistens nur ein eingeschränkter Personenkreis neues Wissen erwirbt.

Bei Addition der beiden formalen Lernformen, entsprechend Tabelle 12, ist festzuhalten, dass mehr als die Hälfte der Betriebe, bei denen **un- und angelehrte Mitarbeiter** zur Belegschaft zählen, für diese Mitarbeitergruppe kein *formales Lernen* einsetzt. Bei den **Führungskräften** und **Fachangestellten** nutzt jeweils ein Fünftel und bei den **Facharbeitern** etwas mehr als ein Viertel der Betriebe keine *formale Weiterbildung*. **Fachangestellte** haben im Vergleich zu den **Un- und Angelernten** eine fast dreifach (2,8fach) höhere Wahrscheinlichkeit an *formalem Lernen* zu partizipieren.

Tabelle 12: Addition der Nutzung formalen Lernens nach Belegschaftsgruppen, (Angaben in Prozent)

	Führungskräfte n=1641	Fachangestellte n=1507	Facharbeiter n=908	Un- und angelernte MA n=961
Keine Form	21,4	18,8	28,3	52,3
Eine Form	38,9	37,4	38,3	32,6
Beide Formen	39,7	43,8	33,4	15,1
Gesamt	100	100	100	100

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Auch der andere Pol – die Nutzung beider Formen formalen Lernens – bestätigt dieses Bild. Während **Facharbeiter** mit ihrer Nutzungshäufigkeit etwa 10 Prozentpunkte unter den **Fachangestellten** liegen, sind es bei den **un- und angelehrten Mitarbeitern** im Vergleich zu den **Fachangestellten** 28 Prozentpunkte. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass **Führungskräfte** und **Fachangestellte** – wie auch nicht anders zu erwarten – mit unterschiedlicher Akzentsetzung auf ähnlichem Niveau der Weiterbildungsaktivitäten und Nutzung von formalen Lernformen liegen. **Facharbeiter** haben ähnlich häufig die Chance auf Teilhabe an

internen Kursen, wohingegen *externe Kurse* weniger eine Rolle spielen. **Un- und angelernte Mitarbeiter** hingegen haben seltener die Möglichkeit an den Formen formaler Weiterbildung zu partizipieren, am wahrscheinlichsten ist noch die Teilnahme an *internen Kursen, Seminaren, Lehrgängen*.

(b) Teilhabe an den traditionellen Formen informellen Lernens

In der Nutzung traditioneller Formen informellen Lernens spiegeln sich ganz unterschiedliche Bedarfe der einzelnen Mitarbeitergruppen.

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt, finden sich unter den **traditionellen Formen informellen Lernens** zwei Formen mit hohen autodidaktischen Anforderungen - *Lesen von Fachliteratur* sowie *Besuch von Vorträgen, Messen u.ä.*. Ein weiteres Kennzeichen der beiden Lernformen ist, dass mit ihnen Lernen auch außerhalb der Arbeit stattfinden kann und dass dies z.T. auch von den Betrieben eingefordert wird. Dementsprechend mag es nicht verwunderlich erscheinen, dass die **Führungskräfte und Hochqualifizierten** diese Lernformen deutlich häufiger nutzen. Dabei ist insbesondere der *Besuch von Vorträgen, Messen u.ä.* ein Ausdruck unterschiedlicher Arbeitsanforderungen im Betrieb und kann damit nicht für alle Belegschaftsgruppen einen gleich hohen Stellenwert einnehmen.

Tabelle 13: Nutzung traditioneller informeller Lernformen nach Belegschaftsgruppe, (Angaben in Prozent)

Jeweils Angabe „trifft zu“ in Prozent	Führungskräfte n=1640	Fachangestellte n=1506	Facharbeiter n=908	Un- und angelernte MA n=962
Lesen von Fachliteratur	88,3	76,6	51,6	30,5
Besuch von Vorträge, Messen u.ä.	77,5	52,6	33,3	16,9
Information, Unterwei-sung durch Vorgesetzte	49,3	76,0	76,0	56,5

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Bei der dritten **traditionellen informellen Lernform** ist das anders. *Information, Unterweisung durch Vorgesetzte und Experten* nimmt unter allen informellen Lernformen den höchsten Stellenwert für **Fachangestellte, Facharbeiter** und auch für **un- und angelernte Mitarbeiter** ein. Allerdings liegen auch hier die **Fachkräfte** (Fachangestellte und Facharbeiter) auf einem deutlich höheren Niveau verglichen mit den **un- und angelernten Mitarbeitern**. Der Unterschied beträgt fast 20 Prozentpunkte (56,5 Prozent zu 76 Prozent). Bei dieser Lernform fungieren

Führungskräfte und Hochqualifizierte zumeist als Vermittler von Wissen, wodurch sich auch der geringere Stellenwert als Lernform für sie selbst begründet.

Tabelle 14: Addition traditioneller informeller Lernformen und Belegschaftsgruppen, (Angaben in Prozent)

	Führungskräfte n=1637	Fachangestellte n=1503	Facharbeiter n=904	Un- und angelernte MA n=962
Keine Form	6,2	7,3	15,3	35,8
Mittelgruppe	53,2	53,6	61,3	54,5
alle Formen	40,6	39,2	23,4	9,6
Gesamt	100	100,0	100	100

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Wird die Aufsummierung der **traditionellen informellen Lernformen** als Basis genommen (Tabelle 14), zeigt sich wiederum, dass **Führungskräfte und Hochqualifizierte** sowie **Fachangestellte** am stärksten von dieser Art des Lernens profitieren, gefolgt von den **Facharbeitern** und dann mit deutlichem Abstand von den **un- und angelernten Mitarbeitern**.

Für alle Belegschaftsgruppen gilt, dass der Anteil der Betriebe, die keine Formen des **traditionellen informellen Lernens** nutzen niedriger ist als der Anteil der Betriebe, die keine **formalen Lernformen** einsetzen. Zur Erinnerung, die Nichtnutzung **formaler Lernformen** nannten für alle Belegschaftsgruppen mehr als 18 Prozent der Betriebe. Allerdings ist – werden die **Fachangestellten** wieder als Referenzgruppe genommen – die Ungleichverteilung der Teilhabe für **un- und angelernte Mitarbeiter** an den **traditionellen Formen des informellen Lernens** höher als die Ungleichverteilung des Zugangs zu **formalem Lernen**. So haben **un- und angelernte Mitarbeiter** bei den **traditionellen informellen Lernformen** fünfmal schlechtere Zugangschancen gegenüber den **Fachangestellten**, bei den **formalen Lernformen** weisen sie knapp dreimal schlechtere Zugangschancen auf.

(c) Teilhabe an den neuen Formen informellen Lernens

Geringere Unterschiede zwischen den Belegschaftsgruppen bei den noch nicht so weit verbreiteten neuen Formen informellen Lernens.

Die **neuen Formen des informellen Lernens** sind – wie bereits erwähnt – gekennzeichnet durch eine starke Einbindung in die Arbeitsprozesse und den Arbeitsalltag. Das legt die Vermutung nahe, dass Betriebe diese Lernformen auf breiterem Niveau für ihre verschiedenen Belegschaftsgruppen nutzen und einsetzen. Wie Tabelle 15 zeigt, trifft dies nicht ohne Weiteres zu. Die wichtigste **neue informelle Lernform** ist für alle Mitarbeitergruppen *Gruppen- und Teamarbeit*. Dabei sind in den Unternehmen verschiedenen Facetten von *Gruppen- und Teamarbeit* zu konstatieren. *Gruppen-, Teamarbeit* ist - neben der *Information, Unterweisung durch Vorgesetzte, Experten* – die informelle Lernform mit der höchsten Bedeutung für **Facharbeiter** und auch für **un- und angelernten Mitarbeiter**. Dennoch ist das Niveau der Nutzung der Lernform *Gruppen-, Teamarbeit* bei den **un- und angelernten Mitarbeitern** nicht so hoch wie bei den **Fachangestellten** (57 Prozent zu 76 Prozent), während die **Facharbeiter** mit 73 Prozent auf ähnlich hohem Niveau wie die **Fachangestellten** liegen.

Tabelle 15: Nutzung neuer Formen informellen Lernens und Belegschaftsgruppen, (Angaben in Prozent)

Jeweils Angabe „trifft zu“ in Prozent	Führungskräfte n=1640	Fachangestellte n=1506	Facharbeiter n=908	Un- und angelernte MA n=962
Gruppen-, Teamarbeit	67,5	75,5	72,3	56,6
Qualitätszirkel u.ä.	50,3	43,6	36,9	20,7
Computergestütztes Lernen	31,9	33,6	22,2	12,8
Patenschaften, Coaching	18,8	21,0	12,7	13,1
Jobrotation	10,5	16,2	14,9	8,5

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Danach folgen *Qualitätszirkel u.ä.* und *computergestütztes Lernen*, die aber schon deutlich seltener genutzt werden. Bei diesen beiden Formen ist die Nutzungshäufigkeit der **Fachangestellten** als Referenzgruppe gegenüber den **un- und angelernten Mitarbeitern** mehr als doppelt so hoch. Auch die **Facharbeiter** erreichen im Vergleich zur Nutzungshäufigkeit der *Gruppen-, Teamarbeit* bei diesen

beiden Lernformen nicht das Niveau der **Fachangestellten**. *Patenschaften*, *Coaching* und *Jobrotation* haben insgesamt den niedrigsten Stellenwert. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Mitarbeitergruppen sind insbesondere bei der Lernform *Patenschaft*, *Coaching* sehr gering. Hier ist die Teilhabe der **Fachangestellten** in Bezug auf die **Facharbeiter** und **un- und angelernten Mitarbeiter** nur anderthalbmal so hoch. Gleiches gilt auch für die Lernformen *Information*, *Unterweisung durch Vorgesetzte*, *Experten* und *Gruppen-, Teamarbeit*. Die Aufsummierung der einzelnen neuen informellen Lernformen in unten stehender Tabelle 16 zeigt ein überraschendes Ergebnis. Der Anteil der Betriebe, die gar keine **neue Form informellen Lernens** für ihre **un- und angelernten Mitarbeiter** nutzt, liegt etwas niedriger als bei den **traditionellen Formen informellen Lernens** (30 Prozent zu 36 Prozent). Dies ist umso bemerkenswerter als im vorherigen Kapitel festgehalten wurde, dass für die zahlenmäßig stärkste Belegschaft im Gesamtdurchschnitt immerhin 25 Prozent der Betriebe keine **neuen Formen informellen Lernens** und etwa 8 Prozent keine **traditionellen Formen informellen Lernens** nutzen. Dieser Fakt stärkt die Vermutung, dass die **neuen Formen informellen Lernens** für eine breitere Basis im Betrieb genutzt werden, als dies bei den **traditionellen Formen informellen Lernens** der Fall ist.

Tabelle 16: Addition der neuen Formen informellen Lernens und Belegschaftsgruppen, (Angaben in Prozent)

	Führungskräfte n=1712	Fachangestellte n=1506	Facharbeiter n=908	Un- und angelernte MA n=692
Keine Form	15,8	9,1	12,7	30,2
Eine bis zwei Formen	51,8	52,4	59,7	53,1
Drei und mehr Formen	32,3	38,5	27,5	16,7
Gesamt	100	100	100	100

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Die Mittelgruppe (Nutzung von ein bis zwei Lernformen) ist bei allen Belegschaftsgruppen etwa gleich stark besetzt. Drei und mehr **neue informelle Lernformen** werden wiederum am häufigsten für die **Fachangestellten** eingesetzt, ihr Anteil ist mehr als doppelt so hoch verglichen mit den **un- und angelernten Mitarbeitern**.

Neue informelle Lernformen haben - so legen es die Ergebnisse nahe – für das Lernen der **un- und angelernten Mitarbeiter** eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Sie sind nicht nur als Ergänzung zu **formaler Weiterbildung** und

traditionellen Formen informellen Lernens zu sehen, sondern entwickeln sich zu ernst zu nehmenden Alternativen für verschiedene Anspruchsgruppen. Hier wird deutlich, dass Lernen, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für die Belegschaftsgruppen auf unterschiedlichen Wegen stattfindet.

(d) Unterschiedliche Akzentsetzungen beim Lernen

Die Förderung des Prozessbewusstseins aller Mitarbeiter nimmt eine wichtige Stellung im betrieblichen Weiterbildungsverhalten ein.

Wie bereits in der Einführung zu Kapitel II erwähnt, gibt es in der betrieblichen Praxis ganz verschiedene Arbeitsplätze, deren Anforderungsprofile an den jeweiligen Stelleninhaber extrem variieren. So lassen sich Arbeitsplätze beispielsweise danach unterscheiden, ob sie die Ausführung immer gleicher Arbeiten oder vielfältige und wechselnde Tätigkeiten beinhalten. Da ist es logische Konsequenz, dass auch die Lernbedarfe und die geeigneten Lernformen differieren. Dahingehende Tendenzen sind im betrieblichen Weiterbildungsverhalten zu beobachten: Weiterbildungsanbieter registrieren in den letzten Jahren zunehmend einen von den Betrieben artikulierten Bedarf an passgenauer sowie betriebs- und kontextspezifischer Weiterbildung. Aus diesem Grund sollen für die untersuchten Mitarbeitergruppen die wichtigsten Lernformen gegenübergestellt werden. In Übersicht 4 sind die drei am stärksten genutzten Lernformen jeder Mitarbeitergruppe in absteigender Reihenfolge abgebildet.

Übersicht 4: Die drei stärksten genutzten Lernformen je Belegschaftsgruppe

Führungskräfte/ hochqualifizierte Angestellte	Fachangestellte	Facharbeiter	un- und angelernte Mitarbeiter
Lesen von Fachliteratur	Lesen von Fachliteratur	Information, Unterweisung	Gruppen-, Teamarbeit
Besuch von Vorträgen, Messen	Information, Unterweisung	Gruppen-, Teamarbeit	Information, Unterweisung
Gruppen-, Teamarbeit	Gruppen-, Teamarbeit	Interne Kurse	Interne Kurse

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Klar erkennbar ist, dass sich die Profile der **Facharbeiter** und **un- und angelernten Mitarbeiter** ähneln. Ebenso deutlich wird die hohe Bedeutung der Lernform *Gruppen-, Teamarbeit*, die für alle Belegschaftsgruppen zu den drei häufigsten Lernformen zählt.

Bei den **Facharbeitern** und **un- und angelernten Mitarbeitern** sind es die gleichen drei Lernformen *Gruppen-, Teamarbeit; Information, Unterweisung durch Vorgesetzte, Experten* und *interne Kurse, Seminare, Lehrgänge*, die in etwas unterschiedlicher Reihenfolge, als die drei wichtigsten einzuschätzen sind. Diese Lernformen weisen eine große Nähe zu den Arbeitsprozessen auf.

Selbstgesteuertes Lernen spielt bei den **Führungskräften** und **Hochqualifizierten** eine große Rolle (Platz 1 und 2) und nimmt auch bei den Fachangestellten in Form von *Lesen von Fachliteratur* den ersten Platz ein. *Gruppen-, Teamarbeit* als **neue Form informellen Lernens** steht in der Bedeutungsrangreihe bei beiden Mitarbeitergruppen auf Platz drei.

Bei Betrachtung der Funktionen, die die verschiedenen Lernformen erfüllen, lassen sich die Profile für die Mitarbeitergruppen wie folgt charakterisieren:

Die Identifikation und Akquise neuen Wissens für den Betrieb durch die beiden Lernformen *Lesen von Fachliteratur* und *Besuch von Vorträgen, Messen u.ä.* hat für die **Führungskräfte** und **Hochqualifizierten** eine hohe Priorität. Ergänzt wird dies durch *Gruppen-, Teamarbeit*, die direkt in die Arbeitsabläufe und Arbeitsprozesse eingebunden ist.

Für **Facharbeiter** sowie **un- und angelernte Mitarbeiter** stehen mit *Information, Unterweisung* und *Gruppen-, Teamarbeit* Lernformen im Vordergrund, deren Funktionalität sich unmittelbar auf die Erfüllung der speziellen Anforderungen im Arbeitsprozess richtet. Die Wissensvermittlung durch *interne Kurse, Seminare, Lehrgänge* wird ergänzt durch situative Lernkontexte im Arbeitsalltag.

Bei den **Fachangestellten** ist im Vergleich zu den vorher beschriebenen Profilen keine eindeutige Orientierung zu erkennen. Die selbstständige Aneignung neuen Wissens ist die meist genutzte Lernform und wird flankiert von arbeitsprozessnahen Lernformen wie *Information, Unterweisung* und *Gruppen-, Teamarbeit*.

Unverkennbar werden Weiterbildung und Lernen nicht ausschließlich zur qualifikatorischen Anpassung an fachliche Anforderungen genutzt. Vielmehr stehen die Arbeitsprozesse und damit das Prozessbewusstsein und Prozessverständnis der Mitarbeiter im Vordergrund. Dies ist für die Betriebe sehr wichtig, da neben der Anpassung an technisch-organisatorische Entwicklungen auch die Ausgestaltung der sozialen Prozesse, wie Kundenkontakte und Entscheidungsfindung sowie die Bewältigung nicht planbarer Situationen eine enorme Bedeutung zur Sicherung ihrer

Wettbewerbsfähigkeit haben. Sie sind wichtige Grundlage für Wettbewerbsfaktoren wie Termintreue, Flexibilität und Qualität.

Die Befunde zeigen, dass es vor allem auch diese prozessnahen Lernformen sind, bei denen der Hierarchieeffekt zu Ungunsten der **un- und angelernten Mitarbeiter** weniger stark ausgeprägt ist. Dennoch sind die Ungleichheitsstrukturen auch bei diesen Lernformen offensichtlich. Hier nutzen die Betriebe ihre Gestaltungspotentiale bei der Verbindung von Arbeit und Lernen noch zu selektiv.

Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang, dass ein großer Teil der Formen arbeitsnahen Lernens zu den **neuen Formen informellen Lernens** zählt, die noch nicht auf breiter Basis in den Betrieben etabliert sind und denen noch eine zunehmende Bedeutung vorausgesagt wird. Aus diesem Grund soll – dieses Unterkapitel abschließend - auf die von den befragten Betrieben eingeschätzte Bedeutungsentwicklung der einzelnen Lernformen eingegangen werden.

(e) Bedeutungsentwicklung einzelner Lernformen

Den bereits wichtigsten Lernformen für Facharbeiter sowie für un- und angelernte Mitarbeiter wird auch ein hoher Bedeutungszuwachs unterstellt.

Für jede Lernform, die ein Betrieb nutzt, schätzte der Befragte auch ein, ob diese Lernform für den Betrieb an Bedeutung gewinnen wird oder nicht. Tabelle 17 stellt die Lernformen hinsichtlich der Einschätzung „zunehmende Bedeutung“ in absteigender Reihenfolge dar.

Für die drei Lernformen, die am häufigsten für **Facharbeiter** sowie **un- und angelernte Mitarbeiter** eingesetzt werden: *Information, Unterweisung; Gruppen-, Teamarbeit* und *interne Kurse, Seminare, Lehrgänge* geben jeweils mehr als die Hälfte der Betriebe, die mit diesen Lernformen bereits Erfahrungen gesammelt haben, an, dass sie in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen werden. Dies sind auch die Lernformen, von denen die **Facharbeiter** auf ähnlich hohem Niveau profitieren wie die **Fachangestellten**. Auch der Anteil der **un- und angelernten Mitarbeiter** ist hier im Vergleich zur Referenzgruppe der **Fachangestellten** deutlich geringer als bei anderen Lernformen.

Tabelle 17: Bedeutungsentwicklung der einzelnen Lernformen

Lernform	N	Prozentanteil „Bedeutung nimmt zu“
Computergestütztes Lernen	695	56,5%
Interne Kurse, Seminare, Lehrgänge	1195	54,3%
Qualitätszirkel u.ä.	889	53,6%
Gruppen-, Teamarbeit	910	52,8%
Information, Unterweisung durch Vorgesetzte ...	1456	51,5%
Externe Kurse, Seminare, Lehrgänge	1301	48,7%
Patenschaften, Coaching	466	47,6%
Lesen von Fachliteratur	1542	37,7%
Jobrotation	334	36,7%
Besuch von Vorträgen, Messen u.ä.	1332	32,6%

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Im Gegenzug dazu wird den Lernformen, die einen sehr großen Ungleichheitseffekt zu Ungunsten vor allem der **un- und angelernten Mitarbeiter** aufweisen, wie *Lesen von Fachliteratur* und *Besuch von Vorträgen, Messen u.ä.*, seltener ein Bedeutungszuwachs bescheinigt.

Insgesamt gesehen wird am häufigsten eine steigende Bedeutung für *computergestütztes Lernen* prognostiziert. Dies entspricht auch den Trends, die *computergestütztes Lernen* zunehmend mit anderen Lernformen kombinieren, wie z.B. bei blended learning. Allerdings ist in der Praxis diese Lernform noch nicht so etabliert, wie vielfach vermutet wurde.

Nicht eingegangen sind hier die Prognosen der Betriebe, die diese Lernformen noch nicht in ihrem Betrieb nutzen. Im Fehlen dieser Einschätzungen kann durchaus ein hohes Potential für die Bedeutungsentwicklung der Lernformen gesehen werden. Gleichzeitig liegt die Vermutung nahe, dass mit weiterer Verbreitung dieser Lernformen, sie auch innerhalb der Betriebe auf breiterer Basis genutzt werden. Damit könnte sich das Ungleichgewicht im Zugang zu Weiterbildung und Lernen entschärfen. Hier sind die Betriebe gefordert, ihre Arbeitsorganisation entsprechend zu gestalten.

2.2 Innovationsaktivitäten und Zugang zu betrieblichem Lernen

Zunehmende Innovationsaktivitäten erhöhen die Zugangschancen zu Weiterbildung für alle Mitarbeiter. Allerdings bleibt das Gefälle zu Ungunsten der un- und angelernten Mitarbeiter erhalten.

Für die Mitarbeiter eines Betriebes bedeuten Innovationen oftmals, dass sich Arbeitsabläufe und damit auch Arbeitsanforderungen verändern. Dementsprechend ist die Anpassung und Erweiterung des Wissens der Mitarbeiter ein nicht zu unterschätzender Aspekt betrieblicher Veränderungsprozesse. Dass veränderungsbegleitendes Lernen der Mitarbeiter über den Erfolg von Innovationen und betrieblichen Veränderungsprozessen mitbestimmen kann, zeigen viele Untersuchungen. In dieser Logik sollten die Partizipationschancen **un- und angelernter Mitarbeiter** in Betrieben mit vielen Innovationsaktivitäten gegenüber Betrieben mit wenigen Innovationen deutlich höher sein. Aus diesem Grund ist nun zu prüfen, ob es einen Zusammenhang zwischen betrieblichen Innovationsaktivitäten und dem Zugang zu Lernen und Weiterbildung der verschiedenen Mitarbeitergruppen gibt.

Die Zahl der Innovationen eines Betriebes in den letzten drei Jahren vor Befragungsbeginn dient als Indikator, mit dem innovationsaktive Betriebe von wenig innovierenden Betrieben unterschieden werden. Den Betrieben wurde eine Liste mit folgenden Innovationsaktivitäten vorgelesen, für die sie jeweils angeben sollten, ob das für sie zutrifft oder nicht:

- Wir haben unsere Computerausstattung erneuert oder nutzen jetzt das Internet zur Kooperation mit Kunden und Geschäftspartnern.
- Wir haben neue Produkte bzw. Leistungen ins Angebot aufgenommen.
- Wir haben die technische Ausrüstung in unserem Betrieb wesentlich verbessert.
- Wir haben neue Arbeitsformen, wie Projekt-, Gruppen- oder Teamarbeit eingeführt.
- Wir haben Abteilungen oder Bereiche zusammengelegt.
- Unsere Betriebsstruktur hat sich durch Fusion, Übernahme oder Outsourcing verändert.
- Wir haben für uns völlig neue Materialien eingeführt.

Aus der Zahl der angegebenen Innovationen pro Betrieb lassen sich drei Gruppen bilden:

- 1) Betriebe mit geringer Innovationsaktivität – **wenig innovierend** - geben keine oder eine Innovation an,
- 2) Betriebe mit mittlerer Innovationsaktivität setzten zwei oder drei Innovationen um und
- 3) Betriebe mit hoher Innovationsaktivität – **innovationsaktiv** - verzeichneten vier oder mehr der oben genannten Innovationen.

Etwa die Hälfte der Betriebe fällt in die Mittelgruppe und jeweils ein Viertel in die Gruppen mit **niedriger** und **hoher Innovationsaktivität**. Die beiden letztgenannten Gruppen sollen im Folgenden kontrastierend gegenüber gestellt werden.

Wir erinnern uns, dass die Nutzungshäufigkeiten der **Führungskräfte und Hochqualifizierten** stark der Nutzungshäufigkeit der **Fachangestellten** ähnelt. Diese Tendenz setzt sich auch bei den nachfolgenden Analysen fort. Aus diesem Grund und im Sinne einer besseren Übersicht werden neben den Un- und Angelernten und den Facharbeitern nur noch für die Fachangestellten jeweils die **wenig innovierenden** und die **innovationsaktiven Betriebe** gegenübergestellt. Dargestellt sind in den nachfolgenden Tabellen (18a bis 18c) die Anteile der Betriebe, die die entsprechende Lernform für die Mitarbeitergruppe nutzen.

Die hohe Bedeutung, die die *internen Kurse, Seminare, Lehrgänge* für das Lernen der **Facharbeiter** sowie **un- und angelernten Mitarbeiter** bereits aufweisen, verstärkt sich in Betrieben mit vielen Innovationen noch. So steigen die Anteile der teilnehmenden Facharbeiter von fast 50 Prozent in den **wenig innovierenden** Betrieben auf fast 75 Prozent in den **innovationsaktiven** Betrieben. Damit erreicht die Nutzung der *internen Kurse* bei den Facharbeiter in **innovationsaktiven** Betrieben einen gleich hohen Anteil verglichen mit den **Fachangestellten**, während sie im Gesamtdurchschnitt leicht unter dem Niveau der **Fachangestellten** liegen. Auch für die **un- und angelernten Mitarbeiter** ist im Vergleich der Innovationsaktivitäten eine erhebliche Steigerung der Nutzung von *internen Kursen, Seminaren, Lehrgänge* zu konstatieren. Dennoch bleibt eine Lücke im Anteil der Teilnahme verglichen mit den anderen Mitarbeitergruppen bestehen.

Tabelle 18a: Innovationsaktivitäten und formales Lernen, (Angaben in Prozent)

Formale Lernform genutzt	Fachangestellte		Facharbeiter		un- und angeleitete Mitarbeiter	
	Wenig innovierend	Viel innovierend	Wenig innovierend	Viel innovierend	Wenig innovierend	Viel innovierend
Interne Kurse, ...	53,4	75,8	48,9	74,5	38,4	53,5
Externe Kurse, ...	64,0	65,1	34,6	58,3	23,7	27,1

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Externe Kurse, Seminare, Lehrgänge gewinnen in Abhängigkeit vom Innovationsgeschehen eines Betriebes kaum an Bedeutung für **Fachangestellte** und die **un- und angeleiteten Mitarbeiter**. Für **Facharbeiter** allerdings steigt die Nutzung dieser Lernform in **innovationsaktiven** Betrieben sprunghaft an und liegt nur knapp unter dem Niveau der **Fachangestellten**. Damit wird hier der Abstand zur Nutzungshäufigkeit der **un- und angeleiteten Mitarbeiter** deutlich größer. Eine Erklärung kann ein genauerer Blick auf das Innovationsgeschehen liefern: Insbesondere bei umfangreichen betrieblichen Veränderungsprozessen, die neben Produktinnovationen und Einsatz neuer Technik oder Technologien auch arbeitsorganisatorische Veränderungen, wie Einführung neuer Arbeitsformen oder Umstrukturierungen einschließen, gewinnen *externe Kurse, Seminare, Lehrgänge* zur Anpassung der Qualifikationen der Facharbeiter erheblich an Bedeutung. Für die **un- und angeleiteten Mitarbeiter** ist denkbar, dass Aufwand (zeitlich wie finanziell) und Ertrag in Anbetracht bisheriger Bildungserfahrungen für viele Betriebe in einem Missmatch stehen und daher auf andere Lernformen zurück gegriffen wird.

In untenstehender Tabelle 18b ist besonders auffällig, dass sich die Anteile der **Facharbeiter** in den **innovationsaktiven** Betrieben bezogen auf Lernen durch *Lesen von Fachliteratur* und den *Besuch von Vorträgen, Messen u.ä.* deutlich erhöhen und sich nahezu verdoppeln. Verglichen damit sind die Anteilssteigerungen zwischen **wenig** und **viel innovierenden** Betrieben bei den **Fachangestellten** sowie den **un- und angeleiteten Mitarbeitern** als deutlich geringer zu erachten.

Tabelle 18b: Innovationsaktivitäten und traditionelles informelles Lernen, (Angaben in Prozent)

Lernform genutzt	Fachangestellte		Facharbeiter		un- und angelernte Mitarbeiter	
	Wenig innovierend	Viel innovierend	Wenig innovierend	Viel innovierend	Wenig innovierend	Viel innovierend
Information, Unterweisung	66,8	81,7	66,8	85,2	51,4	63,6
Lesen von Fachliteratur	73,2	83,2	36,2	62,7	26,2	36,1
Besuch von Vorträgen, Messen	48,2	52,8	21,2	41,0	19,4	17,1

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Für die **un- und angelernten Mitarbeiter** ist kein Zusammenhang zwischen Innovationsaktivitäten und dem *Besuch von Vorträgen, Messen u.ä.* zu erkennen. In Anbetracht der Tatsachen, dass Weiterbildungsentscheidungen in vielen Betrieben stark ressourcengebunden sind und dass der *Besuch von Vorträgen, Messen u.ä.* für **un- und angelernte Mitarbeiter** eine geringere Relevanz für die Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben hat, vermag dies aber kaum zu überraschen.

Die **neuen Formen informellen Lernens**, dargestellt in Tabelle 18c, stehen in allen drei abgebildeten Mitarbeitergruppen – mit Ausnahme der Lernform *Gruppen-, Teamarbeit* – in einem sehr engen Zusammenhang zum innerbetrieblichen Innovationsgeschehen⁶. Für die Lernformen *Qualitätszirkel u.ä.; computergestütztes Lernen;*, *Patenschaften, Coaching* und *Jobrotation* ist der Anteil der Nutzung für alle dargestellten Belegschaftsgruppen in Betrieben mit vielen Innovationen mindestens nahezu doppelt so hoch. Besonders deutlich ist dies für die Nutzung *computergestützten Lernens* bei den **un- und angelernten Mitarbeiter** nachzuweisen. Fast siebenmal so häufig wird diese Lernform in **innovationsaktiven** Betrieben eingesetzt. Hier zeigt sich ein Brancheneffekt, denn diese Lernform gewinnt vor allem in den **innovationsaktiven** Betrieben der Wirtschaftszweige Verkehr, Handel, Bau; Kredit und Versicherung sowie Gesundheits-, Sozial- und Veterinärwesen sowohl für die **un- und angelernten Mitarbeiter** als auch für die **Facharbeiter** im Vergleich zum produzierenden Gewerbe an Bedeutung. Dies könnte als Ausdruck eines gewissen Nachholbedarfs interpretiert werden. Allerdings

⁶ Diese hohe Innovationssensibilität ist auch ein wichtiges Ergebnis der Vorgängerbroschüre, die ebenfalls von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde. Burkart Lutz; Susanne Winge 2007: Innovation in kleinen Unternehmen. Hinweise und Anregungen für den Praktiker.

bleibt auch hier der Abstand zu den **Fachangestellten** als Referenzgruppe bestehen.

Einzig die Lernform *Gruppen-, Teamarbeit* zeigt hier, wie bereits kurz angerissen, für die **un- und angelernten Mitarbeiter** eine entgegengesetzte Tendenz. Sie wird in **innovationsaktiven** Betrieben für die **un- und angelernten Mitarbeiter** seltener praktiziert, während die Nutzung bei den **Fachangestellten** in **innovationsaktiven** Betrieben ansteigt und der Anteil bei den **Facharbeitern** stabil bleibt.

Tabelle 18c: Innovationsaktivitäten und neue informelle Lernformen, (Angaben in Prozent)

Lernform genutzt	Fachangestellte		Facharbeiter		un- und angelernte Mitarbeiter	
	Wenig innovierend	Viel innovierend	Wenig innovierend	Viel innovierend	Wenig innovierend	Viel innovierend
Qualitätszirkel u.ä.	22,1	62,7	21,6	49,4	10,5	27,1
Computergestütztes	20,0	44,3	7,0	33,2	2,4	16,4
Patenschaften, Coaching	11,8	36,2	5,9	21,0	4,8	17,0
Jobrotation	12,7	23,0	13,0	24,0	5,7	13,0
Gruppen-, Teamarbeit	67,0	80,5	72,4	73,1	78,5	50,4

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Nun ist *Gruppen-, Teamarbeit* eine Lernform, bei der die Definitionen weit auseinander gehen und die in der Praxis in ganz vielfältigen Formen zu beobachten ist. So gibt es *Gruppen-, Teamarbeit*, die durch hohe Kooperation, Eigenverantwortlichkeit und Partizipation gekennzeichnet ist. Dem gegenüber stehen Formen der Flexibilisierung des Mitarbeiterereinsatzes, die den Fokus darauf legen, dass sich die Mitarbeiter wechselseitig kontrollieren und ersetzen können. Der Unterschied liegt hier in der bewussten Nutzung der *Gruppen-, Teamarbeit* als strategisches Instrument zur Gestaltung der Arbeitsorganisation in Verbindung mit Personalführung. Das auf den ersten Blick etwas seltsame Bild könnte sich mit den unterschiedlichen Funktionszuschreibungen von *Gruppen-, Teamarbeit* erklären. Die Vermutung liegt nahe, dass einem strategischen geplanten Einsatz für die **Facharbeiter** und **Fachangestellten** eher Formen der *Gruppen-, Teamarbeit* durch aufeinander folgende Tätigkeiten gegenüberstehen.

2.3 Unterschiedliche Anforderungen an Belegschaftsgruppen

Für alle Mitarbeitergruppen verbinden sich fachliche Anforderungen mit überfachlichen Anforderungen wie Kooperationsfähigkeit und dem Überblick über das betriebliche Gesamtgeschehen.

Weiterbildung und Lernen stehen nachweislich in engem Zusammenhang zu den Anforderungen an die Mitarbeiter. Dabei sind selbstredend die Anforderungen entsprechend der zu erfüllenden Tätigkeit sowohl in ihrer Vielfalt als auch ihrer Höhe sehr unterschiedlich. Teilhabe an Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten sollte demnach auch immer vor dem Hintergrund der Arbeitsanforderungen diskutiert werden. In unserer Betriebsbefragung lag ein Schwerpunkt auf den Arbeitsanforderungen der zahlenmäßig stärksten Belegschaftsgruppe. Die Betriebe wurden gebeten anzugeben, ob die folgenden elf Anforderungen für ihre zahlenmäßig stärkste Belegschaftsgruppe jeweils „niedrig“, „mittel“ oder „hoch“ einzuschätzen sind:

- Wissen über betriebliche Abläufe
- Zusammenarbeit mit anderen Bereichen
- Vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Ständiges Lernen
- Selbstständige Arbeitseinteilung
- Selbstständige Regelung von Spannungen
- Regelmäßige Ideen zur Verbesserung
- Selbstständige Information über betriebliche Vorgänge
- Verantwortung in Gruppen- und Projektarbeit
- Selbstverantwortung für berufliche Entwicklung
- Mitwirkung an Entscheidungen

Abschließend sollen in Kapitel II die fünf meist genannten Anforderungen an die Mitarbeitergruppen **Fachangestellte**, **Facharbeiter** und **un- und angelernte Mitarbeiter** vorgestellt werden. In die nachfolgende Übersicht, sind für die jeweilige Mitarbeitergruppe die Anforderungen, die am häufigsten als „hoch“ eingeschätzt wurden in absteigender Reihenfolge aufgelistet.

Bereits beim ersten Blick wird deutlich, dass es zwischen den Mitarbeitergruppen beträchtliche Unterschiede in den Prozentanteilen gibt. Während für die **Fachangestellten**, jeweils mehr als zwei Drittel der Betriebe die Anforderungen als „hoch“ bezeichnen, reicht die Spannbreite bei den **Facharbeitern** von etwas über 60

Prozent bis etwas unter die Hälfte der Betriebe. Die Anteile der hohen Anforderungen für **un- und angelernte Mitarbeiter** hingegen liegen zwischen 40 Prozent und etwas mehr als einem Viertel der Betriebe. Damit ist erwartungsgemäß deutlich erkennbar, dass die Anforderungen an die **un- und angelernten Mitarbeiter** in ihrer Häufigkeit deutlich unter denen der **Facharbeiter** und **Fachangestellten** liegen. Aber gibt es auch Unterschiede zwischen den Anforderungen an die einzelnen Belegschaftsgruppen?

Übersicht 5: Die fünf meist genannten „hohen“ Anforderungen

Fachangestellte		Facharbeiter		Un- und angelernte Mitarbeiter	
Wissen über betriebliche Abläufe	75%	Vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten	61%	Wissen über betriebliche Abläufe	40%
Zusammenarbeit mit anderen Bereichen	71%	Ständiges Lernen	56%	Zusammenarbeit mit anderen Bereichen	40%
Ständiges Lernen	68%	Zusammenarbeit mit anderen Bereichen	54%	Selbständige Regelung von Spannungen	37%
Selbständige Regelung von Spannungen	68%	Wissen über betriebliche Abläufe	53%	Ständiges Lernen	31%
Vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten	68%	Selbständige Regelung von Spannungen	47%	Selbständige Arbeitseinteilung	28%

Quelle: zsh-Kompetenzbefragung 2002

Die Anforderungen an die einzelnen Mitarbeitergruppen differieren eher durch die Höhe ihrer Ausprägung als durch ihre Art. So umfasst bei allen abgebildeten Belegschaftsgruppen das Anforderungsprofil sowohl (berufs)fachliche als auch überfachliche Anforderungen. Für die **Facharbeiter** haben fachliche Anforderungen, wie *vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten* und *ständiges Lernen* einen höheren Stellenwert als Anforderungen, die sich überfachlich auf die gesamtbetrieblichen Prozesse richten, wie *Zusammenarbeit mit anderen Bereichen* und *Wissen über betriebliche Abläufe*.

Für **Fachangestellte** stellt sich das umgekehrt dar. Die überfachlichen, auf die gesamtbetrieblichen Abläufe ausgerichteten, Anforderungen sind bei ihnen etwas wichtiger als die fachlichen Anforderungen. Das hängt unter anderem mit den vielfach bereichsübergreifenden Arbeiten zusammen.

Auch bei den **un- und angelernte Mitarbeiter** überwiegen die überfachlichen Anforderungen. Bei ihnen erklärt es sich aber vor allem durch die deutlich geringeren Anforderungen an Fachlichkeit bei ihren eher einfachen Tätigkeiten. So werden von ihnen beispielsweise besonders *selbständige Arbeitseinteilung* erwartet, eine

Kompetenz, die bei höher Qualifizierten kaum erwähnt wird, weil man sie voraussetzt.

Somit erklärt sich auch, warum bei den un- und angelernten Mitarbeitern *vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten* nicht genannt werden, während diese eine der fünf wichtigsten Anforderungen für die **Fachangestellten** und die **Facharbeiter** sind.

Insgesamt ist festzuhalten, dass für alle Mitarbeitergruppen gleichermaßen fachliche Anforderungen wie auch Verantwortung für betriebliche Prozesse und Kooperationsanforderungen wichtig sind. Gleichwohl sind diese Anforderungen nicht für alle Belegschaftsgruppen gleich stark ausgeprägt. Es ist aber zu erwarten, dass durch die stattfindenden Umgestaltungsprozesse in der Betriebs- und Arbeitsorganisation diese Anforderungen für alle Mitarbeitergruppen noch steigen werden. Das muss nicht für jeden Betrieb zutreffen, aber die Tendenz zur Umstellung von Arbeitsprozessen im Sinne einer höheren Flexibilität ist sowohl in Dienstleistungsunternehmen als auch in Betrieben des produzierenden Gewerbes zu beobachten.

FAZIT

Die bereits viel beschriebenen Ungleichheitsstrukturen im Zugang zu Weiterbildung, Kompetenzentwicklung sowie zu unterschiedlichen Lernformen für Mitarbeitergruppen mit niedrigerem Qualifikationsstatus sind auch in dem hier aufgearbeiteten Material deutlich erkennbar. Dabei werden die **Un- und Angelernten** deutlich häufiger in die informellen Lernformen einbezogen als in die formalen Formen des Lernens. Der Einsatz **neuer Formen informellen Lernens** ist dabei weiter verbreitet als der Einsatz **traditioneller informeller Lernformen**. Diese Differenzen sind nicht unbedingt nur als systematischer Ausschluss aus verschiedenen Lernformen zu betrachten, vielmehr sind sie das Resultat unterschiedlicher Arbeitsaufgaben und Arbeitsanforderungen. Dementsprechend liegen in den **neuen Formen informellen Lernens** passfähige Bildungschancen für **un- und angelernte Mitarbeiter**.

Die **Facharbeiter** nehmen eher eine Zwischenposition in der Nutzung der Lernmöglichkeiten ein. Bei einigen Lernformen, wie *Gruppen-, Teamarbeit; Information, Unterweisung; Besuch interner Kurse, Seminare und Lehrgänge* aber auch *Jobrotation* ähnelt die Teilhabe eher der Nutzung dieser Lernformen durch die **Fachangestellten**. Bei der Lernform *Patenschaften, Coaching* ist das Niveau der Partizipation vergleichbar gering wie bei den **un- und angelernten Mitarbeitern**. Für

alle anderen Lernformen ordnen sich die **Facharbeiter** in ihrer Nutzung unterhalb des Umfanges der **Fachangestellten** aber oberhalb der Nutzungshäufigkeit der **un- und angelernten Mitarbeiter** ein.

Den bereits jetzt schon sehr wichtigen Lernformen für die **un- und angelernten Mitarbeiter** und die **Facharbeiter** – deren Benennung der drei häufigsten Lernformen (*Gruppen-, Teamarbeit; Information, Unterweisung* und *interne Kurse, Seminare, Lehrgänge*) eine große Deckungsgleichheit aufzeigt – sprechen die befragten Betriebe einen hohen Bedeutungszuwachs zu. Damit gewinnen die Lernformen an Bedeutung, die im Vergleich der Mitarbeitergruppen geringere Ungleichheiten beinhalten.

Ganz eindeutig ist für alle Mitarbeitergruppen die Teilhabe an Weiterbildung und Lernen in Betrieben mit **vielen Innovationsaktivitäten** erheblich höher als in **wenig innovierenden** Betrieben. Dies vermag nicht weiter zu überraschen, steigt doch mit der Zahl und damit auch der Reichweite betrieblicher Veränderungen die Notwendigkeit Mitarbeiterqualifikationen anzupassen.

Während aber für die **Facharbeiter** zumindest in einigen Lernformen eine deutliche Annäherung an die Teilhabe der **Fachangestellten** zu verzeichnen ist, werden für die **un- und angelernten Mitarbeiter** die bereits bestehenden Ungleichheiten auch in den **innovationsaktiven** Betrieben reproduziert.

Angesichts der Tatsache, dass in vielen Betrieben erhebliche Veränderungsprozesse ablaufen, die die ständige Optimierung gesamtbetrieblicher Abläufe sicherstellen sollen, ist auf die Bedeutung aller Belegschaftsgruppen zu verweisen. Diese gesamtbetrieblichen Verbesserungsbestrebungen sind nicht auf einzelne Arbeitsplätze im Betrieb fokussiert, sondern umfassen die Mehrheit der Arbeitsplätze. Die Übereinstimmung von vier der fünf wichtigsten Anforderungen für alle Belegschaftsgruppen bestätigt dies. Die beobachtete Reproduzierung bestehender Ungleichheitsstrukturen, zumindest zu Ungunsten der **un- und angelernten Mitarbeiter**, in **innovationsaktiven** Betrieben lässt den Schluss zu, dass in der lernförderlichen Gestaltung von Arbeitsplätzen noch erhebliches Potential liegt.

Die lernförderliche Gestaltung von Arbeitsplätzen - auch für Mitarbeiter geringerer Qualifikation - ist für Betriebe mit ganz anderen, teilweise neuartigen Anforderungen verbunden. So gilt es beispielsweise Lernhemmnisse durch entsprechend ausgerichtete Angebote zu überwinden. Exemplarisch sei hier auf die Dauer von Schulungen verwiesen: kürzere Einheiten mit vielen Wiederholungen entsprechen

dem Lernstil von Mitarbeitern niedrigerer Qualifikation eher als Tagesseminare mit vollgepacktem Programm. Auch die Führungsarbeit im Arbeitsalltag ist dementsprechend anzupassen.

Bisher veröffentlichte „Forschungsberichte aus dem zsh“ (2009 – 2001)

Winge, Susanne; Wiener, Bettina: Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen.
Forschungsberichte aus dem zsh 09-1

Christine Steiner, Friedrich Hauss, Sabine Böttcher, Burkart Lutz: Evaluation des Projektes
Bürgerarbeit im 1. Flächenversuch in der Stadt Bad Schmiedeberg
Forschungsberichte aus dem zsh 08-1

Grünert, Holle; Lutz, Burkart; Wiekert, Ingo (2007): Betriebliche Ausbildung und
Arbeitsmarktlage - eine vergleichende Untersuchung in Sachsen-Anhalt, Brandenburg
und Niedersachsen
Forschungsberichte aus dem zsh 07-5

Lutz, Burkart (2007): Wohlfahrtskapitalismus und die Ausbreitung und Verfestigung
interner Arbeitsmärkte nach dem Zweiten Weltkrieg. (Preprint)
Forschungsberichte aus dem zsh 07-4

Meier, Heike; Wiener, Bettina; Winge, Susanne (2007): Regionaler Qualifizierungspool
landwirtschaftlicher Unternehmen.
Forschungsberichte aus dem zsh 07-3

Ketzmerick, Thomas; Meier, Heike; Wiener, Bettina (2007): Brandenburg und seine Jugend -
Integrationspfade Brandenburger Jugendlicher in Beschäftigung.
Forschungsberichte aus dem zsh 07-2

Ketzmerick, Thomas; Meier, Heike; Wiener, Bettina (2007): Brandenburg und seine Jugend -
Regionale Mobilität.
Forschungsberichte aus dem zsh 07-1

Steiner, Christine (2006): Integrationspfade von ostdeutschen Ausbildungsabsolventen in
Beschäftigung.
Forschungsberichte aus dem zsh 06-6

Grünert, Holle; Lutz, Burkart; Wiekert, Ingo (2006): Zukunftsperspektiven der
Berufsausbildung in den neuen Ländern und die Rolle der Bildungsträger.
Forschungsberichte aus dem zsh 06-5

Wiener, Bettina; Winge, Susanne (2006): Planen mit Weitblick. Herausforderungen für kleine
Unternehmen.
Forschungsberichte aus dem zsh 06-4

Buchwald, Christina (2006): Das Telefoninterview - Instrument der Zukunft?
Forschungsberichte aus dem zsh 06-3

Buchwald, Christina (2006): Studie zur Bildungslandschaft in Aschersleben. Eine
Untersuchung zur Integration einer weiterführenden Schule in freier Trägerschaft in die
Bildungslandschaft der Stadt Aschersleben.
Forschungsberichte aus dem zsh 06-2

-
- Wiener, Bettina; Meier, Heike (2006): Maßnahmen für ostdeutsche Jugendliche und Jungerwachsene an der zweiten Schwelle. Inventarisierung und Ermittlung von Erfolgsfaktoren. Abschlussbericht.
Forschungsberichte aus dem zsh 06-1
- Böttcher, Sabine (2005): Eignung des Mikrozensus-Panels für Analysen des Übergangs von der Erwerbstätigkeit in den Ruhestand.
Forschungsberichte aus dem zsh 05-3
- Lutz, Burkart; Wiener, Bettina (Red.) (2005): Ladenburger Diskurs. Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen.
Forschungsberichte aus dem zsh 05-2
- Winge, Susanne (Hg.) (2005): Kompetenzentwicklung in Unternehmen. Ergebnisse einer Betriebsbefragung.
Forschungsberichte aus dem zsh 05-1
- Meier, Heike (Hg.) (2004): Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen. Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik. Dokumentation zur Fachtagung am 23. Juni 2004 in Halle.
Forschungsberichte aus dem zsh 04-3
- Wiener, Bettina; unter Mitarbeit von Richter, Thomas; Teichert, Holger (2004): Abschätzung des Bedarfs landwirtschaftlicher Fachkräfte unter Berücksichtigung der demographischen Entwicklung (Schwerpunkt neue Bundesländer).
Forschungsberichte aus dem zsh 04-2
- Steiner, Christine; Böttcher, Sabine; Prein, Gerald; Terpe, Sylvia (2004): Land unter. Ostdeutsche Jugendliche auf dem Weg ins Beschäftigungssystem.
Forschungsberichte aus dem zsh 04-1
- Lutz, Burkart; Meier, Heike; Wiener, Bettina (2003): Personalstrukturerhebung in der Landwirtschaft 2002.
Forschungsberichte aus dem zsh 03-1
- Meier, Heike; Weiß, Antje; Wiener, Bettina (Red.) (2002): Generationenaustausch in industriellen Unternehmensstrukturen - Dokumentation zum Forschungs-Praxis-Kolloquium.
Forschungsberichte aus dem zsh 02-5
- Grünert, Holle; Steiner, Christine (2002): Geförderte Berufsausbildung in Ostdeutschland – Materialien aus der Forschung.
Forschungsberichte aus dem zsh 02-4
- Grünert, Holle; Lutz, Burkart; Wiekert, Ingo (2002): Betriebliche Erstausbildung in Sachsen-Anhalt.
Forschungsberichte aus dem zsh 02-3
- Lutz, Burkart; Meier, Heike; Wiener, Bettina (Red.) (2002): Neue Aufgaben an der Schnittstelle von Ingenieur- und Sozialwissenschaften – Dokumentation eines Dialogs.
Forschungsberichte aus dem zsh 02-2

Meier, Heike; Pauli, Hanns; Wiener, Bettina (2002): Der Nachwuchskräftepool als
Sprungbrett in Beschäftigung.
Forschungsberichte aus dem zsh 02-1

Böttcher, Sabine; Meier, Heike; Wiener, Bettina (2001): Alters- und Qualifikationsstruktur in
der ostdeutschen Industrie am Beispiel der Chemie.
Forschungsberichte aus dem zsh 01-3

Lutz, Burkart (2001): Im Osten ist die zweite Schwelle hoch.
Forschungsberichte aus dem zsh 01-2

Ketzmerick, Thomas (2001): Ostdeutsche Frauen mit instabilen Erwerbsverläufen am
Beispiel Sachsen-Anhalt.
Forschungsberichte aus dem zsh 01-1