

# DHI

Erkenntnisse aus dem Weiterbildungsverbund mehrWERT

## Kleine und mittlere Unternehmen und ihr Umgang mit beruflicher Weiterbildung

Verena Berten

mehr > WERT

**itb**  
Institut für Betriebsführung im Handwerk

Erstellt im Rahmen des Drittmittelprojektes „mehrWERT – Weiterbildungsverbund im ländlichen Raum“.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Projekträgerin:



### Autorin:

Verena Berten

unter Mitarbeit von

Linda Gutt, Caroline Gennen, Gaby Middelbeck, Kirsten Höxter, Anjo Buschmeier, Sandra Wessels

### Herausgeber:

itb – Institut für Betriebsführung im DHI e. V.

Unterweingartenfeld 6

76135 Karlsruhe

**E-Mail** [info@itb.de](mailto:info@itb.de)

**Web** [www.itb.de](http://www.itb.de)

Karlsruhe, Dezember 2024

Veröffentlichung des Instituts für Betriebsführung im DHI e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Kleine und mittlere Unternehmen und berufliche Weiterbildung .....</b>	<b>4</b>
2.1 Relevanz von beruflicher Weiterbildung für KMU .....	4
2.2 Der Weiterbildungsverbund mehrWERT .....	6
2.3 Wissenschaftliche Erkenntnisse aus dem Weiterbildungsverbund mehrWERT .....	7
2.4 Erkenntnisse aus der Praxis des Weiterbildungsverbunds mehrWERT .....	15
2.4.1 Derzeitiger Umgang von KMU mit dem Thema berufliche Weiterbildung .....	15
2.4.2 Zukünftige Herausforderungen für KMU in Zusammenhang mit Weiterbildungen .....	17
<b>3. Die Relevanz von Netzwerken und regionalen Weiterbildungsangeboten - Der mehrWERT von Weiterbildungsverbänden.....</b>	<b>19</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>21</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>22</b>

## 1. Einführung

55 % der 38,4 Millionen Beschäftigten in Deutschland arbeiten im Jahr 2024 in kleinen und mittleren Unternehmen.<sup>1</sup> Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) machen in der deutschen Wirtschaft mit 99 % die überwiegende Mehrheit aller Unternehmen aus.<sup>2</sup>

Kleine Unternehmen umfassen dabei per Definition Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten. Zu den mittleren Unternehmen zählen diejenigen mit bis zu 249 Beschäftigten.<sup>3</sup> KMU bilden also das Fundament der deutschen Wirtschaft. Doch sie haben immer wieder mit Herausforderungen durch sich verändernde Rahmenbedingungen zu kämpfen. Ein Weg, um diesen Herausforderungen zu begegnen und die Anpassungsfähigkeit an die sich verändernden Strukturen zu erhalten und zu fördern, stellen Weiterbildungen der Führungskräfte und Mitarbeitenden dar. Daher ergeben sich folgende Fragen: Welchen Stellenwert hat die berufliche Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen? Wie gehen KMU mit dem Thema Weiterbildung um? Auf Grundlage von Erkenntnissen aus dem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Weiterbildungsverbund mehrWERT soll auf diese Fragestellungen im Folgenden näher eingegangen werden.

## 2. Kleine und mittlere Unternehmen und berufliche Weiterbildung

### 2.1 Relevanz von beruflicher Weiterbildung für KMU

Der Strukturwandel auf dem Arbeitsmarkt, die digitale Transformation, KI-basierte Technologien, der demografische und ökologische Wandel – die Liste der Veränderungen und Herausforderungen der Zukunft für die deutsche Wirtschaft ist lang. Mit dem Fortschritt unserer schnelllebigen Zeit Schritt zu halten wird immer schwieriger. KMU stehen vor den Herausforderungen, zum einen die aktuelle Marktsituation ständig im Blick zu behalten, Trends zu erkennen, schnell darauf zu reagieren und sich neben Stabilität auch Flexibilität zu wahren. „KMU müssen [...] ihre Technologien, Prozesse und Geschäftsmodelle kontinuierlich [anpassen]“<sup>4</sup>, um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Zum anderen erfordern beschleunigte Veränderungsprozesse verstärkt die Notwendigkeit qualifikatorischer

---

<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt (Destatis) (2024): Kleine und mittlere Unternehmen. 55 % in kleinen und mittleren Unternehmen tätig. Online verfügbar unter: [www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-beschaefigte.html](http://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-beschaefigte.html) (zuletzt abgerufen am: 27.11.2024).

<sup>2</sup> Statistisches Bundesamt (Destatis) (2024): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland. Online verfügbar unter: [de.statista.com/themen/4137/kleine-und-mittlere-unternehmen-kmu-in-deutschland/#topicOverview](https://de.statista.com/themen/4137/kleine-und-mittlere-unternehmen-kmu-in-deutschland/#topicOverview) (zuletzt abgerufen am: 27.11.2024).

<sup>3</sup> Statistisches Bundesamt (Destatis) (2024): Kleine und mittlere Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Online verfügbar unter: [www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Glossar/kmu.html](http://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Glossar/kmu.html) (zuletzt abgerufen am: 27.11.2024).

<sup>4</sup> Köhne-Finster, S. & Seyda, S. (2024): Weiterbildungskultur in KMU. Studie 01/2024. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Köln, S. 6

Anpassungen und eine stetige Fortentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeitenden. Der Erfolg in der digitalisierten Arbeitswelt steht und fällt mit den Möglichkeiten, aber auch mit der Bereitschaft, auch nach einer abgeschlossenen Berufsausbildung weiter zu lernen.<sup>5, 6</sup>

Die berufliche Weiterbildung gewinnt außerdem vor dem Hintergrund der Fachkräftesicherung an Bedeutung. Der demografische Wandel führt zu einer alternden Belegschaft. Das Wissen und die Kompetenzen zukünftig aus dem Arbeitsmarkt ausscheidender Mitarbeitender gilt es im Unternehmen zu halten. Dabei kommt dem „Wissenstransfer von erfahrenen Fachkräften zu Berufsanfängerinnen und -anfängern [...] eine [bedeutende] Rolle zu.“<sup>7</sup> Dem Rückgang verfügbarer Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt muss mit Strategien der Fachkräftesicherung und Rekrutierung junger Menschen begegnet werden. „Die Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen erfordert [...] eine kontinuierliche Weiterbildung der [Arbeitnehmer/-innen] in KMU. [...] Durch regelmäßige Weiterbildung werden [...] Beschäftigte [dazu] angeregt, neue Ideen zu entwickeln und innovative Lösungen zu finden.“<sup>8</sup> Eine innovative Ausrichtung von Unternehmen ist wiederum wichtig, um dem steigenden Wettbewerbsdruck in Zeiten der weltweiten Verflechtung standzuhalten.

Weiterbildung ist also ein elementarer Schlüssel zur Beschäftigungsfähigkeit sowie der Fachkräftesicherung. KMU bedürfen, um diese Möglichkeiten wahrzunehmen, zunehmend einer strategischen Personalentwicklung. Die Innovationsfähigkeit von KMU wird durch eine passgenaue und kontinuierliche Weiterbildung erhalten bzw. gefördert.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2023): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn. S. 309, 415

<sup>6</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales & Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2022): Nationale Weiterbildungsstrategie. Gemeinsam für ein Jahrzehnt der Weiterbildung – Aufbruch in die Weiterbildungsrepublik, Berlin. S. 6ff.

<sup>7</sup> Köhne-Finster, S. & Seyda, S. (2024), S. 6

<sup>8</sup> Ebd.

<sup>9</sup> Vgl. BMAS & BMBF (2022), S. 7

## 2.2 Der Weiterbildungsverbund mehrWERT

Der Weiterbildungsverbund<sup>10</sup> mehrWERT<sup>11</sup> unterstützt zielgerichtet insbesondere KMU und deren Beschäftigte bei der Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft. Hierzu wurden zwei regionale Koordinierungsstellen, sog. Beratungsbüros, aufgebaut. KMU und deren Beschäftigte werden hier trägerneutral beraten und bei der Auswahl geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt. Persönliche Bedarfe werden herausgearbeitet und eine langfristige Weiterbildungsstrategie wird entwickelt. Die Beratungsbüros arbeiten eng mit den ansässigen Wirtschaftsförderungen der Landkreise, Agenturen für Arbeit und Kreishandwerkerschaften sowie weiteren strategischen Partnern zusammen. Strategische Partner des Projektverbundes sind Unternehmen, Weiterbildungsanbieter, Hochschulen, Wirtschaftskammern und weitere Arbeitsmarktakteure.

Der Beratung liegt ein Beratungskonzept zugrunde, welches es ermöglicht, die Beratungsleistungen des Weiterbildungsverbunds zu standardisieren, um somit zur Qualitätssicherung des Beratungsangebotes beizutragen. Im Rahmen der Beratung erhalten die Zielgruppen eine Bedarfsanalyse, eine strategische trägerübergreifende Weiterbildungsplanung und weitere Unterstützungsleistungen. Sofern Beratungsbedarfe nicht durch die Leistungen der Berater/-innen abgedeckt werden können, werden bestehende Beratungsangebote der beteiligten Partner eingebunden.

Zusätzlich wurde eine Projekthomepage<sup>12</sup> aufgebaut, die Informationen zum Angebot des Weiterbildungsverbunds und der beteiligten Partner beinhaltet. Die Zusammenarbeit zwischen den Weiterbildungsanbietenden der Region wird gestärkt und die Weiterbildungsangebote der Region noch gezielter auf die Bedarfe der KMU und deren Beschäftigten ausgerichtet.

Die Berater/-innen des Weiterbildungsverbunds mehrWERT sind seit Dezember 2022 aktiv. Seither wurden 391 Erstberatungen mit KMU oder deren Beschäftigten durchgeführt und 178 individuelle Bedarfsanalysen ausgeführt. Es wurden 259 Weiterbildungsprogramme erarbeitet. Aus dieser Arbeit und einer wissenschaftlich fundierten Datenerhebung lassen sich verschiedene Erkenntnisse (siehe Kapitel 2.3 und 2.4) ableiten.

---

<sup>10</sup> Ein Weiterbildungsverbund ist ein Netzwerk, bei dem „mehrere Unternehmen[,] [...] Akteure der Weiterbildungslandschaft sowie regionale Weiterbildungsmarktakteure Kooperationen eingehen, sodass Weiterbildungsmaßnahmen ressourceneffizient über Betriebsgrenzen hinaus organisiert und durchgeführt werden können. Im Fokus stehen dabei insbesondere der Austausch unter den Partnern eines Verbundes, die Identifikation der Weiterbildungsbedarfe in den Betrieben sowie die Beratung zu und Recherche nach geeigneten Weiterbildungsangeboten bzw. die Konzeption neuer Weiterbildungsmaßnahmen gemäß dem ermittelten Bedarf der Unternehmen.“ Siehe Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“. Die Organisation von Weiterbildung im Unternehmen neu denken. Online verfügbar unter: [www.bmas.de/DE/Arbeit/Aus-und-Weiterbildung/Berufliche-Weiterbildung/Weiterbildungsverbuende/weiterbildungsverbuende-art.html](http://www.bmas.de/DE/Arbeit/Aus-und-Weiterbildung/Berufliche-Weiterbildung/Weiterbildungsverbuende/weiterbildungsverbuende-art.html) (zuletzt abgerufen am: 27.11.2024).

<sup>11</sup> „mehrWERT – Weiterbildungsverbund im ländlichen Raum“ ist einer von 53 Weiterbildungsverbänden (WBV) bundesweit. mehrWERT erstreckt sich über die Landkreise Cloppenburg, Vechta, Diepholz, Nienburg/Weser, Schaumburg, Hameln-Pyrmont und Holzminden in Niedersachsen.

<sup>12</sup> [www.mehrwert-weiterbildung.de](http://www.mehrwert-weiterbildung.de)

## 2.3 Wissenschaftliche Erkenntnisse aus dem Weiterbildungsverbund mehrWERT

In der Region des Weiterbildungsverbunds mehrWERT wurde im Jahr 2022 eine quantitative Datenerhebung bzw. eine Online-Befragung mittels Fragebögen, durchgeführt.

Zum Thema Weiterbildung wurden Geschäftsführende kleiner und mittlerer Unternehmen sowie deren Beschäftigte befragt. Die Grundgesamtheit liegt bei 129 Befragten. Die Ergebnisse der Befragung wurden im Jahr 2023 im Rahmen einer Studie<sup>13</sup> veröffentlicht; auf diese wird im Folgenden Bezug genommen.

### Organisationseinheit für das Thema berufliche Weiterbildung

Von den befragten Unternehmen verfügt etwas mehr als die Hälfte (55 %) über eine festgelegte Person oder Organisationseinheit im Unternehmen, welche für die betriebliche Weiterbildung verantwortlich ist.<sup>14</sup> KMU „haben selten[...] Personalabteilungen oder Weiterbildungsbeauftragte und viele Absprachen zur Weiterbildung werden informell und individuell zwischen Führungskräften und Beschäftigten besprochen.“<sup>15</sup> Lediglich ein Viertel (24 %) der befragten Unternehmer/-innen plant personelle Ressourcen für die berufliche Weiterbildung ein. Laut einer Studie des Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) verbrachten jedoch in kleinen Unternehmen „die Beschäftigten [...] im Jahr 2022 mit 23,9 Stunden am meisten Zeit mit Weiterbildung, während es in mittelgroßen Unternehmen 19,1 Stunden und in Großunternehmen 18,1 Stunden waren.“<sup>16</sup>

Auch finanzielle Ressourcen plant weniger als die Hälfte der befragten Unternehmer/-innen (41 %) für die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden ein. Die Studie des KOFA ergab, dass „[k]leine Unternehmen [...] pro Mitarbeiter 1.492 Euro in Weiterbildung [investieren], mittelgroße Unternehmen 1.288 Euro und Großunternehmen 1.267 Euro.“<sup>17</sup> Dementsprechend sind KMU durchaus bereit, in Weiterbildungsmaßnahmen zu investieren. Die höheren Ausgaben können unter anderem dadurch erklärt werden, dass Großunternehmen Effizienzvorteile hinsichtlich der Planung von Weiterbildung haben und günstigere Preiskonditionen bei Bildungsanbietenden aushandeln können.<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> Berten, V. (2023): Analysebericht – Weiterbildungsbedarf und -angebot in der Projektregion. Veröffentlichung im Rahmen des Projekts mehrWERT – Weiterbildungsverbund im ländlichen Raum. Institut für Betriebsführung im DHI e.V., Karlsruhe.

<sup>14</sup> Vgl. auch Köhne-Finster, S. & Seyda, S. (2024), S. 11

<sup>15</sup> Ebd., S. 4

<sup>16</sup> Ebd., S. 4, 8; Laut IW-Weiterbildungserhebung 2023 erreichte die Weiterbildungsaktivität im Jahr 2022 einen Höchststand. 93 % der Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden Weiterbildung an. Die Mitarbeitenden investierten durchschnittlich 20,2 Stunden. Mögliche Gründe liegen im Nachholeffekt nach der Corona-Pandemie. Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.) (2024): IT-Trends. IW-Weiterbildungserhebung 2023: Investitionsvolumen auf Höchststand, Köln, S. 3, 6

<sup>17</sup> Köhne-Finster, S. & Seyda, S. (2024), S. 4, 12

<sup>18</sup> Vgl. ebd., S. 12

### **Umgang mit dem Bedarf an Qualifikationen**

Die Befragten geben an, dass in lediglich 21 % der Unternehmen der Bedarf an Qualifikationen (Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten) regelmäßig erfasst wird. In 54 % der Unternehmen wird der Bedarf erhoben, jedoch in keiner festgelegten Regelmäßigkeit. Es geben jedoch auch 25 % der Teilnehmenden an der Befragung an, dass in ihren Betrieben der Qualifikationsbedarf überhaupt nicht ermittelt wird.

Dem sich verändernden Qualifikationsbedarf im Unternehmen begegnen nach Angaben der befragten Unternehmer/-innen und Arbeitnehmer/-innen 60 % mit regelmäßigen beruflichen Weiterbildungen, ebenso 60 % reagiert in Form von interner Umorganisation und 49 % versucht dem Bedarf durch das Einstellen neuer Mitarbeitender zu begegnen, was durch den vorherrschenden Fachkräftemangel jedoch zunehmend schwieriger wird (Mehrfachnennungen waren möglich).

92 % der Befragten geben an, dass Mitarbeitende in ihrem Betrieb zumindest teilweise freigestellt werden, damit sie an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können. Dieses Ergebnis bestätigt sich in einer Studie des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung: Auch hier geben 90 % der KMU an, für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen freigestellt zu werden.<sup>19</sup>

### **Inanspruchnahme beruflicher Weiterbildung**

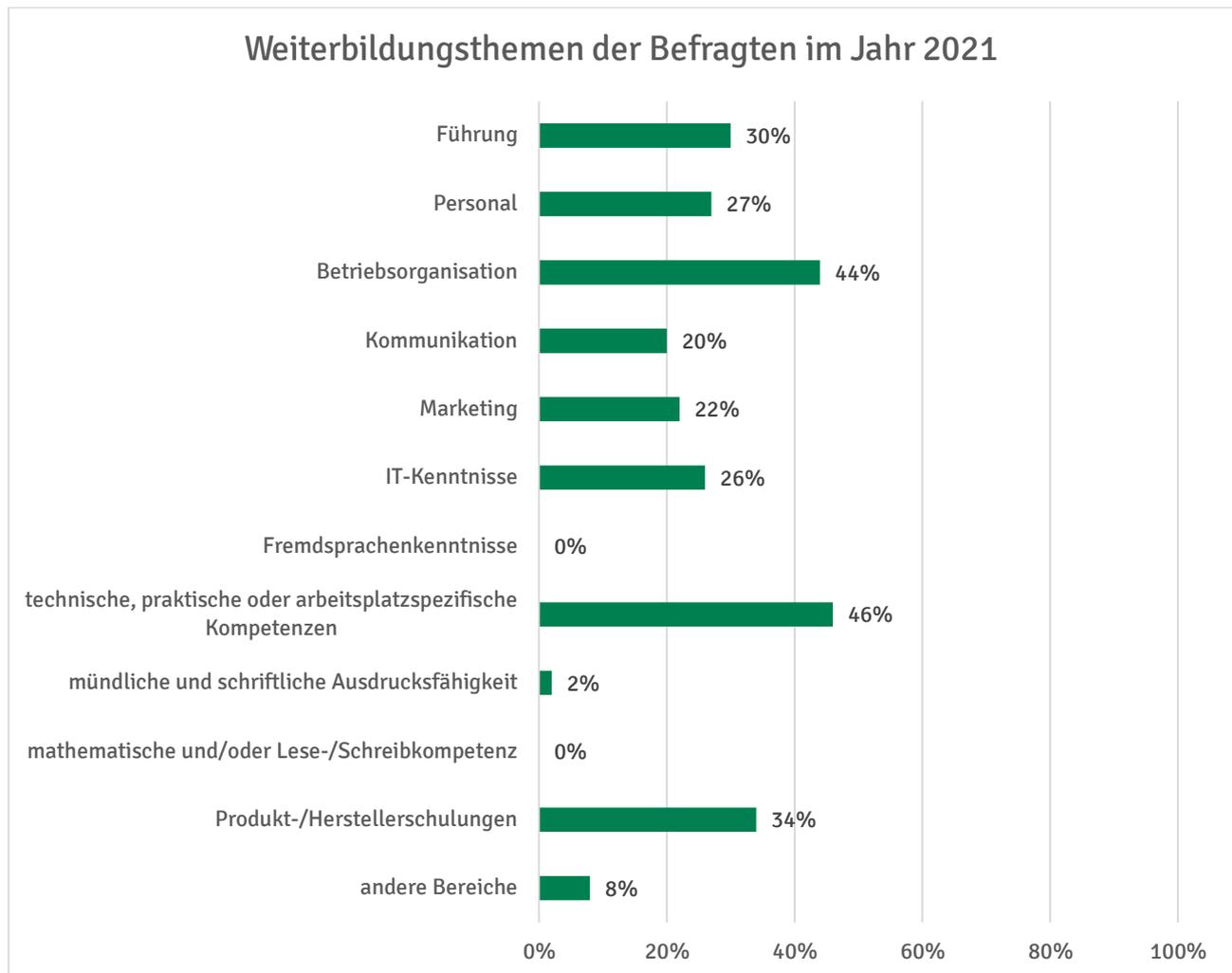
55 % der Befragten haben im Bezugsjahr 2021 mindestens eine Weiterbildungsmaßnahme in Anspruch genommen.

---

<sup>19</sup> Vgl. Köhne-Finster, S. & Seyda, S. (2024), S. 4, 11

### Themen für Weiterbildungen

Folgende Themen waren im Jahr 2021 für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen für Unternehmer/-innen und Beschäftigte von Interesse:



**Abbildung 1:** Weiterbildungsthemen der Befragten im Jahr 2021

Abbildung 1 zeigt die Themen, auf die sich die Weiterbildungsmaßnahmen Befragten bezogen haben. Von besonders großem Interesse waren im Jahr 2021 technische, praktische oder arbeitsplatzspezifische Kompetenzen (46 %), der Bereich Betriebsorganisation (46 %), sowie Produkt- bzw. Herstellerschulungen (34 %).<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Die IW-Weiterbildungserhebung 2023 vom Institut der deutschen Wirtschaft kommt zu dem Ergebnis, dass 86 % der weiterbildungsaktiven Unternehmen im Themenfeld „Berufliches Fachwissen“ an Weiterbildungsmaßnahmen teilnimmt. 42 % nehmen Weiterbildungsaktivitäten aus dem Themenfeld IT-Anwenderkenntnisse, 39 % das Themenfeld Branchenkenntnis und

### **Hemmnisse für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen**

Da sich die Befragung auf das Jahr 2021 bezog, ist es naheliegend, dass ein Großteil der Befragten (51 %) angeben, aufgrund der Corona-Pandemie an keiner Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen zu haben. Die Pandemie erschwerte sowohl die Durchführung - da viele Maßnahmen aufgrund von Auflagen nicht in Präsenz durchgeführt werden konnten -, als auch die Teilnahme an den Maßnahmen.<sup>21</sup> Ein weiterer Grund liegt in der hohen Arbeitsbelastung und mangelnden Kapazitäten (47 %).

Besonders interessant bei der Betrachtung der Gründe ist jedoch, dass 49 % der Befragten angeben, dass aufgrund des mangelnden Angebots an passenden Weiterbildungsmaßnahmen keine Teilnahme zustande kam. Außerdem geben immerhin 21 % an, dass das regionale Weiterbildungsangebot nicht bekannt ist. Das bekräftigt den Handlungsbedarf in der Weiterbildungslandschaft.

Positiv verzeichnet werden kann, dass nur 9 % der Befragten angeben, die Kosten für Weiterbildungen seien zu hoch. Das deutet darauf hin, dass die Betriebe durchaus bereit sind, in Weiterbildungsmaßnahmen zu investieren (siehe Abbildung 2).

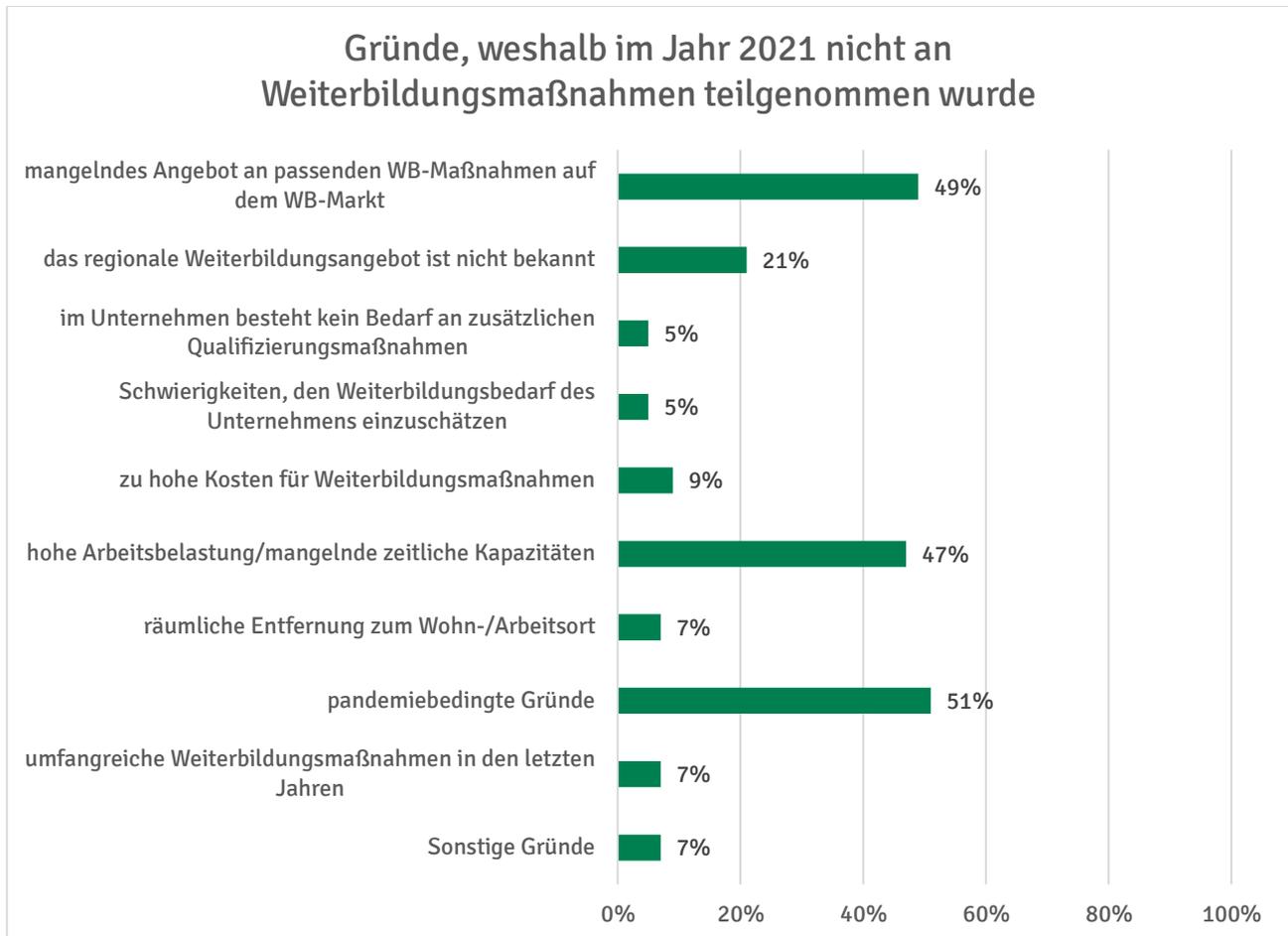
Über die Region des Weiterbildungsverbands mehrWERT hinaus zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Laut IW-Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln e.V. gaben im Jahr 2022 62 % an, keine Zeit für Freistellungen zu haben bzw. 56 % keine Kapazitäten für die Organisation und Planung von Weiterbildungsaktivitäten zu haben. Knapp 38 % finden kein passendes Angebot auf dem Weiterbildungsmarkt.<sup>22</sup>

---

28 % das Themenfeld Persönlichkeitsentwicklung und soziale Kompetenzen betreffend, in Anspruch. Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.) (2024), S. 15

<sup>21</sup> Die Covid-19-Pandemie hat die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen in Präsenz kurzfristig verhindert und zu wirtschaftlichen Herausforderungen für Weiterbildungseinrichtungen geführt. Auf der anderen Seite haben das digitale Lernen und die Anwendung digitaler Lernformen durch die Pandemie einen Aufschwung erhalten. Neue Wege, z. B. des hybriden Lernens wurden eingeschlagen, die Weiterbildungsakteure mussten kreativ werden, um auf dem Weiterbildungsmarkt weiterhin bestehen zu können. Das bringt neue Möglichkeiten mit sich. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde die Pandemie als ein Grund genannt, weshalb von der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen abgesehen wurde. Es ist jedoch nicht erfasst, ob die Pandemie aufgrund der neuen Möglichkeiten, der digitalen Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, sogar dafür gesorgt hat, dass Maßnahmen in Anspruch genommen wurden, die sonst z. B. aufgrund zeitlicher Engpässe oder langer Anfahrtswege nicht in Betracht gekommen wären. (Vgl. auch BMAS & BMBF 2022, S. 6)

<sup>22</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.) (2024), S. 17



**Abbildung 2:** Gründe der Befragten Unternehmer/-innen und Beschäftigten für die Nichtteilnahme an Weiterbildungen im Jahr 2021

### **Weiterbildungsthemen der Zukunft**

Für Unternehmer/-innen und Beschäftigte sind ‚weiche‘ Themen, die alle Unternehmen unabhängig von der Branche und der Mitarbeiteranzahl betreffen, weiterhin relevant.

Beschäftigte legen den Fokus auf:

- Teamentwicklung
- Interne Kommunikation
- Konfliktmanagement
- Selbst- und Zeitmanagement

Wohingegen die zentralen Themen für Unternehmer/-innen die folgenden sind:

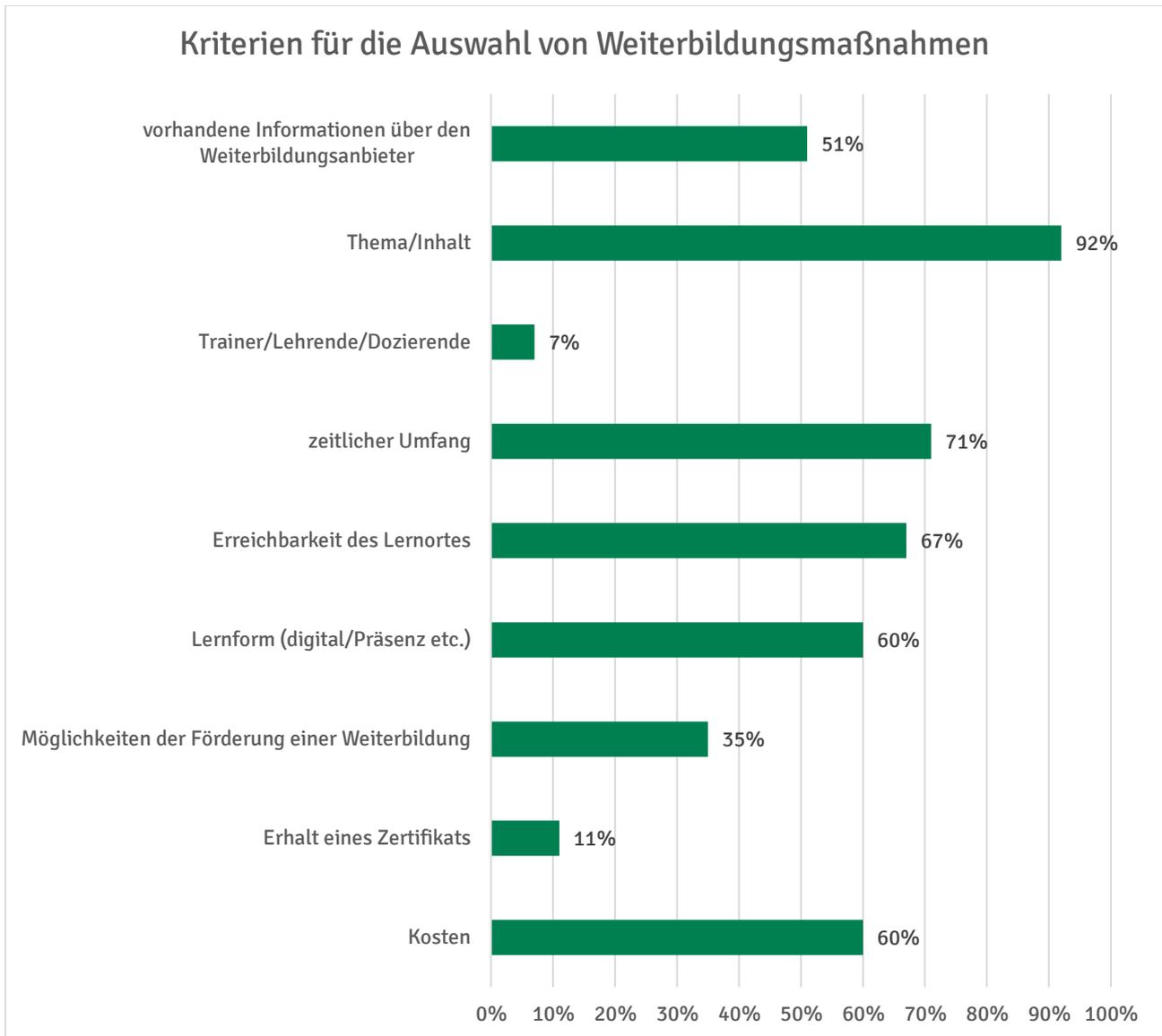
- Führungskompetenzen
- Teamentwicklung
- Mitarbeitergespräche
- Mitarbeitermotivation und -bindung
- Personal- und Nachwuchsgewinnung
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Für Unternehmer/-innen handelt es sich damit bei den zukünftig relevanten Themen überwiegend um Themen, die vor dem Hintergrund des demografischen Wandels an Bedeutung gewinnen.

### **Zielsetzungen und Kriterien bei der Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen**

Unternehmer/-innen und Beschäftigte nehmen an Weiterbildungsmaßnahmen überwiegend mit den Zielen „Steigerung von Kompetenzen in Spezialthemen“ (83 % der Befragten) und „persönliche Weiterentwicklung“ (83 % der Befragten) teil. Für 71 % der befragten Beschäftigten ist zudem die „Verbesserung von Karrierechancen“ ein Motivationsfaktor.

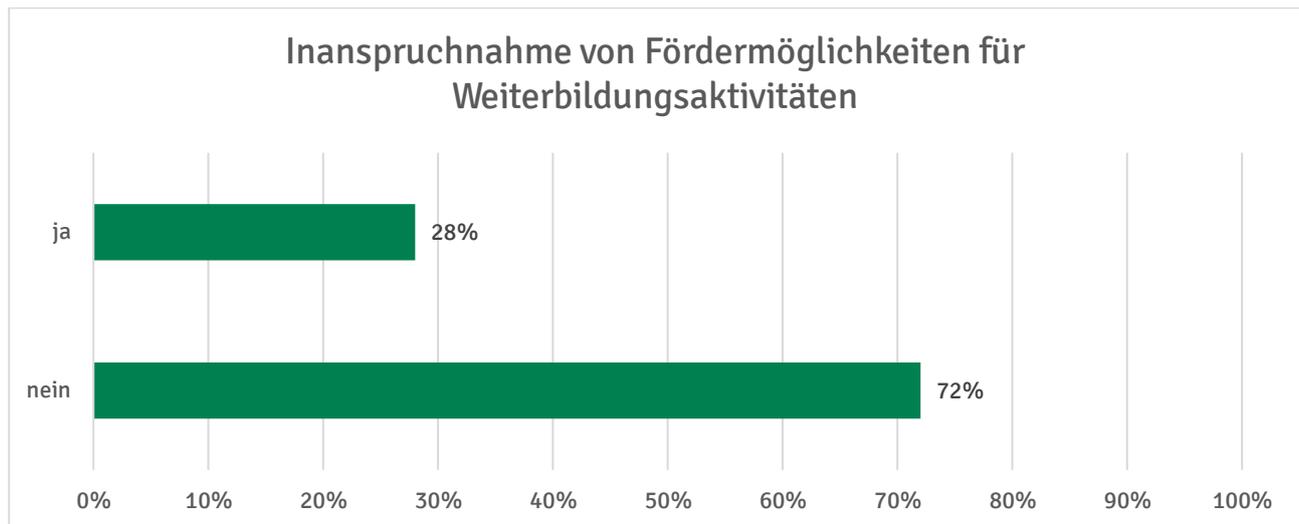
Bei der Entscheidung für eine Weiterbildungsmaßnahme müssen verschiedene Kriterien erfüllt sein (siehe Abbildung 3).



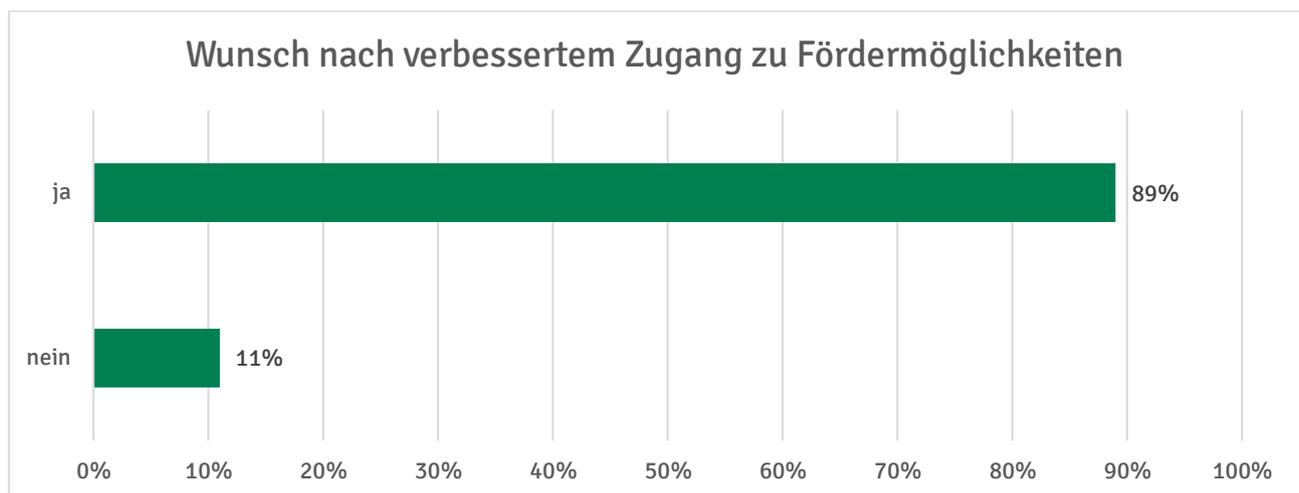
**Abbildung 3:** Kriterien für die Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen

Vor dem Hintergrund, dass 60 % der Befragten angeben, dass die Kosten ein Entscheidungskriterium für oder gegen eine Weiterbildungsmaßnahme darstellen, ist es interessant, dass nur von 28 % der Teilnehmenden an der Umfrage Fördermöglichkeiten in Anspruch genommen werden. D.h. 72 % nehmen keine Fördermöglichkeiten in Anspruch oder sind nicht ausreichend über die Möglichkeiten informiert (siehe Abbildung 4).

Jedoch wünschen sich 89 % der Befragten einen verbesserten Zugang zu Fördermöglichkeiten (siehe Abbildung 5).<sup>23</sup> Das bietet die Chance für das Beratungsangebot in den mehrWERT-Büros, auf diesen Wunsch konkret einzugehen und ein breites Informationsangebot zu bieten.



**Abbildung 4:** Inanspruchnahme von Fördermöglichkeiten für Weiterbildungsaktivitäten



**Abbildung 5:** Wunsch nach verbessertem Zugang zu Fördermöglichkeiten für Weiterbildungsaktivitäten

<sup>23</sup> Vgl. auch Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.) (2024), S. 19. Fast 73 % der befragten Unternehmen geben an, finanzielle Förderung als Unterstützungsmaßnahme um berufliche Weiterbildung zu ermöglichen als hilfreich zu erachten. Des Weiteren geben 70 % an, individuell zugeschnittene Weiterbildungsangebote zu benötigen. 60 % erachten einen Erfahrungsaustausch und die Vernetzung mit anderen Unternehmen als sinnvoll.

## **2.4 Erkenntnisse aus der Praxis des Weiterbildungsverbands mehrWERT**

Im Rahmen ihrer Arbeit im Weiterbildungsverbund mehrWERT können die Berater/-innen der mehrWERT-Beratungsbüros Erkenntnisse aus der Praxis hinsichtlich KMU und deren Umgang mit beruflicher Weiterbildung ableiten. Diese Erfahrungen sind im Folgenden dokumentiert.

### **2.4.1 Derzeitiger Umgang von KMU mit dem Thema berufliche Weiterbildung**

Die Erfahrungen der Berater/-innen des Weiterbildungsverbands mehrWERT aus der Praxis zeigen, dass die Unternehmen sehr unterschiedlich mit dem Thema Weiterbildung umgehen. KMU sind laut der IW-Weiterbildungserhebung „sehr weiterbildungsaktiv und investieren viel Zeit und Geld in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden“<sup>24</sup>. Grundsätzlich zeigen sich die zu beratenden Unternehmen auch im Rahmen der Beratungen sehr offen und interessiert. An dieser Stelle muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass dies diejenigen Unternehmen betrifft, die durch den Weiterbildungsverbund mehrWERT erreicht werden konnten und die an einer Beratung teilgenommen haben. Es gibt auch einige Unternehmen, die das Angebot konsequent ablehnten. Insbesondere die Argumentation fehlender Ressourcen für die Weiterbildung kommt hier zum Tragen. Gemeint sind dabei überwiegend zeitliche Ressourcen. Schlichtweg fehle in vielen Unternehmen die Zeit, sich intensiv mit dem Thema Weiterbildung und dessen Vorteilen zu befassen. Volle Auftragsbücher, personelle Engpässe und Planungsunsicherheiten stellen sich als Hemmnis für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen heraus. Weiterbildung wird in diesem Fall nicht als „mehrWERT“, sondern als zusätzlicher Aufwand angesehen. Dem können auch staatliche Fördermaßnahmen nur bedingt entgegenreten. Aufgrund der zeitlichen Engpässe der Unternehmen scheuen sich diese vor der Beantragung von Fördermitteln und dem damit einhergehenden bürokratischen Aufwand. An dieser Stelle wird im Rahmen der mehrWERT-Beratungsstellen Unterstützung geboten.

Es wird also deutlich, dass Weiterbildung nicht immer die oberste Priorität in Unternehmen hat. Das zeigt sich u. a. darin, dass Weiterbildung und Weiterbildungsmaßnahmen meist nicht als systematischer Baustein in der Organisation, v.a. im Rahmen der Personalentwicklung, implementiert sind. Weiterbildungsmaßnahmen werden nur in Anspruch genommen, wenn es hierfür einen konkreten Bedarf gibt. Gründe für die Teilnahme liegen u. a. in gesetzlichen Vorschriften, z. B. gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen zum Thema Arbeitsschutz, oder wenn die Notwendigkeit in Zusammenhang von Auflagen, z. B. im Rahmen des Qualitätsmanagements (QM) oder auch durch den Ablauf von Zertifikaten, die zu Berechtigungen führen, gegeben ist. Weiterbildung ist demnach insbesondere dann von Relevanz, wenn eine konkrete Herausforderung diese notwendig macht. Dies betrifft auch die Situationen, in denen ein Wissensträger das Unternehmen verlässt oder Neuausrichtungen von Verfahren und Prozessen angestrebt werden. Dass Weiterbildung nur zum zentralen Thema wird, wenn es die betriebliche Situation

---

<sup>24</sup> Köhne-Finster, S. & Seyda, S. (2024), S. 19

und sich verändernde Rahmenbedingungen erfordern, zeigt sich auch in Aussagen, die die Beratenden in den mehrWERT-Büros erfahren haben: „Man müsste mal...“, „da wollten wir uns schon immer mal darum kümmern...“. Des Weiteren wird die Notwendigkeit einer Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen häufig den jüngeren Fachkräften, teils noch Auszubildenden, zugeordnet.

Die Beratenden geben jedoch an, dass große Unterschiede bei den Unternehmen im Umgang mit beruflicher Weiterbildung erkennbar seien. Beeinflussende Faktoren sind zum einen die Unternehmensgröße und zum anderen die Branchenzugehörigkeit.

Vor allem größere Unternehmen (im vorliegenden Kontext entspricht das den mittleren Unternehmen) scheinen ihre Mitarbeitenden, der Erfahrung der Berater/-innen nach, hinsichtlich Weiterbildung zu unterstützen. Weiterbildungsmaßnahmen werden finanziert und Mitarbeitende für die Teilnahme freigestellt. Die Durchführung von Pflichtveranstaltungen läuft organisiert und durch das Unternehmen koordiniert ab. Für außerplanmäßige Weiterbildung bedarf es jedoch der Eigeninitiative der Mitarbeitenden.

Kleinere Unternehmen und vor allem Handwerksbetriebe stehen einigen zusätzlichen Hemmnissen gegenüber. Aufgrund des sich immer weiter verschärfenden Personalmangels haben sie keine freien Ressourcen, um sich mit Weiterbildungen zu befassen.<sup>25</sup> Sie begeben sich damit in einen Teufelskreis, denn das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeitenden ist für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und die Mitarbeiterbindung unerlässlich.<sup>26, 27</sup> Mitarbeitende von kleinen Unternehmen müssen ein hohes Maß an Eigeninitiative aufbringen, um sich weiterbilden zu können. Sie nehmen teilweise in Kauf, die Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen selbst zu tragen und nehmen diese Maßnahmen während ihrer Urlaubs- oder Elternzeit wahr. Für einige Mitarbeitenden stellt der Wunsch nach Weiterbildung eine große Hürde dar. Es kostet Überwindung, das Bestreben nach persönlicher und fachlicher Weiterentwicklung bei den Vorgesetzten vorzubringen. Insbesondere Frauen scheinen gehemmt zu sein, wenn es darum geht, ihren Weiterbildungswunsch im Unternehmen zu thematisieren. Die Problematik verschärft sich dadurch, dass in einigen Unternehmen keine regelmäßigen Mitarbeitergespräche geführt werden. Wenn Personalgespräche anberaumt sind, ist das Thema Weiterbildung häufig kein fester Bestandteil. Obwohl die Initiative und die Ermutigung der Mitarbeitenden zur stetigen Weiterentwicklung von der Geschäftsführung ausgehen sollten.

Zudem sind Branchenunterschiede zu erkennen. Vor allem in der Elektrobranche und im Metallbereich nähmen die Mitarbeitenden an einer Vielzahl an Weiterbildungen teil. Das liege unter anderem daran, dass in diesen Branchen Hersteller- und Produktschulungen üblich sind.

---

<sup>25</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (2024), S. 16f.

<sup>26</sup> Vgl. Cordes, A. & Ruoff, V. (2020): Arbeitgeberattraktivität & Handwerk: Instrumente, Strategien und Prozesse. Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk. Institut für Betriebsführung im DHI e.V., Karlsruhe und Münster. S. 17, 28, 30

<sup>27</sup> Vgl. BMAS & BMBF (2022), S. 7

In Gesprächen zeigte sich häufig, dass trotz allem die Relevanz von Weiterbildung in KMU durchaus gesehen wird. Der Thematik wird abseits des betrieblichen Arbeitsaufkommens ein hoher Stellenwert beigemessen. Im Arbeitsalltag gehen die Bestrebungen nach Weiterbildung allerdings oft unter und müssen ‚wichtigeren‘ Aufgaben weichen. Dementsprechend fehlt es an einer langfristigen, strategischen Betrachtung der Thematik und es ist eine Sensibilisierung für die Bedeutung des lebenslangen Lernens notwendig. Es braucht Weiterbildungsstrategien.

#### **2.4.2 Zukünftige Herausforderungen für KMU in Zusammenhang mit Weiterbildungen**

Kleine und mittlere Unternehmen müssen nach Einschätzung der Berater/-innen des Weiterbildungsverbands mehrWERT zukünftig verschiedene Faktoren, die in Zusammenhang mit dem Thema Weiterbildung stehen, berücksichtigen, um weiterhin wettbewerbs- und marktfähig zu sein:

##### **Vielfalt an Lernformen**

KMU müssen sich im Klaren darüber sein, dass Weiterbildung in ganz unterschiedlicher Weise stattfinden kann. Die gestiegene Vielfalt an Lernformen ermöglicht den Zugang zu vielen Weiterbildungsmaßnahmen, bedingt aber auch, dass für jeden Mitarbeitenden individuell die passende Lernform zunächst gefunden werden muss. Vorteile wie der niederschwellige Zugang zu Weiterbildungsangeboten, flexible Lernorte und Zeiten sowie Möglichkeiten der Individualisierung der Inhalte sollten sich Unternehmen zu Nutze machen.

##### **Weiterbildungsmarkt im Wandel**

Die Vielfalt an Lernformen, die sich in den letzten Jahren etabliert haben, ist enorm gestiegen. Das macht den Weiterbildungsmarkt aufgrund digitaler, standortunabhängiger Angebote größer, aber auch unübersichtlicher. Sich in diesem Weiterbildungsdschungel zurechtzufinden bedarf einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Weiterbildungsmarkt und dem Weiterbildungsangebot und kostet Zeit. Kompetenzen hinsichtlich der Anwendung digitaler Lernformen müssen aufgebaut werden. Blended Learning, das virtuelle Klassenzimmer, Webinare, Mobile Learning, Social Networks und E-Assessment sind in diesem Zusammenhang einige Beispiele.

##### **Lernen im Arbeitsprozess**

In Zusammenhang mit dem lebenslangen Lernen gewinnt das Lernen im Prozess der Arbeit immer mehr an Bedeutung. Mitarbeitende sollten im Sinne flexibler Lernwege mithilfe kleiner und leicht zugänglicher Lerneinheiten am Arbeitsplatz unterstützt werden.

##### **Berücksichtigung zukünftiger Trendthemen**

Eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit kann nur erreicht werden, wenn Unternehmen mit Trends mitgehen und nicht vom schnelllebigen Wandel ‚überholt‘ werden. Durch die Gewährleistung des Zugangs zu Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeitenden kann auf gesellschaftliche und technologische Veränderungen reagiert werden. Mitarbeitende müssen dazu befähigt werden, z. B. im Rahmen der Digitalisierung mit neuen Software-Programmen umgehen zu können.

### **Rasche Veränderung erforderlicher Kompetenzen**

Die voranschreitende Digitalisierung und sich stetig verändernde Rahmenbedingungen (z. B. durch Gesetzesanpassungen) sorgen dafür, dass sich erforderliche Kompetenzen schnell verändern und das Weiterbildungsangebot nicht immer dem speziellen Bedarf einzelner Branchen und Berufsfelder entspricht.

### **Aktuelle Krisen**

Krisen und deren Auswirkungen nehmen zum Teil sehr viel Raum in Unternehmen ein. Die Auseinandersetzung mit aktuellen (schwierigen) Gegebenheiten und damit einhergehenden Problemen kostet Zeit und damit Ressourcen. Weiterbildung rückt dann in den Hintergrund und nimmt einen niedrigeren Stellenwert ein.

### **Veränderte Erwartungshaltungen von Mitarbeitenden**

Die Erwartungshaltungen von Mitarbeitenden, insbesondere von jungen Fachkräften, haben sich in den letzten Jahren verändert. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung gehen über Bikeleasing und ‚Obst am Arbeitsplatz‘ hinaus. Mitarbeitende wollen in ihrer Individualität wertgeschätzt und nach ihren Wünschen und Bedürfnissen gefragt werden. Weiterbildung ist dabei ein wichtiger Bestandteil zur Mitarbeiterbindung.<sup>28</sup>

### **Individuelle Förderung von Mitarbeitenden zur Mitarbeiterbindung**

Um Mitarbeitende mit ihren individuellen Lebenssituationen und Wünschen zu betrachten, muss sich in Unternehmen die Frage gestellt werden, wie Mitarbeitende persönlich und fachlich gefördert und gefordert werden können. Mitarbeitende wünschen sich Perspektiven. Es gilt daher, Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.<sup>29</sup> Dabei sind passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen ein Schlüssel zum Erfolg. Vor allem für junge Menschen spielen Laufbahnperspektiven eine wichtige Rolle.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Berten, V. & Cordes, A. (2022): Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Handwerk. Ergebnisse einer empirischen Befragung von Unternehmerinnen und Unternehmern des Handwerks. Institut für Betriebsführung im DHI e.V., Karlsruhe.

<sup>29</sup> Vgl. ebd., S. 11, 24, 37

<sup>30</sup> Vgl. ebd.

### **3. Die Relevanz von Netzwerken und regionalen Weiterbildungsangeboten - Der mehrWERT von Weiterbildungsverbänden**

Damit KMU den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich begegnen können, braucht es neue betriebliche Wege und Strategien. Ein wichtiger Hebel liegt dabei in der Qualifizierung Beschäftigter. Ein Weiterbildungsverbund dient hierbei als Anlaufstelle, um zum einen den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln und zum anderen die Vermittlerrolle zwischen Unternehmen, Beschäftigten und Weiterbildungsanbietenden zu übernehmen. Notwendige Weiterbildungsmaßnahmen können eruiert, der Bedarf in die Weiterbildungslandschaft gespiegelt und passgenaue Angebote durch Weiterbildungsakteure entwickelt werden.

Das Wissen darüber, was qualifiziert werden muss, also welche Kompetenzen der Mitarbeitenden ausgebaut werden müssen und wo die passenden Qualifizierungsmaßnahmen zu finden sind, ist bei vielen KMU noch nicht vorhanden. Ein Weiterbildungsverbund kann an dieser Stelle anknüpfen und zielgerichtet unterstützen, um Weiterbildungsmaßnahmen über Betriebsgrenzen hinaus umzusetzen. Aufgrund der Struktur eines Verbunds können erhobene Lern- und Qualifizierungsbedarfe gebündelt und Synergieeffekte genutzt werden, um zielgerichtet auf die Weiterbildungslandschaft zu wirken. Einzelne Unternehmen können diesen Einfluss und die großflächige Zusammenarbeit mit Bildungsträgern nicht leisten. Maßgeschneiderte Bildungsmaßnahmen sind nur durch eine strategische Erfassung notwendiger betrieblicher Lernangebote und einer geeigneten Schnittstellenbildung zu Anbietenden möglich.

Die Rolle von Weiterbildungsverbänden ist von großer Bedeutung für die Erarbeitung und Etablierung ganzheitlicher und nachhaltiger Weiterbildungskonzepte, die die betriebliche Arbeit mit dem inner- und außerbetrieblichen Lernen verbinden. Weiterbildungsverbände sind dabei als wichtiges Bindeglied zwischen allen Akteuren des Weiterbildungsmarkts zu verstehen. Die Zusammenarbeit zwischen den Weiterbildungsanbietenden kann gestärkt werden. Bildungsträger erhalten die Möglichkeit ihr Weiterbildungsangebot noch mehr auf die Bedarfe der KMU und deren Beschäftigten auszurichten.

Über Weiterbildungsverbände wird außerdem die Chance ergriffen, Lebenslanges Lernen zu fördern, neue Lernansätze aufzuzeigen, zukunftsweisende Impulse zu geben und das vorhandene Lernangebot zu optimieren. Betriebe und Beschäftigte erhalten eine neutrale Unterstützung, die vielfältige, heterogene und durch unterschiedliche Akteure, Institutionen und Bildungstraditionen geprägte Weiterbildungslandschaft zu durchblicken und passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen und Förderprogramme zu finden und letztlich für sich zu nutzen. Vor dem Hintergrund sich wandelnder Bedarfe, aber auch Marktbedingungen erneuern viele Weiterbildungsanbieter ihr Angebot regelmäßig.<sup>31</sup> Der Weiterbildungsmarkt unterliegt einer hohen Dynamik, bei der es sich als Herausforderung erweist den Überblick zu behalten. Unternehmen sind hierbei auf die beratende Unterstützung durch Weiterbildungsverbände angewiesen.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Echarti, N. u. a. (2023): Weiterbildungsmarkt im Wandel. Ergebnisse der wbmonitor-Umfrage 2022. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn. S. 45f.

<sup>32</sup> Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2023), S. 417

Bei der Suche nach passenden Weiterbildungsangeboten erweist es sich zudem als sinnvoll, sich mit anderen Unternehmen zu vernetzen. In KMU wird der Weiterbildungsbedarf zunehmend individueller, es „werden spezifische Weiterbildungsangebote benötigt. Hier sind KMU gegenüber großen Unternehmen im Nachteil, weil sie aufgrund einer geringeren Zahl an Teilnehmenden keine Größenvorteile bei Weiterbildungsanbietern geltend machen können. Daher sollten sich KMU intensiver mit anderen Unternehmen vernetzen, um gegenseitig von den Erfahrungen zu profitieren und Weiterbildungsbedarfe zu bündeln“<sup>33</sup>. Weiterbildungsverbände können eine wichtige Hilfestellung bei der Netzwerkarbeit leisten.

Bildungsträger gehen immer häufiger Kooperationen ein, um dem steigenden Wettbewerbsdruck strategisch begegnen zu können.<sup>34</sup> Neben thematisch neuen Angeboten und der Ansprache neuer Ziel- bzw. Adressatengruppen bilden Kooperationen mit anderen Organisationen eine weitere „Strategie bei sich verändernden Marktbedingungen“<sup>35</sup>. Der Aufbau eines gut funktionierenden Netzwerks und die Bündelung von Kompetenzen kann durch Weiterbildungsverbände vorteilhaft unterstützt werden.

Es zeigt sich: Die berufliche Weiterbildung stellt ein komplexer und heterogener Bildungsbereich dar. Neben der großen Bandbreite und Vielfalt an Bildungsanbietenden gibt es eine Vielzahl an (Bildungs-) Formaten mit unterschiedlichen Zielsetzungen sowie unterschiedliche Erwartungen von Betrieben und deren Beschäftigten (Interessenten/Teilnehmende). Ebenso sind für die Durchführung, Steuerung und Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahmen unterschiedliche Akteur/-innen zuständig, die je nach rechtlichem Kontext auf Bundes- oder Landesebene agieren. Des Weiteren gilt es zwischen dem betrieblichen und außerbetrieblichen Rahmen zu differenzieren. Darüber hinaus unterliegt berufliche Weiterbildung einer hohen dynamischen Entwicklung. Insbesondere durch die Digitalisierung und strukturelle Veränderungen der Arbeitswelt. Daraus resultieren wiederum Veränderungen hinsichtlich der Lerninhalte, -formen und damit Angebote.<sup>36</sup>

Durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Stakeholdern, Multiplikator/-innen sowie Unternehmen und deren Beschäftigten entsteht ein starkes Netzwerk mit großer Wirkkraft. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS)<sup>37</sup> bereits 2019 die Vereinbarung getroffen, dezentrale Weiterbildungsverbände und regionale Kooperationen voranzutreiben.<sup>38</sup>

---

<sup>33</sup> Köhne-Finster, S. & Seyda, S. (2024), S. 4, S. 19

<sup>34</sup> Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2023), S. 338

<sup>35</sup> Echarti, N. u. a. (2023), S. 45f.

<sup>36</sup> Vgl. Munchhausen, G. & Reichart, E. (2022): Digitalisierung in der beruflichen Weiterbildung sichtbar machen.

Herausforderungen für die Weiterbildungsberichterstattung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) BWP 4/2022 51, Bonn, S. 52-56

<sup>37</sup> „Insgesamt 17 Partner engagieren sich im Rahmen der Nationalen Weiterbildungsstrategie für die Fortentwicklung des Weiterbildungssystems und für eine starke Weiterbildungskultur. Federführend sind das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).“ Bundesinstitut für Berufsbildung (2024): Die Nationale Weiterbildungsstrategie – Kontinuität und Aufbruch für eine starke berufliche Weiterbildung. Online verfügbar unter: [www.bibb.de/de/101057.php](http://www.bibb.de/de/101057.php) (zuletzt abgerufen am: 27.11.2024).

<sup>38</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales & Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2019): Wissen teilen. Zukunft gestalten. Zusammen wachsen. Nationale Weiterbildungsstrategie, Berlin.

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: WEITERBILDUNGSTHEMEN DER BEFRAGTEN IM JAHR 2021.....	9
ABBILDUNG 2: GRÜNDE DER BEFRAGTEN UNTERNEHMER/-INNEN UND BESCHÄFTIGTEN FÜR DIE NICHTTEILNAHME AN WEITERBILDUNGEN IM JAHR 2021 .....	11
ABBILDUNG 3: KRITERIEN FÜR DIE AUSWAHL VON WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN .....	13
ABBILDUNG 4: INANSPRUCHNAHME VON FÖRDERMÖGLICHKEITEN FÜR WEITERBILDUNGSAKTIVITÄTEN .....	14
ABBILDUNG 5: WUNSCH NACH VERBESSERTEM ZUGANG ZU FÖRDERMÖGLICHKEITEN FÜR WEITERBILDUNGSAKTIVITÄTEN .....	14

## Literaturverzeichnis

**Berten, V.** (2023): Analysebericht – Weiterbildungsbedarf und -angebot in der Projektregion. Veröffentlichung im Rahmen des Projekts mehrWERT – Weiterbildungsverbund im ländlichen Raum. Institut für Betriebsführung im DHI e.V., Karlsruhe.

**Berten, V. & Cordes, A.** (2022): Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Handwerk. Ergebnisse einer empirischen Befragung von Unternehmerinnen und Unternehmern des Handwerks. Institut für Betriebsführung im DHI e.V., Karlsruhe.

**Bundesinstitut für Berufsbildung** (2024): Die Nationale Weiterbildungsstrategie – Kontinuität und Aufbruch für eine starke berufliche Weiterbildung. Online verfügbar unter: [www.bibb.de/de/101057.php](http://www.bibb.de/de/101057.php) (zuletzt abgerufen am: 27.11.2024).

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales & Bundesministerium für Bildung und Forschung** (Hrsg.) (2022): Nationale Weiterbildungsstrategie. Gemeinsam für ein Jahrzehnt der Weiterbildung – Aufbruch in die Weiterbildungsrepublik, Berlin.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales & Bundesministerium für Bildung und Forschung** (Hrsg.) (2019): Wissen teilen. Zukunft gestalten. Zusammen wachsen. Nationale Weiterbildungsstrategie, Berlin.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (Hrsg.): Das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“. Die Organisation von Weiterbildung im Unternehmen neu denken. Online verfügbar unter: [www.bmas.de/DE/Arbeit/Aus-und-Weiterbildung/Berufliche-Weiterbildung/Weiterbildungsverbände/weiterbildungsverbände-art.html](http://www.bmas.de/DE/Arbeit/Aus-und-Weiterbildung/Berufliche-Weiterbildung/Weiterbildungsverbände/weiterbildungsverbände-art.html) (zuletzt abgerufen am: 27.11.2024).

**Bundesinstitut für Berufsbildung** (Hrsg.) (2023): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn.

**Cordes, A. & Ruoff, V.** (2020): Arbeitgeberattraktivität & Handwerk: Instrumente, Strategien und Prozesse. Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk. Institut für Betriebsführung im DHI e.V., Karlsruhe und Münster.

**Echarti, N. u. a.** (2023): Weiterbildungsmarkt im Wandel. Ergebnisse der wbmonitor-Umfrage 2022. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.

**Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.) (2024):** IT-Trends. IW-Weiterbildungserhebung 2023: Investitionsvolumen auf Höchststand, Köln.

**Köhne-Finster, S. & Seyda, S. (2024):** Weiterbildungskultur in KMU. Studie 01/2024. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Köln.

**Munchhausen, G. & Reichart, E. (2022):** Digitalisierung in der beruflichen Weiterbildung sichtbar machen. Herausforderungen für die Weiterbildungsberichterstattung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) BWP 4/2022 51, Bonn.

**Statistisches Bundesamt (Destatis) (2024):** Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland. Online verfügbar unter: [de.statista.com/themen/4137/kleine-und-mittlere-unternehmen-kmu-in-deutschland/#topicOverview](https://de.statista.com/themen/4137/kleine-und-mittlere-unternehmen-kmu-in-deutschland/#topicOverview) (zuletzt abgerufen am: 27.11.2024).

**Statistisches Bundesamt (Destatis) (2024):** Kleine und mittlere Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Online verfügbar unter: [www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Glossar/kmu.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Glossar/kmu.html) (zuletzt abgerufen am: 27.11.2024).

**Statistisches Bundesamt (Destatis) (2024):** Kleine und mittlere Unternehmen. 55 % in kleinen und mittleren Unternehmen tätig. Online verfügbar unter: [www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-beschaeftigte.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-beschaeftigte.html) (zuletzt abgerufen am: 27.11.2024).