



// Zukunftsministerium
Was Menschen berührt.

Europäischer Sozialfonds

Evaluation der Förderaktion 4:
Qualifizierungen von Erwerbstätigen
1. Zwischenbericht
Bayern 2014-2020

Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa



Europäischer Sozialfonds

Evaluationsbericht der Förderaktion 4: Qualifizierungen von Erwerbstätigen
Bayern 2014-2020
Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa

Version: 1.1

Stand: 30.10.2017



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

Winzererstraße 9
80797 München

INSTITUT FÜR
SOZIALFORSCHUNG UND
GESELLSCHAFTSPOLITIK



Autor: Stefan Feldens

Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH
Weinsbergstraße 190
50825 Köln

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

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	6
2.	Methoden der Evaluierung.....	8
2.1	Dokumentenanalyse	8
2.2	Experteninterview.....	8
2.3	Fallstudien.....	8
2.4	Standardisierte Befragung der Teilnehmenden.....	8
3.	Förderprogrammlogik	10
4.	Entwicklung des Weiterbildungsgeschehens in Bayern.....	14
5.	Umsetzungsstand der Förderung	17
5.1	Inputs und Ressourcen: Bewilligte und ausgezahlte ESF-Fördermittel.....	17
5.2	Maßnahmen und Aktivitäten: Projektangebote der Zuwendungsempfänger	18
5.3	Output und Outcomes: Geförderte Teilnehmer/innen und Qualifizierungserfolg.....	22
6.	Ergebnisse der Erhebungen.....	25
6.1	Merkmale der befragten Teilnehmenden und beteiligten Unternehmen	25
6.2	Inhaltliche, motivationale und organisatorische Aspekte der Qualifizierungsangebote	31
6.3	Bewertung der Qualifizierungsangebote durch die Teilnehmenden.....	38
6.4	Wirksamkeit der Qualifizierungsangebote.....	41
6.4.1	Outcomes und Wirksamkeit auf individueller Ebene: Lerntransfer und Längerfristige Ergebnisindikatoren.....	41
6.4.2	Impact und Wirksamkeit auf organisatorischer Ebene: Beitrag der Qualifizierung für die Unternehmensentwicklung.....	44
7.	Fazit und Empfehlungen	48
	Quellenverzeichnis.....	52

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Darstellung der Programmlogik von Förderaktion 4.1 und 4.3	11
Abbildung 2:	Merkmale der befragten Teilnehmenden und Abgleich mit der Verteilung gemäß ESF-Monitoring-Daten.....	26
Abbildung 3:	Position der befragten Personen insgesamt, nach Geschlecht und Unternehmensgröße.....	27
Abbildung 4:	Verteilung der teilnehmerentsendenden Unternehmen auf Branchen und Bereiche	28
Abbildung 5:	Weiterbildungserfahrung der befragten Teilnehmenden in den letzten fünf Jahren nach Maßnahmentyp.....	29
Abbildung 6:	Qualifizierungsfelder der von den befragten Teilnehmenden besuchten Weiterbildungen.....	31
Abbildung 7:	Inhalte bei Weiterbildungen mit individuellen, arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungsfeldern	32
Abbildung 8:	Inhalte bei Weiterbildungen mit organisationsgestalterischen Qualifizierungsfeldern.....	33
Abbildung 9:	Individuelle und betriebliche Gründe für die Teilnahme an der Qualifizierung	35
Abbildung 10:	Kostenbeteiligung der Teilnehmenden an der Qualifizierung	36
Abbildung 11:	Rolle der Teilnehmendenzusammensetzung bei der Durchführung der Qualifizierung	37
Abbildung 12:	Bewertung der Qualifizierungsmaßnahmen durch die befragten Teilnehmenden	39
Abbildung 13:	Gesamtbewertung der Qualifizierung durch die befragten Teilnehmenden	40
Abbildung 14:	Nutzen der Qualifizierung und innerbetrieblicher Lerntransfer der vermittelten Weiterbildungsinhalte.....	41
Abbildung 15:	Nutzen der Qualifizierung aus Unternehmensperspektive.....	45

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Weiterbildungsverhalten von Unternehmen in Bayern und (West-)Deutschland, 2012-2015.....	14
Tabelle 2:	Gruppenspezifische Weiterbildungsquoten in Bayern und (West-)Deutschland insgesamt und nach Betriebsgröße	16
Tabelle 3:	Bewilligte und ausgezahlte Mittel in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 (in Euro).....	17
Tabelle 4:	Überblick der Qualifizierungsangebote in Förderaktion 4.1 entlang ausgewählter Kategorien.....	19
Tabelle 5:	Umsetzungsstand und Teilnehmendenstruktur in den Förderaktionen 4.1 und 4.3	23
Tabelle 6:	Längerfristiger Ergebnisindikatorwert für Teilnehmende der Förderaktionen 4.1 und 4.3	44

1. Einleitung

Sowohl für Arbeitnehmer/innen als auch für Arbeitgeber ist mit der aktiven Beteiligung an beruflicher Weiterbildung ein potenziell hoher Nutzen verbunden. Aus Sicht der Erwerbstätigen ist Weiterbildung wichtig, damit die Fähigkeiten und Fertigkeiten stetig aktualisiert werden können und die Beschäftigungsfähigkeit im Erwerbsverlauf aufrechterhalten werden kann. Ferner eröffnen sich Erwerbstätigen durch Weiterbildung berufliche Aufstiegsmöglichkeiten (z. B. in Form von anspruchsvolleren oder abwechslungsreicheren Tätigkeiten, mehr Verantwortung, größeren Gestaltungsmöglichkeiten, mehr Gehalt) und infolge der signalisierten Wertschätzung des Arbeitgebers eine höhere berufliche Zufriedenheit. Für Unternehmen stellt Weiterbildung ein wichtiges personalpolitisches Instrument dar, welches je nach Bedarf für die Qualifikationserhaltung und die -aufwertung der Beschäftigten eingesetzt werden kann und zentral für die Fachkräftesicherung ist. Einem Mismatch zwischen den benötigten und den von den Mitarbeitern/innen vorgehaltenen Qualifikationen kann hierdurch begegnet werden (McKinsey 2011: 28-31). Neben der Deckung ihres Qualifikations- und Fachkräftebedarfs können Betriebe durch Weiterbildung die Motivation sowie Loyalität ihrer Beschäftigten erhöhen. Über diese Mechanismen wird Weiterbildung eine positive Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung sowie Produktivität und Innovationsfähigkeit attestiert (Bellmann/Leber 2017: 82-84; Immerschitt/Stumpf 2014: 201). Weiter gefasst kann Weiterbildung damit auch als Instrument zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung fungieren.

Insbesondere im Kontext des demografischen Wandels sowie technologischer und arbeitsorganisatorischer Neuerungen hat die berufliche Weiterbildung einen starken Bedeutungszuwachs erfahren. Aufgrund der demografischen Verschiebungen und der mittel- bis langfristig vorausgesagten Schrumpfung der Anzahl von Personen im erwerbsfähigen Alter sind Unternehmen verstärkt darauf angewiesen, die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen erwerbsbiografisch zu erhalten und deren Potenziale zu erschließen (Bellmann et al. 2013: 312; Bellmann/Leber 2017: 79; Immerschitt/Stumpf 2014: 6-7). Aus dem Blickwinkel des Fachkräftemangels beschränken sich die Möglichkeiten der Potenzialentwicklung durch Weiterbildung nicht lediglich auf ältere Personen, sondern umfassen auch Erwerbstätige mit vergleichsweise niedrigwertigeren Bildungs- und Qualifikationsprofilen. Zudem erzeugt der technologische und arbeitsorganisatorische Wandel, der seit geraumer Zeit insbesondere unter den Schlagwörtern „Industrie 4.0“ und „Digitalisierung“ thematisiert wird und eine Transformation zur Informations- und Wissensgesellschaft impliziert, einen Anpassungsdruck auf Unternehmen und ihren Beschäftigten. Vor dem Hintergrund sich verändernder Qualifikations- und Fähigkeitsanforderungen am Arbeitsplatz sowie ganzer Berufsbilder sind lebenslanges Lernen und berufliche Weiterbildung prinzipiell für alle Beschäftigtengruppen, aber insbesondere für Geringqualifizierte, von zentraler Bedeutung (Arntz et al. 2016: 33-37; DIHK 2016; Eigenhüller et al. 2017: 33; Padur/Zinke 2015; Weber 2017).

Im Operationellen Programm 2014-2020 für den ESF in Bayern (kurz: OP) wird die Wichtigkeit der beruflichen Weiterbildung anerkannt und vor allem in den Zusammenhang mit betrieblichen Anpassungserfordernissen an die kurz beschriebenen Wandlungsprozesse gesetzt. So sollen die Weiterbildungsangebote, die im Rahmen der Förderaktion 4 („Qualifizierungen von Erwerbstätigen“) angeboten und aus ESF-Mitteln anteilig bis zu 50% mitfinanziert werden, „die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen“ sowie die Anpassung von Unternehmen und Beschäftigten „im Hinblick auf den wirtschaftlichen, technologischen Wandel“ absichern (StMAS 2014).¹ Die Förderaktion 4 gliedert sich in drei Unteraktionen: die Aktion 4.1 konstituiert sich aus heterogenen Qualifizierungen, die sowohl individuelle bzw. arbeitsplatzbezogene als auch organisationsgestalterische Inhalte vermitteln können. In Aktion 4.2 werden sozial innovative Projekte gefördert. Dieser Bereich ist nicht Gegenstand des Berichts, da er gesondert als Teil der „Sozialen Innovation“ evaluiert wird. In Aktion 4.3 werden ausschließlich handwerklich-technisch geprägte Qualifizierungsangebote der Handwerkskammern gefördert (z. B. Weiterbildungen zur SPS- oder CAD-Fachkraft). Der vorliegende Bericht dient der Evaluierung der Förderaktionen 4.1 und 4.3 und hat folgende Gliederung: Zunächst erfolgt in Kapitel 2 eine Erläuterung der zum Einsatz kommenden Evaluierungsmethoden. Kapitel 3 enthält eine Darlegung der Programmlogik von Förderaktion 4. An dieser Stelle werden die angenommenen Wirkungszusammenhänge der Förderung skizziert, die der Evaluation den analytischen Rahmen vorgeben. Zum Zwecke der Kontextualisierung wird in Kapitel 4 ein Blick auf die Entwicklung des Weiterbildungsgeschehens in Bayern geworfen. Kapitel 5 zeigt den Umsetzungsstand von Förderaktion 4 (Stand: 10.08.2017). Hierbei wird dargelegt, wie viele und welche Art von Teilnehmenden bisher von den ESF-geförderten Qualifizierungsangeboten profitieren konnten, wie viele ESF-Mittel bereits für die Angebote abgeflossen sind und wie es um die Realisierung des Ergebnisindikators steht. Ferner wird kurz skizziert, welche Arten der Qualifi-

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

zierung bisher von den Projektträgern angeboten worden sind. In Kapitel 6 werden die Ergebnisse der ISG-Erhebungen präsentiert. Zum einen wurden vier Fallstudien auf Basis explorativ-qualitativer Interviews durchgeführt. Zum anderen wurden die Teilnehmenden mittels einer standardisierten Online-Befragung zu Inhalten, Bedingungen, Nutzen und Wirksamkeit der von ihnen besuchten Qualifizierungsangebote befragt. Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation resümiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

2. Methoden der Evaluierung

Methodisch stützt sich der vorliegende Evaluationsbericht auf einem Mixed-Methods-Ansatz, der sich durch eine Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Methoden auszeichnet und die Verwendung unterschiedlicher Zugänge zur Analyse desselben Gegenstands ermöglicht. Ziel eines solchen Vorgehens ist es, den interessierenden Gegenstand möglichst umfassend zu untersuchen. Hierbei wurden vier verschiedene Instrumente für die Sammlung von Informationen und die Erhebung von Daten verwendet. Sie werden nachfolgend kurz erläutert.

2.1 Dokumentenanalyse

Anhand der Dokumentenanalyse kann bereits existierendes Material erschlossen werden und gemäß dem Erkenntnisinteresse systematisch ausgewertet und z. B. anhand von Kategorien dargestellt werden. Im Zuge der Evaluierung von Förderaktion 4 waren neben themenrelevanter wissenschaftlicher Literatur das OP (StMAS 2014), der Förderaufruf (StMAS 2017) sowie die Projektanträge der Weiterbildungsanbieter die relevantesten ESF-bezogenen Dokumente. Die hieraus gewonnenen Informationen sind in die Erstellung der Programmlogik, die in Kapitel 3 vorgestellt wird, eingeflossen. Die Ergebnisse der Projektantragsanalyse fließen in Kurzform in Kapitel 5 zum Umsetzungsstand mit ein.

2.2 Experteninterview

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

2.3 Fallstudien

Fallstudien sind der qualitativen Sozialforschung angelehnt und zielen darauf ab, einen umfassenden Blick auf vorab selektierte Fälle zu erhalten sowie deren Prozesse und Eigenarten nachzuvollziehen. Im Fallvergleich können Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet werden. Für die Evaluierung wurden vier Fallstudien anhand von vier verschiedenen Weiterbildungsangeboten bzw. -projekten durchgeführt. Alle Projekte liefen unter Förderaktion 4.1. Als Erhebungsmethode diente das leitfadengestützte Interview. Insgesamt wurden 12 Gespräche geführt. Neben der jeweiligen Projektleitung wurde überwiegend mit Teilnehmenden des jeweiligen Qualifizierungsangebots gesprochen. Es befanden sich auch ein/e Mitarbeiter/entsendende/r Unternehmensvertreter/in sowie ein/e Dozent/in unter den interviewten Personen. Durch die unterschiedlichen Gesprächspartner/innen eröffnete sich ein multiperspektivischer Zugang zu den vier Fällen. Die Leitfäden variierten zwar je nach Ansprechpartner/in geringfügig in ihren Inhalten, sie deckten jedoch allesamt einheitlich die wesentlichen Leitthemen ab. Losgelöst von der inhaltlichen Heterogenität der vier Fälle ist der Praxisnähe bzw. Anwendungsorientierung der Weiterbildungsangebote sowie dem Lerntransfer und der Umsetzung der vermittelten Inhalte in der betrieblichen Praxis ein großer Stellenwert in den Gesprächen zuteil gekommen. Hatten die Weiterbildungsangebote überdies Züge einer Anpassungsqualifizierung, was bei drei der vier Fälle zutreffend gewesen ist, dann wurde die innerbetriebliche Anregung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen thematisiert. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, anschließend protokolliert und zwecks Auswertung systematisch kategorisiert (zum ISG-Fallstudienkonzept: Apel 2009).

2.4 Standardisierte Befragung der Teilnehmenden

Zwischen Juli und August 2017 wurde bei den Teilnehmenden eine standardisierte Online-Befragung durchgeführt. Die aus der Dokumentenanalyse und den bis dahin aus den Interviews gewonnenen Informationen gaben hilfreiche Anhaltspunkte für die Konzipierung des Fragebogens. Da recht viele Angebote in der Förderaktion 4 (auch) auf die Vermittlung von organisationsgestalterischen Inhalten abzielten, berücksichtigte die Befragung sowohl die Sichtweise der Teilnehmenden als Arbeitnehmer/innen als auch die Sichtweise der sie entsendenden Arbeitgeber, d. h. der Unternehmen oder Einrichtungen. Hierdurch eröffnete sich die Möglichkeit, die Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahmen

sowohl für die Beschäftigten – im Sinne der Anwendung und Nutzen der erlernten Fähigkeiten im beruflichen Alltag – als auch für die Arbeitgeber – im Sinne von wichtigen Dimensionen der Unternehmensentwicklung und Umsetzung von (Veränderungs-)Maßnahmen – zu untersuchen. Aussagen über die Wirksamkeit lassen sich dabei in der Regel erst mit einem gewissen zeitlichen Abstand treffen. Daher wurden nur Teilnehmende befragt, welche die Qualifizierung zum Befragungszeitpunkt bereits seit mindestens sechs Monaten beendet hatten. Neben der Wirksamkeit zielte die Befragung auf die Erfassung der Teilnahmemotivation, der Qualifizierungsinhalte und der Bewertung der Organisations- und Durchführungsweise der Qualifizierungsmaßnahmen ab. Insgesamt haben 759 Personen die Einladung zur Teilnahme an der Online-Befragung erhalten. Letztlich in der Auswertung berücksichtigt wurden alle Fälle, die mindestens zwei Drittel der Fragen beantwortet haben. 312 Personen haben den Fragebogen vollständig und 13 Personen zu mindestens zwei Dritteln ausgefüllt. Damit stützt sich der Evaluationsbericht auf insgesamt 325 Fälle. Die Rücklaufquote beläuft sich auf 42,8%.

3. Förderprogrammlogik

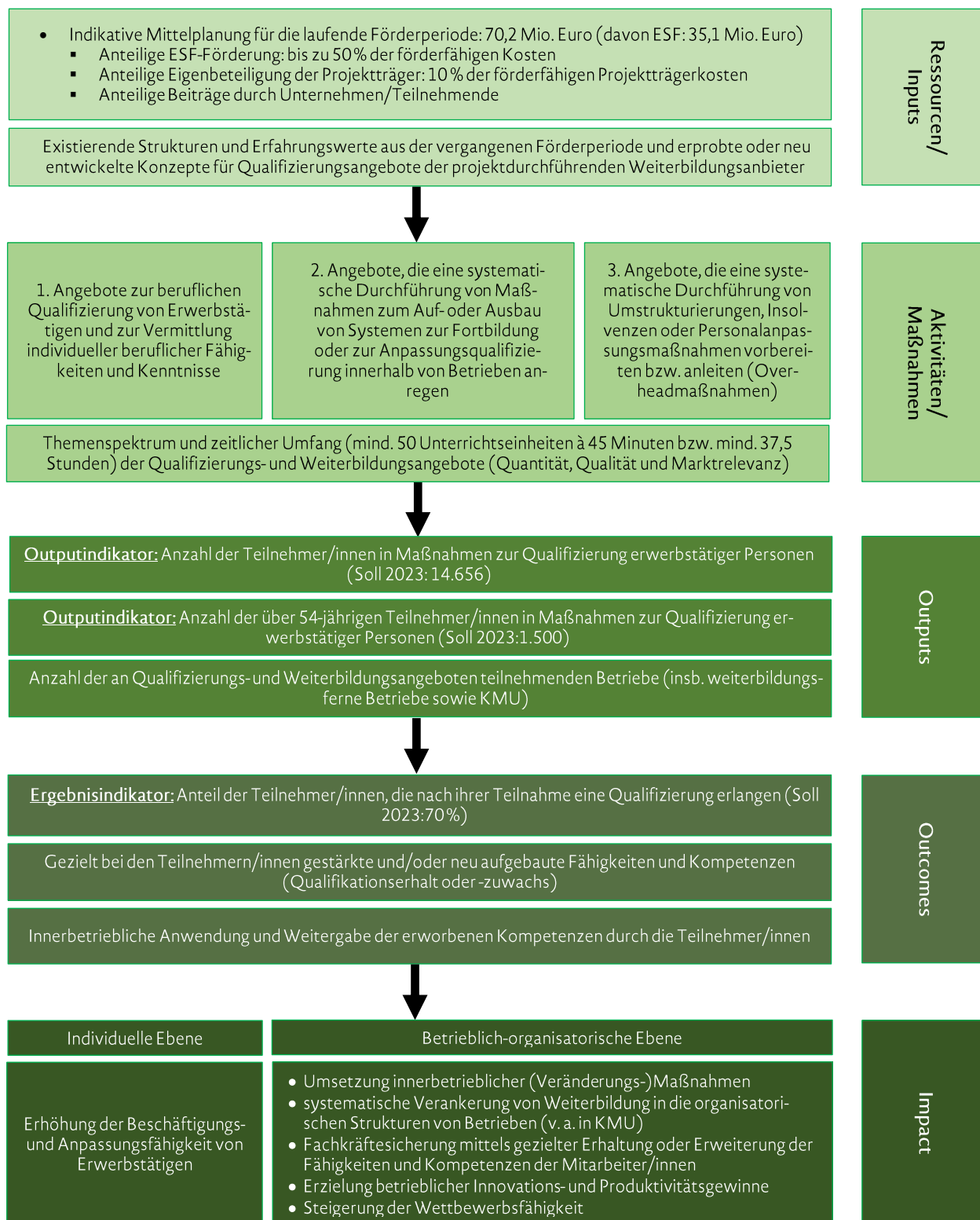
Mithilfe der Informationen des OP (StMAS 2014) und der Förderrichtlinien (StMAS 2017) sowie dem Experteninterview ist ein theoretisches Modell konzipiert worden, das die Programmlogik der Förderaktion 4 wiedergibt. Dessen Annahmen und Argumente über die von der Förderung ausgehenden Wirkungsmechanismen werden nachfolgend beschrieben. Die wesentlichen Kategorien für die Abbildung der Programmlogik sind die für die Förderung bereitgestellten „Ressourcen/Inputs“, die im Zentrum der Durchführung stehenden „Aktivitäten/Maßnahmen“, die dadurch unmittelbar induzierten „Outputs“, die bei der adressierten Fördergruppe identifizierbaren „Ergebnisse/Outcomes“ und die über die Zielgruppe hinausgehenden strukturellen Veränderungen („Impact“), die die Förderung anregen kann (Abbildung 1).

Auf der Ressourcenebene ist in erster Linie die für die laufende Förderperiode geplante ESF-Fördersumme zu nennen, welche sich gemäß der indikativen Mittelplanung für die Förderaktion 4 – inklusive des hier nicht evaluierten Bereichs 4.2 – auf rund 35,1 Mio. Euro beläuft. Die ESF-Förderung wird dabei als 50 %-ige Anteilsfinanzierung zu den förderfähigen Kosten gewährt. Die Anbieter der Qualifizierungsmaßnahmen beteiligen sich grundsätzlich mit einem Eigenanteil in Höhe von 10 % an den förderfähigen Kosten. In Abhängigkeit der Durchführungsweise ist von den Teilnehmenden (als Privatpersonen, von deren Arbeitgeber oder kombinatorisch) ein anteiliger Beitrag zu den Projektträgerkosten in Höhe von mindestens 20 % (z. B. wenn mehr als die Hälfte der Qualifizierung über Honorarleistungen abgedeckt wird) oder 10 % (z. B. wenn die Qualifizierung eine individuelle Beratung vorsieht) zu leisten. Neben den finanziellen Inputs sind die an der Förderung beteiligten Zuwendungsempfänger als weitere wichtige Ressource für die Umsetzung des Programms zu sehen. So sind die Weiterbildungsanbieter verantwortlich für die Quantität, Qualität und thematische Vielfalt der angebotenen Qualifizierungen und Kurse sowie deren reibungslose und professionelle Organisation und Durchführung. Ferner spielen sie eine wichtige Rolle bei der Adressierung und Gewinnung von Teilnehmenden bzw. Unternehmen, wofür Außendarstellung, Reputation, Vernetzung und Erfahrungsreichtum wichtige Faktoren sein dürfen. Die Akquise von weiterbildungsfernen Unternehmen und Teilnehmenden dürfte dabei voraussetzungsvoller sein als bei ohnehin weiterbildungsaktiven Betrieben und Beschäftigten.

Die mit den Inputs realisierten Aktivitäten bzw. Maßnahmen bestehen im Rahmen der Förderaktion 4 aus den Qualifizierungsangeboten bzw. -projekten. Gemäß den Förderhinweisen können die Qualifizierungsangebote dreierlei Ausrichtung bzw. Zielsetzung haben: Zum einen können die Angebote darauf abzielen, die berufliche Qualifizierung von Erwerbstätigen (Arbeitnehmer/innen und Selbständige) zu festigen oder zu erweitern, indem der Fokus primär auf die Vermittlung von individuellen beruflichen Fähigkeiten und Kenntnissen gelegt wird. Das Angebot der Handwerkskammern im Bereich 4.3 (z. B. Weiterbildung zur SPS- oder CAD-Fachkraft) entspricht im Wesentlichen dieser Ausrichtung. Zum anderen sollen Angebote initiiert werden, die eine systematische Durchführung von Maßnahmen zum Auf- oder Ausbau von Systemen zur Fortbildung oder zur Anpassungsqualifizierung innerhalb von Betrieben (z. B. mit Bezug zu konkreten Themen wie „Digitalisierung“, „Innovation“ oder „Personalführung“) anregen und anleiten sollen. Viele der entsprechenden Projektangebote verfolgen dabei das Ziel, den Teilnehmenden sowohl individuelle als auch organisationsgestalterische Inhalte zu vermitteln. Hinter derartigen Angeboten können sich wie einleitend bereits angedeutet worden ist vielfältige Themen verbergen, die gemäß dem Förderauftrag z. B. von „Arbeits-, Produktions-, Fertigungs- und Vertriebstechniken“ über „Personalführung“, „Strategien für das Lebenslange Lernen im Betrieb“, „Managementsysteme“ bis zu „Industrieprozesse 4.0“ und „Innovation im Betrieb“ reichen können (StMAS 2017). Drittens werden auch Qualifizierungsangebote gefördert, die die Vorbereitung bzw. Anleitung einer systematischen Durchführung von Umstrukturierungen, Insolvenzen oder Personalanpassungsmaßnahmen (Overheadmaßnahmen) zum Ziel haben – im Zuge der Evaluierung stellte sich allerdings heraus, dass bisher kein Projekt diesem Schwerpunkt zugeordnet werden kann. Quer zu den drei Ausrichtungsmöglichkeiten steht das mit dem Gesamtangebot abgedeckte Themenspektrum, welches es im Rahmen der Evaluierung zu überschauen gilt (vgl. hierzu auch Kapitel 5). Bei den Angeboten handelt es sich um eher umfangreiche Qualifizierungen, die laut den Förderrichtlinien mindestens 50 Unterrichtseinheiten (à 45 Min.) Curriculum umfassen müssen. Die in der Weiterbildung verbrachte Zeit ist ein relevanter Faktor, da der Qualifikationseffekt positiv mit der Zeitintensität zusammenhängen dürfte (Leifels 2017). Damit ein Angebot ESF-finanziert werden kann, muss die Mindestteilnehmerzahl in Höhe von neun erwerbstätigen (inklusive selbständigen) Personen erfüllt sein. Hierdurch ist gewährleistet, dass ein Angebot auf eine gewisse Nachfrage bei Unternehmen bzw. Beschäftigten stößt und auf deren Bedürfnisse reagiert. Zugleich ist zu erwarten, dass die Mindest-

teilnehmerzahl niedrig genug angesetzt ist, um Qualifizierungen mit innovativeren bzw. kaum erprobten Charakter anbieten zu können.

Abbildung 1: Darstellung der Programmlogik von Förderaktion 4.1 und 4.3



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

Quellen: StMAS (2014): Operationelles Programm „Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa“ des Landes Bayern für die Förderperiode 2014 bis 2020; StMAS (2017): „Förderhinweise, Qualifizierungen von Erwerbstätigen“; ISG-Experteninterview.

Auf der Output-Ebene werden die unmittelbar erfassbaren Resultate der Förderung betrachtet. Sie werden primär anhand der Förderzielgruppe abgebildet, wobei in Förderaktion 4 vor allem interessiert, wie viele Personen (und wel-

che Art von erwerbstätigen Personen) bisher als Teilnehmende für die Qualifizierungsmaßnahmen gewonnen werden konnten. Die hierfür wesentliche Zielvorgabe gibt der sog. Outputindikator vor, nach welchem sich die Anzahl der erwerbstätigen Personen in Maßnahmen zur Qualifizierung für die gesamte Förderaktion 4 bis zum Jahr 2023 auf 14.656 belaufen soll. Gemessen an den indikativen Mitteln sind somit je Teilnehmendem ESF-Mittel in Höhe von etwa 2.100 Euro eingeplant. Ferner wurde für die Gruppe der über 54-jährigen Erwerbstätigen das Teilziel formuliert, dass obgleich der durch „WeGeBAU“² gegebenen Förderkonkurrenz bis 2023 mindestens 1.500 ältere erwerbstätige Personen an den ESF-geförderten Maßnahmen zur Qualifizierung partizipieren sollen. Dies sind 10,2 % aller zu erreichenden Teilnehmenden. Zu berücksichtigen ist bei der Einordnung der Zielwerte, dass sie sich auf alle drei Bereiche der Förderaktion 4 beziehen und somit den in diesem Evaluationsbericht inhaltlich nicht berücksichtigten Bereich 4.2 mit einschließen. Die Anzahl der tatsächlich erreichten Personen sowie die Zusammensetzung des Teilnehmenden-Pools wird dabei möglicherweise von sozioökonomischen Faktoren und strukturellen Kontextbedingungen beeinflusst, da die Weiterbildungsbeteiligung gemäß Forschungsergebnissen relativ stark von Merkmalen der Erwerbstätigen und Unternehmen abhängig ist (INIFES 2016; Leifels 2017; Neubäumer 2008; vgl. hierzu auch ausführlicher Kapitel 4). Bezüglich der Erwerbstätigen- und Unternehmensgruppen, die an den ESF-geförderten Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen, lässt sich aufgrund der Förderausrichtung Folgendes vermuten: Zwar sollen Geringqualifizierte und Ältere als „weiterbildungsferne Personengruppen“ laut OP „besonders berücksichtigt“ werden, jedoch können grundsätzlich alle Erwerbstätigen (inklusive Selbstständige bzw. Geschäftsführer/innen und Führungskräfte) – d. h. unabhängig ihrer Position, Qualifikation und ihres Alters – an ESF-geförderten Qualifizierungsangeboten teilnehmen. Wegen des Einbezugs von Angeboten mit organisationsgestalterischen Themen, die z. B. eine aktive Gestaltung des demografischen, technologischen oder organisatorischen Wandels in Unternehmen anregen sollen, ist zu erwarten, dass sich der Teilnehmenden-Pool durch einen recht hohen Anteil an Erwerbstätigen mit Leitungs-, Führungs- und Personalverantwortung auszeichnet. Auch aufgrund des speziell auf Geringqualifizierte und ältere Personen ausgerichteten Förderprogramms „WeGeBAU“ der Bundesagentur für Arbeit ist zu erwarten, dass die Angebote eher von höherqualifizierten (und jüngeren) Erwerbstätigen nachgefragt werden. Aufgrund der gegebenen Förderkonkurrenz ist die Förderaktion 4 für diese Zielgruppen eher als ergänzendes Angebot zu verstehen. Obgleich eine starke Beteiligung von kleinen und mittleren Unternehmen (kurz: KMU) gerade vor dem Hintergrund ihrer im Vergleich zu größeren Unternehmen geringeren Weiterbildungsaktivität wünschenswert ist, ist die Förderung prinzipiell für alle Unternehmen – d. h. unabhängig ihrer Beschäftigtenzahl, Umsatzhöhe und Bilanzgröße³ – offen. Allerdings sollten vor dem Hintergrund der Absenkung der Weiterbildungskosten Mitnahmeeffekte von ohnehin weiterbildungsaktiven Unternehmen begrenzt werden und vor allem wenig weiterbildungsaktive Unternehmen zur Teilnahme an ESF-geförderten Qualifizierungsmaßnahmen gewonnen werden. Die Öffnung der Förderung gegenüber größeren Unternehmen erfolgte bereits im Laufe der vergangenen Förderperiode. Obgleich der Öffnung hatte es sich bei annähernd neun von zehn involvierten Unternehmen um KMU gehandelt (ISC 2014). Zu überprüfen ist daher, ob auch in der laufenden Förderperiode an dem hohen Anteil an KMU angeknüpft werden kann. Im Falle konkurrierender Projektanträge sollen Angebote, die sich explizit auf KMU oder ältere Erwerbstätige (ab 50 Jahren) fokussieren, Vorrang vor vergleichbaren, aber nicht zielgruppenspezifisch zugeschnittenen Projekten erhalten.

Auf der Ebene der Outcomes sind die unmittelbar mit den Teilnehmenden in Zusammenhang stehenden Ziele der Förderung zu betrachten. Ziel ist es, dass die Teilnehmenden erfolgreich an einer ESF-geförderten Qualifizierung teilnehmen und in ihren Fähigkeiten und Kompetenzen gefestigt bzw. gestärkt werden. Mit der Verleihung von anerkannten Zertifikaten (z. B. IHK) oder aussagekräftigen Bescheinigungen ist bei erfolgreicher Teilnahme an der Weiterbildung eine positive Signalwirkung auf dem Arbeitsmarkt verbunden, die den Teilnehmenden zu einer besseren Position auf dem Arbeitsmarkt verhelfen kann. Die Outcome-Ebene wird durch den sog. Ergebnisindikator quantifiziert. Auf Basis der Resultate der vergangenen Förderperiode 2007-2013, bei der 58 % der Weiterbildungsteilnehmer/innen eine Qualifizierung erlangen konnten, wurde im OP für die laufende Förderperiode 2014-2010 ein Zielwert in Höhe von 70 % (Ergebnisindikator) festgelegt. Absolut sollen 14.656 Teilnehmer/innen an ESF-geförderten Qualifizierungsangeboten partizipieren (Outputindikator). Für die Zielerreichung des Ergebnisindikatorwerts müssten demnach 10.259 Personen qualifiziert werden. Zu beachten ist auch bei dieser Rechnung, dass sie sich auf die gesamte Förderaktion 4 bezieht und somit den Bereich 4.2 miteinschließt. Die Erfolgswirkung von Weiterbildungsmaßnahmen drückt sich neben dem unmittelbaren Qualifizierungseffekt auch darin aus, dass die vermittelten Fähigkeiten und Kompetenzen im Unternehmen angewendet und ggf. an nicht involvierte Mitarbeiter/innen weitergegeben werden. Positive Effekte sind hierbei vor allem dann zu erwarten, wenn der Lerntransfer personalpolitisch, kulturell und organisatorisch von den Unternehmen derart unterstützt wird, dass das neu erworbene Wissen in eine systematische Anwendung in der be-

² „WeGeBAU“ steht für „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen“.

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

trieblichen Praxis mündet (Kauffeld et al. 2012; Wotschak/Solga 2013). Im Rahmen der Evaluierung wird dieser Aspekt berücksichtigt und untersucht.

Auf der Impact-Ebene wird der langfristige Beitrag des Förderprogramms zu strukturellen Zielen betrachtet. Grundsätzlich ist jedes ESF-finanzierte Förderprogramm mit den Europa-2020-Zielen verzahnt, wobei die prioritäre Zielsetzung der Förderung mit der beschäftigungspolitischen Vorgabe der Europa-2020-Strategie in Einklang steht. Sie sieht bis 2020 eine Erwerbstätigenquote (Erwerbstätige einschließlich Selbständige) in Höhe von 70 % (EU) bzw. 75 % (Deutschland) vor. Die zeitgemäße und bedarfsgerechte Ausstattung von Erwerbstätigen mit arbeitsmarktrelevanten Fähigkeiten und Kompetenzen durch berufliche Qualifizierungsmaßnahmen steigert die Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit und leistet somit einen wichtigen Beitrag zu dieser Zielsetzung. Hat das in den Qualifizierungen vermittelte Wissen allgemein verwertbaren Charakter, dann können die Teilnehmenden darüber hinaus ihre Attraktivität und Mobilität auf dem Arbeitsmarkt erhöhen. Ob sich dieser Wirkungsaspekt einstellt, ist von der Art des vermittelten Wissens und dem Verhalten der Unternehmen abhängig. Allgemein lässt sich vermuten, dass Unternehmen bei einer Beteiligung an Weiterbildung eine Auszahlung ihrer Investitionen (z. B. in Form von höherer Produktivität) erwarten. Diese Auszahlung kann aus Unternehmenssicht bei der Vermittlung von allgemein verwertbarem Wissen niedriger ausfallen als bei der Vermittlung von betriebspezifischem Wissen, da die mittel- bis langfristig zu erwartenden Produktivitätseffekte bei der zuerst genannten Wissensart schwerer einzuschätzen sind. Die Auszahlung kann überdies sogar in den negativen Bereich fallen, wenn weitergebildete Mitarbeiter/innen im Anschluss an die Qualifizierung das Unternehmen verlassen und den Arbeitgeber wechseln. Dieses Risiko ist beim Erwerb von allgemeinem Humankapital deutlich stärker ausgeprägt als beim Erwerb von betriebspezifischem Humankapital, welches per Definition nur eingeschränkt in anderen Betrieben produktivitätswirksam verwertet werden kann (Bellmann/Leber 2017: 82; Wotschak/Solga 2013: 7-8). Zwischen beiden Perspektiven muss jedoch nicht notwendigerweise ein Konflikt bestehen: Alle Beteiligten erfahren einen Mehrwert aus Weiterbildung, wenn sich allgemein verwertbares Wissen im betriebs-spezifischen Umfeld und beruflichen Alltag zielführend anwenden lässt. Dies gelingt dann am besten, wenn sich die Qualifizierungsangebote durch ein gesundes Mittelmaß aus der allgemeinen Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen und dem hinreichenden Eingehen auf betriebs- oder branchenspezifische Besonderheiten auszeichnen und wenn in den Betrieben die notwendigen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Lerntransfer gegeben sind (Kauffeld et al. 2012; Wotschak/Solga 2013). In diesem Fall kann erwartet werden, dass die Förderung einen Beitrag zur Fachkräftesicherung sowie zur Erzielung betrieblicher Innovations- und Produktivitätsgewinne leisten kann – Aspekte, die die Unternehmen letztlich anpassungs- und wettbewerbsfähiger machen. Vor dem Hintergrund der Bedeutung von Anpassungsqualifizierungen in Förderaktion 4 sind die messbaren Impact-Aspekte primär in der Wirkung der Qualifizierung auf die Unternehmensentwicklung und die Umsetzung von organisatorischen (Veränderungs-) Maßnahmen zu sehen. Beide Dimensionen werden im Bericht berücksichtigt.

4. Entwicklung des Weiter- bildungsgeschehens in Bayern

Für die Darstellung der jüngsten Entwicklung des betrieblichen Weiterbildungsgeschehens in Deutschland und Bayern wird vor allem auf Ergebnisse des IAB-Betriebspanels zurückgegriffen, die jährlich Eingang in die Berichte vom INIFES zu „Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern“ (2016) finden. Im Rahmen der Darstellung wird an geeigneten Stellen auf relevante Forschungsergebnisse zurückgegriffen, um die Entwicklungen erklären und einordnen zu können.

Aus dem aktuellsten zum Stand der Berichtslegung verfügbaren Bericht geht hervor, dass der Anteil der Betriebe, die mindestens für einen Teil ihrer Mitarbeiter/innen mittels einer partiellen Freistellung oder Kostenübernahme Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung unterstützt haben, (im ersten Halbjahr) 2015 49 % betrug (Tabelle 1). Damit hat sich annähernd jeder zweite in Bayern ansässige Betrieb im Jahr 2015 an Weiterbildung beteiligt. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil um drei Prozentpunkte gesunken. Verglichen mit 2012 gab es dagegen keine Veränderung. In 2015 lag die Quote in Bayern drei Prozentpunkte unterhalb der Quote Westdeutschlands (Quote: 52 %) und vier Prozentpunkte unterhalb des für Gesamtdeutschland gemessenen Anteils weiterbildungsaktiver Betriebe (Quote: 53 %).

Tabelle 1: Weiterbildungsverhalten von Unternehmen in Bayern und (West-)Deutschland, 2012-2015

	2012	2013	2014	2015	Veränderung 2015/2012
Anteil weiterbildungsaktiver Betriebe in Bayern	49%	50%	52%	49%	+/-0 PP
Anteil weiterbildungsaktiver Betriebe in Westdeutschland	53%	52%	53%	52%	+1 PP
Anteil weiterbildungsaktiver Betriebe in Deutschland	53%	52%	54%	53%	+/-0 PP
Anteil geförderte WB-Teilnehmer/innen in Bayern	30%	32%	35%	33%	+3 PP
Anteil geförderte WB-Teilnehmer/innen in Westdeutschland	32%	31%	34%	34%	+2 PP
Anteil Betriebe mit WB-Maßnahmen in Deutschland	32%	32%	34%	35%	+3 PP

Quelle: INIFES (Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie) 2016: Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern 2015 – Teil II, Repräsentative Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2015. PP = Prozentpunkte.

Das Weiterbildungsengagement der Betriebe hängt stark von der Größe ab. Demnach gilt, dass das Weiterbildungsengagement mit der Größe des Betriebs, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter/innen, zunimmt. Kleinere Betriebe investieren folglich deutlich weniger in Weiterbildung als große Betriebe. Eine Differenzierung der Quoten weiterbildungsaktiver Betriebe nach der Größe ergibt folgendes Bild:

- Betriebe mit 1 bis 4 Beschäftigten: 34 % (2012: 34 %)
- Betriebe mit 5 bis 19 Beschäftigten: 53 % (2012: 53 %)
- Betriebe mit 20 bis 99 Beschäftigten: 76 % (2012: 79 %)
- Betriebe mit 100 bis 499 Beschäftigten: 91 % (2012: 96 %)
- Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten: 98 % (2012: 98 %).

Während in 2015 nur rund jeder dritte Betrieb mit einer Größe von bis zu vier Mitarbeitern/innen weiterbildungsaktiv gewesen ist, waren unter den Betrieben mit einer Beschäftigtenzahl von 500 oder mehr fast alle weiterbildungsaktiv. Die Ergebnisse sollten jedoch nicht dazu leiten, kleinere Betriebe generell als „weiterbildungsabstinent“ zu bezeichnen. Wird der Untersuchungszeitraum in Form einer Längsschnittperspektive ausgedehnt, dann zeigt sich, dass viele kleinere Betriebe zwar nicht wie viele Großbetriebe jährlich bzw. regelmäßig, aber doch ab und an (z. B. jedes zweite oder dritte Jahr) Weiterbildungsmaßnahmen anbieten bzw. unterstützen. Die in Abhängigkeit der Betriebsgröße unterschiedlich ausfallende Weiterbildungsbeteiligung kann dabei in erster Linie mit unterschiedlichen Ressourcenausstattungen erklärt werden, was z. B. dazu führt, dass Weiterbildung in kleineren Betrieben im Unterschied zu Großbetrieben deutlich seltener fester Bestandteil eines systematischen Personalmanagements ist und spürbar häufiger durch

kurzfristige Bedarfe getrieben wird. Ferner fällt kleineren Betrieben die Freistellung von Mitarbeitern/innen für Weiterbildung aufgrund fehlender personeller und organisatorischer Ressourcen ungleich schwerer als größeren Betrieben. Hinsichtlich externer Weiterbildungsangebote zeigen sich kleinere Betriebe oftmals nicht oder nicht hinreichend informiert. Die geringeren Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung stehen häufig in direktem Zusammenhang mit einer fehlenden Personalabteilung (Bellmann/Leber 2017: 85-88; Immerschitt/Stumpf 2014: 27-28). Somit scheint das Vorhandensein personalpolitischer Instrumente und Konzepte ein sehr relevanter Faktor für die betriebliche Weiterbildungsbeteiligung zu sein.

Hinsichtlich der Art der angebotenen bzw. unterstützten Weiterbildungsmaßnahmen zeigt sich, dass die überwiegende Mehrheit der weiterbildungsaktiven Betriebe in 2015 auf externe Kurse, Lehrgänge und Seminare (87 %) zurückgegriffen hat, mit etwas größerem Abstand gefolgt von Vorträgen, Fachtagungen und Messen (53 %) sowie internen Kursen, Lehrgängen und Seminaren (50 %). 48 % der Betriebe haben Weiterbildungen am Arbeitsplatz durch Unterweisung oder Einarbeitung (48 %) ermöglicht. Selbstgesteuertes Lernen mithilfe von Medien (19 %), Qualitäts- und Lernzirkel (10 %), sonstige Weiterbildungsmaßnahmen (8 %) und Arbeitsplatzwechsel bzw. Job-Rotation (5 %) spielten im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahmen hingegen eine vergleichsweise geringere Rolle. Bezüglich der Reihenfolge und den Anteilsabständen haben sich in den letzten Jahren keine nennenswerten Verschiebungen ergeben.

Bei den weiterbildungsaktiven Betrieben lässt sich bezüglich der zeitlichen Freistellung der Mitarbeiter/innen für das Jahr 2015 Folgendes konstatieren: In 70 % aller weiterbildungsaktiven Betriebe fanden die Weiterbildungsmaßnahmen während der Arbeitszeit statt. Bei 24 % der Betriebe nahmen die Mitarbeiter/innen an Weiterbildungsmaßnahmen teil, die teilweise während und teilweise außerhalb der regulären Arbeitszeit stattgefunden haben. Nur in 4 % der Betriebe fanden die Weiterbildungen vollständig außerhalb der Arbeitszeit statt. 2 % der Betriebe gaben an, dass sie die zeitliche Organisation von Fall zu Fall unterschiedlich regeln. Mit Blick auf die finanzielle Beteiligung zeigt sich bei den weiterbildungsaktiven Betrieben, dass sie oftmals die direkten Weiterbildungskosten (z. B. für Reisen, Kursgebühren, Lernmaterialien) finanziell übernehmen. So war in knapp drei Vierteln der Betriebe keine Kostenbeteiligung der Beschäftigten notwendig (Anteil: 73 %). In 16 % der Betriebe haben die Beschäftigten hingegen in vollem Umfang die Kosten ihrer Weiterbildung getragen. Eine Kostenaufteilung zwischen den Betrieben und Beschäftigten gab es in 8 % der Fälle. 3 % der Betriebe haben die finanzielle Kostenbeteiligung fallweise geregelt.

Neben dem Anteil der weiterbildenden Betriebe weist der INIFES-Bericht auch die Weiterbildungsquote aus. Sie setzt die Summe weitergebildeter Mitarbeiter/innen in das Verhältnis zur Anzahl aller Mitarbeiter/innen und spiegelt den Anteil der in Weiterbildung einbezogenen Mitarbeiter/innen aller befragten Betriebe – unabhängig davon, ob diese Weiterbildung anbieten oder nicht – wider. Der Anteil der an Weiterbildung partizipierenden Beschäftigten belief sich in Bayern in 2015 auf 33 %. Somit hat im Durchschnitt jede/r dritte Mitarbeiter/in eines Betriebs von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen profitiert. Der Anteil hat sich gegenüber 2014 um zwei Prozentpunkte reduziert, im Vergleich zu 2012 ist er hingegen um drei Prozentpunkte gestiegen. Die Weiterbildungsquote lag in 2015 leicht unterhalb derjenigen West- (Quote: 34 %) und Gesamtdeutschlands (Quote: 35 %). Blickt man auf die geschlechts-, qualifikations- und altersspezifischen Weiterbildungsquoten, so kann festgestellt werden, dass der Zugang zur betrieblichen Weiterbildung sozial ungleich verteilt ist. Dies gilt dabei weniger für das Geschlecht als vielmehr für das Alter und Qualifikationsniveau der Mitarbeiter/innen (Tabelle 2).

In Bayern lag die Weiterbildungsquote in 2015 bei Frauen bei 33 %, bei Männern belief sie sich auf 32 %. Auch in 2012 fiel die Weiterbildungsquote bei Frauen (30 %) nicht geringer aus als bei Männern (30 %) (INIFES 2013: 61). Der Abstand zwischen den Geschlechtern fiel in Bayern in 2015 niedriger aus als im gesamten Bundesgebiet (Frauen: 37 %; Männer: 33 %). Deutlich stärker auseinander fallen die Weiterbildungsquoten bei Angehörigen verschiedener Qualifikationsgruppen. Gemäß dem Matthäus-Prinzip der Weiterbildung („Denn wer da hat, dem wird gegeben“) partizipierten Beschäftigte mit Hochschulabschluss (Quote: 53 %) deutlich stärker an Weiterbildung als Beschäftigte mit Berufsabschluss (Quote: 39 %) sowie Beschäftigte, die einfache Tätigkeiten ausübten (Quote: 18 %). Zwar haben sich die Quoten seit 2012 bei allen Gruppen erhöht, allerdings hat sich die Schere nicht geschlossen (INIFES 2014: 72-74). So hat sich die Quote bei den Beschäftigten mit Hochschulabschluss im betrachteten Zeitraum vergleichsweise am stärksten erhöht (+8 PP). Zudem fiel deren Weiterbildungsquote in Bayern in 2015 vier Prozentpunkte höher aus als im Bundesgebiet (Quote: 49 %). Rekuriert man auf die Betriebsgröße, dann zeigt sich, dass das Matthäus-Prinzip der Weiterbildung in kleineren Betrieben deutlich schwerer wiegt als in größeren Betrieben. Anders formuliert: Mit der Betriebsgröße reduziert sich die Schere der Quotenwerte zwischen unterschiedlich qualifizierten Gruppen. Zur Jahresmitte 2015 waren in den bayerischen Betrieben nach Angaben des IAB-Betriebspanels 30 % der Beschäftigten mindestens 50 Jahre alt. Der Anteil hat sich aufgrund des demografischen Wandels über die Jahre hinweg kontinuierlich erhöht (INIFES 2016: 67). Korrespondierend zum Bedeutungszuwachs älterer Beschäftigter hat sich deren Weiterbildungsquote in den vergangenen Jahren leicht erhöht. Zuletzt wurde die altersspezifische Quote im Bericht für das Jahr

2011 ausgewiesen. Sie lag bei 21 % (INIFES 2012: 64-65). In 2015 bezifferte sie sich auf 25 %. Folglich ist sie um vier Prozentpunkte gestiegen. Nichtsdestotrotz fiel die Weiterbildungsquote der Älteren in 2015 nach wie vor deutlich niedriger aus als diejenige für alle – und somit insbesondere für jüngere – Beschäftigte. Der Abstand betrug 8 Prozentpunkte. Die Betriebsgröße hat zudem offensichtlich einen moderaten Einfluss auf die Weiterbildungsquote Älterer: Sie steigt in kleinen Schritten mit der Betriebsgröße an.

Tabelle 2: Gruppenspezifische Weiterbildungsquoten in Bayern und (West-)Deutschland insgesamt und nach Betriebsgröße

Angaben beziehen sich auf das Jahr 2015	insgesamt	Beschäftigte mit...			Männer	Frauen	ab 50 Jahre
		einfachen Tätigkeiten	Berufsausbildung	Hochschulabschluss			
1 bis 4 Beschäftigte	26%	3%	51%	90%	27%	25%	23%
5 bis 19 Beschäftigte	28%	9%	39%	61%	27%	29%	22%
20 bis 99 Beschäftigte	31%	19%	35%	51%	29%	33%	26%
100 bis 499 Beschäftigte	34%	22%	40%	47%	34%	36%	26%
ab 500 Beschäftigte	40%	27%	41%	52%	41%	38%	28%
Bayern insgesamt	33%	18%	39%	53%	32%	33%	25%
Westdeutschland insgesamt	34%	19%	42%	49%	33%	36%	27%
Deutschland insgesamt	35%	20%	42%	49%	33%	37%	27%

Quelle: INIFES (Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie) 2016: Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern 2015 – Teil II, Repräsentative Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2015.

Für die Erklärung gruppenspezifischer Unterschiede bei der Weiterbildungspartizipation lassen sich sowohl individuelle als auch betriebliche Faktoren anführen (Bellmann/Leber 2017: 96; Bellmann et al. 2013: 314-316; Neubäumer 2008). Aus Perspektive der einzelnen Beschäftigten werden vor allem motivationale und kognitive Faktoren wie z. B. karrierebasierte und finanzielle Anreize zur Weiterbildungsbeteiligung, Lernfähigkeit bzw. -hemmung sowie Lernmotivation bzw. -sättigung angeführt. Aus betrieblicher Sicht ist vor allem das mit der Weiterbildung zusammenhängende Auszahlungskalkül von entscheidender Relevanz: Sowohl bei älteren als auch bei geringqualifizierten Beschäftigten fallen die mit den Weiterbildungsinvestitionen verbundenen Unsicherheiten größer aus als bei den relevanten Vergleichsgruppen. So ist eine vollständige Investitionsamortisation bei jüngeren eher zu erwarten als bei älteren Arbeitnehmern/innen. Hierbei spielt vor allem der Zeithorizont der mehr oder weniger für die Zukunft kalkulierbaren Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten eine wichtige Rolle. Eine vergleichbare Logik greift bezüglich des Qualifikationsniveaus: Mit Weiterbildung erzielbare Produktivitätsschübe werden aufgrund der unterschiedlichen „Trainability“ eher bei hoch- und weniger bei geringqualifizierten Beschäftigten vermutet. Des Weiteren fallen die betrieblichen Implementations- (bei interner Durchführung) oder Suchkosten (bei externer Durchführung) für gruppenbedarfsgerechte Qualifizierungsangebote vergleichsweise hoch aus, wobei dies weniger Hochqualifizierte als vielmehr Geringqualifizierte negativ betrifft (Käpplinger et al. 2013). Obgleich dieser vielfältigen Hemmfaktoren kann vermutet werden, dass sich Betriebe den bisher weniger an Weiterbildung partizipierenden Beschäftigtengruppen umso stärker öffnen, je größer die Fachkräfteengpässe werden, da sie Nach- und Aufstiegsqualifizierungen attraktiver bzw. relevanter werden lassen.

5. Umsetzungsstand der Förderung

Anhand der ESF-Monitoring-Daten kann der Umsetzungsstand einer Förderung nachvollzogen werden. Zum einen lässt sich der Status quo des Abflusses der finanziellen Mittel überblicken (Abschnitt 5.1), zum anderen geht aus ihnen die Zahl der partizipierenden Teilnehmenden (und Unternehmen) sowie deren im Anschluss an die Förderung erzielten Ergebnisse hervor (Abschnitt 5.3). Ferner interessiert an dieser Stelle, welche Arten von Qualifizierungen mit den ESF-Mitteln bisher angeboten worden sind (Abschnitt 5.2).

5.1 Inputs und Ressourcen: Bewilligte und ausgezahlte ESF-Fördermittel

Tabelle 3 gibt – zum Stand des 10.08.2017 – einen Überblick über die bisher in den Jahren 2014 bis 2017 bewilligten und ausgezahlten Mittel in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 und umfasst insgesamt 20 Zuwendungsempfänger mit 61 verschiedenen Qualifizierungsangeboten. Aus der Übersicht geht hervor, dass die finanziellen Mittel zunächst eher zögerlich abgeflossen sind. Zum Teil kann dies damit erklärt werden, dass die Förderung erst in 2015 effektiv angelaufen ist und Teilnehmereintritte zu verbuchen hatte. Die erste Auszahlung erfolgte in 2016, da sich ggf. 2015 eingereichte Verwendungsnachweise noch in der Prüfung befanden.

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

Jahr	2014	2015	2016	2017*	insgesamt
Bewilligte Mittel					
ESF-Mittel	-	1.022.963,63	1.585.189,44	662.204,84	3.270.357,91
Eigenmittel der Zuwendungsempfänger	-	165.495,06	268.579,96	123.936,04	558.011,06
Leistungen privater Dritter	-	989.404,22	1.466.094,34	615.176,93	3.070.675,49
insgesamt	-	2.177.862,91	3.319.863,74	1.401.317,81	6.899.044,46
Anteil ESF-Mittel	-	47,0%	47,7%	47,3%	47,4%
Ausgezahlte Mittel					
ESF-Mittel	-	-	508.965,96	974.918,17	1.483.884,13
Eigenmittel der Zuwendungsempfänger	-	-	75.941,42	115.194,67	191.136,09
Leistungen privater Dritter	-	-	715.609,27	1.686.237,19	2.401.846,46
insgesamt	-	-	1.300.516,65	2.776.350,03	4.076.866,68
Anteil ESF-Mittel	-	-	39,1%	35,1%	36,4%

Quelle: ESF-Monitoring-System: ESF-Bavaria Report 105 (Stand: 10.08.2017). *Angaben für 2017 sind wegen des Abrufdatums der Daten (10.08.2017) nur von begrenzter Aussagekraft.

Im Zeitraum zwischen 2015 bis Mitte 2017 (Stand: 10.08.2017) belaufen sich die bewilligten Mittel in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 auf insgesamt 6,90 Mio. Euro, wovon etwa 3,27 Mio. Euro bzw. knapp die Hälfte aus der ESF-Förderung stammen (Anteil: 47,4%). Die Summe der bewilligten Mittel ist dabei zwischen 2015 und 2016 stark angestiegen. Bei den Gesamtmitteln ist ein Zuwachs in Höhe von 52,4% zu konstatieren, bei den ESF-Mitteln ist die Summe bewilligter Mittel um 55,0% angewachsen. Die Angaben für 2017 haben aufgrund des Zeitpunkts der Berichtslegung und des Datenstands vorläufigen Charakter und sind daher nur bedingt aussagekräftig.

Die ausgezahlten Mittel beziffern sich bisher insgesamt auf rund 4,08 Mio. Euro. Rund 1,48 Mio. Euro bzw. 36,4% stammen davon aus ESF-Mitteln, womit der Anteil bei den ausgezahlten Mitteln deutlich niedriger ausfällt als bei den bewilligten Mitteln. Der Grund für die Differenz der „ausgezahlt“ zu den „gebundenen“ Mitteln liegt im Erstattungsprinzip. Eine Auszahlung der ESF-Mittel an die Projektträger erfolgt dabei erst nach Vorlage und Prüfung der gezahlten Ausgaben des Projektträgers bzw. der angewendeten Pauschalen. In 2015 wurden keine (ESF-) Mittel ausgezahlt. Im

Jahr 2016 wurden etwa 1,30 Mio. Euro ausgezahlt (Anteil ESF-Mittel: 39,1 %). In 2017 belief sich die ausgezahlte Summe zum Stand des 10.08. auf annähernd 2,78 Mio. Euro (Anteil ESF-Mittel: 36,4 %). Sie fiel damit mehr als doppelt so hoch aus wie in 2016 (Zuwachs: +113,5 %) und lag zudem deutlich höher als die Summe der entsprechenden bewilligten Mittel. Hierin enthalten sind rückwirkende Zahlungen der bewilligten Mittel für das Jahr 2015. Gemessen an den ausgezahlten ESF-Mitteln beziffern sich die Pro-Kopf-Förderausgaben auf etwa 621 Euro – ein Wert, der rund 1.500 Euro unterhalb des Planwerts für den ESF-Pro-Kopf-Betrag auf Basis der indikativen Mittel (ca. 2.100 Euro) liegt. Je abgeschlossenem Qualifizierungsangebot (insg. 21) wurden durchschnittlich bisher rund 37.321 Euro ESF-Mittel ausgezahlt. Der ausgezahlte Pro-Kopf-Förderbetrag beträgt rund 1.392 Euro.⁴

Das Verhältnis von ausgezahlten zu bewilligten Mitteln beläuft sich für den betrachteten Zeitraum auf 59,1 %. Folglich wurden bisher etwas mehr als die Hälfte aller bewilligten Mittel auch tatsächlich ausgezahlt. Im Hinblick auf die ESF-Mittel liegt die Ausschöpfungsquote bei 45,4 %.

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

5.2 Maßnahmen und Aktivitäten: Projektangebote der Zuwendungsempfänger

Bieten die ESF-Monitoring-Daten eine quantitative Übersicht über den Umsetzungsstand einer Förderung (vgl. hierzu Abschnitt 5.1 und 5.3), so kann eine Projektantragsanalyse den Umsetzungsstand in qualitativ-inhaltlicher Hinsicht anreichern. Durch eine Dokumentenanalyse der Projektanträge, die generell von den Zuwendungsempfängern für die Beantragung von ESF-Mitteln zwecks Beschreibung der Inhalte, Nutzenaspekte und Ziele zu stellen sind, lässt sich der „Wessenskern“ einer Förderaktion identifizieren. Insbesondere bei zu erwartender Heterogenität der Projekte ist diese Methode wichtig, um die Förderpraxis zu überblicken.⁵ Im Rahmen von Förderaktion 4.1 interessierte im Zuge der Analyse insbesondere, welche Schwerpunktthemen von den Weiterbildungsanbietern gesetzt werden, welche Zielgruppen mit den Angeboten angesprochen werden sollen und zu welchen Anpassungsnotwendigkeiten die Angebote potenziell einen positiven Beitrag leisten sollen. Insgesamt wurden 32 verschiedene Projekte der Aktion 4.1 berücksichtigt.⁶ Tabelle 4 fasst die Ergebnisse der Analyse zusammen.

Bezüglich der inhaltlichen Schwerpunktsetzungen zeigt sich, dass bei rund der Hälfte der untersuchten Weiterbildungsangebote (n=15) betriebswirtschaftliche Themen wie z. B. Strategie, Finanzen, Vertrieb oder Innovationen vordergründig gewesen sind (Anteil: 47,0 %). Gesundheits- oder sozialwirtschaftliche Themen wurden in elf Projekten für curriculumsrelevant erklärt (Anteil: 34,0 %), Themen rund um Personalmanagement bzw. -führung wurden in zwölf Fällen für wesentlich erklärt (Anteil: 38,0 %). Sieben Projekte vermittelten Inhalte zu IT-, Internet- oder Technik-Themen (z. B. Netzwerkadministration, Social Media, Robotik und Sensorik) (Anteil: 22,0 %). Oftmals standen betriebswirtschaftliche Aspekte nicht exklusiv im Zentrum, vielmehr wurden sie nicht selten um eng angrenzende Themen wie Personalmanagement bzw. -führung oder mit branchenbezogenen Inhalten insbesondere im Gesundheits- oder Sozialwesen ergänzt bzw. kombiniert (oder vice versa). Viele Qualifizierungsangebote hatten somit einen inter-

⁴ Die Berechnung der Werte basiert ausschließlich auf Projekten, die im Monitoring-System zum 10.08.2017 mit dem Status „abgeschlossen“ hinterlegt waren (n=21). Auf sie entfielen insgesamt 563 Teilnehmende.

⁵ Die Förderaktion 4.3 war aufgrund der klaren Ausrichtung auf handwerklich-technisch orientierte – d. h. relative homogene – Qualifizierungsmaßnahmen nicht Gegenstand der Projektantragsanalyse.

⁶ Die berücksichtigten Projekte decken einen Großteil des Fördergeschehens in Aktion 4.1 ab. Bei Projekten, die vom identischen Anbieter an verschiedenen Standorten durchgeführt worden sind, sich aber inhaltlich-konzeptionell nicht wesentlich voneinander unterscheiden haben, wurde lediglich ein exemplarisches Projekt herangezogen. Auch kaum modifizierte Nachfolgeprojekte wurden nicht mehrfach berücksichtigt.

disziplinären Charakter. In 41,0% der Projekte – dies sind 13 an der Zahl – bestand das übergeordnete Qualifizierungsziel in der Vermittlung individueller bzw. tätigkeitsbezogener Inhalte. 14 Angebote hatten zusätzlich den Anspruch, neben individuellen auch organisationsgestalterische Inhalte zu vermitteln. Folglich war das übergeordnete Qualifizierungsziel in diesen Fällen gemischter Natur (Anteil: 44,0%). In fünf Projekten ging es primär um die Vermittlung organisationsgestalterischer Inhalte (Anteil: 16,0%). Bezüglich der Anpassungsbedürfnisse, auf die mit der jeweiligen Qualifizierung reagiert werden soll, stand die Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsplätzen ganz oben. 24 von insgesamt 32 Projekten erwähnten diesen Aspekt explizit (Anteil: 75,0%). Die Erhöhung bzw. der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit schließt sich mit 16 Nennungen auf Rang zwei an (Anteil: 50,0%), gefolgt von der Gestaltung des demografischen (Anteil: 31,0%) und des technologischen Wandels (Anteil: 22,0%).

Tabelle 4: Überblick der Qualifizierungsangebote in Förderaktion 4.1 entlang ausgewählter Kategorien

Inhaltlicher Themen- schwerpunkt	Betriebswirtschaft (z. B. Strategie, Finan- zen, Vertrieb, Innovati- onen)	Gesundheit / Soziales	Personalma- nagement bzw. -führung	IT /Internet / Technik	Sonstige Themen (z. B. Energie, Gastgewerbe)	
Anzahl Projekte	15	11	12	7	3	
Übergeordnetes Quali- fizierungsziel	primär individuelle, tätigkeitsbe- zogene Qualifizierungsziele		primär organisationsgestalteri- sche Qualifizierungsziele		Mischung aus individuellen und organisationsgestalterischen Qualifizierungszielen	
Anzahl Projekte	13		5		14	
Anpassungsbedarf, auf den mit Qualifizierung reagiert werden soll	Sicherung von Beschäf- tigungsfähigkeit und Arbeitsplätzen	Erhöhung bzw. Erhalt der Wettbewerbs- fähigkeit	Gestaltung des demografischen Wandels	Gestaltung des technologischen Wandels (insb. Digitalisierung)	Sonstiges (z. B. Globalisierung, ökologische Nachhaltigkeit)	
Anzahl Projekte	24	16	10	7	2	
Zielgruppen	Selbstständige (v. a. Geschäftsführer/innen, Inhaber/innen)	Führungskräfte / Personal- verantwortliche	Fachkräfte	Geringqualifizierte	k. A. spezifischer Zielgruppen	
Anzahl Projekte	10	18	15	1	5	
Zertifikatsweiterbildung	IHK-Zertifikat		sonstige Zertifikate		k. A.	
Anzahl Projekte	14		3		15	
Zeitungsfang (in h)	30 h	31-70 h	71-100 h	101-150 h	mehr als 150 h	k. A.
Anzahl Projekte	0	7	9	8	7	1

Quelle: ISG-Dokumentenanalyse der Projektanträge. N=32.

Betrachtet man die Zielgruppen, dann sollten mit den Weiterbildungsangeboten offensichtlich eher höher qualifizierte Erwerbstätige angesprochen werden. Zehn Projekte zählten Personen in Selbstständigkeit oder in Leitungsfunktionen (z. B. Geschäftsführer/innen, Inhaber/innen) zu ihren Zielgruppen (Anteil: 31,0%), bei 18 Projekten waren es Führungskräfte oder Personalverantwortliche (Anteil: 56,0%). Oftmals war hierbei von „Entscheidungsträgern/innen“ die Rede. Fachkräfte wurden mit 15 Projekten adressiert (Anteil: 47,0%). Lediglich ein Projekt zählte Geringqualifizierte explizit zum Adressatenkreis (Anteil: 3,0%), wobei es denkbar ist, dass diese Zielgruppe auch durch die insgesamt fünf Angebote angesprochen worden ist, bei denen keine Angaben zu spezifischen Zielgruppen zu finden gewesen sind (Anteil: 16,0%). Bei insgesamt 17 Projekten handelte es sich um Zertifikatsweiterbildungen (Anteil: 53,0%), bei den verbleibenden 15 Qualifizierungsangeboten waren diesbezüglich keine Informationen zu finden (Anteil: 47,0%). Dies schließt jedoch die Verleihung von Zertifikaten oder die Vergabe von Bescheinigungen im Anschluss an eine erfolgreiche Teilnahme nicht aus. Die Angaben zum Zeitumfang deuten darauf hin, dass sich die Qualifizierungsangebote im Mittel durch einen hohen Zeitumfang ausgezeichnet haben. Die Mindestdauer in Höhe von 50 Unterrichtseinheiten bzw. 30 Stunden wurde bei jedem Projekt weit übertroffen. Die Spannweite beläuft sich auf mindestens 57 Stunden bis maximal 600 Stunden. Sieben Projekte umfassten bis zu 70 Stunden (Anteil: 22,0%). Neun Projekte wurden mit einem Zeitumfang zwischen 71 und 100 Stunden geplant (Anteil: 28,0%), bei acht Projekten lag der Zeitraum zwischen 101 bis 150 Stunden (Anteil: 25,0%). In 22,0% bzw. sieben der insgesamt 32 untersuchten Angebote bezifferte sich der Zeitraum sogar auf über 150 Stunden. In einem Projekt waren keine Angaben zum Zeitumfang zu finden.

Die Projekte, die im Zentrum der vier vom ISG durchgeführten Fallstudien gestanden haben, sind in dieser Gesamtschau enthalten. Zwei der Angebote lassen sich dem inhaltlichen Weiterbildungsschwerpunkt „Personalmanagement bzw. -führung“ zuordnen, wobei beide Projekte betriebswirtschaftliche Komponenten hatten und eines der beiden Projekte einen spezifischen Bezug zur Gestaltung des demografischen Wandels hatte. Das dritte Qualifizierungsange-

bot fällt in den Themenbereich „Betriebswirtschaft“. Hierbei standen vor allem Aspekte des „Innovationsmanagements“ im Vordergrund, wobei auch eng angrenzende Inhalte zum Bereich „Personalmanagement bzw. -führung“ vermittelt werden sollten. Das vierte Projekt lässt sich dem Themenfeld „Gesundheit und Soziales“ zuordnen, wobei fachliche Inhalte zur Pflege von Menschen im letzten Lebensabschnitt (sog. Palliativpflege) zentral gewesen sind. Bei drei der vier Fallstudienobjekte handelte es sich um Weiterbildungsprojekte, die sowohl individuelle als auch organisationsgestalterische Qualifizierungsziele verfolgt haben. Lediglich die Qualifizierung im Bereich der Pflege zielte überwiegend auf die fachbezogene Stärkung von individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten. Alle Zuwendungsempfänger hatten ESF-Erfahrung und haben bereits in der Vergangenheit in Zusammenarbeit mit dem ESF-Weiterbildungen angeboten. Nachfolgend werden die vier Fälle näher beschrieben.

Fallstudienobjekt 1: Der Bedarf zur Qualifizierung zum Thema Personalmanagement bzw. -führung kristallisierte sich gemäß der interviewten Projektleitung anhand der jahrelangen Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Firmenkunden im Weiterbildungsbereich heraus. Die Themen „Führung“ und „Kommunikation“ hätten stets einen hohen Anklang bei Beschäftigten und Unternehmen gefunden. Zudem seien die Unternehmen häufig an der „Stärkung der Vertriebskompetenz“ interessiert gewesen. Dies gab den Anstoß, die drei Felder in einem Qualifizierungsangebot zu vereinen. Dieses sei das erste ESF-geförderte Programm, das in der Region in einer derartigen Größenordnung und Teilnehmendenzahl umgesetzt werden konnte. Die Qualifizierung adressierte vor allem „Entscheidungssträger/innen“ aus produzierenden Unternehmen. Die interviewte Person nannte hierbei Geschäftsführer/innen, Inhaber/innen und Personalleiter/innen. Häufig wurde beobachtet, dass im Anschluss an die Teilnahme der obersten Ebene weitere Mitarbeiter/innen aus dem mittleren Management desselben Unternehmens in die Weiterbildung entsendet worden seien. Angesprochen auf den niedrigen Frauenanteil an allen Teilnehmenden erwähnte die Projektleitung, dass (angehende) Führungskräfte in der Region und in KMU sowie in produzierenden Unternehmen „leider“ größtenteils männlichen Geschlechts seien. Für die Akquise der Teilnehmenden griff man größtenteils auf den bestehenden E-Mail-Verteiler zurück, mit welchem ein „großer Kundenstamm“ angeschrieben werden konnte. Obgleich nach Auskunft der Projektleitung verstärkt versucht worden sei, mit Unternehmen in Kontakt zu kommen, die nicht zum etablierten „Kundenklientel“ gehörten, wurden vorrangig bekannte Unternehmen zur Teilnahme an der Qualifizierung gewonnen. Anspruch des Projekts sei es, bei allen Teilnehmenden ein „Methodenrepertoire zu verankern“ und das entsprechende „Wissen nicht nur in der Theorie zu schulen, sondern auch im Unternehmen umzusetzen“. Die Rückmeldungen zeigten auch, dass die Weiterbildungsinhalte in den Unternehmen häufig „eins zu eins umgesetzt werden“. Beteiligten KMU habe die Qualifizierung nach Auskunft des Gesprächspartners sogar „einen Wettbewerbsvorteil gebracht“. Generell sei der ESF für Unternehmen im Bereich der Weiterbildung ein „Türöffner“, um Mitarbeiter/innen zu fachspezifischen Themen „gut und professionell schulen zu lassen“. Nach Meinung der interviewten Person seien vor allem „Weiterbildungen für angehende Führungskräfte vernachlässigt“ worden. Hier habe der ESF „offene Türen eingearbeitet“.

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

tigen Kommunikation mit und gezielten Befragung von Unternehmen konnten die Bedarfe relativ zielgenau identifiziert und abgeleitet werden, ohne dass man „lange im Nebel rumstochern“ musste.

Fallstudienobjekt 3: Im Rahmen der Qualifizierung zum Thema Personalmanagement bzw. -führung mit Zuschnitt auf den demografischen Wandel gab die interviewte Projektleitung zu verstehen, dass das Angebot schwerpunktmäßig darauf abziele, den beteiligten Personen bzw. Unternehmen ein Maßnahmenrepertoire an die Hand zu geben, „um demografische Entwicklungen im Betrieb aktiv gestalten zu können“ – hierzu zähle z. B. die „Bestandsanalyse zur Altersstruktur im Unternehmen“, die „Bildung altersheterogener Teams“ sowie die innerbetriebliche „Identifizierung altersspezifischer Weiterbildungsbedarfe“. Insgesamt gehe es darum, „die demografische Entwicklung und den Fachkräftemangel systematisch zu steuern und Lösungsvorschläge zu liefern“. Dies sei in regionaler Perspektive gerade dort, wo der Zuwendungsempfänger seinen Wirkkreis hat, von hoher Bedeutung, da die Region laut der Projektleitung mehr als andere Regionen in Bayern von demografischen Entwicklungen und vom Fachkräftemangel betroffen sei. Thematisch bezeichnete der Gesprächspartner das Projekt auf dem Feld der Weiterbildung als „Pionier“, da es bisher nur sehr wenige Weiterbildungskurse zur aktiven Gestaltung des demografischen Wandels gebe. Die Akquise von Teilnehmenden gestaltete sich etwas schwerer. Die interviewte Person merkte generell an, dass sich die Erreichung der Mindestteilnehmerzahl bei neuen Projekten erfahrungsgemäß herausfordernder gestalte als bei etablierten Weiterbildungen. Spezifisch zum betrieblichen Management des demografischen Wandels wurde angemerkt, dass das Thema zwar für die überwiegende Mehrheit der Unternehmen von grundsätzlichem Interesse sei, was sich etwa an der regen Teilnahme an Informationsveranstaltungen zeige. Tatsächlich existiere jedoch noch eine „große Hürde“ bezüglich der aktiven Teilnahme an zeitaufwändigeren und intensiveren Weiterbildungen, da das Thema bei den Betrieben bisher lediglich „abstrakt“ verankert und „in der Prioritätenliste noch nicht oben angekommen“ sei. Nichtsdestotrotz falle der Nutzen der Weiterbildung für die beteiligten Beschäftigten und Unternehmen potenziell groß aus: Die Behandlung von einschlägigen Fragestellungen, mit denen sich das Personalmanagement „nicht tagtäglich beschäftigt“, stoße bei den beteiligten Unternehmen „neue Impulse“ an, „die einen großen Nutzen haben können“. In der begleitenden Projektarbeit erfolge für die Teilnehmenden zudem bei Bedarf ein spezifischer Zuschnitt der Weiterbildungsinhalte auf unterschiedliche Ausgangslagen ihrer Unternehmen. Als Beispiel wurden vergleichsweise niedrigschwellige und daher besonders für KMU geeignete Maßnahmen genannt. Hierdurch könne sichergestellt werden, dass möglichst „viel praxisnahes Wissen auch mit ins Unternehmen“ genommen werde.

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

5.3 Output und Outcomes: Geförderte Teilnehmer/innen und Qualifizierungserfolg

Die ersten Eintritte in die Förderung gab es in 2015, sodass für die nachfolgenden Darlegungen ein Zeitraum von rund zweieinhalb Jahren angelegt werden kann. Ein Blick auf die materielle Umsetzung der Förderaktion 4 zeigt, dass in allen drei Bereichen (inklusive Aktion 4.2) zum Stand des 10.08.2017 insgesamt 7.944 Teilnehmende in Qualifizierungsmaßnahmen eingetreten sind. Bei 3.403 Teilnehmenden handelt es sich um Frauen (Anteil: 42,8%), 253 Teilnehmende sind zum Zeitpunkt des Eintritts in die Förderung älter als 54 Jahre alt gewesen (Anteil: 3,2%).

Die geförderten Personen verteilen sich dabei wie folgt auf die drei Aktionen: Die Aktion 4.2, welche inhaltlich der „Sozialen Innovation“ zuzuordnen ist, ist mit 5.440 Personen der am stärksten besetzte Bereich innerhalb des Förderprogramms (Anteil: 68,5%). Der sehr niedrig ausfallende Anteil älterer Personen ist vor allem auf die Altersstruktur der Teilnehmenden im Bereich 4.2 zurückzuführen. Dort werden fast ausschließlich unter 55-Jährige und überwiegend 15- bis 16-Jährige gefördert. Ihr Anteil liegt innerhalb von Aktion 4.2 bei 57,6%. Dies hängt damit zusammen, dass die Nachwuchsförderung eine tragende Rolle in Aktion 4.2 einnimmt. In Aktion 4.1 sind gemäß ESF-Monitoring-System 2.287 Teilnehmende verbucht (Anteil: 28,8%). Der Bereich 4.3, in dem primär individuelle Qualifizierungen in Technik und Handwerk gefördert werden, vereint bisher 217 Teilnehmende auf sich (Anteil: 2,7%).

Zieht man den Outputindikatorzielwert in Höhe von 14.656 Teilnehmenden heran, ist die Förderung gemessen an den erreichten Teilnehmenden zum Zeitpunkt Mitte August 2017 zu 54,2% umgesetzt. Unter der Annahme eines siebenjährigen Förderzeitraums (2015-2021) sowie durchschnittlich stabiler Teilnehmendeneintritte, sollte der Umsetzungsstand nach zweieinhalb Jahren bei 14.656 zu erreichenden Personen bei 35,7% bzw. 5.234 Personen liegen. Somit kann für Förderaktion 4 insgesamt ein guter Umsetzungsstand konstatiert werden, wobei dieser – wie oben bereits beschrieben worden ist – vor allem von der teilnahmestarken Aktion 4.2 getragen wird.

Zum Stand des 10.08.2017 haben 1.794 Teilnehmende, hierunter 715 Frauen, in der gesamten Förderaktion 4 eine Qualifizierung erlangt. Dies entspricht gemessen an der bis dato verbuchten Zahl der ausgetretenen Teilnehmer/innen, die sich auf 6.018 bezieht, einer Quote in Höhe von 29,8%. Der recht niedrig ausfallende Anteilswert ist auf Aktion 4.2 zurückzuführen, in der lediglich 371 von 4.372 (8,5%) ausgetretenen Personen eine Qualifizierung erlangten. Blickt man ausschließlich auf die Aktionen 4.1 und 4.3, so beläuft sich der Ergebnisindikatorwert auf 86,5%: Von den bis dato 1.646 ausgetretenen Teilnehmenden haben 1.423 eine Qualifizierung erlangt. Bei Frauen liegt die Quote (93,4%) genau zehn Prozentpunkte höher als bei Männern (83,4%). Bei den über 54-Jährigen liegt die Quote bei 89,5%.

Schaut man genauer auf den Umsetzungsstand und Teilnehmendenpool der hier interessierenden Förderaktionen 4.1 und 4.3 (Tabelle 5), dann fällt zunächst auf, dass die Dynamik der Teilnehmendenakquise offenbar in 2017 im Vergleich zu 2015 und 2016 nachgelassen hat. So können für 2017 bisher nur 273 Teilnehmende verbucht werden, was 10,9% aller bisherigen Teilnehmenden in den Aktionen 4.1 und 4.3 entspricht. Zu berücksichtigen ist, dass die Werte für 2017 eine begrenzte Aussagekraft haben, da im Jahresverlauf noch Teilnehmende in die Förderung eintreten können. Allerdings kann bezweifelt werden, dass zum Jahresende vergleichbar viele Teilnehmende verbucht werden können wie in den beiden Vorjahren.

Die meisten Geförderten – 2.133 an der Zahl – befanden sich zum Zeitpunkt des Eintritts in die Qualifizierung im Alter zwischen 25 und 54 Jahren (Anteil: 85,2%). Lediglich 147 Personen waren 55 Jahre alt oder älter, was einer Quote von 5,9% entspricht. Das im Rahmen des Outputindikators definierte Teilziel in Höhe von 1.500 zu fördernden Älteren kann aller Wahrscheinlichkeit nach nicht mehr erreicht werden. Der Umsetzungsstand liegt diesbezüglich zum Stand des 10.08.2017 bei gerade einmal 9,8%. Berücksichtigt man zusätzlich noch die insgesamt 55 älteren Teilnehmenden aus Aktion 4.2, beläuft sich die Umsetzungsquote auf 13,5%. 16,9% aller Teilnehmenden in 4.1 und 4.3 waren 50 Jahre alt oder älter – ein ebenfalls niedriger Wert, da er deutlich unterhalb der altersgruppenspezifischen Weiterbildungsquote aller bayerischen Betriebe liegt (Quote im Jahr 2015 gemäß INIFES: 25%).

Tabelle 5: Umsetzungsstand und Teilnehmendenstruktur in den Förderaktionen 4.1 und 4.3

	insgesamt		Frauen		Männer	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Eintritte in 4.1 und 4.3 insgesamt (ohne 4.2)	2.504	100,0%	844	33,7%	1.660	66,3%
in 2015	1.124	44,9%	407	36,2%	717	63,8%
in 2016	1.107	44,2%	330	29,8%	777	70,2%
in 2017 (bis Stichtag: 10.08.2017)	273	10,9%	107	39,2%	166	60,8%
in Förderaktion 4.1	2.287	91,3%	820	35,9%	1.467	64,1%
in Förderaktion 4.3	217	8,7%	24	11,1%	193	88,9%
nach Altersgruppen						
15-bis 24-jährige	224	8,9%	99	44,2%	125	55,8%
25-bis 54-jährige	2.133	85,2%	699	32,8%	1.434	67,2%
ab 50-jährige	423	16,9%	128	30,3%	295	69,7%
ab 55-jährige	147	5,9%	46	31,5%	101	68,5%
nach Bildungsstand gemäß ISCED						
ISCED 1 und 2 (Grundbildung, Sekundarbildung Unterstufe)	158	6,3%	71	44,9%	87	55,1%
ISCED 3 und 4 (Sekundarbildung/Oberstufe/postsekundäre Bildung)	1.118	44,6%	463	41,4%	655	58,6%
ISCED 5 bis 8 (tertiäre Bildung, alle Stufen)	1.228	49,0%	310	25,2%	918	74,8%
sonstige personenbezogene Merkmale						
Teilnehmende in Alleinerziehendenhaushalten	69	2,8%	50	72,5%	19	27,5%
Migranten/innen (n=1.529*)	131	8,6%	45	34,4%	86	65,6%
Menschen mit Behinderungen (n=1.505*)	37	2,5%	12	32,4%	25	67,6%
sonstige benachteiligte Menschen (n=1.501*)	7	0,5%	2	28,6%	5	71,4%
ergebnisbezogene Indikatoren						
Austritte („regulär“ bis zum Endeteilgenommen)	1.646	65,7%	498	30,3%	1.148	69,7%
Abbruch	39	1,6%	14	35,9%	25	64,1%
Qualifizierung erlangt	1.423	86,5%	465	32,7%	958	67,3%

Quelle: ESF-Monitoring-System: ESF-Bavaria Report 590 (Stand: 10.08.2017).

*Die gruppenspezifische Gesamtheit weicht von der Zahl aller Teilnehmenden ab, da nicht alle Teilnehmenden ihr Einverständnis zur Erhebung dieser persönlichen Daten gegeben haben.

Ferner ist ersichtlich, dass bis dato deutlich mehr Männer (Anteil: 66,3 %) als Frauen (Anteil: 33,7 %) an ESF-geförderten Qualifizierungsangeboten teilhaben. Im Bereich 4.3 (Männer: 88,9%; Frauen: 11,1 %) ist der Geschlechterunterschied dabei deutlich stärker ausgeprägt als im Bereich 4.1 (Männer: 64,1 %; Frauen: 35,9 %), was vor allem auf die handwerklich-technischen Qualifizierungsinhalte in 4.3 zurückzuführen ist. In einigen Angeboten von Aktion 4.3 ist keine einzige Frau als Teilnehmende verbucht. In Aktion 4.1 können angebots- und nachfrageseitige Faktoren die Unterrepräsentation von Frauen erklären. Auf Seite des Angebots lässt sich bei einem Abgleich der inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der Qualifizierungsprojekte mit dem Geschlecht der Teilnehmenden konstatieren, dass der Frauenanteil in den meisten Projekten mit Schwerpunktsetzungen in den Bereichen Gesundheit und Soziales bei mindestens zwei Dritteln liegt und somit sehr hoch ausfällt. Genau umgekehrt verhält es sich bei Qualifizierungsangeboten mit technischen oder personal- bzw. unternehmensführungsbezogenen Komponenten. Selten bezieht sich der Frauenanteil in den betreffenden Projekten auf über ein Drittel. Hierunter fallen zugleich die teilnehmerstärksten Projekte. Auf Seite der Nachfrage werden die Qualifizierungen in Aktion 4.1 entsprechend ihrer Zielgruppen insbesondere von Erwerbstätigen mit Leitungs- oder Personalführungsverantwortung wahrgenommen – Positionen, die in vielen Unternehmen und Branchen nach wie vor deutlich stärker von Männern als von Frauen besetzt werden (Holst/Friedrich 2016; Kahout/Möller 2016). Eine starke Beteiligung von Unternehmen der Industrie und des produzierenden Gewerbes könnte die Geschlechterverteilung zugunsten von Männern zusätzlich erklären, da dort im Regelfall mehr Männer als Frauen beschäftigt sind.

Die Teilnehmenden zeichnen sich überwiegend durch ein hohes bis sehr hohes Bildungs- und Qualifikationsniveau aus. Knapp die Hälfte der Geförderten (Anteil: 49,0 %) können auf Basis der sog. „Internationalen Standardklassifikation des Bildungswesens“ (kurz: ISCED) dem Niveau „ISCED 5 bis 8“ zugeordnet werden und haben dementsprechend einen akademischen Abschluss. Fast genauso viele Teilnehmende (Anteil: 44,6 %) haben ein Bildungsniveau, das entsprechend „ISCED 3 und 4“ mit der Beendigung der Sekundarstufe II verbunden ist und in der Regel die Möglichkeit zum Besuch einer (Fach-)Hochschule impliziert. Nur 6,3 % der Teilnehmenden weisen das Niveau „ISCED 1 und 2“ auf und durchliefen in der Schule maximal die Sekundarbildung in der Unterstufe. Innerhalb dieser Gruppe hatte der Großteil wiederum „ISCED 2-Niveau“, da lediglich zehn Teilnehmende angegeben haben, dass sie keinen Schulabschluss haben („ISCED 1“). Auf Basis der Datenauswertung kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Qualifizierungsmaßnahmen in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 eindeutig nicht von Geringqualifizierten, sondern von mittel- bis hochqualifizierten Erwerbstätigen nachgefragt werden. Dieser Befund passt zu den Ergebnissen der Projektantragsanalyse, anhand der für Aktion 4.1 herausgefunden werden konnte, dass Personen mit Leitungs-, Führungs- und Personalverantwortung zu den Hauptzielgruppen der ESF-geförderten Qualifizierungsangebote gehören.

Gemäß dem Unternehmensdatenreport (ESF-Bavaria Report 591) partizipierten an den Förderaktionen 4.1 und 4.3 zum Stand des 10.08.2017 insgesamt 390 verschiedene Unternehmen. Hierunter befanden sich drei Unternehmen, die von jeweils unterschiedlichen Standorten aus an mehr als einem Qualifizierungsprojekt teilgenommen haben. Diese Fälle wurden aufgrund unterschiedlicher Standorte als Einzelfälle behandelt. Nicht als Einzelfälle betrachtet wurden hingegen elf Unternehmen, die vom jeweils identischen Standort aus an verschiedenen Qualifizierungsprojekten partizipiert haben. Der Anteil der KMU an allen beteiligten Unternehmen (unterschiedlicher Standorte) beziffert sich auf 65,1 %. Absolut entspricht dies 254 Betrieben. Die Quotenhöhe kann vor dem Hintergrund der prinzipiellen Offenheit der Förderung gegenüber größeren Unternehmen zwar als akzeptabel eingestuft werden, allerdings fiel sie in der vergangenen Förderperiode – in der größere Unternehmen anfangs keinen, aber nach einer Änderung der Förderrichtlinien ebenfalls Zugang zu den ESF-geförderten Maßnahmen hatten – mit rund 87 % wesentlich höher aus (ISG 2014). Bei der Einordnung der Ergebnisse zu den beteiligten Unternehmen ist zu berücksichtigen, dass sie aufgrund der zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch unvollständigen Datengesamtheit beteiligter Projekte und Unternehmen lediglich eine grobe Annäherung an die Förderrealität der Aktionen 4.1 und 4.3 darstellen. Des Weiteren ist die Auskunft zu Unternehmensdaten keine Voraussetzung für die Teilnahme an der Förderung, so dass mit den Unternehmensdaten kein Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentativität verbunden ist.

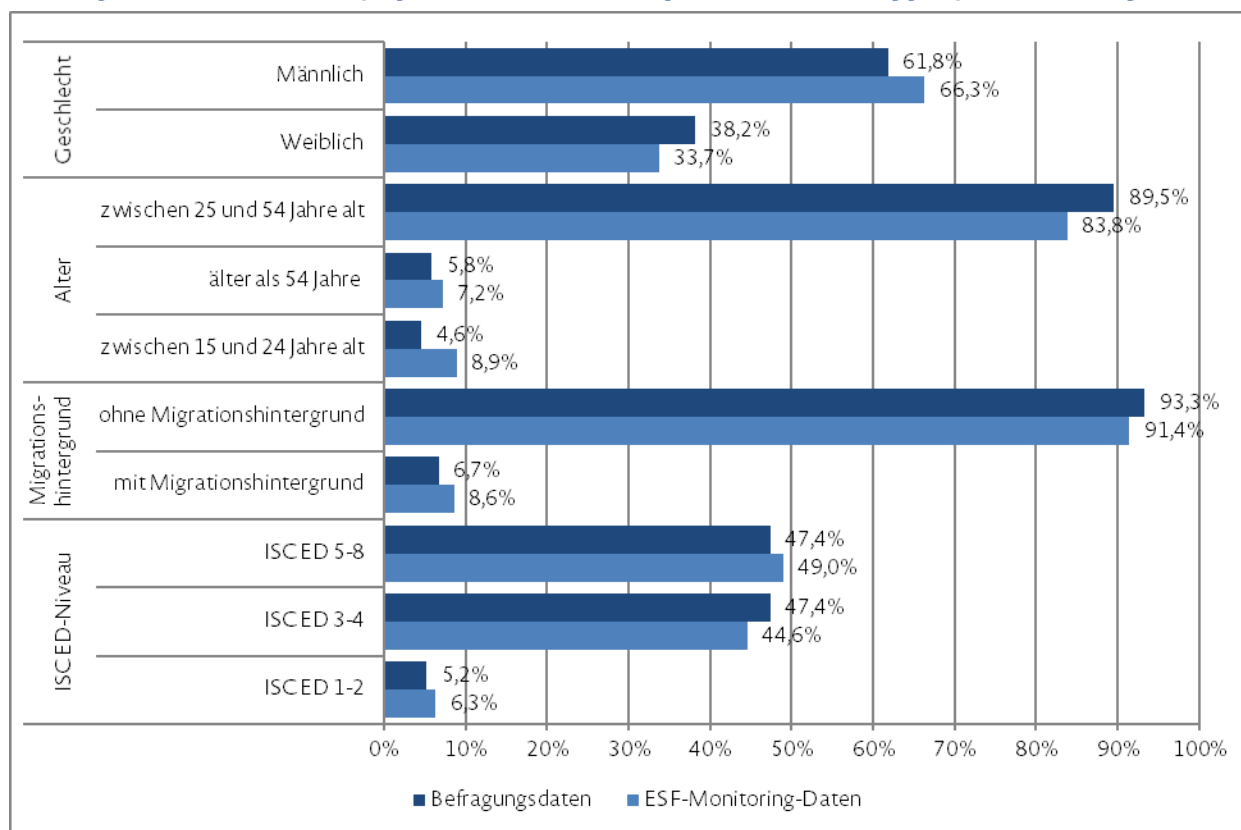
6. Ergebnisse der Erhebungen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der ISG-Erhebungen vorgestellt. Zunächst erfolgt in *Abschnitt 6.1* eine Beschreibung der befragten Teilnehmenden bezüglich ihrer soziodemografischen Merkmale. An dieser Stelle kann überprüft werden, ob systematische Abweichungen zwischen den Merkmalen der befragten Personen und den ESF-Monitoring-Daten existieren. Ebenfalls wird ein Überblick über die Weiterbildungserfahrung der befragten Teilnehmenden und über die sie entsendenden Unternehmen bezüglich Branche, Größe und Alter gegeben. In *Abschnitt 6.2* wird näher auf die Motivation und Ziele der Teilnahme an der Qualifizierung eingegangen. Zudem werden inhaltliche und organisatorische Aspekte der Qualifizierungsangebote thematisiert. Darauf folgend werden in *Abschnitt 6.3* Ergebnisse zur Bewertung der Qualifizierungen durch die Teilnehmenden präsentiert. Zu guter Letzt werden der Nutzen und die Wirksamkeit der Qualifizierungsangebote sowohl aus Sicht der Teilnehmenden als auch aus Sicht der sie entsendenden Unternehmen untersucht (*Abschnitt 6.4*). An dieser Stelle erfolgt auch die Darlegung des längerfristigen Ergebnisindikators, womit Veränderungen der Erwerbssituation der Teilnehmenden erfasst werden können. Während alle Befragten zum individuellen Nutzen der Qualifizierung und zu praktischen Anwendungsmöglichkeiten der vermittelten Inhalte im beruflichen Alltag befragt worden sind (individuelle Perspektive), wurden die Fragen zum Einfluss der Qualifizierung auf organisatorische Dimensionen und umgesetzte Maßnahmen nur denjenigen Befragten gestellt, die zuvor angaben, dass sie mit der Qualifizierung organisationsgestalterische Ziele verfolgt haben bzw. inhaltlich organisationsgestalterische Felder abdecken wollten (vgl. hierzu im Detail auch *Abschnitt 6.2*).

6.1 Merkmale der befragten Teilnehmenden und beteiligten Unternehmen

Abbildung 2 gibt eine Übersicht über ausgewählte soziodemografische Merkmale der befragten Teilnehmenden und erlaubt einen Abgleich der Verteilungen zwischen den Befragungsdaten und den ESF-Monitoring-Daten. Es zeigt sich, dass die befragten Personen den Teilnehmenden-Pool der Aktionen 4.1 und 4.3 insgesamt relativ gut widerspiegeln. Systematische Abweichungen lassen sich nicht identifizieren, sodass auf nachträgliche Gewichtungen der Befragungsdaten verzichtet worden ist.

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

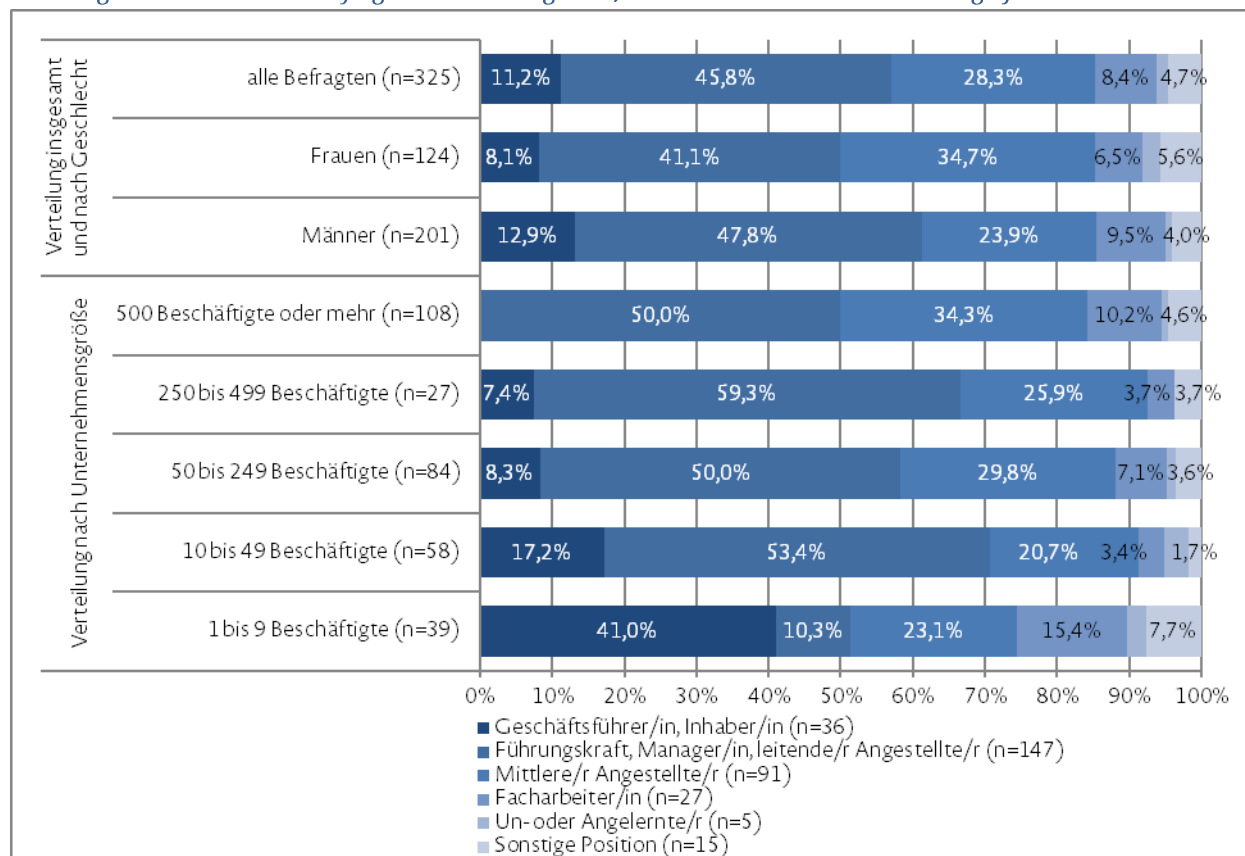


Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017; N=325) sowie ESF-Monitoring-Daten: ESF-Bavaria Report 590 (N=2.504).

38,2% der befragten Personen waren weiblichen und 61,8% männlichen Geschlechts. Der Frauenanteil lag damit etwas höher als in den Monitoring-Daten. Rund neun von zehn befragten Personen waren zum Zeitpunkt des Eintritts in das jeweilige Qualifizierungsprojekt zwischen 25 und 54 Jahre alt (Anteil: 89,5%). Lediglich 5,8% der befragten Teilnehmenden waren zu diesem Zeitpunkt älter als 54 Jahre. Jünger als 25 Jahre waren 4,6% der befragten Teilnehmenden. In den Monitoring-Daten fiel der Anteil mit 8,9% annähernd doppelt so hoch aus. Das Durchschnittsalter der befragten Teilnehmenden lag bei 39,8 Jahren (Monitoring-Daten: 37,8). Ähnlich selten wie Ältere befanden sich Personen mit Migrationshintergrund unter den befragten Personen (Anteil: 6,7%), wobei berücksichtigt werden muss, dass mehr als die Hälfte der Befragten der Erfassung dieser Information im ESF-Monitoring-System nicht zugestimmt hat. 47,4% und somit knapp die Hälfte der Befragten verfügten gemäß der ISCED-Klassifikation über einen Hochschulabschluss oder ein vergleichbares Qualifikationsniveau (z. B. Meister/in). Genauso viele befragte Personen hatten ein Bildungsniveau, welches „ISCED 3 und 4“ entspricht. Über maximal einen Haupt- bzw. Mittelschulabschluss verfügten 5,2% der Befragten („ISCED 2“), wobei sich unter ihnen niemand ohne Schulabschluss befand. Auf Basis der Befragungs- und der Monitoring-Daten kann festgehalten werden, dass die Befragten mehrheitlich männlichen Geschlechts, im Wesentlichen im mittleren Alter waren und über ein eher hohes Bildungsniveau verfügten.

Korrespondierend zu den adressierten Zielgruppen vieler Projekte und dem Bildungsniveau vieler Teilnehmer/innen wurden die ESF-geförderten Weiterbildungen insbesondere von Personen mit höheren betriebsinternen Positionen nachgefragt. So bekleidete mehr als die Hälfte der befragten Personen im Unternehmen eine Position mit Unternehmensleitungs- oder Personalverantwortung (Anteil: 57,0%) (Abbildung 3). 11,2% gaben an, dass sie Geschäftsführer/in oder Inhaber/in eines Unternehmens sind. Bei 45,8% der befragten Teilnehmenden handelte es sich um Führungskräfte, Manager/innen oder leitende Angestellte. Etwas mehr als ein Viertel der befragten Personen sind mittlere Angestellte (Anteil: 28,3%). Als Facharbeiter/in bezeichneten sich 8,4% der Befragten. Un- und Angelernte machten lediglich 2,6% aller befragten Teilnehmenden aus – aufgrund der sehr niedrigen Fallzahl bleiben sie bei Gruppenvergleichen nachfolgend zumeist unberücksichtigt. 4,7% gaben eine sonstige Position an.

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



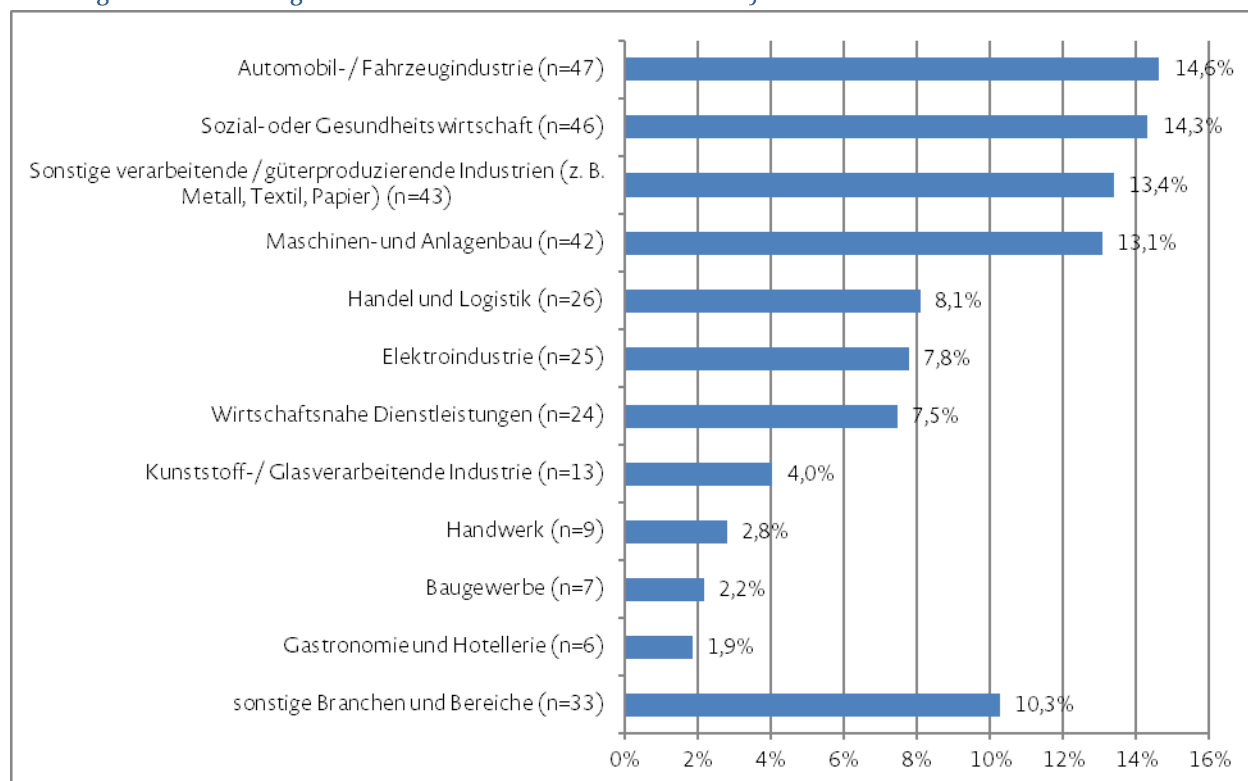
Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017). N=325.

Abbildung 3 gibt neben der bereits besprochenen Verteilung der betrieblichen Position eine Übersicht der Verteilungen in Abhängigkeit des Geschlechts und der Unternehmensgröße. Aus Darstellungsgründen wurde in der Abbildung auf Prozentangaben für die ohnehin kaum besetzte Position „Un- oder Angelernte/r“ verzichtet. Betrachtet man beide Geschlechtergruppen, fällt auf, dass der Anteil der befragten Personen mit Unternehmensleitungs- oder Personalverantwortung innerhalb der Gruppe der Männer 11,5 Prozentpunkte höher liegt als bei den Frauen (Anteile: 60,7 % zu 49,2 %). Bei der Gruppe der mittleren Angestellten verhält es sich hingegen genau umgekehrt: Diese Position wurde von Frauen öfters bekleidet als von Männern (Anteile: 34,7 % zu 23,9 %). Der Abstand beträgt 10,8 Prozentpunkte. Aufschlussreich ist auch die Hinzunahme der Unternehmensgröße. Hierbei zeigt sich, dass der Anteil der an den Qualifizierungen partizipierenden Geschäftsführern/innen oder Inhabern/innen mit der Größe des Unternehmens sinkt und der Anteil der entsendeten Beschäftigten des personalverantwortlichen und mittleren Managements mit der Unternehmensgröße steigt. So wurden die Qualifizierungsangebote vor allem von Geschäftsführern/innen und Inhabern/innen in Anspruch genommen, die ihre Position in Kleinst- (maximal 9 Beschäftigte) und Kleinunternehmen (maximal 49 Beschäftigte) ausüben. Aus großen Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern/innen nahm dagegen keine befragte Person in der Position eines/r Geschäftsführers/in und Inhabers/in an einem Qualifizierungsangebot teil. Gemäß den Befragungsdaten scheint die Partizipation an den ESF-geförderten Weiterbildungsangeboten in kleineren Unternehmen eher Chefsache zu sein als in größeren Unternehmen. Ab Unternehmen einer Größe von zehn oder mehr Beschäftigten handelte es sich bei mindestens der Hälfte der entsendeten Mitarbeiter/innen um Führungskräfte, Manager/innen oder leitende Angestellte. Auch der Anteil an mittleren Angestellten, die in die Qualifizierung entsendet worden sind, steigt tendenziell mit der Größe des Unternehmens an.

Bei über der Hälfte der entsendenden Unternehmen handelte es sich gemessen an der Zahl der beschäftigten Mitarbeiter/innen um KMU. Der Anteil beläuft sich auf 57,3 %. Dementsprechend arbeiteten 42,7 % der befragten Teilnehmenden in Unternehmen, die 250 und mehr Mitarbeiter/innen beschäftigten. Ein genauerer Blick auf die Unternehmensgröße zeigt ferner, dass 12,3 % als Kleinstunternehmen und 18,4 % als Kleinunternehmen bezeichnet werden können. Zusammengenommen beläuft sich der Anteil der Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten auf 30,1 %. 26,6 % der Unternehmen beschäftigten zwischen 50 und 249 Mitarbeiter/innen und lassen sich als mittlere Unternehmen einordnen. Zwischen 250 und 499 Beschäftigte wiesen 26,6 % der Unternehmen auf. Etwas mehr als ein Drittel (Anteil: 34,2 %) der Unternehmen hatte nach Auskunft der befragten Teilnehmenden mindestens 500 Mitarbeiter/innen. An

dieser Stelle lohnt es sich, anhand des Unternehmensdatenreports des ESF-Monitoring-Systems nachzuvollziehen, um welche Art von Unternehmen es sich bei letzterer Gruppe handelt. Hierbei zeigt sich, dass die meisten Unternehmen dieser Größenordnung dem – häufig global agierenden und mehrere Standorte betreibenden – Mittelstand zuzuordnen sind. Sie sind oftmals im Maschinen- und Anlagenbau oder in der (Automobil-)Zuliefererindustrie tätig. Zwar befinden sich in dieser Gruppe auch einige Großkonzerne, sie stellen allerdings die Minderheit dar. Somit lässt sich festhalten, dass in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 primär KMU und Unternehmen des klassischen Mittelstands vertreten sind. Ferner handelte es sich bei den entsendenden Betrieben mehrheitlich um marktabtätige und traditionsbehaftete Unternehmen. 33,1 % der Betriebe wurden vor 1950 gegründet, bei 32,8 % erfolgte die Gründung zwischen 1950 und vor 1990. 28,5 % der beteiligten Unternehmen nahmen ihre Aktivitäten zwischen 1990 und vor 2010 auf. Lediglich 5,6 % der involvierten Betriebe wurden 2010 oder später gegründet und waren dementsprechend noch in einer (sehr) jungen Phase ihrer Entwicklung.

Abbildung 4: Verteilung der teilnehmerentsendenden Unternehmen auf Branchen und Bereiche



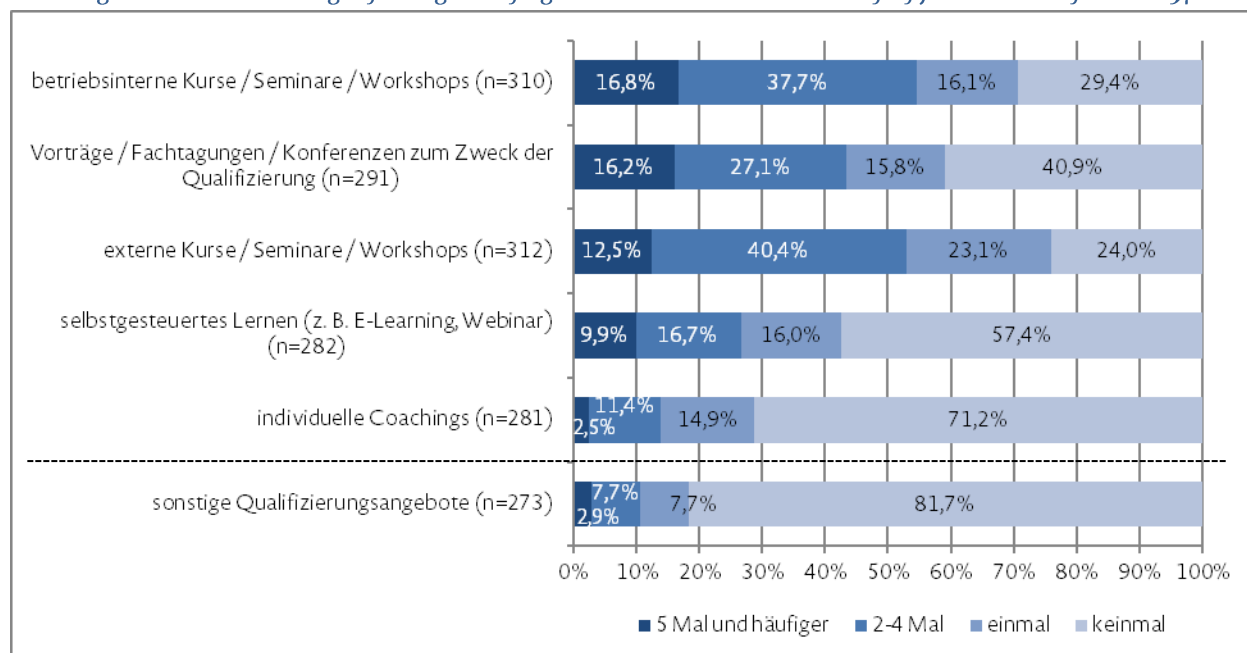
Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017). N=321.

Die meisten Unternehmen sind in der Automobil- bzw. Fahrzeugindustrie ansässig (Anteil: 14,6 %), dicht gefolgt von der Sozial- und Gesundheitswirtschaft (Anteil: 14,3 %), von sonstigen produzierenden Industrien (z. B. Metall, Textil, Papier) (Anteil: 13,4 %) und vom Maschinen- und Anlagenbau (Anteil: 13,1 %). Dem Handel und der Logistik können 8,1 % aller Unternehmen zugeordnet werden, der Elektroindustrie 7,8 % und den wirtschaftsnahen Dienstleistungen (z. B. Coaching und Beratung) 7,5 %. In den restlichen in *Abbildung 4* abgetragenen Branchen und Bereichen liegt der Anteil der Unternehmen jeweils unterhalb der 5 %-Marke, mit Ausnahme der Kategorie „Sonstiges“ (Anteil: 10,3 %), in die z. B. land-, energie- oder medienwirtschaftliche Unternehmen fallen. Betrachtet man das Geschlecht der Teilnehmenden, dann zeigt sich eine klassische Verteilung auf die Branchen und Bereiche. So waren 82,6 % der Teilnehmenden aus sozial- und gesundheitswirtschaftlichen Unternehmen weiblich. Dies ist im Vergleich der Branchen und Bereiche der mit Abstand höchste Anteilswert. Im Bereich der wirtschaftsnahen Dienstleistungen waren die Anteile zwischen Männern und Frauen genau ausgeglichen (50 % zu 50 %). In der am stärksten vertretenen Branche „Automobil- bzw. Fahrzeugindustrie“ lag der Frauenanteil bei lediglich 17,0 %. Am niedrigsten fiel er in den beteiligten Unternehmen der kunststoff- oder glasverarbeitenden Industrie aus (Anteil: 7,7 %).

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Weiterbildungsforschung (Stichwort: „Matthäus-Prinzip“) kann aufgrund des relativ hohen Anteils an Teilnehmenden mit hohem Qualifikationsgrad und hoher innerbetrieblicher Stellung angenommen werden, dass der Großteil der befragten Personen über reichhaltige Weiterbildungserfahrungen verfügt. Diese Vermutung wird durch die Befragungsergebnisse bestätigt. So lag der Anteil der befragten Teilnehmenden, die – ausgehend vom Befragungszeitpunkt – in den letzten fünf Jahren an keiner Weiterbildung partizipiert haben, lediglich

bei 12,7 % (Abbildung 5). Dementsprechend haben im befragten Zeitraum 9 von 10 der befragten Personen (Anteil: 87,3 %) an mindestens einer Weiterbildung teilgenommen. Unter den Geschäftsführern/innen oder Inhabern/innen lag der Anteil derjenigen, die mindestens an einer Weiterbildung partizipiert haben, mit 96,7 % am höchsten, gefolgt von Führungskräften, Managern/innen, leitenden Angestellten (Anteil: 89,4 %), Facharbeitern/innen (Anteil: 84,0 %), mittleren Angestellten (Anteil: 84,0 %) und Un- oder Angelernten (Anteil: 75,0 %), wobei die Quote für Un- oder Angelernte aufgrund der sehr niedrigen Fallzahl kaum aussagekräftig ist. Es lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass weiterbildungsfernere Erwerbstätige mit den ESF-geförderten Angeboten nur in einem geringen Ausmaß erreicht werden konnten. Die Angebote wurden vielmehr vor allem von ohnehin an Weiterbildung partizipierenden Erwerbstätigen nachgefragt.

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



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

Die Weiterbildungserfahrung wurde ferner anhand von unterschiedlichen Maßnahmentypen abgefragt. Das Antwortmuster der befragten Personen ist ebenfalls abgetragen und zeigt an, dass klassische Weiterbildungsformate in den letzten fünf Jahren die stärkste Nachfrage erfahren haben. So wurden externe Kurse, Seminare oder Workshops von 76,0 % der befragten Personen mindestens einmal besucht. Bei internen Kursen, Seminaren oder Workshops lag der Anteil mit 70,6 % ähnlich hoch. Mit etwas größerem Abstand folgt der Besuch von Vorträgen, Fachtagungen oder Konferenzen zum Zweck der Qualifizierung (Anteil: 59,1 %). Bei Maßnahmen des selbstgesteuerten Lernens (z. B. E-Learning, Webinar) (Anteil: 42,6 %), individuellen Coachings (Anteil: 28,8 %) und sonstigen Qualifizierungsangeboten (Anteil: 18,3 %) lag der jeweilige Anteil unterhalb der 50 %-Schwelle. Zu den jeweiligen Maßnahmentypen gaben die befragten Personen zudem häufig an, dass sie in den letzten fünf Jahren mehrfach an entsprechenden Angeboten teilgenommen haben. So haben z. B. 16,8 % der befragten Teilnehmenden angegeben, dass sie an fünf oder gar mehr internen Kursen, Seminaren oder Workshops partizipiert haben.

Die insgesamt als hoch einzustufende Weiterbildungsaktivität der befragten Teilnehmenden wird durch zwei zusätzliche Ergebnisse bekräftigt: Zum einen hat die große Mehrheit der Befragten im relevanten Zeitraum an mehr als einem Weiterbildungsmaßnahmentyp teilgenommen. Greift man zum anderen auf die Mindestwerte der Item-Angaben zurück, d. h. behandelt man die Angabe „2-4 Mal“ bzw. „5 Mal und häufiger“ effektiv als genau zwei bzw. fünf Teilnahmen –, so kann anhand der gebildeten Summe der Angaben zumindest näherungsweise rekonstruiert werden, an wie vielen Weiterbildungen die befragten Personen mindestens teilgenommen haben. Für die Berechnung wurden nur Teilnehmende berücksichtigt, die durchgängig Angaben zu allen Items gemacht haben. Hierbei zeigt sich, dass 79,6 % der befragten Teilnehmenden in den letzten fünf Jahren an mindestens zwei Qualifizierungen teilgenommen haben. Bei rund einem Viertel der befragten Personen (Anteil: 25,5 %) ergab die Aufsummierung sogar eine Mindestzahl an zehn besuchten Weiterbildungen. Hierbei handelte es sich vor allem um Geschäftsführer/innen oder Inhaber/innen. Bei ihnen ergibt die Ermittlung des Mittelwerts besuchter Qualifizierungen einen Wert in Höhe von 10,5. Mit etwas größerem Abstand folgen Führungskräfte, Manager/innen und leitende Angestellte (Mittelwert: 6,8), mittlere Angestellte (Mittelwert: 5,1), Facharbeiter/innen (Mittelwert: 4,6) und Un- oder Angelernte (Mittelwert: 2,3). Die Reihenfolge

bestätigt das häufig zitierte Matthäus-Prinzip im Weiterbildungsgeschehen. Bei allen befragten Personen beläuft sich der Durchschnittswert besuchter Weiterbildungen auf 6,3. Bei Männern liegt er mit 6,5 etwas höher als bei Frauen, bei denen der Mittelwert 6,0 beträgt.

Da es sich bei vielen ESF-geförderten Qualifizierungsprojekten um Weiterbildungen handelte, bei denen die Vermittlung von organisationsgestalterischen Inhalten und Ansätzen für die (Weiter-)Entwicklung oder Veränderung von Organisationsprozessen und Managementsystemen explizit oder zumindest teilweise im Fokus stand (vgl. hierzu die Ergebnisse in Abschnitt 6.2), wurden die Befragten, die angaben, eine solche Weiterbildung besucht zu haben, zusätzlich danach gefragt, ob ihr Unternehmen solche Qualifizierungen in den letzten fünf Jahren schon einmal in Anspruch genommen hat. Der recht hohe Anteil der in dieser Gruppe vertretenen Geschäftsführer/innen, Inhaber/innen und Führungskräfte (Anteil zusammengefasst: 67,8 %) gewährleistet größtenteils, dass die hier zugemachten Angaben eine hinreichende Aussagekraft haben. Insgesamt gaben 60,2 % der befragten Teilnehmenden an, dass sich ihr Unternehmen bzw. Arbeitgeber in den letzten fünf Jahren an derartigen Weiterbildungsformaten beteiligt hat. Zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe können dabei keine systematischen Unterschiede konstatiert werden.

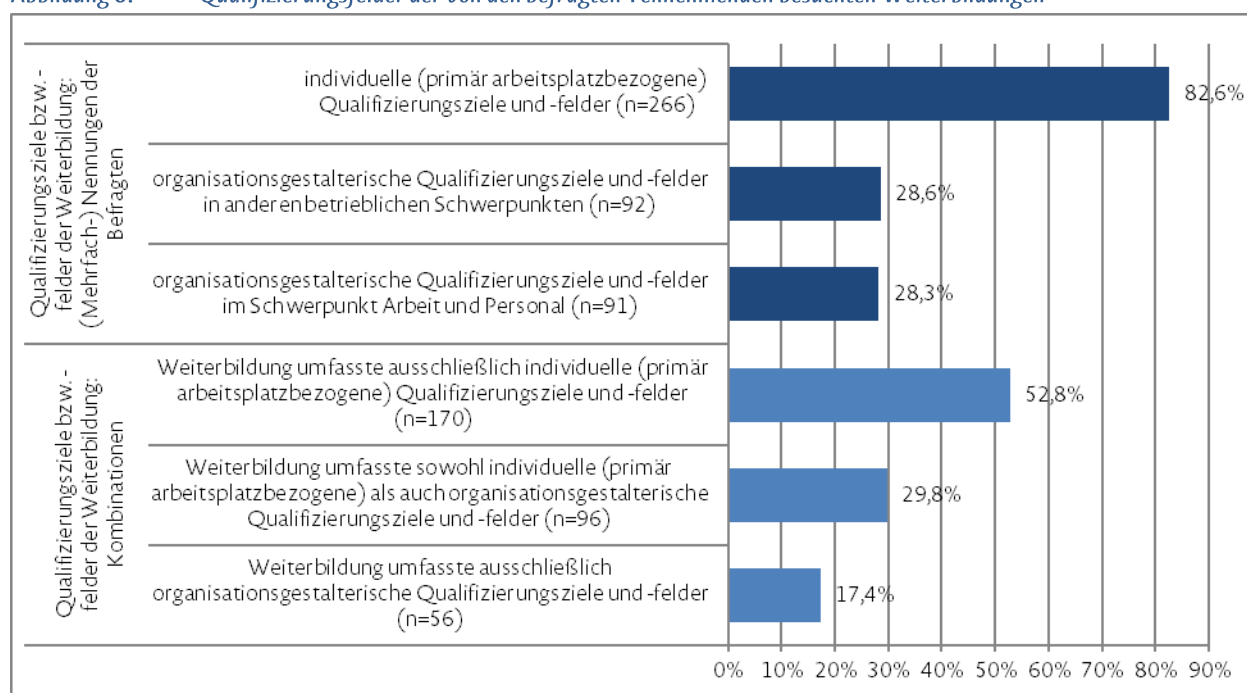
Zusammengefasst deuten die Ergebnisse der standardisierten Befragung darauf hin, dass die ESF-geförderten Qualifizierungen mehrheitlich von ohnehin weiterbildungsaktiven Teilnehmenden und Unternehmen nachgefragt worden sind.

Auch die insgesamt sechs im Rahmen der Fallstudien interviewten Teilnehmenden berichteten mehrheitlich von einem recht umfangreichen Erfahrungsreichtum in der Weiterbildung. Unter den interviewten Teilnehmenden waren drei Frauen. Die Hälfte der Gesprächspartner/innen war in leitenden Funktionen beschäftigt und hatte dementsprechend Personalverantwortung im Unternehmen. Eine interviewte Person war selbständig als Coach und in der Unternehmensberatung tätig. Sie besuche regelmäßig Weiterbildungen – vor allem im Bereich Personalführung. Eine andere – ebenfalls relativ weiterbildungserprobte – Person absolvierte die ESF-geförderte Qualifizierung während der Elternzeit. Hier wurde mit dem Arbeitgeber vereinbart, dass die Tätigkeit bei Rückkehr in den Betrieb in engem Zusammenhang mit den vermittelten Weiterbildungsinhalten stehen sollte. Der Vorschlag für ein solches Verfahren wurde laut Auskunft der interviewten Person eigeninitiativ angeregt. Zwar sei Weiterbildung im Betrieb „ein Thema“, allerdings fehlten die „Zeitressourcen“, um eine Steuerung von der „Leitungsebene aus“ vorzunehmen. Losgelöst von diesem Fall erfolgte der Weg in die Weiterbildung mehrheitlich nicht primär eigeninitiativ, sondern über Vorgesetzte oder die Personalabteilung. Ein Gesprächspartner bezeichnete sich selbst „als Paradebeispiel für lebenslanges Lernen“. Als „Ü55-iger mit mehr als 30 Berufsjahren“ begriff er die Weiterbildungsteilnahme als eine „Art Selbsttest“, ob man noch lernfähig sei und unter lauter jüngeren Teilnehmenden mithalten könne. Das im Zentrum der Qualifizierung stehende Thema sei ein ständiger Begleiter im beruflichen Werdegang gewesen und passe inhaltlich gut. Anfangs strebte die befragte Person die Teilnahme an einem anderen Kurs an, allerdings habe der Arbeitgeber dann auf den „weitaus höherwertigeren Kurs“ hingewiesen. Die Teilnahme stellte für den Gesprächspartner eine „Riesenchance“ dar. Lediglich eine von sechs interviewten Personen hatte im Bereich Weiterbildung bereits zuvor Kontakt mit dem ESF. Hierbei handelte es sich um eine ESF-geförderte Umschulungsmaßnahme im Bereich der Pflege. Mehrheitlich berichteten die Gesprächspartner/innen, dass sie selbst oder Kollegen/innen bereits zuvor mit dem jeweiligen Weiterbildungsanbieter zusammengearbeitet hätten oder dieser im Vorfeld im Unternehmen zumindest bekannt gewesen sei. Dies stach vor allem in der Fallstudie zum „Innovationsmanagement“ hervor, wo der Zuwendungsempfänger Bestandteil eines Clusters gewesen ist. Aber auch im Rahmen der anderen Fallstudien war dieser Aspekt relevant. Dies lässt auf die Wichtigkeit der Vernetzung und die Kontinuität in der Zusammenarbeit zwischen den entsendenden Unternehmen und Qualifizierungsanbietern schließen. Zusätzlich zu den Teilnehmenden konnte ein Gespräch mit einem Unternehmensvertreter auf Leitungsebene geführt werden, der wiederum einen Mitarbeiter in eine ESF-geförderte Weiterbildung entsendet hatte. Als Repräsentant eines familiengeführten KMU mit rund 170 Mitarbeitern/innen erwähnte der Gesprächspartner, dass Personalentwicklung und Weiterbildung innerhalb des Unternehmens bisher eher „rudimentär“ verankert seien. Es sei notwendig, eine Organisationsstruktur im Personalmanagement aufzubauen. Seit ein paar Jahren lege es der interviewten Person „sehr am Herzen“, diesen Prozess anzustoßen und zu begleiten. Es sei auch bereits gelungen, die Weiterbildungsaktivität in den letzten Jahren zu steigern. Ziel der Qualifizierung sei es gewesen, den entsendeten Mitarbeiter – „ein promovierter Physiker“ – gezielt „für weitere Führungsaufgaben aufzubauen“. Hierbei sei der ESF ein sehr hilfreiches Instrument – zumal es KMU kaum möglich sei, „flächendeckend“ für alle Mitarbeiter/innen solche Weiterbildungen zu finanzieren.

6.2 Inhaltliche, motivationale und organisatorische Aspekte der Qualifizierungsangebote

Da sich insbesondere die ESF-geförderten Weiterbildungsangebote in Förderaktion 4.1 durch eine gewisse Heterogenität auszeichnen, wurden die Teilnehmenden bei der Abfrage der Inhalte zunächst um eine Angabe gebeten, die Auskunft über die übergeordneten Qualifizierungsziele bzw. -felder der von ihnen besuchten Weiterbildung gibt. Hierbei wurden drei grundlegende Möglichkeiten berücksichtigt, die von den Teilnehmenden sowohl einzeln als auch kombinatorisch angegeben werden konnten (Mehrfachnennung). Zum einen können in einer Weiterbildung individuelle bzw. arbeitsplatzbezogene Inhalte vermittelt werden, die vorrangig der persönlichen Qualifizierung dienen. Zum anderen besteht mit Qualifizierungen auch die Möglichkeit, den Teilnehmenden organisationsgestalterische Kompetenzen, Instrumente oder Methoden zu vermitteln, welche Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben können. Dieses Qualifizierungsfeld wurde in Aspekte des Personalwesens (z. B. Gesundheits-, Demografie-Management, Personalgewinnungs-, entwicklungs- oder -bindungsmaßnahmen,) und Aspekte anderer betrieblicher Bereiche und Prozesse (z. B. Projekt-, Qualitäts-, Innovations-, Technologiemanagement) differenziert.

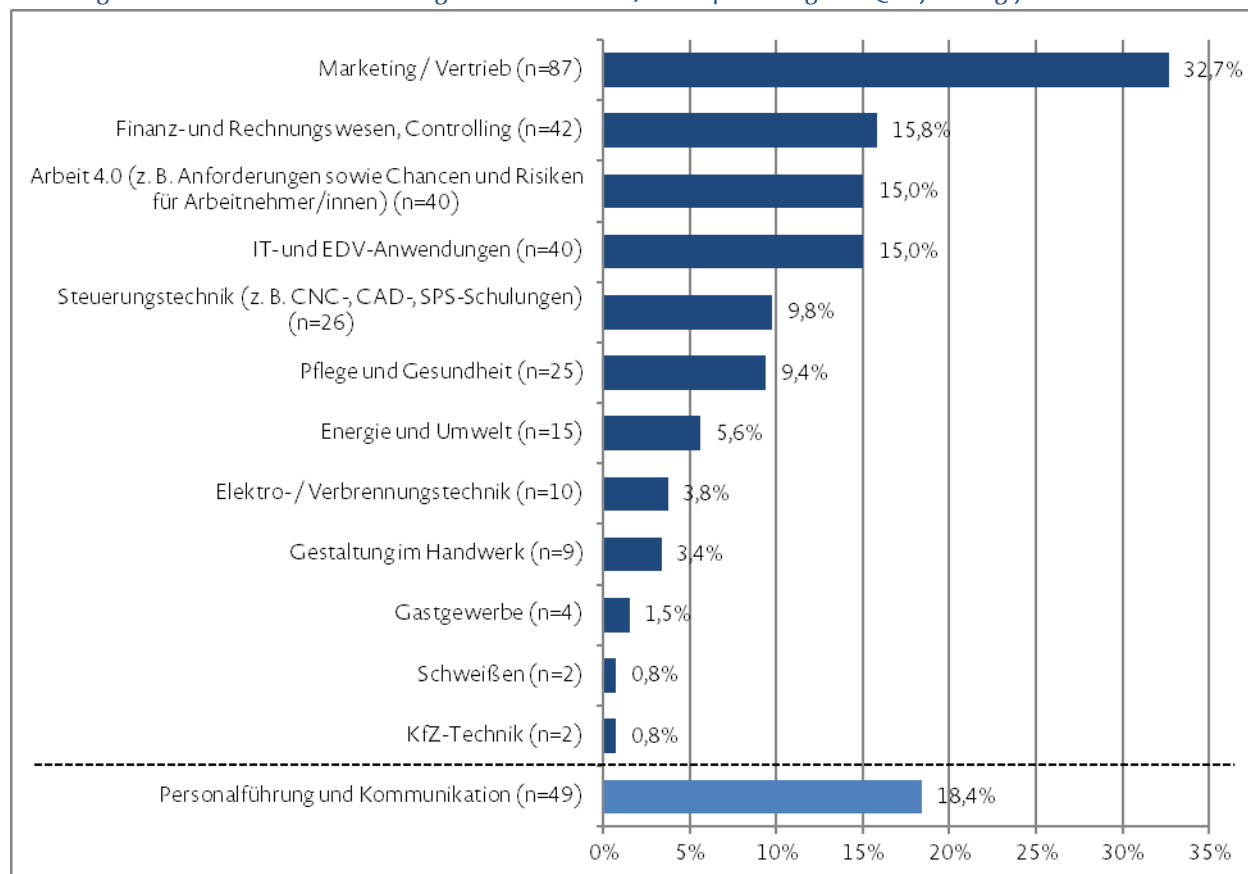
Abbildung 6: Qualifizierungsfelder der von den befragten Teilnehmenden besuchten Weiterbildungen



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

Anhand von Abbildung 6 kann abgelesen werden, dass individuelle und arbeitsplatzbezogene Qualifizierungsziele und -felder bei 82,6% der befragten Teilnehmenden eine wichtige Rolle bei der Teilnahme am ESF-geförderten Weiterbildungsangebot gespielt haben. Nahezu identisch untereinander fallen die Anteilswerte bei den beiden organisationsgestalterischen Items aus: Während 28,3% der befragten Personen organisationsgestalterische Qualifizierungsangebote im Schwerpunkt Arbeit und Personal nachgefragt haben, liegt der Anteil der Befragten, die organisationsgestalterische Weiterbildungen mit anderen betrieblichen Schwerpunkten in Anspruch genommen haben, bei 28,6%. Etwas mehr als die Hälfte der befragten Personen nahm an Weiterbildungen teil, in denen es sich ausschließlich um individuelle Qualifizierungsaspekte drehte (Anteil: 52,8%). Dies impliziert im Umkehrschluss, dass knapp der Hälfte der Befragten entweder zusätzlich oder ausschließlich organisationsgestalterische Weiterbildungsinhalte vermittelt worden sind (Anteil: 47,2%). Erwartungsgemäß nahmen vor allem Befragte mit vergleichsweise hohen innerbetrieblichen Positionen an Angeboten mit organisationsgestalterischen Inhalten teil. So lag der Anteil der Führungskräfte und Geschäftsführer/innen oder Inhaber/innen, die derartige Qualifizierungen besucht haben, bei 56,6%. Für alle anderen Gruppen zusammengenommen beziffert sich der entsprechende Anteil auf 35,0%. 29,8% aller Befragten gaben an, dass sich die Qualifizierung durch eine Mischung aus der Vermittlung individueller und organisationsgestalterischer Inhalte auszeichnet hat. Für 17,4% aller befragten Personen standen ausschließlich organisationsgestalterische Aspekte im Fokus der Qualifizierung. In dieser Gruppe befanden sich insbesondere Führungskräfte und Geschäftsführer/innen oder Inhaber/innen.

Abbildung 7: Inhalte bei Weiterbildungen mit individuellen, arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungsfeldern

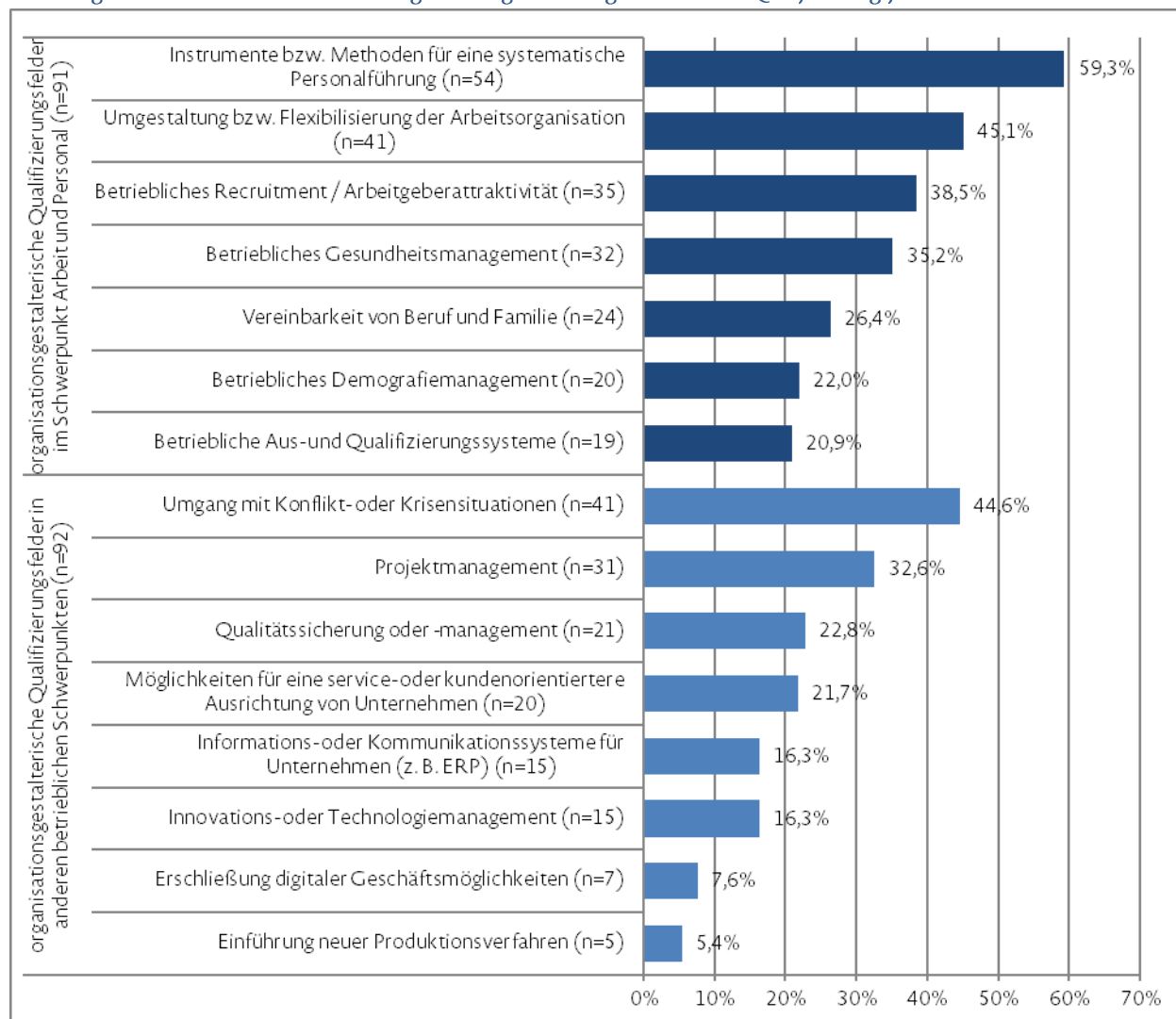


Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017). Mehrfachantworten möglich.

In Abhängigkeit der zu dieser Frage gemachten Angaben wurden die befragten Personen ferner um genauere Angaben zu den Inhalten der von ihnen besuchten ESF-geförderten Weiterbildungen gebeten. Bei den befragten Teilnehmern/innen von Weiterbildungen mit individuellen Qualifizierungszielen bzw. -feldern (n=266) spielten Themen des „Marketings / Vertriebs“ eine große Rolle (Abbildung 7). So besuchte rund ein Drittel der Befragten Weiterbildungen zu diesem Schwerpunkt (Anteil: 32,7%). Mit relativ großem Abstand folgen die Themen „Finanz- und Rechnungswesen, Controlling“ (Anteil: 15,8%), „Arbeit 4.0“ (15,0%) und „IT- und EDV-Anwendungen“ (15,0%). Neben steuerungstechnischen Inhalten (Anteil: 9,8%) vereinen noch Themen rund um „Pflege und Gesundheit“ (Anteil: 9,4%) einen nennenswerten Anteil an Teilnehmenden auf sich. Andere Themenbereiche wie „Energie und Umwelt“, „Elektro- oder Verbrennungstechnik“ oder „Gastgewerbe“ spielten lediglich eine marginale Rolle. Es gab einige Befragte, die zunächst organisationsgestalterische Qualifizierungsziele bzw. -felder im Schwerpunkt Arbeit und Personal nicht angekreuzt hatten, dann aber bei der offen gestellten Frage zu weiteren (zuvor nicht gelisteten) Inhalten der Weiterbildungsangebote Themen rund um das Personalmanagement explizit genannt hatten. Beispiele für solche Nennungen sind „Führungskräftetraining“, „Kommunikation im Unternehmen“, „Mitarbeitergespräche“ und „Personalmanagement“. Da diese Personen wegen der Filterführung in der Befragung nicht die Möglichkeit hatten, Items zu organisationsgestalterischen Inhalten und Themen im Personalwesen anzukreuzen, wurden sie aufgrund ihres nennenswerten Anteils in Höhe von 18,4% zu einer Gruppe zusammengefügt und zu den Weiterbildungen mit individuellen Qualifizierungszielen bzw. -feldern zugeordnet. Dem Gesamtbild nach wurden den Teilnehmenden überwiegend betriebswirtschaftliche Inhalte und Kompetenzen vermittelt.

Bei den befragten Teilnehmern/innen von Weiterbildungen mit organisationsgestalterischen Qualifizierungszielen bzw. -feldern im Schwerpunkt Arbeit und Personal (n=91) waren vor allem „Instrumente bzw. Methoden für eine systematische Personalführung“ von Relevanz (Anteil: 59,3%), gefolgt von der „Umgestaltung bzw. Flexibilisierung der Arbeitsorganisation“ (Anteil: 45,1%), vom „betrieblichem Recruitment bzw. von Arbeitgeberattraktivität“ (Anteil: 38,5%) und von „betrieblichem Gesundheitsmanagement“ (Anteil: 35,2%) (Abbildung 8). Über die Behandlung von Themen zum „betrieblichen Demografie-Management“ (Anteil: 22,0%) oder zu „betrieblichen Aus- und Qualifizierungssystemen“ (Anteil: 20,9%) berichtete etwa jede fünfte befragte Person.

Abbildung 8: Inhalte bei Weiterbildungen mit organisationsgestalterischen Qualifizierungsfeldern



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

Im Rahmen anderer organisationsgestalterischer Qualifizierungsziele bzw. -felder (n=92) wurde der „Umgang mit Konflikt- oder Krisensituationen“ mit 44,6 % am häufigsten von den Teilnehmern/innen genannt. Mit jeweils etwas größeren Abständen folgen „Projektmanagement“ (Anteil: 32,6 %), „Qualitätssicherung oder -management“ (Anteil: 22,8 %) sowie in Korrespondenz zu den häufig genannten Inhalten rund um das Marketing oder den Vertrieb „Möglichkeiten für eine service- oder kundenorientiertere Ausrichtung von Unternehmen“ (Anteil: 21,7 %). „Informations- oder Kommunikationssysteme“ und „Innovations- oder Technologiemanagement“ spielten bei jeweils 16,3 % der zu dem entsprechenden Qualifizierungsziel bzw. -feld befragten Personen eine wichtige Rolle im Rahmen der Weiterbildung).

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

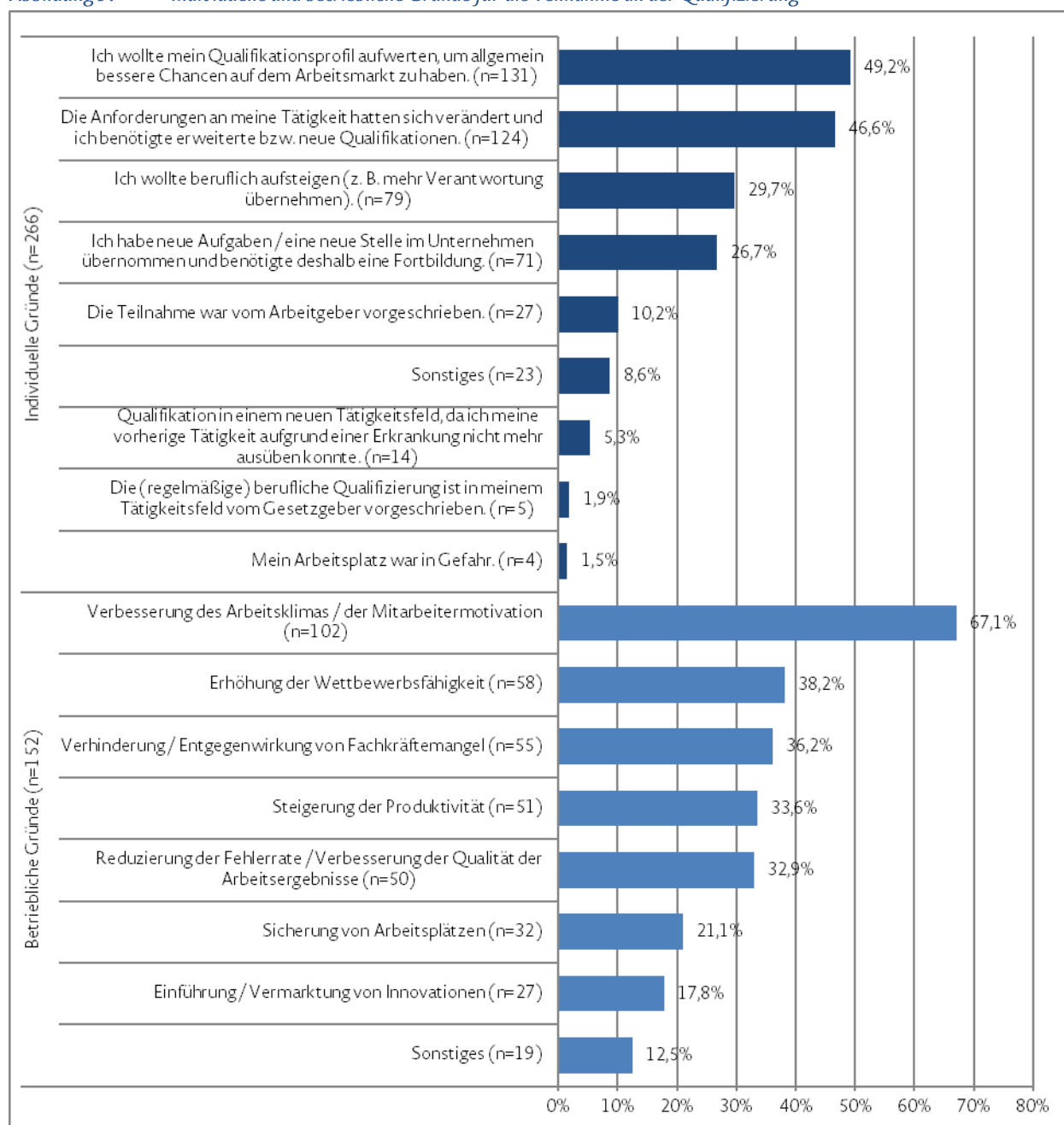
Die Abfrage der Motivation zur Teilnahme an der Weiterbildung erfolgte auf Basis der Antwortmuster zu den wesentlichen Qualifizierungszielen bzw. -feldern der Weiterbildung. Alle Personen, die mit der Weiterbildung eine Verbesserung individueller Kompetenzen und Fähigkeiten anstrebten, wurden zu ihren persönlichen Beweggründen befragt (n=266). Personen, die entweder zusätzlich hierzu oder ausschließlich angegeben haben, dass mit der Weiterbildungsteilnahme (auch) organisationsgestalterische Ziele verbunden gewesen sind, wurden (zusätzlich) zu betrieblichen Beweggründen befragt (n=152). Durch den relativ hohen Anteil der in dieser Gruppe vertretenen Geschäftsführ-

ren/innen, Inhabern/innen und Führungskräften (Anteil zusammengefasst: 67,8 %) ist größtenteils sichergestellt, dass die hierzu gemachten Angaben stichhaltig genug sind.

Auf der individuellen Ebene zeigt sich, dass für die befragten Personen überwiegend intrinsische Motivationsaspekte ausschlaggebend für die Teilnahme an der Weiterbildung gewesen sind (Abbildung 9). So war die Aufwertung des eigenen Qualifikationsprofils zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen der wichtigste Faktor für die Teilnahme an der Weiterbildung gewesen (Anteil: 49,2 %), dicht gefolgt von der Anpassung des Qualifikations- und Fähigkeitsprofils vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen an die ausgeübte Tätigkeit (Anteil: 46,6 %). Es folgen mit größerem Abstand der Wunsch nach beruflichem Aufstieg (Anteil: 29,7 %) und die Anpassung des Qualifikations- und Fähigkeitsprofils vor dem Hintergrund der Übernahme einer neuen Aufgabe im Unternehmen (Anteil: 26,7 %). Extrinsische Motivationsaspekte wie z. B. Vorgaben vom Arbeit- (Anteil: 10,2 %) oder Gesetzgeber (Anteil: 1,9 %) spielten für die Teilnahmeentscheidung dagegen nur eine geringe Rolle. Lediglich 1,5 % der Teilnehmenden gaben ferner an, dass die Gefährdung ihres Arbeitsplatzes (mit-)entscheidend für die Teilnahme an der Weiterbildung gewesen ist. Unter den insgesamt vier betreffenden Fällen befand sich keine befragte Person mit Personal- bzw. Unternehmensleitungsverantwortung. Der sehr niedrig ausfallende Wert kann womöglich mit dem sehr geringen Anteil befragter Geringqualifizierter erklärt werden.

Das Antwortmuster aus betrieblicher Perspektive zeigt insgesamt an, dass mit der Stärkung des Humankapitals durch die Beteiligung an den ESF-geförderten Weiterbildungsangeboten vielfältige innerbetriebliche Hebel aktiviert werden sollten – diese reichen von der Verbesserung des Arbeitsklimas und der Mitarbeitermotivation über die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität bis zur Sicherung von Fachkräften und Arbeitsplätzen. Dabei war die „Verbesserung des Arbeitsklimas bzw. der Mitarbeitermotivation“ der mit Abstand wichtigste Faktor unter den abgefragten betrieblichen Beweggründen (Anteil: 67,1 %). Dieses Ergebnis überrascht nicht, da Betriebe ihren Beschäftigten mit Weiterbildungsmöglichkeiten Wertschätzung entgegenbringen und Weiterentwicklung ermöglichen wollen – Aspekte, die sich positiv auf das Arbeitsklima und die Mitarbeitermotivation auswirken können. Für 38,2 % spielte die „Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit“ eine (mit-)entscheidende Rolle bei der Weiterbildungsbeteiligung. Fast genauso viele Teilnehmende gaben an, dass ihr Unternehmen die Weiterbildung als probates Mittel zur „Verhinderung bzw. Entgegenwirkung von Fachkräftemangel“ gesehen hat. Für jeweils rund ein Drittel der Unternehmen waren die „Steigerung der Produktivität“ (Anteil: 33,6 %) sowie die „Reduzierung der Fehlerrate bzw. Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse“ (Anteil: 32,9 %) entscheidungsrelevante Faktoren. Rund ein Fünftel der Teilnehmenden gab an, dass aus Perspektive der Unternehmen die „Sicherung von Arbeitsplätzen“ relevant für die Weiterbildungsteilnahme gewesen ist (Anteil: 21,1 %). 17,8 % der Teilnehmenden nannten zudem die „Einführung bzw. Vermarktung von Innovationen“.

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

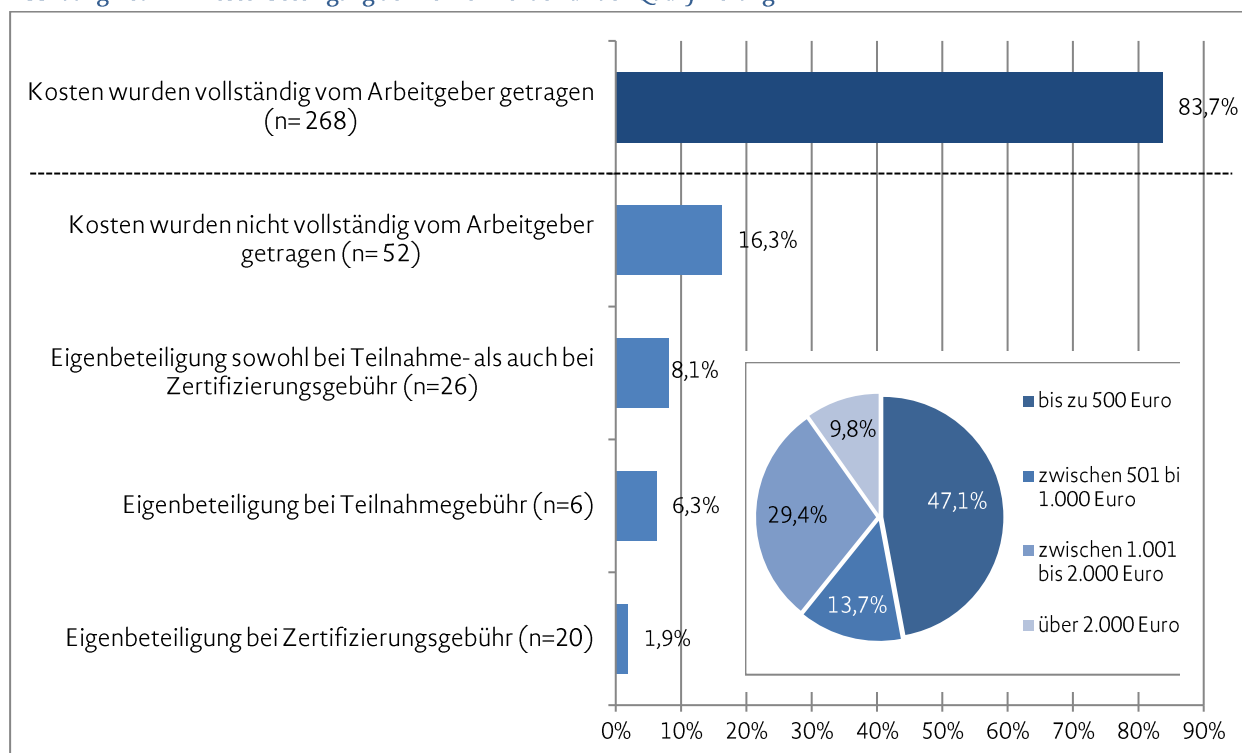


Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017). Mehrfachantworten möglich.

Allen teilnehmenden Personen wurden ferner einige Fragen zu den Bedingungen und der Organisationsweise der Weiterbildung gestellt. Die große Mehrheit von 83,7 % der Befragten beteiligte sich nicht an den Weiterbildungskosten. Folglich trugen die Unternehmen bzw. Arbeitgeber in diesen Fällen vollständig die anteiligen Kosten der Weiterbildung (Abbildung 10). Bei 16,3 % aller Befragten erfolgte hingegen eine Eigenbeteiligung an den Kosten für die Teilnahme an der Weiterbildung. 8,1 % der betreffenden Befragten beteiligten sich dabei sowohl an den Kosten für die Teilnahme- als auch für die Zertifizierungsgebühr. 6,3 % trugen finanziell ausschließlich zu den Teilnahmegebühren bei. Bei 1,9 % der Teilnehmenden erfolgte die Eigenbeteiligung ausschließlich für den Erwerb eines Zertifikats. Zwischen den Geschlechtern lassen sich keine nennenswerten Unterschiede konstatieren, wohl aber hinsichtlich der Position der Befragten: Mittlere Angestellte berichteten am seltensten über eine Eigenbeteiligung (Anteil: 6,7 %), dicht gefolgt von Führungskräften (Anteil: 9,0 %). Am häufigsten beteiligten sich Facharbeiter/innen an den Kosten für die Weiterbildung (Anteil: 50,0 %). Zudem beteiligten sich befragte Personen aus kleineren Unternehmen tendenziell öfters an den Kosten als befragte Teilnehmende aus größeren Unternehmen. Bei fast der Hälfte der Befragten mit Eigenbeteiligung lag der Beitrag unterhalb von 500 Euro (Anteil: 47,1 %), bei 43,2 % lag der Kostenbeitrag zwischen 500 und 2.000 Euro. Mehr als 2.000 Euro schossen 9,8 % der befragten Teilnehmenden mit Eigenbeteiligung (ggf. auch via Lohnverzicht) bei.

Bei 87,9% der Weiterbildungen handelte es sich um reine Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, modulare Weiterbildungsreihen). Lediglich 12,1% der Befragten berichteten über den Einsatz von Methoden und Instrumenten des „Blended Learning“ bzw. einer Mischung aus Präsenzveranstaltungen und selbstgesteuerten Lernformen (z. B. E-Learning). Bei knapp zwei Dritteln der befragten Personen erfolgte der Besuch der Präsenzveranstaltungen vollständig innerhalb der regulären Arbeitszeit (Anteil: 63,6%). Knapp ein Fünftel der Befragten gab an, dass die Präsenzveranstaltungen teilweise während und teilweise außerhalb der regulären Arbeitszeit stattgefunden haben (Anteil: 18,5%). Mit einem Anteil in Höhe von 17,8% gaben fast genauso viele befragte Personen an, dass sie die Präsenzveranstaltungen vollständig außerhalb der regulären Arbeitszeit besucht haben. Dies traf am stärksten auf Facharbeiter/innen zu (Anteil: 44,4%) und am wenigsten auf Führungskräfte (Anteil: 8,2%). Korrespondierend zur Kostenbeteiligung fand der Besuch der Weiterbildungstermine bei Befragten aus kleineren Unternehmen häufiger außerhalb der regulären Arbeitszeit statt als bei befragten Personen aus größeren Unternehmen. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ressourcenausstattungen kann dieses Ergebnis nicht überraschen, wobei berücksichtigt werden muss, dass in der Befragung gerade Kleinst- und Kleinunternehmen von vielen Geschäftsführern/innen oder Inhabern/innen repräsentiert worden sind. Für diese Befragtengruppe lässt sich im Vergleich zu Befragten anderer innerbetrieblicher Positionen ungleich schwer definieren, ob die Weiterbildung mit „eigenen“ Kosten finanziert worden ist oder außerhalb der „regulären“ Arbeitszeit stattgefunden hat.

Abbildung 10: Kostenbeteiligung der Teilnehmenden an der Qualifizierung



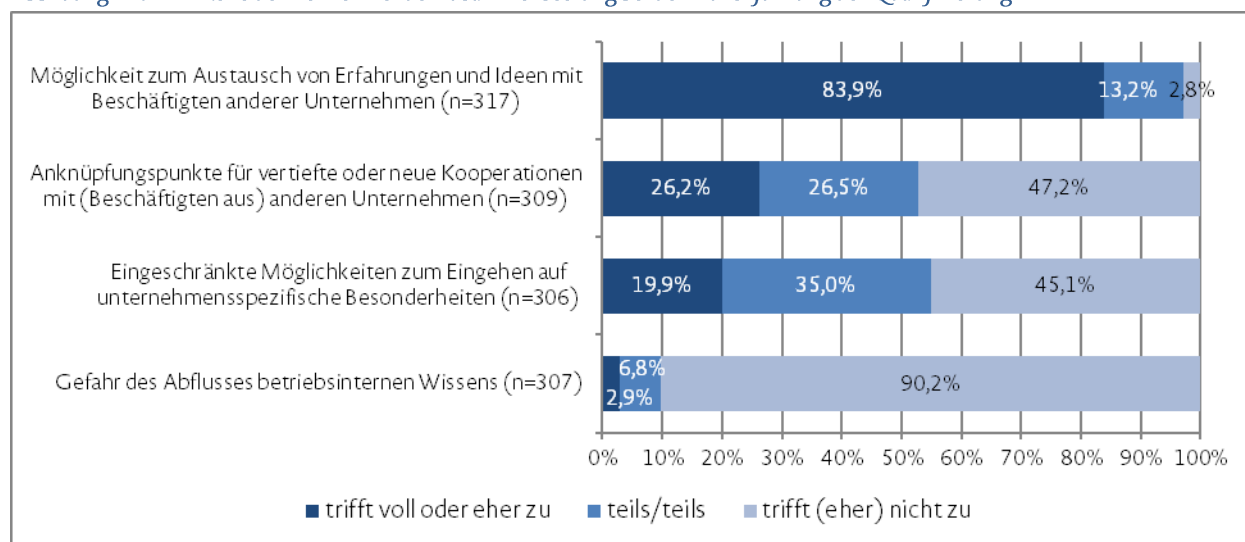
Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017). N=320.

Bezüglich der Durchführung der ESF-geförderten Qualifizierungsmaßnahmen ist positiv festzuhalten, dass lediglich 1,0% der Befragten – was absolut nur drei Personen entspricht – angegeben haben, dass sie die Qualifizierung vor dem geplanten Ende abgebrochen haben. Der Anteil korrespondiert mit den ESF-Monitoring-Daten (Abbruchquote: 1,6%). Über das Angebot zur Teilnahme an Abschlussprüfungen berichteten 46,0% aller befragten Personen, welches von fast jedem/r betreffenden Teilnehmenden letztlich auch wahrgenommen worden ist (Anteil: 95,8%). 93,7% aller Befragten haben im Anschluss an die Qualifizierung eine Bescheinigung oder ein Zertifikat des Anbieters oder einer anderen Institution erhalten. Bei Frauen traf dies noch häufiger zu als bei Männern (Anteile: 98,2% zu 90,5%). Mehr als ein Drittel der befragten Teilnehmenden berichtete über die Ausstellung eines Zertifikats einer Kammer (z. B. IHK) (Anteil: 38,0%). 14,6% haben ein Zertifikat von anderen Einrichtungen (z. B. eines Berufsverbands oder eines wissenschaftlichen Instituts) erhalten. Eine Bescheinigung des Qualifizierungsanbieters haben 41,1% der befragten Teilnehmenden ausgehändigt bekommen.

Weiterhin scheint sich die Zusammensetzung der Teilnehmenden begünstigend auf den überbetrieblichen Austausch auszuwirken (Abbildung 11). So bestand für die große Mehrheit der Befragten die Möglichkeit zum „Austausch von Erfahrungen und Ideen mit Beschäftigten anderer Unternehmen“. Der entsprechenden Antwortvorgabe stimmten

83,9% „voll“ oder zumindest „eher“ zu. Für immerhin rund ein Viertel der befragten Teilnehmenden ergaben sich „Anknüpfungspunkte für vertiefte oder neue Kooperationen mit (Beschäftigten aus) anderen Unternehmen“ (Anteil: 26,2%). Die „Gefahr des Abflusses betriebsinternen Wissens“ stellte dagegen nur für wenige Befragte einen Grund zur Besorgnis dar. Lediglich 2,9% stimmten der entsprechenden Aussage „voll“ oder „eher“ zu. Dieses Antwortmuster impliziert, dass die Weiterbildungsveranstaltungen den Teilnehmenden größtenteils eine gute Plattform für Kontakt- und Austauschaktivitäten und z. T. sogar für eine weitergehende Zusammenarbeit geboten haben. Obgleich unternehmensspezifische Bedürfnisse aufgrund der heterogenen Zusammensetzung der Teilnehmenden und Beteiligung unterschiedlicher Unternehmen nicht vordergründig gewesen sein dürften, waren lediglich rund ein Fünftel der befragten Personen (Anteil: 19,9%) „voll“ oder „eher“ der Ansicht, dass ein Eingehen auf spezifische Belange nur eingeschränkt möglich gewesen sei. Hingegen sah knapp die Hälfte der befragten Teilnehmenden (Anteil: 45,1%) durchaus Möglichkeiten für die Anwendung der Inhalte auf unternehmensspezifische Sachverhalte. Dieses Item ist relevant, da der ESF in erster Linie nicht dazu eingesetzt werden soll, betriebsspezifisches Humankapital zu fördern. Vielmehr sollen die ESF-geförderten Qualifizierungsangebote den Teilnehmenden allgemein verwertbares Wissen vermitteln. Das Antwortverhalten deutet darauf hin, dass die Projekte den Spagat zwischen einer hinreichenden überbetrieblichen Allgemeinheit bzw. Übertragbarkeit und betrieblichen Spezifität bzw. Anwendungsbezogenheit der vermittelten Inhalte gerecht werden konnten.

Abbildung 11: Rolle der Teilnehmendenzusammensetzung bei der Durchführung der Qualifizierung



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

Dieser Eindruck wird dadurch bekräftigt, dass die befragten Teilnehmenden mit großer Mehrheit der Ansicht gewesen sind, dass die vermittelten Inhalte über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg, aber gleichzeitig innerhalb des Unternehmens praktisch angewendet werden können. So gaben nur 1,5% aller Befragten an, dass das vermittelte Wissen ausschließlich innerhalb des Anwendungsbereichs des Unternehmens bzw. des Arbeitgebers verwertbar ist. Demgegenüber war das vermittelte Wissen für 16,6% der Teilnehmenden auch in anderen Unternehmen der gleichen Branchen verwertbar. Für 79,4% der Befragten war die Übertrag- und Anwendbarkeit der Qualifizierungsinhalte in Unternehmen anderer Branchen gegeben. Zusammengenommen sahen somit 96,0% der befragten Personen das Kriterium der unternehmens- oder gar branchenübergreifenden Verwertbarkeit des in den ESF-geförderten Qualifizierungen vermittelten Wissens als erfüllt an. 2,5% der Teilnehmenden konnten zu der entsprechenden Frage keine Antwort geben.

Die Ergebnisse der standardisierten Befragung zur Übertragbarkeit der vermittelten Inhalte auf unternehmens- oder branchenübergreifende Kontexte sowie zur Teilnehmendenzusammensetzung decken sich mit den Informationen, die im Rahmen der Fallstudieninterviews gewonnen werden konnten. So waren alle interviewten Teilnehmenden der Ansicht, dass sie die Inhalte auch losgelöst von ihrem derzeitigen Arbeitgeber anwenden könnten. Die überwiegend heterogene Zusammensetzung der Kurse wurde von den Gesprächspartnern/innen durchweg als vorteilhaft angesehen. Mehrere Interviewte hielten es allgemein für sehr nützlich, sich mit Beschäftigten anderer Unternehmen oder unterschiedlicher beruflicher Hintergründe austauschen zu können. Hierbei erfahre man, dass sich die Probleme und Herausforderungen doch häufig sehr ähneln. Durch den gegenseitigen Austausch von innerbetrieblichen Vorgehensweisen und Maßnahmen gelange man nicht selten auch zu guten Lösungs- und Verbesserungsansätzen. Dies war offenbar auch beim Projekt mit dem Schwerpunktthema „Pflege“, wo die Teilnehmenden überwiegend beim gleichen

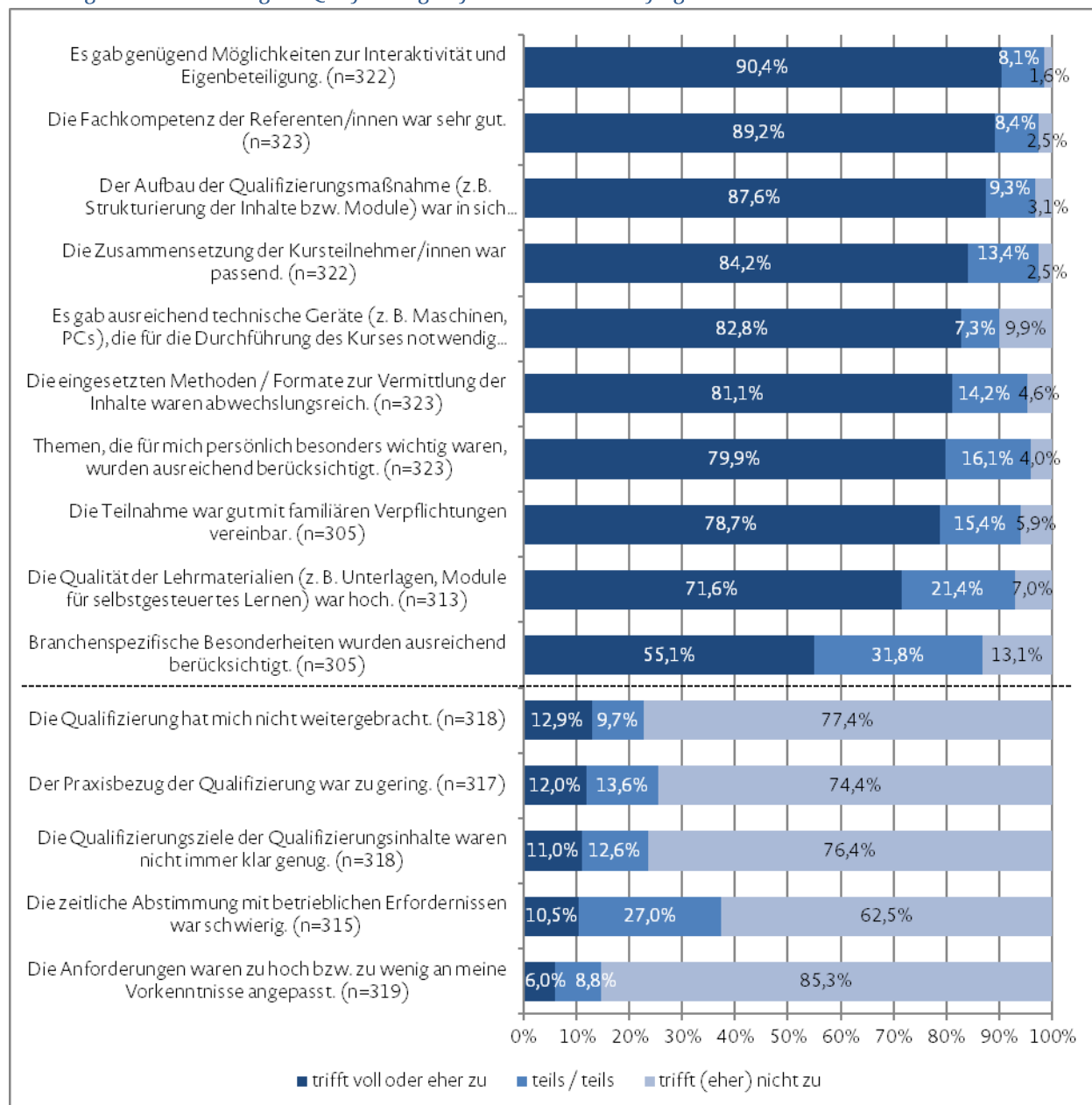
Arbeitgeber angestellt gewesen sind, der Fall. Da die Teilnehmenden an unterschiedlichen Standorten arbeiteten, erfuhr man laut der interviewten Person von unterschiedlichen Arbeits- und Organisationsweisen. Insbesondere zum „Zeitmanagement“ habe man hilfreiche Anregungen einholen können. Ähnliches berichteten die Gesprächspartner/innen zu den anderen Projekten anhand unterschiedlicher Beispiele. So habe man etwa durch den Austausch über „Prozessmanagement und Problemlösung“ einen „Einblick in andere Unternehmen“ erhalten. In einem Fall hat sich zudem ein Anknüpfungspunkt für eine weiterführende Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen ergeben, da man im Austausch festgestellt habe, dass man mit dem identischen Problem befasst sei. Ein Besuch bei dem entsprechenden Unternehmen habe es bereits gegeben. In vielen Fällen wurden zudem zumindest Kontakte ausgetauscht. Eine Projektleitung umschrieb die Austauschmöglichkeiten zwischen den Teilnehmenden als „einer der positivsten Effekte, die geschildert wurden“.

6.3 Bewertung der Qualifizierungsangebote durch die Teilnehmenden

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

Im Rahmen der Abfrage unterschiedlicher Bewertungskategorien lässt sich Folgendes berichten: Bei keiner „negativ“ formulierten Antwortmöglichkeit lag der Anteil der Befragten, die „voll“ oder „eher“ zugestimmt haben, über 12,9% (Abbildung 12, unten). Dieser Quotenwert spiegelt diejenigen Teilnehmenden wider, die die Teilnahme an der Qualifizierung „nicht weitergebracht“ hat. Im Umkehrschluss hat die Weiterbildung hingegen 77,4% der Befragten „voll“ oder „eher“ weitergebracht. 9,7% der Teilnehmenden hat die Qualifizierung zumindest teilweise genützt. Lediglich 12,0% der Teilnehmenden stimmten der Aussage „voll“ oder „eher“ zu, dass es der Qualifizierung an Praxisbezug gemangelt hat. Knapp drei Viertel der Befragten waren dagegen nicht der Ansicht, dass der Praxisbezug zu gering gewesen sei. Vor allem vor dem Hintergrund des hohen Anteils an Geschäftsführern/innen und Führungskräften fällt der Anteil derjenigen Befragten, für die die zeitliche Abstimmung der Weiterbildungsteilnahme mit den betrieblichen Erfordernissen (eher) herausfordernd gewesen ist, mit 10,5% relativ niedrig aus. Die „positiv“ formulierten Antwortoptionen deckten im Wesentlichen Aspekte rund um die Fachkompetenz der Referenten/innen sowie die Organisations- und Durchführungsweise der Angebote ab (Abbildung 12, oben). Die höchste Zufriedenheit der Teilnehmenden gab es für die Möglichkeiten zur Interaktivität und Eigenbeteiligung. Der entsprechenden Aussage stimmten 90,4% „voll“ oder „eher“ zu. Mit 89,2% erfuhr die Fachkompetenz der Referenten/innen einen fast ebenso hohen Zustimmungswert, gefolgt vom Aufbau der Qualifizierungsmaßnahme hinsichtlich der inhaltlichen Konsistenz und Geschlossenheit (Anteil: 87,6%), der Zusammensetzung der Teilnehmenden (Anteil: 84,2%), der Ausstattung mit technischen Geräten zur Durchführung der Weiterbildung (Anteil: 82,8%) sowie den zum Einsatz gekommenen Methoden und Formaten zur Vermittlung der Inhalte (Anteil: 81,8%). Für 78,7% der Befragten war die Teilnahme ferner gut mit familiären Verpflichtungen zu vereinbaren. Dies passt zu dem Ergebnis, dass die große Mehrheit der Teilnehmenden während und nicht außerhalb der Arbeitszeit an der Weiterbildung teilgenommen hat. Frauen (Anteil: 71,8%) stimmten diesem Aspekt dabei fast annähernd so stark zu wie Männer (Anteil: 75,9%). Für 71,6% hatten die verwendeten Lehrmaterialien der Qualifizierung eine (eher) zufriedenstellende Qualität. Unter Qualitätsgesichtspunkten ist dies der einzige Aspekt zur Durchführung der Qualifizierung, bei dem mehr als ein Viertel der Befragten nicht zufrieden gewesen ist. Hier besteht also durchaus Optimierungspotenzial. Ebenfalls mehrheitlich mit 79,9% stimmten die Teilnehmenden der Aussage „voll“ oder „eher“ zu, dass individuell besonders wichtige Themen im Zuge der Qualifizierung aufgegriffen worden sind. Branchenspezifische Besonderheiten wurden nach Ansicht von etwas mehr als der Hälfte der Teilnehmenden hinreichend berücksichtigt. 55,1% stimmten der entsprechenden Aussage „eher“ oder „voll“ zu. Im Zusammenhang mit der hohen Übertragbarkeit der vermittelten Inhalte bekräftigen die Antwortmuster der letzten beiden Items den Eindruck, dass die Qualifizierungsangebote für die meisten Teilnehmenden eine angemessene Mischung aus allgemeinen und spezifischen Inhalten bereitgehalten haben. Für alle „positiv“ formulierten Items beträgt der Quotendurchschnittswert der Teilnehmenden, die jeweils mit „trifft voll“ oder „trifft eher zu“ geantwortet haben, 80,2%. Der relativ hoch ausfallende Wert ist ein Indiz dafür, dass mit den ESF-Mitteln qualitativ hochwertige Weiterbildungen unterstützt worden sind.

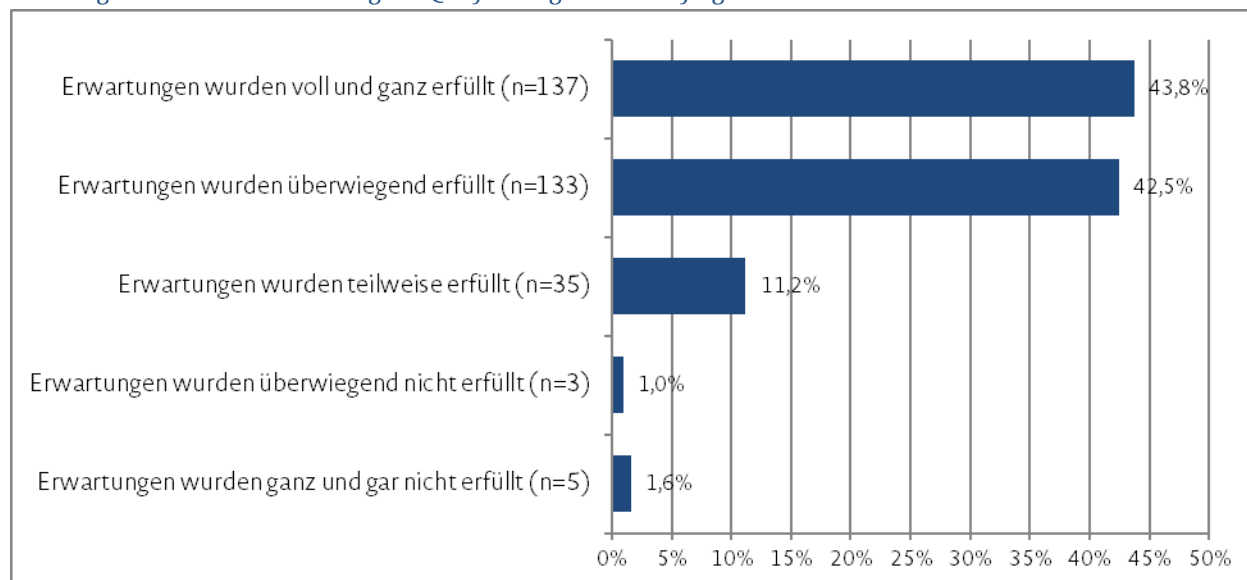
Abbildung 12: Bewertung der Qualifizierungsmaßnahmen durch die befragten Teilnehmenden



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

Die größtenteils positiv ausfallende Bewertung überträgt sich auf die abschließende Gesamtbewertung der Qualifizierungsangebote durch die Teilnehmenden (Abbildung 13): So wurden die mit der Qualifizierung verbundenen Erwartungen aus Sicht von 43,8 % der befragten Teilnehmenden „voll und ganz“ erfüllt. Bei 42,5 % haben sich die Erwartungen zumindest „überwiegend“ erfüllt. In Summe beträgt der Anteil 86,3 %. „Teilweise“ erfüllt haben sich die Erwartungen bei 11,2 % der Befragten. Lediglich bei 2,6 % der Teilnehmenden konnten die Erwartungen „überwiegend nicht“ oder „ganz und gar nicht“ erfüllt werden. Somit stellte sich die Teilnahme an der ESF-geförderten Qualifizierung nur für sehr wenige Ausnahmefälle als summa summarum nicht lohnenswerte Entscheidung heraus. Geschlechterdifferenzen konnten bezüglich der Bewertung der Qualifizierung nicht festgestellt werden. Auch zwischen Personen unterschiedlichen Alters oder unterschiedlicher innerbetrieblicher Positionen gab es keine nennenswerten Differenzen.

Abbildung 13: Gesamtbewertung der Qualifizierung durch die befragten Teilnehmenden



Quelle: ISG-Befragung der Teilnehmenden (2017). N=313.

In einer offen gestellten Frage hatten diejenigen Befragten, deren Erwartungen nicht „voll und ganz“ erfüllt worden sind, die Gelegenheit, Kritik und Verbesserungsvorschläge zu äußern. Hiervon machten insgesamt 68 Personen Gebrauch. 19 der betreffenden Personen warben für mehr Praxisbezug, indem z. B. stärker mit Übungen, Fallbeispielen oder Rollenspielen gearbeitet wird (Anteil: 27,9%). Elf Personen regten eine sorgfältigere Auswahl der Dozenten/innen oder – sofern verschiedene Dozenten/innen eingesetzt worden sind – eine bessere Abstimmung der Inhalte zwischen den Dozenten/innen an (Anteil: 16,4%). Zehn Befragte waren nicht (gänzlich) mit den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen zufrieden und hätten sich entweder eine detailliertere oder kürzere Behandlung bestimmter Inhalte oder eine Behandlung gänzlich anderer Themen gewünscht (Anteil: 14,9%). Die restlichen Nennungen lassen sich nur schwer zu übergeordneten Kategorien zusammenfassen und gingen von einer nicht zufriedenstellenden Teilnehmendenzusammensetzung über eine zu lange Gesamtdauer der Weiterbildung bis zu einer zu spärlichen Ausstattung des Qualifizierungsanbieters mit Geräten und Räumlichkeiten.

Im Rahmen der Fallstudien kristallisierte sich in einem untersuchten Projekt ein zweigeteiltes Meinungsbild heraus: Für eine interviewte Person haben Kosten und Nutzen in keinem angemessenen Verhältnis zueinander gestanden, sodass der Kurs nach etwa der Hälfte der Zeit abgebrochen worden ist. Hierbei handelte es sich um die selbständige Person, die die anteiligen direkten Kosten für die Weiterbildungsteilnahme sowie die indirekten Kosten (z. B. Anfahrtskosten, Zeit- und Verdiensteinbußen) komplett selbst finanzieren musste. Es habe sich daher nicht gelohnt, bis zum Ende teilzunehmen, „nur um das Zertifikat zu erhalten“. Für die befragte Person stellte sich die Teilnahme insgesamt als „sehr starke Enttäuschung“ heraus. Ein Mehrwert für die alltägliche Beratungsarbeit habe sich nicht ergeben. Insbesondere die Inhalte des Kurses seien zu allgemein und zu einseitig gestaltet gewesen. Ein Nachsteuern auf Seite der Projektleitung und Dozenten/innen habe nicht stattgefunden, obgleich auch andere Teilnehmende ähnliche Einwände bezüglich der Inhalte formuliert hätten. Die andere im Rahmen desselben Falles interviewte Person war hingegen wesentlich zufriedener mit dem Inhalt des Kurses. Sie bemängelte lediglich, dass einige Inhalte doppelt vermittelt worden seien. Hier wäre es im Vorfeld sinnvoll und wünschenswert gewesen, wenn sich das eingesetzte Lehrpersonal besser abgesprochen hätte. Nichtsdestotrotz wurde die Qualifizierung insgesamt als „durchweg positiv“ bewertet. Die sehr unterschiedlich ausfallende Bewertung des Weiterbildungsprojekts kann vermutlich vor allem durch ein unterschiedliches Niveau an themenbezogenem Wissen, welches im Vorfeld der Teilnahme bei den beiden Gesprächspartnern/innen vorhanden gewesen ist, erklärt werden. Während im ersten Fall „überhaupt nichts Neues“ vermittelt worden sei, wurde im zweiten Fall offensichtlich überwiegend neues Wissen durch die Weiterbildungsteilnahme erworben („70 % der Inhalte waren neu“). Womöglich war die Kurszusammensetzung in diesem Fall nicht optimal, da das zuvor bei den Teilnehmenden vorhandene Wissensniveau zu unterschiedlich ausgefallen ist. Für die anderen drei mit Interviews untersuchten Projekte fiel das Meinungsbild einheitlich positiv aus. Für eine interviewte Person, die selbst laut Eigenschaft bereits sehr viele Weiterbildungen besucht habe, war „die Maßnahme so gut wie noch nie“ gewesen. Der hohe Praxisbezug und die stark ausgeprägte Interaktivität der Qualifizierung wurden im Gespräch besonders hervorgehoben. Es habe viele „Aha-Momente“ während des Kurses gegeben und an Inhalten sei „viel hängen geblieben“. Durch die interaktiven Elemente (z. B. Ausarbeitungen an Flip-Charts, Gruppenarbeiten, Rollenspiele, Videoaufzeichnung) sei der Kurs zudem „sehr erfrischend“ gewesen. Über die Nutzung interaktiver Elemente und den Einsatz eines

Methodenmix berichteten alle Gesprächspartner/innen. Diese Aspekte wurden überwiegend positiv aufgenommen. Ein Gesprächspartner einer anderen näher untersuchten Qualifizierung vergab „90 von 100 Punkten“. Einziger Kritikpunkt sei die Form der Abschlussprüfung, die „wie in der Schule“ gewesen sei, da „man Begriffe hatte und dazu auswendig gelerntes Wissen schreiben sollte“. Bei dem Gesprächspartner handelte es sich um einen über 55-jährigen Teilnehmenden, für den es „fast unmöglich“ sei, „sich Informationen auswendig zu merken“. Eine solche Form der Abfrage sei für ältere Menschen nicht zielführend. Nichtsdestotrotz hat die interviewte Person die Prüfung bestanden und das Zertifikat erworben. Zur gleichen Qualifizierung befragt, hob ein weiterer Gesprächspartner die Dozenten/innen hervor. Da sie sowohl aus der Industrie als auch aus der Wissenschaft kamen, konnte „viel Wissen vermittelt werden“. Der Gesprächspartner war insgesamt „sehr begeistert“.

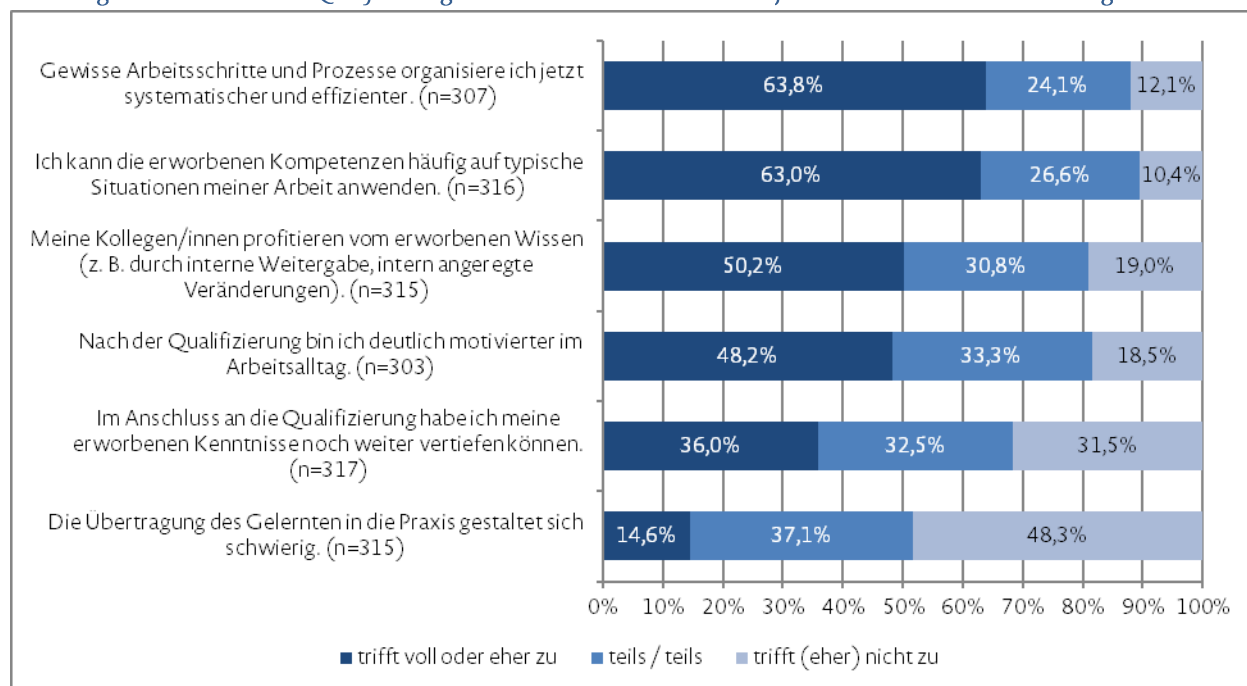
6.4 Wirksamkeit der Qualifizierungsangebote

In Ergänzung zum Ergebnisindikatorwert erfolgt in diesem Abschnitt eine Evaluierung der Outcome- und Impact-Ebene der Programmlogik der Förderaktionen 4.1 und 4.3. Da die Teilnehmenden frühestens zum Zeitpunkt sechs Monate nach ihrer Teilnahme an einem ESF-geförderten Qualifizierungsangebot befragt worden sind und sich positive Nutzenaspekte oftmals erst nach einer gewissen Zeit praktisch einstellen, lassen sich anhand der Befragung zumindest näherungsweise Aussagen über die mittel- bis längerfristige Wirkung der Weiterbildungen für die Teilnehmenden (individuelle Ebene) und die sie entsendenden Unternehmen (organisatorische Ebene) treffen.

6.4.1 Outcomes und Wirksamkeit auf individueller Ebene: Lerntransfer und Längerfristige Ergebnisindikatoren

Der Nachvollzug zweier Effekte ist für die Evaluierung der Wirksamkeit der Qualifizierung auf individueller Ebene von besonderer Relevanz: der Lerntransfer der vermittelten Inhalte in den Arbeitsalltag und positive berufliche Veränderungen.

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



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

Für den Erfolg des Lerntransfers sind sowohl inhaltlich-qualitative Aspekte der Weiterbildungsangebote als auch betriebliche Faktoren wie etwa die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen/innen oder günstige organisatorische Bedingungen zur Wissensanwendung und -weitergabe von Bedeutung (Kauffeld et al. 2012: 12-14). Investitionen in Weiterbildung zahlen sich in der Regel nur dann aus, wenn es den Teilnehmenden möglich ist, das Gelernte im beruflichen Alltag anzuwenden und ihre Tätigkeit effizienter, besser oder einfacher ausüben zu können als vor der Weiterbildung. Sofern sich dies bei den Befragten feststellen lässt, kann davon ausgegangen werden, dass der Transfer vom Lern- in das Arbeitsumfeld (zumindest teilweise) erfolgreich erfolgt ist. Vor diesem Hintergrund wurden die Teilnehmenden nach dem Nutzen der Qualifizierung für die von ihnen jeweils aktuell ausgeübte Tätigkeit befragt. Das in **Abbildung 14**

abgetragene Antwortmuster impliziert, dass die Mehrheit der Teilnehmenden einen konkreten Nutzen aus der Qualifizierung für ihren beruflichen Alltag ziehen konnte. So stimmten knapp zwei Drittel der befragten Personen der Aussage „voll“ oder „eher“ zu, dass sie durch die Qualifizierung gewisse Arbeitsschritte und Prozesse systematischer und effizienter organisieren (Anteil: 63,8 %). Annähernd genauso viele befragte Teilnehmende berichteten über eine häufige Anwendung der erworbenen Kompetenzen auf typische Situationen im beruflichen Alltag (Anteil: 63,0 %). Bei beiden Items lag der Anteil derjenigen Befragten, die den entsprechenden Aussagen (eher) nicht zugestimmt haben mit 12,1 % bzw. 10,4 % relativ niedrig. Korrespondierend hierzu berichteten lediglich 14,6 % der Teilnehmenden darüber, dass sich die Übertragung des Gelernten in die Praxis (eher) schwierig gestaltet. Rund die Hälfte der Befragten gab an, dass auch das Kollegium – etwa durch interne Weitergabe – vom eigens erworbenen Wissen profitiert hat (Anteil: 50,2 %). Über einen positiven Effekt der Weiterbildungsteilnahme auf die Arbeitsmotivation berichtete annähernd die Hälfte der befragten Personen (Anteil: 48,2 %). Rund ein Drittel der Befragten hat sich zudem offenbar im Anschluss an die Qualifizierung intensiver mit den Inhalten befasst und die erworbenen Kenntnisse vertiefen können (Anteil: 36,0 %). Auch wenn die Anteilswerte nicht überschwänglich hoch ausfallen, deuten die Ergebnisse in ihrer Gesamtschau auf moderat positive Nutzeneffekte für die Teilnehmenden hin.

Wesentliche Unterschiede in den Antwortmustern können bei Hinzunahme der Unternehmensgröße nicht festgestellt werden – mit Ausnahme, dass die Weiterbildungsteilnahme bei Beschäftigten von Klein- (Anteil: 56,8 %) und Kleinstbetrieben (Anteil: 58,9 %) offenbar motivationssteigernd gewirkt hat als bei mittleren (Anteil: 38,3 %) und größeren Unternehmen (Anteil: 45,9 %). Wenige Unterschiede gibt es ebenfalls bei der Berücksichtigung von Alter und Geschlecht. Allerdings gaben Frauen häufiger als Männer an (20,8 % zu 10,8 %), dass sich die Übertragung des Gelernten in die Praxis als schwierig herausstellt. Frauen wiederum gab die Weiterbildungsteilnahme offenbar einen etwas größeren Motivationsschub als Männern (53,0 % zu 45,2 %). Hinsichtlich des Alters sticht im Zusammenhang mit dem Motivationsaspekt hervor, dass sich die Weiterbildungsteilnahme bei den zwischen 55- und 64-Jährigen (Anteil: 73,4 %) offensichtlich deutlich stärker auf die Motivation auswirkte als bei den zwischen 25- und 54-Jährigen (Anteil: 48,0 %) sowie den 15- bis 24-Jährigen (Anteil: 21,4 %). Folglich steigt mit dem Alter der Teilnehmenden der Anteil der Befragten, die über eine erhöhte Motivation im Nachgang der Qualifizierung berichteten – zwar handelt es sich bei den Befragten ausschließlich um weiterbildungsaktive Personen, jedoch relativiert dieses Resultat das in der Weiterbildungsliteratur häufig zu findende Argument einer geringen Lernmotivation bei Älteren. Zieht man die Position der Befragten heran, dann zeigt sich, dass die Zustimmung zu den „positiv“ formulierten Items mit dem innerbetrieblichen Verantwortungsumfang der Teilnehmenden steigt. Während sie bei Facharbeitern/innen am geringsten ausfällt (durchschnittlicher Anteil: 41,1 %), liegt sie bei mittleren Angestellten (durchschnittlicher Anteil: 48,7 %) und bei Führungskräften (durchschnittlicher Anteil: 54,1 %) bereits spürbar höher. Bei Geschäftsführern/innen (durchschnittlicher Anteil: 64,5 %) ist die Zustimmung mit Abstand am höchsten. Eine mögliche Erklärung für diese Unterschiede könnte das unterschiedliche, eng mit der Position zusammenhängende Ausmaß an Autonomie und Gestaltungsfreiheit im Arbeitsalltag sein, welches (mit-)entscheidend für den Lerntransfer der erworbenen Kompetenzen in die innerbetriebliche Praxis ist.

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

ebenso sehr geholfen wie der interdisziplinär angelegte Zugang zum Thema Innovation. Ferner seien die „Inhalte zu Patenten mit dem Beauftragten für Patente“ diskutiert worden. Eine andere interviewte Person berichtete vom hohen Nutzen der Vermittlung von Methoden und Kennzahlen zur Analyse und Steuerung von Prozessen, die ihren Niederschlag in innerbetrieblichen Anpassungsmaßnahmen gefunden hätten. Zudem seien die Inhalte zur Mitarbeiterführung und Gestaltung von Veränderungsprozessen (Change Management) sehr nützlich für den Arbeitsalltag „in einem matrix-organisierten Unternehmen“. Die interviewte Person habe durch die Qualifizierung hilfreiche Einblicke erhalten, wie man in personalverantwortlicher Funktion Kommunikation und Konflikte zwischen „abteilungsübergreifenden Projektteams“ effizienter gestaltet bzw. beseitigt oder vermeidet.

Neben dem Lerntransfer lassen sich konkrete Nutzeneffekte ferner daran bemessen, inwiefern sich nach der Weiterbildungsteilnahme eine Verbesserung der erwerblichen bzw. beruflichen Situation einstellen konnte. Dieser Aspekt wurde durch die Abfrage der Längerfristigen Ergebnisindikatoren abgedeckt, deren Erhebung die Europäische Kommission für die Förderperiode 2014-2020 vorsieht. Die Indikatoren dienen der Identifizierung von Veränderungen der Erwerbssituation der geförderten Personen zwischen dem Zeitpunkt unmittelbar vor Beginn der Förderung und dem Zeitpunkt sechs Monate nach Ende der Förderung. Bei der Abfrage wird generell zwischen Teilnehmenden unterschieden, die gemäß den Angaben des ESF-Monitoring-Systems unmittelbar vor Eintritt in die Förderung arbeitslos bzw. nicht-erwerbstätig und erwerbstätig (inkl. selbständig) gewesen sind. Die Erhebung der Längerfristigen Ergebnisindikatoren selbst basiert jedoch nicht auf den Daten des ESF-Monitoring-Systems, sondern auf der ISG-Befragung der Teilnehmenden der Qualifizierungsmaßnahmen, die zu ihrem Verbleibsstatus sechs Monate nach der Teilnahme an der Weiterbildung befragt wurden. Aufgrund der Zielgruppendefinition der Förderaktionen 4.1 und 4.3 sind an dieser Stelle ausschließlich Erwerbstätige relevant. Für die Gruppe der Erwerbstätigen ist der Indikator wie folgt definiert: „Teilnehmer/innen, deren Situation auf dem Arbeitsmarkt sich innerhalb von sechs Monaten nach ihrer Teilnahme verbessert hat“. Hierbei gilt Folgendes zu beachten: Personen, die im Zuge der Feststellung des Erwerbsstatus über eine eigene Selbständigkeit berichteten, bleiben bei der Ermittlung des Indikatorwerts außen vor, da es ausschließlich um Veränderungen der Erwerbssituation von abhängig Beschäftigten geht. Deshalb wurden im Rahmen dieser Evaluation befragte Personen in Position eines/r Geschäftsführers/in oder Inhabers/in für die Ermittlung des Ergebnisindikatorwerts nicht berücksichtigt. Zudem ist der Terminus „Verbesserung“ eher weit gefasst: Nicht lediglich positive Veränderungen im Erwerbsstatus und im zeitlichen Arbeitsumfang – wie z. B. der Wechsel von einem befristeten Arbeits- in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis oder der Wechsel von Teilzeit- in Vollzeitbeschäftigung – werden berücksichtigt, sondern auch andere Aufwertungen im Hinblick auf die existierende innerbetriebliche Tätigkeit beim Arbeitgeber (wie z. B. mehr Verantwortung, höherer Tätigkeitsanspruch, Beförderung).⁷

Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Ergebnisse bezüglich des Längerfristigen Ergebnisindikators. Insgesamt haben 31,7 % der befragten Teilnehmenden bis zum Zeitpunkt sechs Monate nach der Qualifizierung eine Aufwertung ihrer Erwerbssituation in mindestens einer der abgefragten Aspekte erfahren. In absoluten Zahlen sind dies 103 von 269 insgesamt zum Längerfristigen Indikator befragten Teilnehmenden. Bei Männern lag die Quote mit 40,2 % genau fünf Prozentpunkte höher als bei Frauen, für die sich ein Quotenwert in Höhe von 35,2 % konstatieren lässt. Bezüglich des Alters lag die Quote bei den 25- bis 39-jährigen Befragten mit 44,8 % am höchsten, bei den 40- bis 54-jährigen lag sie mit 31,1 % am niedrigsten.

⁷ Insgesamt werden Veränderungen zu sechs Aspekten abgefragt: 1.) Veränderungen im Erwerbsstatus (z. B. sozialversicherungspflichtige Beschäftigung mit (un-)befristetem Vertrag, geringfügige Beschäftigung), 2.) Veränderungen im zeitlichen Umfang der ausgeübten Tätigkeit (z. B. Teil-/Vollzeit), 3.) Wechsel von einem Leiharbeits- in ein reguläres Arbeitsverhältnis, 4.) Ausübung einer Tätigkeit mit höherem Qualifikationsanspruch, 5.) Ausübung einer Tätigkeit mit mehr Verantwortung und 6.) Beförderung durch den Arbeitgeber zum Zeitpunkt sechs Monate nach der Teilnahme an einer ESF-geförderten Qualifizierung.

Tabelle 6: Längerfristiger Ergebnisindikatorwert für Teilnehmende der Förderaktionen 4.1 und 4.3

	Anzahl	Anteil
Teilnehmer/innen, deren Situation sich auf dem Arbeitsmarkt innerhalb von sechs Monaten nach ihrer Teilnahme verbessert hat (in mindestens einer abgefragten Dimension)	103	31,7% (103 von insgesamt 269 hierzu befragten Teilnehmenden)
nach Geschlecht		
...Frauen	37	35,2% (37 von 105 Frauen)
...Männer	66	40,2% (66 von 164 Männern)
nach Altersgruppen		
15-bis 24-jährige	5	41,7% (5 von 12 15-bis 24-jährigen)
25-bis 54-jährige	93	38,1% (93 von 244 25-bis 54-jährigen)
... 25-bis 39-jährige	56	44,8% (56 von 125 25-bis 39-jährigen)
... 40-bis 54-jährige	37	31,1% (37 von 119 40-bis 54-jährigen)
über 54-jährige	5	38,5% (5 von 13 über 54-jährigen)

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

Schaut man genauer darauf, um welche Art von Verbesserungen es sich bei den betreffenden Teilnehmenden handelte, dann kann festgestellt werden, dass es sich weniger um profunde positive Veränderungen im Erwerbsstatus oder um gewollte Ausweitungen des zeitlichen Arbeitsumfangs als vielmehr um innerbetriebliche Aufwertungen im Hinblick auf die Qualifikations- und Verantwortungserfordernisse sowie den Tätigkeitsanspruch handelte. Da – wie vor dem Hintergrund der Zielgruppe der Förderung zu erwarten gewesen ist – die Mehrheit von 91,5 % aller zum Längerfristigen Ergebnisindikator befragten Teilnahmen bereits vor Eintritt in die ESF-geförderte Weiterbildung in einem unbefristeten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis gewesen sind, ist dieses Ergebnis kaum überraschend. Bei lediglich drei Personen kann eine positive Veränderung des Erwerbsstatus festgestellt werden; und zwar in der Form, dass sie von einem befristeten in ein unbefristetes sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis gewechselt sind. Ebenfalls drei Personen berichteten über eine gewollte Ausdehnung der Arbeitszeit und wechselten von einem Teilzeit- in ein Vollzeitarbeitsverhältnis. Unter den Befragten befanden sich drei Leiharbeiter/innen. Sie verblieben auch im Anschluss an die Qualifizierung in Leiharbeit. Zwei der betreffenden Personen berichteten jedoch darüber, dass sie nach der Teilnahme Tätigkeiten mit höheren Qualifikationsansprüchen ausübten. Über diese Form von Aufwertung berichteten insgesamt 62 Teilnehmende, was annähernd einem Fünftel aller Befragten entspricht (Anteil: 19,1 %). 72 befragte Personen übernahmen nach der Qualifizierung Tätigkeiten mit mehr Verantwortung oder mehr Zuständigkeiten. Dies entspricht etwas mehr als einem Viertel aller Befragten (Anteil: 26,8 %). Über eine Beförderung durch ihren Arbeitgeber berichteten 35 Personen, d. h. etwa jede/r siebte Teilnehmende (Anteil: 13,5 %). Zehn Personen gaben an, dass sie im Anschluss an die Weiterbildungsteilnahme ihren Arbeitgeber gewechselt hätten. Diese Fälle wurden nicht nach einer Beförderung bei ihrem Arbeitgeber befragt und stellen für sich allein genommen keine Verbesserung dar.

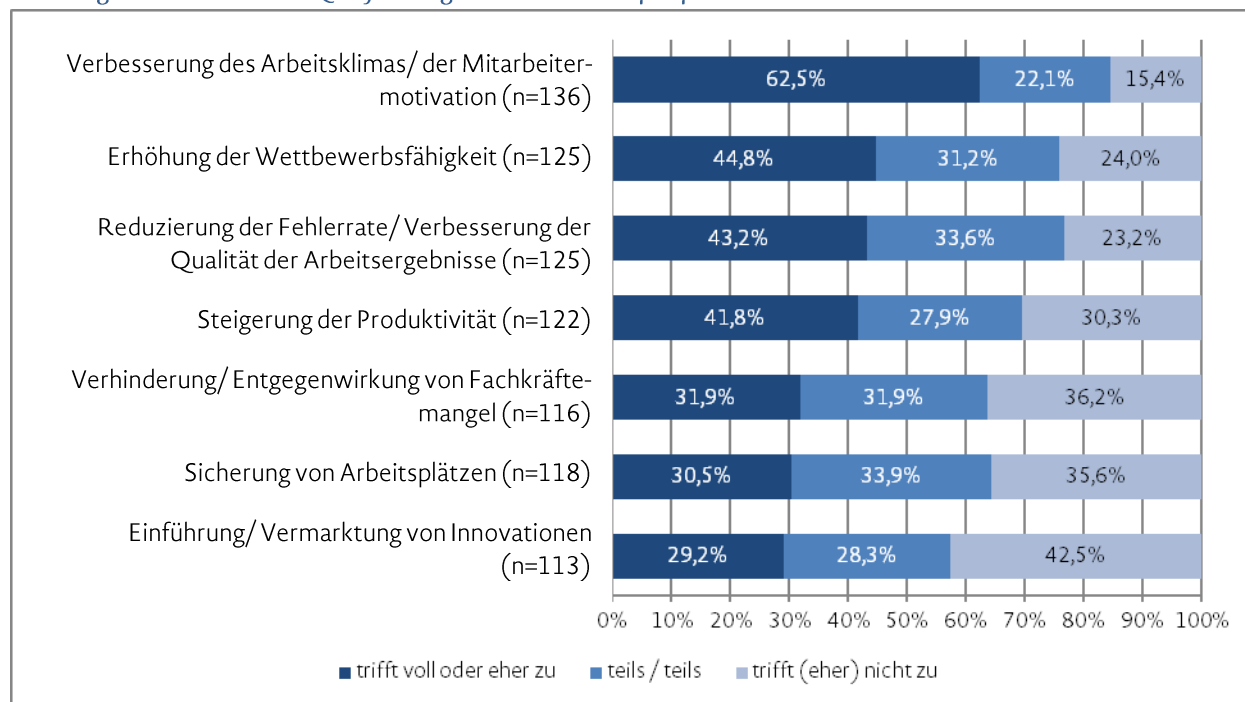
Zudem lohnt bei den 103 Teilnehmenden, die Verbesserungen erfahren haben, ein Blick auf die Anzahl der von ihnen berichteten erwerbsbezogenen Aufwertungen. Innerhalb dieser Gruppe berichteten 46,6 % über genau eine berufliche Verbesserung im Anschluss an die Qualifizierungsteilnahme. 53,4 % der Teilnehmenden haben mehr als eine Verbesserung erfahren: Knapp mehr als ein Drittel der Befragten (Anteil: 35,9 %) gab zwei Verbesserungen an, etwa ein Sechstel verbesserte sich sogar in drei der insgesamt sechs abgefragten Dimensionen (Anteil: 17,5 %). Systematische Unterschiede nach Geschlecht, Alter, Position oder Betriebsgröße können hierbei nicht konstatiert werden.

6.4.2 Impact und Wirksamkeit auf organisatorischer Ebene: Beitrag der Qualifizierung für die Unternehmensentwicklung

Gemäß den Forschungsbefunden gilt Weiterbildung als probates Instrument zum gezielten Aufbau von Kompetenzen und zur Erhöhung der Motivation bei den Mitarbeitern/innen, womit positive Auswirkungen auf die längerfristige Mitarbeiterbindung sowie die Steigerung von Produktivität und Innovationsfähigkeit angenommen werden. Neben Effekten auf individuelle Teilnehmende kann Weiterbildung somit auch positive Effekte für die organisatorische Entwicklung der entsendenden Unternehmen haben. Der Einfluss der Qualifizierung auf die Unternehmensentwicklung und die Umsetzung innerbetrieblicher (Veränderungs-) Maßnahmen, die mit der Qualifizierung zusammenhängen, können gemäß der Förderprogrammlogik als Impact-Dimensionen aufgefasst werden, da sich beide Wirkungsaspekte nicht

primär teilnehmerbezogen, sondern überwiegend strukturell in den beteiligten Unternehmen niederschlagen. Vor diesem Hintergrund wurden diejenigen Teilnehmenden, die in einer Qualifizierung mit organisationsgestalterischen Zielen involviert gewesen sind, einerseits zu Nutzenaspekten der Teilnahme für wichtige Bereiche des Unternehmens und andererseits zur Anregung bzw. Umsetzung von innerbetrieblichen Veränderungen im Anschluss an die Teilnahme befragt. Betont werden muss hierbei, dass die Ergebnisse Eigenbewertungen durch die Teilnehmenden und keine Fremdbewertungen durch mitarbeiterentsendende Personalverantwortliche der Unternehmen repräsentieren. Allerdings kann angenommen werden, dass die Unternehmensperspektive durch den hohen Anteil an hierzu befragten Geschäftsführern/innen, Inhabern/innen und Führungskräften relativ adäquat eingefangen werden konnte.

Abbildung 15: Nutzen der Qualifizierung aus Unternehmensperspektive



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

Abbildung 15 zeigt, wie die befragten Teilnehmenden den Nutzen der Qualifizierung für ihr Unternehmen eingeschätzt haben. Was die Literatur hervorhebt, wird auch durch das Antwortmuster der ISG-Befragung bestätigt: Weiterbildung wirkt sich positiv auf das Arbeitsklima und die Mitarbeitermotivation aus. Der entsprechenden Aussage stimmten 62,5 % der Befragten „voll“ oder „eher“ zu. Mit einem etwas größeren Abstand folgen mit annähernd gleichen Zustimmungswerten die „Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit“ (Anteil: 44,8 %), die „Reduzierung der Fehlerrate“ bzw. „Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse“ (Anteil: 43,2 %) sowie die „Steigerung der Produktivität“ (Anteil: 41,8 %). Für jeweils fast ein Drittel der befragten Teilnehmenden leistete die Weiterbildungsteilnahme einen positiven Beitrag zur „Verhinderung“ bzw. „Entgegenwirkung von Fachkräftemangel“ (Anteil: 31,9 %), zur „Sicherung von Arbeitsplätzen“ (Anteil: 30,5 %) und zur „Einführung“ bzw. „Vermarktung von Innovationen“ (Anteil: 29,2 %). Der relativ niedrig ausfallende Quotenwert bei der „Entgegenwirkung von Fachkräftemangel“ kann womöglich durch die Eigenbewertung erklärt werden – hätten insbesondere Geschäftsführer/innen, Inhaber/innen oder Führungskräfte dieses Urteil bezüglich einer Qualifizierung eines/r von ihnen entsendeten Mitarbeiters/in gefällt, dann läge der Quotenwert ggf. höher. So klang im Rahmen des Fallstudieninterviews mit dem Unternehmensvertreter an, dass Weiterbildungen in den letzten Jahren immer stärker als „Personalentwicklungsinstrument“ eingesetzt worden seien und dem „gezielten Aufbau von Führungskräften“ dienten. Auch ein/e interviewte/r Teilnehmer/in berichtete im Kontext der Kurszusammensetzung und Austauschmöglichkeiten, dass viele Teilnehmende von ihren Arbeitgebern zwecks gezieltem Aufbau zu Führungskräften in die Weiterbildung entsendet worden seien. Insgesamt fallen die hier beobachtbaren Zustimmungswerte vor dem Hintergrund der Annahme, dass ausgehend von der Weiterbildungsteilnahme bei vielen abgefragten Dimensionen eher indirekte bzw. mittelbare Nutzen- bzw. Wirkungsmechanismen vermutet werden können, akzeptabel aus.

Da es sich bei vielen Angeboten um Qualifizierungen mit Zielsetzungen zu organisatorischen Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen handelte, wurden die Teilnehmenden ferner danach befragt, ob sie nach Ende der Qualifizierung innerbetriebliche Veränderungen oder Maßnahmen anregen bzw. umsetzen konnten, die in Zusammenhang

mit der Weiterbildungsteilnahme gesehen werden können. 40,7 % der Befragten – 61 an der Zahl – bejahten die entsprechende Frage. Am höchsten lag die Umsetzungsrate bei Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 250 und 499 (Anteil: 66,7 %), am niedrigsten fiel sie in Unternehmen mit 500 oder mehr Beschäftigten aus (Anteil: 26,2 %). Dieses Resultat kann womöglich dadurch erklärt werden, dass in Unternehmen ab einer gewissen Größe Veränderungen in erster Linie nicht vom mittleren Management, sondern von zentraler Stelle angestoßen werden. Bezüglich der Position fiel die Umsetzungsquote – wenig überraschend – bei Geschäftsführern/innen und Inhabern/innen am höchsten aus (Anteil: 52,2 %), am geringsten lag sie bei Facharbeitern/innen (Anteil: 33,3 %). Zwischen mittleren Angestellten (Anteil: 40,0 %) und Führungskräften (Anteil: 38,5 %) können keine großen Differenzen festgestellt werden. 30,0 % aller Teilnehmenden (n=45) gaben an, dass zwar noch keine konkreten Maßnahmen umgesetzt worden seien, dies aber zukünftig geplant sei. 12,7 % (n=19) berichteten dagegen, dass weder Maßnahmen implementiert worden noch welche zukünftig geplant seien. Die verbleibenden 16,7 % (n=25) der Befragten konnten zur entsprechenden Frage keine Antwort geben.

Die insgesamt 61 Befragten, die von umgesetzten Maßnahmen berichteten, wurden zusätzlich um eine kurze Beschreibung dieser Maßnahmen gebeten. 77,0 % der betreffenden Personen (n=47) machten hiervon Gebrauch. 42,6 % der Antworten lassen sich dem Feld „Personalführung und -management“ zuordnen. Häufig wurde über die Einführung von „regel- bzw. turnusmäßigen Meetings“ zwischen Mitarbeitern/innen oder der oberen Leitungsebenen mit dem Ziel klarerer Kommunikationsabläufe oder eines stärkeren Erfahrungsaustauschs berichtet. Daneben wurden z. B. „Verbesserungen in den Beurteilungsgesprächen“, die „Weiterentwicklung der Mitarbeiterführung und -motivation“, die „Umgestaltung der Stellenanzeigen“, die „Systematisierung von Vorstellungsgesprächen“, die „Verbesserung des Arbeitgebermarketings und der Ausbildung“ sowie „Prozessanalysen in der Personalabteilung“ genannt. 23,4 % der Antworten entfielen auf einen Bereich, der sich als „Prozessoptimierung betrieblicher Bereiche außerhalb des Personalwesens“ zusammenfassen lässt. Hierzu zählen z. B. die „Implementierung eines IT-Netzwerkes“, die „Optimierung des Innovationsprozesses“, der „Ausbau von ERP-Schnittstellen“ (Enterprise Resource Planning), der „Aufbau eines CRM-Systems“ (Customer Relationship Management) oder die Erfassung vieler innerbetrieblicher Prozesse in einem „Projektmanagement-Handbuch“. Eine weitere Antwortkategorie umfasste Nennungen rund um das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“. 19,1 % aller Antworten entfielen auf dieses Feld. In der Regel nannten die Befragten hierbei die Einführung eines neuen oder die Optimierung eines bestehenden Gesundheitsmanagementsystems. Spezifischer führten die Befragten in diesem Kontext z. B. die „Anpassung von Arbeitsplätzen unter der Berücksichtigung der Arbeitssicherheit“, eine „Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Gesundheit“ oder den „Aufbau einer Alterspyramide der derzeitigen Mitarbeiter/innen“ an. Die verbleibenden 14,9 % der Antworten lassen sich nicht eindeutig kategorisch zusammenfassen. Der Auszug der genannten Maßnahmen zeigt, dass die ESF-geförderten Weiterbildungen in den betreffenden Unternehmen einen bunten Strauß von innerbetrieblichen Veränderungen angeregt haben – dies war wie oben berichtet worden ist weniger in Großunternehmen ab 500 Beschäftigten als vielmehr in kleineren Unternehmen zu beobachten.

Bei den insgesamt 64 Befragten, bei denen im Unternehmen (bisher noch) keine Maßnahmen umgesetzt worden sind, wurden die Gründe hierfür erfragt. Die betreffenden Personen konnten hierbei Mehrfachantworten auswählen. 40,6 % der befragten Personen gaben an, dass die „organisatorischen Voraussetzungen (noch) nicht erfüllt“ gewesen seien. Rund ein Drittel der betreffenden Teilnehmenden berichtete, dass innerbetriebliche Veränderungen kein explizites Ziel gewesen ist, welches mit der Teilnahme an der Qualifizierung verbunden worden ist (Anteil: 32,8 %). Etwas mehr als ein Viertel der Befragten führte die „mangelnde Unterstützung von Vorgesetzten“ als Grund für (noch) nicht angeregte bzw. umgesetzte Maßnahmen an (Anteil: 26,6 %). „Fehlende finanzielle Mittel“ stellten sich als Hemmfaktor bei 15,6 % der befragten Teilnehmenden heraus. Jeweils rund jede/r zehnte Befragte gab an, dass die „mangelnde Unterstützung von Kollegen/innen“ oder „zu große Vorbehalte unter den Beschäftigten“ der Ableitung oder Umsetzung von Maßnahmen (bisher) im Weg gestanden hätten (Anteil: 9,4 %). 4,7 % berichteten, dass sich die „angedachten Veränderungen im Nachhinein als unnötig“ herausgestellt hätten. Für 3,1 % hat der Qualifikationsumfang nicht ausgereicht, um die „angedachten Veränderungen tatsächlich umzusetzen“.

Die in den Fallstudieninterviews gewonnenen Informationen geben die Ergebnisse der standardisierten Befragung gut wieder. So berichteten die Gesprächspartner/innen, die an Qualifizierungsprojekten mit organisationsgestalterischen Zielsetzungen teilnahmen, sowohl von bereits umgesetzten Maßnahmen als auch von Hürden, die der Anregung von innerbetrieblichen Veränderungen (bisher) entgegen gestanden hätten. Eine interviewte Person berichtete davon, dass im Anschluss an die Qualifizierung eine „Bedarfsidentifizierung mittels einer Altersstrukturanalyse“, eine „Mitarbeiterbefragung zur Gesundheit am Arbeitsplatz“ und ein themenbezogener „Arbeitskreis“ mit Einbezug der Geschäftsführung gegründet worden sei. Zudem werde an einem „Konzept zur Nachwuchsgewinnung“ gearbeitet. Die „vorausschauende Betrachtung“, wie Mitarbeiter/innen entlang unterschiedlicher Altersgruppen in ihren Tätigkeiten

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

Insgesamt zeigen die Erhebungsergebnisse, dass innerbetriebliche Rahmenbedingungen und hierbei zuvorderst die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegium für eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen – sofern sie denn ex ante angestrebt werden – genauso bedeutsam sind wie für individuelle Möglichkeiten der Anwendung des in Weiterbildungen erworbenen Wissens. Bei der Einordnung der Resultate muss angemerkt werden, dass die notwendige Voraussetzung für die individuell und organisatorisch wirksame Anwendung der Qualifizierungsinhalte als gegeben angesehen werden kann: Die Teilnehmenden attestierten den ESF-geförderten Qualifizierungen mehrheitlich einen hinreichenden Praxis- und Anwendungsbezug und eine hohe Qualität. Auf die Erfüllung der hinreichenden Bedingung – die Existenz günstiger innerbetrieblicher Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Lerntransfer – hat die Förderung lediglich mittelbaren Einfluss, da sie primär in der Hand der involvierten Betriebe liegt.

7. Fazit und Empfehlungen

Ziel der Förderaktionen 4.1 und 4.3 ist es, die Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit von Erwerbstätigen und Unternehmen anhand der finanziellen Unterstützung von Qualifizierungsangeboten zu erhöhen. Durch die Teilnahme an ESF-geförderten Weiterbildungen sollen Erwerbstätige sowohl in ihren individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten als auch in ihren organisationsgestalterischen Wissensbeständen gestärkt werden. Ferner soll in den involvierten Unternehmen über die Umsetzung von Maßnahmen, die mit den ESF-geförderten Qualifizierungsangeboten in Zusammenhang stehen, der Auf- oder Ausbau von Organisationsstrukturen und Managementsystemen (z. B. für die Arbeitsorganisation oder Personalentwicklung sowie für das betriebliche Gesundheits-, Demografie- oder Innovationsmanagement) unterstützt werden. Entlang dieser Wirkungsmechanismen soll die Förderung einen Beitrag dazu leisten, dass Erwerbstätige und Unternehmen den fortwährenden Strukturwandel positiv gestalten können. In diesem Kontext wird der beruflichen Qualifizierung eine immer größere Relevanz zugeschrieben.

Der vorliegende Evaluationsbericht diente dazu, auf Basis der Förderprogrammlogik eine Bewertung des Umsetzungsstands und der Effekte der Förderung vorzunehmen. Anhand der Auswertungsergebnisse lässt sich letztlich ein zweigeteiltes Resümee ziehen: Während der Umsetzungsstand gemessen am finanziellen Mittelabfluss sowie an der Anzahl der bisher geförderten Projekte und Teilnehmenden eher schleppend verläuft und die Ergebnisse auf gewisse Umsetzungsschwierigkeiten hindeuten (Output-Dimension), fallen die von den Qualifizierungsangeboten ausgehenden Wirkungseffekte auf die beteiligten Erwerbstätigen und Unternehmen recht positiv aus (Outcome- und Impact-Dimension). Bezieht man sich auf die in den Förderhinweisen definierten Soll-Schwerpunkte zu unterstützender Maßnahmen, so tragen die Angebote der Projektträger sowohl zur „beruflichen Fortbildung oder Vermittlung beruflicher Fähigkeiten und Kenntnisse von Erwerbstätigen“ als auch zur „Einführung oder dem Ausbau von Systemen zur Fortbildung, zur Anpassungsqualifizierung oder von Bildungssystemen im Betrieb“ bei. Das Auseinanderfallen zwischen eher verhaltener Bewertung der Output- und relativ positiver Bewertung der Outcome- bzw. Impact-Dimension ist ein Ergebnis, über das in ähnlicher Form bereits in der Evaluation zu ESF-geförderten Weiterbildungen der vergangenen Förderperiode berichtet worden ist.

Das bayerische ESF-Weiterbildungsangebot kann in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 bisher nicht so positioniert werden, dass der generierte Output spürbar zur Zielerreichung in Förderaktion 4 beiträgt. Die Zahl der zwischen 2015 und Mitte 2017 gewonnenen Teilnehmenden fällt mit 2.504 Personen eher niedrig aus. Zudem deuten die Daten für 2017 obgleich ihres vorläufigen Charakters auf eine zurückgehende Dynamik bei den Teilnehmereintritten hin. Die bewilligten bzw. ausgezahlten ESF-Mittel haben sich bis Mitte 2017 auf insgesamt 20 verschiedene Träger verteilt, die mit 61 ESF-geförderten Qualifizierungsmaßnahmen am Markt gewesen sind. Die Dynamik verlief zwischen 2015 und Mitte 2017 bezüglich der neu bzw. zusätzlich in die Förderung eingetretenen Träger mit angenommenen oder bewilligten Vorhaben eher verhalten. Seit 2015 flaut die Dynamik tendenziell etwas ab. Der insgesamt eher schleppend verlaufende materielle Anlauf der Förderung kann ggf. teilweise mit der zeitlich versetzten Freigabe von Mitteln erklärt werden, was zur Folge hatte, dass in 2015 effektiv keine Mittel an die Zuwendungsempfänger ausgezahlt worden sind. Der Grund hierfür liegt im Erstattungsprinzip. Eine Auszahlung der ESF-Mittel an die Projektträger erfolgt dabei erst nach Vorlage und Prüfung der gezahlten Ausgaben des Projektträgers bzw. der angewendeten Pauschalen. Die möglicherweise hierdurch bedingte Unsicherheit bei Planung und Kalkulation hat ggf. dazu beigetragen, dass sich die Projektträger mit einer Beteiligung an ESF-Projekten zurückhielten oder dass sie ihre Mitwirkung unterhalb des ursprünglich angedachten Niveaus beschränkt haben. Verstärkt werden sein könnte die abwartende Haltung der Projektträger zusätzlich noch durch den recht hohen Verwaltungs- und Dokumentationsaufwand, über den alle interviewten Projektleitungen mehr oder weniger kritisch berichtet haben. Nicht ausgeschlossen werden kann daher, dass einige Zuwendungsempfänger aufgrund von Kosten-Nutzen-Abwägungen von einem (umfangreicheren) Angebot mit finanzieller Unterstützung des ESF abgesehen haben. Die Frage, ob die bereits abgeschlossenen oder derzeit laufenden Angebote der Projektträger eine zu geringe Marktrelevanz und Passungsfähigkeit mit den Bedürfnissen der Nachfrager hatten, kann nicht beantwortet werden, da die Erhebungen ausschließlich das – überwiegend positiv ausfallende – Meinungsbild der letztlich begünstigten Teilnehmenden (und Unternehmen) wiedergibt und damit keine Anhaltspunkte für die Nichtbeteiligung von Unternehmen und ihren Beschäftigten liefern. Ggf. fehlte dem ESF-geförderten Qualifizierungsangebot an einer flächendeckenden Sichtbarkeit und Bekanntheit unter potenziellen Nachfragern und den Akquisetätigkeiten der Projektträger an einer hinreichenden Effektivität, um z. B. auch zu Unternehmen und Beschäftigten außerhalb ihrer wohldefinierten Netzwerke vordringen zu können.

Zwar resultieren aus den Fördermodalitäten der Aktionen 4.1 und 4.3 keine gruppenspezifischen Vorgaben zum Teilnehmenden-Pool, nichtsdestotrotz fordert das OP eine hinreichende Berücksichtigung von Älteren und Geringqualifizierten als nachweislich weiterbildungsferne Personengruppen. Die Zahl der diesen spezifischen Gruppen angehörenden Teilnehmenden in ESF-geförderten Qualifizierungsmaßnahmen fällt bisher allerdings sehr niedrig aus. Lediglich 5,9 % bzw. 147 aller Geförderten waren älter als 54 Jahre, nur 16,9 % bzw. 423 aller Teilnehmenden hatten das 49. Lebensjahr überschritten. Auf Basis der zuerst genannten Werte ist die Erreichung des zielgruppenspezifisch im OP definierten Zielwerts in Höhe von 1.500 über 54-jährigen Teilnehmenden bis zum Ende der Förderperiode mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr erreichbar. Der letztgenannte Quotenwert fällt bei einer Einordnung in den sozioökonomischen Kontext niedrig aus, da die Weiterbildungsquote der über 49-Jährigen in 2015 bayernweit bei 25 % lag. Geringqualifizierte profitierten von den ESF-geförderten Weiterbildungen bisher noch weniger als Ältere. So befanden sich unter den Teilnehmenden nur 6,3 % mit einem Bildungsniveau, das „ISCED 1 und 2“ entspricht. Ohne Schulabschluss waren lediglich 0,4 % und ohne Berufsabschluss nur 1,0 % der Teilnehmenden. Im Mittel waren die Geförderten sowohl schulisch als auch beruflich relativ gut qualifiziert. Die Auswertungen zeigten zudem, dass es sich bei den Teilnehmenden überwiegend um ohnehin weiterbildungsaktive und -erfahrene Personen handelte. Obgleich im OP erwünscht, konnte die ESF-Förderung die verbreitete Benachteiligung bestimmter Personengruppen bei der Weiterbildungspartizipation nicht aufweichen. Neben den wissenschaftlichen Argumenten für die vergleichsweise niedrige Weiterbildungspartizipation der betreffenden Personengruppen (z. B. geringe Lernbereitschaft und -fähigkeit, ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis, mangelnde Amortisation der Kosten) lassen sich bezüglich der ESF-Förderung zwei potenzielle Erklärungsfaktoren anführen: Zum einen kann die marginale Berücksichtigung von Geringqualifizierten – wie bei Älteren – mit der von „WeGeBau“ ausgehenden Förderkonkurrenz erklärt werden. Im Kontext der Förderlandschaft ist die ESF-Förderung eher als ergänzendes und nicht als maßgebliches Angebot für diese Gruppen zu sehen. Zum anderen richtete sich eine Vielzahl an Qualifizierungsangeboten an Erwerbstätige in Leitungs-, Führungs- und Personalverantwortungsfunktionen. Inhaltlich legten viele Projekte ihre Schwerpunkte in betriebswirtschaftlichen Themen oder in angrenzenden Bereichen des Personalwesens und der Arbeitsorganisation. Die involvierten Unternehmen fragten die ESF-geförderten Qualifizierungen korrespondierend hierzu vor allem für die (Weiter-)Entwicklung von Management- und Führungskompetenzen bei den entsendeten Mitarbeitern/innen oder den Auf- oder Ausbau von internen Managementsystemen nach – Ziele, die wohl bemerkt explizit im Förderaufruf berücksichtigt werden. Auf der Angebotsseite fehlt es den ESF-geförderten Qualifizierungen an Maßnahmen mit spezifischem Zuschnitt für geringqualifizierte (und ältere) Erwerbstätige. Diese Feststellung trifft für die ESF-geförderten Projekte in abgemilderter Form auch für mittlere Angestellte und Fachkräfte zu, deren Beteiligung vergleichsweise ebenfalls eher niedrig ausgefallen ist. Das mit ESF-Mitteln bisher zustande gekommene Gesamtangebot fällt letztlich bezüglich unterschiedlicher Erwerbstätigengruppen zu einseitig aus.

Der KMU-Anteil lag unter den entsendenden Unternehmen mit 65,1 % (Unternehmensdatenreport) bzw. 57,3 % (ISG-Befragung) vor dem Hintergrund der prinzipiellen Offenheit der Förderung noch in einem guten Bereich, sollte aber nicht niedriger ausfallen, da die ESF-Förderung als Nachteilsausgleich für kleinere und somit zumeist ressourcenärmere Unternehmen angelegt ist. Losgelöst von der Unternehmensgröße kann auf Basis der Befragungsergebnisse vermutet werden, dass korrespondierend zu den Teilnehmenden überwiegend solche Unternehmen erreicht worden sind, die bereits vor der Teilnahme an der ESF-Qualifizierung aktiv in Weiterbildung eingebunden gewesen sind. Die ESF-Förderung scheint somit vor allem in puncto Weiterbildungsbeteiligungsfrequenz einen Mehrwert für Erwerbstätige und Unternehmen zu schaffen, während dagegen nicht oder nur wenig weiterbildungsaktive Betriebe und Beschäftigte nur geringfügig von der ESF-Förderung profitiert haben. Mitnahmeeffekte können daher auf Seite der beteiligten Unternehmen nicht ausgeschlossen werden.

Wendet man sich den Nutzenaspekten und Wirkungseffekten der Förderung zu, so fällt das Resümee hingegen weitgehend positiv aus. Der Zielwert des Ergebnisindikators konnte bezogen auf die Teilnehmenden in den Förderaktionen 4.1 und 4.3 weit übertroffen werden: Bisher haben im Anschluss an die Teilnahme fast neun von zehn Geförderten erfolgreiche Qualifizierung erlangt. Die Erfolgsquote betrug 86,5 % und lag damit 16,5 Prozentpunkte über der Zielvorgabe des Ergebnisindikators (Quote: mindestens 70 %). Neben der quantitativen Komponente der Anzahl qualifizierter Erwerbstätiger wurde die qualitative Komponente der ESF-geförderten Qualifizierungsmaßnahmen untersucht. Hierbei spielten Faktoren wie Zufriedenheit der Teilnehmenden, Übertragbarkeit und Anwendbarkeit des vermittelten Wissens sowie Beiträge zu positiven Veränderungen der Erwerbssituation und Umsetzung von innerbetrieblichen Veränderungsmaßnahmen in den involvierten Unternehmen jeweils wichtige Rollen.

Die Erhebungsergebnisse haben in ihrer Gesamtschau gezeigt, dass sich die Qualifizierungsangebote in inhaltlich-konzeptioneller Hinsicht durch eine hohe Qualität auszeichnen, was sich sowohl in den Interviews als auch in der standardisierten Online-Befragung in einer hohen Zufriedenheit der Teilnehmenden niedergeschlagen hat. Bei allen positiv

formulierten Bewertungsaspekten lag die durchschnittliche Zustimmung bei 80,2 %, wobei vor allem das hohe Ausmaß an Interaktivität und die Fachkompetenz der Referenten/innen von den Befragten gelobt worden ist. Lediglich 12,9 % der Befragten waren dagegen überwiegend der Ansicht, dass sie die Qualifizierungsteilnahme nicht weitergebracht hätte. Insgesamt wurden die Erwartungen an die Weiterbildungsteilnahme bei fast neun von zehn befragten Teilnehmenden „voll und ganz“ oder „überwiegend“ erfüllt (Anteil: 86,3 %).

Des Weiteren offenbaren die Befragungsergebnisse, dass sich die Qualifizierungsangebote bezüglich ihrer vermittelten Inhalte durch eine angemessene Balance zwischen überbetrieblicher Verwertbarkeit und konkreter innerbetrieblicher Anwendbarkeit kennzeichneten. Für fast alle Befragten war die unternehmens- oder gar branchenübergreifende Verwertbarkeit des vermittelten Wissens gegeben (Anteil: 96,0 %). Rund die Hälfte der befragten Teilnehmenden sah das Eingehen auf unternehmens- oder branchenspezifische Sachverhalte als erfüllt an. Die ESF-Förderung unterstützt somit in erster Linie die Vermittlung allgemein verwertbaren und nicht den Aufbau firmenspezifischen Humankapitals.

Die Ergebnisse zur konkreten Anwendung des erworbenen Wissens im Anschluss an die Qualifizierungsteilnahme deuten darauf hin, dass den Teilnehmenden der Lerntransfer des vermittelten Wissens in die betriebliche Praxis mehrheitlich auch tatsächlich erfolgreich gelungen ist: Aus Sicht von rund zwei Dritteln der Befragten ließen sich die erworbenen Kompetenzen häufig auf typische Situationen im Arbeitsumfeld anwenden, ebenfalls knapp zwei Drittel der Befragten verhalf die Qualifizierung zu einer systematischeren oder effizienteren Organisation von Arbeitsschritten und Prozessen. Rund die Hälfte der Befragten übte ihre Tätigkeit im Anschluss an die Weiterbildungsteilnahme motivierter aus.

Die Auswertung des Längerfristigen Ergebnisindikators, der die teilnehmerbezogene Wirksamkeit der Förderung sechs Monate nach Beendigung der Teilnahme sichtbar machen soll, hat ergeben, dass sich die Arbeitsmarkt- bzw. Erwerbssituation bei 31,7 % der befragten Teilnehmer/innen im relevanten Zeitraum verbessert hat. Die betreffenden Personen berichteten entweder über eine Verbesserung im Erwerbsstatus, eine gewollte Expansion der Arbeitszeit, eine Übernahme einer Tätigkeit mit höherem Qualifikationsanspruch oder mehr Verantwortung oder über eine Beförderung durch den Arbeitgeber. Bei Männern fiel die Quote exakt fünf Prozentpunkte höher als bei Frauen (Anteile: 40,2 % zu 35,2 %). Es lässt sich vermuten, dass der Gesamtwert des Indikators höher ausgefallen wäre, wenn weniger Führungskräfte unter den Befragten gewesen wären.

Positive Effekte können den ESF-geförderten Qualifizierungen auch auf der teilnehmerübergreifenden Ebene der involvierten Unternehmen unterstellt werden. Die Erhebungsergebnisse zeigen an, dass die ESF-geförderten Weiterbildungen einen moderat positiven Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten. Knapp zwei Drittel der befragten Personen führten hierbei die Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern/innen an. Von positiven Effekten auf die Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität berichteten im Vergleich der abgefragten Bereiche ebenfalls recht viele Befragte. Des Weiteren setzten vier von zehn Befragte (Veränderungs-)Maßnahmen in ihren bzw. in den sie entsendenden Unternehmen um, die in einem Zusammenhang mit dem Besuch der ESF-geförderten Weiterbildung stehen. Hierbei handelte es sich sowohl um niedrig- als auch höherschwellige Maßnahmen, die sich zuvorderst dem Bereich Personalführung und -management zuordnen lassen, gefolgt von Maßnahmen zur Prozessoptimierung betrieblicher Bereiche außerhalb des Personalwesens und von Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Den Teilnehmenden gelingt es also mitunter, strategische Instrumente zum Auf- oder Ausbau von Managementsystemen in die Unternehmen hineinzutragen. Somit lassen sich bei den Projektangeboten mit organisationsgestalterischer Ausrichtung Hinweise auf auch positive Effekte auf die Entwicklung der beteiligten Unternehmen finden – ein Ergebnis, das vor dem Hintergrund der angesprochenen Zielgruppen (z. B. höher Qualifizierte, Führungskräfte) erwartet werden durfte.

Die Empfehlungen richten sich aufgrund der Resultate weniger auf die – hoch ausfallende und daher beizubehaltende – Qualität der Angebote als vielmehr auf die relative Unausgewogenheit der mit ihnen erreichten Erwerbstätigen- und Unternehmensgruppen. Mit dem derzeit bestehenden Projektangebot für Qualifizierungen von Erwerbstätigen werden weiterbildungsfernere Betriebe und Personen kaum erreicht. Eine klarere Zuordnung von schwerpunktmäßig zu adressierenden Erwerbstätigen Gruppen zu den beiden maßgeblichen Qualifizierungssträngen könnte dazu beitragen, dass vermehrt Fachkräfte und mittlere Angestellte sowie ggf. Geringqualifizierte von den ESF-geförderten Projekten profitieren. Denn während der Zuschnitt der Angebote zur „Einführung oder dem Ausbau von Systemen zur Fortbildung, zur Anpassungsqualifizierung oder von Bildungssystemen im Betrieb“ auf Erwerbstätige mit Leitungs-, Führungs- und Personalverantwortungsfunktion vor dem Hintergrund der vermittelten Inhalte und der zu erzielenden Wirkungseffekte noch folgerichtig erscheint und zumindest auf indirektem Wege positiv auf weitere Beschäftigte in den Betrieben ausstrahlen kann, ist dies bei Angeboten zur „beruflichen Fortbildung oder Vermittlung beruflicher Fähigkeiten und Kenntnisse von Erwerbstätigen“ nur bedingt der Fall. Daher wäre zu überlegen, diesen Qualifizierungsstrang verstärkt auf Fachkräfte, mittlere Angestellte und Niedrigqualifizierte auszurichten und den spezifischen Zielgruppenbezug hier

zu einem entscheidenden Faktor bei der Projektauswahl zu machen⁸ – zumal im Kontext des fortwährenden Strukturwandels gerade bei diesen Zielgruppen besonderer Bedarf für Nach-, Anpassungs- und Aufstiegsqualifizierungen gesehen wird. Hierbei dürfte allerdings die Konzipierung bedarfsgerechter Angebote herausfordernd sein: Zum einen sollen die ESF-geförderten Qualifizierungsangebote in erster Linie überbetriebliches und allgemein verwertbares Wissen vermitteln. Zum anderen dürfte sich Weiterbildung bei diesen Zielgruppen für entsendende Betriebe insbesondere dann auszahlen, wenn sich diese durch eine hohe Arbeitsplatznähe und Betriebsspezifität auszeichnet. Daher erfolgen z. B. Schulungen von Fertigungsbeschäftigten primär innerbetrieblich, was insbesondere für die Unternehmensgruppe der KMU gilt. Nichtsdestotrotz erscheint eine stärkere Zuwendung zu externen und neuen Lernformen geboten (Abel/Wagner 2017: 138-139). Im zweiten Qualifizierungsstrang – den Angeboten zur „Einführung oder dem Ausbau von Systemen zur Fortbildung, zur Anpassungsqualifizierung oder von Bildungssystemen im Betrieb“ – ist eine höhere Beteiligung von Erwerbstätigen aus weiterbildungsfernen und in der Regel vergleichsweise kleinen Unternehmen anzustreben, da gerade diese Betriebe stark von den vermittelten Inhalten zur organisatorischen (Weiter-)Entwicklung und Anpassung der Unternehmensstrukturen profitieren und zu einem kontinuierlicheren Weiterbildungsengagement angeregt werden sollten.

⁸ Eine gänzlich andere Alternative stellt ein betriebliches Gutscheinsystem dar, bei welchem Unternehmen im Rahmen der ESF-Förderung Zugang zum – ggf. besser zu den jeweiligen Bedürfnissen passenden – regulären Angebot der Weiterbildungsträger erhalten würden. Allerdings gewährleistet auch dieser Weg nicht den stärkeren Einbezug der entsprechenden Zielgruppen.

Quellenverzeichnis

- Abel, J./Wagner, P. S. (2017): Industrie 4.0: Mitarbeiterqualifizierung in KMU. wt Werkstattstechnik online, Jahrgang 107 (2017), Heft 3. Online verfügbar unter: <http://rubigm.ruhr-uni-bochum.de/forschung/Abel-Wagner%20-%20Qualifizierung%20-%20wt%20online%203-2017.pdf> [zuletzt abgerufen am: 14.09.2017].
- Apel, H. (2009): Das methodische Konzept der Fallstudien des ISG. ISG Working Paper No. 6. Online verfügbar unter: https://www.isg-institut.de/home/wp-content/uploads/ISG_working_paper6_Fallstudienkonzept_Apel.pdf [zuletzt abgerufen am: 12.09.2017].
- Arntz, M./Gregory, T./Jansen, S./Zierahn, U. (2016): Tätigkeitswandel und Weiterbildungsbedarf in der digitalen Transformation. ZEW-Gutachten, Mannheim 2016. Online verfügbar unter: <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/DigitaleTransformationAcatechIKT2016.pdf> [zuletzt abgerufen am: 28.08.2017].
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales (StMAS) (2014): Europäischer Sozialfonds. Operationelles Programm Bayern 2014-2020. Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa. München. Online verfügbar unter: http://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/esf/esf-op_2014-2020.pdf [zuletzt abgerufen am: 29.08.2017].
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales (StMAS) (2017): Förderhinweise „Qualifizierungen von Erwerbstätigen“ – Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den Wandel – Aktion 4. Online verfügbar unter: http://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/esf/foerderhinweise-akt4stand15032017.pdf [zuletzt abgerufen am: 29.08.2017].
- Bellmann, L./Leber, U. (2017): Bildungsökonomik. Reihe: De Gruyter Studium. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Bellmann, L./Dummert, S./Leber, U. (2013): Betriebliche Weiterbildung für Ältere – eine Längsschnittanalyse mit den Daten des IAB-Betriebspanels. Die Unternehmung, Jahrgang 67 (2013), Heft 4. Online verfügbar unter: <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0042-059X-2013-4-311/betriebliche-weiterbildung-fuer-aeltere-eine-laengsschnittanalyse-mit-den-daten-des-iab-betriebspanels-jahrgang-67-2013-heft-4> [zuletzt abgerufen am: 28.08.2017].
- DIHK (2016): DIHK-Arbeitsmarktreport. Digitalisierung der Arbeitswelt – Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Online verfügbar unter: <https://standortportal.bayern.de/Anhaenge/ihk-regensburg/dihk-arbeitsmarktreport-digitalisierung.pdf> [zuletzt abgerufen am: 28.08.2017].
- Eigenhüller, L./Rossen, A./Buch, T./Dengler, K. (2017): Digitalisierung der Arbeitswelt – Folgen für den Arbeitsmarkt in Bayern. IAB Regional 1/2017. Online verfügbar unter: http://doku.iab.de/regional/BY/2017/regional_by_0117.pdf [zuletzt abgerufen am: 30.08.2017].
- Holst, E./Friedrich, M. (2016): Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. DIW-Wochenbericht 37/2016. Online verfügbar unter: <http://www.diw.de/sixcms/detail.php/542233> [zuletzt abgerufen am: 30.08.2017].
- Immerschitt, W./Stumpf, M. (2014): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden: Springer Gabler.
- INIFES (Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie) (2016): Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern 2015 – Teil II, Repräsentative Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2015 [verschiedene Jahrgänge]. Online verfügbar unter: http://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/arbeit/betpan2015b.pdf [zuletzt abgerufen am: 28.08.2017].

- ISG (2014): Förderung beruflicher Weiterbildung in den Förderaktivitäten A1.1 und A2 des bayerischen ESF-OP – Aktuelle Ergebnisse aus der Programmevaluation. Unveröffentlichter Bericht.
- Kahout, S./Möller, I. (2016): Führungspositionen in der Privatwirtschaft – Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze. IAB Kurzbericht 2/2016. Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb0216.pdf> [zuletzt abgerufen am: 30.08.2017].
- Kauffeld, S./Lorenzo, G./Weisweiler, S. (2012): Wann wird Weiterbildung nachhaltig? Erfolg und Erfolgsfaktoren beim Lerntransfer. PERSONALquarterly Jahrgang 64 (2012), Heft 2.
- Käpplinger, B./Kulmus, C./Haberzeth, E. (2013): Weiterbildungsbeteiligung. Anforderungen an eine Arbeitsversicherung. WISO-Diskurs. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Online verfügbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09852.pdf> [zuletzt abgerufen am: 30.08.2017].
- Leifels, A. (2017): Ungleiche Weiterbildungsbeteiligung – vor allem nach dem Bildungsniveau. KfW Research, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 153, 12. Januar 2017. Online verfügbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/DownloadCenter/Konzerntemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-153-Januar-2017-Ungleiche-Weiterbildungsbeteiligung.pdf> [zuletzt abgerufen am: 30.08.2017].
- McKinsey (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte - Strategien für Deutschlands Unternehmen. McKinsey Deutschland, Mai 2011. Online verfügbar unter: <https://www.mckinsey.de/files/fachkraefte.pdf> [zuletzt abgerufen am: 28.08.2017].
- Neubäumer, R. (2008): Warum bilden Unternehmen ihre Mitarbeiter aus? - Ein theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse aus Sicht kleinerer und mittlerer Unternehmen. Sozialer Fortschritt, Jahrgang 57 (2008), Heft 2.
- Padur, T./Zinke, G. (2015): Digitalisierung der Arbeitswelt – Perspektiven und Herausforderungen für eine Berufsbildung 4.0. BIBB / Zeitschrift Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis – BWP 6 / 2015. Online verfügbar unter: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/7855> [zuletzt abgerufen am: 28.08.2017].
- Weber, E. (2017): Digitalisierung als Herausforderung für eine Weiterbildungspolitik. Wirtschaftsdienst, Jahrgang 97 (2017), Heft 5. Online verfügbar unter: <http://archiv.wirtschaftsdienst.eu/jahr/2017/5/digitalisierung-als-herausforderung-fuer-eine-weiterbildungspolitik/> [zuletzt abgerufen am: 29.08.2017].
- W.K. Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. Online verfügbar unter: <http://www.bttop.org/sites/default/files/public/W.K.%20Kellogg%20LogicModel.pdf> [zuletzt abgerufen am: 23.08.2017].
- Wotschack, P./Solga, H. (2013): Voraussetzungen einer guten betrieblichen Weiterbildungspraxis – Ergebnisse aus zehn Fallstudien in „Best-Practice“-Betrieben. WZB Discussion Paper SP I 2013 – 503. Online verfügbar unter: <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/i13-503.pdf> [zuletzt abgerufen am: 30.08.2017].

www.zukunftsministerium.bayern.de



Bayerisches Staatsministerium für
Arbeit und Soziales, Familie und Integration (StMAS)

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

Autor: Stefan Feldens (ISG)

Gestaltung: CMS – Cross Media Solutions GmbH, Würzburg
Stand: 23.06.2015

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

E-Mail: Buergerbuerou@stmas.bayern.de

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