

# **Finanzierungsmodelle in der betrieblichen Weiterbildung am Beispiel der Deutschen Telekom AG**

## **Eine empirische Studie zum Konzept der Ko-Finanzierung**

Vom Fachbereich Bildungswissenschaften der  
Universität Duisburg-Essen  
zur Erlangung des akademischen Grades  
Dr. phil.

genehmigte Dissertation

vorgelegt von

Lobitz, Wolfgang

aus

Essen

Referent: Prof. Dr. Rolf Dobischat  
Korreferent: Prof. Dr. Karl Düsseldorf

Tag der mündlichen Prüfung: 12.01.2011

# Inhaltsverzeichnis

|   |            |
|---|------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis</b> .....   | <b>II</b>  |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....  | <b>VII</b> |
| <b>Tabellenverzeichnis</b> .....  | <b>XII</b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....  | <b>XVI</b> |
| <b>1 Einleitung</b> .....   | <b>1</b>   |
| <b>2 Bedeutung von Weiterbildung im Betrieb</b> .....   | <b>5</b>   |
| 2.1 <i>Betriebliche Weiterbildung und der Humankapitalansatz</i> .....  | 5          |
| 2.2 <i>Gesellschaftlicher Kontext und Zielperspektiven betrieblicher Weiterbildung</i> .....  | 6          |
| 2.2.1 Entwicklung zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft.....   | 8          |
| 2.2.2 Globalisierung .....  | 11         |
| 2.2.3 Demografische Entwicklung .....   | 13         |
| 2.2.4 Individualisierung und Wertewandel .....  | 16         |
| 2.2.5 Informatisierung/steigende Wissensintensität .....  | 18         |
| 2.3 <i>Einbettung der betrieblichen Weiterbildung die Personalentwicklung und Organisationsentwicklung bei der Deutschen Telekom AG</i> ..... | 19         |
| 2.3.1 Betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung bei der Deutschen Telekom AG.....  | 19         |
| 2.3.2 Telekom Training als Anbieter beruflicher Weiterbildung .....   | 26         |
| 2.3.3 Entwicklung von Lernen mit Neuen Medien bei der Deutschen Telekom AG .....  | 31         |
| 2.3.4 Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen bei der Deutschen Telekom AG .....   | 35         |
| 2.4 <i>Historischer Hintergrund bei der Deutschen Telekom AG</i> .....  | 38         |
| <b>3 Empirische Untersuchungen in der betrieblichen Weiterbildung</b> .....   | <b>40</b>  |
| 3.1 <i>Das Berichtssystem Weiterbildung (BSW)</i> .....   | 40         |
| 3.1.1 Wesentliche Ergebnisse des BSW IX (Bezugsjahr von 2003) .....   | 41         |
| 3.1.2 Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung .....   | 41         |
| 3.1.3 Das Image von Weiterbildung.....  | 42         |
| 3.1.4 Themengebiete in der Weiterbildung .....  | 43         |
| 3.1.5 Selbstlernen außerhalb der Arbeitszeit.....   | 43         |
| 3.1.6 Zustimmung zu verschiedenen Einstellungsstatements zur Weiterbildung.....   | 44         |
| 3.2 <i>BSW-AES 2007 – Erhebung zum Weiterbildungsverhalten</i> .....  | 47         |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.2.1    | Rückläufiger Trend der Weiterbildungsbeteiligung gestoppt.....                            | 47        |
| 3.2.2    | Zunahme des informellen Lernens .....   | 48        |
| 3.2.3    | Weitbildungsbeteiligung in Deutschland: gleiches Niveau bei BSW und AES .....             | 49        |
| 3.2.4    | Weitbildungsbeteiligung entfällt zu einem großen Teil auf betriebliche Weiterbildung..... | 49        |
| 3.2.5    | Große Vielfalt der Veranstaltungsformen - mit hohem Anteil von Kurzveranstaltungen .....  | 49        |
| 3.2.6    | Aus Teilnehmersicht hoher Nutzen der Weiterbildungsveranstaltungen .....                  | 51        |
| 3.2.7    | Bildungsbeteiligung und Lernen im Lebensverlauf .....                                     | 51        |
| 3.2.8    | Weitbildungsbeteiligung ist bildungsabhängig .....  | 53        |
| 3.2.9    | Kaum mehr Unterschiede zwischen Männern und Frauen.....                                   | 55        |
| 3.3      | <i>CVTS-Untersuchung (EU)</i> .....   | 55        |
| 3.3.1    | Angebot an Weiterbildung .....  | 56        |
| 3.3.2    | Struktur der Teilnehmenden an Lehrveranstaltungen.....                                    | 57        |
| 3.3.3    | Ausprägungen der Teilnahmestunden .....   | 58        |
| 3.3.4    | Kosten der betrieblichen Weiterbildung.....   | 59        |
| 3.3.5    | Betriebliche Weiterbildung in anderer Form.....   | 60        |
| 3.3.6    | Rahmenbedingungen der Weiterbildungsorganisation.....                                     | 62        |
| 3.3.7    | Weitbildungsplanung .....   | 62        |
| 3.4      | <i>IW-Weiterbildungserhebung</i> .....  | 64        |
| 3.4.1    | Anteil weiterbildungsaktiver Unternehmen und deren Motive .....                           | 65        |
| 3.4.2    | Formen der betrieblichen Weiterbildung.....   | 65        |
| 3.4.3    | Volumen und Intensität der betrieblichen Weiterbildung .....                              | 66        |
| 3.4.4    | Betriebliche Weiterbildung innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit .....                  | 67        |
| 3.4.5    | Kosten der betrieblichen Weiterbildung je Mitarbeiter .....                               | 67        |
| 3.4.6    | Erwartungen an die Mitarbeiter.....   | 68        |
| 3.5      | <i>IHK-Unternehmensbarometer</i> .....  | 69        |
| 3.5.1    | Investitionen in Weiterbildung werden zunehmend an Bedingungen geknüpft.....              | 69        |
| 3.5.2    | Unternehmen erwarten ein umfassendes Kompetenzprofil.....                                 | 70        |
| 3.6      | <i>Wuppertaler Kreis e. V.</i> .....  | 71        |
| 3.6.1    | Finanzierung und Eigenbeteiligung von Weiterbildungsmaßnahmen.....                        | 72        |
| 3.6.2    | Hauptmotive der Teilnehmer.....   | 73        |
| 3.7      | <i>Befragung zur Betrieblichen Weiterbildung bei der Deutschen Telekom AG</i> .....       | 74        |
| <b>4</b> | <b>Begriffliche Bezugspunkte der beruflichen Weiterbildung .....</b>                      | <b>80</b> |
| 4.1      | <i>Formale und informelle Lernkontexte</i> .....  | 80        |
| 4.2      | <i>Lehr-Lernvarianten</i> .....   | 85        |
| 4.3      | <i>Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen</i> .....                                     | 87        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>5</b> | <b>Modelle von Beteiligungen in der betrieblichen Weiterbildung und deren Regulierung in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen.....</b> | <b>89</b>  |
| 5.1      | <i>Tarifvertrag Qualifizierung für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg 2001 .....</i>  | <i>90</i>  |
| 5.2      | <i>Tarifvertrag zur Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten der Textilindustrie in Baden-Württemberg 2004.....</i>                  | <i>92</i>  |
| 5.3      | <i>Betriebsvereinbarungen zur Qualifizierung.....</i>   | <i>92</i>  |
| <b>6</b> | <b>Das Ko-Finanzierungsmodell in der betrieblichen Weiterbildung der Deutschen Telekom AG .....</b>   | <b>95</b>  |
| <b>7</b> | <b>Empirische Untersuchung eines Ko-Finanzierungsmodells in der betrieblichen Weiterbildung bei der Deutschen Telekom AG 2007/2008.....</b> | <b>106</b> |
| 7.1      | <i>Forschungsleitende Fragen und Hypothesenbildung .....</i>  | <i>106</i> |
| 7.2      | <i>Konzeption, Durchführung und Auswertung einer bundesweiten Befragung über die freiwillige Weiterbildung.....</i>                         | <i>113</i> |
| 7.3      | <i>Der Aufbau des Fragebogens .....</i>   | <i>114</i> |
| 7.4      | <i>Auswertung der Fragebögen Baustein 1 bis Baustein 7 .....</i>  | <i>123</i> |
| 7.5      | <i>Zuordnung der Rücklaufhäufigkeiten zu den soziodemografischen Merkmalen.....</i>   | <i>125</i> |
| 7.6      | <i>Auswertung der geschlossenen Fragen .....</i>  | <i>127</i> |
| 7.6.1    | <i>Das Alter der Beschäftigten: .....</i>   | <i>127</i> |
| 7.6.2    | <i>Das Beschäftigungsverhältnis .....</i>   | <i>128</i> |
| 7.6.3    | <i>Das Geschlecht.....</i>  | <i>129</i> |
| 7.6.4    | <i>Die berufliche Stellung.....</i>   | <i>129</i> |
| 7.6.5    | <i>Der Berufsabschluss und Schulabschluss.....</i>  | <i>131</i> |
| 7.6.6    | <i>Die Ausstattung des Arbeitsplatzes.....</i>  | <i>132</i> |
| 7.6.7    | <i>Die Wochenarbeitszeit .....</i>  | <i>132</i> |
| 7.6.8    | <i>Die Beschäftigungsdauer im Unternehmen.....</i>  | <i>133</i> |
| 7.6.9    | <i>Der Einsatzort in den neuen oder alten Bundesländern.....</i>  | <i>133</i> |
| 7.7      | <i>Struktur und Sinn der Fragenanordnung im Fragebogen .....</i>  | <i>133</i> |
| <b>8</b> | <b>Die Ergebnisse der Fragebogenauswertung.....</b>   | <b>140</b> |
| 8.1      | <i>Bedeutung von Lernen in der Freizeit für die Beschäftigten .....</i>   | <i>140</i> |
| 8.2      | <i>Einfluss der freiwilligen Weiterbildung auf die berufliche Entwicklung .....</i>   | <i>150</i> |
| 8.3      | <i>Zusagen zu besseren Karriereaussichten.....</i>  | <i>156</i> |
| 8.4      | <i>Der Wunsch nach bezahlter Freistellung von der Arbeit.....</i>   | <i>159</i> |
| 8.5      | <i>Mitarbeiter kennen die Regelungen der freiwilligen Weiterbildung.....</i>  | <i>163</i> |

|          |   |   |
|----------|---|---|
| 8.6      | <i>Bedarfserfassung freiwilliger Weiterbildung</i> .....  | 171   |
| 8.7      | <i>Führungskräfte als Vorbild und Unterstützer in der freiwilligen Weiterbildung</i> .....  | 182   |
| 8.8      | <i>Mitarbeitererfahrungen mit dem Antragsverfahren</i> .....  | 188   |
| 8.9      | <i>Bewertung der Beratung vor und während der Maßnahmen</i> .....   | 193   |
| <b>9</b> | <b>Auswertung der offenen Fragen</b> .....  | <b>199</b>                                  |
| 9.1      | <i>Vorschläge zur Weiterentwicklung der freiwilligen Weiterbildung</i> .....  | 199   |
| 9.1.1    | Kategorie Verfahren der freiwilligen Weiterbildung .....  | 202   |
| 9.1.1.1  | Verbesserung der Information der Beschäftigten .....  | 202   |
| 9.1.1.2  | Freistellung zur Weiterbildung (11 % der Nennungen):.....   | 203   |
| 9.1.1.3  | Kostenübernahme durch die DTAG (11 % der Nennungen): .....  | 203   |
| 9.1.1.4  | Angebot insgesamt verbessern (8 % der Nennungen): .....   | 203   |
| 9.1.1.5  | Antragsverfahren verbessern (7 % der Nennungen):.....   | 204   |
| 9.1.1.6  | Budget in der freiwilligen Weiterbildung erhöhen (6 % der Nennungen):.....  | 204   |
| 9.1.1.7  | Standortnahe Weiterbildung (3 % der Nennungen).....   | 204   |
| 9.1.2    | Kategorie Vorschläge zum Führungsverhalten .....  | 205   |
| 9.1.2.1  | Mehr Akzeptanz, Lob, Anerkennung und Wertschätzung durch den Vorgesetzten .....   | (31 % der insgesamt 36 Nennungen):..... 206 |
| 9.1.2.2  | Verbesserung der Perspektiven und Karriereaussichten (19 % der insgesamt .....  | 36 Nennungen): .....                        |
|          |   | 206   |
| 9.1.2.3  | Mehr arbeitsplatzbezogene Weiterbildung (17 % der Nennungen):.....  | 207   |
| 9.1.2.4  | Allgemeine Kritik (17 % der insgesamt 36 Nennungen):.....   | 207   |
| 9.1.2.5  | Individuelle Förderung (8 % der insgesamt 36 Nennungen): .....  | 207   |
| 9.1.2.6  | Ausstattung des Arbeitsplatzes verbessern (8 % der insgesamt 36 Nennungen):.....  | 208   |
| 9.1.3    | Kategorie konkrete Themenvorschläge.....  | 208   |
| 9.2      | <i>In welchen Themenbereichen könnten Sie sich die Teilnahme an einer freiwilligen<br/>Weiterbildungsmaßnahme vorstellen?</i> ..... | 209   |
| 9.2.1    | Kategorie Gesundheit/Führung/Persönlichkeitsentwicklung .....   | 213   |
| 9.2.2    | Kategorie Berufsabschlüsse/Sprachen/Nichttechnische Fächer .....  | 214   |
| 9.2.3    | Kategorie Technik im weiteren Sinne .....   | 216   |
| 9.3      | <i>An welchen Weiterbildungsmaßnahmen in der freiwilligen Weiterbildung haben Sie bereits<br/>teilgenommen?</i> .....               | 217   |
| 9.3.1    | Berufsabschlüsse/Sprachen/nichttechnische Fächer.....   | 219   |
| 9.3.2    | Kategorie Technik im weiteren Sinne .....   | 220   |
| 9.3.3    | Kategorie Gesundheit, Führung, Persönlichkeitsentwicklung.....  | 221   |
| 9.4      | <i>Welche Erfahrungen haben Sie bei Ihrer Teilnahme und im Anschluss hieran gemacht?</i> .....                                      | 222   |

---

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 9.4.1     | Erfahrungen kategorisiert nach nützlich, hilfreich und in Bezug auf die Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen .....                           | 229        |
| 9.4.2     | Erfahrungen mit nebenberuflich erworbenen berufsqualifizierenden Abschlüssen .....   | 237        |
| <b>10</b> | <b>Zusammenfassung der Ergebnisse und Hypothesenüberprüfung .....</b>  | <b>239</b> |
| 10.1      | <i>Hypothese 1: Beschäftigte sind dazu bereit, für ihre Qualifikation einen Eigenbeitrag zu leisten. .</i>   | 239        |
| 10.2      | <i>Hypothese 2: Die Beschäftigten erhalten alle Informationen über die vorhandenen Weiterbildungsmöglichkeiten im Ko-Finanzierungsmodell. ....</i> | 240        |
| 10.3      | <i>Hypothese 3: Die Führungskräfte unterstützen das Ko-Finanzierungsmodell. ....</i>   | 241        |
| 10.4      | <i>Hypothese 4: Das eingeführte Verfahren der "freiwilligen Weiterbildung" ist wirksam. ....</i>   | 242        |
| 10.5      | <i>Hypothese 5: Die Erfahrungen der Beschäftigten, die Weiterbildung mit Eigenbeitrag betrieben haben, sind positiv.....</i>                       | 243        |
| 10.6      | <i>Zusätzliche Erkenntnisse: .....</i>   | 244        |
| 10.6.1    | Frauen.....  | 244        |
| 10.6.2    | Ausstattung des Arbeitsplatzes .....   | 245        |
| 10.6.3    | Teamleiter.....  | 245        |
| 10.6.4    | Andere soziodemografische Merkmale .....   | 246        |
| 10.7      | <i>Untersuchung der zutreffendsten Items von Mitarbeitern und Teamleitern.....</i>   | 246        |
| 10.8      | <i>Zusammenfassung der Ergebnisse der offenen Fragen: .....</i>  | 249        |
| <b>11</b> | <b>Handlungsempfehlung .....</b>   | <b>251</b> |
|           | <b>Literaturverzeichnis.....</b>   | <b>256</b> |
|           | <b>Anhang.....</b>   | <b>270</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Veränderungskritische Einflussfaktoren für Unternehmen.....                               | 7  |
| Abbildung 2: Strukturwandel der Erwerbstätigkeit .....   | 9  |
| Abbildung 3: Entwicklung der Anzahl der breitbandfähigen Endgeräte in Deutschland .....                | 10 |
| Abbildung 4: Lebendgeborene in Deutschland in 1000.....  | 14 |
| Abbildung 5: Personalgewinnung und Qualifizierung bei älter werdender Bevölkerung .....                | 15 |
| Abbildung 6: Haushalte nach Haushaltsgröße in Deutschland, Anteil in %.....                            | 17 |
| Abbildung 7: Entwicklung von Seminaren/Budget/Bedarf .....   | 21 |
| Abbildung 8: Unterstützung der Wertschöpfung durch Qualifizierung.....                                 | 23 |
| Abbildung 9: Personalbewegungen im Konzern Deutsche Telekom.....                                       | 24 |
| Abbildung 10: Standorte von Telekom Training 2008 .....  | 27 |
| Abbildung 11: Screenshot des Angebotes zum Freizeitkolleg von Telekom Training.....                    | 29 |
| Abbildung 12: Screenshot der Telekom Training Homepage im Intranet.....                                | 30 |
| Abbildung 13: Qualifizierung im Wandel, veränderte Anforderungen und<br>Gestaltungsmöglichkeiten ..... | 32 |
| Abbildung 14: Lernerfolg durch Kombination von Präsenzseminaren und E-Learning .....                   | 33 |
| Abbildung 15: Planung des Weiterbildungsprogramms von Telekom Training .....                           | 36 |
| Abbildung 16: Planung einer Weiterbildungsmaßnahme aus Kostenstellensicht.....                         | 37 |
| Abbildung 17: Weiterbildungsteilnahme 1979–2007 .....  | 48 |
| Abbildung 18: Selbstlernen außerhalb der Arbeitszeit 2003 und 2007 .....                               | 49 |
| Abbildung 19: Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen.....  | 50 |
| Abbildung 20: Subjektiver Nutzen nach Art der Bildungsaktivität .....                                  | 51 |
| Abbildung 21: Drei Formen der Bildungsbeteiligung im AES.....  | 52 |

---

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 22: Soziale Differenzierung der Teilnahme an Weiterbildung .....   | 54  |
| Abbildung 23: Anteile der Unternehmen mit Weiterbildungsaktivitäten 2005 an den<br>Unternehmen insgesamt nach Wirtschaftsunternehmen .....                           | 56  |
| Abbildung 24: Anteile der Teilnehmer an den Beschäftigten nach Altersgruppen in<br>Unternehmen mit Lehrveranstaltungen 2005 nach<br>Beschäftigtengrößenklassen ..... | 58  |
| Abbildung 25: Einsatz von Evaluierungsinstrumenten für Weiterbildungsmaßnahmen im<br>Unternehmen 2005 .....  | 64  |
| Abbildung 26: Sind Sie bereit, stärker in die Weiterbildung zu investieren? .....  | 70  |
| Abbildung 27: Auf welche Kompetenzen kommt es Ihnen bei Ihren Mitarbeitern an? .....   | 71  |
| Abbildung 28: Akzeptanz von Lernen in der Freizeit zur Erfüllung der beruflichen<br>Aufgaben .....   | 79  |
| Abbildung 29: Formale und informelle Lernkontexte .....  | 81  |
| Abbildung 30: Teilnahme an informeller beruflicher Weiterbildung 2003 (Basis: alle<br>Erwerbstätigen) .....  | 83  |
| Abbildung 31: Das Bildungssystem in Deutschland .....  | 84  |
| Abbildung 32: Berufliche Handlungskompetenz .....  | 88  |
| Abbildung 33: Zeitaufwand für verschiedene Aktivitäten an einem Werktag – Erwachsene<br>2001/2002 .....  | 96  |
| Abbildung 34: Entwicklungsbeispiel von Kundenknoten in Alttechnik .....  | 105 |
| Abbildung 35: Darstellung möglicher Einflussgrößen im Vorfeld der Realisierung<br>betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen .....  | 107 |
| Abbildung 36: Beispiel einer Nicht-Zielerreichung im Sachkostenbudget .....  | 109 |
| Abbildung 37: Welchen Weg muss das Unternehmen gehen, um mehr Employability der<br>Beschäftigten zu erreichen? .....   | 111 |
| Abbildung 38: Gang der Untersuchung .....  | 113 |



---

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 39: Merkmalsausprägungen der Rangskala .....   | 115 |
| Abbildung 40: Screenshot zur Auswertedatei der Fragebögen (Rohdaten).....  | 124 |
| Abbildung 41: Häufigkeitsverteilung der Rückflüsse auf Führungskräfte und Mitarbeiter ..                                       | 125 |
| Abbildung 42: Einflussgrößen in der freiwilligen Weiterbildung .....   | 134 |
| Abbildung 43: Zustimmung zur Leistung eines Eigenbeitrages .....   | 144 |
| Abbildung 44: Spinnennetzdiagramm zu Leistung eines Eigenbeitrages .....   | 148 |
| Abbildung 45: Weiterbildungsziele (Anteile der Teilnehmer in Prozent).....   | 150 |
| Abbildung 46: Zustimmung zu Einfluss auf die berufliche Entwicklung.....   | 152 |
| Abbildung 47: Spinnennetzdiagramm zu Einfluss auf die berufliche Entwicklung .....   | 155 |
| Abbildung 48: Welche beruflichen Ziele hat die Weiterbildung für Sie?.....   | 158 |
| Abbildung 49: Zustimmungsgrade zum Wunsch nach bezahlter Freistellung .....  | 160 |
| Abbildung 50: Spinnennetzdiagramm zu Wunsch nach bezahlter Freistellung .....  | 162 |
| Abbildung 51: Zehn Motive der Nichtteilnahme an Weiterbildung .....  | 164 |
| Abbildung 52: Kenntnis des Tarifvertrages 55 bzw. die Bestimmungen zur Weiterbildung   | 167 |
| Abbildung 53: Spinnennetzdiagramm Kenntnis des Tarifvertrages 55 bzw. die Bestimmungen<br>zur Weiterbildung.....               | 168 |
| Abbildung 54: Kenntnis der Regelung der freiwilligen Weiterbildung in der<br>Organisationseinheit.....                         | 169 |
| Abbildung 55: Spinnennetzdiagramm zu Kenntnis der Regelung der freiwilligen<br>Weiterbildung in der Organisationseinheit ..... | 170 |
| Abbildung 56: Lernbedarfserfassung der freiwilligen Weiterbildung.....   | 176 |
| Abbildung 57: Wird in Ihrem Unternehmen der Weiterbildungsbedarf ermittelt?.....   | 177 |
| Abbildung 58: Ansprechpartner in der freiwilligen Weiterbildung.....   | 181 |

---

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 59: Von Betriebsräten als "sehr groß" bzw. "groß" bewertete Probleme betrieblicher Weiterbildungspraxis .....                                       | 183 |
| Abbildung 60: Führungskraft als Vorbild .....   | 184 |
| Abbildung 61: Spinnennetzdiagramm zu Führungskraft als Vorbild .....  | 185 |
| Abbildung 62: Führungskraft unterstützt bei beruflichem Bezug.....  | 187 |
| Abbildung 63: Bewertung des Tarifvertrages zur Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Textil- und Bekleidungsindustrie (West) durch Betriebsräte und Manager... | 193 |
| Abbildung 64: Beratung über förderungswürdige Maßnahmen ist ausreichend.....  | 194 |
| Abbildung 65: Spinnennetzdiagramm zu Beratung über förderungswürdige Maßnahmen ist ausreichend .....  | 195 |
| Abbildung 66: Über welche Themen wird im Rahmen der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche gesprochen? .....  | 196 |
| Abbildung 67: Befürwortung einer Beratung während der Maßnahme.....   | 197 |
| Abbildung 68: Befürwortung einer Beratung während der Maßnahme.....   | 198 |
| Abbildung 69: Vorschläge kategorisiert nach Führungsverhalten, Verfahren der freiwilligen Weiterbildung und konkrete Themenvorschläge.....                    | 201 |
| Abbildung 70: Aufteilung der Kategorie Verfahren der freiwilligen Weiterbildung/Kreisdiagramm.....  | 202 |
| Abbildung 71: Aufteilung der Kategorie Führungsverhalten/Kreisdiagramm .....  | 206 |
| Abbildung 72: Aufteilung der Kategorie Konkrete Themenvorschläge/Kreisdiagramm .....  | 208 |
| Abbildung 73: Teilnahmestunden an Lehrveranstaltungen 2005 nach Themenbereichen in Prozent.....   | 209 |
| Abbildung 74: Bevorzugte Themenbereiche in der freiwilligen Weiterbildung.....  | 213 |
| Abbildung 75: Bevorzugte Themenbereiche in der freiwilligen Weiterbildung in der Kategorie Gesundheit/Führung/Persönlichkeitsentwicklung.....                 | 214 |

---

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 76: Bevorzugte Themenbereiche in der freiwilligen Weiterbildung in der<br>Kategorie Berufsabschlüsse/Sprachen/Nichttechnische Fächer.....                | 215 |
| Abbildung 77: Bevorzugte Themenbereiche in der Kategorie Technik im weiteren Sinne ..  | 216 |
| Abbildung 78: Hauptkategorien der Themenbereiche .....   | 219 |
| Abbildung 79: Themenbereich der Kategorie Berufsabschlüsse/Sprachen/nichttechnische<br>Fächer .....  | 220 |
| Abbildung 80: Themenbereiche der Kategorie Technik im weiteren Sinne, in denen sich<br>Beschäftigte weitergebildet haben .....                                     | 221 |
| Abbildung 81: Themenbereiche der besuchten Maßnahmen in der Kategorie Gesundheit,<br>Führung, Persönlichkeitsentwicklung .....                                     | 222 |
| Abbildung 82: Weiterbildungsnutzen – Einschätzung der unterschiedlichen Aspekte .....  | 223 |
| Abbildung 83: Welche Erfahrungen haben Sie bei Ihrer Teilnahme und im Anschluss hieran<br>gemacht? Unterscheidung nach war gut/hilfreich/wurde anerkannt .....     | 233 |
| Abbildung 84: Welche Erfahrungen haben Sie bei Ihrer Teilnahme und im Anschluss hieran<br>gemacht? Weiterbildung zum Ingenieur/Betriebswirt/Meister/Techniker..... | 237 |
| Abbildung 85: Das Qualifizierungsgespräch bei der Deutschen Telekom AG .....   | 253 |

## Tabellenverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Tabelle 1: Auswirkung der Globalisierung auf die betriebliche Weiterbildung am<br>Fallbeispiel "Aufbau eines Netzmanagementcenters" .....  | 12 |
| Tabelle 2: Anzahl der Mitarbeiter im Konzern .....   | 22 |
| Tabelle 3: Themengebiete in der Weiterbildung 2003 .....   | 43 |
| Tabelle 4: Themen des Selbstlernens 2003 im Bundesgebiet und im Ost-West-Vergleich.....  | 44 |
| Tabelle 5: Zustimmung zu verschiedenen Einstellungsstatements im Hinblick auf<br>die Beteiligung an den vier verschiedenen Lernformen im Erwachsenenalter 2003<br>im Bundesgebiet..... | 46 |
| Tabelle 6: Bildungsbeteiligung und Lernen im Lebensverlauf. Basis: Erwerbstätige Personen<br>von 19–80 Jahren .....  | 53 |
| Tabelle 7: Weiterbildungsbeteiligung nach beruflicher Qualifikation, Bundesgebiet<br>1979–2007.....  | 54 |
| Tabelle 8: Weiterbildungsbeteiligung von Erwerbstätigen nach Berufsgruppen, Bundesgebiet<br>1979–2007.....   | 55 |
| Tabelle 9: Bevorzugte Themenbereiche nach CVTS3 .....  | 59 |
| Tabelle 10: Kennzahlen zu den Kosten für Lehrveranstaltungen in EUR .....  | 60 |
| Tabelle 11: Teilnahmequoten (1) in Unternehmen mit anderen Formen der Weiterbildung<br>2005 in Prozent.....  | 61 |
| Tabelle 12: Formen der betrieblichen Weiterbildung .....   | 66 |
| Tabelle 13: Umfang der betrieblichen Weiterbildung.....  | 66 |
| Tabelle 14: Kosten der betrieblichen Weiterbildung im Jahr 2007 .....  | 68 |
| Tabelle 15: Erwartungen an die Mitarbeiter .....   | 69 |
| Tabelle 16: Der Wuppertaler Kreis in Zahlen (2008) .....   | 72 |

---

|   |     |
|---|-----|
| Tabelle 17: Wie werden Weiterbildungsleistungen finanziert? .....   | 73  |
| Tabelle 18: Motive zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen .....   | 74  |
| Tabelle 19: Rangliste der am wenigsten zutreffenden Items .....   | 76  |
| Tabelle 20: Rangliste der zutreffendsten Items .....  | 77  |
| Tabelle 21: Weiterbildung findet nicht statt, weil.....   | 110 |
| Tabelle 22: Aufbau des Fragebogens .....  | 117 |
| Tabelle 23: Verteilung der Rückflüsse in Abhängigkeit der Schulbildung/Berufsbildung ...  | 126 |
| Tabelle 24: Verteilung der Rückflüsse nach Beschäftigungsverhältnis und Geschlecht .....  | 126 |
| Tabelle 25: Verteilung der Rückflüsse nach Alter/Beschäftigungsdauer/Bundesländer .....   | 127 |
| Tabelle 26: Image von Weiterbildung 2003 im Bundesgebiet und im Ost-West-Vergleich .  | 141 |
| Tabelle 27: Finanzierung und Eigenbeteiligung von Weiterbildungsmaßnahmen .....   | 142 |
| Tabelle 28: Wirtschaftliche Lage des Betriebs, Veränderungen im Arbeitsumfeld und<br>Beteiligung an beruflicher Weiterbildung und informeller beruflicher<br>Weiterbildung 2003 ..... | 147 |
| Tabelle 29: Itemwerte zu Leistung eines Eigenbeitrages.....   | 149 |
| Tabelle 30: Teilnahme an Weiterbildung bei Erwerbstätigen nach Berufsstatusgruppen<br>1991–2003.....  | 152 |
| Tabelle 31: Itemwerte zu Forderung nach Einfluss auf die berufliche Entwicklung.....  | 156 |
| Tabelle 32: Teilnahme nur bei Karrierezusage .....  | 157 |
| Tabelle 33: Rechtliche Grundlage der Freistellungen für Weiterbildung bei zurzeit oder früher<br>Erwerbstätigen 1994–2003 im Bundesgebiet .....                                       | 159 |
| Tabelle 34: Erwartungen an die Mitarbeiter .....  | 160 |
| Tabelle 35: Freistellungen für Weiterbildung der derzeit und früher Erwerbstätigen nach<br>ausgewählten Teilgruppen 1991–2003 im Bundesgebiet .....                                   | 161 |

---

|  |     |
|--|-----|
| Tabelle 36: Transparenz des Weiterbildungsmarktes im Bundesgebiet 1991–2003 .....  | 164 |
| Tabelle 37: Tarifvertragliche Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung in<br>weiterbildenden Unternehmen 2005 .....  | 166 |
| Tabelle 38: Systematische Analyse zum zukünftigen Bedarf des Unternehmens an<br>Qualifikationen in weiterbildenden Unternehmen 2005 .....  | 172 |
| Tabelle 39: Systematische Analysen zum zukünftigen Bedarf des Unternehmens an<br>Qualifikationen und/oder formalisierten Mitarbeitergesprächen in<br>weiterbildenden Unternehmen ..... | 174 |
| Tabelle 40: Lernbedarfserfassung in Abhängigkeit der Führungsebenen in Prozent .....   | 176 |
| Tabelle 41: Interesse und Bewertung des Lernertrags bei verschiedenen Formen des<br>berufsbezogenen Lernens von Erwerbstätigen 2003.....   | 179 |
| Tabelle 42: Existenz einer bestimmten Person oder Organisationseinheit für betriebliche<br>Weiterbildung in weiterbildenden Unternehmen 2005 .....                                     | 180 |
| Tabelle 43: Zustimmung der Führungskraft bei beruflichem Bezug.....  | 186 |
| Tabelle 44: Motivation für betriebliche Weiterbildung aus Unternehmenssicht.....   | 188 |
| Tabelle 45: Ablehnung einer Weiterbildungsmaßnahme durch Erwerbstätige oder durch<br>Vorgesetzte.....  | 189 |
| Tabelle 46: Antragstellung nach Altersgruppen.....   | 190 |
| Tabelle 47: Zufriedenheit mit Antragstellung.....  | 191 |
| Tabelle 48: Häufigkeitsverteilung nach Antwortkategorien .....   | 200 |
| Tabelle 49: Weiterbildungsbarrieren 2003 im Bundesgebiet und im Ost-West-Vergleich ...   | 205 |
| Tabelle 50: Auflistung der Häufigkeit der Themennennungen mit Gruppenbildung .....   | 211 |
| Tabelle 51: Auflistung der Häufigkeiten der Themennennungen der besuchten Maßnahmen<br>mit Gruppenbildung .....  | 218 |
| Tabelle 52: Auflistung der Aussagen zu Erfahrungen mit Gruppenbildung in positive,<br>negative und neutrale Bewertungen .....  | 224 |

---

|  |     |
|--|-----|
| Tabelle 53: Auflistung der Aussagen zu Erfahrungen kategorisiert nach nützlich,<br>hilfreich und in Bezug auf die Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen .                           | 230 |
| Tabelle 54: Veränderung der beruflichen Situation durch berufliche Weiterbildung im<br>Bundesgebiet 1997, 2000 und 2003 .....  | 231 |
| Tabelle 55: Bewertung des beruflichen Verhaltens und/oder der Leistung bei den<br>teilnehmenden nach Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme in<br>weiterbildenden Unternehmen 2005 ..... | 235 |
| Tabelle 56: Messung von Arbeitsergebnissen nach Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme<br>in weiterbildenden Unternehmen 2005 .....  | 236 |
| Tabelle 57: Rangliste der fünf zutreffendsten Items der Mitarbeiter .....  | 247 |
| Tabelle 58: Rangliste der zutreffendsten Items der Teamleiter .....  | 247 |
| Tabelle 59: Rangliste der fünf am wenigsten zutreffenden Items der Mitarbeiter ohne<br>Führungsaufgaben .....  | 248 |
| Tabelle 60: Rangliste der am wenigsten zutreffenden Items der Teamleiter .....   | 248 |

---

## Abkürzungsverzeichnis

|         |   |
|---------|---|
| Abtl    | Abteilung   |
| AdA     | Ausbildung der Ausbilder                              |
| AES     | Adult Education Survey                                |
| AFQ/PM  | Ansprechpartner für Qualifizierung/Personalmanagement |
| AG      | Arbeitsgemeinschaft                                   |
| AQ      | Advance Queueing                                      |
| ArbSchG | Arbeiterschutzgesetz                                  |
| AZV     | Arbeitszeitverkürzung                                 |
| BDSG    | Bundesdatenschutzgesetz                               |
| BetrVG  | Betriebsverfassungsgesetz                             |
| BGB     | Bürgerliches Gesetzbuch                               |
| BL      | Bundesländer  |
| BMI     | Bundesministerium für Inneres                         |
| BMPT    | Bundesministerium für Post und Telekommunikation      |
| BSW     | Berichtssystem Weiterbildung                          |
| BÜ-FA   | Büsing & Fasch  |
| BuLä    | Bundesländer  |
| BWL     | Betriebswirtschaftslehre                              |
| CAPI    | Computer Assisted Personal Interviewing               |
| CBT     | Computer Based Training                               |
| CCTE    | Certified Corporate Travel Executive                  |
| CD-ROM  | Compact Disc Read-Only Memory                         |
| CNC     | Comuterized Numerical Control                         |
| CPI-C   | Common Programming Interface for Communications       |
| CUU     | Computerunterstützter Unterricht                      |
| CVTS    | Continuing Vocational Training Survey                 |
| DIHK    | Deutscher Industrie- und Handelskammertag             |
| DPV     | Deutsche Postversicherung                             |
| DTAG    | Deutsche Telekom AG                                   |
| DSL     | Digital Subscriber Line                               |



---

|              |   |
|--------------|---|
| DSLAM        | Digital Subscriber Line Access Multiplexer      |
| DVD          | Digital Versatile Disc                          |
| eBest        | elektronisches Bestellsystem                    |
| EDV          | Elektronische Datenverarbeitung                 |
| EE           | Enterprise Edition                              |
| EMD-Wähler   | Edelmetall-Drehmotor-Wähler                     |
| e-learning   | electronic learning                             |
| EUB          | Enduserbetreuer                                 |
| FH           | Fachhochschule                                  |
| FBS          | Funktionsbausteinsprache                        |
| FK           | Führungskraft                                   |
| FoBiP        | Fortbildungsprogramm                            |
| FWB          | Freiwillige Weiterbildung                       |
| GLZ          | Gleitzeit                                       |
| HGB          | Handelsgesetzbuch                               |
| HTML         | Hypertext Markup Language                       |
| HVT          | Hauptverteiler                                  |
| IAB          | Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  |
| IDNplus      | Integrated Digital Network plus                 |
| IHK          | Industrie- und Handelskammer                    |
| IK           | Interaktive Kommunikation                       |
| IMU Institut | Institut für Medienforschung und Urbanistik     |
| IP           | Internet-Protokoll                              |
| iPF          | integrierter Planungs- und Führungsprozess      |
| IPMA         | International Project Management Association    |
| IT           | Informationstechnik                             |
| ITIL         | Informationstechnik Infrastructure Library      |
| ITK          | Informations- und Telekommunikationstechnologie |
| IW           | Institut der Deutschen Wirtschaft               |
| JNCJA        | Juniper Networks Certified Juniper Associate    |
| JNCIS        | Juniper Networks Certified Internet Specialist  |
| IV           | Informationsverarbeitung                        |
| K            | Kommentar                                       |

---

|                 |   |
|-----------------|---|
| Kbit/s          | Kilobit pro Sekunde                             |
| LAN             | Local Area Network                              |
| LLL             | Lebenslanges Lernen                             |
| LPIC            | Linux Professional Institute Certification      |
| MAJG            | Mitarbeiterjahresgespräch                       |
| Mbit            | Megabit pro Sekunde                             |
| MDR             | Managing Director                               |
| MPLS            | Multiprotocol Label Switching                   |
| MS              | Microsoft                                       |
| NGF             | Next Generation Factory                         |
| NGN             | Next Generation Network                         |
| NLP             | Neuro Linguistisches Programmieren              |
| OrgE            | Organisationseinheit                            |
| PFFH            | Private Fernfachhochschule                      |
| PMI             | Project Management Association                  |
| PHP             | Hypertext Preprocessor                          |
| RAZ             | Regelarbeitszeit                                |
| Rsl             | Ressortleiter                                   |
| Rs-übergreifend | Ressortübergreifend                             |
| SDH             | Synchrone Digitale Hierarchie                   |
| SGB             | Sozialgesetzbuch                                |
| sgd-Angebote    | Studienangebote Darmstadt                       |
| SIMUX           | Siemens Multiplexer                             |
| SIP             | Scilab Image Processing toolbox                 |
| Stöbe-N         | Störungsbearbeitung-Netze                       |
| STEP            | Standard for the exchange of product model data |
| SQL             | Structured Query Language                       |
| TeamL           | Teamleiter                                      |
| TCP             | Transmission Control Protocol                   |
| TESY            | Terminerinnerungssystem                         |
| TI NL           | Technik Infrastruktur Niederlassung             |
| TK              | Telekommunikation                               |
| TNS             | Transparent Network Substrate                   |

---

|           |   |
|-----------|---|
| TTC       | Telekom Trainings Center                          |
| TV        | Television  |
| Ü-Technik | Übertragungstechnik                               |
| UoB       | Urlaub ohne Bezüge                                |
| VB        | Visual Basic                                      |
| VBA       | Visual Basic for applications                     |
| VDSL      | Very High Speed Digital Subscriber Line           |
| VerDi     | Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft            |
| VHS       | Volkshochschule                                   |
| VoIP      | Voice over IP                                     |
| VWL       | Volkswirtschaftslehre                             |
| WLAN      | Wireless Local Area Network                       |
| WAN       | Wide Area Network                                 |
| WB        | Weiterbildung                                     |
| WBA       | Weiterbildungsausschuss                           |
| WBT       | Web Based Training                                |
| WMS-TI    | Work Time Management System Technik Infrastruktur |
| WAZ       | Wochenarbeitszeit                                 |
| XML       | Extensible Hypertext Markup Language              |
| ZFS       | Zusatzfreischichten                               |
| Z TNM     | Zentrum Technik Netzmanagement                    |

# 1 Einleitung

Durch die Beschleunigung wirtschaftlicher und technologischer Veränderungen stehen Unternehmen vor vielen neuen Herausforderungen. Für sie ist es lebenswichtig, sich ständig auf dem aktuellsten Stand des technischen und wirtschaftlichen Know-hows zu halten (Lenz/Voß 2009, S. 13).

Auch der Konzern Deutsche Telekom AG befindet sich in diesem sich stark verändernden Umfeld, auf das durch angemessene Investition in die betriebliche Weiterbildung reagiert werden muss. Aber auch diese Investitionen müssen vor dem Hintergrund des notwendigen wirtschaftlichen Handelns optimal dimensioniert und positioniert sein. Es stellt sich daher generell für Unternehmen die Frage, inwieweit Beschäftigte an den Kosten für betriebliche Weiterbildung beteiligt werden können. Aus den Ergebnissen von Unternehmensbefragungen geht hervor: Viele Unternehmen fordern von ihren Beschäftigten, dass betriebliche Weiterbildung künftig vermehrt in der Freizeit stattfinden soll (vgl. IHK-Barometer Kapitel 3.5.1/IW-Weiterbildungserhebung Kapitel 3.4/ Wuppertaler Kreis Kapitel 3.6.1).

Die größte Kostenposition bei der betrieblichen Weiterbildung sind mit 53 % der Gesamtkosten die Personalausfallkosten (vgl. CVTS3-Untersuchung Kapitel 3.3.4). Eine Verlagerung der Weiterbildung in die Freizeit würde die Unternehmen somit besonders entlasten. Zudem sehen mehr als die Hälfte aller Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten, Weiterbildung in der Arbeitszeit zu organisieren (vgl. IW-Weiterbildungserhebung Kapitel 3.4.6/IHK-Unternehmensbarometer Kapitel 3.5.1). Der Anteil der in der Freizeit des Beschäftigten stattfindenden betrieblichen Weiterbildung betrug nach der IW-Weiterbildungserhebung 2007 20,8 % der gesamten Teilnehmerstunden (vgl. Kapitel 3.4.4). Dass die Bereitschaft für Lernen in der Freizeit bei den Menschen vorhanden ist, zeigt die Erhebung BSW 2007 (vgl. Kapitel 3..2.2).

Im Grunde ist das Individuum eher dann lernmotiviert, wenn ursächlich für das Lernen das eigene Interesse ist und nicht die Forderungen des Arbeitgebers (vgl. Klein/Alke 2009, S. 244). Bei der Deutschen Telekom AG gilt seit 1998 ein Qualifizierungstarifvertrag, der eine besondere Variante der Berücksichtigung der Interessen des Beschäftigten beinhaltet. Demnach besteht im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung die Möglichkeit der freiwilli-

gen Weiterbildung (vgl. Kapitel 7). Nach den tarifvertraglichen Bestimmungen dient "Freiwillige Weiterbildung" der Aktualisierung und Erweiterung des allgemeinen Grundwissens der Beschäftigten der Deutschen Telekom. Im Unterschied zur betrieblich-fachlichen Weiterbildung muss hier nicht immer ein Bezug zum Arbeitsplatz gegeben sein. Sie findet ausschließlich in der Freizeit statt und wird auf Antrag finanziell gefördert.

Eigene Beobachtungen des Verfassers ergaben, dass das vorhandene Angebot der Deutschen Telekom AG von den verschiedenen Beschäftigtengruppen unterschiedlich stark angenommen wird. Es gibt dort Akzeptanzunterschiede, die z. B. im Bereich der verschiedenen Themenangebote und der konzeptionellen Struktur der Maßnahme verortet sind. Zusätzlich sind unterschiedliche Verhaltensweisen in Abhängigkeit von sozio-demografischen Merkmalen wie Alter und Berufsstatus erkennbar.

Da bisher keine empirische Untersuchung der betrieblichen Weiterbildung das Modell einer Ko-Finanzierung zum Gegenstand hat, ergeben sich Untersuchungsfragestellungen, die zur Formulierung der folgenden Hypothesen führten:

Hypothese 1: Beschäftigte sind dazu bereit, für ihre Qualifikation einen Eigenbeitrag zu leisten.

Hypothese 2: Die Beschäftigten erhalten alle Informationen über die vorhandenen Weiterbildungsmöglichkeiten im Ko-Finanzierungsmodell.

Hypothese 3: Die Führungskräfte unterstützen das Ko-Finanzierungsmodell.

Hypothese 4: Das eingeführte Verfahren der "freiwilligen Weiterbildung" ist wirksam.

Hypothese 5: Die Erfahrungen der Beschäftigten, die Weiterbildung mit Eigenbeitrag betrieben haben, sind positiv.

Zur Erhebung der notwendigen Daten wurde eine schriftliche Befragung der Beschäftigten des Zentrums Technik Netzmanagement der Deutschen Telekom AG T-Home durchgeführt. Die Befragung zielte darauf ab, Erkenntnisse über die Wirksamkeit des Ko-Finanzierungsmodells der DTAG T-Home in Bezug auf die unterschiedlichen Adressaten und unter Berücksichtigung vorhandener Weiterbildungsbarrieren wie Vorgesetzte, Regeln und Vereinbarungen sowie Präferenzen der Beschäftigten zu gewinnen. Im Rahmen einer bundesweiten Umfrage wurden 3991 Beschäftigte der Deutschen Telekom AG befragt. In dieser

Arbeit werden die Ergebnisse der 1090 zurückgesendeten Fragebögen ausgewertet, analysiert und die Hypothesen überprüft.

Das Kapitel 2 widmet sich der Bedeutung von Weiterbildung im Betrieb. Nach der Darlegung des historischen Hintergrunds der betrieblichen Weiterbildung bei der Deutschen Telekom AG wird kurz der Humankapitalansatz skizziert.

Es wird der Einfluss des sozioökonomischen Wandels anhand der sogenannten Megatrends wie Globalisierung, Entwicklung zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, demografische Entwicklung, Individualisierung und Wertewandel, Informatisierung/steigende Wissensintensität dargestellt. Die Einbettung der betrieblichen Weiterbildung in die Organisation Deutsche Telekom AG und Telekom Training als Weiterbildungsanbieter werden beschrieben. Es wird zudem auf das für die freiwillige Weiterbildung vorgesehene Freizeitkolleg eingegangen und die Bedeutung des Lernens mit Neuen Medien betrachtet. Abschließend wird in diesem Kapitel die Planung und Finanzierung einer Weiterbildungsmaßnahme erläutert. In diesem Zusammenhang wird auch auf den mitarbeiterorientierten Prozess eingegangen.

Im Kapitel 3 werden die wesentlichen Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchungen zur Weiterbildung zusammengefasst. Die Ergebnisse des Berichtssystem Weiterbildung (BSW), Adult Education Survey (AES), Continuing Vocational Training Survey (CVTS), IW-Weiterbildungserhebung (Institut der Deutschen Wirtschaft), IHK-Unternehmensbarometer (Industrie und Handelskammer), Wuppertaler Kreis e. V. werden neben anderen Quellen in dieser Arbeit zum Vergleich herangezogen.

Kapitel 4 befasst sich mit den Begriffen formale und informelle Lernkontexte, Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen, wie sie in einschlägigen Lehrbüchern verstanden werden.

In den tarifvertraglichen Regelungen und Betriebsvereinbarungen gibt es jeweils eigene Definitionen z. B. für betriebliche Weiterbildung (vgl. Kapitel 5 und 6). Im Kapitel 5 werden Beispiele zu Qualifizierungstarifverträgen und diesbezügliche Betriebsvereinbarungen gezeigt. Der Qualifizierungstarifvertrag bei der Deutschen Telekom AG wird im Kapitel 6 dargestellt.

Im Kapitel 7 wird nach der Formulierung der forschungsleitenden Fragen und Hypothesenbildung die Konzeption und Durchführung der empirischen Untersuchung in Form einer schriftlichen Befragung behandelt. Es folgt im Kapitel 7 die Darstellung der Auswertungsmethode und die Analyse der Rückläufe aus der Befragung.

Im Kapitel 8 werden zunächst die Ergebnisse der geschlossenen Fragen ausgewertet und an vorliegenden Vergleichsuntersuchungen rückgebunden. Kapitel 9 hat die Auswertung der offenen Fragen zum Inhalt. Es folgt die Überprüfung der Hypothesen und eine Erarbeitung weitergehender Erkenntnisse in Abhängigkeit der sozio-demografischen Merkmale. Die Handlungsempfehlung im Kapitel 10 schließt die Arbeit ab.

## 2 Bedeutung von Weiterbildung im Betrieb

### 2.1 Betriebliche Weiterbildung und der Humankapitalansatz

Berufliche Bildung stellt aus Sicht der Humankapitaltheorie nicht nur einen individuellen Aufwand (Sicht des Arbeitnehmers) oder betriebliche Kosten (Sicht des Arbeitgebers) dar, sondern auch eine Investition in die Leistungsfähigkeit des Beschäftigten, die später eine Rendite erwarten lassen kann (vgl. Leber 2000, S. 230). Die Kosten fallen jedoch in der Gegenwart an, und wenn eine Rendite erst später erwartet werden kann, fallen Aufwand und Ertrag damit zeitlich auseinander. Es besteht zudem die Gefahr, dass der weitergebildete Arbeitnehmer – nicht zuletzt durch seine neu erworbenen Fähigkeiten – auch für andere Unternehmen interessant wird und das Unternehmen verlässt.

Betrachtet man die Entscheidung für oder gegen eine Weiterbildungsmaßnahme ökonomisch, so wird die individuelle bzw. betriebliche Entscheidung positiv ausfallen, wenn nach der Kapitalwertmethode der Kapitalwert der Weiterbildungsinvestition den der diskontierten Kosten übersteigt. Die Investition lohnt sich daher für den Arbeitgeber, wenn der Produktivitätszuwachs des Arbeitnehmers die Weiterbildungskosten und ggf. die Mehrvergütung übersteigt (vgl. Leber 2000, S. 230).

Für die Betriebe ist es zudem schwierig, den Nutzen der Weiterbildung mit bestimmten betrieblichen Verbesserungen in unmittelbarem Zusammenhang zu bringen. Objektive Kriterien wären z. B. die Verbesserung von Verkaufszahlen oder die Verringerung von Ausschussproduktion, wenn dies der Weiterbildungsbemühung direkt zuzuordnen wäre (vgl. Baethge/Buss/Lanfer 2003, S. 126).

Die aus Weiterbildungsinvestitionen zu erwartenden Erträge sind demnach i. d. R. sowohl in ihrer Höhe als auch hinsichtlich des Zeitpunkts des Entstehens unsicher. Ein weiterer Aspekt ist das Alter des Beschäftigten, denn je näher ein Arbeitnehmer dem Renteneintrittsalter ist, umso fraglicher ist es, ob sich die Aufwendungen für Weiterbildungsmaßnahmen überhaupt noch rentieren können. Ein Unternehmen mit Personalüberhang wird vermutlich nicht alle Beschäftigten weiterbilden, sondern eher selektiv bestimmte Zielgruppen und lukrative Produktionsbereiche auswählen.



Der Arbeitgeber muss im Rahmen seiner unternehmerischen Tätigkeit die Kosten und den Nutzen der von ihm finanzierten Weiterbildung abschätzen können. Daher stehen die Vermittlung von Fachwissen und die Aktualisierung von Fertigkeiten im Vergleich zur Vermittlung von allgemeinem Wissen im Vordergrund der beruflichen Weiterbildung (vgl. Hendrich 2009, S. 238).

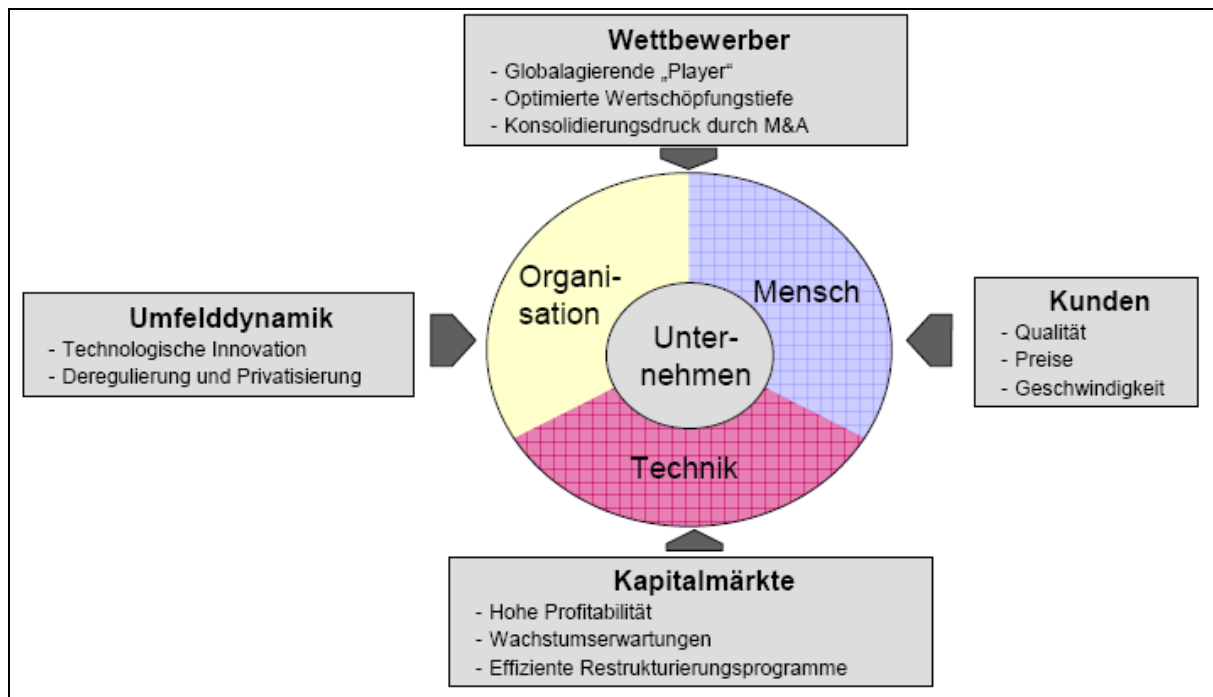
Der Betrieb wird daher erst in Weiterbildung investieren, wenn zu erwarten ist, dass die Kosten der Humankapitalinvestition kleiner als der Gegenwartswert künftiger zusätzlicher Erträge sein werden. Als Stopp-Regel würde demnach gelten, dass so lange investiert wird, bis die Grenzkosten gleich den abdiskontierten Grenzerträgen sind (vgl. Gartner 2008, S. 10).

## ***2.2 Gesellschaftlicher Kontext und Zielperspektiven betrieblicher Weiterbildung***

Vor einigen Hundert Jahren versuchten sich die Bewohner der Poebene vor Hochwasser zu schützen, indem der Ortsbischof einen Befehl in den Fluss warf, der die Fluten dazu aufforderte, unverzüglich in das Flussbett zurückzukehren. Heute überlässt man den Schutz eher ausgebildeten Ingenieuren, die ihre Kompetenzen durch regelmäßige Schulungen lernend auf den neuesten Stand bringen. Fort- und Weiterbildung waren in der Vormoderne nicht notwendig. Man versprach sich von Gebeten mehr als von Bildungsmaßnahmen (vgl. Geißler 2003, S. 264).

Betrachtet man die heutige Situation der Unternehmen, so sieht man, dass sie verschiedenen veränderungskritischen Einflussfaktoren ausgesetzt sind. Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, bestimmen Wettbewerber, Kunden, technologische Innovationen, Deregulierungen und Privatisierungen sowie der Einfluss der Kapitalmärkte das Handeln der Unternehmen.

Abbildung 1: Veränderungskritische Einflussfaktoren für Unternehmen



Quelle: Sonntag 2006, S. 4

Die Nachfolgeunternehmen der Deutschen Bundespost befinden sich zudem in einem harten Wettbewerb mit ihren Konkurrenten. Am 30.06.2010 hat der Verfasser dieser Arbeit die folgende Frage an Dr. Winfried Kohne, Deutsche Telekom AG, Telekom Training Weiterbildung gestellt: „Was bedeuten die sogenannten Megatrends wie Entwicklung zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, Globalisierung, Informatisierung/steigende Wissensintensität für die betriebliche Weiterbildung der Telekom?“ Antwort: „Wissen und Kompetenz unserer Mitarbeiter werden immer wichtiger. Neben der eher formalisierten Weiterbildung in Form von Präsenzmaßnahmen oder e-Learnings werden verstärkt Plattformen oder Medien eine Rolle spielen, die den informellen Wissensaustausch und -aufbau zwischen unseren Mitarbeitern verstärken (Web 2.0, z. B. Wiki, Blogs etc.).“

In den folgenden Unterkapiteln wird daher auf den gesellschaftlichen Kontext und die Zielperspektiven betrieblicher Weiterbildung eingegangen, die immer auch einen Einfluss auf die Rahmenbedingungen der Deutschen Telekom AG haben..

### 2.2.1 Entwicklung zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft

Deutschland befindet sich heute in einem kontinuierlichen Wandel zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft. Dies bringt mit sich, dass die Qualifikationsanforderungen steigen werden. Hinzu kommt, dass in naher Zukunft immer mehr ältere Menschen aus dem Berufsleben ausscheiden und Jüngere nicht in gleichem Maße in den Beruf eintreten werden. Für Ungelernte wird es nicht genügend Beschäftigungsmöglichkeiten geben (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2008, S. 1).

Damit wird die Teilhabe an Weiterbildung in der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft zur neuen sozialen Frage. Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten hängen noch immer wesentlich von der Bildung, Berufsbildung und Weiterbildung ab. Nicht nur die Qualität des Schulabschlusses und der Berufsausbildung entscheiden über Entwicklungsmöglichkeiten, Aufstiegswege und gesellschaftlichen Status, sondern in zunehmendem Maße auch die berufliche und insbesondere die betriebliche Weiterbildung (vgl. Dehnbostel 2009, S. 207).

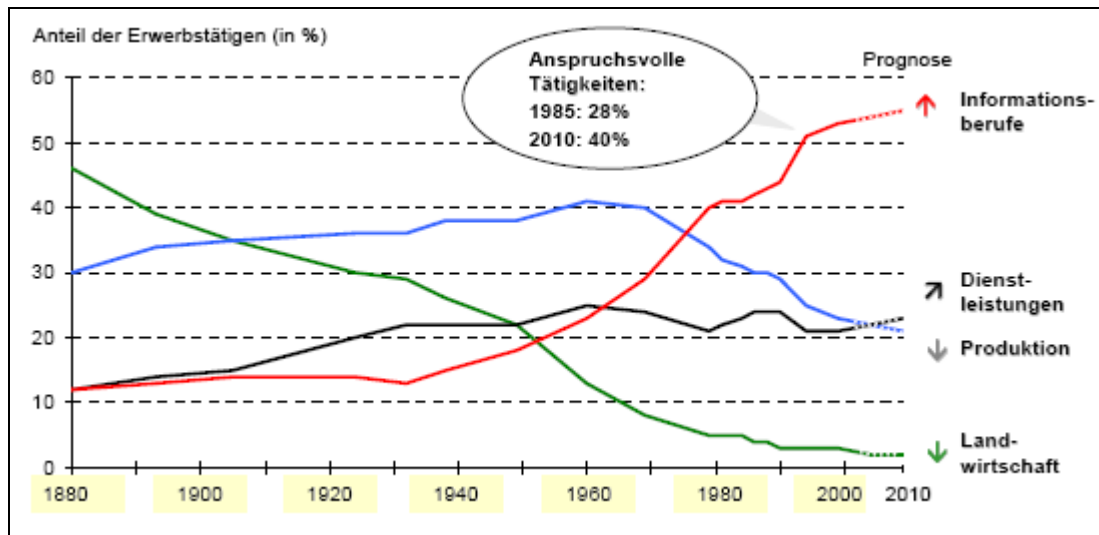
Es zeigt sich in Deutschland ein Trend zur Ausweitung der sekundären Dienstleistungstätigkeiten, also hin zu den Bereichen Forschung und Entwicklung, Organisation und Management sowie Beraten, Betreuen, Lehren. In den modernen Industriegesellschaften führen immer weniger Menschen herstellende und bauende Tätigkeiten aus. Bestimmte Berufe wie der des Melkers in der Landwirtschaft werden nur noch von wenigen Menschen ausgeübt (vgl. Arnold/Gonon 2007, S. 93). Ebenso ist insgesamt der quantitative Einsatz von Menschen im Bereich der Land- und Forstwirtschaft stark zurückgegangen.

Diese Entwicklung wirkt sich auf die notwendigen Tätigkeits- und Kompetenzprofile aus. Kommunikative Kompetenzen, analytisches Wissen, Problemlösungsfähigkeiten, Sprach- und Verbalisierungsfähigkeiten sind zur Bewältigung künftiger Aufgaben gefordert (vgl. Avenarius/Baethge/Döbert u. a. 2006, S. 5).

Die standardisierte Massenproduktion wird zunehmend durch das Ausland durchgeführt, und da dieses Betätigungsfeld hierzulande wegfällt, wachsen hier die produktionsnahen Dienstleistungen und die Humandienstleistungen (Gesundheit, Soziales, Bildung und Kultur). Die produktionsnahen Dienstleistungen werden in Form von Softwarelösungen zunehmend handelbar und exportfähig. Hierzu gehören z. B. Betriebs-, Logistik und Diagnosesysteme (vgl. Schmid 2001, S. 185).

Abbildung 2 zeigt die Entwicklung der Tätigkeitsstruktur von 1880 bis 2010. Zu beobachten ist, dass die Informations- und Dienstleistungsberufe zunehmen, die Tätigkeiten in der Produktion und Landwirtschaft jedoch abnehmen.

**Abbildung 2: Strukturwandel der Erwerbstätigkeit**



Quelle: Sonntag 2006, S. 5

Die Schwellenländer mit erfolgreicher Bildungspolitik, in denen Arbeitsleistungen billig sind, konkurrieren zunehmend auch in diesem Bereich mit der Dienstleistungsproduktion in Deutschland (vgl. Schmid 2001, S. 186).

Heute ist in Firmen fast jeder Büroarbeitsplatz mit Einzelplatzrechnern ausgestattet. Die Kommunikation läuft über E-Mails, die Rechner sind vernetzt, und daraus resultiert: Der Umgang mit dem Internet oder dem firmeneigenen Intranet erfordert Kenntnisse in den gängigen Anwendungen.

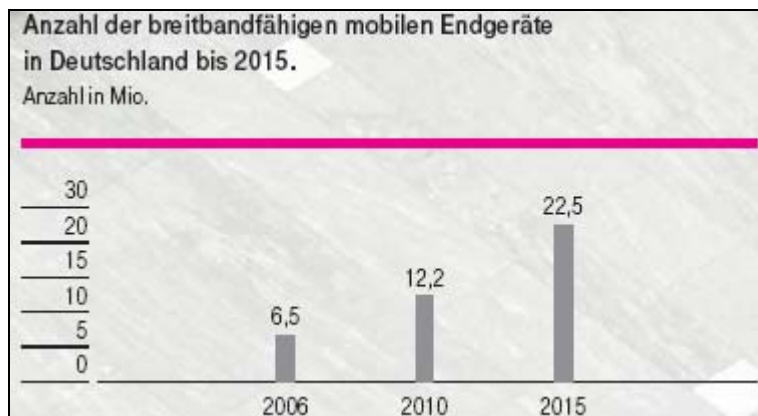
Der Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungssektor wuchs von 1970 bis 2004 um 28 % auf 71 %. Diese Entwicklung in Richtung Dienstleistungsökonomie geht mit einer Ausweitung der Erwerbstätigkeit von Frauen einher (vgl. Avenarius/Baethge/Döbert u. a. 2006, S. 14).

Da im empirischen Teil dieser Arbeit Daten aus dem Bereich der Deutschen Telekom AG erhoben und analysiert werden, soll hier kurz auf die Situation in der Telekommunikation eingegangen werden. Wie zu Beginn dieses Kapitels beschrieben wurde, kam es durch die Postreformen zu rechtlichen und organisatorischen Strukturveränderungen der Deutschen Bun-

despost. Weitere Umorganisationen wie die Gründung von T-Mobile, T-Service, T-Systems und T-Online sowie von Tochtergesellschaften folgten. Mit diesen Organisationseinheiten werden Produkte vertrieben, die es vor zwanzig Jahren noch nicht gab. Beispiele hierfür sind: Handy, Datendirektverbindungen, Digital Subscriber Line (DSL), schnurloses Telefon etc. Für die Vermarktung und Bereitstellung dieser Produkte musste schon vorhandenes und bereits bei der Deutschen Bundespost beschäftigtes Personal zu kompetenten Fachkräften weitergebildet werden. Hier änderten sich fast alle Aufgabengebiete. Beispielsweise war früher die Installation mechanischer Wähler und das Schalten von Drähten im Hauptverteiler (HVT) eine Hauptaufgabe von Fernmeldehandwerkern. Heute analysieren sie mit einem Datenanalyser Internet-Protokolle (IP-Protokolle). Künftig werden handwerkliche Tätigkeiten wie das Schalten von Leitungen durch fernsteuerbare Verteiler ersetzt. Mit diesen Verteilern werden über Glasfasernetze optisch übertragene Daten hoher Bandbreiten dem Kunden zugewiesen. Die Datenraten lagen vor zwanzig Jahren im Bereich von 2 bis 64 kbit/s. Heute sind bei einem herkömmlichen DSL-Anschluss 2 bis 6 mbit/s üblich.

Wie in Abbildung 3 dargestellt, wird sich nach Einschätzung der Deutschen Telekom AG die Anzahl der breitbandfähigen Endgeräte in Deutschland von 6,5 Millionen im Jahr 2006 auf 22,5 Millionen im Jahr 2015 erhöhen.

**Abbildung 3: Entwicklung der Anzahl der breitbandfähigen Endgeräte in Deutschland**



Quelle: Deutsche Telekom AG, Geschäftsbericht 2007, S. 36–37

### 2.2.2 Globalisierung

In den Nachrichten der letzten Jahre wurde Deutschland immer wieder als „Exportweltmeister“ bezeichnet. Damit liegt Deutschland als vergleichsweise bevölkerungsarmes Land 2007 noch vor China. Der Wert der Waren, die ins Ausland verkauft wurden, lag in diesem Jahr bei 969,1 Milliarden €. Die Importe erreichten eine Höhe von 770,4 Milliarden €. Es ergab sich somit ein Handelsüberschuss in Höhe von 159,0 Milliarden €. Der größte Teil der Wirtschaftsbeziehungen besteht zwischen den Handelspartnern der Europäischen Union (vgl. bundesregierung.de 2008).

Für den internationalen Austausch von Waren und Dienstleistungen werden immer mehr Vorprodukte innerhalb der Wertschöpfungsketten von ausländischen Firmen gefertigt. Es handelt sich hierbei nicht nur um leicht substituierbaren Handel, sondern um komplexe prozessgebundene Kooperationen. Dies betrifft immer mehr Beschäftigte, die sich auf diesen wandelnden Markt einstellen müssen. Bisher erworbene Kompetenzen reichen nicht mehr aus. Es werden z. B. zusätzliche Sprachkenntnisse, Verständnis für fremde Kulturen und Mobilitätsfähigkeit gefordert (vgl. Schiersmann 2007, S. 17).

Anfang der Neunzigerjahre wurde in Essen ein Netzmanagementcenter der Deutschen Telekom AG für Datendirektverbindungen gegründet. Ziel war es, ein weltweites Datennetz einzurichten. Exklusiv dem Kunden bereitgestellte Bandbreiten sollten unter Einsatz von Workstations bis zur Kundenschnittstelle von Banken, Kaufhäusern, Versicherungen etc. betrieben werden. Proaktiv (also ohne Kundenstörungsmeldungen) wurden über Ländergrenzen hinweg Fehlermeldungen der Systeme bearbeitet. Die bisherigen Datennetze konnten dieses End-to-end-Management nicht leisten. Im Bereich der Verbindungsleitungen zwischen den einzelnen Netzknoten war neben der Redundanz von Datenleitungen auch ein automatisches Rerouten bei Ausfällen eingerichtet. Hierdurch erreichte man eine hohe Verfügbarkeit der Systeme des IDNplus (Integrated Digital Network plus). Bei dem Einsatz der Technik konnte man nicht auf Erfahrungswissen anderer Netzbetreiber zurückgreifen. Die SIMUX-Technik (Siemens Multiplexer) basierend auf Newbridge-Modulen wurde bis dato nicht in vergleichbar großen Netzen eingesetzt. Ebenso war das dazugehörige Netzmanagementsystem mit den entsprechenden Bedienstationen (SUN-Workstations) Neuland für alle Beteiligten.

Das erforderliche Wissen und die Kompetenz für das Betreiben des Netzes waren nicht vorhanden. Vorhanden waren ausgebildete Fernmeldehandwerker und Ingenieure für Nachrich-

tentechnik, die bisher auf anderen Gebieten gearbeitet haben. Für die reine technische Ausbildung wurden die im Kernteam eingesetzten Fachleute zur Ausbildung bei den Herstellerfirmen nach Kanada, Finnland und Wales geschickt. Gestärkt mit diesem Wissen mussten von Essen aus reale Datennetze unter Verknüpfung von bisher in diesem Maße nicht betriebenen Komponenten erstellt werden.

Es ist hierbei leicht vorstellbar, dass der ehemalige Fernmeldehandwerker bei der Ferneinrichtung eines Netzknotens in Tokio auf mehrere Schwierigkeiten traf. Zum einen fehlten Erfahrungen mit der neuen Technik insgesamt sowie mit dem Umgang mit technischen Reaktionen bei der Integration der verschiedenen Module (übergeordnete Übertragungstechnik, Workstations, Routingtabellen etc.). Zum anderen wurden mit zum Teil nur rudimentären Englischkenntnissen technische Probleme mit einem Techniker im Ausland diskutiert. Hierbei half oft durch Eigeninitiative angeeignetes Wissen hiesiger Handwerker bei der Bewältigung von Problemen. Es war oft zu beobachten, dass die Neu-Spezialisten mit einem Russisch-Wörterbuch auf dem Tisch Einrichtungsprobleme mit russischen Technikern bewältigten. Mitarbeiter, die sich in diesem Zeitraum (also beim Aufbau eines Netzes) im Rahmen von Selbstlernen zusätzliche Kompetenzen aneigneten, erwarben sich hierdurch ein Alleinstellungsmerkmal (vgl. zu Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen Kapitel 4.1.4 dieser Arbeit). Dies wurde in den jährlich durchgeführten Beurteilungen regelmäßig positiv berücksichtigt.

Der Einfluss der Globalisierung auf die notwendig gewordene zusätzliche betriebliche Weiterbildung wird an diesem Beispiel gut sichtbar (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Auswirkung der Globalisierung auf die betriebliche Weiterbildung am Fallbeispiel "Aufbau eines Netzmanagementcenters"**

- Berufliche Weiterbildung in anderen Ländern (Unterrichtssprache Englisch) in neuen Techniken mit anschließender Zertifizierung als Spezialist
- Weitere persönliche Entwicklung der kommunikativen und technischen Kompetenz im Rahmen von Learning by Doing bei der Einrichtung neuer Techniken
- Entwicklung der sprachlichen Kompetenzen über Kurse und bei anderen Sprachen (z. B. Japanisch, Portugiesisch, Russisch) durch Selbstlernen
- Erweiterung der Kompetenzen durch Präsentation auf Messen und bei Firmen

- Schulung der Kräfte vor Ort (z. B. Japan, England, Frankreich, Schweiz, Ungarn)
- Längerfristige Einsätze von deutschen Spezialisten z. B. in der Auslandstochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG in Tokio.

Quelle: Eigene Darstellung

All dies fand mit Kräften statt, die sich in einem anstrengenden Prozess der formalen beruflichen Weiterbildung (Kurse von DTAG eingekauft) und im Selbstlernprozess vom Fernmeldehandwerker in die Position eines De-facto-Ingenieurs weiterentwickelt haben.

Wie mit dem in diesem Kapitel beschriebenen Beispiel gezeigt wurde, handelt es sich bei den globalisierten Wirtschaftsbeziehungen nicht nur um den Handel mit Waren, sondern um Kooperationen, die darüber hinausgehen. Diese Kooperationen finden nicht nur auf den obersten Hierarchieebenen der Firmen statt, sondern es sind auch, wie gezeigt, Facharbeiter oder ungelernete Arbeiter involviert.

### **2.2.3 Demografische Entwicklung**

Bedingt durch die steigende Lebenserwartung auf der einen und die niedrige Geburtenrate auf der anderen Seite wird sich die Altersstruktur der Beschäftigten stark verändern. Eine Reaktion der Politik auf diese Entwicklung ist die Erhöhung des Renteneintrittsalters.

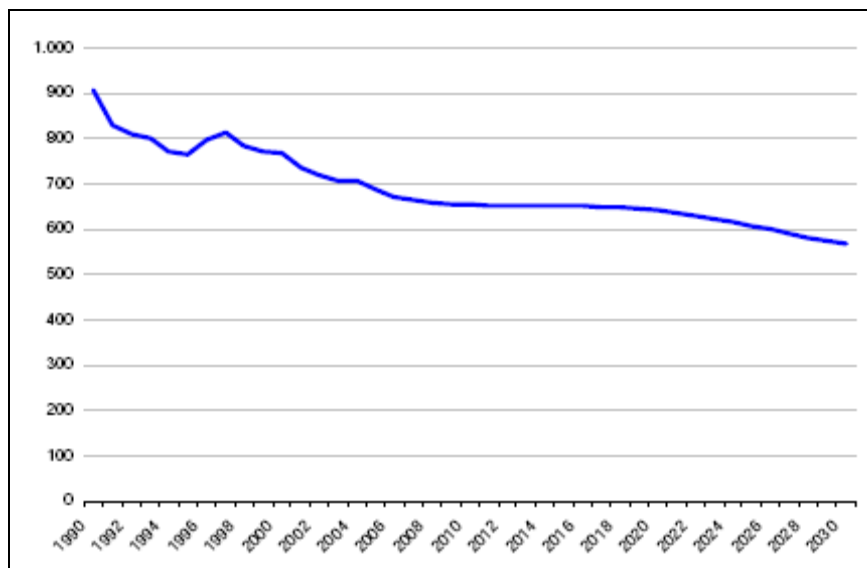
Seit 2003 reichen die Wanderungsgewinne durch Zuwanderung nicht mehr aus, um den Bevölkerungsrückgang auszugleichen. Die Bevölkerung in Deutschland geht seitdem kontinuierlich zurück. Zudem ist die Qualifikation der Zuwanderer in Deutschland im internationalen Vergleich zu niedrig, um die potenziellen fiskalischen Wanderungsgewinne und Wachstumspotenziale zu realisieren (vgl. Brücker/Ringer, 2008, S. 2). Auf die geburtenstarken Jahrgänge der 1960er folgten kontinuierlich sinkende Geburtenraten. Somit wird mit fortschreitendem Alter dieser Generation die Bevölkerung Deutschlands einem Alterungsschub ausgesetzt (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2007, S. 6).

Die Bevölkerung wird bis 2030 (Vergleichsjahr 2005) voraussichtlich um 5 Millionen auf 77 Millionen Einwohner sinken. Die Anzahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter wird vermutlich um 7,7 Millionen zurückgehen.



Die durchschnittliche Kinderzahl (auf ein Kalenderjahr bezogene Zahl der lebend geborenen Kinder je Frau) wird bis 2025 voraussichtlich bei 1,4 Kindern liegen. Damit ergibt sich bei zurückgehender Bevölkerungszahl die in Abbildung 4 dargestellte Geburtenentwicklung. Die Angaben in diesem Kapitel basieren auf den Ergebnissen der laufenden Bevölkerungsstatistik und auf den Ergebnissen der 11. Bevölkerungsvorausberechnung (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2007, S. 9).

**Abbildung 4: Lebendgeborene in Deutschland in 1000**



Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2007, S. 10

Die älter werdende Gesellschaft hat für die Betriebe entscheidende Folgen:

Knapper werdendes Personal führt zu verstärktem gegenseitigem Abwerben gut ausgebildeter Kräfte. Der Wert der Aus- und Weiterbildung wird daher steigen.

Die bisher gängige Praxis der Frühverrentung, der Altersteilzeit und des Vorruhestandes wird sich künftig angesichts der demografischen Entwicklung nicht mehr weiterführen lassen. Abgesehen von Unternehmen mit historisch bedingtem Personalüberhang – wie dies bei den ehemaligen Behörden von Bahn und Post der Fall ist – werden sich die Unternehmen künftig auf die Beschäftigung und auch Weiterbildung von älteren Menschen einstellen müssen.

Die Bevölkerung in Deutschland wird, wie bereits erwähnt, bis zum Jahr 2030 auf ca. 77 Millionen Einwohner sinken. Im Vergleich zu 2005 werden im Jahr 2030 voraussichtlich ein

Viertel weniger Kinder und Jugendliche in Deutschland leben. Die Altersgruppe im erwerbsfähigen Alter (20- bis 65-jährige Menschen) wird um ca. 15 % sinken, die Gruppe > 65 Jahre dagegen um rund 40 % ansteigen (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2007, S. 8).

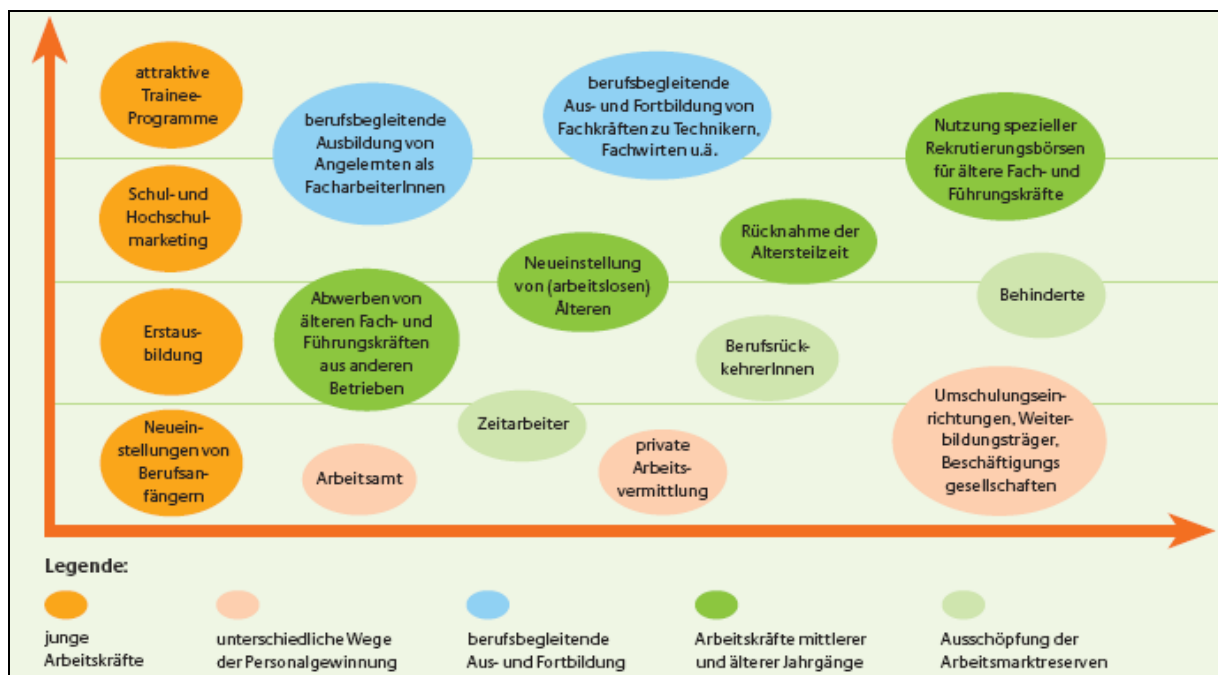
Diese Entwicklung der anzahlmäßigen Verringerung der nachwachsenden Generation geht einher mit einem sich vergrößernden Migrantenanteil der erwerbsfähigen Bevölkerung. Zudem wird die Frauenerwerbstätigkeit weiter steigen.

Die berufliche Weiterbildung findet damit nicht nur in einer globalisierten und technologisch weiterentwickelten Gesellschaft statt, sondern trifft auch auf eine sich verändernde Erwerbsstruktur, indem sich die Angebotsseite des Arbeitsmarktes verändert (vgl. Seifert 2003, S. 65).

Mit einer Vielzahl von Maßnahmen kann ein Unternehmen auf diese Entwicklung eingehen. Eine demografieorientierte Personalplanung muss auf den knapper werdenden Zustrom junger und qualifizierter Fachkräfte z. B. damit reagieren, dass auch ältere Mitarbeiter, die am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, für die auszuführenden Aufgaben qualifiziert werden.

Eine Übersicht der unterschiedlichen Potenziale zeigt Abbildung 5.

**Abbildung 5: Personalgewinnung und Qualifizierung bei älter werdender Bevölkerung**



Quelle: Köchling/Weber 2005, S. 10

Durch das Erstellen individueller Weiterbildungspläne könnten die unterschiedlichen Lern-tempi der jüngeren und älteren Arbeitnehmer berücksichtigt werden. Andererseits können ältere Arbeitnehmer bei der Sicherung des künftigen Fachkräftebedarfs insofern mitwirken, als sie in der innerbetrieblichen Betreuung von Auszubildenden als qualifizierte Ausbildungspaten wirken (vgl. Köchling/Weber 2005, S. 12).

#### **2.2.4 Individualisierung und Wertewandel**

Die soziologische Kategorie der Individualisierung nach Beck (1986) beschreibt die Beobachtung, dass der gesellschaftliche Zusammenhalt und die gesellschaftliche Integration des Individuums nicht mehr in erster Linie durch die soziale Herkunft, sondern auch durch die vom Einzelnen erbrachte Leistung und von wohlfahrtsstaatlicher Institutionalisierung individueller Rechte bestimmt werden.

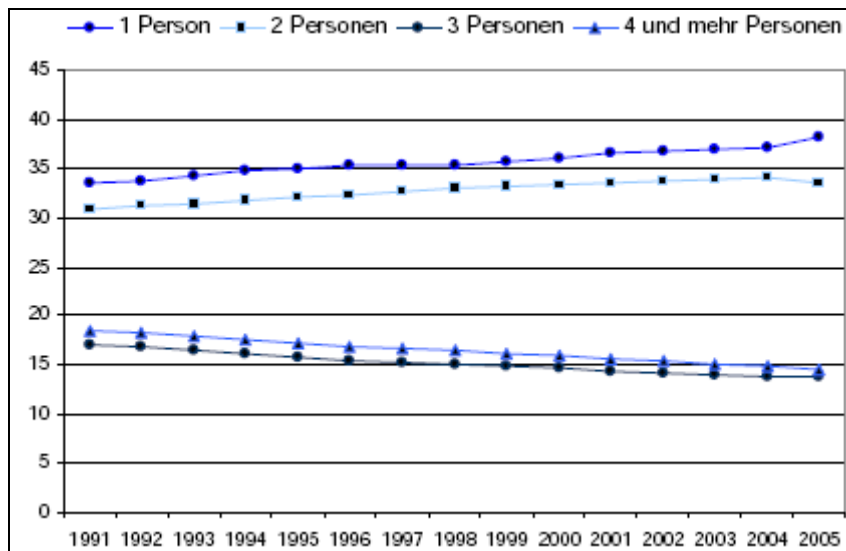
Selbstständigkeit, Selbstdarstellung, Partizipation und Mitbestimmung sind expressive Bedürfnisse, die im Zuge des mit der Individualisierung einhergehenden Wertewandels relevant sind (vgl. Baethge 2003, S. 26).

Bedingt durch diese Individualisierungstendenz steigt auch die Wahrscheinlichkeit des individuellen Scheiterns. Dieses wiederum generiert Adressaten für eine hierauf ausgerichtete Weiterbildungslandschaft.

Viele Beschäftigte suchen eine Erhöhung ihrer Lebensqualität in einer flexibleren Gestaltung ihrer Lebensarbeitszeit und entziehen sich somit den Anforderungen von Unternehmen nach einem unbegrenzten Arbeitseinsatz. Diese Entwicklung geht hin bis zu längeren Sabbaticals. Paarhaushalte, die ihr Budget nicht durch den Erwerb einer Immobilie verplant haben, sehen Möglichkeiten, neue Lebensentwürfe zu realisieren (vgl. Bosch 2001, S. 143).

Wie aus Abbildung 6 hervorgeht, ist eine Entwicklung der Haushaltsgrößen hin zu kleineren Haushalten erkennbar. Hierfür ist eine Vielzahl von Trends ursächlich, unabhängig davon zeigt dies aber, dass althergebrachte familiäre Strukturen mit vier und mehr Personen im Haushalt zunehmend kleineren Größen weichen.

Abbildung 6: Haushalte nach Haushaltsgröße in Deutschland, Anteil in %



Quelle: Statistische Ämter des Landes und des Bundes 2007, S. 26

Ein weiterer Aspekt ist: Normale Arbeitsverhältnisse, wie sie die Vergangenheit geprägt haben, werden zunehmend unsicherer. Vertragsverhältnisse werden mit aushandelbaren Elementen wie Jahresarbeitszeitkonten, Zielvereinbarungen und erfolgsorientierten Lohnbestandteilen angereichert (vgl. Schmid 2001, S. 193). Bisherige Lebensmuster, Sinn- und Werteoptionen gehen verloren. Individualisierung und Subjektivierung bedingen Unübersichtlichkeiten und Enttraditionalisierung (vgl. Dehnbostel 2003, S. 447).

Die prägende Kraft der Normalarbeitsverhältnisse verliert an Bedeutung.

*Eingebunden ist dieser Diskurs in die übergreifende Debatte der ‚Erosion traditioneller Lebensverläufe‘, in deren Konsequenz die Destabilisierung biografischer Kontinuität von Bildung, Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Familienleben auftreten kann und in der Argumentationslogik der Individualisierungsthese die Tendenz zur Selbstökonomie (u. a. Selbstlernen) als Prozess der Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft gefördert wird. (Dobischat/Seifert 2003, S. 8, Hervorhebung und Klammern im Original).*

Hieraus folgt, dass es für den Einzelnen nicht mehr den einen und richtigen Weg gibt, der in eine einzig mögliche und richtige Zukunft führt. Dies eröffnet Chancen und macht Hoffnung, zerstört aber auch die traditionellen Fundamente der gesellschaftlichen Stabilität (vgl. Geißler 2003, S. 271).

### 2.2.5 Informatisierung/steigende Wissensintensität

Der Faktor Wissen wird als vierter Produktionsfaktor bezeichnet. In den letzten zwanzig Jahren hat der Einsatz der Informationstechnik die Arbeitsprozesse stark verändert (vgl. Schiersmann 2007, S. 16).

Die voranschreitende technische Entwicklung, die z. B. eine hohe PC-Dichte an deutschen Arbeitsplätzen mit sich brachte, ist zudem maßgebend für das Vordringen selbst gesteuerten Lernens. Vielfach wurden mit dem Vorhandensein von Lernsoftware und Multimediaanwendungen weitreichende Erwartungen geweckt, manche prophezeiten gar das Heraufziehen eines neuen Lernzeitalters (vgl. Gnahn 2001, S. 226).

Anfang der Neunzigerjahre gab es im Arbeitsumfeld des Verfassers einen großen Teil von Technikern und Ingenieuren, die in der Anfangszeit die Arbeit mit dem PC vermieden. Zunächst gab es nur vereinzelte Personen, die sich im Rahmen von freiwilligem Selbstlernen die Fähigkeiten aneigneten, mit dem Computer Sachverhalte wie z. B. Präsentationsfolien und Tabellen mit statistischen Daten darzustellen.

Diese Kenntnisse und Fähigkeiten waren zu diesem Zeitpunkt ein Alleinstellungsmerkmal, mit dem Vorgesetzte und Mitarbeiter beeindruckt werden konnten. Der Umgang mit der neuen Technik war nicht selbstverständlich und auch noch nicht gefordert. Die Kommunikation von Sachverhalten, die über den eigenen Arbeitsplatz und das Team hinausging, fand über das Telefon und mit per Bote transportierten Akten statt. Unterschriften und Vermerke wurden mit verschiedenen Farben geleistet, und diese Farben gaben über die Hierarchiestufe und den Grad der Befugnis Auskunft.

Nach und nach wurde der PC in breiter Front eingeführt. Wer heute über keinen eigenen Rechner verfügt, kann zumindest in Großunternehmen über einen zentralen Zugang (z. B. ein Rechnerzugang im Team) auf das firmeneigene Intranet und sein Mailboxsystem zugreifen. Unterschriften können mit der neuen Technik über eine digitale Identität verschlüsselt geleistet werden.

Die grafische Darstellung komplexer Sachverhalte (z. B. Arbeitsprozesse, Organisationsformen, modularer Aufbau von Systemen) erfordert heute einen geringeren Aufwand als die zeichnerische Leistung früherer Fachkräfte. Oft ist zu beobachten, dass diese Möglichkeiten auch großzügig ausgenutzt werden. Dadurch besteht jedoch die Gefahr, dass durch Überfrach-

tung mit Informationen die Adressaten überfordert werden. Eine sinnvolle didaktische Reduktion findet oft nicht statt, was dazu führt, dass nicht zuletzt wegen der technischen Möglichkeiten einfache Sachverhalte unnötig komplex und überfrachtet dargestellt werden.

Die beschriebene Entwicklung erforderte von den Beschäftigten eine Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen, die weit über die vormals rein handwerklich-technischen hinausgehen.

### ***2.3 Einbettung der betrieblichen Weiterbildung die Personalentwicklung und Organisationsentwicklung bei der Deutschen Telekom AG***

Nach Dr. Winfried Kohne, Deutsche Telekom AG, Telekom Training Weiterbildung (Bonn, 29.06.2010) wird Weiterbildung sowohl bei identifizierten Bedarfen praktiziert (z. B. müssen vor der Einführung eines neuen Produktes die damit befassten Techniker und Vertriebsmitarbeiter unbedingt geschult werden) als auch vorausschauend im Rahmen mittel- bis langfristiger Personalentwicklungsmaßnahmen (z. B. „Servicekarriere“). Initialzündungen können konkrete Maßnahmen sein, aber auch Änderungen in der Konzernstrategie, die eine Kompetenzveränderung zur Folge haben.

#### **2.3.1 Betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung bei der Deutschen Telekom AG**

Berufliche Ausbildung und Weiterbildung ist die Voraussetzung für Arbeitsmarkttauglichkeit. Für den Eintritt in das berufliche Ausbildungssystem und damit auch für die berufliche Weiterbildung sind Ausbildungszertifikate nötig. Hat man diese nicht, bleibt den Betroffenen von vorneherein der Zugang zu qualifizierten und anspruchsvollen Tätigkeiten nahezu vollständig verwehrt (vgl. Beck 1986, S. 214).

Auch im weiteren Berufsleben ist Bildung oder Weiterbildung Voraussetzung für eine dauerhafte Beschäftigung, sichert sie aber selbstverständlich nicht.

Aber das Zustandekommen betrieblicher Weiterbildung hängt von vielen Faktoren ab. Zum einen bestimmen gesellschaftliche Veränderungen wie Globalisierung, demografischer Wandel, Informatisierung etc. die Rahmenbedingungen, zum anderen sind die Kosten-/Nutzen-Erwägungen der Weiterbildungsbeteiligten weiterbildungsfördernd oder -verhindernd.

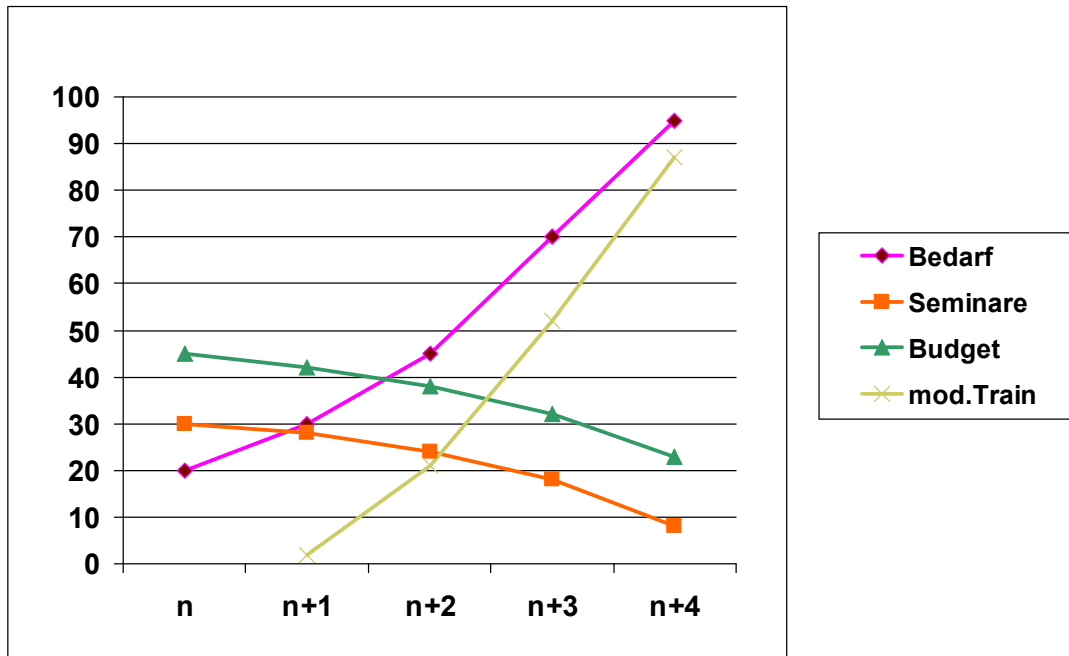
Bei betrieblicher Weiterbildung geht es vor allem darum, dass die Arbeitnehmer in der Lage sind (oder dazu gebracht werden), bestimmte Arbeiten zu verrichten, die Kulturtechniken im weiteren Sinne und spezifische Qualifikationen erfordern (vgl. Nuisl 2003, S. 393). Heute spricht man in diesem Zusammenhang von "Beschäftigungsfähigkeit" oder "Employability".

Im englischen Sprachgebrauch wird "Employability" eher in dem Sinne gebraucht, dass Personen auf den jeweiligen Arbeitsplätzen einsatzfähig sind. Darüber hinausgehende Kompetenzen, die der Weiterentwicklung der Person oder der Persönlichkeit dienen, sind eher deutsche Dimensionen (vgl. Nuisl 2003, S. 392).

Katrin Kraus definiert Employability wie folgt (Kraus 2007, S. 1): „Employability bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, verschiedene Phasen eines Anstellungsverhältnisses zu meistern und dazu seine gesamten Kompetenzen und seine Arbeitskraft laufend den Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen. Im deutschen Sprachraum übersetzt man den Begriff oft mit ‚Beschäftigungsfähigkeit‘. Ihre Entwicklung und ihr Erhalt stellen hohe Anforderungen an Berufsberatung und Berufsbildung.“ (Hervorhebung im Original)

In langjähriger Beobachtung der beruflichen Weiterbildung hat Jürgen Starke, Leiter Qualität und Strategie von Telekom Training, festgestellt, dass der Bedarf an Weiterbildung in Unternehmen steigt, das aufgewendete Budget jedoch sinkt. Klassische Seminare weichen zugunsten moderner Trainingsmaßnahmen (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Entwicklung von Seminaren/Budget/Bedarf



Quelle: Deutsche Telekom AG Telekom Training

Im Jahre 2008 besuchten 155 457 Teilnehmer 23 428 Seminare von Telekom Training. Die durchschnittliche Anzahl der Qualifizierungstage je Mitarbeiter betrug 2008 3,9 (vgl. Deutsche Telekom AG, Personalbericht 2008/2009, S. 28).

Bei der Deutschen Telekom AG sind in Deutschland ca. 145000 Menschen beschäftigt (vgl.

Tabelle 2). In diesem hoch technisierten Bereich führen Produkt- und Technologieänderungen in immer kürzer werdenden Abständen zu einem hohen Weiterbildungsbedarf der Beschäftigten. In den vergangenen Jahren und besonders seit der Gründung der Deutschen Telekom AG hat sich die Technik und Organisationsform immer weiter entwickelt.



**Tabelle 2: Anzahl der Mitarbeiter im Konzern**

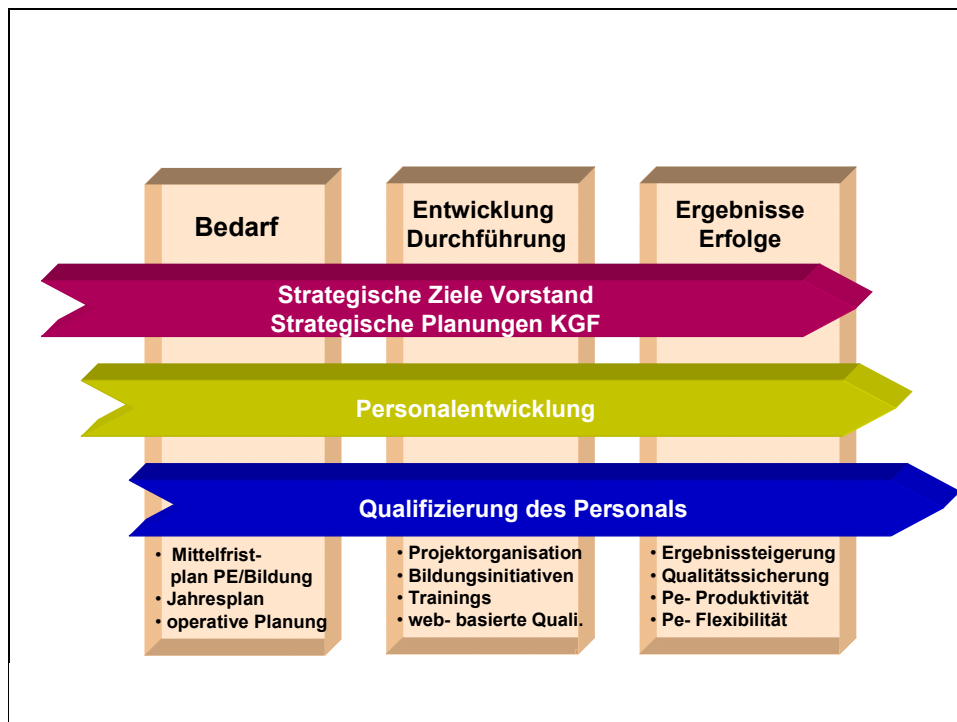
| Mitarbeiter im Konzern, jeweils zum 31.12. | 2007           | 2006           | 2005           |
|--|----------------|----------------|----------------|
| <b>Gesamt</b>                              | <b>241 426</b> | <b>248 800</b> | <b>243 695</b> |
| davon: Deutsche Telekom AG                 | 51 863         | 92 575         | 106 604        |
| Mobilfunk Europa                           | 32 304         | 29 937         | 23 910         |
| Mobilfunk USA                              | 33 750         | 30 492         | 27 500         |
| Mobilfunk gesamt                           | 66 054         | 60 429         | 51 410         |
| Breitband/Festnetz*                        | 93 486         | 101 594        | 109 256        |
| Geschäftskunden*                           | 56 516         | 57 538         | 52 827         |
| Konzernzentrale & Shared Services*         | 25 370         | 29 239         | 30 202         |
| <b>Geografische Verteilung</b>             |                |                |                |
| Deutschland                                | 148 938        | 159 992        | 168 015        |
| International                              | 92 488         | 88 808         | 75 680         |
| davon: Übrige EU                           | 45 709         | 45 144         | 37 273         |
| davon: Europa außerhalb EU                 | 8 179          | 9 014          | 9 169          |
| davon: Nordamerika                         | 34 297         | 31 049         | 27 851         |
| davon: Restliche Welt                      | 4 303          | 3 601          | 1 387          |

Quelle: Deutsche Telekom 2007, S. 86

Ebenso fand ein Wandel von der Behörde Deutsche Bundespost zum Konzern Deutsche Telekom AG mit gänzlich anderen organisatorischen Strukturen statt. Ausbildungsgänge haben sich z. B. vom Fernmeldehandwerker zum Systemtechniker verschiedener Fachrichtungen weiterentwickelt, beginnende Beamtenlaufbahnen gibt es nicht mehr.

Die Konkurrenz, die nach Ende des Monopols in der Telekommunikation immer stärker wurde, verursacht zusätzlichen Druck bei der Notwendigkeit, kompetent neue Produkte zu entwickeln, zu verstehen und zu verkaufen. Kosten und Nutzen von Maßnahmen im Bereich der nötigen Weiterbildung sind nun nicht mehr nur im isolierten Monopolbereich, sondern unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit und des Wettbewerbes zu betrachten. Qualifizierung muss also aus unternehmerischer Sicht eine möglichst große Wertschöpfung erzeugen (vgl. Abbildung 8).

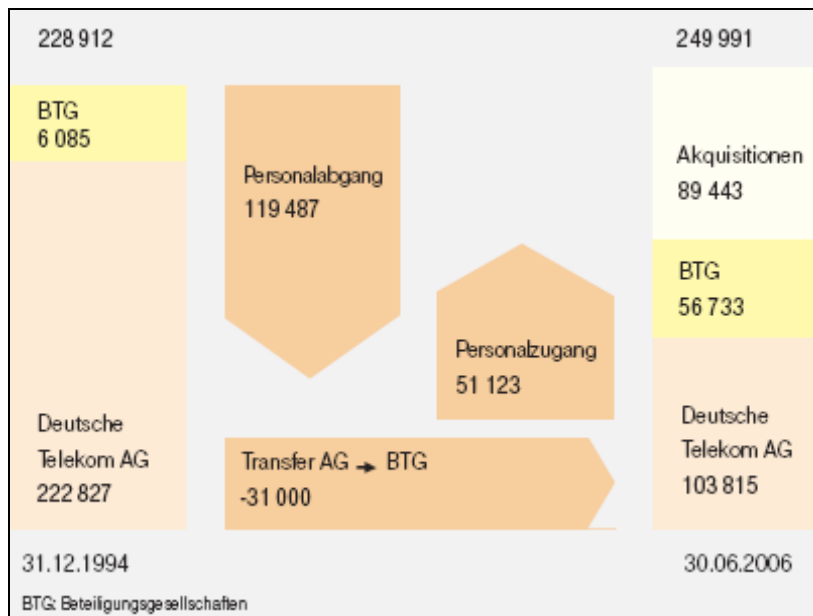
Abbildung 8: Unterstützung der Wertschöpfung durch Qualifizierung



Quelle: Telekom Training

Durch starke Personalreduzierung verbunden mit gleichzeitiger Übernahme von zahlreichen Unternehmen veränderte sich der Konzern Deutsche Telekom zu einem Unternehmen mit einer sehr unterschiedlichen Struktur von Personal- und Beschäftigungskonditionen. Leistungsfähige Breitbandkommunikation, der Einsatz von Internettechnologie und die fortschreitende Automatisierung von Prozessabläufen führen zu einem hohen Rationalisierungsdruck. In Abbildung 9 sind die Personalwanderungsströme im Konzern Deutsche Telekom AG von 1994 bis 2006 ersichtlich.

Abbildung 9: Personalbewegungen im Konzern Deutsche Telekom



Quelle: Deutsche Telekom AG 2006, S. 16

Die Deutsche Telekom AG hat daher ein umfangreiches Angebot an Weiterbildung organisiert. Mit den Tarifpartnern wurden hierzu Regelungen geschaffen, die für den Bereich Weiterbildung einen strukturierten Rahmen vorgeben.

Die Personalentwicklung gehört zu den Aufgaben des Unternehmensbereiches HRD Human Resource Development. Dabei werden die Aufgaben wie im Folgenden beschrieben differenziert:

**Strategische Personalentwicklung:** Konkretisierung der qualitativen Personalplanung und Ableitung strategischer Prioritäten und Schwerpunkte in den Bereichen Personalentwicklung und Weiterbildung, Talentmanagement, Rekrutierung und Ausbildung.

**Individuelle Personalentwicklung:** Target Management, Performance & Potential Review (PPR), Entwicklungsrahmen (STEP up!, Go Ahead), externe und interne Entwicklungs- und Förderprogramme sowie Qualität und Effizienz der Weiterbildung.

**Talent- und Nachfolgemanagement:** Bedarfe aus qualitativer Personalplanung ableiten, Talent Pipeline steuern (Pull und Push Prinzip sowie Matching der Talente).

***Gestaltung der Hochschul-Policy, Innovation des gesamten Aus- und Weiterbildungssystems. Produktverantwortung für die Leistungen der geführten Shared Services:***

***Recruiting & Talent Service:*** Rekrutierung (Absolventen bis Professionals als Fach- und Führungskräfte): Recruitment Policy, Bedarfe aus qualitativer Personalplanung ableiten, Personal-Marketing (Zielgruppenansprache), Recruiting durchführen und Integration in den Konzern managen.

***Telekom Training Weiterbildung:*** Weiterbildungs-Policy, Entwicklung und Durchführung bedarfsgerechter Weiterbildungsangebote.

***Telekom Ausbildung, Qualität und Effizienz der Ausbildung:*** Ausbildungs-Policy, Bedarfe aus qualitativer Personalplanung ableiten, Rekrutierung und Befähigung von Auszubildenden.

(Telekom Intranet, abgerufen am 03.07.2010)

Zu den Kernprojekten der optimierten Karriereentwicklung gehören die o. g. Maßnahmen STEP Up! & Go Ahead!. Dabei steht STEP up! für ein Führungskräfteentwicklungsprogramm und Go Ahead! für ein Entwicklungsprogramm für Experten ohne Führungsverantwortung (vgl. Dr. Peter Körner, Leiter HRD am 30.04.2009, Interview im Personal Portal des Intranets).

Auf Ebene der Ressorts/Abteilungen beurteilt die Führungskraft die Leistung, die ein Mitarbeiter während des zurückliegenden Beurteilungszeitraums erbracht hat. Auf der Grundlage der festgestellten Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten des Mitarbeiters schlägt die Führungskraft anschließend Maßnahmen für die weitere berufliche Entwicklung des Mitarbeiters vor.

Die Beurteilung wird nach den Vorschriften der "Gesamtbetriebsvereinbarung Beurteilungsverfahren" durchgeführt und auf einem standardisierten Beurteilungsbogen dokumentiert.

Aus dem "Mitarbeiterorientierten Prozess" können alle möglichen Weiterbildungsoptionen initiiert werden. Für Führungskräfte wurde z. B. das Programm „Step up“ (Systematic & Transparent Executive Development Program) konzipiert (siehe oben). Mit diesem Konzept werden die Prozessschritte von der Führungskräfteentwicklung, dem Zielmanagement und das

Personalmarketing miteinander verknüpft. STEP up bildet einen konzernweit einheitlichen Standard und Prozess zur Führungskräfteentwicklung ab. Hiermit soll erreicht werden, dass durch Schaffung von Transparenz über die Leistungsträger eine zielgerichtete Entwicklung und Besetzung gefördert wird (vgl. Deutsche Telekom 2007, S. 88 f.).

Einfluss auf die Weiterbildungsaktivitäten aller Hierarchieebenen hat zudem die Kulturentwicklung in Richtung T-Spirit (Steigerung des Konzernwertes, wir begeistern unsere Kunden durch exzellente Produkte und Services, ...). Hieraus kann die Notwendigkeit der Förderung verschiedener Kompetenzentwicklungen abgeleitet werden.

### **2.3.2 Telekom Training als Anbieter beruflicher Weiterbildung**

Telekom Training hat sich aus den verschiedenen Vorgängerorganisationen aus der Deutschen Bundespost und den vergleichbaren Bildungseinrichtungen der DDR entwickelt. Der Dienstleister Telekom Training kann auf mehr als 50 Jahre Erfahrung in der Aus- und Weiterbildung bauen. Pro Jahr werden rund 15 000 Teilnehmer qualifiziert. Telekom Training ist ein herstellerunabhängiger Anbieter. Zu den Kernkompetenzen gehören:

- Qualifizierungsmaßnahmen im IT-/TK-Business
- Veränderungsprozesse wie z. B. bei der Neueinführung von komplexen IT-Systemeinführungen oder Migrationen

Abbildung 10: Standorte von Telekom Training 2008



□ Trainingsstandorte    ■ Tagungshotels

Quelle: Telekom Training 2008

Die Tagungshotels selbst treten seit September 2009 als telekomeigene Institutionen unter dem Namen "Commundo Tagungshotels" auf (vgl. [www.commundo-tagungshotels.de](http://www.commundo-tagungshotels.de), Stand 21.04.2010).

Im Bereich der Weiterbildung wird von Telekom Training ein umfangreiches Angebot bereitgehalten. Die kundenindividuellen Trainingslösungen sind Teil eines Full-Service-Portfolios.

Die Leistungen im Überblick:

- IT-/TK-Seminare: Betriebssysteme und Systemadministration, Datenbanken, IT-Projektmanagement, Management-Know-how für IT-Profis, Netzwerke, Telekommunikation und Security, Office-Produkte, Service Management, Systementwicklung und Programmierung, Web Based Training/E-Learning
- Personal-Development-Seminare: Arbeitsschutz, Arbeitstechniken und -methoden, Betriebswirtschaft und Arbeitsrecht, Führung, persönliche Kompetenz, Projektmanagement, Sekretariat und Assistenz, Sprachen, Vertrieb
- Management-Konferenzen: Vorträge über Standards, Trends und Visionen, Podiumsdiskussionen, Kurzworkshops und Erfahrungsaustausch für Fach- und Führungskräfte
- Zertifizierung: Zertifizierung nach dem europäischen Standard der International Project Management Association (IPMA) oder dem amerikanischen Standard der Project Management Institute (PMI)
- Management Training Service: Teile: Durchführung und Konzeption von Weiterbildung für Unternehmen

(Quelle: Deutsche Telekom 2009)

Für den Bereich der freiwilligen Weiterbildung wurde im Intranet der DTAG ein sogenanntes Freizeitkolleg eingerichtet (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Screenshot des Angebotes zum Freizeitkolleg von Telekom Training

**Telekom Training :: Telekom Training Freizeitkolleg - Microsoft Internet Explorer bereitgestellt von T-Systems**

Über Telekom Training | Info-Center | Kataloganforderung | Newsletter | GbG intern

**Telekom Training**  
Weiterbildung - Ausbildung - Tagungshotels

Startseite - Telekom Training Freizeitkolleg 2. August 2007

**Telekom Training Freizeitkolleg**

**Freizeit investieren und profitieren.**

Wollen Sie die Faszination des Lernens mit uns erleben? Ist Ihr Wissensdurst noch lange nicht gestillt? Sie wollten schon immer einmal IT-Anwendungen oder bestimmte Softskills vertiefen? Sie wollen eine Sprache lernen oder Ihre Sprachkenntnisse verbessern? Und Sie möchten in Ihre Zukunft investieren?

Wir bieten Ihnen die Möglichkeiten durch die Investition Ihrer Freizeit neues und weiterführendes Wissen zu erschließen. Für uns stehen Ihre persönliche Entwicklung und die Förderung Ihrer beruflichen Flexibilität im Vordergrund. Unser Telekom Training Freizeitkolleg bietet Ihnen die passenden Themen und den passenden Rahmen- und das zum Teil mit kompletter finanzieller Förderung. Mit dem Klick auf diese Seite und etwas Eigeninitiative eröffnen sich ganz neue Möglichkeiten, beruflich und privat. Sie kreieren Ihre Zukunft - Wir begleiten Sie dabei!

Sie können alle Seminare aus unserem Konzernkatalog als Maßnahme der freiwilligen Weiterbildung über unser Freizeitkolleg buchen. Klicken Sie einfach auf den Menüpunkt **Konzernseminare** in der linken Navigationsleiste und wählen Sie aus unserem umfangreichen Veranstaltungsprogramm das für Sie passende Seminar aus.

Die Präsenz-Veranstaltungen des Freizeitkollegs finden in unseren acht Tagungshotels statt.

**Förderung der Maßnahmen.**

**Gefördert und gefördert werden.**  
Die Maßnahmen der freiwilligen Weiterbildung werden zum Teil vom Arbeitsgeber gefördert. Die Förderung gilt für die Mitarbeiter der Telekom AG auf der Basis des Tarifvertrages 55. Für die Beschäftigten der Töchter und Beteiligungen gelten unterschiedliche Regelungen. Bitte erkundigen Sie sich bei Ihrem zuständigen Personalmanagement.  
Für eine Förderung müssen die Maßnahmen nicht unbedingt, wie dies bei der betrieblich-fachlichen Weiterbildung der Fall ist, einen unmittelbaren Bezug zu Ihrem derzeitigen Arbeitsplatz haben.

**Details und Anmeldung**

**Förderung der Maßnahme**  
Regelung des Arbeitgebers.

**Antragstellung und Anmeldung**  
Von der Antragstellung bis zum Seminarbesuch.

**Rahmenbedingungen**  
Allgemeine Informationen zur betrieblich-fachlichen, beruflichen und freiwilligen Weiterbildung.

**Telekom Training Tagungshotels**  
Acht mal präsent. Unsere Tagungshotels im Überblick.

**Dokumente zum Download**

**Seminarticket**

**Mustertickets**  
Beispiele für die Buchung auf Kostenstelle bzw. private Rechnung

**Bestimmungen zur freiwilligen Weiterbildung bei der DTAG**

**Tarifvertrag 55**

**Wichtiger Hinweis zur Förderung**

Sie erhalten von Telekom Training nach der Maßnahme eine **Rechnung**. Bitte informieren Sie sich vor **Buchen des Seminars** über die Förderungsmöglichkeiten durch Telekom bei Ihrem örtlichen Personalmanagement und stellen Sie einen formlosen Antrag über die Förderung dieser Maßnahme an Ihren Vorgesetzten.  
Geben Sie für die Abrechnung mit Zustimmung der Führungskraft eine **Kostenstelle** an, entfällt die Rechnung.

**Telekom Training**  
Gut sein - besser werden.

**Infothek**

**Externe Kundenprojekte - mit einem starken Partner**  
Sie sind auf der Suche nach einem kompetenten Partner für Ihre externen Kundenprojekte? Ihren persönlichen Ansprechpartner finden Sie gleich hier. [mehr...](#)

**Welcome to your Company - Einsteigerprogramm Telekom**  
Informationen zum Telekom Day und Customer Day [mehr...](#)

**Telekom Training Freizeitkolleg**  
Freizeit investieren und profitieren; Veranstaltungen im Rahmen der Freiwilligen Weiterbildung. [mehr...](#)

**Lexikon der Telekommunikations- und Informationstechnik**  
Über 25.000 Begriffe aus der Telekommunikations- und Informationstechnik stehen Ihnen in unserem ausführlichen Lexikon zur Verfügung. [mehr...](#)

**Intelligent arbeiten - optimal entspannen**  
Die Tagungshotels von Telekom Training bieten Ihnen ideale Trainings-, Tagungs- und Übernachtungsmöglichkeiten. [mehr...](#)

**WissenHeute - die Fachzeitschrift**  
Die aktuelle Ausgabe bietet Ihnen Fachbeiträge von bleibendem Wert - aktuell, informativ, praxisorientiert. [mehr...](#)

**E-Learning, Blended Learning und Web 2.0**

Startseite | Suche | Tipps zur Suche

Startseite | T-Com | T-Systems | T-Online | T-Mobile | GHS | DeTeInmobilen | Konzernseminare | Trainingslösungen | Serviceleistungen | Ausbildung | Tagungshotels | WissenHeute

Fertig | Posteingang - Mic... | Entwurf Fragebog... | Telekom Training ... | Lokales Intranet | DE | 08:31

Quelle: Telekom Training Intranet, 02.08.2007

Das gesamte Seminarprogramm ist für den Beschäftigten über die firmeneigene Intranetseite [training.telekom.de](http://training.telekom.de) einsehbar (vgl. Abbildung 12).



Abbildung 12: Screenshot der Telekom Training Homepage im Intranet

The screenshot displays the Telekom Training homepage within a Microsoft Internet Explorer browser window. The address bar shows the URL <http://telekom-training.telekom.de/intranet/telekom-training/>. The page layout includes a top navigation bar with links like 'Über Telekom Training', 'Info-Center', 'Kataloganforderung', 'Newsletter', and 'GBG intern'. A left sidebar contains a search bar and a menu with categories such as 'Startseite', 'T-Com', 'T-Systems', 'T-Online', 'T-Mobile', 'GHS', 'DeTelemobilien', 'Konzernseminare', 'Trainingslösungen', 'Serviceleistungen', 'Ausbildung', 'Tagungshotels', and 'WissenHeute'. The main content area is divided into several sections: 'Top Thema' featuring an article on leadership training; 'Unsere aktuellen Tipps' listing various courses like 'Verhandlungsstraining für Profis im Vertrieb' and 'Professionelle Salesmethodik'; 'Ausbildung aktuell' highlighting the 'Ausbildungsbereich Preisträger beim Diversity Award 2006'; 'Pressepiegel' with news on the 'European E-Learning Award'; 'Bildung im Fokus' featuring an article on 'European E-Learning Award 2. Platz für Deutsche Telekom'; and a 'Telekom Training' section with a 'Gut sein - besser werden.' slogan and an 'Infothek' for external customer projects. The Windows taskbar at the bottom shows the Start button and several open applications, including 'Posteingang - Mic...', 'Telekom Training ...', 'Selbst Grafik', and 'Lobitz.doc - Micro...'. The system tray indicates the date as 2. März 2007 and the time as 14:41.

Quelle: Deutsche Telekom Intranet, 2. März 2007

Im Bereich der freiwilligen Weiterbildung können alle von Telekom Training angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen gebucht werden. Als förderungswürdig gelten dabei die Angebote im Bereich (vgl. Kapitel 5).

- Betriebs- und Volkswirtschaft
- Sprachen
- Verhaltenstraining
- Informationsverarbeitung

### - Technik

Die betriebliche Ausbildung orientiert sich an der Praxis, d. h. an den Anforderungen des Marktes sowie an denen der jeweiligen Unternehmensbereiche und Tochtergesellschaften der DTAG.

Im Bereich des Angebotes von Telekom Training nehmen die Formen der Qualifizierungsmaßnahmen „Training on the Job“ und „Blended Learning“ zu. Zahlenmäßig am häufigsten vertreten sind Maßnahmen aus den Bereichen Führung, Management, Vertrieb und Informationsverarbeitung sowie Prozesse. Es wird nach Bedarf angeboten. Etwa 80 % der angebotenen Leistungen haben ihren Ursprung in spezifischen Kundenwünschen. Im offenen Programm der Telekom Training beträgt die jährliche Erneuerungsrate etwa 25 %.

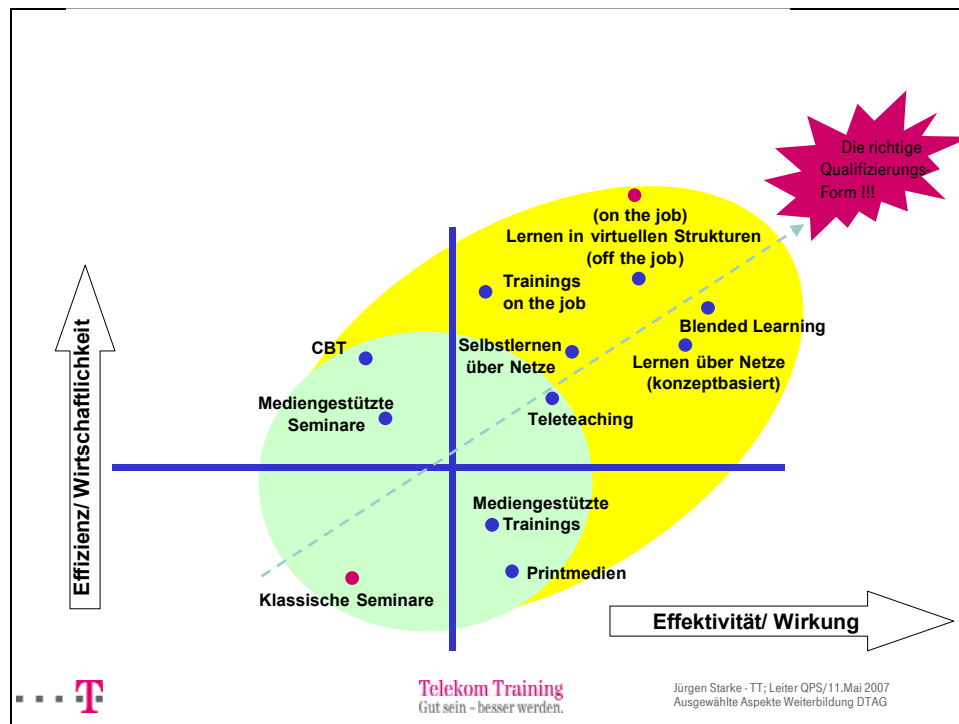
Das Management der TT (Telekom Training) ist nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert. Damit verbunden ist zugleich die Bewertung durch einen externen Zertifizierer. So wird festgestellt, dass die Telekom Training ein anerkanntes, innovatives Verfahren zur Qualitätssicherung anwendet. TT bietet ihre Leistungen zu Marktpreisen an und steht im internen und externen Markt im Wettbewerb.

### **2.3.3 Entwicklung von Lernen mit Neuen Medien bei der Deutschen Telekom AG**

Die Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung zeigen, dass sich in den letzten Jahren weite Felder von Lernarrangements etabliert haben (vgl. Sauter 2001, S. 26).

Lernen in der herkömmlichen Struktur im Rahmen von klassischen Seminaren verändert sich bei der Deutschen Telekom AG immer mehr in Richtung Lernen in virtuellen Strukturen. Lernen über Netze mit Onlineunterstützung eines Lehrers ersetzen zunehmend teure, arbeitsplatzferne Maßnahmen, die in Weiterbildungsinstituten, Tagungshotels oder anderen Einrichtungen durchgeführt werden. In Abbildung 13 sind die Tendenzen der veränderten Anforderungen ersichtlich.

Abbildung 13: Qualifizierung im Wandel, veränderte Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten



Quelle: Telekom Training 2007

Laut Jürgen Starke, Leiter Qualität und Strategie von Telekom Training, ist seit Jahren zu beobachten, dass der Bedarf an Seminaren zwar steigt, das aufgewendete Budget und das Angebot an Seminaren dieser Entwicklung jedoch, wie in Abbildung 7 gezeigt, gegenläufig ist.

Telekom Training bietet daher außerhalb der klassischen Seminarstruktur verschiedene Varianten von E-Learning zusätzlich zum herkömmlichen Präsenzseminar an.

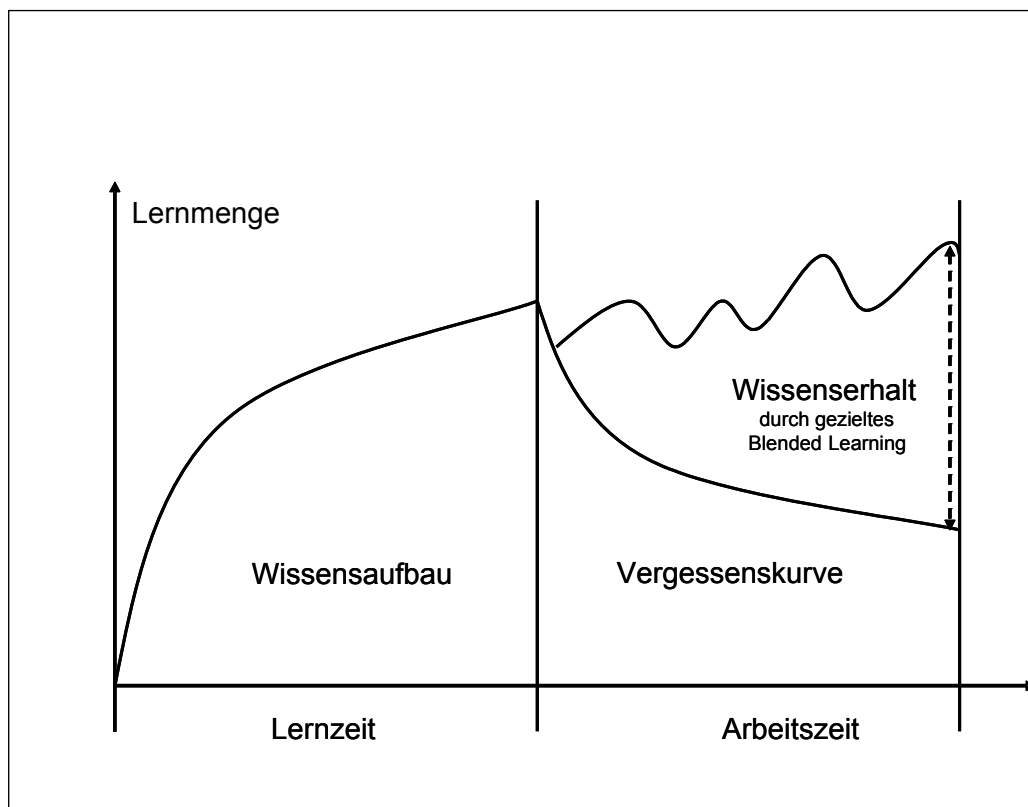
Der computerunterstützte Unterricht (CUU) ist die älteste Form des E-Learnings innerhalb der Deutschen Telekom AG. Anfang der 1980er-Jahre wurden bereits Computerlernprogramme in den Fernmeldeschulen und Berufsbildungsstellen eingesetzt. Für die damalige Vermittlungstechnik gab es auf dem Markt Schulungsanlagen. Doch diese waren sehr teuer. Man entschied sich daher, Simulations- und Lernprogramme zu entwickeln, die in der Schulung eingesetzt werden konnten. Diese Computerprogramme wurden FUNLINE (Spaß am Lernen auf der ganzen Linie) genannt. Durch Einführung der Satellitentechnik wurde eine zusätzliche Lernform etabliert. Mit dem sogenannten Teleteaching konnten über einen speziellen Telekom-Kanal in über 500 Empfangsstellen bundesweit Informationssendungen ausgestrahlt

werden. Die unterrichteten Mitarbeiter konnten dann in fest eingeplanten Sendepausen Fragen an die Experten stellen, die anschließend live beantwortet wurden.

Die Web-Technologie und der Aufbau des Intranets der Deutschen Telekom AG ermöglichten die modernen Lernformen WBT und virtueller Klassenraum. Die Schulung findet hier am Arbeitsplatz statt. Es entfallen somit Reisezeiten und -kosten. Zur Erhöhung der Effizienz von E-Learning werden Präsenzseminare und E-Learning kombiniert. Dies nennt man Blended Learning, was übersetzt in etwa "vermisches Lernen" bedeutet.

In der Abbildung 14 ist dargestellt, dass erfahrungsgemäß durch die Kombination von Präsenz- und Eigenlernphasen, die durch Lehrer unterstützt werden, die Vergessenskurve positiv beeinflusst wird.

**Abbildung 14: Lernerfolg durch Kombination von Präsenzseminaren und E-Learning**



Quelle: Telekom Training 2008

Beim CBT wird in der Regel ein Datenträger (wie CD-ROM oder DVD) an den Teilnehmer geliefert. Alternativ kann das Programm von einem zentralen Server heruntergeladen werden.

Dies wird dann auf dem eigenen Rechner offline ausgeführt. Eine Verbindung zum Intranet/Internet besteht bei der Anwendung nicht.

Bei der Bearbeitung des Lernprogramms durch Selbstlernen hat der Lernende keine Möglichkeit, den Lehrer um Rat zu fragen. Ein Vorteil ist jedoch, dass Ort und Zeitpunkt des Lernens sowie das Lerntempo selbst bestimmt werden kann. Bei Bedarf kann der Lernende das CBT oder Teile davon wiederholen.

Die CBTs, die von den Mitarbeitern oft selbst erstellt wurden, stehen zu einem großen Teil kostenlos für die freiwillige Weiterbildung bereit. Ein Download ist den Mitarbeitern über das Intranet möglich. Mit Multimediaelementen kann das CBT interaktiv durchgeführt werden. Interaktiv bedeutet hier, dass der Lernende Rückmeldungen und Hinweise über seinen Lernerfolg erhält und darauf entsprechend reagieren kann (vgl. Telekom Training Intranet 2007).

Das Web Based Training wird im Intranet oder im Internet online durchgeführt. Die Inhalte des WBT werden von einem Server laufend aktualisiert. Mit dem WBT können die Möglichkeiten der Kommunikation, die das Netz bietet, genutzt werden. Das Lernen mit anderen Anwendern über diesen Weg trainiert dabei z. B. Teamfähigkeit, Problemlösungskompetenz und Kommunikationsfähigkeit. Geeignete Tutoren, die die Schulung begleiten, gewährleisten bei kommunikativen Trainingselementen den Erfolg. Sie beantworten aufkommende Fragen per E-Mail, per Telefon oder im Forum (vgl. Telekom Training Intranet 2007).

Interaktives Business-TV ist besonders geeignet für Vorträge von Experten. In den Pausen können Mitarbeiter Fragen stellen. Die Fragen werden dann anschließend in der Sendung live beantwortet. Durch eine hohe Übertragungsbandbreite der Satellitenverbindung erfolgt eine hochwertige Übertragung mit der Option zur Großprojektion. Dies ermöglicht eine Veranstaltung mit mehreren Tausend Teilnehmern an unterschiedlichen Orten (vgl. Telekom Training Intranet 2008).

Web-TV ist die kostengünstige Form des interaktiven Business-TV. Hohe Bandbreiten des Intranets ermöglichen eine Übertragung mit geringerem Videoanteil auch über das Intranet.

Das Tochterunternehmen der Deutschen Telekom AG T-Systems startete 2005 das neue Mitarbeiterfernsehen "Systems-TV". Die Sendungen werden über das Intranet distribuiert und

können durch Download archiviert werden. In den Sendungen werden Trends und Ereignisse des Unternehmens den Mitarbeitern nähergebracht (vgl. Schnell 2005, S. 505).

Eine weitere Variante des E-Learnings ist der E-Classroom. Der Teilnehmer sitzt hierbei an seinem Arbeitsplatz. Er ist dabei mit einem Headset ausgestattet und verfolgt so den Unterricht. Über eine spezielle Software-Plattform im Intranet/Internet wird das Arbeiten wie in einem Seminarraum ermöglicht. Über eine Web-Kamera kann die Live-Übertragung der Vortragenden oder eines Teilnehmers erfolgen. Wie im Präsenzunterricht ist eine interaktive Kommunikation aller Teilnehmenden möglich (vgl. Telekom Intranet 2007).

Die Potenziale der Netzdienste insgesamt werden jedoch zunehmend kritisch für die Bildungsprozesse gesehen. Wurden in den vergangenen Jahren die diesbezüglichen Zieldimensionen sehr euphorisch eingeschätzt, ist in der betrieblichen Weiterbildung mittlerweile eine deutliche Ernüchterung entstanden (vgl. Stender 2003, S. 237).

So werden z. B. einander unbekannte Personen durch das Ausblenden der nonverbalen Kommunikation schwer einen vertrauensvollen Zugang zueinander finden. Daher sind Präsenzphasen beispielsweise im Rahmen von Einführungsworkshops oder der Etablierung von Lernpartnerschaften sinnvoll (vgl. Stender 2003, S. 246).

E-Learning wird von den Beschäftigten, auch wenn dies prinzipiell befürwortet wird, als eine "Privatisierung von Weiterbildung" empfunden. Lernen in der Freizeit wird zwar grundsätzlich akzeptiert, es werden jedoch Anerkennungsmechanismen erwartet (vgl. Stender 2003, S. 243).

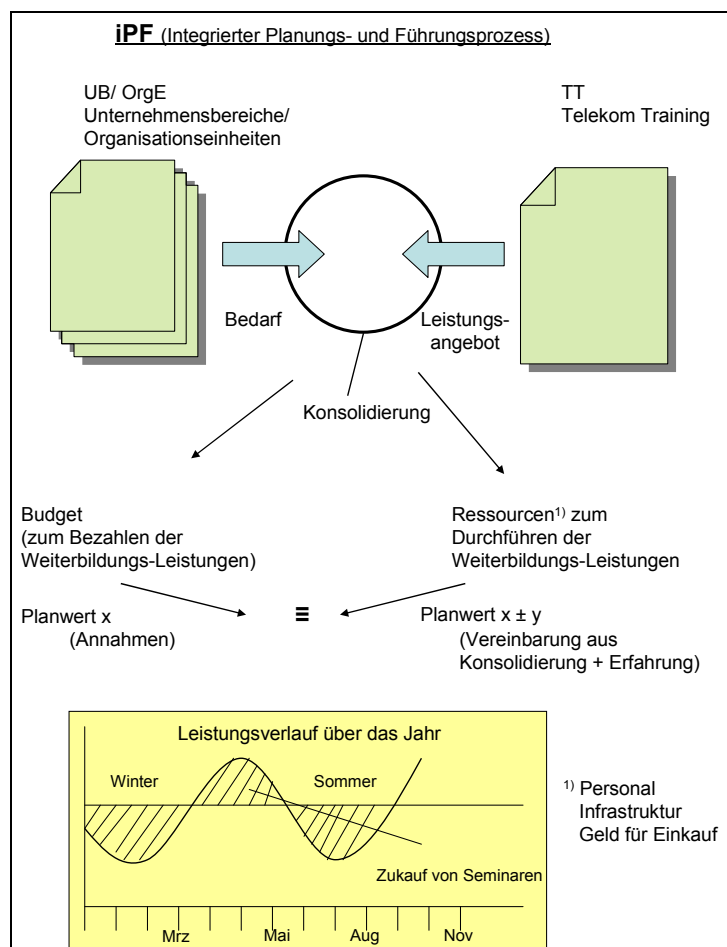
#### **2.3.4 Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen bei der Deutschen Telekom AG**

Die Abstimmung des Bedarfs der Organisationseinheiten mit den vorzuhaltenden Ressourcen von Telekom Training geschieht im Rahmen des iPF (integrierter Planungs- und Führungsprozess), der in der Abbildung 15 dargestellt ist.

Die Organisationseinheiten melden ihre Qualifizierungsbedarfe an. Es findet nun ein Abgleich zwischen den Bedarfen und Ressourcen von Telekom Training statt. Der notwendige Leistungsverlauf von Telekom Training unterliegt unterjährigen Schwankungen. So ist zu beobachten, dass im Sommer und Winter (vgl. Abbildung 15 unten) ein geringerer Bedarf an

Weiterbildungsmaßnahmen besteht. Ein Grund hierfür sind sicher die Urlaubszeiten der Beschäftigten in diesen Zeiträumen. Zwischen März und Mai ist ein erhöhter Bedarf an Weiterbildungsleistungen gegeben. Hier werden dann von Telekom Training Seminare am Markt eingekauft.

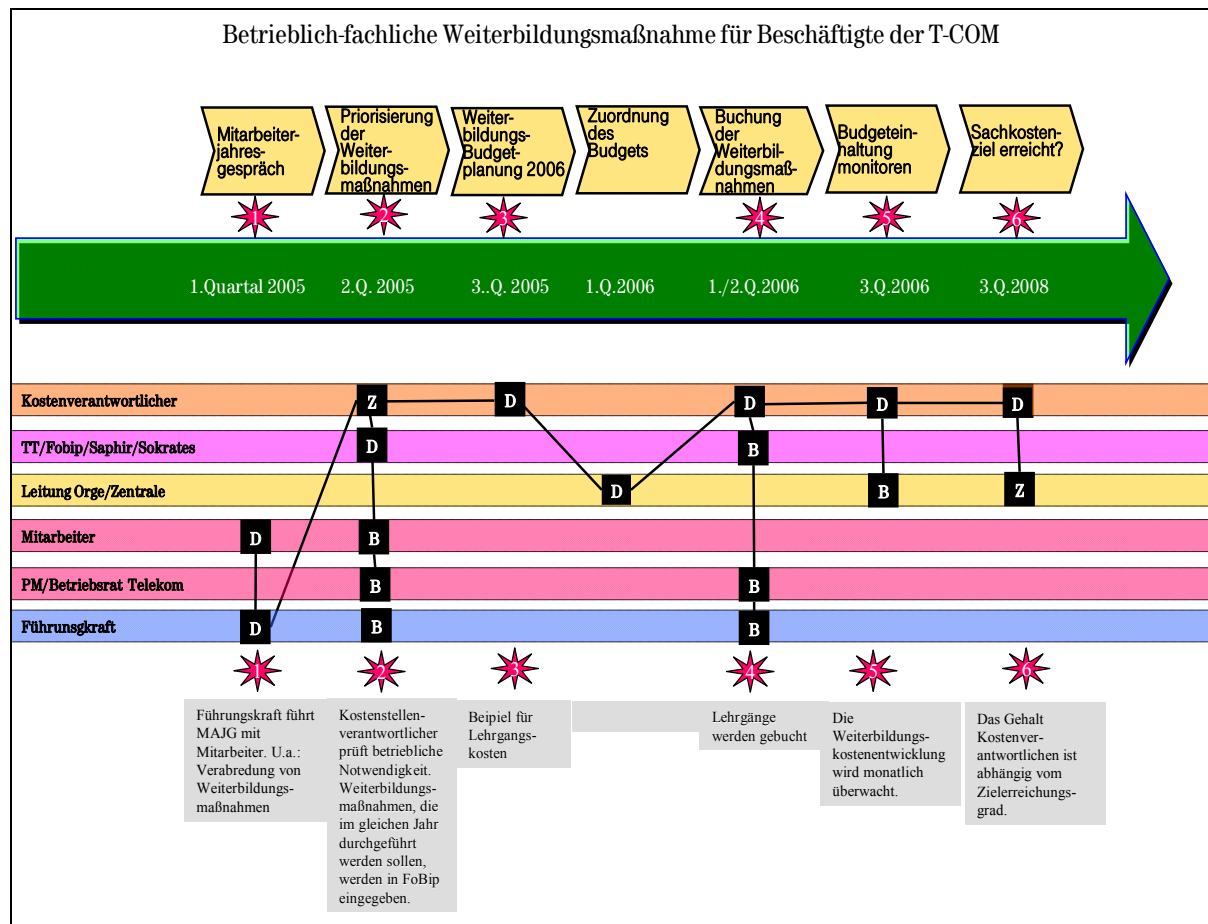
**Abbildung 15: Planung des Weiterbildungsprogramms von Telekom Training**



Quelle: eigene Darstellung

Aus Sicht des einzelnen Mitarbeiters stellt sich der Weg von der Lehrgangsplanung bis zur Realisierung wie in Abbildung 16 zu sehen ist, dar.

Abbildung 16: Planung einer Weiterbildungsmaßnahme aus Kostenstellensicht



Quelle: eigene Darstellung

Zu Beginn der Weiterbildungsplanung steht für den Vorgesetzten und den Mitarbeiter das Gespräch im Rahmen des mitarbeiterorientierten Prozesses. Dieses Gespräch wird jährlich durchgeführt. Themen sind hier: die Arbeitsergebnisse des vergangenen Jahres, die Erörterung der Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes, die Absprache von Entwicklungsmaßnahmen und künftige Aufgaben. In diesem Gespräch werden auch Vereinbarungen über die Teilnahme an Seminaren, Computer based Trainings, Coaching-Maßnahmen, E-Learning, Job Rotation und anderen Weiterentwicklungsmaßnahmen getroffen. Danach werden die Maßnahmen über das Ressort hinweg priorisiert und in die Budgetplanung für das folgende Jahr aufgenommen. Ist das Budget dann im Jahr X+1 zugewiesen worden, kann die Weiterbildungsmaßnahme im Rahmen dieses oft knappen Budgets bei Telekom Training gebucht werden. Der Kostenstellenverantwortliche ist jedoch unterjährig darauf bedacht, sein Sachkostenziel zu erreichen. Er wird daher immer die Notwendigkeit einer Maßnahme genau abwägen.



## ***2.4 Historischer Hintergrund bei der Deutschen Telekom AG***

Bis zum Ende der Achtzigerjahre herrschte auf dem deutschen Telekommunikationsmarkt keinerlei Wettbewerb. Im amerikanischen Fernmeldewesen dagegen setzte man die Idee eines liberalisierten Marktes bereits um.

In Europa waren Großbritannien und Frankreich Vorreiter der Liberalisierung. Im Sinne der vier Freiheiten – des freien Verkehrs von Dienstleistungen, Waren, Personen und Kapital – erließ das Europäische Parlament mit dem Grünbuch aus dem Jahr 1987 Regelungen, die ein Ende des Monopols auch der Deutschen Bundespost bewirkten (vgl. Europäisches Parlament 2009).

Die Europäische Kommission entwarf Richtlinien, die von den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union umgesetzt werden mussten (vgl. Europäisches Parlament 2009).

Mit der Postreform I wurde die damalige Deutsche Bundespost 1989, die 1947 als nicht-rechtsfähiges Sondervermögen des Bundes eingerichtet wurde, in drei Unternehmen unterteilt. Die hoheitlichen Befugnisse hatte das Bundesministerium für Post- und Telekommunikation. Die Unternehmen erhielten eine am Aktienrecht orientierte Unternehmensverfassung. In die Phase der Postreform I fiel die Liberalisierung des Endgerätemarktes, der Daten- und Mehrwertdienste sowie des Mobil- und Satellitenfunkbereiches. Außer der Briefbeförderung und dem Telefonnetz standen nun die Dienste der Deutschen Bundespost mit den neuen Sparten Postdienst, Postbank und Telekom im Wettbewerb mit anderen Unternehmen (vgl. Hugentobler 1999).

Mit der Postreform II wurden die drei staatlichen Unternehmen teilweise privatisiert. Es wurden die drei Aktiengesellschaften Deutsche Telekom AG, Deutsche Postbank AG und die Deutsche Post AG gegründet (vgl. Lobitz 2001, S. 16–21).

Durch die Privatisierung und die damit einhergehende Konkurrenzsituation bekam die Weiterbildung der Beschäftigten einen neuen Stellenwert. Bis dahin gaben traditionelle Laufbahnstrukturen als Beamte oder Angestellte im öffentlichen Dienst die Bildungsvoraussetzungen für die zu erfüllenden Aufgaben vor.

Seit dieser Zeit beobachtete der Verfasser aus der Sicht eines Elektroingenieurs und Controllers bei der Telekom viele weitere Umorganisationen. Diese hatten schon immer einen starken Einfluss auf die Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildung. Der technische Fortschritt stellt eine weitere bedeutende Einflussgröße der Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildung dar. Hat z. B. ein Fernmeldehandwerker von 1980 bis 1983 die Funktionsfähigkeit von Edelmetall-Motor-Drehwählern (EMD-Wähler) in einer Vermittlungsstelle kennengelernt, so nützt ihm dieses Wissen heute nicht mehr viel (vgl. Bergmann 1986, S. 553). Er kann den heutigen Anforderungen, in dem sich in enormer Geschwindigkeit wandelnden Bereich der Telekommunikation, nur durch aktuelles Wissen genügen.

## **3 Empirische Untersuchungen in der betrieblichen Weiterbildung**

Im Kapitel 3 werden die für diese Arbeit relevanten Studien vorgestellt. Es werden die markanten Befunde in Bezug auf Teilnehmer, Kosten, Zeitinvestitionen, Verteilung von formellem und informellem Lernen etc. dargestellt.

### ***3.1 Das Berichtssystem Weiterbildung (BSW)***

Seit 1979 führt das TNS Infratest Sozialforschung in Kooperation mit dem IES Hannover, Dr. Dieter Gnahs und Helmut Kuwan, Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung München das Berichtssystem Weiterbildung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durch.

Das BSW bildet als einzig verfügbare Erfassung das gesamte Weiterbildungsgeschehen in Deutschland ab. Es werden in regelmäßigen Abständen mittels telefonischer Befragungen mit computerunterstützten Interviews (CAPI: Computer Assisted Personal Interviewing) Repräsentativerhebungen über die Weiterbildungsbeteiligung sowie über Umfang und Richtung der Weiterbildungsnachfrage durchgeführt. Seit 1979 werden die Befragungen ungefähr im Dreijahresrhythmus durchgeführt. Die letzte Befragung fand im Zeitraum 10.02.2004 bis 03.05.2004 statt. Im Berichtssystem Weiterbildung IX wurden 7108 Interviews ausgewertet. Ein Kapitel der neunten Erhebung der Repräsentativbefragung befasst sich mit Ergebnissen im Bereich der beruflichen Weiterbildung. Weitere Kapitel sind: Selbstlernen außerhalb der Arbeitszeit, Tele-Lernen und lebenslanges Lernen, Strukturen der Weiterbildungslandschaft, Freistellung für Weiterbildung, Kosten- und Finanzierungsaspekte, Nutzen und Qualität von Weiterbildung (vgl. Kuwan/Bilger/Gnahs 2006, S. I). Wie aus dem nachfolgenden Kapitel hervorgeht, wird das Berichtssystem künftig nicht mehr in dem gewohnten Umfang durchgeführt. Insoweit wie Daten des BSW 2007 Daten des BSW IX aktualisieren, wurden sie im Kapitel BSW-AES berücksichtigt.

### 3.1.1 Wesentliche Ergebnisse des BSW IX (Bezugsjahr von 2003)

- Die Beteiligung im Bereich des informellen beruflichen Lernens liegt wesentlich höher als an beruflicher Weiterbildung in Lehrgängen und Kursen.
- Der Durchschnittswert der für berufliche Weiterbildung aufgewendeten Zeit sinkt bis 2003 deutlich (Hinweis des Verfassers: Trend wurde 2007 gestoppt. Vgl. Kapitel BSW-AES). Der Grund für den Rückgang der formalorganisierten beruflichen Weiterbildung wird im gestiegenen Kostendruck der Betriebe sowie in der Sparpolitik der öffentlichen Haushalte gesehen.
- Die Quote der 19- bis 64-Jährigen, die sich 2003 an einer Form des Lernens beteiligt haben, liegt bei ca. zwei Drittel.
- Computergestützte Selbstlernprogramme werden kontrovers beurteilt.
- Die Teilnehmerzahlen der erwerbstätigen Männer an beruflicher Weiterbildung in den alten Bundesländern ist von 1997 bis 2003 von 42 % auf 34 % (bei Frauen von 39 % auf 34 %) gesunken

(vgl. Kuwan/Bilger/Gnahn 2006, S. IV-V)

### 3.1.2 Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung

Im Berichtssystem Weiterbildung wurde die Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung erfasst. Hierzu gehört im Einzelnen:

- Umschulung auf einen anderen Beruf mithilfe von Lehrgängen bzw. Kursen
- Besuch von Lehrgängen bzw. Kursen für den beruflichen Aufstieg
- Lehrgänge bzw. Kurse zur Einarbeitung in neue Aufgaben in der bisherigen oder in einer neuen Stelle bzw. Position
- Lehrgänge bzw. Kurse zur Anpassung an neue Aufgaben im ausgeübten Beruf
- Sonstige Kurse bzw. Lehrgänge

Hatte der Befragte an mindestens einer dieser Maßnahmen teilgenommen, zählte dies als Teilnahme an beruflicher Weiterbildung. Hieraus wurde dann von allen Befragten die Teilnahmequote gebildet. In dieser Arbeit wird in diesem Punkt auf die aktuellen Zahlen des BSW 2007 im Kapitel BSW-AES 2007 verwiesen.

### 3.1.3 Das Image von Weiterbildung

Bundesweit hat Weiterbildung ein gutes Image. 94 % der 19- bis 64-Jährigen bestätigen, dass jeder ständig bereit sein sollte, sich weiterzubilden. Dass man sich beruflich weiterbilden sollte, um beruflich erfolgreich zu sein, dem pflichten 92 % bei. Vier von Fünfen sind der Meinung, dass Weiterbildung zudem eine wichtige Hilfe für den Alltag ist. Dass Weiterbildung Spaß macht, meinen gut drei Viertel der Befragten (vgl. Kuwan/Bilger/Gnahn u. a. 2006, S. 258). Das Image von Weiterbildung ist demnach sehr gut. Aber wie sieht das Image einer beruflichen Weiterbildung aus, die ausschließlich in der Freizeit stattfindet (siehe Kapitel 7.1 Forschungsleitende Fragen und Hypothesenbildung)?

Bei der Betrachtung der Befragungsergebnisse gab es Unterschiede zwischen den Befragten in unterschiedlichen Clustern:

- Personen mit Hochschulabschluss bewerten das Image von Weiterbildung insgesamt positiver als Personen ohne beruflichen Abschluss.
- Arbeiter sehen das Image von Weiterbildung nicht ganz so positiv wie Beamte.
- Personen mit niedriger Schulbildung weisen der Weiterbildung kein so positives Image zu wie Personen mit Abitur.

(vgl. Kuwan/Bilger/Gnahn u. a. 2003, S. 260)

Insgesamt wurde im Berichtssystem Weiterbildung ein positives Image der Weiterbildung festgestellt. Deutliche Unterschiede gab es jedoch auch hier bei der beruflichen Bildung, bei der Stellung im Beruf und bei der Schulbildung (vgl. Kuwan/Bilger/Gnahn u. a. 2006 S. 261).

### 3.1.4 Themengebiete in der Weiterbildung

Im Berichtssystem Weiterbildung 2003 wurde nach den Themen besuchter Weiterbildungsveranstaltungen mit einer differenzierten Liste mit siebzehn Vorgaben und der Kategorie "Sonstiges" gefragt.

Es kam dabei zu den in Tabelle 3 aufgeführten Ergebnissen.

**Tabelle 3: Themengebiete in der Weiterbildung 2003**

| <b>Thema der Weiterbildung</b>   | <b>Teilgenommen haben:</b> |
|--|----------------------------|
| Erziehung, Pädagogik, Psychologie, Sozialpädagogik   | 10 %                       |
| Medizin, Gesundheitsfragen   | 9 %                        |
| EDV-Anwendungen  | 9 %                        |
| Kaufmännische Weiterbildung (Personal-, Vertriebs-, Einkaufs-, Finanz- und Rechnungswesen) | 8 %                        |
| Führungstraining, Managementtraining, Selbstmanagement                                     | 7 %                        |

Quelle: Kuwan/Bilger/Gnahn u. a. 2006, S. 316

### 3.1.5 Selbstlernen außerhalb der Arbeitszeit

Das Berichtssystem Weiterbildung liefert zusätzlich Daten über das Selbstlernen außerhalb der Arbeitszeit. Allerdings geht es bei dieser Erhebung nur um Selbstlernen außerhalb von Seminaren und Kursen. Der Fragetext lautete: „Haben Sie sich im letzten Jahr (2003) einmal selbst etwas beigebracht außerhalb der Arbeitszeit und außerhalb von Lehrgängen/Kursen und Seminaren?“ Nach Themenbereichen differenziert gaben 19 % der Befragten an, sich im Bereich "Computer, EDV, Internet" weitergebildet zu haben (Kuwan/Bilger/Gnahn u. a. 2006, S. 203).

35 % der 19- bis 64-Jährigen haben diese Frage mit Ja beantwortet. Im Einzelnen kam es zu den folgenden Ergebnissen:

- erwerbstätige Beamte häufiger als erwerbstätige Arbeiter (58 % vs. 26 %)
- Personen mit einem Hochschulabschluss öfter als diejenigen ohne Berufsausbildung (53 % vs. 23 %)
- Personen mit Abitur häufiger als Personen mit niedriger Schulbildung (50 % vs. 25 %)
- 19- bis 34-Jährige häufiger als 50- bis 64-Jährige (39 % vs. 28 %)
- Männer häufiger als Frauen

(vgl. Kuwan/Bilger/Gnahn u. a. 2006, S. 202)

Diese Unterschiede entsprechen im Großen und Ganzen den Ergebnissen bei der Beteiligung an formal-organisierter Weiterbildung (vgl. Kuwan/Bilger/Gnahn u. a. 2006, S. 202).

Die bevorzugten Weiterbildungen mit 19 % finden im Bereich Computer, EDV und Internet statt. Gefolgt wird dieser Wert von Reparaturen und Heimwerken sowie Sprachen (vgl. Tabelle 4).

**Tabelle 4: Themen des Selbstlernens 2003 im Bundesgebiet und im Ost-West-Vergleich**

| Beteiligung nach Themengebieten                  | Beteiligung in % |      |     |
|--|------------------|------|-----|
|  | Bund             | West | Ost |
| Sprachen   | 6                | 6    | 7   |
| Computer, EDV, Internet                          | 19               | 18   | 22  |
| Gesundheit und gesundheitsgerechte Lebensführung | 7                | 6    | 9   |
| Haushaltsführung                                 | 2                | 2    | 3   |
| Reparaturen, Heimwerken                          | 8                | 8    | 11  |
| Sonstiges Thema                                  | 6                | 6    | 7   |
| Keine Angabe                                     | 0                | 0    | 0   |
| Summe (Mehrfachnennungen)                        | 49               | 46   | 59  |
| Selbstlerner insgesamt                           | 35               | 33   | 42  |

TNS Infratest Sozialforschung 2005

Quelle: Kuwan/Bilger/Gnahn u. a. 2006, S. 203)

### 3.1.6 Zustimmung zu verschiedenen Einstellungsstatements zur Weiterbildung

Tabelle 5 gibt einen guten Überblick über die Einstellung der Befragten zur Weiterbildung. Der Grad der Zustimmung zu verschiedenen Einstellungsstatements in den Themenbereichen

Aussagen zum Weiterbildungsimage, Aussagen zu Weiterbildungsbarrieren, Aussagen zu Lerndispositionen der Weiterbildung, und Aussagen zu arbeitsbedingten Stressoren werden in der Kategorie Teilnehmer und Nichtteilnehmer den vier verschiedenen Bereichen Teilnahme an beruflicher Weiterbildung, Teilnahme an allgemeiner Weiterbildung, Beteiligung an informeller beruflicher Weiterbildung und Selbstlernen zugeordnet. Sowohl bei den Teilnehmern als auch bei den Nichtteilnehmern hat die Weiterbildung ein gutes Image. Mit weit über 90 % stimmen beide Gruppen den Statements "Jeder sollte bereit sein, sich ständig weiterzubilden" und "Wer im Beruf erfolgreich sein will, muss sich weiterbilden" zu. Dass Weiterbildung anstrengend ist, geben über 70 % an. Als Hinderungsgründe für die Teilnahme an Weiterbildung wird bei den Nichtteilnehmern mit 43 % "Ich habe auch ohne Weiterbildung ganz gute Chancen im Beruf", mit 36 % "Meine beruflichen Verpflichtungen lassen mir keine Zeit für Weiterbildung", mit 27 % "Meine familiären Verpflichtungen lassen mir keine Zeit für Weiterbildung" und mit 24 % "In meinem Alter lohnt sich Weiterbildung nicht mehr" angegeben. Ein dominanter Hinderungsgrund ist somit das Zeitproblem. Es gibt jedoch auch Befragte, die angeben, dass sie zur Weiterbildung keine Lust haben oder der Ansicht sind, dass Weiterbildung nichts bringt. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden diese Weiterbildungsbarrieren vor dem Hintergrund der Anwendung eines Ko-Finanzierungsmodells in der betrieblichen Weiterbildung in einem Unternehmen untersucht, das sich ständig umorganisiert und personell reduziert.



**Tabelle 5: Zustimmung zu verschiedenen Einstellungsstatements im Hinblick auf die Beteiligung an den vier verschiedenen Lernformen im Erwachsenenalter 2003 im Bundesgebiet**

| Unterschied zwischen den Teilnehmern<br>und Nichtteilnehmer einer Lernform:<br>** p ≤ .01<br>* p ≤ .05<br>jeweils angegeben bei den<br>Nichtteilnehmern | Angaben in %<br>Stimme voll und ganz / eher zu |      |  |      |  |      |              |      |
|---|--|------|--|------|--|------|--------------|------|
|   | Teilnahme an<br>beruflicher<br>Weiterbildung   |      | Teilnahme an<br>allgemeiner<br>Weiterbildung |      | Beteiligung<br>informeller<br>beruflicher<br>Weiterbildung |      | Selbstlernen |      |
|   | ja   | nein | ja   | nein | ja   | nein | ja           | nein |
| <i>Aussagen zum Weiterbildungsimago</i>   |  |      |  |      |  |      |              |      |
| Jeder sollte bereit sein, sich ständig weiterzubilden   | 99   | 95** | 98   | 95** | 98   | 94** | 98           | 94** |
| Wer im Beruf erfolgreich sein will, muss sich weiterbilden  | 97   | 92** | 96   | 93** | 96   | 91** | 97           | 92** |
| Durch Weiterbildung kann man nette Menschen kennen lernen   | 88   | 86*  | 89   | 86** | 88   | 85** | 90           | 85** |
| Weiterbildung ist eine wichtige Hilfe, um im Alltag besser zurechtzukommen  | 85   | 81** | 86   | 81** | 85   | 79** | 88           | 78** |
| Weiterbildung macht Spaß  | 88   | 76** | 87   | 77** | 86   | 72** | 89           | 74** |
| <i>Aussagen zu Weiterbildungsbarrieren</i>  |  |      |  |      |  |      |              |      |
| Weiterbildung ist anstrengend   | 72   | 73   | 73   | 73   | 71   | 74** | 69           | 75** |
| Ich habe auch ohne Weiterbildung ganz gute Chancen im Beruf   | 30   | 43** | 31   | 43** | 38   | 43** | 36           | 42** |
| Es gibt zu wenig Weiterbildungsmöglichkeiten in der näheren Umgebung  | 37   | 43** | 38   | 42** | 40   | 43*  | 41           | 41   |
| Weiterbildung ist mir zu teuer  | 25   | 40** | 27   | 39** | 31   | 42** | 31           | 38** |
| Meine beruflichen Verpflichtungen lassen mir keine Zeit für Weiterbildung <sup>1)</sup>   | 19   | 36** | 20   | 34** | 27   | 35** | 24           | 34** |
| Meine familiären Verpflichtungen lassen mir keine Zeit für Weiterbildung  | 18   | 27** | 21   | 26** | 23   | 28** | 19           | 28** |
| Lernen im Kurs liegt mir nicht. Ich lerne besser auf anderen Wegen  | 10   | 26** | 14   | 24** | 18   | 26** | 23           | 21*  |
| In meinem Alter lohnt sich Weiterbildung nicht mehr   | 5  | 24** | 7  | 23** | 9  | 30** | 8            | 25** |
| In den Kursen geht alles so schnell, dass ich da nicht so mitkomme  | 9  | 21** | 11   | 20** | 12   | 24** | 12           | 20** |
| Ich habe einfach keine Lust zur Weiterbildung   | 4  | 21** | 6  | 20** | 9  | 25** | 6            | 22** |
| Weiterbildung bringt mir nichts   | 4  | 20** | 6  | 19** | 7  | 25** | 6            | 22** |
| Es lohnt sich nicht, ständig etwas Neues zu lernen, weil das meiste schon überaltet ist   | 8  | 17** | 10   | 16** | 11   | 19** | 9            | 17** |
| Die Weiterbildungen, die ich früher besucht habe, haben mir zu wenig gebracht   | 9  | 14** | 11   | 13** | 11   | 15** | 12           | 13   |
| <i>Aussagen zu Lerndispositionen der Weiterbildung</i>  |  |      |  |      |  |      |              |      |
| Um etwas zu lernen, brauche ich einen Anstoß von außen  | 26   | 36** | 31   | 34*  | 28   | 38** | 25           | 37** |
| Wenn ich etwas Neues lernen soll, frage ich mich oft, ob ich es auch schaffen werde.  | 27   | 39** | 33   | 37** | 31   | 40** | 30           | 38** |
| <i>Arbeitsbedingte Stressoren</i>   |  |      |  |      |  |      |              |      |
| Ich stehe ständig unter Zeitdruck <sup>1)</sup>   | 63   | 53** | 59   | 56   | 60   | 52** | 62           | 54** |
| Ich habe Sorge um meinen Arbeitsplatz <sup>1)</sup>   | 25   | 34** | 28   | 32** | 30   | 32   | 30           | 31   |
| Es gibt häufig Konflikte am Arbeitsplatz <sup>1)</sup>  | 18   | 16   | 18   | 16   | 19   | 14** | 17           | 17   |

<sup>1)</sup> Diese Frage wurde 2003 ausschließlich an Erwerbstätige gerichtet.  
TNS Infratest Sozialforschung 2005

Quelle: Kuwan/Bilger/Gnahn u. a. (2006, S. 270)

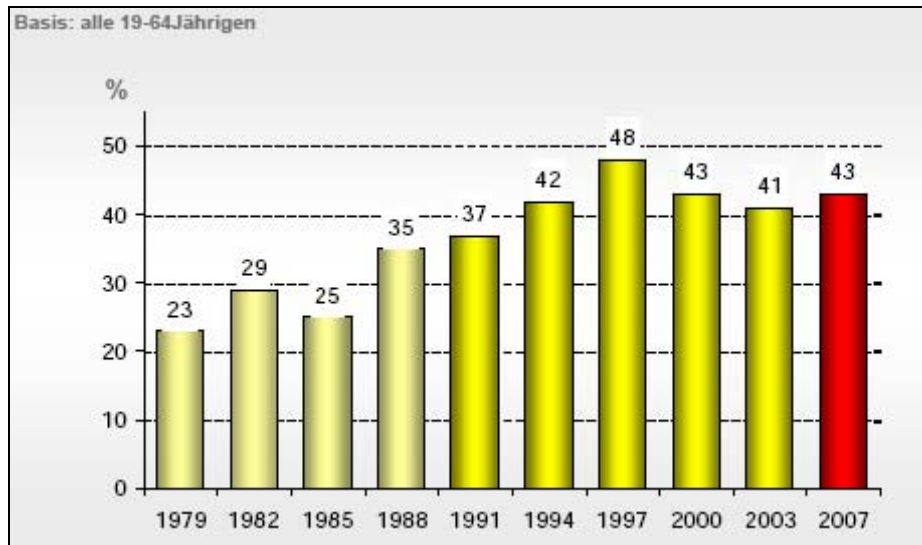
## **3.2 BSW-AES 2007 – Erhebung zum Weiterbildungsverhalten**

Das Forschungsprojekt "BSW-AES 207 – Erhebung zum Weiterbildungsverhalten" schließt an das "Berichtssystem Weiterbildung (BSW)" an. Das Berichtssystem Weiterbildung soll künftig in einen europäischen Berichtsrahmen zum Lebenslangen Lernen eingebettet werden, der sich auf einen "Adult Education Survey (AES)" stützt. BSW-AES 2007 ist ein Vorhaben des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), Referat 115 (Statistik, internationale Vergleichsanalysen). TNS Infratest Sozialforschung München führt den Projektverbund (Auftragnehmer).

Ziel ist es, international vergleichbare Zahlen zum Weiterbildungsverhalten in allen Mitgliedsstaaten der EU zu erhalten. Deutschland beteiligt sich mit dem AES 2007 an der ersten Runde der Erhebungen. Die Mitgliedsstaaten beteiligten sich hieran im Zeitraum 2006 bis 2008 auf freiwilliger Basis (vgl. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 3).

### **3.2.1 Rückläufiger Trend der Weiterbildungsbeteiligung gestoppt**

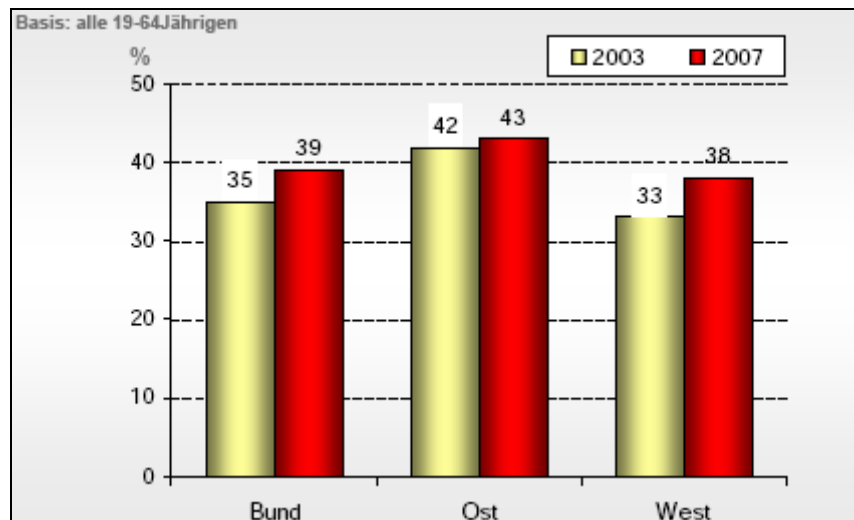
Im Berichtssystem Weiterbildung wird seit 1979 die Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland ermittelt. Wie bereits dargestellt, werden in dreijährigem Abstand repräsentative Erhebungen bei der 19- bis 64-jährigen Bevölkerung durchgeführt. Im Zeitraum zwischen 1979 und 1997 stieg der Anteil der Personen, die in den letzten zwölf Monaten vor der jeweiligen Befragung an Kursen oder anderen Veranstaltungen der beruflichen oder allgemeinen Weiterbildung teilgenommen haben, von 29 % auf 48 % an. Bis 2003 sank dieser Anteil auf nur noch 41 %. Wie aus Abbildung 17 hervorgeht, ergab die aktuelle BSW-Erhebung nun einen Prozentwert von 43. Es wurde somit wieder eine steigende Tendenz festgestellt (vgl. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 4).

**Abbildung 17: Weiterbildungsteilnahme 1979–2007**

Quelle: Rosenblatt/Bilger (2008, S. 20)

### 3.2.2 Zunahme des informellen Lernens

Lernaktivitäten, die außerhalb von Kursen und Veranstaltungen stattfanden, nahmen zu. Die aktuelle Erhebung ergab, dass 68 % gegenüber 61 % drei Jahre zuvor an mindestens einer der arbeitsplatznahen Formen beruflichen Lernens teilgenommen haben. Wie aus Abbildung 18 hervorgeht, stieg auch das "Selbstlernen in der Freizeit" (man hat "sich selbst etwas beigebracht") von 35 % der Befragten auf 39 %. Wird nach dem Themengebiet gefragt, so gibt jeder zweite "Computer, EDV, Internet" an. Weitere wichtige Themenfelder sind Sprachen, Gesundheit und Reparaturen/Heimwerken (vgl. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 18).

**Abbildung 18: Selbstlernen außerhalb der Arbeitszeit 2003 und 2007**

Quelle: Rosenblatt/Bilger (2008, S. 19)

### 3.2.3 Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland: gleiches Niveau bei BSW und AES

Obwohl sich die Art und Weise der Erfassung von Beteiligungsquoten bei BSW und AES unterscheiden, kommen beide zu einem ähnlichen Ergebnis. Nach dem BSW-Konzept wurde eine Beteiligungsquote von 43 % und nach AES-Konzept 44 % festgestellt (vgl. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 4).

### 3.2.4 Weiterbildungsbeteiligung entfällt zu einem großen Teil auf betriebliche Weiterbildung

Im AES werden Weiterbildungsaktivitäten nach den Kriterien "findet zu einem großen Teil während der Arbeitszeit statt" und "findet auf betriebliche Anordnung statt" erfasst. Nach diesen Kriterien entfallen 60 % der Weiterbildungsaktivitäten auf "betriebliche Weiterbildung". Auf individuell-berufsbezogene Weiterbildung außerhalb des Betriebes entfallen 24 %. Nicht berufsbezogene Weiterbildung findet in 16 % aller Fälle statt (vgl. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 5).

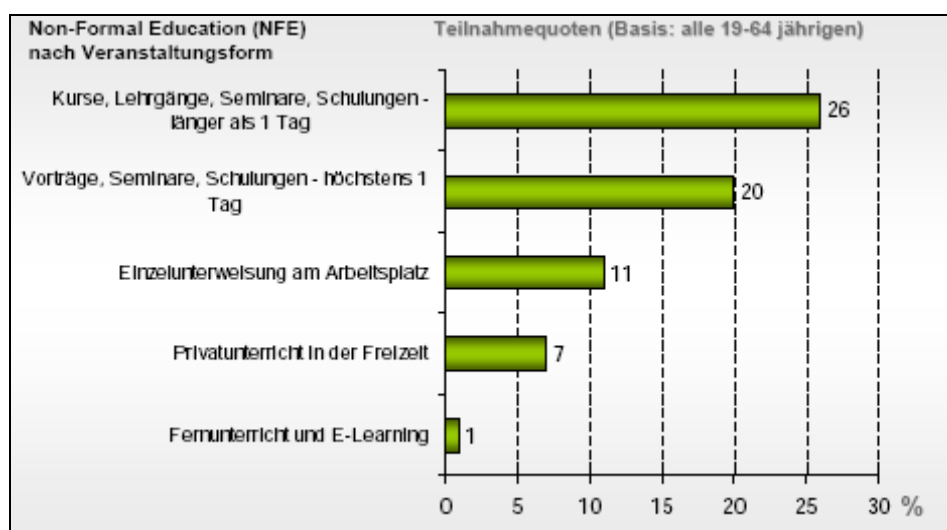
### 3.2.5 Große Vielfalt der Veranstaltungsformen - mit hohem Anteil von Kurzveranstaltungen

Im deutschen AES-Fragebogen werden vier Veranstaltungsformen unterschieden.

1. Einzelunterricht/Training in der Freizeit (private lessons): Hier wird kategorisiert nach Kursen, Lehrgängen, Seminaren und Schulungen. Kurzzeitige Bildungsveranstaltungen (Vorträge, Seminare und Schulungen) werden getrennt als eigene Kategorie erfasst.
2. Eine weitere Kategorie bildet "guided on the job Training", übersetzt als "Einzelunterricht/Training am Arbeitsplatz durch Kollegen, Vorgesetzte, Trainer oder Medien-Lernprogramme".
3. "Courses conducting through open and distance education" bzw. "Fernunterricht in herkömmlicher Form oder als E-Learning (tutor-unterstützt) bildet eine weitere Kategorie.

Ermittelt wurde nun, ob die Befragten in den letzten zwölf Monaten an solchen Veranstaltungen mit beruflichen Zielen oder aus persönlichem Interesse teilgenommen haben. Die Veranstaltungsarten wurden durch Beispiele erläutert (vgl. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 27). Die Ergebnisse gehen aus Abbildung 19 hervor. Deutlich wird, dass Kurse/Lehrgänge/Seminare/Schulungen von mehr als einem Tag Dauer mit 26 % noch die größte Kategorie darstellt. Kurzveranstaltungen mit einer Dauer bis zu einem Tag folgen mit 20 %. 11 % nennen Einzelveranstaltungen am Arbeitsplatz. "Privatunterricht in der Freizeit" geben 7 % der Befragten an. Hierbei wird es sich auch um Aktivitäten handeln, die normalerweise nicht als "Weiterbildung" bezeichnet werden. Dabei kann es sich beispielsweise auch um Unterricht in der Fahrschule, individuelle Trainerstunden oder auch Klavierunterricht handeln.

**Abbildung 19: Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen**

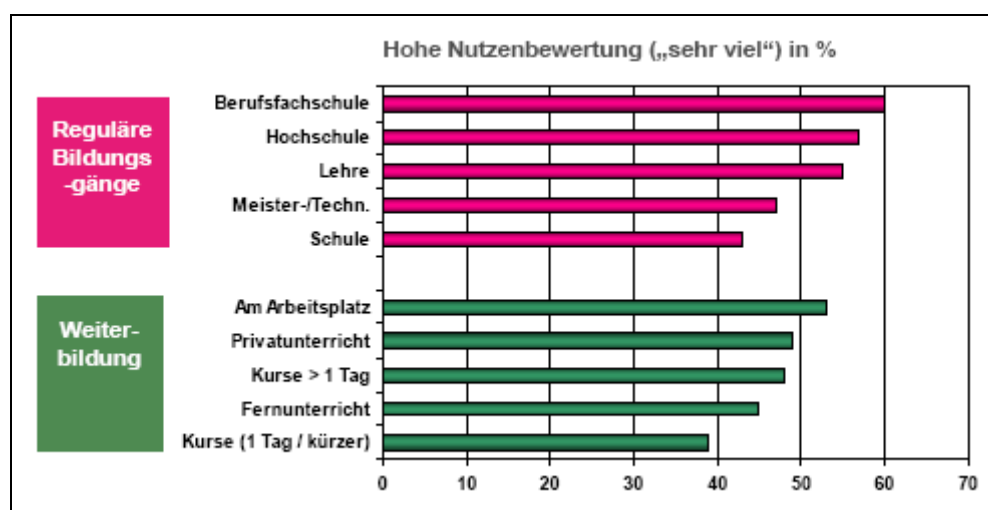


Quelle: Rosenblatt/Bilger (2008, S. 28)

### 3.2.6 Aus Teilnehmersicht hoher Nutzen der Weiterbildungsveranstaltungen

45 % der Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen geben an, dass "Fähigkeiten und Kenntnisse, die sie dort erworben haben", "sehr viel" nutzen können. Mit "recht viel" bewerteten 42 % der Teilnehmer den Nutzen. Nur 11 % gaben "geringen" bzw. "gar keinen Nutzen" an. Auch bei den regulären Bildungsgängen wird ein hoher Nutzen gesehen. Bei den Ausbildungen zum Meister oder Techniker wird dagegen ein geringerer Nutzen gesehen (vgl. Abbildung 20).

Abbildung 20: Subjektiver Nutzen nach Art der Bildungsaktivität



Quelle: Rosenblatt/Bilger (2008, S. 51)

### 3.2.7 Bildungsbeteiligung und Lernen im Lebensverlauf

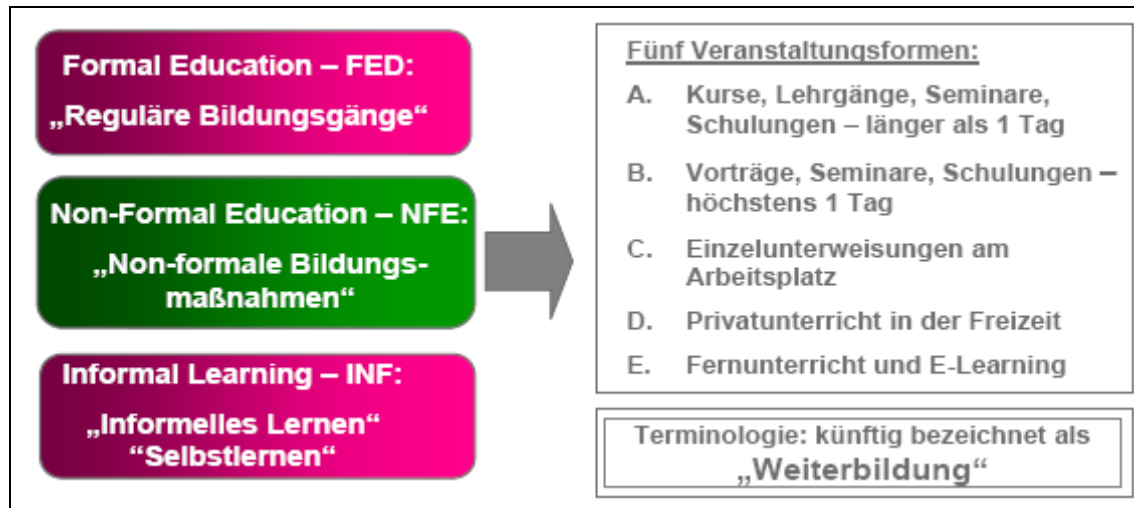
Als untere Altersgrenze wurde bei der nationalen Erhebung in der Tradition der BSW bei 19 Jahren belassen. AES sieht nach den Eurostat-Vorgaben einen Altersgrenzenbereich von 25–64 Jahren vor. Der Beginn der Erfassung liegt also zeitlich nach dem Ende der Schulpflicht. Durch die Koppelung des AES mit dem Forschungsvorhaben von Tippelt/Schmidt zu "Bildungsinteressen und Bildungsverhalten Älterer" wurde im AES zudem die Bildungsbeteiligung bis zu einem Lebensalter von 80 Jahren ermittelt. Wie aus Abbildung 21 hervorgeht, unterscheidet AES drei Formen der Bildungsbeteiligung:

- Formal Education                      - FED: Reguläre Bildungsgänge
- Non-Formal Education                - NFE: Non-formale Bildungsmaßnahmen

## Informal Learning - INF: Informelles Lernen

Zu den regulären Bildungsgängen gehören: allgemeinbildende Schule, berufsbildende Schule/Ausbildung und Hochschule.

**Abbildung 21: Drei Formen der Bildungsbeteiligung im AES**



Quelle: Rosenblatt/Bilger (2008, S. 9)

Man erkennt in Tabelle 6, dass die Teilnahme an regulären Bildungsgängen (Formal Education/FED) vorwiegend in der Altersklasse der 19- bis 24-Jährigen und abgeschwächt bei den 25- bis 34-Jährigen stattfindet. Im Bereich Weiterbildung und Selbstlernen zeigt sich jedoch eine fast gleichbleibende Beteiligung über die Altersgruppen hinweg. Bei der betrieblichen Weiterbildung fallen die Teilnahmequoten ab 45 Jahren leicht ab.

**Tabelle 6: Bildungsbeteiligung und Lernen im Lebensverlauf. Basis: Erwerbstätige Personen von 19–80 Jahren**

| Teilnahmequoten in %   | Altersgruppen |       |       |       |       |       |
|--|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | 19-24         | 25-34 | 35-44 | 45-54 | 55-64 | 65-80 |
| (1) Reguläre Bildungsgänge (FED)                                   | 45            | 10    | 3     | 2     | 2     | 0     |
| (2) Weiterbildungsveranstaltungen (NFE)                            | 55            | 55    | 55    | 51    | 40    | 25    |
| darunter:  |               |       |       |       |       |       |
| (2a) Betriebliche Weiterbildung                                    | 41            | 42    | 43    | 37    | 31    | 9     |
| (2b) Andere berufsbezogene Weiterbildung                           | 13            | 14    | 15    | 16    | 10    | 8     |
| (2c) Nicht berufsbezogene Weiterbildung                            | 14            | 10    | 8     | 8     | 7     | 14    |
| (3) Selbstlernen (INF)   | 55            | 53    | 54    | 56    | 54    | 40    |
| darunter:  |               |       |       |       |       |       |
| (3a) aus beruflichen Gründen                                       | 35            | 34    | 38    | 37    | 34    | 30    |
| (3b) aus privatem Interesse  | 18            | 20    | 18    | 21    | 22    | 19    |
| (4) Alle Lernformen  |               |       |       |       |       |       |
| (4a) Lernaktive (mindestens eine der Lernformen FED, NFE oder INF) | 84            | 74    | 75    | 71    | 66    | 50    |
| darunter:  |               |       |       |       |       |       |
| (4b) Bildungsaktive (FED oder NFE)                                 | 72            | 58    | 56    | 51    | 41    | 25    |
| (4c) Ausschließlich Selbstlerner (INF)                             | 12            | 16    | 19    | 20    | 25    | 25    |
| (4d) durchschnittliche Zahl der Lernaktivitäten (FED,NFE,INF)      | 2,6           | 3,0   | 2,5   | 2,5   | 2,4   | 2,4   |

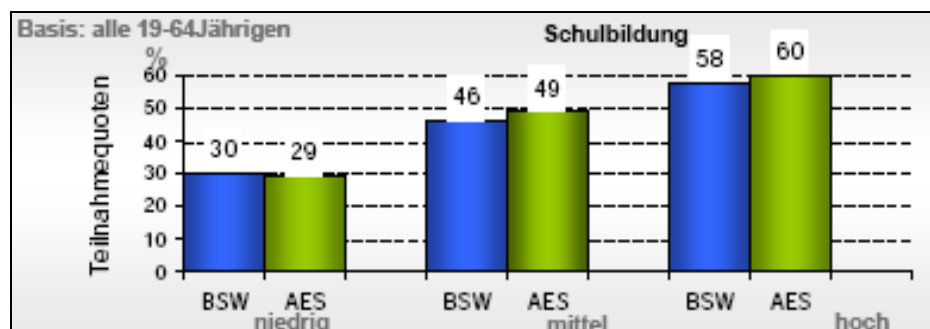
Quelle: Rosenblatt/Bilger (2008, S. 55)

### 3.2.8 Weiterbildungsbeteiligung ist bildungsabhängig

Wie auch in den bisherigen BSW-Erhebungen festgestellt wurde, konstatiert auch AES, dass die Weiterbildungsbeteiligung bildungsabhängig ist. Ein Vergleich der AES und BSW-Daten zeigt in Abbildung 22 eine Abhängigkeit vom Schulbildungsniveau.



Abbildung 22: Soziale Differenzierung der Teilnahme an Weiterbildung



Quelle: Rosenblatt/Bilger (2008, S. 59)

Die Bildungsabhängigkeit zeigt sich über alle erfassten Lernaktivitäten. Weitere Abhängigkeiten wurden bei der beruflichen Qualifikation deutlich. Je höher die berufliche Qualifikation einzuordnen ist, desto höher ist die Teilnahmequote an der beruflichen Weiterbildung (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Weiterbildungsbeteiligung nach beruflicher Qualifikation, Bundesgebiet 1979–2007

| Teilnahmequoten in %            | Jahr |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                 | 1979 | 1982 | 1985 | 1988 | 1991 | 1994 | 1997 | 2000 | 2003 | 2007 |
| <i>Berufliche Qualifikation</i> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <i>Weiterbildung insgesamt</i>  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Keine Berufsausbildung          | 12   | 11   | 9    | 18   | 18   | 19   | 24   | 20   | 23   | 23   |
| Lehre / Berufsfachschule        | 21   | 27   | 22   | 32   | 33   | 39   | 45   | 40   | 38   | 40   |
| Meister-, andere Fachschule     | 32   | 36   | 39   | 49   | 48   | 52   | 58   | 54   | 55   | 53   |
| Hochschulabschluss              | 45   | 58   | 50   | 53   | 59   | 64   | 69   | 63   | 62   | 62   |
| <i>Allgemeine Weiterbildung</i> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Keine Berufsausbildung          | 10   | 10   | 11   | 14   | 13   | 15   | 19   | 12   | 16   | 16   |
| Lehre / Berufsfachschule        | 16   | 20   | 15   | 20   | 20   | 24   | 29   | 24   | 23   | 24   |
| Meister-, andere Fachschule     | 20   | 22   | 26   | 27   | 25   | 27   | 34   | 31   | 32   | 38   |
| Hochschulabschluss              | 31   | 38   | 32   | 34   | 36   | 40   | 45   | 41   | 38   | 40   |
| <i>Berufliche Weiterbildung</i> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Keine Berufsausbildung          | 4    | 2    | 1    | 5    | 7    | 5    | 9    | 9    | 11   | 8    |
| Lehre / Berufsfachschule        | 10   | 11   | 12   | 16   | 18   | 21   | 28   | 27   | 24   | 26   |
| Meister-, andere Fachschule     | 20   | 19   | 24   | 32   | 34   | 36   | 42   | 42   | 38   | 32   |
| Hochschulabschluss              | 24   | 36   | 27   | 34   | 39   | 43   | 48   | 43   | 44   | 40   |

Quelle: Rosenblatt/Bilger 2008, S. 74

Die Teilnahme ist zudem abhängig von den befragten Berufsgruppen. Unterschieden wurden im BSW 2007 in Arbeiter, Angestellte, Beamte und Selbstständige. Festzustellen ist, dass Beamte über alle Weiterbildungsarten hinweg den Spitzenplatz einnehmen (vgl. Tabelle 8).

**Tabelle 8: Weiterbildungsbeteiligung von Erwerbstätigen nach Berufsgruppen, Bundesgebiet 1979–2007**

| Teilnahmequoten in %            | Jahr |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                 | 1979 | 1982 | 1985 | 1988 | 1991 | 1994 | 1997 | 2000 | 2003 | 2007 |
| <i>Weiterbildung insgesamt</i>  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Arbeiter                        | 15   | 17   | 11   | 21   | 26   | 36   | 40   | 33   | 31   | 34   |
| Angestellte                     | 31   | 39   | 34   | 46   | 49   | 56   | 63   | 59   | 55   | 54   |
| Beamte                          | 45   | 50   | 47   | 57   | 54   | 65   | 72   | 70   | 68   | 67   |
| Selbstständige                  | 21   | 32   | 26   | 42   | 39   | 52   | 55   | 54   | 49   | 54   |
| <i>Allgemeine Weiterbildung</i> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Arbeiter                        | 9    | 11   | 7    | 12   | 14   | 19   | 23   | 17   | 18   | 17   |
| Angestellte                     | 20   | 26   | 22   | 27   | 27   | 33   | 37   | 33   | 32   | 33   |
| Beamte                          | 26   | 26   | 29   | 33   | 31   | 37   | 44   | 40   | 37   | 35   |
| Selbstständige                  | 16   | 19   | 16   | 24   | 20   | 29   | 33   | 36   | 29   | 35   |
| <i>Berufliche Weiterbildung</i> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Arbeiter                        | 8    | 8    | 5    | 12   | 16   | 22   | 28   | 24   | 19   | 22   |
| Angestellte                     | 18   | 19   | 21   | 29   | 33   | 38   | 47   | 46   | 39   | 39   |
| Beamte                          | 27   | 32   | 28   | 40   | 37   | 49   | 60   | 60   | 59   | 50   |
| Selbstständige                  | 12   | 20   | 16   | 25   | 26   | 34   | 40   | 43   | 34   | 34   |

Quelle: Rosenblatt/Bilger (2008, S. 77)

### 3.2.9 Kaum mehr Unterschiede zwischen Männern und Frauen

In Bezug auf die Teilnahme von erwerbstätigen Frauen und Männern an beruflicher Weiterbildung gibt es nach den aktuellen Zahlen des BSW 2007 praktisch keinen Geschlechterunterschied. In der allgemeinen Weiterbildung ist die Teilnahmequote etwas höher als bei den Männern (vgl. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 63).

### 3.3 CVTS-Untersuchung (EU)

1995, 2000 und 2006 wurden mit den Bezugsjahren 1993, 1999 und 2005 Erhebungen über die berufliche Weiterbildung in europäischen Unternehmen durchgeführt. In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse der aktuellen Erhebung des Continuing Vocational Training Survey CVTS3 dargestellt werden. In Deutschland wurden rund 10 000 Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten aus nahezu allen Wirtschaftsbereichen befragt. Beteiligt war das Statistische Bundesamt in Zusammenarbeit mit den Statistischen Bundesämtern. Die Ergebnisse sind in Tabellen dargestellt. Aussagen können zu dreißig Wirtschaftsbereichen, sechs Beschäftigtenengrößenklassen, Teilnahmequoten, Teilnahmestunden, direkten und indirekten Kosten, Gestaltung und Organisation des Bereichs "Berufliche Weiterbildung" im Unternehmen und zur betrieblichen Weiterbildungspolitik gemacht werden.

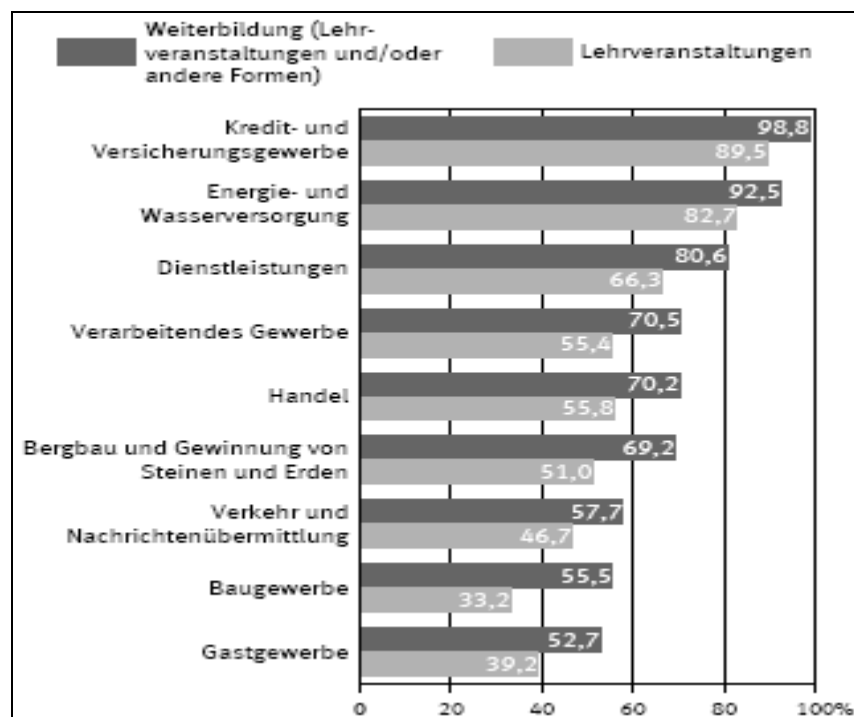
Im empirischen Teil dieser Arbeit sind verschiedene Tabellen eingefügt, die Ergebnisse der Kapitel 3.3.1 bis 3.3.10 zum Zwecke der Rückbindung an diese Vergleichsuntersuchung enthalten.

### 3.3.1 Angebot an Weiterbildung

2005 haben 69,5 % der Unternehmen Weiterbildung in irgendeiner Form für ihre Beschäftigten angeboten. Das Angebot unterscheidet sich bei den einzelnen Wirtschaftsbereichen. Das Kredit- und Versicherungsgewerbe hatte in 99 % der Unternehmen ein Weiterbildungsangebot. Im Bereich des Gastgewerbes waren dies lediglich 52,7 %. Die klassische Form der Weiterbildung, nämlich Lehrgänge Kurse und Seminare, wird über die gesamte Unternehmensbandbreite nur in 54,2 % der Unternehmen angeboten.

Betrachtet man die Unternehmensgröße, so ist zu sehen, dass ein linearer Zusammenhang zwischen dem Weiterbildungsangebot und der Unternehmensgröße besteht. Unternehmen mit 1000 und mehr Beschäftigten verfügen zu 94,6 % über ein Weiterbildungsangebot (vgl. Abbildung 23).

**Abbildung 23: Anteile der Unternehmen mit Weiterbildungsaktivitäten 2005 an den Unternehmen insgesamt nach Wirtschaftsunternehmen**



Quelle: Schmidt (2007, S. 705)

Vergleicht man die Ergebnisse der CVT3 mit CVTS2 aus dem Jahr 1999, so ist festzustellen, dass 2005 deutlich weniger Unternehmen ein Weiterbildungsangebot in Form von Lehrveranstaltungen oder anderen Formen vorhielten. Der Rückgang bei den Unternehmen, die Lehrveranstaltungen anboten, betrug nahezu 10 % (78 % in 2005 vs. 87,6 % in 1999) (vgl. Schmidt 2007, S. 706).

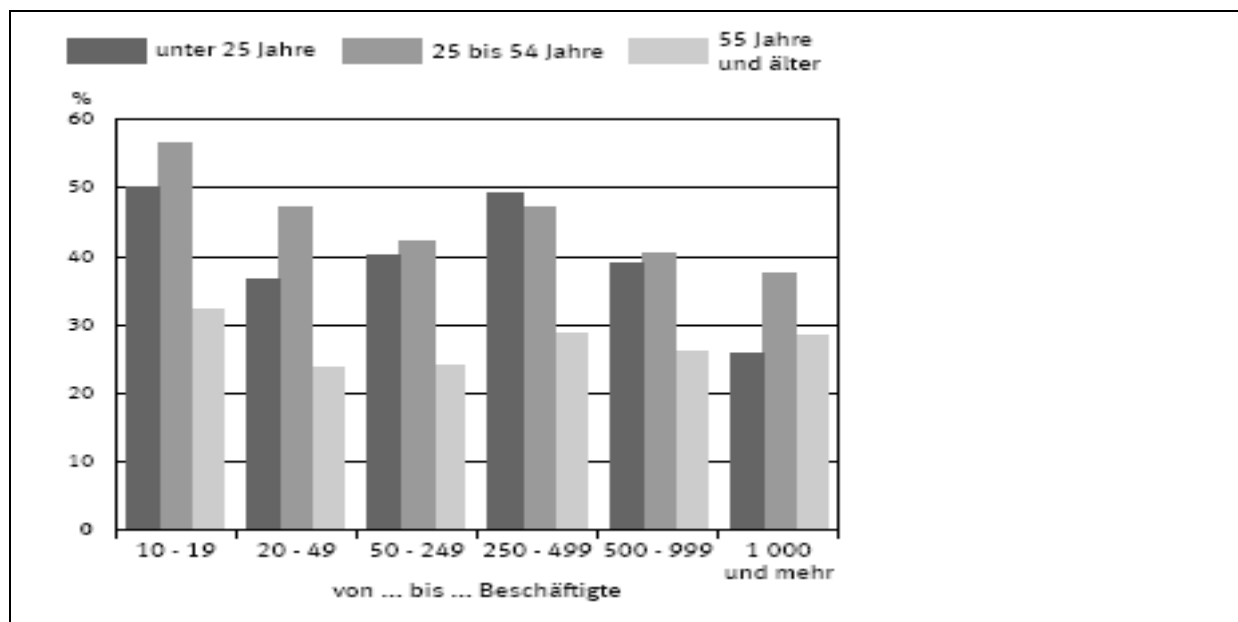
### **3.3.2 Struktur der Teilnehmenden an Lehrveranstaltungen**

In den Unternehmen, in denen Lehrveranstaltungen angeboten wurden, stieg die Teilnahmequote von 36 % (CVTS2-Befragung) auf 38,8 %. Seit 1999 hat sich somit die Inanspruchnahme des Weiterbildungsangebotes erhöht. Die Teilnahmequote variiert in Abhängigkeit von den einzelnen Wirtschaftsbereichen. Interessant ist, dass die Teilnahmequoten bei kleinen Unternehmen am höchsten sind und mit zunehmender Unternehmensgröße abnehmen. Bei der Größenklasse 250–499 Beschäftigte wird diese Tendenz jedoch durchbrochen.

In der CVTS3-Untersuchung wurde 2005 ein geschlechtsspezifischer Unterschied festgestellt. Demnach nahmen über alle Branchen hinweg 41 % der Männer, aber nur 35,3 % der Frauen an der vom Unternehmen angebotenen betrieblichen Weiterbildung teil. Diese Unterschiede schwanken zwischen den Wirtschaftsbereichen erheblich. Im Dienstleistungsgewerbe und im Baugewerbe nahmen Frauen zu einem höheren Prozentsatz an der angebotenen Weiterbildung teil. In der Größenklasse mit weniger als 1000 Beschäftigten gab es nur einen kleinen Beteiligungsunterschied, in den großen Unternehmen betrug der Unterschied jedoch 10 % zugunsten der Männer.

Die Teilnahmequote ist altersabhängig und differiert in den unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen und Beschäftigtengrößenklassen. Die Abhängigkeit von der Beschäftigtengrößenklasse ist in Abbildung 24 verdeutlicht. Über alle Unternehmen hinweg nutzten Beschäftigte ab 55 Jahren zu 27,3 % das Weiterbildungsangebot, Personen < 25 Jahre lagen bei 33,5 %. Die aktivste Altersgruppe waren Personen zwischen 25 und 54 Jahren.

**Abbildung 24: Anteile der Teilnehmer an den Beschäftigten nach Altersgruppen in Unternehmen mit Lehrveranstaltungen 2005 nach Beschäftigtengrößenklassen**



Quelle: Schmidt (2007, S. 707)

### 3.3.3 Ausprägungen der Teilnahmestunden

Die durchschnittliche Höhe der Teilnehmerstunden lag im Jahr 2005 bei 30 Stunden. Dieser Wert ist gegenüber 1999 um drei Stunden gestiegen. Für jeden Beschäftigten (auch Nichtteilnehmer) ergibt sich für Unternehmen mit Lehrveranstaltungen eine Teilnehmerstundenzahl von 11 für 2005. Auch dieser Wert liegt mit einer Stunde über dem ermittelten Wert von 1999.

Die geschlechtsspezifischen Teilnahmequoten sind bei der absolvierten Teilnehmerstundenzahl ebenso sichtbar. So nahmen im Durchschnitt Männer mit 12 Stunden und Frauen mit 10 Stunden länger teil. Auch hier zeigen sich Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen.

Im CVTS3 wird nach internen und externen Lehrveranstaltungen unterschieden. Interne Maßnahmen liegen demnach vor, wenn die Verantwortung für die Ziele, Inhalte und Organisation ganz oder überwiegend beim Unternehmen liegt. Externe Veranstaltungen werden auf dem freien Markt von externen Trägern angeboten. Zwei Drittel der angebotenen Maßnahmen in 2005 ließen sich internen Maßnahmen zuordnen. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt

der Anteil an internen Maßnahmen. Für kleinere Unternehmen scheinen externe Maßnahmen kostengünstiger zu sein, da dort oft kleine Teilnehmerzahlen und fehlendes internes Lehrpersonal gegeben sind (vgl. Schmidt 2008, S. 708).

Durch Vorgabe von acht Themenbereichen (plus sonstige Themenbereiche) wurde die prozentuale Verteilung ermittelt. Es ergab sich die folgende Verteilung:

**Tabelle 9: Bevorzugte Themenbereiche nach CVTS3**

|  |        |
|--|--------|
| Persönlichkeitsentwicklung/Qualitätsmanagement | 16,4 % |
| EDV  | 14,2 % |
| Technik und Produktion                         | 13,6 % |
| Dienstleistungen                               | 2,3 %  |
| Umweltschutz und Arbeitsplatzsicherheit        | 6,4 %  |
| Sonstige Themenbereiche                        | 20 %   |

Quelle: Schmidt (2008, S. 708)

### 3.3.4 Kosten der betrieblichen Weiterbildung

Weiterbildungskosten werden in den Betrieben oft nicht auf separate Konten verbucht. Daher wurden von den Unternehmen grob geschätzte Werte vorgegebenen fünf Kostenarten zugeordnet. Als indirekte Kosten der betrieblichen Weiterbildung gelten die Personalausfallkosten. Diese Kosten wurden bei den Unternehmen nicht erfragt, sondern mit den Angaben zu Arbeitsstunden und den Angaben zu den Teilnahmestunden nachträglich berechnet. Hierbei ergab sich ein Anteil von 53 % an den Gesamtkosten für die betriebliche Weiterbildung. Die direkten Kosten in Form von Zahlungen, Gebühren, Kosten für externes Weiterbildungspersonal hatten einen Anteil von 28,7 %. Der Einfluss auf die Ausfallkosten, der durch die unterschiedliche Qualifikation des Personals entstand, wurde geschätzt. Reisekosten, Kosten für Räume und Ausstattung, Unterrichtsmaterial ergaben einen Anteil von 9 %. Über die Unternehmen hinweg ergaben sich somit Kosten in Höhe von 2667 € je teilnehmender Person und 1475 € im Durchschnitt aller Beschäftigten. Die Kosten variieren abhängig von den jeweiligen Wirtschaftsbereichen.

Unternehmen in der Beschäftigtengrößenordnung von 1000 und mehr Beschäftigten meldeten die höchsten Kosten. Je Beschäftigtem ergaben sich hier Kosten in Höhe von 2060 €. Größere Unternehmen unterhalten oft eigene Bildungszentren mit eigenem Lehrpersonal sowie externen Beratern, was als Grund für die höheren Kosten gelten kann. Wie aus Tabelle 10 hervorgeht, stiegen die Weiterbildungskosten pro Beschäftigtem im Zeitraum von 1999 bis 2005 von 624 € auf 651 €. Für diese Steigerung sind in erster Linie die gestiegenen Personalkosten ursächlich, die zum einen durch die gestiegenen Teilnahmestunden und zum anderen durch die höheren Personalausfallkosten bedingt sind (1999 270 €, 2005 345 €). Die Lehrveranstaltungen selbst verursachten jedoch im Jahr 2005 geringere Kosten (1999 345 €, 2005 306 €). Ob dies auf z. B. eine höhere Auslastung der internen Lehrgänge, Kurse und Seminare oder Qualitätsänderungen rückführbar ist, konnte nicht ermittelt werden (vgl. Schmidt 2008, S. 709–710).

**Tabelle 10: Kennzahlen zu den Kosten für Lehrveranstaltungen in EUR**

| Kennzahl   | CVTS2<br>Berichtsjahr<br>1999 | CVTS3<br>Berichtsjahr<br>2005 |
|--|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Kosten je Teilnahmestunde</b>                         |                               |                               |
| Kosten je Teilnahmestunde insgesamt .....                | 63,29                         | 56,74                         |
| <b>Kosten je Teilnehmer/-in</b>                          |                               |                               |
| Kosten je Teilnehmer/-in insgesamt ..                    | 1 723                         | 1 697                         |
| Personalausfallkosten .....                              | 746                           | 900                           |
| Kosten der Lehrveranstaltungen ....                      | 977                           | 797                           |
| <b>Kosten je Beschäftigten</b>                           |                               |                               |
| in Unternehmen mit Lehrveranstaltungen                   |                               |                               |
| Kosten je Beschäftigten insgesamt ..                     | 624                           | 651                           |
| Personalausfallkosten .....                              | 270                           | 345                           |
| Kosten der Lehrveranstaltungen ..                        | 354                           | 306                           |
| in allen Unternehmen (mit bzw. ohne Lehrveranstaltungen) |                               |                               |
| Kosten je Beschäftigten insgesamt ..                     | 547                           | 504                           |
| Personalausfallkosten .....                              | 237                           | 267                           |
| Kosten der Lehrveranstaltungen ..                        | 310                           | 237                           |

Quelle: Schmidt (2008, S. 710)

### 3.3.5 Betriebliche Weiterbildung in anderer Form

In der Befragung CVTS3 wurden erstmals auch Weiterbildungsveranstaltungen erfasst, die über die traditionellen Lehrveranstaltungen hinausgehen. Hierzu gehört z. B. der Besuch von

Informationsveranstaltungen, geplante Weiterbildung durch Job-Rotation, Austauschprogramme, Einarbeitung am Arbeitsplatz oder Abordnungen und Studienbesuche.

2005 fanden in 66 % aller Unternehmen Weiterbildungsformen außerhalb der traditionellen Lehrveranstaltungen statt. 1999 waren dies noch 72 %. Ebenfalls abgenommen hat das Angebot an traditionellen Lehrveranstaltungen. Hier sank der Prozentsatz von 67 % auf 54,2 %. Informationsveranstaltungen wurden bei den alternativen Weiterbildungsformen mit 57,7 % aller Unternehmen am häufigsten angeboten. Es folgten die Positionen:

|   |        |
|---|--------|
| Geplante Phasen der Weiterbildung am Arbeitsplatz | 48,1 % |
| Selbstgesteuertes Lernen                          | 15,4 % |
| Lern- und Qualitätszirkel                         | 15,5 % |
| Jobrotation                                       | 8,6 %  |

In mehr als jedem zweiten Unternehmen wurden demnach Informationsveranstaltungen angeboten. In CVTS3 wurde jedoch festgestellt, dass lediglich jeder achte Beschäftigte an solchen Veranstaltungen teilnimmt (vgl. Tabelle 11).

**Tabelle 11: Teilnahmequoten (1) in Unternehmen mit anderen Formen der Weiterbildung 2005 in Prozent**

| Wirtschaftsbereiche<br>Beschäftigtengrößenklassen    | Geplante Phasen der<br>Weiterbildung am<br>Arbeitsplatz | Job-Rotation,<br>Austauschprogramme,<br>Abordnungen,<br>Studienbesuche | Lern- und<br>Qualitätszirkel | Selbstgesteuertes<br>Lernen | Informations-<br>veranstaltungen |
|--|---|--|------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| nach Wirtschaftsbereichen                            |   |  |                              |                             |                                  |
| Bergbau und Gewinnung<br>von Steinen und Erden ..... | 20,4  | 2,3  | 6,4                          | 6,2                         | 14,0                             |
| Verarbeitendes Gewerbe .....                         | 30,2  | 1,8  | 7,2                          | 21,0                        | 9,9                              |
| Energie- und Wasserversorgung ...                    | 11,3  | 0,8  | 2,1                          | 3,1                         | 19,7                             |
| Baugewerbe .....                                     | 15,8  | 1,0  | 1,8                          | 1,2                         | 14,7                             |
| Handel .....   | 39,5  | 2,1  | 6,6                          | 19,2                        | 10,8                             |
| Gastgewerbe .....                                    | 48,0  | 2,2  | 7,1                          | 3,0                         | 12,5                             |
| Verkehr und<br>Nachrichtenübermittlung .....         | 25,0  | 1,1  | 4,5                          | 6,9                         | 10,0                             |
| Kredit- und Versicherungsgewerbe.                    | 36,1  | 1,9  | 3,5                          | 23,1                        | 20,6                             |
| Dienstleistungen .....                               | 25,1  | 1,6  | 4,0                          | 5,7                         | 14,4                             |
| Insgesamt ...  | 30,5  | 1,7  | 5,6                          | 14,8                        | 12,3                             |
| nach Beschäftigtengrößenklassen                      |   |  |                              |                             |                                  |
| Unternehmen mit ...                                  |   |  |                              |                             |                                  |
| 10 – 19 Beschäftigten .....                          | 31,1  | 2,4  | 7,2                          | 8,5                         | 28,4                             |
| 20 – 49 Beschäftigten .....                          | 30,2  | 1,7  | 5,5                          | 7,5                         | 18,9                             |
| 50 – 249 Beschäftigten .....                         | 32,1  | 1,4  | 5,4                          | 3,9                         | 15,1                             |
| 250 – 499 Beschäftigten .....                        | 23,6  | 1,2  | 5,3                          | 2,9                         | 13,9                             |
| 500 – 999 Beschäftigten .....                        | 24,6  | 1,2  | 4,1                          | 7,7                         | 12,1                             |
| 1 000 und mehr Beschäftigten ....                    | 32,1  | 2,0  | 5,8                          | 24,6                        | 8,3                              |
| Insgesamt ...  | 30,5  | 1,7  | 5,6                          | 14,8                        | 12,3                             |

1) Anteile der Teilnehmenden an anderen Formen der Weiterbildung an den Beschäftigten insgesamt in Unternehmen mit anderen Formen der Weiterbildung.

Quelle: Schmidt (2008, S. 710)



### 3.3.6 Rahmenbedingungen der Weiterbildungsorganisation

In diesem Kapitel sollen Ergebnisse der CVTS3-Untersuchung in Bezug auf die Organisationsstrukturen dargelegt werden. Betriebliche Weiterbildung muss effizient und zielgerichtet sein. Sie erfordert zudem wirksame Evaluationsinstrumente für betriebliche Weiterbildung, um die Erreichung unternehmensspezifischer Ziele zu überprüfen. In CVTS3 wurden daher die folgenden Fragen gestellt:

- Existieren allgemeine Rahmenbedingungen für ein Weiterbildungsangebot im Unternehmen?
- Erfolgt eine Weiterbildungsplanung in Form eines schriftlichen Plans oder Jahresbudgets?
- Wird der Weiterbildungsbedarf ermittelt?
- Werden Evaluierungsinstrumente gezielt eingesetzt?
- Haben externe Einflüsse Auswirkungen auf die Weiterbildungspolitik im Unternehmen?

In den folgenden Unterkapiteln werden die diesbezüglichen Ergebnisse dargestellt.

### 3.3.7 Weiterbildungsplanung

Bei Unternehmen in der Beschäftigtengrößenordnung 1000 und mehr Mitarbeiter gibt es in 39 % der Fälle eine gemeinsam betriebene Einrichtung zur Schulung der Mitarbeiter. In drei Viertel der Großunternehmen gibt es zudem eine bestimmte Person, der die Weiterbildungsplanung und -organisation zugeordnet wurde. Bezüglich einer professionellen Weiterbildungsplanung gibt es über die verschiedenen Weiterbildungsbereiche hinweg große Unterschiede.

In über 80 % der Unternehmen in der Beschäftigtengrößenklasse über 1000 und mehr Beschäftigten wird eine unternehmens- bzw. beschäftigtenorientierte Weiterbildungsbedarfsermittlung durchgeführt. Interessant ist hierbei, dass auch größere Unternehmen nur zu 19,4 % regelmäßig den Qualifikationsbedarf des Unternehmens und nur zu 29,7 % regelmäßig den Bedarf der einzelnen Beschäftigten ermitteln (vgl. Schmidt 2008, 1230–1232).

### 3.3.6.2 Evaluierung von Weiterbildungsmaßnahmen

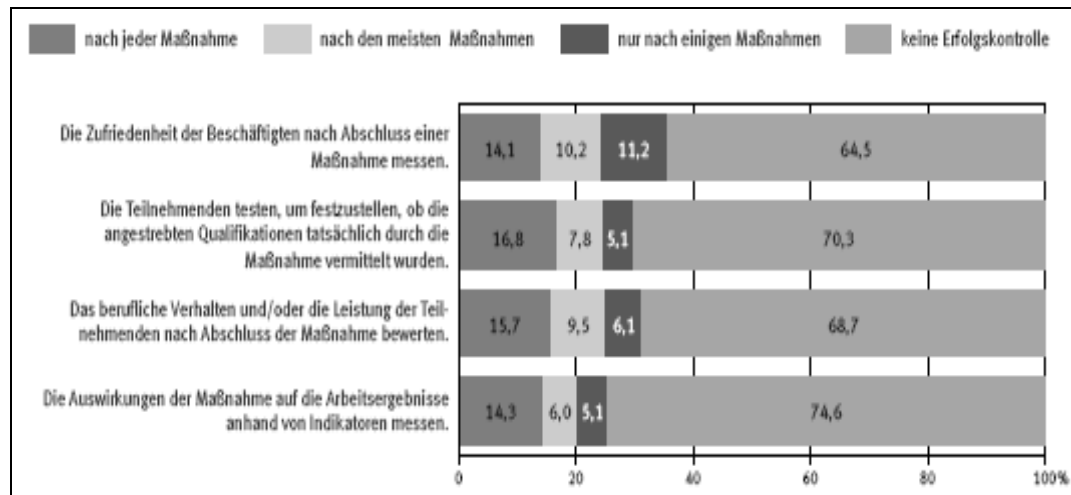
Für die Unternehmen werden durch die betriebliche Weiterbildung Kosten verursacht. Es ist daher naheliegend, dass das Unternehmen Evaluierungsinstrumente entwickelt, die Aussagen über die Qualität und Effizienz der Maßnahme ermöglichen. Positive Effekte wie eine gestiegene Zufriedenheit der Mitarbeiter oder kürzere Produktionsdurchlaufzeiten wären z. B. potenzielle Messgrößen.

Im Jahr 2005 wurden in der CVTS3-Befragung die weiterbildenden Unternehmen um Angaben zum Einsatz der vier folgenden Evaluierungsinstrumente gebeten:

1. Messen der Zufriedenheit der Beschäftigten nach Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme
2. Testen der Teilnehmenden, um festzustellen, ob die angestrebten Qualifikationen tatsächlich durch die Maßnahme vermittelt wurden
3. Bewertung des beruflichen Verhaltens und/oder der Leistung der Teilnehmenden nach Abschluss der Maßnahme
4. Messen der Auswirkungen der Maßnahme auf die Arbeitsergebnisse anhand von Indikatoren

Hierbei wurde ermittelt, dass 43 % aller Unternehmen in der Größenordnung von 1000 und mehr Beschäftigten alle vier Evaluierungsinstrumente nutzten. Hiervon führte jedes dritte diese komplette Evaluierung nach jeder Maßnahme durch. Den Einsatz der Evaluierungsinstrumente über alle Unternehmensgrößen hinweg zeigt Abbildung 25.

**Abbildung 25: Einsatz von Evaluierungsinstrumenten für Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen 2005**



Quelle: Schmidt (2008, S. 1232)

Nach §§ 96 bis 98 des Betriebsverfassungsgesetzes haben die Arbeitnehmervertretungen ein Mitbestimmungsrecht bei Fragen zur betrieblichen Weiterbildungspolitik. In 35 % der Unternehmen, die 2005 eine Arbeitnehmervertretung hatten, wurde dieses Mitbestimmungsrecht genutzt. Hierbei ging es jedoch in erster Linie um die Festlegung von Inhalten und Themen der Maßnahmen und die Auswahl der Mitarbeiter. Geringes Interesse bestand dagegen bezüglich der Qualität externer Anbieter, der Evaluierung von Weiterbildungsergebnissen und dem Weiterbildungsbudget. Ob den Beschäftigten die Inhalte der Weiterbildung wie gewünscht vermittelt wurden, war jedoch nicht von besonderem Interesse (vgl. Schmidt 2008, S. 1233).

### 3.4 *IW-Weiterbildungserhebung*

In dreijährigem Turnus befragt das Institut der deutschen Wirtschaft (IDW) Unternehmen zu ihren Weiterbildungsaktivitäten. Bis zur Fertigstellung dieser Arbeit war die sechste IW-Weiterbildungserhebung die aktuellste. Rund 10 000 Unternehmen wurden im Frühjahr und Sommer 2008 telefonisch kontaktiert und darum gebeten, einen Internet-Fragebogen auszufüllen. 1729 Fragebögen wurden ausgewertet. Bezugsjahr war das Geschäftsjahr 2007. Die IW-Weiterbildungserhebung geht davon aus, dass formelle Maßnahmen wie Lehrgänge, Kurse, Seminare und informelle Maßnahmen wie Unterweisungen am Arbeitsplatz, Informationsveranstaltungen und PC-gestütztes Lernen zur betrieblichen Weiterbildung gehören. Die er-

fasste betriebliche Weiterbildung muss von dem Unternehmen selbst angeboten und finanziell unterstützt werden. Zudem werden Beschäftigte hierfür freigestellt (vgl. Lenske/Werner 2009, S. 2).

### 3.4.1 Anteil weiterbildungsaktiver Unternehmen und deren Motive

Unternehmen mit einer Anzahl von mehr als 250 Beschäftigten sind unter Berücksichtigung des in Kapitel 3.4 weit gefassten Weiterbildungsbegriffs zu 96,1 % weiterbildungsaktiv. Die Unternehmen gaben als Motiv, Weiterbildung anzubieten, folgende Punkte an:

|  |        |
|--|--------|
| Angemessene Förderung der Kompetenzen von Mitarbeitern | 91,9 % |
| Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten                 | 86 %   |
| Bindung von Mitarbeitern                               | 66,8 % |
| Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber           | 54,8 % |

Weitere Gründe für die betriebliche Weiterbildung sehen Unternehmen in der notwendigen Anpassung der Qualifikationen bedingt durch Einführung neuer Technologien oder veränderter Arbeitsprozesse. Zudem sollen die Resultate betrieblicher Weiterbildung zum Geschäftserfolg beitragen (vgl. Lenske/Werner 2009, S. 3).

### 3.4.2 Formen der betrieblichen Weiterbildung

In 78,5 % aller Unternehmen wird informelle Weiterbildung durchgeführt. Formelle Weiterbildung wird dagegen in sieben von zehn Unternehmen angeboten (vgl. Tabelle 12).

**Tabelle 12: Formen der betrieblichen Weiterbildung**

|  | 1 bis 49<br>Mitarbeiter | 50 bis 249<br>Mitarbeiter | Ab 250<br>Mitarbeiter | Alle<br>Betriebe |
|--|-------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------|
| <b>Formelle Weiterbildung gesamt</b>   | <b>76,0</b>             | <b>93,9</b>               | <b>98,0</b>           | <b>76,3</b>      |
| Eigene Lehrveranstaltungen             | 69,7                    | 90,4                      | 96,1                  | 70,1             |
| Externe Lehrveranstaltungen            | 69,8                    | 90,5                      | 95,5                  | 70,2             |
| <b>Informelle Weiterbildung gesamt</b> | <b>78,2</b>             | <b>94,5</b>               | <b>96,2</b>           | <b>78,5</b>      |
| Informationsveranstaltungen            | 74,0                    | 91,1                      | 95,2                  | 74,3             |
| Lernen im Prozess der Arbeit           | 71,3                    | 91,5                      | 95,5                  | 71,7             |
| Selbst gesteuertes Lernen mit Medien   | 69,8                    | 88,3                      | 92,4                  | 70,2             |
| <b>Weiterbildung insgesamt</b>         | <b>83,4</b>             | <b>95,7</b>               | <b>96,1</b>           | <b>83,6</b>      |

Quelle: Lenske/Werner 2009, S. 5

### 3.4.3 Volumen und Intensität der betrieblichen Weiterbildung

In der IW-Weiterbildungserhebung wurden die Unternehmen nach dem Weiterbildungsvolumen im Bereich der Veranstaltungsformen interne/externe Lehrveranstaltungen sowie für Informationsveranstaltungen befragt. Erfasst wurden hier die Teilnehmerfälle. Das bedeutet, dass Personen, die mehrfach an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben auch mehrfach gezählt wurden. In der Tabelle 13 sind die Teilnehmerfälle und Veranstaltungen auf je 100 Beschäftigte bezogen. Der Stundenumfang wurde je Mitarbeiter angegeben. Auch Mitarbeiter in Unternehmen ohne ein Weiterbildungsangebot sowie die Auszubildenden sind bei diesen Durchschnittswerten eingerechnet.

**Tabelle 13: Umfang der betrieblichen Weiterbildung**

|                                      | Teilnehmerfälle | Veranstaltungen | Stundenumfang |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Eigene Lehrveranstaltungen           | 92,1            | 15,3            | 9,0           |
| Externe Lehrveranstaltungen          | 34,2            | 19,5            | 9,2           |
| <b>Lehrveranstaltungen insgesamt</b> | <b>126,3</b>    | <b>34,8</b>     | <b>18,1</b>   |
| Informationsveranstaltungen          | 79,6            | 18,9            | 3,8           |
| <b>Veranstaltungen insgesamt</b>     | <b>205,9</b>    | <b>53,8</b>     | <b>21,9</b>   |
| Anzahl der antwortenden Unternehmen  | 1.076           | 1.081           | 1.047         |

Quelle: Lenske/Werner (2009, S. 7)

Wie in Tabelle 13 ersichtlich ist, hat im Jahr 2007 jeder Beschäftigte durchschnittlich mehr als einmal an einer formellen Weiterbildungsveranstaltung teilgenommen. Das bedeutet selbstverständlich auch, dass manche Beschäftigte gar keine Veranstaltung besucht haben, andere dagegen mehr als eine. In der IW-Weiterbildungserhebung 2007 liegen die ermittelten Teilnehmerfälle um 39 % über der Erhebung aus dem Jahr 2004. Die Erhöhung der Beschäftigtenzahl stieg in der Zeit lediglich um 3,2 %.

#### **3.4.4 Betriebliche Weiterbildung innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit**

In der IW-Weiterbildungserhebung wurde ermittelt, dass 2007 79,2 % der Teilnehmerstunden innerhalb der Arbeitszeit stattfanden. Weiterhin wurde festgestellt, dass sich der langfristige Trend einer zunehmenden Verlagerung der Weiterbildungsmaßnahmen in die Freizeit nicht fortgesetzt hat. Als einen möglichen Grund für die Rückverlagerung wird die gestiegene Anzahl neuer Arbeitsplätze im Jahr 2007 genannt.

#### **3.4.5 Kosten der betrieblichen Weiterbildung je Mitarbeiter**

Die ermittelten Kosten beruhten zu einem großen Teil auf Schätzungen. Es wurden die direkten und indirekten Kosten der Weiterbildung ermittelt. Demnach haben Unternehmen im Jahr 2007 durchschnittlich 1053 € für Weiterbildung aufgebracht. Direkte Kosten in Form von Reise-, Verpflegungs- und Übernachtungskosten, Honorare, Lehrgangs- und Teilnehmergebühren, Mieten, Medien und Lernmaterialien lagen bei durchschnittlich 419 € (vgl. Tabelle 14).

**Tabelle 14: Kosten der betrieblichen Weiterbildung im Jahr 2007**

|                                      | Direkte<br>Kosten | Indirekte<br>Kosten | Kosten<br>insgesamt |
|--------------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Eigene Lehrveranstaltungen           | 107               | 222                 | 330                 |
| Externe Lehrveranstaltungen          | 174               | 204                 | 378                 |
| Informationsveranstaltungen          | 54                | 87                  | 141                 |
| Lernen in der Arbeitssituation       | -                 | 86                  | 86                  |
| Selbst gesteuertes Lernen mit Medien | 14                | 35                  | 50                  |
| Sonstige Weiterbildungskosten        | 11                | 0                   | 11                  |
| Weiterbildungspersonal               | 58                | 0                   | 58                  |
| <b>Insgesamt</b>                     | <b>419</b>        | <b>636</b>          | <b>1.053</b>        |

Quelle: Lenske/Werner (2009, S. 12)

### 3.4.6 Erwartungen an die Mitarbeiter

Die Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitern, dass sie künftig stärker dazu bereit sind, sich in der Freizeit weiterzubilden (vgl. Tabelle 15). Personalausfallkosten als größter Anteil der Weiterbildungskosten würden damit reduziert. Drei von vier Unternehmen sind der Meinung, dass die Mitarbeiter selbst die Verantwortung tragen sollten, um ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Mehr als die Hälfte der Unternehmen sehen Probleme darin, Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb der Arbeitszeit zu organisieren. Als Problem wird auch erkannt, dass es oft schwierig ist, Mitarbeiter zur Weiterbildung zu bewegen.

Aus Tabelle 15 ist ersichtlich, welche Erwartungen die Unternehmen an die Mitarbeiter stellen.

**Tabelle 15: Erwartungen an die Mitarbeiter**

| Erwartungen   | Trifft zu | Trifft nicht zu |
|---|-----------|-----------------|
| Mitarbeiter sollten stärker bereit sein, sich in der Freizeit weiterzubilden.   | 72,7      | 20,6            |
| Zur Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit müssen sich Mitarbeiter verstärkt auch auf eigene Initiative weiterbilden.        | 72,1      | 20,4            |
| Die Teilnahme von Mitarbeitern an Weiterbildung innerhalb der Arbeitszeit ist für uns nur schwer zu organisieren.             | 55,0      | 39,1            |
| Es ist mitunter schwierig, Mitarbeiter zur Weiterbildung zu motivieren.   | 43,7      | 48,5            |
| Mitarbeiter sollten sich an den direkten Kosten von umfangreicheren betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen stärker beteiligen. | 28,6      | 54,8            |

Quelle: Lenske/Werner (2009, S. 16)

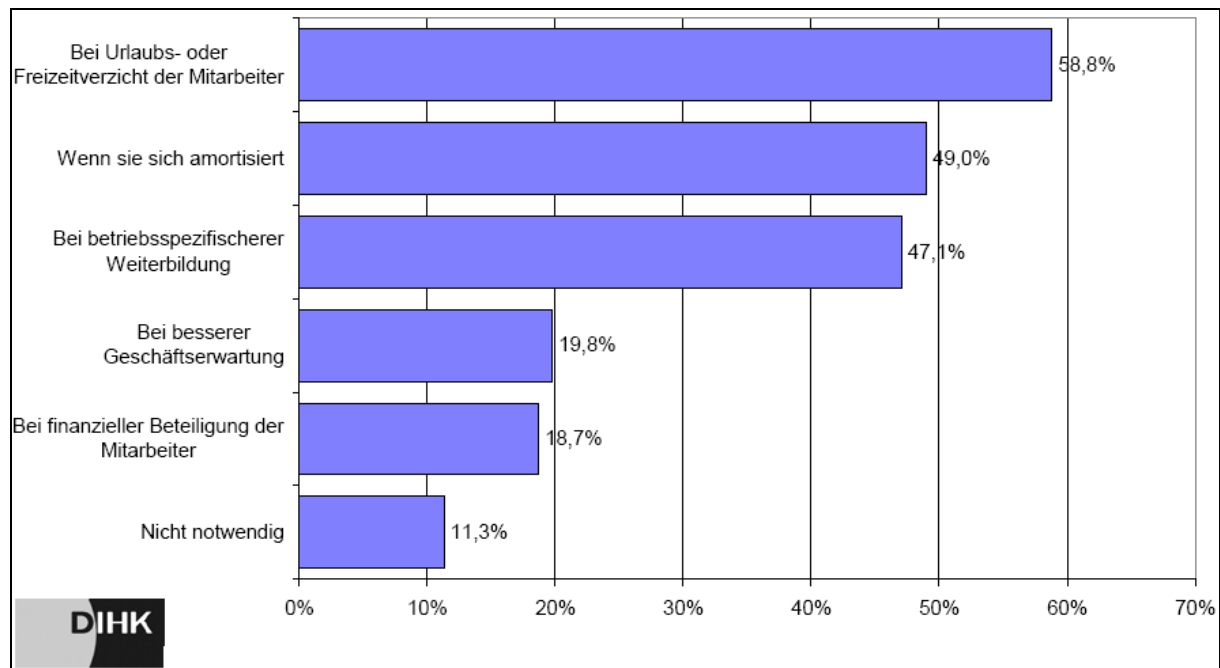
### **3.5 IHK-Unternehmensbarometer**

In einer Onlinebefragung des unternehmerischen Ehrenamtes der IHK-Organisation wurden im September 2005 Unternehmen zum Thema "Weiterbildung für die Wissensgesellschaft" befragt. Aus rund 900 Unternehmensantworten wurde eine Auswertung angefertigt, die auszugsweise in den folgenden Unterkapiteln wiedergegeben werden. Die Unternehmensantworten sind den Wirtschaftsbereichen Industrie und Bauwirtschaft (31 %), Handel (21 %) und Dienstleistungen (48 %) zuordenbar.

#### **3.5.1 Investitionen in Weiterbildung werden zunehmend an Bedingungen geknüpft**

Auch künftig wollen neun von zehn Unternehmen in Weiterbildung investieren. Die Unternehmen stehen unter einem großen Kostendruck und werden Weiterbildung nicht ziel- und bedingungslos anbieten. Die steigende Arbeitsintensität bedingt, dass es für Unternehmen immer schwieriger wird, Mitarbeiter für die Weiterbildung freizustellen. 58,8 % der Unternehmen wären zu höheren Weiterbildungsinvestitionen bereit, wenn die Mitarbeiter Urlaub und Freizeit einbringen würden. Und 18,7 % der Unternehmen würden ihre Investitionen in betriebsspezifische Weiterbildung erhöhen, wenn sich Mitarbeiter finanziell beteiligen würden (vgl. Abbildung 26).



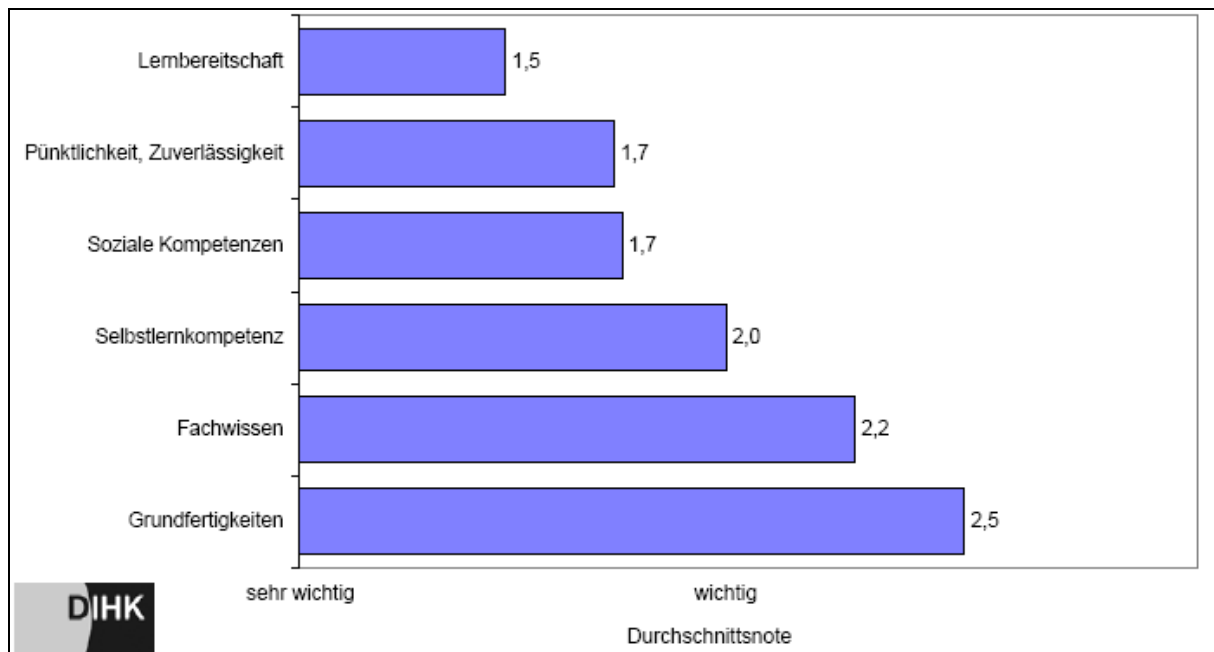
**Abbildung 26: Sind Sie bereit, stärker in die Weiterbildung zu investieren?**

Quelle: Nitschke (2005, S. 3)

Als weitere Bedingung sehen Unternehmen, dass sich Weiterbildung rechnen muss. In Zukunft müsste daher der Transfer des Lernens in die Praxis stärker verfolgt werden. Auch eine Ausrichtung der Weiterbildung an den Unternehmenszielen sowie an den konkreten Anforderungen am Arbeitsplatz erachten die Betriebe als notwendig (vgl. Nitschke/Kuper/Diekmann 2005, S. 4).

### 3.5.2 Unternehmen erwarten ein umfassendes Kompetenzprofil

Das Fachwissen der Mitarbeiter stellt für deutsche Unternehmen nur einen Punkt des gewünschten Kompetenzprofils dar. Wie aus Abbildung 27 hervorgeht, sind den Unternehmen die folgenden Kompetenzen noch wichtiger: Lernbereitschaft, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, soziale Kompetenzen und Selbstlernkompetenz.

**Abbildung 27: Auf welche Kompetenzen kommt es Ihnen bei Ihren Mitarbeitern an?**

Quelle: Nitschke (2005, S. 5)

### 3.6 Wuppertaler Kreis e. V.

Der Wuppertaler Kreis e. V. ist der Verband der führenden Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft. In den Instituten des Wuppertaler Kreises nehmen jährlich ca. eine Million Fach- und Führungskräfte an den Lehrgängen, Seminaren und Fachtagungen teil.

Jährlich finden Befragungen der Mitgliedseinrichtungen zu den "Trends in der Weiterbildung" statt. Tabelle 16 gibt einen Überblick über die Größenordnung des Verbandszusammenschlusses.

**Tabelle 16: Der Wuppertaler Kreis in Zahlen (2008)**

|   |   |
|---|---|
| Gesamtumsatz der Mitglieder des Wuppertaler Kreises         | <b>1,17 Milliarden Euro</b>                       |
| Anzahl der bei den Instituten fest angestellten Mitarbeiter | <b>11.750 fest angestellte Mitarbeiter/-innen</b> |
| Anzahl der freien Mitarbeiter / Trainer- und Dozentenstamm  | <b>37.250 Trainer/-innen und Dozenten</b>         |
| Anzahl der Veranstaltungen                                  | <b>117.300 Seminare, Tagungen und Lehrgänge</b>   |
| Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer                         | <b>1,2 Millionen Teilnehmer/-innen</b>            |
| Anzahl der Weiterbildungsstandorte                          | <b>814 Standorte</b>                              |

Quelle: Wuppertaler Kreis e. V. (2009, S. 2)

### 3.6.1 Finanzierung und Eigenbeteiligung von Weiterbildungsmaßnahmen

Als aktuelle Entwicklung bei offenen und firmeninternen Seminaren stellt der Wuppertaler Kreis e. V. fest, dass Arbeitnehmer mehr eigene Beiträge im Rahmen ihrer Mitverantwortung für die Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit erbringen. Der Wuppertaler Kreis e. V. wird künftig kombinierte Finanzierungsmodelle entwickeln. Diese sollen eine finanzielle Eigenbeteiligung, die Beteiligung der Teilnehmer an der Weiterbildungszeit oder auch mögliche öffentliche Förderungen berücksichtigen. Tabelle 17 zeigt die Einschätzung der Institute bezüglich der künftigen Entwicklung der Finanzierung. So gehen 63,2 % davon aus, dass Mischfinanzierung zunehmen wird. Eine Steigerung des Anteils der Seminare, die in der Freizeit der Beschäftigten besucht werden, sehen 78,9 %.

**Tabelle 17: Wie werden Weiterbildungsleistungen finanziert?**

| Wie werden Weiterbildungsleistungen finanziert?   | sehr häufig | gelegentlich | selten / nie | k.A.  | wird zunehmen | wird abnehmen | k.A.  |
|---|-------------|--------------|--------------|-------|---------------|---------------|-------|
| Unternehmen übernehmen Weiterbildungskosten vollständig                                 | 76,3%       | 13,2%        | 2,6%         | 7,9%  | 21,1%         | 47,4%         | 28,9% |
| Teilnehmer bezahlen Weiterbildungskosten vollständig selbst                             | 0,0%        | 36,8%        | 52,6%        | 10,5% | 60,5%         | 10,5%         | 26,3% |
| Mischfinanzierung durch Unternehmen und Teilnehmer                                      | 5,3%        | 44,7%        | 42,1%        | 7,9%  | 63,2%         | 7,9%          | 28,9% |
| Mischfinanzierung durch Teilnehmer mit öffentlicher Förderung (z.B. Bildungsgutscheine) | 10,5%       | 39,5%        | 39,5%        | 10,5% | 63,2%         | 18,4%         | 18,4% |
| Durchführung von Seminaren in der Freizeit / am Wochenende / am Abend                   | 21,1%       | 47,4%        | 23,7%        | 7,9%  | 78,9%         | 5,3%          | 15,8% |
| Blended Learning – Angebote für die Freizeit zur Verkürzung von Abwesenheiten           | 10,5%       | 44,7%        | 31,6%        | 13,2% | 57,9%         | 15,8%         | 23,7% |

Quelle: Wuppertaler Kreis e. V. (2009, S. 6)

### 3.6.2 Hauptmotive der Teilnehmer

Die Institute erwarten, dass die Eigenverantwortung der Teilnehmer mehr Gewicht bekommt. So richten sich einige Institute darauf ein, mehr abschlussorientierte Weiterbildung anzubieten. Dies könnten z. B. berufsbegleitende Studiengänge sein. Zudem wird erwartet, dass Weiterbildung als prozessorientierte Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen zunehmen wird (vgl. Tabelle 18).

**Tabelle 18: Motive zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen**

| <i>Was sind die Hauptmotive der Teilnehmer?</i>   | nimmt stark zu | nimmt etwas zu | bleibt gleich | nimmt etwas ab | nimmt stark ab | k.A.  |
|---|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|-------|
| Abschlussorientiert – d.h. formale Qualifikation als Ziel der Weiterbildung               | 23,7%          | 18,4%          | 44,7%         | 2,6%           | 0,0%           | 10,5% |
| Prozessorientiert – d.h. Weiterbildung als Bestandteil von Veränderungsprozessen          | 15,8%          | 44,7%          | 26,3%         | 2,6%           | 0,0%           | 10,5% |
| Anpassung – d.h. Erwerb von Fach- und Methodenwissen für neue Aufgaben, neue Technologien | 13,2%          | 47,4%          | 21,1%         | 7,9%           | 0,0%           | 10,5% |
| Weiterbildung als Mittel zur persönlichen Entwicklung                                     | 10,5%          | 34,2%          | 34,2%         | 5,3%           | 5,3%           | 10,5% |

Quelle: Wuppertaler Kreis e. V. (2009, S. 7)

### ***3.7 Befragung zur Betrieblichen Weiterbildung bei der Deutschen Telekom AG***

„Was bedeuten die skizzierten Weiterbildungsstudien für die Deutsche Telekom AG?“ Auf diese vom Verfasser dieser Arbeit gestellte Frage antwortete Dr. Winfried Kohne, Deutsche Telekom AG Telekom Training am 29.06.2010:

*Der Deutschen Telekom dienen Weiterbildungsstudien als Orientierung zu allgemeinen Trends oder Benchmarks in der Weiterbildung und zu der Art und Weise, in der andere Unternehmen sich den Herausforderungen auf diesem Gebiet stellen. Eine direkte Übertragbarkeit auf die Situation der Telekom ist in den meisten Fällen nicht gegeben..*

Auch in diesem speziellen Fall der im Rahmen dieser Arbeit vorliegenden Untersuchung eines Kofinanzierungsmodells in der betrieblichen Weiterbildung ist der Vergleich mit den Ergebnissen anderer Studien nur bedingt möglich. Es wird dennoch der Versuch im Kapitel 8 und 9 unternommen, da wo es möglich erscheint, Rückbindungen zu formulieren.

Auf weitere Studien über die bisher erwähnten hinaus soll in dieser Arbeit nicht in der gleichen Ausführlichkeit eingegangen werden. Soweit weitere Studien zitiert werden, wird auf die entsprechende Quelle verwiesen.

Im Rahmen des Projektes zur Einführung einer neuen Lernarchitektur wurde 2005 eine Befragung von Beschäftigten der Deutschen Telekom AG im Bereich einer Niederlassung durchgeführt. Ziel war, Erkenntnisse über die Kompetenzen und die Teilnahme der Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen des Unternehmens zu gewinnen. Die Befragung "FOCUS Lernen" diente somit der Vorbereitung der Einführung eines Lernmanagementsystems. Man erhoffte sich zudem, die Anforderungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen (Führungskräfte und Mitarbeiter) und Ansatzpunkte einer neuen Lernkultur zu ermitteln. In dieser Befragung wurden zudem nicht nur Daten im Bereich der Weiterbildung erhoben, die innerhalb der Arbeitszeit stattfindet. Die Fragen 20 a bis d (vgl. Abbildung 28) zielten darauf ab zu ergründen, inwieweit Mitarbeiter auch zur Erfüllung ihrer beruflichen Aufgaben dazu bereit sind, während ihrer Freizeit zu lernen. In dieser vorliegenden Arbeit geht es dagegen ausschließlich um das Lernen in der Freizeit. Da die Führungsbeziehungen, die Betriebsräte, Qualifizierungsbeauftragten und nicht zuletzt die Mitarbeiter in beiden Befragungen vergleichbar sind (Befragung in einer Niederlassung der Telekom, ähnliche Altersstruktur, ähnliche Aufgabengebiete, Weiterbildungsanbieter Telekom Training), wird hier ausführlicher auf die Ergebnisse eingegangen.

Insgesamt wurden 3090 Fragebögen verschickt. Mit einer Rücklaufquote von 38 % wurde eine repräsentative Stichprobe erreicht, die eine Auswertbarkeit der Befragungsergebnisse ermöglichte (vgl. Seufert/Hasanbegovic/Euler 2007, S. 29).

Es wurde zudem nach Innen- und Außendiensttätigkeit der Beschäftigten unterschieden.

Die Rücklaufquote lag bei den Führungskräften bei 65,5 %, bei den Mitarbeitern dagegen bei 36,02 %. Es gab zwei Ausprägungen der Fragebögen. Die Mitarbeiter-Version sollte Erkenntnisse über die individuelle Einschätzung der Mitarbeiter zu Lernen und Qualifizierung bringen. Die Version für die Führungskräfte war inhaltlich gleich, zielte jedoch auch auf die Einschätzung des Lernens ihrer Mitarbeiter ab. Bestehende Analyseinstrumente wie das Lernkulturinventar (LKI) von Sonntag et al. (2004) bildeten die Grundlage der Fragebogenkonstruktion. Bei der Entwicklung des Fragebogens spielt z. B. die unternehmensspezifische Sprache eine Rolle. Heißen Bildungsverantwortliche im Unternehmen z. B. "Qualifizierungsbeauftrag-

te", so muss dies bei den Items entsprechend berücksichtigt werden (vgl. Seufert/Hasanbegovic/Euler 2007, S. 29).

Die Ergebnisse wurden nach von 1 bis 4 („trifft völlig zu“ bis „trifft gar nicht zu“) skaliert.

Unter 5 wurde "keine Angabe möglich" klassifiziert.

Zu sehen ist in Tabelle 19, dass die Qualifizierungsbeauftragten in Fragen zu Lernangelegenheiten am wenigsten genutzt werden. Schlecht beurteilt wird auch der Ausbau von Kontakten zu anderen Unternehmen, Kunden, Universitäten etc.

Die Arbeitszeitregeln sind hinderlich für die freie Einteilung der Zeit, die für das Lernen aufgewendet werden muss. Defizitär bewertet wurde auch das Item "Rückmeldungen der Kunden fließen in die Lernangebote ein". Die Informationsmöglichkeiten über Lernangebote werden als nicht zufriedenstellend angesehen.

**Tabelle 19: Rangliste der am wenigsten zutreffenden Items**

| Rang | Item  | Mittelwert |
|------|---|------------|
| 1    | Wenn ich einen Lernbedarf oder Fragen zu Lernangeboten habe, dann hole ich mir Informationen bei Qualifizierungsbeauftragten.   | 3.25       |
| 2    | Das Unternehmen unterstützt aktiv den Ausbau von Kontakten zum Unternehmensumfeld (z. B. Kunden, Universitäten, andere Firmen), die der Wissensgewinnung und dem Wissensaustausch dienen. | 3.08       |
| 3    | Unsere Arbeitszeitregelungen ermöglichen es, dass ich mir die Zeit für das Lernen selbst einteilen kann.  | 3.07       |
| 4    | Ich erkenne, dass die Rückmeldungen von Kunden in die Lernangebote fließen.   | 2.99       |
| 5    | Ich nutze die internen Austauschmöglichkeiten im Intranet (z.B. Newsgroups, themenbezogene Foren) zum Wissens- und Erfahrungsaustausch.   | 2.95       |

Quelle: Seufert/Hasanbegovic/Euler 2007, S. 30 (Skalierung von 1 = trifft völlig zu, 2 = trifft weitgehend zu, 3 = trifft begrenzt zu, 4 = trifft gar nicht zu)

Die Anwendung des Gelernten in der Arbeit wird zu wenig gefördert. Als nur begrenzt zutreffend wurde ebenfalls bewertet, dass die Führungskraft vor einer Qualifizierungsmaßnahme konkrete Lernziele vereinbart und die anschließende Erreichung überprüft.

Positiv wurde die gegenseitige Hilfestellung der Kollegen bei auftretenden Problemen bewertet (vgl. Tabelle 20). Seminare werden als wichtig eingestuft, da sie die Möglichkeit des Austausches mit den Kollegen ermöglichen. Zudem wird diese Form der Weiterbildungsmaßnahme für effektiv gehalten, da hier Fachwissen gut vermittelt wird. Bessere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bedeuten einen starken Anreiz für die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme (vgl. dazu auch Seufert/Hasanbegovic/Euler 2007, S. 31).

**Tabelle 20: Rangliste der zutreffendsten Items**

| Rang | Item   | Mittelwert |
|------|--|------------|
| 1    | Wir Mitarbeiter helfen uns gegenseitig, wenn Probleme auftreten.   | 1.51       |
| 2    | Seminare sind für mich wichtig, weil sie Möglichkeiten des Dialogs mit Kollegen und/oder Externen bieten (Networking). | 1.62       |
| 3    | Bessere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen motivieren mich zum Lernen.                                | 1.69       |
| 4    | Seminare sind für mich wichtig, weil sie für mich eine sehr effektive Form des Lernens darstellen.                     | 1.70       |
| 5    | Seminare sind für mich wichtig, weil sie Faktenwissen vermitteln.  | 1.71       |

Quelle: Seufert/Hasanbegovic/Euler 2007, S. 31 (Skalierung von 1 = trifft völlig zu, 2 = trifft weitgehend zu, 3 = trifft begrenzt zu, 4 = trifft gar nicht zu)

Über alle Fragen im Bereich "Unterstützung der Führungskräfte für das Lernen" ergibt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Selbstbild der Führungskräfte und dem Bild, das die Beschäftigten sehen. Führungskräfte sehen sich als Unterstützer deutlich stärker aktiv, als die Mitarbeiter dies empfinden.



Die Akzeptanz der Mitarbeiter zum Lernen in der Freizeit ist vorhanden. Gefordert wird jedoch eine Beratung über geeignete Qualifikationsmaßnahmen und Trainerunterstützung. Finanzielle Anreize sind nicht ausschlaggebend. Bedeutend für die Lernmotivation sind interessante Lernangebote und die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung.

Seminare werden aus Gründen der effektiven Vermittlung von Faktenwissen und Sozialkompetenz befürwortet. Das Intranet wird zum Wissensaustausch zu wenig genutzt.

Die Mitarbeiter wünschen mehr Informationen zum effizienten Lernen mit Neuen Medien.

Auf die offene Frage, durch welche Maßnahmen Mitarbeiter am besten lernen, wurden bei beiden Gruppen die Rangfolge 1. Externe Seminare, 2. Interne Seminare, 3. Learning by Doing genannt.

**Als lernbehindernd wurde genannt:**

**Von Mitarbeitern**

1. Zeit- und Leistungsdruck
2. Hohe Arbeitsbelastung
3. Unzureichendes Seminarangebot
4. Finanzielle Restriktionen

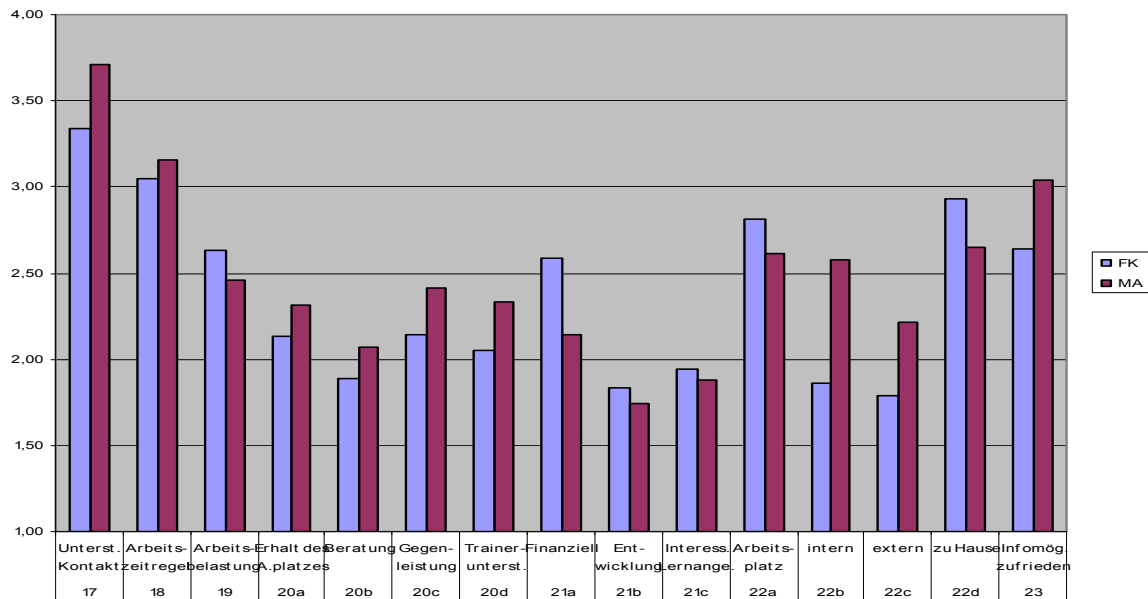
**Von Führungskräften**

- Zeitmangel
- Fehlendes bzw. ungenügendes Seminarangebot
- Hohe Arbeitsbelastung / Stress
- Mangelnde Motivation / Perspektiven

Vgl. eigene Unterlagen Deutsche Telekom Dr. Kohne 2007)

Der Bereich der freiwilligen betrieblichen Weiterbildung wurde in dieser Befragung nur in einer Fragestellung berücksichtigt und liefert daher kaum diesbezügliche Daten (vgl. Abbildung 28).

Abbildung 28: Akzeptanz von Lernen in der Freizeit zur Erfüllung der beruflichen Aufgaben



Quelle: Eigene Unterlagen, Deutsche Telekom Dr. Kohne (Rangliste der am wenigsten zutreffenden Items; Skalierung von 1 = trifft völlig zu, 2 = trifft weitgehend zu, 3 = trifft begrenzt zu, 4 = trifft gar nicht zu)

Frage 20 des Fragebogens für Mitarbeiter: Ich halte Lernen auch zur Erfüllung meiner beruflichen Aufgaben während der Freizeit....

20 a - ...für den Erhalt meiner Beschäftigungsfähigkeit für erforderlich.

20 b - ...für akzeptabel, wenn vorher eine gute Beratung über geeignete Qualifizierungsmaßnahmen verfügbar ist.

20 c - ...für akzeptabel, wenn das Unternehmen eine Gegenleistung anbietet (z. B. Karriereentwicklung, Übernahme von Kursgebühren).

20 d - ...für akzeptabel, wenn ich beim Lernen durch Trainer, Tutoren u. Ä. unterstützt werde.

Wie aus der Abbildung 28 ersichtlich ist, besteht durchaus die Bereitschaft zum Lernen in der Freizeit. Man wünscht sich jedoch insbesondere eine qualifizierte Beratung im Vorfeld der geplanten Qualifizierungsmaßnahme.

## 4 Begriffliche Bezugspunkte der beruflichen Weiterbildung

In diesem Kapitel soll dargestellt werden, was im Sinne dieser Arbeit unter den wesentlichen Bildungsbegriffen entsprechend der derzeitigen Fachdiskussion zu verstehen ist. Aus Telekomsicht stellt Dr. Winfried Kohne, Deutsche Telekom AG, Telekom Training Weiterbildung, zu den begrifflichen Bezugspunkten der beruflichen Weiterbildung fest (Bonn, 29.06.2010): *„Aus unserer Sicht kommt es darauf an, den richtigen Mix der Methoden einzusetzen. Da hier verschiedene Sichten bzw. Interessen eine Rolle spielen (Kosten, Wirksamkeit, Qualifizierungswünsche des Mitarbeiters vs. Qualifizierungsnotwendigkeiten des Unternehmens etc.), muss eine insgesamt tragfähige Lösung erarbeitet werden. In der Regel wird hier die Sicht des Arbeitgebers Vorrang haben. Schlüsselqualifikationen sind Qualifikationen, die für die wirtschaftliche Lage und weitere Entwicklung der Telekom eine besondere Rolle spielen. Diese Qualifikationen werden entweder durch Weiterbildung gezielt aufgebaut, oder auch durch Einstellung neuer Mitarbeiter mit diesen Qualifikationen ergänzt. Generell sind wir dabei, die Tätigkeiten innerhalb der Telekom bestimmten Kompetenzbereichen zuzuordnen, um eine bessere Bedarfsplanung zu gewährleisten.“*

Die Sicht des Arbeitgebers und die Sicht des Arbeitnehmers können somit, wie auch schon im Kapitel 3.7 gezeigt wurde, konfligierende Anforderungen in Bezug auf die betriebliche Weiterbildung stellen.

### 4.1 Formale und informelle Lernkontexte

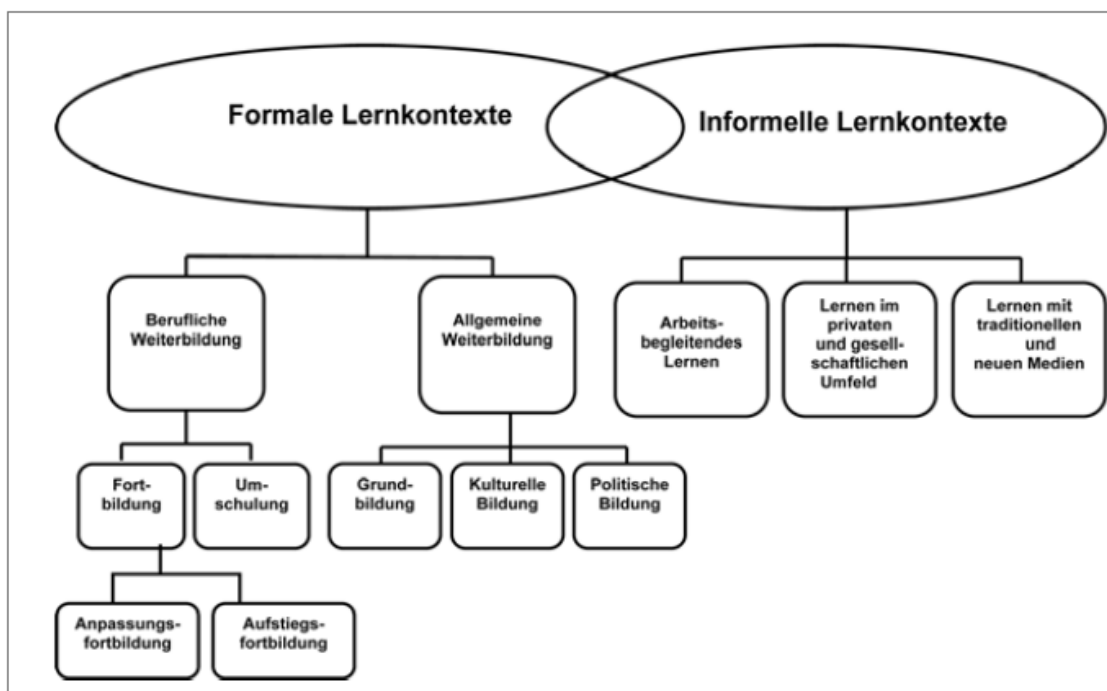
Nach dem LLL-Memorandum (LLL: Lebenslanges Lernen) der EU-Kommission (2000) wird Lernen unterteilt in formales, nicht-formales und informelles Lernen. Demnach findet formales Lernen in einer Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung statt und führt zu anerkannten Abschlüssen und Qualifikationen. Nicht-formales Lernen benötigt dagegen keine Bildungseinrichtung. Ziel ist hier nicht der Abschluss von Berufsausbildungen oder der Erwerb von Zertifikaten.

Nicht-formales bzw. informelles Lernen findet eher im Alltag, in der Familie oder auch in der Freizeit statt. Es führt in der Regel nicht zu formalen Abschlüssen (vgl. europa.eu 2010).

Nach Livingstone ist informelles Lernen jede Aktivität, die mit dem Streben nach Erkenntnissen, Fähigkeiten und Wissen verbunden ist und außerhalb von Einrichtungen, die Lehrgänge, Bildungsmaßnahmen oder Workshops anbieten, stattfindet. Ziele, Inhalte und Mittel werden vom Lernenden festgelegt. Informelles Lernen erfolgt ohne Vorgabe von Kriterien und ohne dass ausdrücklich befugte Lehrkräfte mitwirken. Informelles Lernen kann in jedem denkbaren Umfeld erfolgen (vgl. Livingstone 1999, S. 68).

Nach Schiersmann enthalten "formale Lernkontexte" alle Weiterbildungsangebote, die der Kategorie Kurse, Seminare etc. zuordenbar sind (vgl. Abbildung 29). Unter informeller Weiterbildung werden Lernfelder gesehen, die unter den Stichworten Lernen am Arbeitsplatz, Lernen im privaten und gesellschaftlichen Umfeld und Lernen mit traditionellen und Neuen Medien subsumiert werden können (vgl. Schiersmann 2007, S. 41).

**Abbildung 29: Formale und informelle Lernkontexte**



Quelle: Schiersmann (2007, S. 42)

Es ist zu beobachten, dass formales Lernen, wie es z. B. in festgelegten Kursen, mit festem Zeitrahmen in einer Bildungsinstitution praktiziert wird, an Bedeutung verliert.

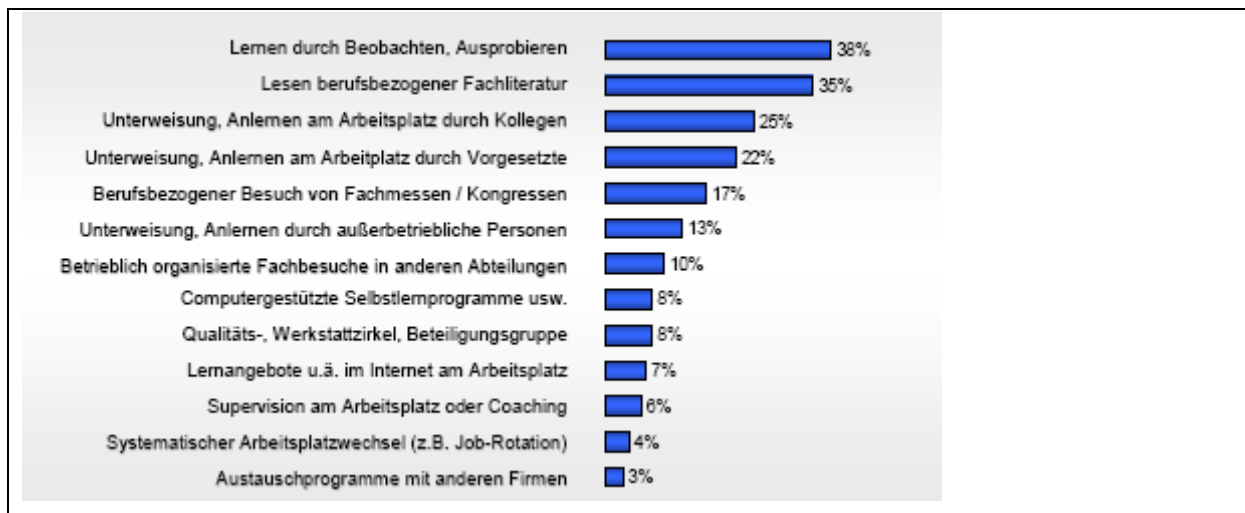
Zu den Bildungsorten des jüngeren Menschen gehört in erster Linie die Schule (vgl. Abbildung 31). Hier findet formales Lernen statt. Nicht-formales Lernen kann dagegen durch ergänzende Angebote der Schulen oder beispielsweise durch die Mitarbeit in Vereinen erfolgen. Das informelle Lernen kann dagegen überall stattfinden. Häufig wird das informelle Lernen nicht als ein Lernvorgang wahrgenommen.

Durch technologische Entwicklungen wie die Etablierung des Internets wird das informelle Lernen stark erleichtert. Musste man früher zum Erwerb von Wissen Bibliotheken aufsuchen, so kann man heute über das Internet leicht an Informationen gelangen, die vorher schwer erreichbar oder nur bestimmten Kreisen vorbehalten waren.

Das informelle Lernen wird dem Beschäftigten in Betrieben jedoch deutlich mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation auch gerade unter den Bedingungen betrieblicher Arbeitsrealitäten abverlangen (vgl. Ahlne/Dobischat 2003, S. 177).

Informelles Lernen ist nicht per se qualifizierend und persönlichkeitsfördernd. Ohne Organisation und Arrangements bleibt informelles Lernen situativ und beliebig. Lernpotenziale und Chancen ergeben sich hier in einem Umfeld starker Heteronomie und Zufälligkeit. Hier hat die betriebliche Weiterbildung die Aufgabe, das informelle Lernen in eine lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung zu integrieren. Es bleibt festzustellen, dass das informelle Lernen im Prozess der Arbeit von hoher Bedeutung ist (vgl. Dehnbostel 2009, S. 212).

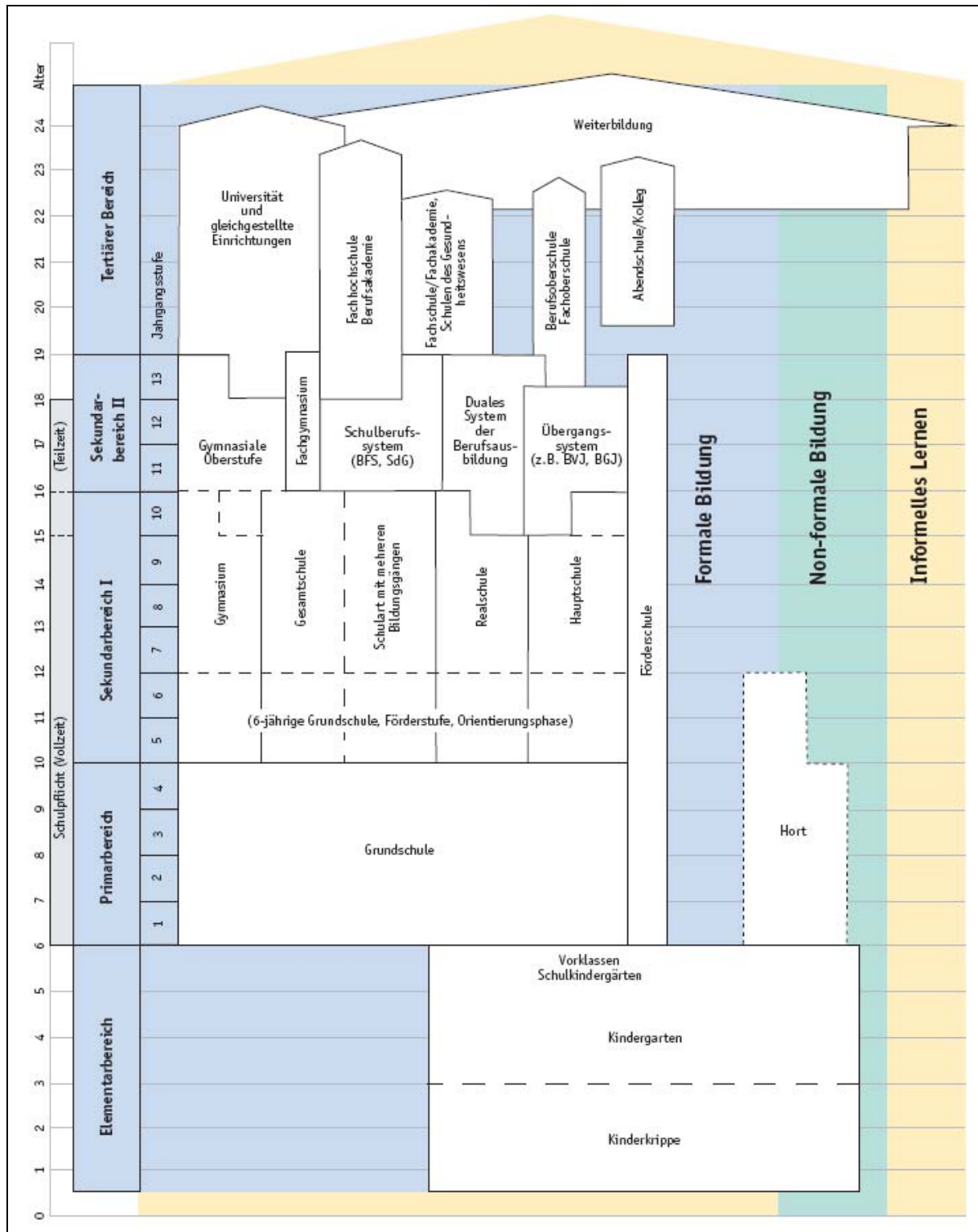
Einen Überblick über die Beteiligung Erwerbstätiger am informellen Lernen in Deutschland zeigt Abbildung 30.

**Abbildung 30: Teilnahme an informeller beruflicher Weiterbildung 2003 (Basis: alle Erwerbstätigen)**

Quelle: Kuwan/Bilger (2006, S. 191).

In der folgenden Abbildung 31 ist ersichtlich, dass das Bildungssystem in Deutschland stark formal und hierarchisch strukturiert ist. Non-formale Bildungsangebote sind weniger stark ausgeprägt. Informelles Lernen wie Lernen am Arbeitsplatz, Lernen mit Medien etc. ist dagegen schwer zu erfassen, wird jedoch in der Realität bei jedem Lernenden wirksam.

Abbildung 31: Das Bildungssystem in Deutschland



Quelle: Klieme/Döbert/Baethge u. a. 2008, S. 28.

## 4.2 *Lehr-Lernvarianten*

In früheren Veranstaltungen der Bildungsinstitutionen wurde in erster Linie ein Frontalunterricht geboten. Durch den technischen Fortschritt, der durch Vernetzung der Informations- und Telekommunikationstechnik z. B. E-Learning ermöglicht, konkurrieren nun verschiedene, unterschiedlich effektive Lehrmethoden miteinander.

Die traditionelle Form des Unterrichts erzeugt eher träges Wissen, das aber in konkreten Anwendungssituationen oft nicht genutzt werden kann. Die Lernphilosophie im Arbeitsleben hat sich daher in eine Richtung gewandelt, die das konstruktivistische Denken (wie in der folgenden Aufzählung erläutert) fördert und im Lernprozess voraussetzt.

Grundannahmen des Lernens aus konstruktivistischer Sicht sind nach Mandl et al. (vgl.: Mandl/Winkler 2002, S. 2):

1. Lernen ist ein aktiver und konstruktiver Prozess. Dazu gehört, dass der Lernende zum Lernen motiviert ist und Interesse an dem hat bzw. entwickelt, was er tut und wie er es tut.
2. Lernen ist ein selbst gesteuerter Prozess, bei dem der Lerner die Steuerungs- und Kontrollfunktion übernimmt.
3. Lernen ist ein sozialer Prozess – Lernen ist interaktiv.
4. Lernen ist situations- und kontextgebunden. Durch die Verwendung realer Kontexte ist für den Lerner ein Transfer leichter möglich.

Ohne Unterstützung eines Beraters oder Lehrenden wird jedoch trotz des aktiven Lernprozesses des Lernenden kein optimaler Lernerfolg erzielt. Auch beim E-Learning muss die Möglichkeit bestehen, durch Rückfragen Verständnisprobleme zu klären.

In der betrieblichen Praxis werden verschiedene Lehr-Lern-Varianten bedarfsweise kombiniert.

Ein Fallbeispiel:

Der Vorstand der Telekom beschließt Ende 2007, dass Anfang 2008 ein neues Zeiterfassungssystem in den Zentren eingeführt wird. Per E-Mail werden die Ressortleiter (Führungsspanne



50 bis 300 Personen) über das Vorhaben informiert. Der Betriebsrat hat der Maßnahme bereits zugestimmt. In der E-Mail wird der Schulungsbedarf erfragt, denn aus Kostengründen soll nicht jeder Mitarbeiter geschult werden. Vorgesehen ist, dass der Geschulte sein neu erlangtes Wissen in der Funktion eines Multiplikators an die Kollegen weitergibt (Beispiel: Zwei geschulte Personen kommen in einem Ressort mit fünfzig potenziellen Zeiterfassern zum Einsatz). Die Schulungsmaßnahme findet an verschiedenen Standorten der Tagungszentren von Telekom Training statt. Mit Frontalunterricht wird unter Einsatz einer Lernumgebung die neue Software erläutert. Die Rechner im Schulungsraum können bei Bedarf auf den Rechner des Trainers geschaltet werden. Der Unterrichtsverlauf besteht aus Vortragseinheiten mit anschließenden Übungen.

Die Lernsoftware kann jedoch die künftige konkrete Anwendungs- und Arbeitssituation nicht wirklichkeitsnah abbilden. Somit ergeben sich im Anschluss an die Schulung häufig Fragen, was entsprechend Punkt 3 der Grundannahmen des Lernens aus konstruktivistischer Sicht nach Mandl et. al. als Lernen im sozialen Prozess beschrieben werden kann. Man telefoniert also mit Kollegen und diskutiert z. B. Probleme, die aus der unterschiedlichen Darstellung der Anwendungskommandos, den Unterrichtsunterlagen und der tatsächlich eingerichteten Life-Umgebung resultieren. Kommt man so nicht weiter, verbünden sich die Multiplikatoren und schalten sich mit dem Einführungsordinator zu einem Netmeeting zusammen. Später werden dann die Fragen, die in den Multiplikatorenschulungen von den künftigen Zeiterfassern gestellt wurden und nicht beantwortet werden konnten, an den Einführungsordinator weitergeleitet.

Man sieht an diesem Beispiel, dass in der Realität alle möglichen Lehr-Lernvarianten genutzt werden:

- Frontalunterricht
- Lernen mit Neuen Medien
- Information mit E-Mail-System und Powerpoint-Dateien
- Selbstlernen mithilfe des Intranets
- Lernen im Team
- Kommunizieren über vernetzte Rechner

### ***4.3 Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen***

In den 1960er-Jahren wurden als Einstellungskriterien berufsfachliche Qualifikationen vorausgesetzt. Diese wurde ergänzt durch Sekundärtugenden wie z. B. Pünktlichkeit und Fleiß. In den 1970er-Jahren waren fachliche Qualifikationen natürlich noch gefordert, spielten aber keine ausdrückliche Rolle mehr, da sie quasi als selbstverständlich vorausgesetzt wurden. An die Stelle relevanter Auswahlkriterien traten Begriffe wie Teamfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit. Veränderungen wie diese, flankiert durch sich verändernde ökonomische Rahmenbedingungen (wie z. B. die Ölkrise), veranlassten Dieter Mertens, das Konzept der Schlüsselqualifikationen zu entwickeln (vgl. Reutter 2009, S. 41).

Handlungsfähigkeiten, die beruflich verwertbar sind und auch instrumentalisiert werden können, wurden später als Kompetenzen bezeichnet. Auch soziale Kompetenzen, die für den modernen Arbeitnehmer als unerlässlich angesehen werden, werden diesen inhaltlich zugeordnet. Hierzu gehören neben der bereits zitierten Teamfähigkeit Integrationsfähigkeit, Integrationswillen, Ausdauer, Zuverlässigkeit und Genauigkeit (vgl. Zeuner 2009, S. 267).

Europaweit wird der Kompetenzbegriff heute dahin gehend verstanden, dass er auf das jenseits formaler (zertifizierter) Qualifikationen vorhandene reale Können der arbeitenden Menschen abzielt. Kompetenz bedeutet: "Gut entscheiden, machen und lernen können" (Franz 2001, S. 245).

Fachliche, personale, soziale und methodische Kompetenzen zusammen bilden als "Conditio sine qua non" die Kompetenzstruktur der beruflichen Handlungsfähigkeit (vgl. Hoffmann/Langefeld 2001, S. 11).

Damit ergibt sich nach Sonntag (vgl. Sonntag 2006, S. 16) die in Abbildung 32 dargestellte Kompetenzstruktur.

Abbildung 32: Berufliche Handlungskompetenz



Quelle: Sonntag 2006, S. 16

## **5 Modelle von Beteiligungen in der betrieblichen Weiterbildung und deren Regulierung in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen**

Wie in der CVTS3-Erhebung festgestellt wurde (vgl. Kapitel 3.3.4), stellen die Personalausfallkosten den größten Anteil bei den Kosten für betriebliche Weiterbildung dar. Zu beobachten ist zudem, dass diese Kosten die stärksten Steigerungsraten mit sich bringen. Wie aus Kapitel 3.4.6 hervorgeht, erwarten die Unternehmen von ihren Mitarbeitern, dass sie künftig stärker dazu bereit sind, sich in der Freizeit weiterzubilden. Zudem sehen viele Unternehmen Probleme, Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb der Arbeitszeit zu organisieren. Eine finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter an der betrieblichen Weiterbildung stellt für viele Unternehmen eine weitere Option dar, um die Investitionsbereitschaft zu erhöhen (vgl. Kapitel 3.5.1 und 3.6.1).

Eine Möglichkeit, die Vorstellungen der Unternehmen in Zusammenarbeit mit dem Sozialpartner zu regeln, ist die rechtliche Verankerung der Weiterbildung in Tarifverträgen. So gibt es folgerichtig eine Vielzahl von Tarifverträgen, die Fragen der individuellen Weiterbildungsansprüche sowie die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte der Mitarbeiter regeln. Als Beispiele sollen im Folgenden sechs Abschlüsse unterschiedlicher Branchen mit unterschiedlichen Regelungscharakteristiken aufgeführt werden (vgl. Lenz/Voß 2009, S. 17):

- Tarifverträge Qualifizierung für die Metall- und Elektroindustrie in Nordrhein-Westfalen 2006 und Baden-Württemberg 2001
- Tarifvertrag Qualifizierung des Chemietarifpakets 2003
- Tarifvertrag zur Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten der Textilindustrie in Baden-Württemberg 2004
- AUTO 5000 Qualifizierungstarifvertrag der Volkswagen AG 2001
- Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst 2005

Da nur wenige empirische Untersuchungen zu Inhalten und Umsetzungspraxis der unterschiedlichen Varianten der Weiterbildungsvereinbarungen vorliegen, werden in dieser Arbeit

zwei der sechs Tarifverträge näher betrachtet (vgl. Kapitel 6.1 und 6.2). Im empirischen Teil dieser Arbeit wird dann auf die Ergebnisse der Befragung zur Umsetzung der zwei unterschiedlichen Tarifverträge zurückgegriffen. Eine Gegenüberstellung der Verträge nach den Kriterien Verbindlichkeit, Reichweite, Unterstützungsstrukturen, Ausgestaltung und Finanzierung kann im Arbeitspapier 172 Bildung und Qualifizierung der Hans-Böckler-Stiftung nachgelesen werden (vgl. Lenz/Voß 2009, S. 2).

Bei der Deutschen Telekom AG muss jedoch festgestellt werden, dass die Wirkbreite des bestehenden Qualifizierungstarifvertrages Tarifvertrag 55 durch die Bildung von Tochter- und Enkelgesellschaften geringer geworden ist. Beispielsweise gilt der Tarifvertrag 55 in der Enkelgesellschaft Deutsche Telekom Netzproduktion GMBH (betreibt das Deutsche Festnetz) nicht. Ein großer Teil der dort zurzeit (2010) praktizierten betrieblichen Weiterbildung besteht dort aus einer jedem Mitarbeiter zustehenden Weiterbildung von 3 Tagen pro Jahr. Darüber hinaus werden anlassbezogene Weiterbildungen angeboten, die z. B. durch die Einführung neuer Produkte notwendig geworden sind.

### ***5.1 Tarifvertrag Qualifizierung für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg 2001***

Zwischen dem Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. und der IG Metall Bezirk Baden-Württemberg wurde mit Wirkung zum 01.09.2001 ein Tarifvertrag zur Qualifizierung abgeschlossen (vgl. bw.igm.de 2010). In der Präambel stimmen die Tarifvertragsparteien darin überein, dass die Qualifizierung und das lebenslange Lernen ein Schlüssel für die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer ist. Sie dient zudem der Sicherung der Arbeitsplätze und der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe (vgl. bw.igm.de 2010, S. 2). Betriebliche Weiterbildung im Sinne des Tarifvertrages sind notwendige Qualifizierungsmaßnahmen, die dazu dienen:

- die ständige Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens im Rahmen des eigenen Aufgabengebietes nachvollziehen zu können (Erhaltungsqualifizierung),
- veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet erfüllen zu können (Anpassungsqualifizierung) und

- eine andere gleichwertige oder höherwertige Arbeitsaufgabe für zu besetzende Arbeitsplätze übernehmen zu können.

(bw.igm.de, 2010, S. 3, Hervorhebung im Original)

In diesem Tarifvertrag verpflichtet sich der Arbeitgeber, neben den Regelungen gemäß §§ 90ff. Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) den Betriebsrat jährlich über den Qualifizierungsbedarf und vereinbarte Qualifizierungsmaßnahmen zu informieren. Die Beschäftigten haben einen Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch, in dem die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart werden. Beschäftigte können in dem Gespräch Vorschläge machen. Soweit Kosten für Qualifizierungsmaßnahmen nicht von Dritten übernommen werden, werden diese vom Arbeitgeber getragen. Maßnahmen, die in der Freizeit stattfinden, werden auf Wunsch des Beschäftigten ganz oder teilweise durch bezahlte Freizeit ausgeglichen. Die Beschäftigten sind verpflichtet, bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes mitzuwirken. Nach der Maßnahme sind die Beschäftigten verpflichtet, die erreichte Qualifikation einzusetzen. Hierin eingeschlossen ist ein bedarfsorientierter und flexibler Einsatz.

In § 5 des o.g. Tarifvertrages ist die persönliche Weiterbildung geregelt.

Demnach kann der Beschäftigte nach fünf Jahren Betriebszugehörigkeit eine einmalige Freistellung bis zu drei Jahren in Anspruch nehmen. Die Freistellung dient dann der Wahrnehmung weitergehender Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der persönlichen beruflichen Entwicklung. Vollzeitbeschäftigte haben in dieser Zeit einen Anspruch auf eine Halbtagsstelle. Ist die Qualifizierungsmaßnahme beendet, so hat der Beschäftigte Anspruch auf den vorherigen Arbeitsplatz oder einen zumutbaren gleich- oder höherwertigen Arbeitsplatz.

*Die persönliche Weiterbildung muss im Grundsatz dazu geeignet sein, eine Tätigkeit im freistellenden Betrieb auszuüben, unabhängig von der aktuellen Beschäftigungssituation.* (bw.igm.de, 2010, S. 6, Hervorhebung im Original)

Im empirischen Teil dieser Arbeit werden die detaillierten Untersuchungen von Bahnmüller/Fischbach (2003) zur Umsetzung dieses Tarifvertrages zum Vergleich herangezogen.

Über die Regelungen des Tarifvertrages hinaus können die Sozialpartner in jedem Betrieb Betriebsvereinbarungen zur betrieblichen und persönlichen Weiterbildung abschließen. Eine Be-

triebsvereinbarung kann zugunsten des Beschäftigten vom Tarifvertrag abweichen (vgl. Kehrbaum/Allespach et al. 2003, S. 12).

## **5.2 Tarifvertrag zur Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten der Textilindustrie in Baden-Württemberg 2004**

Zwischen der IG Metall und dem Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. Eschborn wurde mit Wirkung zum 12.10.2004 der Tarifvertrag zur Förderung von Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten der Textilindustrie und der Bekleidungsindustrie abgeschlossen (vgl. bw.igm.de 2010). Geregelt ist hier, dass der Arbeitgeber für die Förderung der Aus-, Fort- und Weiterbildung einen jährlichen Bildungsbeitrag abzuführen hat. Mit dem Einzug des Bildungsbeitrages wurde der Verein zur Förderung der Aus-, Fort- und Weiterbildung beauftragt. Dieser Vertrag regelt ein Fondsmodell, welches zur Förderung von festzulegenden Weiterbildungsmaßnahmen eingesetzt wird. Es werden vorrangig Maßnahmen mit einer Dauer bis zu einer Woche gefördert. Die Entscheidungen werden einer paritätischen Kommission übertragen. Diese paritätische Kommission wird gemäß § 3 des TVQ Textil aus je vier Vertretern des Gesamtverbandes der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. und der IG Metall gebildet.

*Der paritätischen Kommission obliegt die Festlegung der Förderungsbedingungen, die Auswahl der zu fördernden Maßnahmen, die Entscheidung über die Zuschusszahlungen sowie auf Antrag einer der Vertragschließenden auch die Auswahl der zu fördernden Personen. (bw.igm.de, 2010, S. 3, Hervorhebung im Original)*

Zur Nutzung und zu den Wirkungen dieses Tarifvertrages liegen Ergebnisse aus einer Befragung von Personalmanagern und Betriebsräten vor (vgl. Bahnmüller/Jentgens et al. 2005). Auf diese Ergebnisse wird im empirischen Teil dieser Arbeit eingegangen.

## **5.3 Betriebsvereinbarungen zur Qualifizierung**

*Schriftliche Verträge zwischen dem Unternehmen und Betriebsrat werden als Betriebsvereinbarungen bezeichnet (vgl. Bühner 2005, S. 201, Hervorhebung im Original).*

Betriebsvereinbarungen können in den einzelnen Betrieben zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat im Rahmen der Öffnungsklauseln der Tarifverträge vereinbart werden. Auch ohne Tarifverträge sind Betriebsvereinbarungen möglich. Unter [www.boeckler.de/398.html](http://www.boeckler.de/398.html) (11.05.2010) archiviert und pflegt die Hans-Böckler-Stiftung den größten Bestand an Betriebsvereinbarungen in Deutschland. Für eine mögliche Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung gibt es dort und auch vonseiten der Gewerkschaften "Muster-Betriebsvereinbarungen", die den Betrieben für die Ausgestaltung der geltenden Tarifverträge Qualifizierung als Handreichung und Handlungshilfe dienen.

Ein Beispiel für die Umsetzung ist die Betriebsvereinbarung der Betriebsparteien des Oldenburger Chemieunternehmens Büsing & Fasch (BÜ-FA) im Rahmen des am 01.01.2004 in Kraft getretenen Tarifvertrages zur Qualifizierung in der Chemischen Industrie.

In dieser Betriebsvereinbarung wird die Qualifizierung wie folgt unterteilt:

- 1. die betriebliche Qualifizierung, unter die solche "Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung (fallen), die ihren Schwerpunkt im Betriebs- oder Arbeitsplatzbezug haben", also betrieblich notwendig und verpflichtend sind;*
- 2. die berufliche Qualifizierung, d. h. "Maßnahmen, die Fähigkeiten/Fachwissen vermitteln, welches über BÜFA hinaus nutzbar ist und vornehmlich den Marktwert des Mitarbeiters erhöht";*
- 3. die Qualifizierung auf Eigeninitiative, die sich auf Maßnahmen bezieht, "die auf Wunsch des Mitarbeiters initiiert werden" und bei denen es "keine Veranlassung und keine Einsatzabsicht der erworbenen Qualifikation seitens BÜFA gibt".*

(Busse 2008, S. 4, Hervorhebung im Original)

Für diese abgestuften Qualifizierungsmaßnahmen wurden dementsprechend flexible Kostenaufteilungen in der Betriebsvereinbarung vereinbart.

Es heißt dort:

- "Betriebliche Qualifizierungen finden während der Arbeitszeit statt. BÜFA trägt als Arbeitgeber die Kosten."



- Bei beruflichen Qualifizierungen, die während der Arbeitszeit stattfinden, "übernimmt BÜFA die Seminarkosten und der Mitarbeiter bringt die Arbeitszeit ein".
- Bei Qualifizierungsmaßnahmen auf Eigeninitiative "erklärt sich BÜFA bereit, die Förderung auf Darlehensbasis zu unterstützen, wenn der Mitarbeiter dieses möchte".

(Busse 2008, S. 4, Hervorhebung im Original)

Wie die Beispiele zu Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen im Kapitel 6 zeigen, sind bedingt durch die unterschiedlichen gegebenen Rahmenbedingungen der Tarifverträge Qualifizierung und die zusätzlich mögliche Verästelung der individuellen Betriebsvereinbarungen unzählige Varianten der Zeit- und Kostenverteilung in Abhängigkeit der jeweiligen Qualifizierungsinteressen denkbar.

## **6 Das Ko-Finanzierungsmodell in der betrieblichen Weiterbildung der Deutschen Telekom AG**

Diesem Kapitels soll ein kleiner Exkurs der wissenschaftlichen Diskussion zur Platzierung von Kosten und Zeit in der beruflichen Weiterbildung vorangestellt werden.

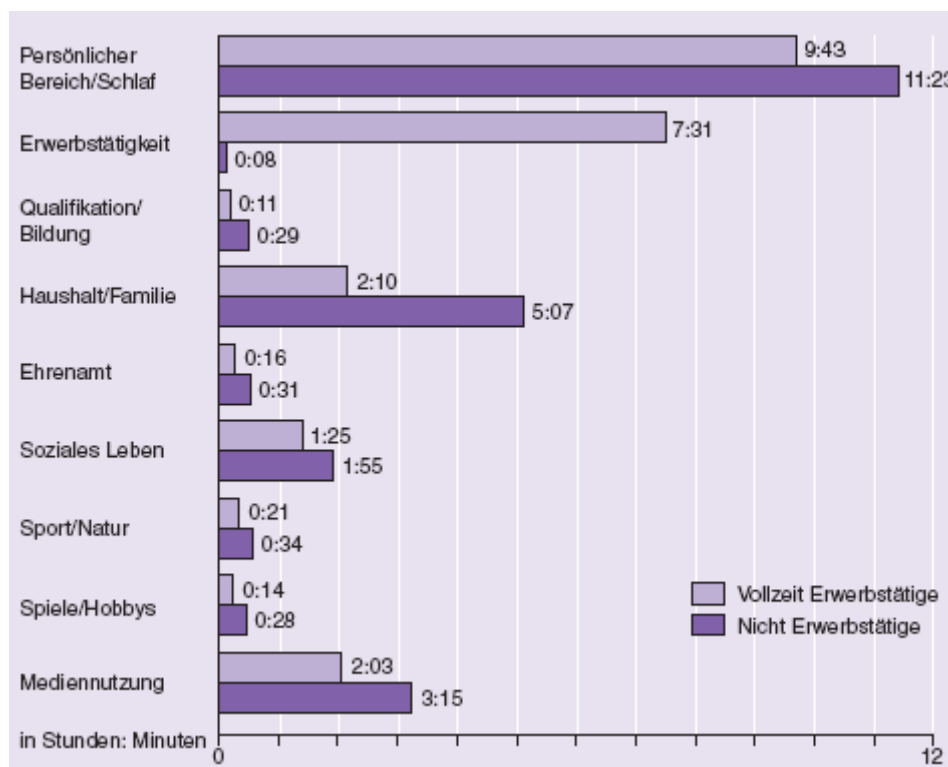
Es wird in der wissenschaftlichen und politischen Diskussion die Auffassung vertreten, dass sich künftig ein erhöhter Zeitaufwand für die berufliche Weiterbildung ergeben wird. Dieser wird sich über die gesamte Erwerbsbiografie erstrecken. Es stellt sich hierdurch die verteilungspolitische Frage, wer die Zeit bzw. den Gegenwert der Zeit aufzubringen hat. Da Zeit unter Kostengesichtspunkten auch als finanzieller Aufwand gesehen werden kann, müssen geeignete Regeln entwickelt werden, die die Interessen der Beschäftigten als auch die des Arbeitgebers berücksichtigen (vgl. Dobischat/Seifert 2003, S. 7-8).

Es handelt sich hierbei um Opportunitätskosten, die der potenzielle Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen für sich sicher sehr gut im Blick hat. In jeder Stunde, in der er sich weiterbildet, verzichtet er auf eine Stunde, in der er ruhen, Rad fahren, fernsehen oder Geld verdienen könnte. Deutlich wird dieser Effekt bei Spitzensportlern, die aufgrund der sehr hohen Opportunitätskosten oft auf ein Studium verzichten (vgl. Mankiw 1999, S. 6).

Zeit ist eine knappe Ressource. Soll insgesamt die berufliche Weiterbildung gesteigert werden, stellt sich die Verteilungsfrage dieser knappen Ressource (vgl. Seifert 2003, S. 47).

Der Mensch hat 24 Stunden eines Tages zur Verfügung. Im Durchschnitt wendet der Vollzeitbeschäftigte ca. ein Drittel des Tages für die Erwerbstätigkeit auf. Für Haushalt und Familie werden ca. zwei Stunden verwendet sowie zwei Stunden für die Mediennutzung. Für Schlaf und Regeneration sind zehn Stunden gebunden. Weitere Zeitverwendungskomponenten sind in Abbildung 33 aufgeführt.

Abbildung 33: Zeitaufwand für verschiedene Aktivitäten an einem Werktag – Erwachsene 2001/2002



Quelle: Statistisches Bundesamt (2004 S. 547)

Es wäre unangemessen, wenn die von den Beschäftigten eingebrachten Zeiteinheiten eine Bringschuld ohne Gegenleistung darstellen würden. Die Betriebe sollten im Gegenzug für den Zeitaufwand ein Äquivalent bereitstellen. Denkbar wäre hier z. B. innerbetriebliche Arbeitsplatzmobilität mit Karriereoption und Statusverbesserung (vgl. Dobischat/Ahlene 2003, S. 262).

Allerdings ist der Nutzen betrieblicher Weiterbildung nicht ohne Weiteres in die Kategorie "Nutzen für den Beschäftigten" oder "Nutzen für den Betrieb" abzugrenzen. So wie bei der Arbeit auch für die persönliche Lebensführung außerhalb des Betriebes gelernt wird, kann erwartet werden, dass Lernen nicht ausschließlich in der Arbeitszeit, sondern auch in der Freizeit des Beschäftigten stattfindet (vgl. Sauter 2001, S. 29).

Hierbei besteht jedoch für den Arbeitnehmer die Gefahr, dass die in die Freizeit verlagerte Weiterbildung nicht nur beschäftigteninitiierte, extrafunktionale und den Marktwert steigern-

de Maßnahmen beinhaltet, sondern immer mehr auch funktionsbezogene, im Beruf notwendige Themen umfassen (vgl. Schmidt-Lauff 2003, S. 212).

Es liegt im Interesse des Unternehmens, Kosten zu sparen, jedoch kann eine völlige Verlagerung der Verantwortung für Weiterbildungsentscheidungen auf die Beschäftigten mittel- und langfristig zu Einbußen der Qualität der Lernergebnisse führen. Zudem ist damit zu rechnen, dass eine ausschließliche Selbstorganisation anspruchsvoller Weiterbildung auf Dauer demotivierend wirkt (vgl. Drexel 2009, S. 108).

Die Hemmschwellen für eine Beteiligung werden jedoch höher, wenn zudem eine Selbstbeteiligung an den Weiterbildungskosten gefordert wird (vgl. Dobischat/Seifert/Ahlene 2003, S. 144). Einer so gelagerten Weiterbildung könnte sich der Beschäftigte entziehen.

Kosten der allgemeinen Weiterbildung werden meist ausschließlich von dem Teilnehmenden getragen. Bei der beruflichen Weiterbildung sieht das anders aus; hier werden in etwa gleich häufig die Beträge entweder von dem Teilnehmenden oder von anderer Stelle getragen (jeweils 46 %). Bei nur jeder zwölften Maßnahme der beruflichen Weiterbildung erfolgt eine Kostenteilung (vgl. Kuwan/Bilger/Gnahn u. a. 2006, S. 353).

Ein weiterer Aspekt ist das Lebensalter des Arbeitnehmers. Ist die noch zu erwartende Betriebszugehörigkeit gering, wird es nicht im Interesse des Arbeitgebers sein, noch lang andauernde und kostspielige Weiterbildungsmaßnahmen zu organisieren (vgl. Käufer 2001, S. 313).

Wenn die Weiterbildung jedoch als Voraussetzung zur sachgerechten Aufgabenerfüllung notwendig und mit der Arbeit selbst verknüpft ist, kann der Arbeitgeber nicht aus der Verantwortung herausgelöst werden. Hier ist es die Pflicht des Arbeitgebers, die Weiterbildung zu finanzieren und in der Arbeitszeit anzusiedeln (vgl. Käufer 2001, S. 311).

Selbstverständlich ist Weiterbildung dort, wo der Arbeitgeber Schutzpflichten gegenüber dem Arbeitnehmer hat. Dies ist z. B. im Bereich des Arbeitsschutzes der Fall. Weitestgehend gesetzlich normiert sind diese Schutzpflichten, soweit die Gesundheit und das Leben des Arbeitnehmers betroffen ist (vgl. §§ 617 bis 619 BGB, § 62 HGB und die Regelungen des ArbSchG, vgl. Käufer 2001, S. 299).

Bedingt durch die vorhandenen und beschriebenen unterschiedlichen Interessen der Beschäftigten und der Unternehmen ergibt sich die Notwendigkeit, geeignete Beteiligungsmodelle zu entwickeln, die beide Interessen angemessen berücksichtigen.

So ist es denkbar, mit Time-Sharings Zeiten für Lernen aus unterschiedlichen Zeitanteilen zusammenzusetzen: z. B. Arbeitszeit, Freizeit, angesparte Überstunden und Zusatzfreischichten etc. (vgl. Schmidt-Lauff 2003, S. 211). Eine weitere Variante sind längere Time-Outs, die den Mitarbeitern im Rahmen von finanziell geförderten Arbeitsunterbrechungen Weiterbildungen ermöglichen.

Finanz-Splittings, bei denen sich die Betriebe an den Kosten der Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen, sind nicht so weit verbreitet wie das Time-Sharing. Viele Betriebe verfahren nach der "Entweder-oder-Strategie", die bedeutet, dass der Betrieb die ganzen oder gar keine Kosten übernimmt (vgl. Schmidt-Lauff 2003, S. 213).

Wie im weiteren Verlauf dieses Kapitels dargelegt wird, existiert bei der Deutschen Telekom T-Home seit Langem die Tradition der sogenannten „freiwilligen Weiterbildung“. In der "freiwilligen Weiterbildung" wird von der Telekom ein Zuschuss von maximal 1.500,- € jährlich gewährt. Hiermit beteiligt sich das Unternehmen an den Kosten einer vom Beschäftigten selbst initiierten Maßnahme, die in der Freizeit stattfindet.

## **6.1 Das Ko-Finanzierungsmodell und die tarifvertragliche Regelung bei der Deutschen Telekom AG**

Die Qualifizierung und Weiterbildung von Beschäftigten wird in vielen Bereichen durch tarifvertragliche Regelungen bestimmt (vgl. Kapitel 5). Dies ist z. B. auch bei einigen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Fall. Im Mitteldeutschen Rundfunk zum Beispiel sind unter der Überschrift "Erhaltung und Erweiterung der beruflichen Qualifikation" drei Elemente vorgesehen: Förderung der beruflichen Qualifikation, Fortbildungsprogramme sowie sonstige Bildungsmaßnahmen. Im Manteltarifvertrag von 1993 ist geregelt, dass der MDR die berufliche Bildung auch durch Freizeitgewährung und Kostenbeteiligung unterstützt. Hierdurch wird den Arbeitnehmern die Ergänzung und Erweiterung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten ermöglicht (vgl. Bispinck 2001, S. 158).

Auch über den öffentlich-rechtlichen Bereich hinaus sind derartige Übereinkünfte üblich. So ist z. B. in verschiedenen Manteltarifverträgen des Buchhandels festgelegt, dass der Arbeitnehmer "zur Erweiterung der beruflichen Qualifikationen" unter Fortzahlung der Bezüge für Weiterbildung freigestellt werden kann. Möglich ist dies für bis zu zwei Wochen in zwei Jahren (vgl. Bispinck 2001, S. 159).

In der Textil- und Bekleidungsindustrie wurde 1997 der "Tarifvertrag zur Förderung der Aus-, Fort- und Weiterbildung" abgeschlossen. Eine breite Themenpalette von Maßnahmen wie neue Technologien und Arbeitsformen, Qualitätsmanagement, Umwelt- und Gesundheitsschutz, Personalwesen etc. ist dort vereinbart worden. Eine Freistellung ohne Verdienstminderung ist bis zu einer Woche pro Jahr möglich (vgl. Kapitel 5).

Im Bereich der Deutschen Telekom AG wird die betriebliche Weiterbildung in drei Bereiche unterteilt. Es wird unterschieden in betrieblich-fachliche, berufliche und freiwillige Weiterbildung.

Festgelegt ist im § 2 des Tarifvertrages 55:

(1) Die betriebliche Weiterbildung soll im Bereich des Unternehmens

- erworbene berufliche Qualifikationen sichern und erweitern sowie
- die Ausübung von beruflichen Tätigkeiten und die beruflichen Exspektanzen
- der Einzelnen begünstigen.

(2) Die betriebliche Weiterbildung wird im Kontext mit den Betriebsprozessen als betrieblich-fachliche Weiterbildung zur Entwicklung des allgemeinen Qualifikationsniveaus als berufliche Weiterbildung oder auf Basis der individuellen Interessen als freiwillige Weiterbildung wirksam.

Die betriebliche Weiterbildung verfolgt das Ziel einer anforderungsgerechten bzw. zukunftsorientierten Qualifikation der Mitarbeiter. Sie soll zum Unternehmenserfolg der DTAG und damit zur Sicherung der Arbeitsplätze beitragen. Sie dient zudem der Erhaltung und Erweiterung erworbener beruflicher Qualifikation und der Förderung von Mobilität und beruflicher Flexibilität sowie dem Erwerb der Fähigkeit, qualifizierte berufliche Tätigkeiten auszuüben oder in neuen Tätigkeitsfeldern zu arbeiten. Die betrieblich-fachliche Weiterbildung leitet sich

ursprünglich aus den Betriebsprozessen ab. Sie ist auf die qualitative Erfüllung der konkreten Arbeitsaufgabe ausgerichtet. Die Bedarfe ergeben sich hierbei aus den Planungen der Geschäftsfelder und Organisationseinheiten.

Die Teilnahme an einer Maßnahme der beruflichen Weiterbildung ist freiwillig. Ansonsten gelten hier ebenso die Regelungen der betrieblich-fachlichen Weiterbildung. Bei der Bedarfsermittlung für die berufliche Weiterbildung wirken Weiterbildungsausschüsse mit, die in jeder Organisationseinheit der DTAG T-Home zu bilden sind.

Beispiele für Seminare im Bereich berufliche Weiterbildung:

- Business Knigge – Moderne Umgangsformen für Job und Karriere
- Komplexe Sachverhalte einfach dargestellt (Textseminar)
- Global English – Webkurs im Internet
- Work Life Balance

Der Umfang der betrieblichen Weiterbildung wird im Rahmen der jährlichen Planung ermittelt. Von dem geplanten Budget werden 10 % für die berufliche Weiterbildung bereitgestellt. Dies gilt, sofern die betrieblich-fachliche Weiterbildung hierdurch nicht gefährdet wird.

Zur erforderlichen betrieblich-fachlichen Weiterbildung werden die Beschäftigten unter Fortzahlung der Vergütung von der Arbeit freigestellt. Findet diese Weiterbildung im unmittelbaren Anschluss an die dienstplanmäßige Arbeitszeit statt bzw. wird sie an arbeitsfreien Wochenenden durchgeführt, so wird ein entsprechender Freizeitausgleich gewährt. Die mit der betrieblich-fachlichen bzw. beruflichen Weiterbildung unmittelbar verbundenen Kosten trägt das Unternehmen Deutsche Telekom AG.

Mit der jährlichen Sachkostenplanung für die einzelne Ressortkostenstelle wird das Budget für durchzuführende Weiterbildung zugewiesen. Ebenso werden Reisekosten und die Kosten für die erforderlichen Übernachtungen budgetiert. Die Einhaltung des Budgets wird kontrolliert und ist in der Regel ein einzuhaltendes Ziel der Führungskräfte bzw. Kostenstellenverantwortlichen. Der Zielerreichungsgrad beeinflusst die Höhe des Gehaltes der Kostenstellenverantwortlichen.

Wenn ad hoc eine nicht geplante Maßnahme durchgeführt werden muss, werden Sonderkostenstellen eingerichtet, die dann das Budget des Kostenstellenverantwortlichen nicht belasten.

Freiwillige Weiterbildung (im Verlauf dieser Arbeit als Ko-Finanzierungsmodell bezeichnet):

Die freiwillige Weiterbildung gab es bereits in den 1950er-Jahren bei der Deutschen Bundespost. Die Deutsche Bundespost förderte entsprechend dem politischen Auftrag die Weiterbildung von anerkannten und traditionell mit der Deutschen Bundespost verbundenen Bildungseinrichtungen. Das Bundesministerium des Innern (BMI) gab grundsätzlich Empfehlungen zur Förderung heraus, die vom Bundesministerium für Post und Telekommunikation (BMPT) für verbindlich erklärt wurden. Die Nachfolgeorganisationen der damaligen Kooperationspartner stehen noch heute mit der Deutschen Telekom AG in diesbezüglicher Verbindung. Beispiele hierfür sind: Fernuniversität Hagen, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien, Ingenieure für Kommunikation e.V.

Nach dem Einigungsvertrag zur Deutschen Einheit im Jahre 1990 gewann vieles von den Qualifizierungsformen der ehemaligen Deutschen Post der DDR – insbesondere die auf persönliche Initiative begründete Qualifizierung neben der Arbeit in Fern- und Abendstudien – auch in den alten Bundesländern bei der Deutschen Bundespost und später bei der Deutschen Telekom AG an Bedeutung. Auch brachte der Weg von der Behörde zur Aktiengesellschaft höhere Ansprüche an die eigene Initiative bezüglich persönlicher Qualifizierung mit sich (vgl. Schaefer 1998, S. 79). Nach Jürgen Starke, Leiter Qualität und Strategie von Telekom Training, waren nebenberufliche Studien in der DDR üblich und selbstverständlich.

Die Förderung der Initiative zur freiwilligen Weiterbildung ist auch heute ein integraler Bestandteil der Bildungspolitik der Deutschen Telekom AG. Freiwillige Weiterbildung dient gemäß den vorhandenen betrieblichen Regelungen der Aktualisierung und Erweiterung des allgemeinen Grundwissens der Beschäftigten der Telekom. Im Unterschied zur betrieblich-fachlichen Weiterbildung muss sie nicht immer einen Bezug zum Arbeitsplatz haben. Die freiwillige Weiterbildung in der DTAG findet ausschließlich in der Freizeit statt. Freiwillige Weiterbildung in diesem Sinne wird individuell gefördert. Die Weiterbildungsaktivitäten können nach Genehmigung durch die Personalverantwortlichen bei individuell ausgesuchten Institutionen oder auch bei Trägern stattfinden. Genauso können aber auch andere Bildungs-



einrichtungen wie Volkshochschulen, Sprachschulen, kirchliche Institutionen und sonstige relevante Einrichtungen als Anbieter für spezielle Themen genutzt werden.

Die freiwillige Weiterbildung soll den Beschäftigten der Telekom einen zusätzlichen Anreiz schaffen, auf freiwilliger Basis neues und weiterführendes Wissen zu erwerben, sodass sie in der Lage sind, neue und komplexere Tätigkeiten auszuüben.

Bereits 1998 wurde zwischen der Deutschen Telekom AG und der Deutschen Postgewerkschaft, Kommunikationsgewerkschaft DPV und der Christlichen Gewerkschaft Post der Tarifvertrag über die betriebliche Weiterbildung bei der Deutschen Telekom AG geschlossen.

Hier ist auch der Grad der Förderungswürdigkeit definiert

Förderungswürdig aus zentraler Sicht der DTAG sind demnach Weiterbildungsmaßnahmen aus den Bereichen:

- Betriebs- und Volkswirtschaft
- Sprachen, einschließlich der deutschen Sprache für ausländische Beschäftigte
- Verhaltenstraining und Führungsverhalten
- Informationsverarbeitung
- Technik

Nach Beantragung der freiwilligen Weiterbildung durch den Beschäftigten und Abgabe der Empfehlung des Kostenstellenverantwortlichen wird die Maßnahme in die Kategorie „Hohe Förderungswürdigkeit“ oder „Geringe Förderungswürdigkeit“ eingestuft.

Hohe Förderungswürdigkeit:

Eine Förderung einer solchen Maßnahme liegt im ganz überwiegenden betrieblichen Interesse und ersetzt eine für den derzeitigen Arbeitsplatz des Beschäftigten aktuell erforderliche Weiterbildung. Sie steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Aufgabenerledigung am jeweiligen Arbeitsplatz bzw. qualifiziert den Beschäftigten für eine konkrete, neu angestrebte Stelle im Rahmen der betrieblichen Personalentwicklung. Dies kann auch eine Befähigung zur Übernahme von Führungsverantwortung umfassen.

Die Übernahme von Aufwendungen für die freiwillige Weiterbildung durch die DTAG aus ganz überwiegend betrieblichen Interessen stellt keinen lohnsteuerpflichtigen Arbeitslohn dar und führt nicht zur Versteuerung.

Geringe Förderungswürdigkeit:

Eine Förderung der Maßnahme liegt lediglich im allgemeinen Interesse, ermöglicht aber die persönliche Weiterentwicklung oder dient der Erweiterung des allgemeinen Qualifikationsniveaus des Beschäftigten. Die Inhalte der Maßnahme gehen über die direkten Anforderungen des Arbeitsplatzes hinaus und fördern beispielsweise die Fähigkeiten, die Flexibilität und die Mobilität des Beschäftigten. Da hier das Privatinteresse des Beschäftigten an der Maßnahme überwiegt, stellt die Übernahme von Aufwendungen für die freiwillige Weiterbildung aus allgemein betrieblichem Interesse einen lohnsteuerpflichtigen Arbeitslohn dar.

Für die freiwillige Weiterbildung darf nach den Vorgaben der Deutschen Telekom AG pro Person höchstens 1500 € pro Jahr ausgegeben werden. Im Unternehmensdurchschnitt stehen 20 € pro Person und Jahr zur Verfügung. Aus lokalen Regelungen der Organisationseinheiten geht weiterhin hervor:

- Maßnahmen der freiwilligen Weiterbildung finden in der Freizeit des Beschäftigten statt.
- Die Weiterbildungsmaßnahme muss inhaltlich im Interesse der Telekom liegen und im Sinne ihrer Geschäftstätigkeit nutzbringend sein.
- Die Kosten können durch die Telekom ganz oder teilweise übernommen werden. Ein Rechtsanspruch auf Kostenübernahme besteht nicht.
- Die Übernahme der Kosten erfolgt auf Antrag. Er ist so rechtzeitig zu stellen, dass eine Entscheidung noch vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme getroffen werden kann.
- Der Kostenstellenverantwortliche gibt eine Empfehlung über die Förderung ab. Die Entscheidung über die Förderung der Maßnahme trifft das Personalmanagement.

Die Bestimmungen zur freiwilligen Weiterbildung sind im Anhang dieser Arbeit beigefügt.

Freiwillige Weiterbildung dient der Aktualisierung und Erweiterung des allgemeinen Grundwissens der Beschäftigten der Deutschen Telekom. Im Unterschied zur betrieblich-fachlichen Weiterbildung muss hier nicht immer ein Bezug zum Arbeitsplatz gegeben sein. Sie findet

ausschließlich in der Freizeit statt und verdient laut den Regelungen der Deutschen Telekom AG im besonderen Maße Aufmerksamkeit und Anerkennung.

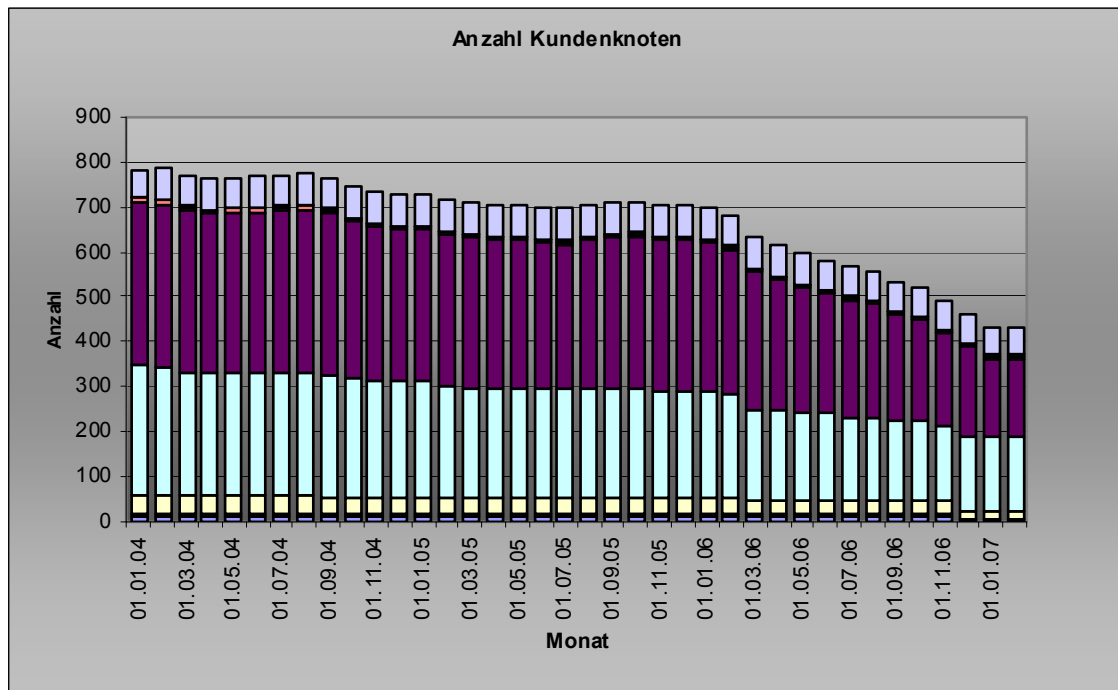
Bei der Klassifizierung der Weiterbildungsarten bei der DTAG zeigt sich, dass das zu leistende Engagement des Beschäftigten in Form von Investition von Freizeit und der Übernahme von Kosten bei der freiwilligen Weiterbildung am größten ist. Darüber hinaus wäre dies bei der vollständig privat initiierten Weiterbildung der Fall.

Die betrieblich-fachliche Fortbildung, die für die Arbeit im Betrieb unbedingt erforderlich ist (wie z. B. hinsichtlich der Anwendung SAP, weil Beschaffungen nur noch hierüber buchbar sind und der Arbeitsplatz hiermit neu ausgestattet wurde), wird im Konzern Deutsche Telekom bezahlt, es muss also keine Freizeit aufgewendet werden. Selbst bei kurzfristig auftretendem Bedarf werden ohne Berücksichtigung der mittelfristigen Budgetplanungen Fortbildungsmaßnahmen kurzfristig organisiert.

Kommt man jedoch in den Bereich der freiwilligen Weiterbildung, sieht dies anders aus. In diesem Bereich muss auch der Weiterbildungsteilnehmer einen Beitrag erbringen.

Für das Unternehmen ist die Förderung der sprachlichen, sozialen oder technischen Kompetenz des Beschäftigten aber auch dort sinnvoll. Gerade im heutigen und künftigen Personalumbau- bzw. Personalabbauprozess ist die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit des Arbeitnehmers von großer Bedeutung.

Beispiel: Ein Beschäftigter lernt in der Freizeit eine Fremdsprache und arbeitet in einem „Cashcow“-Bereich, also in einem Bereich, der jährlich stabile und damit berechenbare Gewinne erwirtschaftet, die quasi nur noch abgeschöpft werden müssen. Diese Bereiche gehen im Laufe des fortschreitenden Produktlebenszyklusses in der nächsten Phase jedoch zurück. Zu beobachten ist dies bei der T-Home im Bereich des Datenleitungsmanagements kleiner 2 Mbit/s. (vgl. Abbildung 34). Hier werden ganze Organisationsbereiche neue Aufgaben erhalten. Fraglich ist in dem Fall, wie die berufliche Zukunft der Betroffenen gestaltet sein wird und welchen Einfluss auf die Zukunft die neu erworbenen Qualifikationen haben werden.

**Abbildung 34:** Entwicklungsbeispiel von Kundenknoten in Alttechnik

Quelle: Telekom Intranet 2007 (Hinweis des Verfassers: Die verschiedenen Farben stehen für verschiedene Technikvarianten)

Das ohnehin knappe Budget für die freiwillige Weiterbildung bei der DTAG T-Home wurde in den vergangenen Jahren nicht vollständig in Anspruch genommen. In einer Niederlassung der Deutschen Telekom AG wurde beispielsweise im Jahr 2006 63 % des vorhandenen Budgets nicht verausgabt. Von den 4000 Beschäftigten stellten lediglich 80 Mitarbeiter einen Antrag auf Förderung ihrer freiwilligen Weiterbildung. 56 Mitarbeitern wurde ihr Antrag bewilligt, und sie nahmen daraufhin an einer geförderten Maßnahme teil.

## **7 Empirische Untersuchung eines Ko-Finanzierungsmodells in der betrieblichen Weiterbildung bei der Deutschen Telekom AG 2007/2008**

### ***7.1 Forschungsleitende Fragen und Hypothesenbildung***

Das Zustandekommen jeglicher Weiterbildungsaktivitäten im Betrieb hängt von verschiedenen Einflussgrößen ab. Sowohl das unternehmerische Ziel als auch die jeweiligen Entscheidungsmöglichkeiten der am Prozess beteiligten Individuen beeinflussen die Chancen der möglichen Realisierung. Als Beispiel ist in der Abbildung 35 dargestellt, wie Abwehrstrategien in Bezug auf die Weiterbildung im Betrieb beispielsweise wirken können. Die Interessen des Kostenstellenverantwortlichen, des Beschäftigten sowie die des Unternehmens können durchaus differieren und somit auch kollidieren. Denkbar wäre, dass der Beschäftigte an Weiterbildung nicht besonders interessiert ist. Denn bei jeder Weiterbildung – gerade bei der freiwilligen Weiterbildung – hat auch der Teilnehmer Aufwendungen in Form von

- direkten Kosten für Materialien, Lehrgangsgebühren über 1500 €, Fahrtkosten
- Opportunitätskosten (Verzicht seiner Freizeit) oder
- psychischem Aufwand (Lernstress, Misserfolg) zu erbringen.

Demgegenüber stehen Erträge, die ungewiss sind:

- höherer Verdienst,
- Selbstverwirklichung und höhere Arbeitszufriedenheit oder ein
- geringeres Risiko der Arbeitslosigkeit.

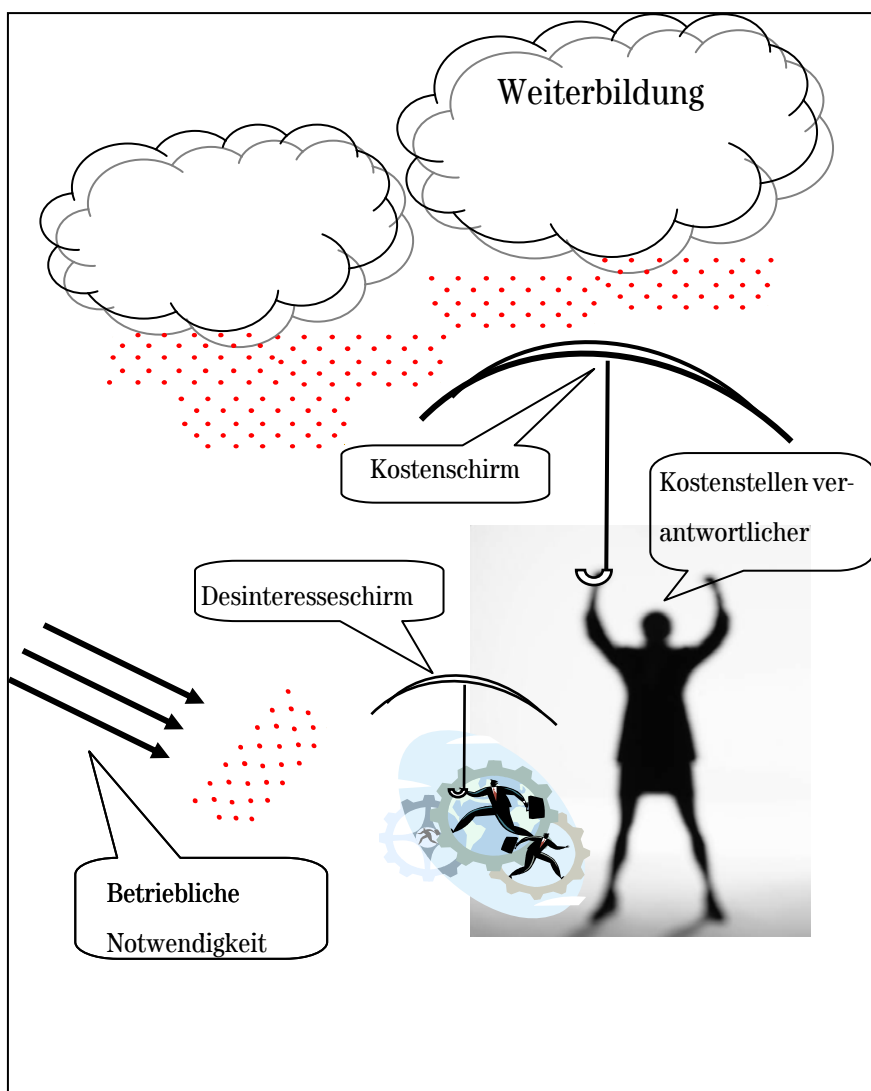
(Vgl. Gartner 2008, S. 11)

Die Position "höherer Verdienst" ist für ältere Mitarbeiter sicher weniger relevant, weil weniger realistisch als für jüngere Mitarbeiter. Demzufolge müssten eher jüngere Beschäftigte bereit sein, in die eigene Bildung zu investieren.

Zudem spielen auch andere soziodemografische Merkmale des einzelnen Beschäftigten und die gegebenen Rahmenbedingungen eine Einfluss nehmende Rolle.

So ist es meist so, dass der Vorgesetzte bei der Entscheidung über die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung das letzte Wort hat (vgl. Schmidt-Lauff 2003, S. 218). Die Beschäftigten selbst klagen, dass bei zunehmender Arbeitsverdichtung die betriebliche Weiterbildung zu einer zusätzlichen Belastung werden kann (vgl. Schmidt-Lauff 2003, S. 222).

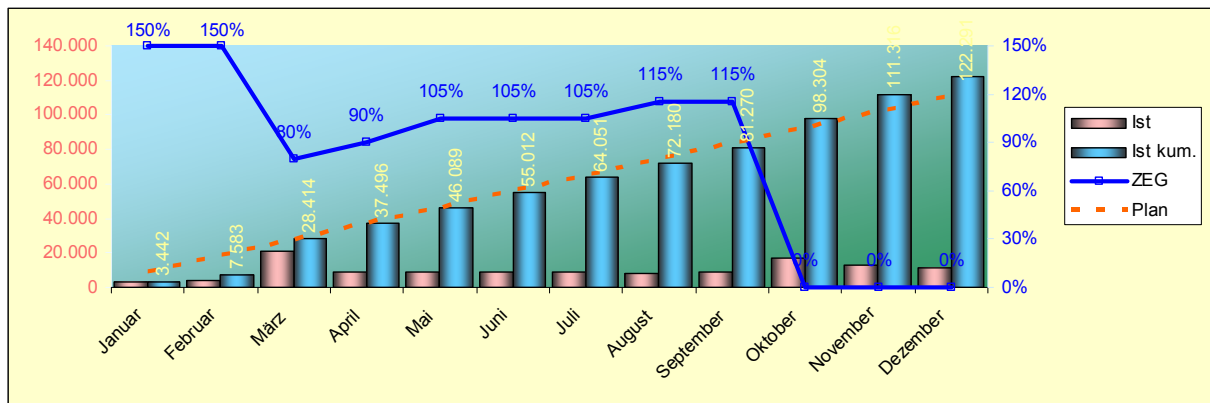
**Abbildung 35: Darstellung möglicher Einflussgrößen im Vorfeld der Realisierung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen**



Quelle: eigene Darstellung

Ebenso kann der Kostenstellenverantwortliche in erster Linie sein Budget im Sinne haben, das, weil knapp bemessen, seine Zielerreichung und somit in direkter Konsequenz sein Gehalt maßgeblich beeinflusst. Das Ziel, das Sachkostenbudget (im folgenden Beispiel: 120 000 €) einzuhalten, steht für ihn daher im Vordergrund. Abbildung 36 zeigt exemplarisch eine Sachkostenentwicklung einer Abteilung mit ca. fünfzig Mitarbeitern, dargestellt über ein Jahr. Man sieht, dass zu Beginn des Jahres der Sachkostenwert noch gering ist. Rechnungen wurden noch nicht geschrieben. Das Budget ist zum größten Teil noch nicht verausgabt. Im Laufe des Jahres steigt der kumulierte Istwert und nähert sich dem prognostizierten Planwert (gestrichelte rote Linie). Der Kostenstellenverantwortliche (hier: Abteilungsleiter) strebt an, diesen Planwert zu unterschreiten. Für das Unterschreiten des Planwertes hat der Vorgesetzte für seinen Abteilungsleiter Zielerreichungsgrade definiert. Je nach Vereinbarung steigt bei Erreichung eines definierten nicht verausgabten Betrages der Zielerreichungsgrad auf bis zu 150 %. Das bedeutet: Der Abteilungsleiter erhält bei 150 % Zielerreichungsgrad eine höhere Prämie. Da zum Sachkostenbudget auch das Weiterbildungsbudget gehört, macht es für den Kostenstellenverantwortlichen sinnvoll, auch dort den Planwert des Budgets zu unterschreiten. Auch die Kosten für eine Maßnahme im Bereich der freiwilligen Weiterbildung werden auf der Abteilungskostenstelle im Sachkostenbudget gebucht. Man kann in dieser Grafik sehen, dass der Abteilungsleiter im betrachteten Jahr sein Ziel nicht erreicht hat (kumulierter Istwert übersteigt Planwert). Im letzten Viertel des Jahres stürzt der Zielerreichungsgrad ab. Eine Position des zugewiesenen Sachkostenbudgets war hier das Weiterbildungsbudget. Die Kostenabrechnungen z. B. für die Teilnahme an Maßnahmen von Telekom Training werden auf der Abteilungskostenstelle nach und nach gebucht. In diesem Fall gäbe es keine Zielerreichungsprämie, da die kumulierten Kosten den anvisierten Planwert nicht, wie angestrebt, unter-, sondern überschreitet.

Abbildung 36: Beispiel einer Nicht-Zielerreichung im Sachkostenbudget

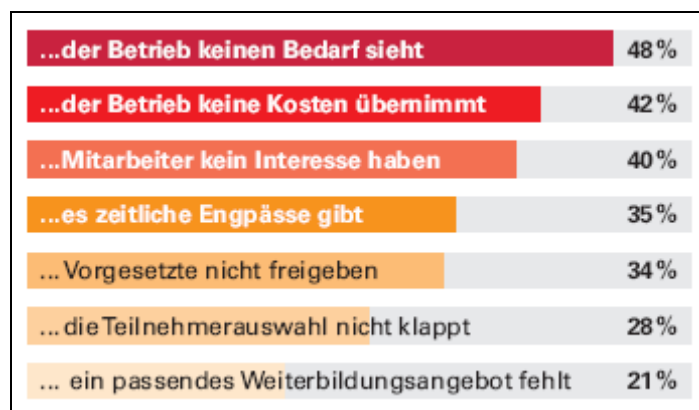


Quelle: Telekom Intranet 2008

Denkbar wäre zudem, dass der Mitarbeiter, der an der Weiterbildung teilnehmen sollte, im Betrieb für die Erledigung der Aufgaben dringend benötigt wird und damit unabkömmlich ist. Es sind jedoch auch übergeordnete betriebliche Notwendigkeiten (z. B. Änderung der Produktionsstrategie) denkbar, die in der Lage sind, die oben genannten Verhinderungsgründe zu dominieren. Im Bereich der freiwilligen Weiterbildung wirkt jedoch der Einfluss der betrieblichen Notwendigkeit nicht, die anderen Einflussgrößen (z. B. Budget oder Desinteresse) sind dort jedoch ebenfalls wirksam.

In Tabelle 21 sind die Gründe für die Verhinderung von Weiterbildungsmaßnahmen aufgeführt. Demnach werden Weiterbildungsmaßnahmen zu einem Prozentsatz von 48 % nicht durchgeführt, weil der Betrieb hierzu keinen Bedarf erkennt. Kosten, mangelndes Mitarbeiterinteresse und Versagen der Genehmigung durch den Vorgesetzten folgen.



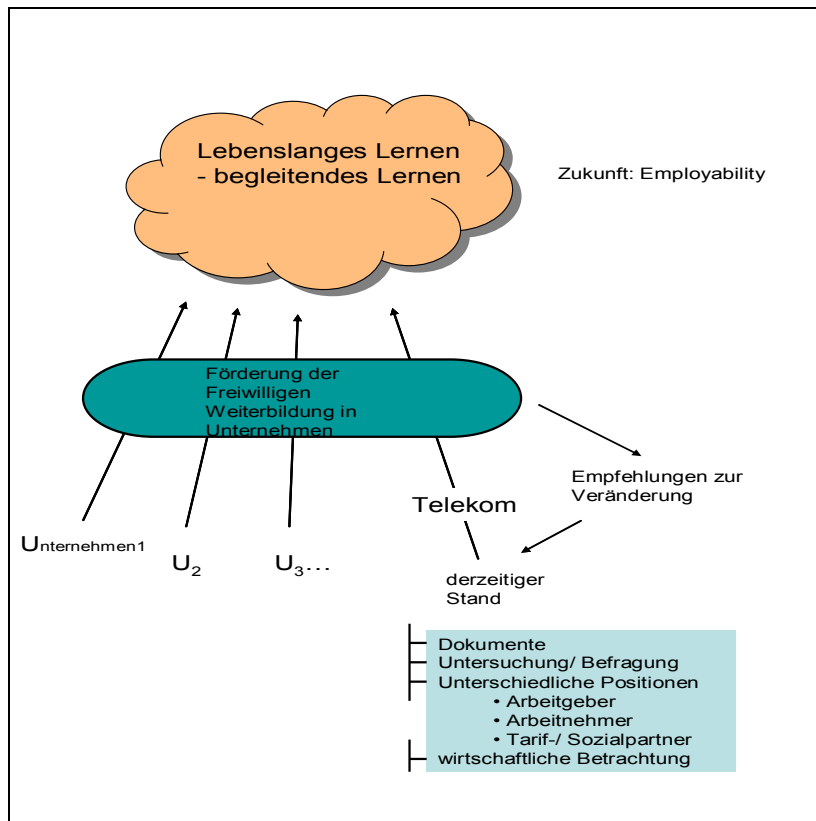
**Tabelle 21: Weiterbildung findet nicht statt, weil....**

Quelle: boecklerimpuls.de 2006

Gerade in der Zeit der voranschreitenden technologischen Entwicklung mit dem daraus resultierenden regelmäßigen Personalumbau besteht jedoch die Notwendigkeit, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern.

In einem Arbeitsgespräch mit dem Leiter Qualität, Prozesse und Strategie von Telekom Training wurde dargelegt, dass die Förderung der Employability durch die Unterstützung des lebenslangen Lernens des Beschäftigten auch im Sinne der Deutschen Telekom/Telekom Training ist. Im nachfolgenden Übersichtsschaubild (Abbildung 37) ist dargestellt, dass dort der Weg zur Employability durch den Einsatz des Instrumentes der freiwilligen Weiterbildung unterstützt wird. Im Konzernverbund Telekom sowie in anderen Unternehmen gibt es diesbezüglich ähnliche Instrumente. Wie bereits erwähnt, werden jedoch nicht alle Mitarbeiter mit dem Angebot erreicht, zudem gibt es restriktive Vorbehalte der Vorgesetzten gegen die eine oder andere Schulung. Daher stellt sich die Frage, welche Modifikationen der jetzt vorhandenen Förderung der freiwilligen Weiterbildung positive Veränderungen der Beschäftigungsfähigkeit bewirken.

**Abbildung 37: Welchen Weg muss das Unternehmen gehen, um mehr Employability der Beschäftigten zu erreichen?**



Quelle: eigene Darstellung

Die Forschungsabsicht bestand darin, mithilfe der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Form einer schriftlichen Befragung Erkenntnisse zu gewinnen, die Aufschluss über die folgenden Fragen geben sollen:

- Erkennen Mitarbeiter die Bedeutung von Lernen in der Freizeit?
- Welche Unterschiede in der Akzeptanz gibt es in Bezug auf Alter, Geschlecht, Schulausbildung und andere soziodemografische Merkmale?
- Wie bekannt sind die Regelungen der "freiwilligen Weiterbildung"?
- Welche Themengebiete liegen im Interesse der Beschäftigten?
- Wie wirkt die Führungskraft als Genehmiger, Ansprechpartner, Informant und Vorbild?

- Welche Erfahrungen haben die Mitarbeiter mit dem Verfahren gemacht?
- Was sind die Gründe für eine Ablehnung von Lernen in der Freizeit?
- Welche Erfahrung haben die Beschäftigten nach ihrer Weiterbildung, auch unter Berücksichtigung des Erwerbs größerer Zertifikate, gemacht?

Nach umfangreicher Sichtung der Literatur wurden die folgenden Hypothesen aufgestellt:

Hypothese 1: Beschäftigte sind dazu bereit, für ihre Qualifikation einen Eigenbeitrag zu leisten.

Hypothese 2: Die Beschäftigten erhalten alle Informationen über die vorhandenen Weiterbildungsmöglichkeiten im Ko-Finanzierungsmodell.

Hypothese 3: Die Führungskräfte unterstützen das Ko-Finanzierungsmodell.

Hypothese 4: Das eingeführte Verfahren der "freiwilligen Weiterbildung" ist wirksam.

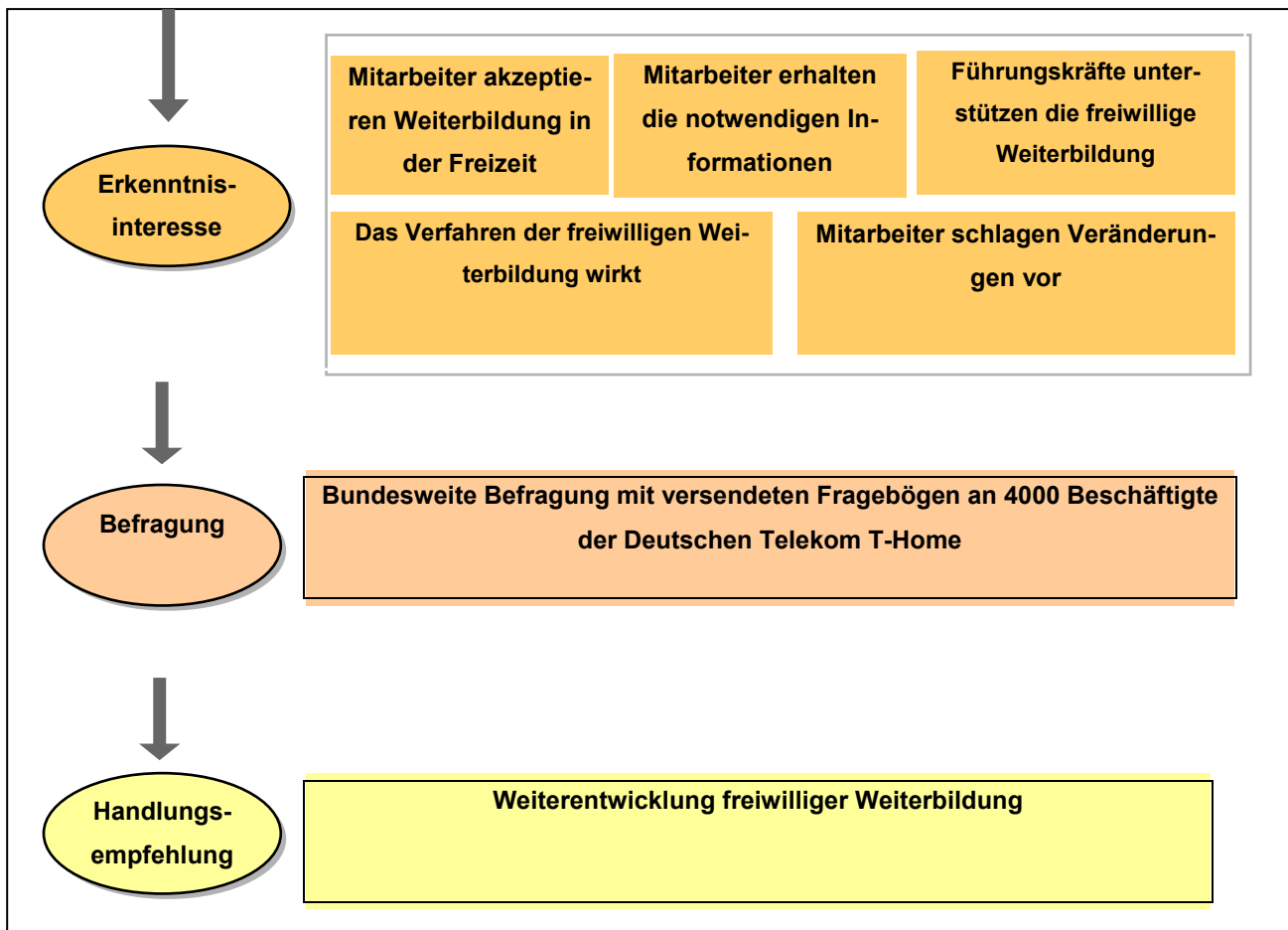
Hypothese 5: Die Erfahrungen der Beschäftigten, die Weiterbildung mit Eigenbeitrag betrieben haben, sind positiv.

Es wurde daher, wie im folgenden Kapitel näher erläutert wird, ein Fragebogen konzipiert, der dazu dient, Erkenntnisse über die folgenden Themenfelder zu erhalten:

- Themenfeld Image der freiwilligen Weiterbildung bei den Mitarbeitern
- Themenfeld Information der Mitarbeiter
- Themenfeld Unterstützung durch die Vorgesetzten
- Themenfeld Verfahren der freiwilligen Weiterbildung
- Themenfeld Verbesserungspotenziale der freiwilligen Weiterbildung
- Themenfeld Erfahrungen der Weiterbildungsteilnehmer/Nutzenaspekte der freiwilligen Weiterbildung

Der Gang der Untersuchung ist in Abbildung 38 in einer grafischen Übersicht dargestellt.

Abbildung 38: Gang der Untersuchung



Quelle: eigene Darstellung

## ***7.2 Konzeption, Durchführung und Auswertung einer bundesweiten Befragung über die freiwillige Weiterbildung***

Die Befragung wurde im Zentrum Netzmanagement der Deutschen Telekom AG im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2007 durchgeführt. Das Zentrum Netzmanagement erbringt Netzmanagementleistungen im Festnetzbereich sowie im Mehrwertdienstbereich. Die zu verrichtende Arbeit findet zum größten Teil im Innendienst statt. Die Standorte sind bundesweit verteilt. Es sind hier ca. 4000 Kräfte beschäftigt (Stand 2007).

Zur Diskussion stand zunächst die Konzeption einer Onlinebefragung. In der Vergangenheit äußerten Beschäftigte aber immer wieder Bedenken bezüglich der möglichen bzw. befürchteten Rückverfolgbarkeit der IP-Adressen. Auf Weisung des Betriebsrates wurde daher eine Befragung mit herkömmlichen Fragebögen vorbereitet.

Es wurden daher 4000 Fragebögen gedruckt und an die unterschiedlichen Standorte versendet.

Vor Absendung des Fragebogens wurden Vorversionen durch folgende Institutionen getestet und geprüft:

Niederlassungsleitung des Zentrums Technik Netzmanagement, Telekom Training, Betriebsrat Zentrum Technik Netzmanagement, Universität Duisburg-Essen/Fachbereich Bildungswissenschaften, Ingenieure des Zentrums, Datenschutzbeauftragter des Zentrums. Die stärkste Einflussnahme auf die Entwicklung des Fragebogens übte der Betriebsrat aus. Beispielsweise wurde eine Frage nach der Angemessenheit des jährlichen Förderungsbudgets für die freiwillige Weiterbildung nicht befürwortet. Im Interesse der Durchführung der Befragung wurde auf diese Frage verzichtet. Erkenntnisse hierzu ergeben sich allerdings aus dem Teil der offenen Fragen.

### ***7.3 Der Aufbau des Fragebogens***

Im Fragebogen wurden der berufliche Status (Mitarbeiter, Teamleiter sowie Ressortleiter/Abteilungsleiter) und weitere soziodemografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Berufsabschluss etc. erfasst.

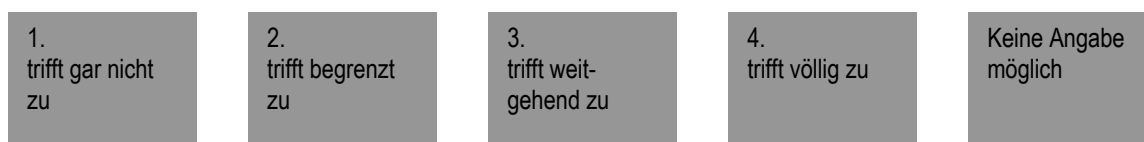
Der Fragebogen zielte darauf ab, die individuelle Einschätzung der Beschäftigten zu Lernen in der Freizeit und Qualifizierung – analog zu den sieben Bausteinen – zu erfahren. In der Auswertung wurden die verschiedenen Beschäftigungsgruppen nach ihren individuellen Einschätzungen separat untersucht. Für die Auswertung wurde eine vierstufige Likert-Skalierung (1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft begrenzt zu, 3 = trifft weitgehend zu, 4 = trifft völlig zu) angewendet. Hinzugefügt wurde die Ausweichantwort: keine Angabe möglich. Anhand einer Likert-Skala (benannt nach dem amerikanischen Psychologen Rensis Likert) werden Merkmalsausprägungen definiert, die in diesem Fall vier abgestufte Antworten zulässt. Von "trifft gar nicht zu" (wertende Aussage gewichtet mit 1) bis "trifft völlig zu" (gewichtet mit 4) be-

stand für die befragten Personen die Möglichkeit, den Grad ihrer Zustimmung auf dem Fragebogen zu kennzeichnen.

Zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen besteht eine Rangordnung. In dieser sogenannten Ordinalskala sind die Abstände – anders als bei der Intervallskala – nicht quantifizierbar. Ein Beispiel hierfür sind Examensnoten oder Güterklassen von Lebensmitteln. Eine Ordinalskala beginnend mit 1 und den fortlaufenden Ziffern 3, 4 usw. wird Rangskala genannt (vgl. Bley Müller/Gehlert et al. 1996, S. 3). Genau genommen ermöglicht diese Rangskala keine Bildung von Mittelwerten. Dennoch ist diese Vorgehensweise üblich und wird in Studien angewendet. Der gleiche Abstand zwischen den Merkmalsausprägungen wird angenommen (vgl. Seufert/Hasanbegovic/Euler 2007, S. 30).

Abbildung 39 zeigt die Ratingskala der Befragung zur freiwilligen Weiterbildung.

**Abbildung 39: Merkmalsausprägungen der Rangskala**



Quelle: eigene Darstellung

Der Fragebogen wurde in 11 Bausteine untergliedert. Mit **Baustein 1** soll die Einstellung der Beschäftigten zum Lernen in der Freizeit ermittelt werden. **Baustein 2** zielt auf die Ermittlung des Informationsstandes der Beschäftigten bezüglich der Regelungen im Unternehmen der Deutschen Telekom ab.

Im **Baustein 3** wird nach der Erfassung des Bedarfes in der freiwilligen Weiterbildung gefragt. Hier wird die Likert-Skalierung nicht angewendet, sondern die Auswahl nach den Kriterien „regelmäßige Bedarfserfassung“ bis „gar keine Bedarfserfassung“.

Der **Baustein 4** soll Erkenntnisse über die bestehenden und genutzten Informationswege bringen. Der Beschäftigte gibt an, wo bzw. wie er sich Informationen beschafft. Hier sind Mehrfachnennungen möglich.

Der **Baustein 5** dient der Untersuchung des Verhaltens der Führungskräfte als Unterstützer, Vorbild und Ansprechpartner im Bereich der freiwilligen Weiterbildung.

Mit **Baustein 6** werden die konkreten Erfahrungen der Beschäftigten mit der Antragsabwicklung bewertet.

**Baustein 7** soll Aufschluss über Weiterentwicklungswünsche des Instrumentes freiwillige Weiterbildung geben. **Baustein 8** (Vorschläge zur Weiterentwicklung) und **Baustein 9** (Bevorzugte Themengebiete) ergänzen mit offenen Fragen den Baustein 7.

**Baustein 10** ermittelt die Themenbereiche bereits besuchter Weiterbildungsmaßnahmen.

Mit **Baustein 11** werden die Erfahrungen der Beschäftigten erfasst.

Die soziodemografischen Differenzierungen orientieren sich am Berichtssystem Weiterbildung der Bundesregierung und den Restriktionen der Deutschen Telekom AG.

Es wurde nach der Ausstattung des Arbeitsplatzes unterschieden:

- Arbeitsplatz mit Internetzugang und Intranetzugang = beste Ausstattung,
- Intranetzugang am Arbeitsplatz = mittlere und übliche Ausstattung
- zentraler Intranetzugang = schlechteste Ausstattung (der Mitarbeiter holt sich hier die Informationen von einem anderen Arbeitsplatz).

Weitere Unterscheidungen sind: Geschlecht, Arbeitsort (neue bzw. alte Bundesländer), Alter in drei Gruppen (19–34, 35–49, 50–64 Jahre), Beschäftigungsdauer, Hierarchieebene, Bildungs- und Berufsabschluss.

Die oben aufgeführte Kategorisierung des Fragebogens in Bausteine ist in der folgenden Tabelle 22 ersichtlich.

**Tabelle 22: Aufbau des Fragebogens**

| Nr. und Bezeichnung Baustein   | Kategorie   |
|--|---|
| <b>Baustein 1:</b><br>Mitarbeiter erkennen die Bedeutung von Lernen in der Freizeit                  | Erkennen der Bedeutung von kontinuierlichem Lernen für die eigene berufliche Zukunft<br>Akzeptanz von Leistung eines Eigenbeitrages   |
| <b>Baustein 2:</b><br>Mitarbeiter kennen die Regelungen der freiwilligen Weiterbildung               | Tarifvertragliche Regelungen<br>Regelungen der freiwilligen Weiterbildung in den Organisationseinheiten   |
| <b>Baustein 3:</b><br>Bedarfserfassung freiwilliger Weiterbildung                                    | Erfassung des Bedarfs durch Mitarbeiter-jahresgespräche, Zielvereinbarungsgespräche etc.<br>Erfassungshäufigkeiten  |
| <b>Baustein 4:</b><br>Informationsbedarf im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung                    | Vorgesetzte informieren Mitarbeiter<br>Kollegen informieren Kollegen<br>Andere Ansprechpartner der Organisationseinheiten<br>Selbstständige Information mithilfe von Medien |
| <b>Baustein 5:</b><br>Führungskräfte unterstützen das Instrument der freiwilligen Weiterbildung      | Unterstützung bei der Planung der FWB<br>FK als Ansprechpartner<br>FK als Vorbild   |
| <b>Baustein 6:</b><br>Mitarbeitererfahrungen mit dem Verfahren der freiwilligen Weiterbildung        | Zufriedenheit mit der Antragsstellung<br>Erfahrungen mit der Antragsstellung  |
| <b>Baustein 7:</b><br>Mitarbeiter bewerten die freiwillige Weiterbildung                             | Bewertung der Beratung<br>Wunsch nach bezahlter Freistellung<br>Zusage besserer Karriereaussichten<br>Beschäftigte der Telekom sollen Maßnahme begleiten                    |
| <b>Baustein 8:</b><br>Vorschläge zur Weiterentwicklung der FWB                                       | Offene Frage  |
| <b>Baustein 9:</b><br>Bevorzugte Themenbereiche der Mitarbeiter                                      | Offene Frage  |
| <b>Baustein 10:</b><br>Mitarbeiter benennen Weiterbildungsmaßnahmen, an denen sie teilgenommen haben | Offene Frage  |
| <b>Baustein 11:</b><br>Mitarbeiter berichten über ihre Erfahrungen                                   | Offene Frage  |

Quelle: eigene Darstellung



## Fragebogen zur freiwilligen Weiterbildung

|   | trifft<br>völlig zu      | trifft<br>weitgehend zu  | trifft<br>begrenzt zu    | trifft<br>gar nicht zu   | Keine Angabe<br>möglich  |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Mitarbeiter erkennen die Bedeutung von Lernen in der Freizeit</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| Um meine berufliche Zukunft zu sichern, muss ich über die vom Unternehmen gebotenen Möglichkeiten hinaus für meine Qualifikation einen Eigenbeitrag leisten.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich glaube, dass mich eine privat initiierte Weiterbildungsmaßnahme in meiner beruflichen Entwicklung voranbringt.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Mitarbeiter kennen die Regelungen der freiwilligen Weiterbildung</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
| Der Tarifvertrag 55 bzw. die Bestimmungen zur Weiterbildung von Beschäftigten des Unternehmens der Deutschen Telekom AG sind mir bekannt.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich weiß, wie die freiwillige Weiterbildung in unserer Organisationseinheit geregelt ist.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Der Bedarf des Mitarbeiters in der freiwilligen Weiterbildung wird erfasst</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
| Mein Lernbedarf im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung wird erfasst:<br>(Bitte nur eine Antwort ankreuzen) <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> regelmäßig (z.B. durch MA-Jahresgespräch, Zielvereinbarungsgespräch)</li> <li><input type="checkbox"/> nach Bedarf</li> <li><input type="checkbox"/> regelmäßig <b>und</b> nach Bedarf</li> <li><input type="checkbox"/> gar nicht</li> </ul>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>Informationsbedarf im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| Wenn ich einen Lernbedarf oder Fragen zu den Lernangeboten im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung habe, dann hole ich mir Informationen ... <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> bei meinem unmittelbaren Vorgesetzten</li> <li><input type="checkbox"/> bei meinen Kollegen</li> <li><input type="checkbox"/> beim Qualifizierungsbeauftragten des Ressorts</li> <li><input type="checkbox"/> beim AFQ Ansprechpartner für Fachqualifizierung / PM</li> <li><input type="checkbox"/> durch Aushänge, Internet, VHS-Programme etc.</li> <li><input type="checkbox"/> beim Weiterbildungsausschuss (WBA)</li> </ul> |                          |                          |                          |                          |                          |

|  | trifft<br>völlig zu      | trifft<br>weitgehend zu  | trifft<br>begrenzt zu    | trifft<br>gar nicht zu   | Keine Angabe mög-<br>lich |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <b>Führungskräfte unterstützen das Instrument der freiwilligen Weiterbildung</b>         |                          |                          |                          |                          |                           |
| <b>Als Ansprechpartner bereitstehen</b>  |                          |                          |                          |                          |                           |
| Meine Führungskraft unterstützt mich bei der Planung meiner freiwilligen Weiterbildung.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| <b>Als Vorbild wirken</b>  |                          |                          |                          |                          |                           |
| Meine Führungskraft ist für mich in Bezug auf Lernen in der Freizeit vorbildlich         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| <b>Meine Führungskraft unterstützt die freiwillige Weiterbildung,...</b>                 |                          |                          |                          |                          |                           |
| wenn ein beruflicher Bezug der Maßnahme erkennbar ist                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| nur wenn die Maßnahme einen Bezug zur jetzigen Tätigkeit hat                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| auch wenn die Maßnahme keinen unmittelbaren beruflichen Bezug zur jetzigen Tätigkeit hat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| <b>Mitarbeitererfahrungen mit Verfahren der freiwilligen Weiterbildung*</b>              |                          |                          |                          |                          |                           |
| Mein Antrag auf Förderung einer freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme wurde angenommen     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| Mein Antrag auf Förderung einer freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme wurde abgelehnt      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| Mit der Antragsbearbeitung bin ich zufrieden   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| Ich habe bisher keinen Antrag gestellt   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |

|  | trifft völlig zu         | trifft weitgehend zu     | trifft begrenzt zu       | trifft gar nicht zu      | Keine Angabe möglich     |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Mitarbeiter bewerten die freiwillige Weiterbildung</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
| Die Beratung über förderungswürdige Maßnahmen der freiwilligen Weiterbildung ist ausreichend   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich wünsche mir pro Jahr eine bezahlte Freistellung von der Arbeit, die ich dann für meine Weiterbildung nutze                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eine Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in meiner Freizeit käme für mich nur in Frage, wenn ich Zusagen zu besseren Karriereaussichten erhalte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bei der Teilnahme müsste mich ein Beschäftigter der Telekom beratend begleiten   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

\* Bitte ggf. auf der Rückseite kommentieren.

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>Welche Vorschläge zur Weiterentwicklung der freiwilligen Weiterbildung haben Sie?</b>                                  |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |  |
| <b>In welchen Themenbereichen könnten Sie sich die Teilnahme an einer freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme vorstellen?</b> |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |  |

**An welchen Weiterbildungsmaßnahmen in der freiwilligen Weiterbildung haben Sie bereits teilgenommen?**

**Welche Erfahrungen haben Sie bei Ihrer Teilnahme und im Anschluss hieran gemacht?**

Bitte bei Bedarf auch auf der Rückseite schreiben.

|  |  |
|--|--|
| <p>Alter</p> <p><input type="checkbox"/> 19-34 Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> 35-49 Jahre</p> <p><input type="checkbox"/> 50-64 Jahre</p>   | <p>Geschlecht</p> <p><input type="checkbox"/> weiblich</p> <p><input type="checkbox"/> männlich</p>  |
| <p>Schulbildung*</p> <p><input type="checkbox"/> Volks-/Hauptschulabschluss</p> <p><input type="checkbox"/> Fachoberschulreife Kl.10</p> <p><input type="checkbox"/> Fachabitur/Abitur</p> | <p>Beruflicher Bildungsabschluss*</p> <p><input type="checkbox"/> Lehre</p> <p><input type="checkbox"/> Meister/Techniker</p> <p><input type="checkbox"/> Fachhochschule</p> <p><input type="checkbox"/> Universität</p>             |
| <p>Beschäftigungsverhältnis</p> <p><input type="checkbox"/> Beamter</p> <p><input type="checkbox"/> Angestellter/Beurlaubter Beamter</p>   | <p>Wochenarbeitszeit</p> <p><input type="checkbox"/> Volle Wochenarbeitszeit</p> <p><input type="checkbox"/> Reduzierte Wochenarbeitszeit</p>  |
| <p>Berufliche Stellung</p> <p><input type="checkbox"/> Abteilungsleiter/Ressortleiter</p> <p><input type="checkbox"/> Teamleiter</p> <p><input type="checkbox"/> Ohne Führungsaufgaben</p> | <p>Arbeitsplatz</p> <p><input type="checkbox"/> Zugang zum Intranet am Arbeitsplatz</p> <p><input type="checkbox"/> Zentraler Intranetzugang am Standort</p> <p><input type="checkbox"/> Internetzugang am Arbeitsplatz/Standort</p> |

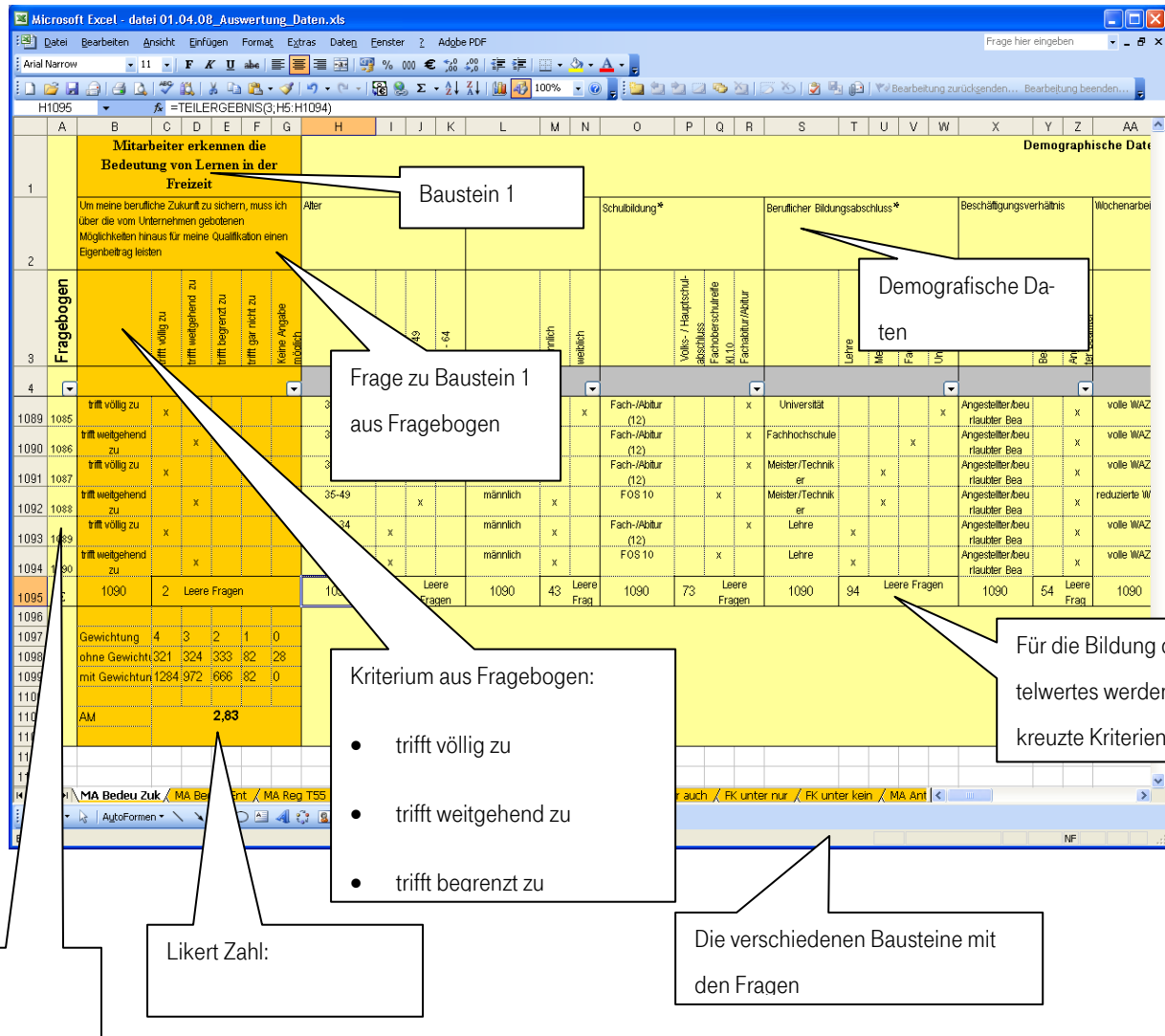
|   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Trainees/Auszubildende/Praktikanten  |  |
| Beschäftigt bei der Deutschen Telekom AG (einschließlich der Zeit Deutsche Bundespost/Deutsche Post) seit |  |
| <input type="checkbox"/> 0–10 Jahren  |  |
| <input type="checkbox"/> 11–20 Jahren   |  |
| <input type="checkbox"/> mehr als 20 Jahren   |  |
| <input type="checkbox"/> alte Bundesländer  |  |
| <input type="checkbox"/> neue Bundesländer  |  |

\* Bitte Ausbildungsabschlüsse der ehemaligen DDR entsprechend zuordnen.

#### ***7.4 Auswertung der Fragebögen Baustein 1 bis Baustein 7***

Für die Auswertung der 1090 zurückgesendeten Fragebögen wurde ein EXCEL-Programm angefertigt. Für die Darstellung der Ergebnisse wurden Balkendiagramme mit der Differenzierung nach Alter, Geschlecht und Beschäftigungsverhältnis (Beamte/Angestellte) erstellt. Für die Darstellung der Einflüsse der Kategorien Bildungsabschlüsse/Ausstattung des Arbeitsplatzes/Hierarchieebene erschien eine Spinnendarstellung als geeignet.

Abbildung 40: Screenshot zur Auswertdatei der Fragebögen (Rohdaten)



Quelle: Programm wurde selbst erstellt

Im oben abgebildeten Screenshot ist die Gestaltung des EXCEL-Auswertetools ersichtlich. Die einzelnen Bausteine des Fragebogens sind in unterschiedlichen Arbeitsblättern sortiert. Hierdurch wird eine differenzierte Filterung nach beliebigen Kombinationen der dazugehörigen soziodemografischen Merkmale ermöglicht.

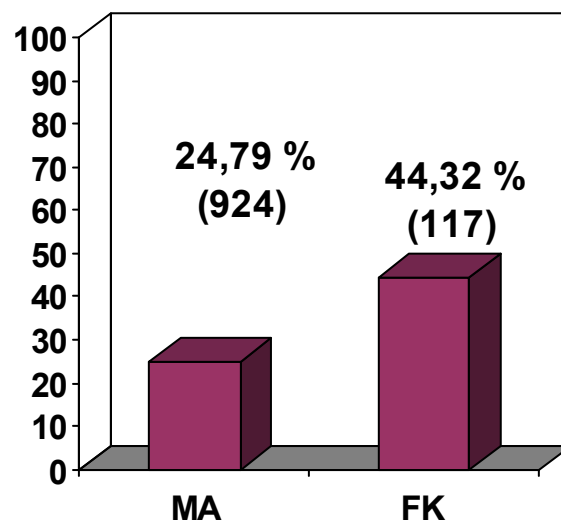
Alle betrachteten soziodemografischen Merkmale sind in einer Übersichtstabelle vorangestellt. Bei den Fragen zu Baustein 3 und 4 wurden Balkendiagramme mit der Unterscheidung nach Hierarchieebenen angefertigt.

## 7.5 Zuordnung der Rücklaufhäufigkeiten zu den soziodemografischen Merkmalen

Die Verteilung der Rückflüsse auf Mitarbeiter und Führungskräfte ist in der folgenden Abbildung 41 dargestellt. Insgesamt wurden 3991 Beschäftigte angeschrieben. Diese teilen sich auf in 264 Führungskräfte und 3727 Mitarbeiter. Damit sind 6,61 % der Beschäftigten und Befragten Führungskräfte. Jeder Beschäftigte im Zentrum Technik Netzmanagement erhielt einen Fragebogen. Wie aus Abbildung 41 hervorgeht, ist der Rücklauf der Fragebögen bei den Führungskräften somit fast doppelt so hoch wie bei den Mitarbeitern. Die in Abbildung 41 dargestellten Häufigkeiten der Rücksendungen ergeben in der Summe nicht 1090. Die Fragebögen, auf denen die Zugehörigkeit zur Führungsebene nicht gekennzeichnet war, waren den Ebenen nicht zuordenbar.

Die Teamleiter, Abteilungsleiter und Ressortleiter wurden zur Gruppe Führungskräfte zusammengefasst.

Abbildung 41: Häufigkeitsverteilung der Rückflüsse auf Führungskräfte und Mitarbeiter



Quelle: eigene Darstellung

In den Tabellen 23 bis 25 sind die Häufigkeiten der jeweiligen soziodemografischen Merkmale, soweit sie angegeben wurden, aufgeführt. Die angegebenen Prozentzahlen beziehen sich auf die Summe der Anzahl der Angaben in der jeweiligen soziodemografischen Kategorie.



Wenn z. B. in der Kategorie Schulbildung in Summe 115 von 117 den Schulabschluss angegeben haben, so bezieht sich die prozentuale Differenzierung auf diese Summe. Im weiteren Verlauf wurde bei der Gesamtauswertung immer nur der höchste Abschluss gezählt, sodass z. B. bei einer Person die, anders als vorgesehen, mehr als eine Schulbildung angekreuzt hat, nur der jeweils höchste Abschluss gezählt wurde.

**Tabelle 23: Verteilung der Rückflüsse in Abhängigkeit der Schulbildung/Berufsbildung**

| Gruppe | Schulbildung           |                               |                            | Berufsabschluss  |                       |   |                   |
|--------|------------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------|-----------------------|---|-------------------|
|        | Volk-/Haupt-<br>schule | Fachober-<br>schule<br>Kl. 10 | Abi-<br>tur/<br>Fachabitur | FH-<br>Abschluss | Berufs-<br>ausbildung | Meis-<br>ter/<br>Techniker<br>Abschluss | Uni-<br>Abschluss |
| FK     | 9                      | 27                            | 79                         | 73               | 23                    | 9                                       | 10                |
| FK (%) | 7,8                    | 23,5 %                        | 68,7                       | 63,5             | 20 %                  | 7,8                                     | 8,7               |
| MA     | 199                    | 436                           | 260                        | 167              | 577                   | 111                                     | 18                |
| MA (%) | 22,2                   | 48,7                          | 29,1                       | 19,1             | 66,1                  | 12,7                                    | 2,1               |

Quelle: eigene Darstellung

**Tabelle 24: Verteilung der Rückflüsse nach Beschäftigungsverhältnis und Geschlecht**

| Gruppe | Beschäftigungsverhältnis |             | Geschlecht |          | Wochenarbeitszeit |          |
|--------|--------------------------|-------------|------------|----------|-------------------|----------|
|        | Beamte                   | Angestellte | Weiblich   | Männlich | Reduzierte WZ     | Volle WZ |
| FK     | 59                       | 58          | 14         | 103      | 10                | 104      |
| FK (%) | 50,4                     | 49,6        | 12,0       | 88,0     | 8,8               | 91,2     |
| MA     | 401                      | 512         | 127        | 793      | 95                | 798      |
| MA (%) | 43,9                     | 56,1        | 13,8       | 86,2     | 10,6              | 89,4     |

Quelle: eigene Darstellung

**Tabelle 25: Verteilung der Rückflüsse nach Alter/Beschäftigungsdauer/Bundesländer**

| Gruppe (Jahre) | Alter | Gruppe (Jahre) | Beschäftigungsdauer | Gruppe      | Bundesländer |
|----------------|-------|----------------|---------------------|-------------|--------------|
| 19–34 (%)      | 16,2  | 0–10 (%)       | 14,6                | Alte BL (%) | 83,2         |
| 19–34          | 170   | 0–10           | 153                 | Alte BL     | 487          |
| 35–49(%)       | 57,4  | 11–20 (%)      | 20,0                | Neue BL (%) | 16,8         |
| 35–49          | 601   | 11–20          | 210                 | Neue BL     | 98           |
| 50–64 (%)      | 26,4  | >20 (%)        | 65,3                |             |              |
| 50–64          | 276   | >20            | 683                 |             |              |

Quelle: eigene Darstellung

## 7.6 Auswertung der geschlossenen Fragen

Im Fragebogen wurden die Befragten hinsichtlich der folgenden soziodemografischen Merkmale differenziert. Im Folgenden soll noch einmal ausführlicher auf den Zweck dieser Unterscheidungen eingegangen werden.

### 7.6.1 Das Alter der Beschäftigten:

Bei den unterschiedlichen Altersgruppen sind bezüglich der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen Unterschiede zu erwarten. Wie in Kapitel 2.2 dieser Arbeit ausgeführt wurde, muss sich ein im Wettbewerb stehendes Unternehmen in Bezug auf die Investitionen in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter immer auch die Frage nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis stellen. Aus Sicht des Arbeitnehmers gibt es ebenfalls eine Kosten-Nutzen-Betrachtung (vgl. Kapitel 3.2.6 dieser Arbeit). Wie im Berichtssystem Weiterbildung IX gezeigt wurde, sinkt die Teilnahme an der beruflichen Weiterbildung in Lehrgängen und Kursen mit fortschreitendem Alter. Nur knapp jeder dritte 50- bis 64-Jährige bundesweit hat sich demnach 2003 an beruflicher Weiterbildung beteiligt (vgl. Kuwan/Bilger/Gnahn et al. 2006, S. 91). Die besonderen Rahmenbedingungen der freiwilligen Weiterbildung bei der Deutschen Telekom AG,

nämlich der ständige Reorganisationsdruck sowie die Personalabbaumaßnahmen, die den Kreis der 50- bis 64-Jährigen reduzieren, lassen ein unterschiedliches Ergebnis der Befragung über die Altersgruppen erwarten.

Die Einteilung der Altersgruppen in dieser Arbeit orientiert sich am Berichtssystem Weiterbildung. Mit der Durchführung der Repräsentativerhebung für das Berichtssystem Weiterbildung wurde TNS Infratest Sozialforschung beauftragt (vgl. Kapitel 3.1 in dieser Arbeit). Die Daten von TNS Infratest Sozialforschung werden von verschiedenen Instituten für weitere Betrachtungen genutzt (vgl. Thebis, 2004, S. 3). Die ausgewerteten Altersgruppen sind in dieser Arbeit dem folgend 19–34, 35–49 und 50–64 Jahre.

### **7.6.2 Das Beschäftigungsverhältnis**

1998 trat das Telekommunikationsgesetz in Kraft und ersetzte das bis dahin gültige Fernmeldeanlagen-gesetz. Das staatlich garantierte Monopol für den Telefondienst ging für die Deutsche Telekom AG verloren. Für die Überwachung der neu entstandenen Wettbewerbssituation war von nun an die Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post zuständig (später Bundesnetzagentur für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung). Bis zu diesem Zeitpunkt gab es im Unternehmen Deutsche Telekom AG beamtenorientierte Beschäftigungsstrukturen. Diese damalige Beschäftigungsstruktur bildet sich zum Teil heute noch ab. So waren konzernweit im Jahr 2007 noch 38 265 Beamte beschäftigt (vgl. Deutsche Telekom 2007, S. 142). Je nach Einsatzorganisationseinheit kann der Anteil der Beamten bis zu 40 % betragen. Zudem stammt ein Großteil der heutigen Angestellten aus einer Zeit, in der nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst eingestuft und bezahlt wurde. Somit orientiert sich auch dieser Beschäftigtenkreis an dem Qualifikationsprofil, das für die damaligen Laufbahnstrukturen erforderlich war. In den damaligen Niederlassungen wurden z. B. Universitätsabsolventen für Abteilungsleiterposten (als Beamter: Postrat, Besoldungsstufe A 13) vorgesehen. In einem Fernmeldeamt mit 1000 Beschäftigten gab es ca. 5–7 Kräfte in dieser Position. Auch heute kann man feststellen, dass sich – bedingt durch die schrumpfende Belegschaft und den geringen Zufluss von neuem Personal – die Personalstruktur noch nicht grundlegend geändert hat.

So ist es nicht verwunderlich, dass auf die Befragung zur freiwilligen Weiterbildung nur 29 Universitätsabsolventen aber dagegen 243 Fachhochschulabsolventen geantwortet haben: Dies entspricht der tatsächlichen personellen Struktur.

Somit gibt es bei der Befragung zwei unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse, die möglicherweise verschiedene Präferenzen bezüglich der Weiterbildungsneigung haben. Eine Begründung hierfür kann z. B. sein, dass für die beiden Gruppen verschiedene Personalabbauinstrumente eingesetzt werden. Für die Beamten gibt es den Vorruhestand ab 55 sowie die Altersteilzeit ab 57. Die Abfindungsprämie ist dagegen ein Personalabbauinstrument, das für Angestellte bereits ab Anfang 40 gezahlt wird. Für alle infrage kommenden Abbaukandidaten gibt es sogenannte Veränderungsgespräche, d. h.: Der Vorgesetzte spricht den Beschäftigten an und fragt ihn, ob er das Unternehmen verlassen möchte. Für alle anderen Beschäftigten und besonders für die Unkündbaren offeriert das Unternehmen regelmäßig Listen mit bundesweiten Stellenanzeigen des öffentlichen Dienstes.

Ein Unterschied bei der Beteiligung an beruflicher Weiterbildung wurde z. B. bei einer Auswertung der Weiterbildungsbeteiligung im Berichtssystem Weiterbildung IX festgestellt. Bei der Befragung der Erwerbstätigen im Jahr 2003 wurde eine Teilnahmequote von 59 % bei Beamten und 39 % bei Angestellten festgestellt (vgl. Kuwan/Bilger/Gnahs et al. 2006, S. 64).

### **7.6.3 Das Geschlecht**

In Bezug auf die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung gibt es nach den aktuellen Zahlen des BSW 2007 praktisch keinen Geschlechterunterschied mehr (vgl. Kapitel 3.2.9).

In der Befragung über die freiwillige Weiterbildung soll herausgefunden werden, ob hier ein Unterschied erkennbar ist und hieraus folgend Maßnahmen abgeleitet werden können.

### **7.6.4 Die berufliche Stellung**

In der untersuchten Niederlassung mit 4000 Beschäftigten existieren vier Hierarchieebenen. An der Spitze steht der Niederlassungsleiter. Nachgeordnet sind die Abteilungsleiter (in diesem Fall sieben). Darunter angesiedelt sind die Ressorts mit ca. 30 Ressortleitern, und in den Ressorts arbeiten ca. 250 Teamleiter. Die Abteilungsleiter haben in der Regel Universitätsausbildungen verschiedener Fachrichtungen absolviert. Je nach Abteilung (Personal, Finanzen etc.) können dies Ingenieure, Juristen, Kaufleute oder auch Lehrer sein. Die Teamleiter sind in der Regel Ingenieure oder in weniger Fällen Betriebswirte mit Fachhochschulabschluss. Darunter arbeiten Ingenieure oder Betriebswirte auf der Referentenebene und nachfolgend die

Bürokaufleute bzw. Fernmeldehandwerker und Kommunikationselektroniker im Technikerbereich.

Die Führungskraft im Bereich Deutsche Telekom AG T-Home (andere Regelungen existieren in wirtschaftlich unabhängigen Tochterfirmen, wie z. B. Deutsche Telekom Netzproduktion GmbH) beurteilt jährlich jeden Mitarbeiter. Lernfähigkeit und Umgang mit Wissen sind Beurteilungskriterien. In der Beurteilung wird ein Vorschlag zur beruflichen Entwicklung formuliert. Zudem findet jährlich ein sogenanntes Mitarbeiterjahresgespräch statt. Gesprächspunkte sind hier unter Bilanz der umgesetzten Entwicklungsmaßnahmen: Wie wurden die im letzten Mitarbeiterjahresgespräch abgesprochenen Entwicklungsmaßnahmen umgesetzt? Welche Maßnahmen hat der Mitarbeiter ggfs. darüber hinaus selbst eingeleitet? Was wurde durch die realisierten Entwicklungsmaßnahmen erreicht? In dem Erläuterungstext steht hierzu: "Hier soll aus der Sicht beider die Qualität und der Erfolg der verschiedenen Maßnahmen für die Entwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters in der Funktion und über die Funktion hinaus bewertet werden" (vgl. Telekom Intranet). Unter dem Punkt Individuelle Entwicklung geht es um die Frage, was genau für die Entwicklung verabredet wird. Der Erläuterungstext hierzu:

*Hier geht es sowohl um die Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der derzeitigen Position als auch um die Weiterentwicklung in mittelfristiger Sicht. Dabei sollen die Vorstellungen und Wünsche der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, deren Bewertung durch die/den Vorgesetzte(n) und die zu ergreifenden Entwicklungsmaßnahmen besprochen werden. Ziel ist es, zu gewährleisten, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter ihren/seinen Stärken entsprechend gefördert und eingesetzt wird bzw. dass die Arbeitsergebnisse optimiert werden. Entwicklungsmaßnahmen, die hier abgesprochen werden, können z. B. den Besuch von Seminaren, Computer based Trainings, die Übernahme von Projekten, die Förderung durch die/den Vorgesetzte(n) selbst, Coaching-Maßnahmen betreffen" (vgl. Telekom Intranet).*

Die Entwicklungsmaßnahmen werden dann auf einem Formblatt dokumentiert. Hierauf werden Entwicklungsmaßnahmen beschrieben, die sogar über den Zeitraum bis zum nächsten Mitarbeiterjahresgespräch, also über zwölf Monate hinausreichen (vgl. Kapitel 2.9 in dieser Arbeit).

Auf Wunsch kann das Gespräch unter Beteiligung des Betriebsrates und/oder ggf. einer Vertrauensperson der Schwerbehinderten stattfinden. Anschließend werden die vereinbarten Ent-

wicklungsmaßnahmen priorisiert. Damit beginnt das Dilemma. Einerseits werden wünschenswerte Entwicklungsmaßnahmen vereinbart, andererseits beeinflusst das knappe Weiterbildungsbudget die Realisierungswahrscheinlichkeit. Also kommt eine Maßnahme nur dann zustande, wenn ausreichende finanzielle Mittel vorhanden sind und die Priorität der Notwendigkeit der Durchführung hoch ist. Mittlere und niedrigere Priorität haben nach langjähriger Beobachtung des Verfassers dieser Arbeit keine Chance auf Realisierung.

Da im o. g. Erläuterungstext sämtliche denkbaren Weiterentwicklungsmaßnahmen des Beschäftigten gemeint sind, ist somit die Frage der Bedarfsermittlung für die freiwillige Weiterbildung klar. Der Vorgesetzte muss den Bedarf an freiwilliger Weiterbildung ermitteln. Nach dieser Bedarfserfassung und folgender Beantragung durch den Beschäftigten muss er erneut aktiv werden und die Maßnahme individuell genehmigen.

Die Bedeutung der Führungskraft bezüglich Unterstützung und Vorbildfunktion für die Befragung zur freiwilligen Weiterbildung ist somit folgerichtig.

#### **7.6.5 Der Berufsabschluss und Schulabschluss**

Die Unterscheidung der Befragten erfolgte nach der Berufsbildung:

- Lehre
- Meister
- Techniker
- Fachhochschulabschluss
- Universitätsabschluss

und bei der Schulbildung nach

- Volks-/Hauptschulabschluss
- Fachoberschulreife (Kl. 10)
- Fachabitur
- Abitur.

Wie in anderen Studien festgestellt wurde, steigt sowohl die Teilnahmequote als auch die Anzahl der Teilnehmerstunden an beruflicher Weiterbildung mit der Höhe der Schulbildung und der Berufsbildung (vgl. Kuwan/Bilger/Gnahn et al. 2006, S. 64). Eine Unterscheidung bei der Erfassung ist daher auch hier sinnvoll.

### **7.6.6 Die Ausstattung des Arbeitsplatzes**

Im Zentrum Technik Netzmanagement, unter dessen Mitarbeitern die Befragung über die freiwillige Weiterbildung durchgeführt wurde, gibt es in den Ressorts drei Varianten von Arbeitsplatzausstattungen:

- Der Einzelplatzrechner ist am Platz und steht dem Beschäftigten mit Intranetzzugang und Internetzugang zur Verfügung. Über den Internetzugang kann sich der Mitarbeiter im dienstlich vorgegebenen Rahmen über Weiterbildungsmaßnahmen informieren oder sich selbst durch Lesen von Fachbeiträgen auf dem neuesten Kenntnisstand halten.
- Die zweite Variante ist ein Einzelplatzrechner mit Intranetanschluss. Hier kann der Beschäftigte auf alle Inhalte des Intranets zugreifen und beispielsweise das Portal von Telekom Training aufrufen oder über das Lernportal an Online-Schulungsmaßnahmen teilnehmen.
- Die dritte und schlechteste Variante bietet sich dem Mitarbeiter im Großraumbüro. Dieser hat oft keinen eigenen Rechner und kann somit nur auf einen Intranetzzugang zugreifen, wenn dieser zur Verfügung steht. Anzunehmen ist, dass sich dies negativ auf die Kenntnis von weiterbildungsrelevanten Informationen auswirkt.

### **7.6.7 Die Wochenarbeitszeit**

Für die Ergebnisse der Beschäftigten mit reduzierter Arbeitszeit (Teilzeitbeschäftigung) kann ein zum Vollzeitbeschäftigten abweichendes Ergebnis erwartet werden. Im Berichtssystem Weiterbildung IX wird festgestellt, dass die Arbeitszeit (Vollzeit oder Teilzeit) einen großen Einfluss auf die Teilhabe an der beruflichen Weiterbildung hat. Der aufgewendete Stundenumfang pro Jahr ist demnach bei teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern deutlich geringer als bei vollzeitbeschäftigten (vgl. Kuwan/Bilger/Gnahn et al. 2006, S. 71).

### **7.6.8 Die Beschäftigungsdauer im Unternehmen**

Die Beschäftigungsdauer im Unternehmen könnte Einfluss auf den Informationsstand des Mitarbeiters haben. Ist man neu in einem Unternehmen, so wird man nicht alle Regelungen und ihre Beutungen für die eigene Person in gleichem Maße wie die langjährigen Beschäftigten eines Unternehmens kennen. Dieser Effekt kann sich verstärken, wenn zudem nicht regelmäßig und aktiv über die Weiterbildungsmodalitäten informiert wird.

### **7.6.9 Der Einsatzort in den neuen oder alten Bundesländern**

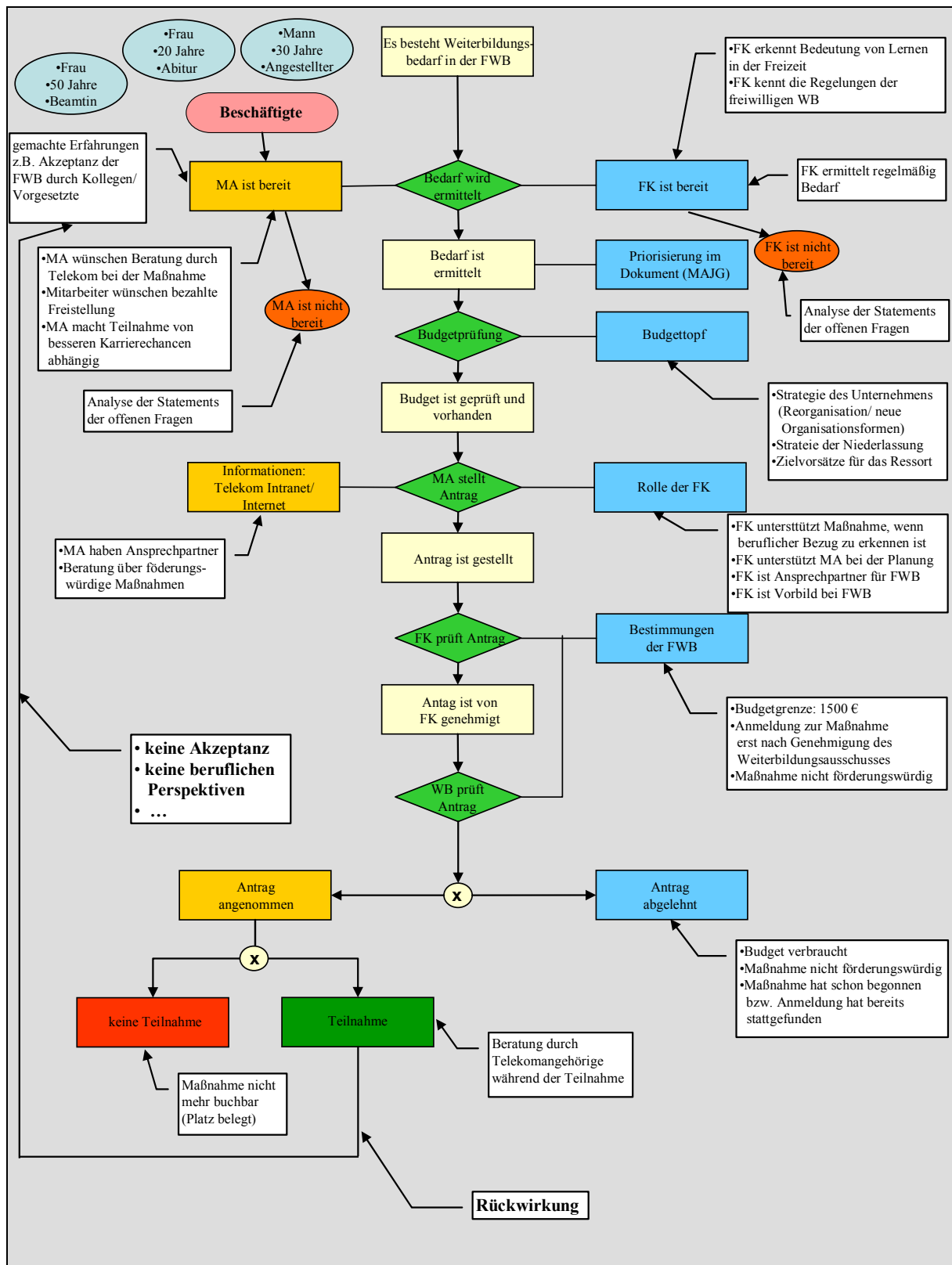
Die Beschäftigtenstruktur ist – historisch bedingt – in den neuen Bundesländern anders als in den westlichen Bundesländern. In den neuen Bundesländern gibt es in den Nachfolgeunternehmen der Deutschen Bundespost keine oder nur wenige zugewanderte Beamte. Zudem sind im Westen die Regelungen der freiwilligen Weiterbildung in den Telekom-Niederlassungen (vorher bei der Deutschen Bundespost) seit den frühen Fünfzigerjahren gängige Praxis (vgl. Schaefer 1998, S. 79).

## ***7.7 Struktur und Sinn der Fragenanordnung im Fragebogen***

Im Folgenden werden die Einflussgrößen in der freiwilligen Weiterbildung erläutert (vgl. Abbildung 42).



Abbildung 42: Einflussgrößen in der freiwilligen Weiterbildung



Quelle: eigene Darstellung

Mithilfe der Befragung zur freiwilligen Weiterbildung soll ermittelt werden, wie das vorhandene Verfahren wirkt, wen es erreicht und inwieweit es weiter entwickelt werden kann. Die folgenden Erläuterungen sind in der Abbildung 42 als Flussdiagramm mit Anmerkungen und Darstellungen von Rückkopplungsfunktionen deutlich gemacht worden. Wie bereits festgestellt wurde, ist Weiterbildung auch in der Freizeit ein unverzichtbarer Bestandteil des Arbeitslebens (vgl. Kapitel 3).

Im Sinne der Flussdiagrammdarstellung in Abbildung 42, die den Durchlauf einer Bildungsmaßnahme in der freiwilligen Weiterbildung zeigt, wird als Ausgangszustand "Es besteht Weiterbildungsbedarf" festgestellt. Im darauffolgenden Aktionsfeld "Bedarf wird ermittelt" sind hiervon rechts und links die Bedingungsfelder "Mitarbeiter ist bereit" und "Führungskraft ist bereit" angeordnet. Diese jeweilige Bereitschaft ist Voraussetzung für die Bedarfsermittlung im Aktionsfeld "Bedarf wird ermittelt". Denn – wie es der Begriff freiwillige Weiterbildung impliziert – diese ist freiwillig und kann daher im Gegensatz zur betrieblichen Weiterbildung, die in der Arbeitszeit stattfindet, nicht angeordnet werden.

Welche Einflussgrößen wirken nun auf den Mitarbeiter in diesem Anfangsstadium?

Mit der Ermittlung des Grades der Zustimmung zu der Aussage "Um meine berufliche Zukunft zu sichern, muss ich über die vom Unternehmen gebotenen Möglichkeiten hinaus für meine Qualifikation einen Eigenbeitrag leisten" soll eine Aussage darüber getroffen werden, inwieweit Mitarbeiter Zeit, Geld und Energie aufzuwenden bereit sind.

Hat der Mitarbeiter zudem die positive Erwartung, dass ihn diese privat initiierte Weiterbildung in seiner beruflichen Weiterbildung voranbringt? Ausgewertet wurde nach allen selektierbaren und im Kapitel 8 näher erläuterten soziodemografischen Merkmalen. Wichtig ist natürlich, dass dem Beschäftigten die tarifvertraglichen Regelungen sowie die Umsetzungsregelungen der jeweiligen Organisationseinheit bekannt sind. Dies gilt auch für die Führungskräfte. Der Mitarbeiter und ebenso die Führungskraft müssen wissen, welche Bedingungen der freiwilligen Weiterbildung zugrunde liegen. Im Fragebogenteil "Mitarbeiter kennen die Regelungen der freiwilligen Weiterbildung" wird hierzu der Kenntnisstand festgestellt. Wenn der Mitarbeiter nur bereit ist, unter der Bedingung "Ich wünsche mir pro Jahr eine bezahlte Freistellung von der Arbeit, die ich dann für meine Weiterbildung nutze" oder Zusagen fordert, wie z. B. "Eine Teilnahme an Bildungsmaßnahmen in meiner Freizeit käme für mich nur infrage, wenn ich Zusagen zu besseren Karriereaussichten erhalte", schließt dies quasi die

Teilnahme aus, und somit wäre der Ablauf im Schritt 1 des Flussdiagramms bereits beendet. Zusatzwünsche wie "Bei der Teilnahme müsste mich ein Beschäftigter der Telekom beratend begleiten" wären sicher organisatorisch machbar und wirken somit nicht als Ko-Kriterium. In den offenen Fragen werden zudem Vorschläge zur Weiterentwicklung erfragt und die Wunschthemen ermittelt. Einen bedeutenden Einfluss auf die Bereitschaft zur freiwilligen Weiterbildung haben die bereits gemachten Erfahrungen nach einer durchgeführten Weiterbildungsmaßnahme. Es kommt daher zu den im Flussdiagramm dargestellten Rückkopplungen, die die Bereitschaft zur Weiterbildung negativ (z. B. bei mangelnder Akzeptanz der Weiterbildung durch den Vorgesetzten bzw. den Kollegen) oder positiv (z. B. bei guter Nutzungsmöglichkeit des Gelernten in der täglichen Arbeit) beeinflussen.

Des Weiteren muss der Frage nachgegangen werden, ob der Bedarf erfasst wird. Denn die Bereitschaft nützt nichts, wenn diese keine Konsequenz in Form einer Bedarfsermittlung hat. Hier ist die Führungskraft gefordert. Wird der Bedarf regelmäßig ermittelt, wie dies der Passus im Leitfaden zum Mitarbeiterjahresgespräch vorsieht? Gibt es Diskrepanzen in der Sichtweise zwischen Mitarbeiter und Führungskraft? Der Befragte hatte zur Bewertung der Frequenz der Bedarfsermittlung in dem Fragebogen die Möglichkeit, „regelmäßig“, „nach Bedarf“ und „gar nicht“ anzukreuzen.

Das Aktionsfeld "Budget prüfen" wird maßgeblich durch das Bedingungsfeld "Budgettopf" reguliert. Die Höhe des zur Verfügung stehenden Budgets für die freiwillige Weiterbildung hängt von der Strategie des Unternehmens ab. Einige Tochterfirmen (wie z. B. die Deutsche Telekom Netzproduktion GmbH) haben die Regelungen der freiwilligen Weiterbildung nicht eingeführt.

Das Budget ist zudem von der Strategie der wirtschaftlich eigenständig handelnden Organisationseinheit abhängig, die möglicherweise andere weiterbildungspolitische Prioritäten setzt. Eine weitere Schleuse ist die Sachkostenzielvorgabe des Ressorts, in dem der Mitarbeiter arbeitet. Nachdem das Ressortbudget nun geprüft wurde (Tätigkeitsfeld "Budget prüfen") und es ausreichend ist, kann der Mitarbeiter einen Antrag stellen (Tätigkeitsfeld "MA stellt Antrag"). Die links und rechts angeordneten Bedingungsfelder "Rolle der Führungskraft" und "Mitarbeiter plant freiwillige Weiterbildung" werden von den folgenden Einflussgrößen unterstützt oder behindert.

Kann sich zum Beispiel der Mitarbeiter an seinem eigenen Arbeitsplatz durch Zugang zum Intranet oder gar zum Internet über infrage kommende Maßnahmen informieren? Hat er online Zugriff auf die Antragsformulare und somit über Outlook Zugang zu den Ansprechpartnern? Wo holt sich der Mitarbeiter die Informationen zu den Lernangeboten?

Mit dem Zustimmungsgrad zu der Aussage: "Wenn ich einen Lernbedarf oder Fragen zu den Lernangeboten im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung habe, dann hole ich mir Informationen ... bei meinem unmittelbaren Vorgesetzten, bei meinen Kollegen, beim Qualifizierungsbeauftragten des Ressorts, beim Ansprechpartner für Fachqualifizierung, durch Aushänge, Internet, VHS-Programme etc. oder beim Weiterbildungsausschuss". Hier waren Mehrfachnennungen möglich.

Die Rolle der Führungskraft als Ansprechpartner, Unterstützer bei der Planung sowie die Wirkung als Vorbild wurde mit den folgenden Aussagen ermittelt:

"Meine Führungskraft unterstützt mich bei der Planung meiner freiwilligen Weiterbildung".

"Meine Führungskraft ist für mich in Bezug auf Lernen in der Freizeit vorbildlich".

"Meine Führungskraft unterstützt die freiwillige Weiterbildung, wenn ein beruflicher Bezug erkennbar ist". Die letzte Aussage wurde zusätzlich differenziert bis zur Ermittlung des Zustimmungsgrades "...auch wenn die Maßnahme keinen unmittelbaren beruflichen Bezug zur jetzigen Tätigkeit hat". Hiermit kann die Einstellung zu einer Teilnahme an Maßnahmen ermittelt werden, die z. B. im Bereich der sogenannten Soft Skills angesiedelt ist, also z. B. ein Kurs, der die Persönlichkeitsentwicklung wie sicheres Auftreten, Rhetorik etc. zum Inhalt hat.

Nachdem nun im günstigen Fall der Antrag gestellt wurde (Ereignisfeld "Antrag gestellt"), prüft die Führungskraft den Antrag (Tätigkeitsfeld "Führungskraft prüft Antrag"). Die Führungskraft prüft, ob bereits eine Anmeldung zur Maßnahme beim Maßnahmenträger stattgefunden hat. Ist das der Fall, wird die Maßnahme abgelehnt. Das rechts angeordnete Bedingungsfeld "Bestimmungen FWB" wird bestimmt durch die vorhandenen und einzuhaltenden Bestimmungen zur freiwilligen Weiterbildung, wie z. B. die Einschätzung zur Förderungswürdigkeit der Maßnahme. Der Ressortleiter (bzw. für den Ressortleiter der Abteilungsleiter) muss die Maßnahme auf dem "Antrag auf finanzielle Zuwendung für freiwillige Weiterbildung" befürworten. Bei einer Befürwortung muss die Maßnahme eingestuft werden. Die Kategorien sind: "Die Maßnahme liegt im betrieblichen Interesse und ermöglicht die Weiterent-

wicklung des Beschäftigten bzw. dient der Erweiterung des allgemeinen Qualifikationsniveaus des Mitarbeiters. Die Inhalte gehen über die direkten Anforderungen des Arbeitsplatzes hinaus und fördern die Flexibilität und Mobilität des Mitarbeiters". Und als Steigerung: "Die Maßnahme liegt im ganz überwiegenden dienstlichen Interesse. Sie ersetzt evtl. eine für den Arbeitsplatz aktuell erforderliche Weiterbildung und steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Aufgabenerledigung am jeweiligen Arbeitsplatz oder sie qualifiziert den Beschäftigten für einen konkreten neu angestrebten Arbeitsplatz im Rahmen der Personalentwicklung". Im zweiten Fall muss die Geldzuwendung nicht versteuert werden.

Die Einstufung muss vom Vorgesetzten schriftlich begründet werden.

Nachdem nun der Antrag von der Führungskraft genehmigt wurde, prüft die Personalstelle, ob das Niederlassungsbudget für diese Maßnahme ausreicht. Im Tätigkeitsfeld "WB prüft Antrag" muss der Weiterbildungsausschuss der Maßnahme unter Berücksichtigung der Regelungen zustimmen. Der örtliche Weiterbildungsausschuss wird bei den Niederlassungen mit eigenem Betriebsrat gebildet. Er ist paritätisch besetzt mit jeweils fünf Mitgliedern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Der Ausschuss besitzt kein Budget – für die Budgetierung der Maßnahmen ist der Niederlassungsleiter zuständig.

Der Antrag auf freiwillige Weiterbildung kann durch den Weiterbildungsausschuss abgelehnt werden, wenn das Budget zwischenzeitlich verbraucht ist, die Bestimmungen des Tarifvertrages 55 nicht eingehalten wurden, die Maßnahme nicht förderungswürdig ist (der Ausschuss überstimmt damit die Führungskraft) oder die Maßnahme bereits begonnen bzw. der Teilnehmer sich zwischenzeitlich zur Maßnahme angemeldet hat. Da die Anmeldezeiten bei den Weiterbildungsinstituten vorgegeben sind, ist es zwar verständlich, wenn der Beschäftigte versucht, sich durch eine frühzeitige Buchung einen Teilnahmeplatz zu sichern. Diese Vorgehensweise lässt das Verfahren aber nicht zu.

Wird der Antrag angenommen und der Mitarbeiter nimmt an der Maßnahme teil, so macht er positive oder negative Erfahrungen. Teil des Fragebogens ist daher der Bereich "Mitarbeitererfahrungen mit dem Verfahren der freiwilligen Weiterbildung". Hiermit soll ermittelt werden, ob das Antragsverfahren wirkt, seinen Zweck erfüllt und die Mitarbeiter dieses eingeführte Verfahren für zufriedenstellend halten ("Mit der Antragstellung bin ich zufrieden"). Im Bereich der offenen Fragen wird zudem nach Vorschlägen zur Weiterentwicklung des Verfahrens gefragt. Ebenso wird ermittelt, welche Themenbereiche bevorzugt werden und welche

Maßnahmen bereits besucht wurden. Mit diesen ermittelten Präferenzen kann z. B. das Intranetangebot des Freizeitkollegs an die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst werden. Besonders dann, wenn sich die Bedürfnisse der Beschäftigten mit den Ansichten der Führungskräfte decken, besteht für die potenziellen Anpassungen eine Erfolgsaussicht. Die Erfahrungen bei der Teilnahme und im Anschluss hieran sollen Aufschluss geben über die Einstellungen der Beschäftigten, die negative oder positive Auswirkungen auf die Bereitschaft haben (Bedingungsfeld "Mitarbeiter ist bereit"), künftig erneut an einer geförderten Maßnahme teilzunehmen. Diese positive oder negative Rückkopplung auf das Bedingungsfeld "Mitarbeiter ist bereit" wird im Anschluss in der Auswertung näher betrachtet.

Obwohl im Verlauf der vorliegenden Arbeit erst im nachfolgenden Kapitel die Auswertung der offenen Fragen ausführlich erfolgt, soll schon hier, wo es Sinn macht, auf diese Ergebnisse zurückgegriffen werden. Das bedeutet, dass die Rückkopplungseinflüsse, wie sie im Ablaufplan der Abbildung 42 dargestellt wurde, zusätzlich interpretiert werden. Somit entfällt ein überflüssiger zweiter Gesamtdurchlauf.

## 8 Die Ergebnisse der Fragebogenauswertung

Für die anschauliche Darstellung der Unterschiede im Antwortverhalten wurden die folgenden Darstellungsformen gewählt:

In einem Balkendiagramm wurden die Mittelwerte der Zustimmungsgade in Abhängigkeit der Altersgruppen und der Beschäftigungsverhältnisse der Beschäftigten dargestellt. Die anderen beobachteten Einflüsse wurden in Spinnennetzdiagrammen abgebildet. Um einen Gesamtüberblick der auftretenden Mittelwerte zu erhalten, wurden in einer Übersichtstabelle die Zustimmungsgade und die zuzuordnenden soziodemografischen Merkmale aufgeführt. Die Tabellen befinden sich zu einem großen Teil im Anhang dieser Arbeit, worauf ggf. verwiesen wird. Im Kapitel „Bedarfserfassung freiwilliger Weiterbildung“ wurde das Balkendiagramm in Abhängigkeit der beruflichen Stellung dargestellt. Wichtig war hier, die unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Führungsebenen darzustellen.

Im Folgenden werden für die Interpretation der Ergebnisse der Befragung in der freiwilligen Weiterbildung der Deutschen Telekom AG verschiedene andere Datenquellen hinzugezogen. Die markanten Befunde der einzelnen Studien, wie zum Beispiel das Berichtssystem Weiterbildung IX, die CVTS3-Erhebung (Third Continuing Vocational Training Survey), AES (Adult Education Survey), wurden bereits im Kapitel 3 dieser Arbeit erläutert.

### ***8.1 Bedeutung von Lernen in der Freizeit für die Beschäftigten***

Insgesamt hat Weiterbildung in Deutschland ein positives Image (vgl. Kuwan/Bilger/Gnahs 2006, S. 258). Wie in Tabelle 26 Image von Weiterbildung dargestellt ist, stimmten 94 % der Befragten dem Statement "Jeder sollte bereit sein, sich ständig weiterzubilden" im Bundesgebiet zu. Der Aussage "Wer im Beruf erfolgreich sein will, muss sich weiterbilden" stimmten 92 % zu.

**Tabelle 26: Image von Weiterbildung 2003 im Bundesgebiet und im Ost-West-Vergleich**

| <i>Aussagen zu Weiterbildungsimagen<sup>1)</sup></i>                       | Angaben in %<br>Stimme voll und ganz / eher zu |     |      |
|--|--|-----|------|
|  | Bund   | Ost | West |
| Jeder sollte bereit sein, sich ständig weiterzubilden                      | 94   | 96  | 94   |
| Wer im Beruf erfolgreich sein will, muss sich weiterbilden                 | 92   | 94  | 92   |
| Durch Weiterbildung kann man nette Menschen kennen lernen                  | 83   | 84  | 82   |
| Weiterbildung ist eine wichtige Hilfe, um im Alltag besser zurechtzukommen | 80   | 82  | 80   |
| Weiterbildung macht Spaß   | 76   | 74  | 77   |

<sup>1)</sup> Die Aspekte wurden im Nachhinein in eine Rangfolge gebracht.

Quelle: Kuwan/Bilger/Gnahs (2006, S. 258)

In der Vergangenheit wurden die Weiterbildungskosten überwiegend von den Betrieben getragen. Kombinierte Finanzierungsmodelle wie z. B. die finanzielle Eigenbeteiligung der Teilnehmer, die Beteiligung der Teilnehmer an der Weiterbildungszeit oder Unterstützung durch öffentliche Förderung sind jedoch heute Realität. In der jährlichen Verbandsumfrage "Trends in der Weiterbildung" 2009 des Wuppertaler Kreises e. V. (vgl. Kapitel 3.6) wurden die dort organisierten Weiterbildungsinstitute danach befragt, wie jetzt und künftig betriebliche Weiterbildung finanziert wird.



**Tabelle 27: Finanzierung und Eigenbeteiligung von Weiterbildungsmaßnahmen**

| Wie werden Weiterbildungsleistungen finanziert?   | sehr häufig | gelegentlich | selten / nie | k.A.  | wird zunehmen | wird abnehmen | k.A.  |
|---|-------------|--------------|--------------|-------|---------------|---------------|-------|
| Unternehmen übernehmen Weiterbildungskosten vollständig                                 | 76,3%       | 13,2%        | 2,6%         | 7,9%  | 21,1%         | 47,4%         | 28,9% |
| Teilnehmer bezahlen Weiterbildungskosten vollständig selbst                             | 0,0%        | 36,8%        | 52,6%        | 10,5% | 60,5%         | 10,5%         | 26,3% |
| Mischfinanzierung durch Unternehmen und Teilnehmer                                      | 5,3%        | 44,7%        | 42,1%        | 7,9%  | 63,2%         | 7,9%          | 28,9% |
| Mischfinanzierung durch Teilnehmer mit öffentlicher Förderung (z.B. Bildungsgutscheine) | 10,5%       | 39,5%        | 39,5%        | 10,5% | 63,2%         | 18,4%         | 18,4% |
| Durchführung von Seminaren in der Freizeit / am Wochenende / am Abend                   | 21,1%       | 47,4%        | 23,7%        | 7,9%  | 78,9%         | 5,3%          | 15,8% |
| Blended Learning – Angebote für die Freizeit zur Verkürzung von Abwesenheiten           | 10,5%       | 44,7%        | 31,6%        | 13,2% | 57,9%         | 15,8%         | 23,7% |

Quelle: Wuppertaler Kreis 2009, S. 6

Wie in Tabelle 27 zu sehen ist, gehen 78,9 % der befragten Weiterbildungsinstitute davon aus, dass die Durchführung von Seminaren in der Freizeit/am Wochenende/am Abend künftig zunehmen wird. Zudem geht eine Mehrheit von 63,2 % davon aus, dass die Mischfinanzierung durch Unternehmen und Teilnehmer zunehmen wird.

Interessant ist daher zu ermitteln, wie die Einstellung von potenziellen Teilnehmern bzw. Mitarbeitern in einem Betrieb mit bereits eingeführtem Ko-Finanzierungsmodell zu der Leistung eines Eigenbeitrages stehen.

Als Ergebnis wurde ermittelt, dass der Aussage "Um meine berufliche Zukunft zu sichern, muss ich über die vom Unternehmen gebotenen Möglichkeiten hinaus für meine Qualifikation einen Eigenbeitrag leisten" ca. 60 % der Befragten mit "trifft völlig zu" oder "trifft weitgehend zu" zustimmen.

Der Zustimmungswert ist altersabhängig. Bei den 19- bis 34-Jährigen stimmen 78 % den o.g. Aussagen zu. Der Wert sinkt altersabhängig auf 57 % bei den 35- bis 49-Jährigen und liegt bei 50 % bei den 50- bis 64-Jährigen. Dieser Wert ist bemerkenswert vor dem Hintergrund

der vorhandenen Personalabbauinstrumente. Die Personalabbauinstrumente bewirken, dass die Altersklasse > 55 Jahre stark ausgedünnt wird und somit eigene Initiative im Bereich der beruflichen Weiterbildung für einen großen Teil der über 50-Jährigen nicht mehr relevant ist (vgl. Kapitel 3.4.1 dieser Arbeit). Im Fragebogen T 262 (T steht für Fragebogen mit Text) wurde das Problem angesprochen:

*Unser tägliches Brot ist der Personalabbau, vollzogen oder geplant. Für was soll ich mich weiterbilden, wenn ich über 50 Jahre alt bin und nicht weiß, was oder wo ich morgen bin?*

Und auf die Frage "In welchen Themenbereichen könnten Sie sich die Teilnahme an einer freiwilligen Weiterbildung vorstellen?" antwortete ein Befragter im Fragebogen T 342:

*Recht viele weitere Weiterbildungsmaßnahmen, dies würde hier den Rahmen sprengen. Ich bin zu alt. Der Abbauplan spricht dagegen.*

Konkret benannt wird die Wirkung eines Personalabbauinstrumentes in Fragebogen T 79:

*Als Mitarbeiter in Altersteilzeit liegt man bei der Weiterbildung außen vor – es zählt nur noch: "Wann werden wir den los!!!", damit die nachfolgenden Kollegen bereits mehr als chaotisch endende Regelungen nochmals aufgreifen und durchziehen.*

Diese Aussagen spiegeln treffend die Situation älterer Mitarbeiter im Konzern Deutsche Telekom wider. Umso erstaunlicher ist daher der trotzdem hohe Wert der Zustimmung in der Gruppe der 50- bis 64-Jährigen.

In Abbildung 43 sind die Zustimmungsggrade für die jeweiligen Altersgruppen, Geschlecht und Beschäftigungsverhältnisse dargestellt.

Wie hier auch zu sehen ist, ist der Zustimmungsggrad bei den Mitarbeiterinnen zum einen über die Altersklassen gleich und zum anderen deutlich geringer als bei den männlichen Kollegen. 48 % der Frauen aller Altersklassen gaben "trifft völlig" oder "trifft weitgehend zu" an.

Bei der tatsächlichen Teilnahme an beruflicher Weiterbildung gibt es in Deutschland in Bezug auf die Teilnahmequote jedoch keinen Geschlechterunterschied (vgl. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 6).

Zumindest eine Befragte hatte ein Problem mit dem Fragebogen in Bezug auf die Unterscheidung nach dem Geschlecht.

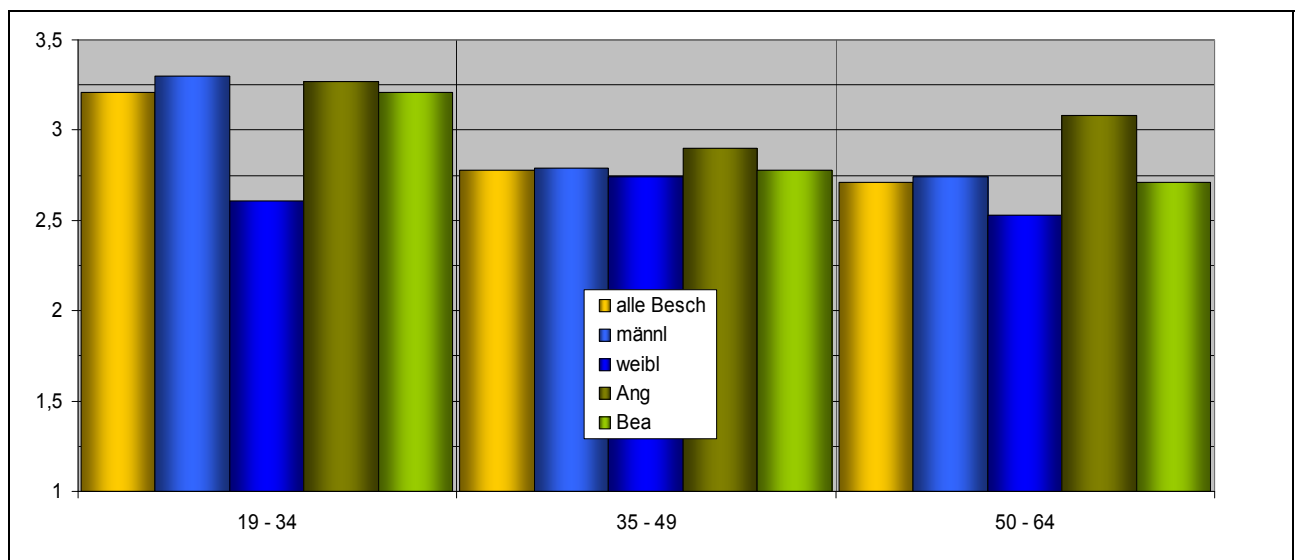
*Die Abfrage männlich/weiblich sollte nicht zur Debatte stehen in so einem Fragebogen!*

Es gibt also Frauen, die bei der durchgeführten Befragung eine Unterscheidung nach Mann und Frau ablehnten. Denkbar wäre demnach, dass einige Frauen hierdurch verärgert wurden und das Antwortverhalten dadurch negativ beeinflusst wurde.

Es gab jedoch auch konkrete Themenwünsche für die freiwillige Weiterbildung, die die Arbeit als Frau im Beruf zum Inhalt hat:

Fragebogen T 448: *Frauen im Beruf*.

**Abbildung 43: Zustimmung zur Leistung eines Eigenbeitrages**



Quelle: eigene Darstellung

Nur 7,5 % der Befragten lehnten die Aussage völlig ab und wählten "trifft gar nicht zu".

Ein Kommentar aus diesem Befragtenkreis wurde auf Fragebogen K4 (K steht für Kommentar, der außerhalb der Textfelder und außerhalb der offenen Fragen platziert wurde) notiert:

*Wo bleibt der Fragebogen zur betrieblichen Weiterbildung? Gebt uns erst einmal die dringend notwendigen betrieblichen Weiterbildungen, bevor wir noch mehr Geld und Freizeit für diese Firma opfern sollen!*

Mit dieser Aussage wird ausgedrückt, was sich von der Tendenz her in wettbewerbsorientierten Unternehmen zeigt: verstärkte Kostenkontrolle und die Abkehr von den klassischen Semi-

naren. So wurde beispielsweise in der Deutschen Telekom Netzproduktion GmbH die Zuordnung von Weiterbildungsbudgets zu den Ressorts gestrichen und stattdessen ein Weiterbildungsprogramm entworfen, das für alle dort Beschäftigten ein thematisch reduziertes Weiterbildungsangebot vorsieht. Vom Zeitumfang sind Veranstaltungen von drei Tagen Weiterbildung pro Jahr angesetzt worden.

Betrachtet man die gesamte Weiterbildung in Deutschland, so ist festzustellen, dass 40 % aller Weiterbildungsveranstaltungen eine Dauer von lediglich bis zu einem Tag haben (vgl. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 5). Der Rückgang der Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung aller Personen in Deutschland von 48 % im Jahr 1997 auf 41 % im Jahr 2003 wurde jedoch 2007 gestoppt. In der aktuellen BSW-Erhebung von 2007 wurde eine Teilnahmequote von 43 % festgestellt. Die Tendenz ist somit leicht steigend. Rückschlüsse auf die Entwicklung betrieblicher Weiterbildung in einzelnen Unternehmen und Branchen sind hieraus selbstverständlich nicht möglich.

Wie aus Tabelle 27 hervorgeht, stimmen die Teamleiter der Leistung eines Eigenbeitrages stärker zu als der Durchschnitt aller Beschäftigten. Dass die tatsächliche Teilnahme an beruflicher Weiterbildung abhängig von der beruflichen Stellung ist, wurde im Berichtssystem IX festgestellt (vgl. Kuwan/Bilger/Gnahn 2006, S. 473). Ein Einfluss des Beschäftigungsverhältnisses (Angestellter/Beamter) ist hier in der Befragung kaum erkennbar (vgl. Abbildung 43).

In der Gruppe der 19- bis 34-Jährigen haben lediglich acht Beschäftigte "trifft gar nicht zu" angekreuzt. Dies entspricht 4,7 %. In der Gruppe 35 bis 49 Jahre waren es 45 von 601 und somit 7,5 %. In der Gruppe 50–64 Jahre haben insgesamt 276 Beschäftigte geantwortet. Hier von kreuzten 24 die Kategorie "trifft gar nicht zu" an, was einen Prozentwert von 8,7 ergibt. Die Ablehnung der Aussage steigt somit mit dem fortschreitenden Alter auf fast den doppelten Wert der jüngsten Altersgruppe.

Insgesamt ist die Zustimmung zur Leistung eines Eigenbeitrages sehr hoch. Vergleicht man das Ergebnis mit der in Prozent gemessenen Zustimmung zu den Statements "Jeder sollte bereit sein sich ständig weiterzubilden" mit 94 % und "Wer im Beruf erfolgreich sein will, muss sich weiterbilden" mit 92 % des Berichtssystems Weiterbildung IX, so ist der hier ermittelte hohe Wert als plausibel anzusehen.

Im Bereich der offenen Fragen ist ersichtlich, dass die Beschäftigten, die einen Eigenbeitrag ablehnen, durchaus Vorschläge für Schulungsmaßnahmen haben oder selbst in Eigeninitiative an solchen teilgenommen haben.

Beispiele:

Fragebogen T 399: Englisch, Excel, Access.

Fragebogen T 473: Wirtschaftsenglisch, freies Sprechen, Rhetorik, PC.

Fragebogen T 297: Der Kurs hat sich für meine tägliche Arbeit bezahlt gemacht.

In den Antworten auf die offenen Fragen wurde zudem auf dringenden Schulungsbedarf hingewiesen, der innerhalb des Ressorts bzw. der Abteilung vorhanden ist (T 304: *Es gibt ressortinternen dringenden Schulungsbedarf*). Neben Themenvorschlägen wurde auch darauf hingewiesen, dass die ständigen Umstrukturierungen Schulungsbedarfe erzeugen und hier der Arbeitgeber die Kosten zu tragen hat (T 285: *Wenn der Arbeitgeber durch ständige Neu-Strukturierungen einen Qualifizierungsbedarf verursacht, dann hat er auch die Folgekosten zu tragen – inklusive der erforderlichen Arbeitszeit*),

Dass zwischen Umstrukturierungen und Weiterbildungsbedarf ein Zusammenhang besteht, zeigen die dargestellten Teilnahmequoten in Tabelle 28. Demnach korrelieren die wirtschaftliche Lage, Umorganisationen in der Abteilung bzw. von Funktionsbereichen der Abteilung, Einführung neuer Dienstleistungen und Produkte sowie die Änderung von Arbeits- und Prozessabläufen mit den festgestellten Teilnahmequoten.

**Tabelle 28: Wirtschaftliche Lage des Betriebs, Veränderungen im Arbeitsumfeld und Beteiligung an beruflicher Weiterbildung und informeller beruflicher Weiterbildung 2003**

|  | Teilnahmequote in %                        |                                     |
|--|--|-------------------------------------|
|  | berufliche Weiterbildung (Lehrgänge/Kurse) | informelle berufliche Weiterbildung |
| <i>Wirtschaftliche Lage des Betriebs</i>   |  |                                     |
| Sehr gut   | 37   | 65                                  |
| Eher gut   | 31   | 60                                  |
| Eher schlecht  | 26   | 55                                  |
| Sehr schlecht  | 24   | 60                                  |
| Wesentliche Umorganisation in der Abteilung bzw. von Funktionsbereichen der Abteilung  |  |                                     |
| Ja   | 47   | 72                                  |
| Nein   | 32   | 59                                  |
| Einführung einer völlig neuen Dienstleistung oder eines völlig neuen Produktes, für das ein neuer Markt geschaffen werden muss |  |                                     |
| Ja   | 51   | 80                                  |
| Nein   | 33   | 59                                  |
| Wesentliche Veränderungen von Arbeitsabläufen oder Arbeitsprozessen im unmittelbaren Arbeitsumfeld                             |  |                                     |
| Ja   | 49   | 77                                  |
| Nein   | 31   | 57                                  |

Quelle: Kuwan/Bilger/Gnahn (2006, S. 245).

Im Bereich der Teamleiter gab es im Fragebogen K1 einen Kommentar, der nicht leicht von der Hand zu weisen ist:

*Liebe Kollegen: Da solche Fragebögen in der letzten Zeit nur noch dazu missbraucht werden, unsere Führungskräfte auf eine moralisch verwerfliche Art bloßzustellen, sehe ich mich nicht mehr in der Lage, an solchen Umfragen teilzunehmen.*

Im Unternehmen finden mehrmals im Jahr Onlinebefragungen statt. Aktuell (Mai 2009) wird diese als Pulsbefragung bezeichnet. Die Beschäftigten werden z. B. darüber befragt, ob sie die Produkte des Unternehmens weiterempfehlen, ob sie die Strategie ihres Unternehmens kennen etc. Die Ergebnisse der Befragung werden bis auf Teamebene ermittelt. Somit hat ein Teamleiter mit schlechtem Teamergebnis die folgenden Probleme:

Er muss dafür sorgen, dass ein besseres Ergebnis erreicht wird. Dies kann er durch die Thematisierung der Defizite in den Teambesprechungen tun. Erreicht er kein besseres Ergebnis,

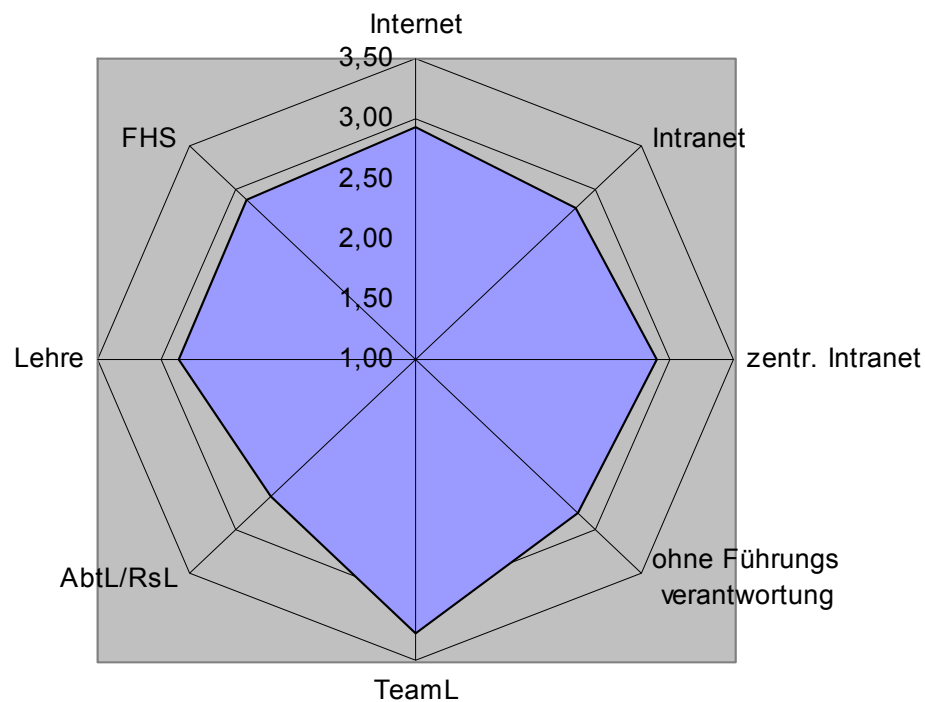
so kann im ungünstigen Fall seine Zielerreichung gefährdet sein und damit sein erfolgsabhängiges Gehalt gekürzt werden.

Deswegen besteht die Möglichkeit, dass einige Teamleiter die Neigung besitzen, bei Befragungen generell positiver zu bewerten.

Ein Beispiel aus der Praxis, aus dem überstrahlende Einflüsse auf das Antwortverhalten deutlich werden:

Multiplikatoren führen eine Mitarbeiterschulung zum Thema Verringerung der Störungshäufigkeit durch (vgl. Kapitel 2.4.1 dieser Arbeit). Nach der Schulung sollten die Schulungsteilnehmer die Schulung bewerten. Die Schulungsteilnehmer wussten, dass die Erreichung einer positiven Bewertung Teil ihres Teamzieles ist. Gaben sie also an, dass die Schulung gut sei, trug dies zur Zielerreichung ihres Teamzieles bei. Also wurde die Bewertung der Schulung von vornherein durch diesen Zusammenhang positiv beeinflusst.

**Abbildung 44: Spinnennetzdiagramm zu Leistung eines Eigenbeitrages**



Quelle: eigene Darstellung

Für die Gesamtübersicht der Zustimmungsggrade wurde jeweils eine Tabelle angefertigt, in der die Zustimmungsggrade der wesentlichen soziodemografischen Gruppen aufgeführt sind. Die Universitätsabsolventen wurden hier nicht separat aufgeführt, da historisch bedingt nur wenige in der Niederlassung beschäftigt sind und diese in der Regel über das Merkmal Ressortleiter/Abteilungsleiter erfasst werden. Die soziodemografischen Merkmale, die in diesem Kapitel thematisiert wurden, sind in der Tabelle 29 grün markiert.

**Tabelle 29: Itemwerte zu Leistung eines Eigenbeitrages**

| Alle Beschäftigten     |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|------------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                   | 2,83 | alle              | 2,86 | alle             | 2,66 | alle              | 2,83 |
| 19-34                  | 3,21 | 19-34             | 3,30 | 19-34            | 2,61 | reduzierte        | 2,85 |
| 35-49                  | 2,78 | 35-49             | 2,79 | 35-49            | 2,74 | volle             | 2,75 |
| 50-64                  | 2,71 | 50-64             | 2,74 | 50-64            | 2,53 |                   |      |
| Beschäftigung bei DTAG |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                   | 2,83 | alle              | 2,83 | alle             | 2,83 | alle BuLä         | 2,83 |
| 0-10 Jahre             | 3,30 | z Intranet        | 2,90 | ohne Führung     | 2,79 | neue BuLä         | 2,93 |
| 11-20 Jahre            | 2,90 | Intranet AP       | 2,77 | TeamL            | 3,27 | alte BuLä         | 2,75 |
| > 20 Jahre             | 2,70 | Intra- u Internet | 2,93 | AbtL/RsL         | 2,60 |                   |      |
| Angestellte            |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                   | 3,03 | alle              | 2,83 | alle             | 2,87 | alle              | 2,88 |
| 19-34                  | 3,27 | 19-34             | 3,21 | 19-34            | 3,22 | 19-34             | 3,59 |
| 35-49                  | 2,90 | 35-49             | 2,78 | 35-49            | 2,78 | 35-49             | 2,78 |
| 50-64                  | 3,08 | 50-64             | 2,71 | 50-64            | 2,72 | 50-64             | 2,92 |

Quelle: eigene Darstellung

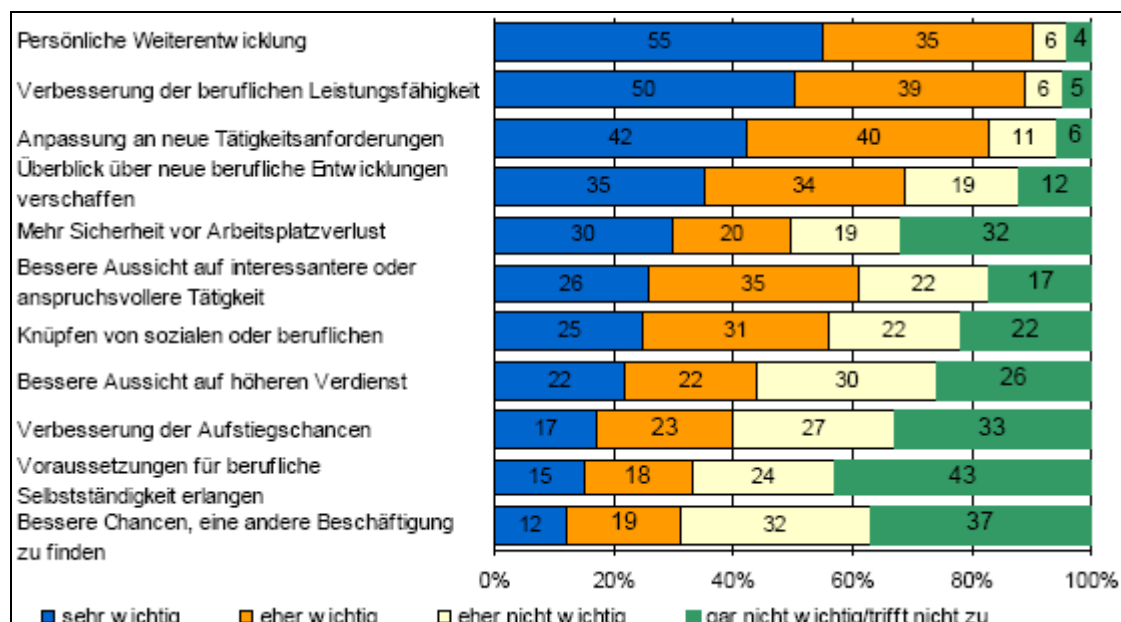


## 8.2 Einfluss der freiwilligen Weiterbildung auf die berufliche Entwicklung

Für die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung sind unterschiedliche Ziele denkbar. In der Erhebung Kosten und Nutzen beruflicher Weiterbildung (vgl. Kuwan/Bilger/Gnahn 2006, S. 473) wurden daher Teilnehmer nach deren Erwartungen befragt. In einer vierstufigen Skala war nach sehr wichtig, eher wichtig, eher nicht wichtig und gar nicht wichtig/trifft nicht zu unterscheiden. Für über 90 % der Weiterbildungsteilnehmenden war die persönliche Weiterentwicklung ein sehr wichtiges bzw. eher wichtiges Ziel. Die Verbesserung der beruflichen Leistungsfähigkeit und die Anpassung an neue Tätigkeitsanforderungen waren für 89 % wichtig bzw. eher wichtig. Die Aussicht auf einen höheren Verdienst dagegen war nur für 44 % ein sehr wichtiges bzw. eher wichtiges Ziel (vgl. Abbildung 45).

Der Fragebogen zur freiwilligen Weiterbildung hätte in diesem Punkt detaillierter gestaltet sein können. In Abwägung der Interessen des Betriebsrates, des Datenschutzbeauftragten und des Niederlassungsleiters des Zentrums Technik Netzmanagement wurde der Zustimmungsgang zur folgenden Aussage ermittelt: "Eine privat initiierte Weiterbildungsmaßnahme bringt mich in der beruflichen Entwicklung weiter".

Abbildung 45: Weiterbildungsziele (Anteile der Teilnehmer in Prozent)



Quelle: Beicht/Krekel/Walden (2004, S. 5)

Ermittelt wurde, dass 40,4 % der Befragten bei der Aussage "eine privat initiierte Weiterbildungsmaßnahme bringt mich in der beruflichen Entwicklung weiter" "trifft gar nicht zu" bzw. "trifft begrenzt zu" angaben. 47 % der Befragten gaben an, dass sie der Aussage "eine privat initiierte Weiterbildungsmaßnahme bringt mich in der beruflichen Entwicklung weiter" mit "trifft völlig zu" bzw. "trifft weitgehend zu" zustimmen.

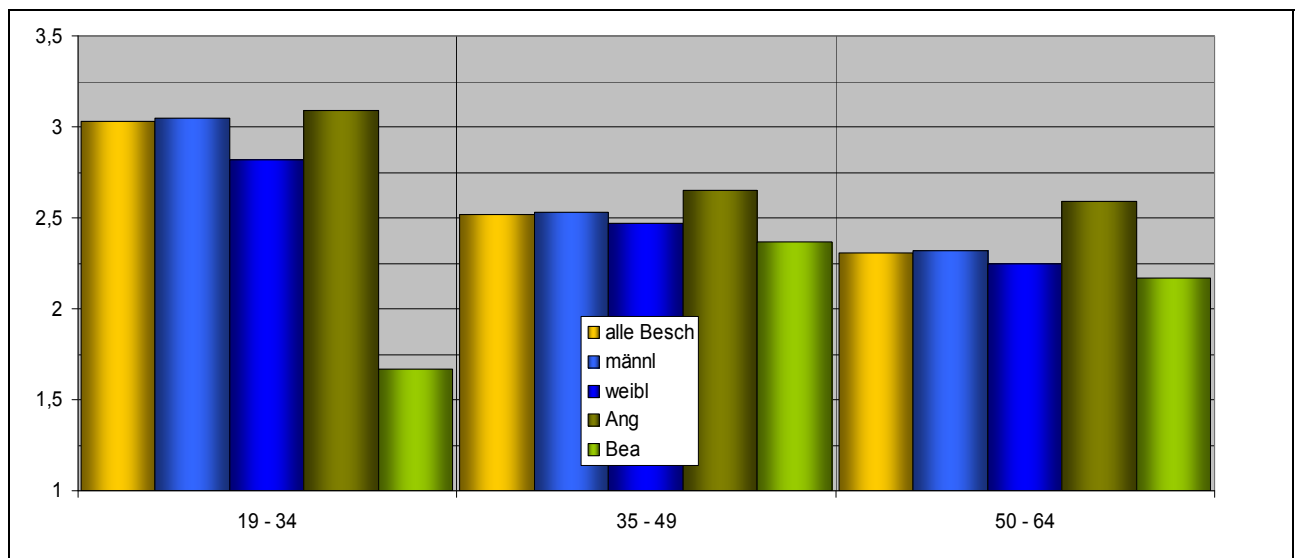
Wie mit Abbildung 46 deutlich wird, ist auch hier eine Altersabhängigkeit der Zustimmungsggrade ersichtlich. Bei den Beamten fällt auf, dass die Gruppe der jungen 19- bis 34-jährigen Beamten die positive Auswirkung am wenigsten sehen. Dies ist vor dem Hintergrund verständlich, dass Beamte im Unternehmen mit der Zeit immer seltener werden. Es haben insgesamt nur sechs jüngere Beamte geantwortet. Diese Gruppe wird daher im weiteren Verlauf nicht näher untersucht. Für die älteren Beamtengruppen, deren Zustimmungsggraden niedriger als die der Angestellten liegen, wäre folgende Erklärung denkbar: Führungspositionen werden in der Regel nicht mit Beamten besetzt. Vielmehr gilt: Wenn sich ein Beamter auf eine solche Position bewirbt und den Zuschlag erhält, muss er sich in der Regel beurlauben lassen. Nicht immer sind die Konsequenzen, die sich aus dieser Beurlaubung für das zielabhängige Endgehalt ergeben, durchschaubar. Es kann durchaus passieren, dass ein beurlaubter Beamter in seiner neuen Position weniger Geld verdient, als dies ohne Beurlaubung der Fall gewesen wäre.

Die tatsächlich ermittelte Teilnahme der Beamten an beruflicher Weiterbildung liegt in Deutschland jedoch regelmäßig höher als bei den Beschäftigtengruppen Arbeiter und Angestellte (vgl. Tabelle 30).

**Tabelle 30: Teilnahme an Weiterbildung bei Erwerbstätigen nach Berufsstatusgruppen 1991–2003**

| <i>Berufsstatusgruppe</i>       | Teilnahmequoten in % |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------------|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                 | 1979                 | 1982 | 1985 | 1988 | 1991 | 1994 | 1997 | 2000 | 2003 |
| <i>Weiterbildung insgesamt</i>  |                      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Arbeiter                        | 15                   | 17   | 11   | 21   | 26   | 36   | 40   | 33   | 31   |
| Angestellte                     | 31                   | 39   | 34   | 46   | 49   | 56   | 63   | 59   | 55   |
| Beamte                          | 45                   | 50   | 47   | 57   | 54   | 65   | 72   | 70   | 68   |
| Selbstständige                  | 21                   | 32   | 26   | 42   | 39   | 52   | 55   | 54   | 49   |
| <i>Allgemeine Weiterbildung</i> |                      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Arbeiter                        | 9                    | 11   | 7    | 12   | 14   | 19   | 23   | 17   | 18   |
| Angestellte                     | 20                   | 26   | 22   | 27   | 27   | 33   | 37   | 33   | 32   |
| Beamte                          | 26                   | 26   | 29   | 33   | 31   | 37   | 44   | 40   | 37   |
| Selbstständige                  | 16                   | 19   | 16   | 24   | 20   | 29   | 33   | 36   | 29   |
| <i>Berufliche Weiterbildung</i> |                      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Arbeiter                        | 8                    | 8    | 5    | 12   | 16   | 22   | 28   | 24   | 19   |
| Angestellte                     | 18                   | 19   | 21   | 29   | 33   | 38   | 47   | 46   | 39   |
| Beamte                          | 27                   | 32   | 28   | 40   | 37   | 49   | 60   | 60   | 59   |
| Selbstständige                  | 12                   | 20   | 16   | 25   | 26   | 34   | 40   | 43   | 34   |

Quelle: Kuwan/Bilger/Gnahn 2006, S. 82

**Abbildung 46: Zustimmung zu Einfluss auf die berufliche Entwicklung**

Quelle: eigene Darstellung

Dass die Zustimmung zu dem Statement "eine privat initiierte Weiterbildungsmaßnahme bringt mich in der beruflichen Entwicklung weiter" nur im mittleren Bereich liegt, kann sicher auch mit den gemachten Erfahrungen begründet werden.

Zur Verdeutlichung der Beweggründe, die zu einer ablehnenden Haltung führen, sollen hier einige Kommentare zu den Erfahrungen von Weiterbildungsteilnehmern aufgeführt werden, die dies belegen:

- *Meine beruflichen Perspektiven haben sich durch die Weiterbildung nicht verbessert.*
- *Weiterbildung fand keine Anerkennung bei Kollegen.*
- *Weiterbildung wurde vom Ressort nicht anerkannt.*
- *Ich habe dadurch keine Vorteile im Berufsleben.*
- *Null Anerkennung, keine Kostenerstattung, keine Entwicklungsmöglichkeiten.*
- *Keine Veränderungen, kein positives Feedback von Führungskraft*
- *Es hat für meine weitere Tätigkeit nichts genützt.*
- *Eigene Initiativen werden nicht gewürdigt, keine Unterstützung bis geringe Unterstützung, keine finanzielle Unterstützung.*
- *Sobald es Geld kostet, ist der Zug abgefahren.*
- *Ich kann das Wissen täglich anwenden. Mehr Punkte bekomme ich aber nicht.*
- *Private Weiterbildung wird zwar bemerkt (Kollegen...) und genutzt, das Engagement jedoch nicht anerkannt.*
- *Abgesehen von meinem persönlichen Zugewinn konnte ich keine positive Resonanz feststellen.*
- *Das Seminar war ausgezeichnet und hat mir persönlich viel gebracht. Beruflich hat es mir allerdings keine Vorteile gebracht.*
- *Während der Schulung: nur gute Erfahrungen. Danach: keine Erfahrungen. Das Angebot an interessanten Jobs im Unternehmen in der Region ist sehr rar, durch die*

*Umstrukturierung und Verlagerung von Arbeitsplätzen ist eine Profilierung fast unmöglich.*

- *Es wurde nie nachgefragt, was man aus der Ausbildung machen kann bzw. der berufliche Werdegang hat sich überhaupt nicht geändert. Die abgeschlossene Qualifikation interessiert überhaupt niemanden.*
- *Freiwillige Weiterbildung ist für das berufliche Fortkommen bei der Telekom unerheblich.*
- *Keine Anerkennung durch die Führungskraft.*
- *Keine Erfahrungen! Dem Unternehmen ist die erfolgte Weiterbildung egal.*
- *Keine, es wird sich auch nichts ändern, da weder Posten noch Budget vorhanden ist.*
- *Fortbildung wird im Berufsleben nicht anerkannt.*
- *Meist wird der, der die Weiterbildung gemacht hat, nur ausgenutzt. Keine Verbesserung der Karriere. Vom Kollegenstandpunkt betrachtet kann man ihm jetzt weitere unbequeme Aufgaben aufbürden, weil er ja die Weiterbildung hat.*

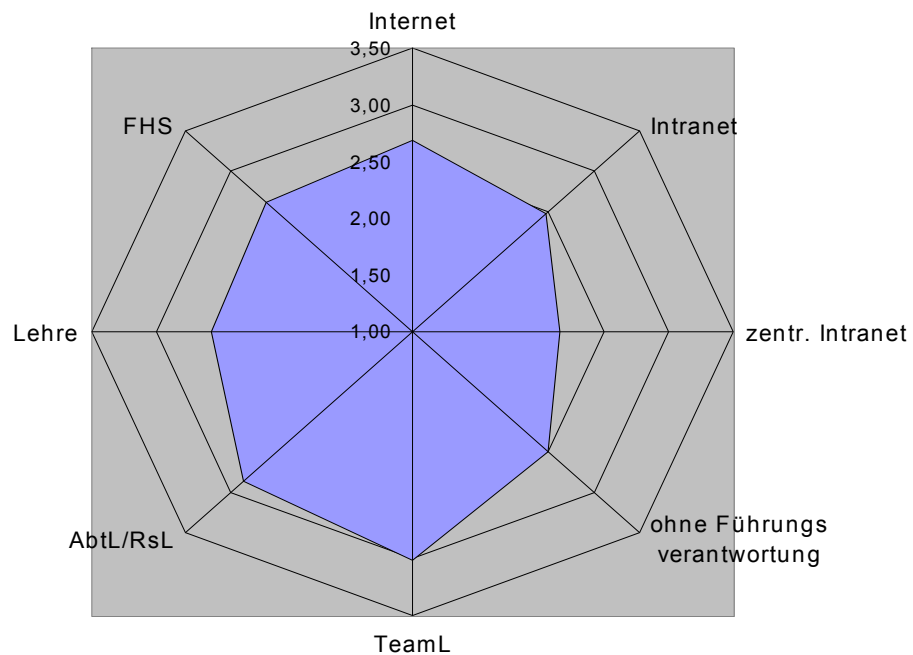
(Hinweis: Alle Antworten auf die offenen Fragen sind vollständig im Anhang dieser Arbeit dokumentiert.)

Die aufgeführten Beispiele zeigen, dass nach der Teilnahme einer freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme zwar positive Erfahrungen in Bezug auf den persönlichen Nutzen gemacht wurden, ein positiver Effekt in Bezug auf das berufliche Fortkommen wurde jedoch nicht festgestellt. Lob und Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte werden vermisst. Im Kapitel Auswertung der offenen Fragen wird dieser Punkt näher untersucht.

Im Spinnennetzdiagramm der Abbildung 47 ist ein weiterer Punkt ersichtlich. Die Beschäftigten, die über keinen eigenen Intranetzzugang verfügen und auf einen zentralen Zugang angewiesen sind, wählten aus der Rangskala zu 35 % "trifft gar nicht zu" aus; bei denjenigen, die über einen eigenen Internetzugang verfügen, waren dies nur 12 %. Offenbar hat die Arbeitsplatzausstattung eine Auswirkung auf das Zustimmungsverhalten der Befragten. Weiterhin ist hier, wie im Kapitel 3.5.1, auch bei der Aussage "eine privat initiierte Weiterbildungsmaßnahme bringt mich in der beruflichen Entwicklung weiter" ein höherer Zustimmungsgang der

Teamleiter festzustellen. Der prozentuale Summenwert ("trifft weitgehend zu" + "trifft völlig zu") liegt hier bei 71 % gegenüber 45 % bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund der bereits thematisierten höheren Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung in Abhängigkeit zur beruflichen Stellung plausibel.

**Abbildung 47: Spinnennetzdiagramm zu Einfluss auf die berufliche Entwicklung**



Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 31 enthält die mit dem Excel-Tool ermittelten Item-Werte (vgl. Kapitel 3.3.3). Die in diesem Kapitel diskutierten Bereiche sind grün gekennzeichnet.

**Tabelle 31: Itemwerte zu Forderung nach Einfluss auf die berufliche Entwicklung**

| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 2,54 | alle              | 2,56 | alle             | 2,46 | alle              | 2,54 |
| 19-34               | 3,03 | 19-34             | 3,05 | 19-34            | 2,82 | reduzierte        | 2,32 |
| 35-49               | 2,52 | 35-49             | 2,53 | 35-49            | 2,47 | volle             | 2,58 |
| 50-64               | 2,31 | 50-64             | 2,32 | 50-64            | 2,25 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 2,54 | Alle              | 2,54 | alle             | 2,54 | alle BuLä         | 2,54 |
| 0-10 Jahre          | 3,14 | z Intranet        | 2,15 | ohne Führung     | 2,49 | neue BuLä         | 2,57 |
| 11-20 Jahre         | 2,61 | Intranet AP       | 2,47 | TeamL            | 3,01 | alte BuLä         | 2,48 |
| > 20 Jahre          | 2,40 | Intra- u Internet | 2,69 | AbtL/RsL         | 2,86 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 2,76 | alle              | 2,28 | alle             | 2,57 | alle              | 2,61 |
| 19-34               | 3,09 | 19-34             | 1,67 | 19-34            | 3,02 | 19-34             | 3,35 |
| 35-49               | 2,65 | 35-49             | 2,37 | 35-49            | 2,51 | 35-49             | 2,59 |
| 50-64               | 2,59 | 50-64             | 2,17 | 50-64            | 2,25 | 50-64             | 2,46 |

Quelle: eigene Darstellung

### 8.3 Zusagen zu besseren Karriereaussichten

Im Kapitel 9.1 „Bedeutung von Lernen in der Freizeit für die Beschäftigten“ gaben 60 % aller Befragten ("trifft völlig zu" + "trifft weitgehend zu") an, dass sie bereit sind, in der freiwilligen Weiterbildung einen Eigenbeitrag zu leisten. Nur 47 % glauben mit "trifft völlig zu" und "trifft weitgehend zu" an eine damit verbundene positive berufliche Entwicklung. In diesem Kapitel soll nun untersucht werden, wie groß das Zustimmungsverhalten zu der Aussage "Eine Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in meiner Freizeit käme für mich nur infrage, wenn ich Zusagen zu besseren Karriereaussichten erhalte" ist. Im Unternehmen Deutsche Telekom AG ist ein großer Personalbestand in Bereichen tätig, deren Produkte am Ende des Le-

benszyklus angelangt sind. Somit wird es auch künftig zu einer Schwemme von freigesetztem Personal kommen. In der Regel ist bei einem Neueinsatz in anderen Bereichen allenfalls eine horizontale Karriereentwicklung bzw. sogar ein unterwertiger Einsatz möglich. Mehr als zehntausend Betroffene sind zurzeit in einer Auffanggesellschaft der Deutschen Telekom AG beschäftigt oder werden nur verwaltet. Eine vertikale Karriereentwicklung zu erreichen, welche ein höheres Entgelt und eine höhere Position mit sich brächte, ist für den größten Teil dieses Personals unrealistisch. Es stellt sich daher die Frage, wie groß der Anteil der Beschäftigten ist, die ohne eine Zusage von vertikalen Karriereaussichten bereit sind, für die Weiterbildung einen Eigenbeitrag zu leisten.

Es kam zu folgenden Ergebnissen:

**Tabelle 32: Teilnahme nur bei Karrierezusage**

| „Eine Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in meiner Freizeit käme für mich nur infrage, wenn ich Zusagen zu besseren Karriereaussichten erhalte“ |                     |        |
|---|---------------------|--------|
| Antwort   | Prozent<br>(n=1090) | Anzahl |
| trifft gar nicht zu   | 29,8 %              | 325    |
| trifft begrenzt zu  | 27,3 %              | 298    |
| trifft weitgehend zu  | 16,6 %              | 181    |
| trifft völlig zu  | 13,6 %              | 148    |
| keine Angabe möglich  | 9,5 %               | 104    |
| Feld leer   | 3,1 %               | 34     |

Quelle: eigene Darstellung

57,1 % aller Befragten geben an, dass sie Weiterbildung mit Eigenbeitrag auch ohne Karrierezusage befürworten. Nur 13,6 % machen die Teilnahme von einer Karrierezusage mit "trifft völlig zu" abhängig.



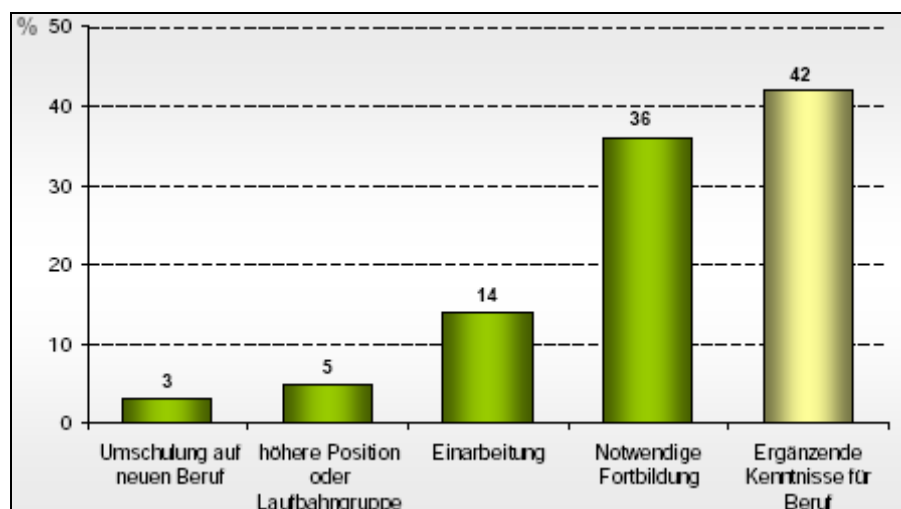
Nur ungefähr jeder Achte besteht damit uneingeschränkt auf eine entsprechende Zusage. Somit ist das Kontingent derjenigen, die mit einem gut funktionierenden Ko-Finanzierungsmodell in der freiwilligen Weiterbildung erreicht werden können, sehr groß.

Mit knapp 60 % liegen die Teamleiter in der Ablehnung der Aussage mehr als doppelt so hoch wie die Beschäftigten ohne Führungsaufgaben.

Die Zustimmungsgrade sind im Einzelnen in den Grafiken und Tabellen im Anhang aufgeführt.

Wie bereits im Kapitel 3 dargestellt wurde, haben die Teilnehmer an beruflicher Weiterbildung unterschiedliche Weiterbildungsziele. Im Forschungsprojekt "BSW-AES 2007 – Erhebung zum Weiterbildungsverhalten" wurde folgende Frage gestellt: „Wenn Weiterbildung hauptsächlich aus beruflichen Gründen durchgeführt wurde: Welche beruflichen Ziele hat diese Weiterbildung für Sie?“. Hier wurde festgestellt, dass lediglich 5 % der Befragten als Grund eine höher Position oder Laufbahngruppe angaben (vgl. Abbildung 48).

**Abbildung 48: Welche beruflichen Ziele hat die Weiterbildung für Sie?**



Quelle: Rosenblatt/Bilger (2008, S. 49)

Wie in der beruflichen Weiterbildung ist auch in der freiwilligen Weiterbildung die zu erwartende Karriere nicht als Hauptmotiv für eine Teilnahme zu sehen.

### 8.4 Der Wunsch nach bezahlter Freistellung von der Arbeit

Die Regelungen zur freiwilligen Weiterbildung erlauben eine maximale Übernahme der Weiterbildungskosten in der Höhe von 1500 € pro Jahr und Person. Die Maßnahme muss in der Freizeit stattfinden. Interessant war daher auch die Betrachtung des Zustimmungsgrades zur Aussage "Ich wünsche mir pro Jahr eine bezahlte Freistellung von der Arbeit, die ich dann für meine Weiterbildung nutze". Dies wäre somit vergleichbar mit einem sogenannten Bildungsurlaub (vgl. Kapitel 2.2 dieser Arbeit). Hier wird der Mitarbeiter nach fest vorgegebenen Regeln für bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen von der Arbeit freigestellt. Einen Überblick über in die in der Vergangenheit in Deutschland in Anspruch genommenen verschiedenen Varianten der Freistellungsvarianten gibt Tabelle 33. Demnach bilden in 43 % aller Freistellungen Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen die rechtliche Grundlage.

**Tabelle 33: Rechtliche Grundlage der Freistellungen für Weiterbildung bei zurzeit oder früher Erwerbstätigen 1994–2003 im Bundesgebiet**

|   | Anteilswerte in % |      |      |      |
|---|-------------------|------|------|------|
|   | 1994              | 1997 | 2000 | 2003 |
| <i>Grundlage der Freistellung<sup>1)</sup></i>  |                   |      |      |      |
| Betriebsvereinbarung  | 29                | 29   | 30   | 32   |
| Sonstige Regelung (z.B. individuelle Bildungsfreistellungsregelung)                                       | 11                | 15   | 18   | 17   |
| Ländergesetz (z.B. Bildungsurlaubsgesetz, Bildungsfreistellungsgesetz, Arbeitnehmer-Weiterbildungsgesetz) | 26                | 21   | 15   | 16   |
| Tarifvertragliche Regelung  | 12                | 12   | 11   | 11   |
| Betriebsverfassungsgesetz, Bundespersonalvertretungsgesetz  | 7                 | 5    | 8    | 5    |
| Sonstige bundesgesetzliche Regelung   | 5                 | 4    | 6    | 5    |
| Weiß nicht / Keine Angabe   | 10                | 14   | 12   | 14   |
| Summe   | 100               | 100  | 100  | 100  |

<sup>1)</sup> Die Antwortvorgaben wurden im Nachhinein in eine Rangfolge gebracht

Quelle: Kuwan/Bilger/Gnahn (2006, S. 341)

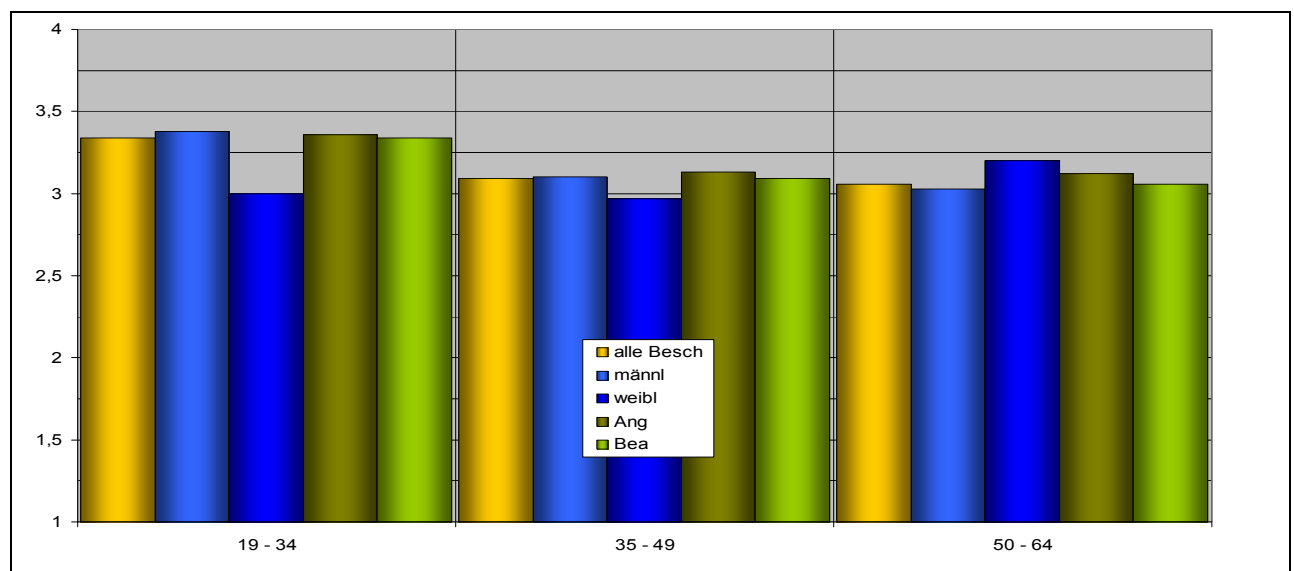
Gegenüber der Erwartungen der Beschäftigten nach Freistellung für berufliche Weiterbildung steht die Erwartung der Unternehmen, dass Mitarbeiter künftig stärker bereit sein sollen, sich in der Freizeit weiterzubilden (vgl. Lenske/Werner 2009, S. 16). Wie aus den Ergebnissen der IW-Weiterbildungserhebung 2008 hervorgeht (vgl. Tabelle 34), sind dies 72,7 % der befragten Unternehmen.

**Tabelle 34: Erwartungen an die Mitarbeiter**

| Erwartungen   | Trifft zu | Trifft nicht zu |
|---|-----------|-----------------|
| Mitarbeiter sollten stärker bereit sein, sich in der Freizeit weiterzubilden.   | 72,7      | 20,6            |
| Zur Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit müssen sich Mitarbeiter verstärkt auch auf eigene Initiative weiterbilden.        | 72,1      | 20,4            |
| Die Teilnahme von Mitarbeitern an Weiterbildung innerhalb der Arbeitszeit ist für uns nur schwer zu organisieren.             | 55,0      | 39,1            |
| Es ist mitunter schwierig, Mitarbeiter zur Weiterbildung zu motivieren.   | 43,7      | 48,5            |
| Mitarbeiter sollten sich an den direkten Kosten von umfangreicheren betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen stärker beteiligen. | 28,6      | 54,8            |

Quelle: Lenske/Werner (2009, S. 16)

Wie aus Abbildung 49 hervorgeht, befürwortet der größte Teil der Beschäftigten eine bezahlte Freistellung für die freiwillige Weiterbildung. Sichtbar ist eine geringe Altersabhängigkeit. Mit steigendem Alter sinkt offenbar das Interesse an einer Freistellung wie auch – wie an anderer Stelle bereits ausführlich dargelegt – generell das Interesse an Weiterbildung.

**Abbildung 49: Zustimmungsgrade zum Wunsch nach bezahlter Freistellung**

Quelle: eigene Darstellung

In diesem Punkt nähern sich die Teamleiter sogar den Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben an. So bewerten 56 % der Teamleiter und 64 % der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben die Aussage mit "trifft weitgehend zu" oder "trifft völlig zu". Dieser kleine Unterschied ist im Spinnennetzdiagramm der Abbildung 50 verdeutlicht.

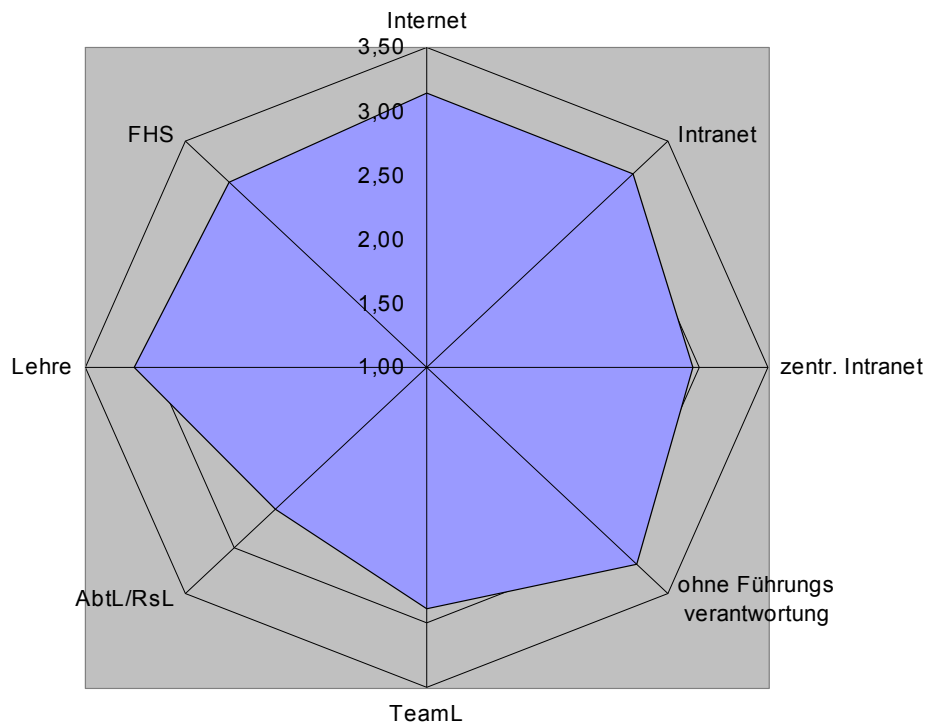
Im Berichtssystem Weiterbildung IX wurde u. a. ermittelt, wie hoch der prozentuale Anteil der Freistellungen für Weiterbildungsmaßnahmen nach Geschlecht und Berufsstatusgruppen ist. Demnach nehmen mehr Männer als Frauen und mehr Beamte als Angestellte und Arbeiter Freistellungen im Rahmen der genannten rechtlichen Grundlagen in Anspruch. Diese Zusammenhänge sind in Bezug auf den Wunsch auf bezahlte Freistellung in der freiwilligen Weiterbildung nicht erkennbar (vgl. Tabelle 35).

**Tabelle 35: Freistellungen für Weiterbildung der derzeit und früher Erwerbstätigen nach ausgewählten Teilgruppen 1991–2003 im Bundesgebiet**

| <i>Freistellungen für Weiterbildung</i>         | Anteil der Freistellungen in % |      |      |      |      |
|---|--------------------------------|------|------|------|------|
|   | 1991                           | 1994 | 1997 | 2000 | 2003 |
| <i>Gesamt</i>                                   | 7                              | 8    | 12   | 12   | 10   |
| <i>Männer</i>                                   | 9                              | 10   | 14   | 15   | 11   |
| Erwerbstätige Männer                            | 11                             | 12   | 18   | 18   | 13   |
| z.Zt. nicht erwerbstätige Männer                | 2                              | 2    | 2    | 4    | 2    |
| <i>Frauen</i>                                   | 5                              | 7    | 9    | 10   | 9    |
| Erwerbstätige Frauen                            | 9                              | 11   | 15   | 17   | 13   |
| z.Zt. nicht erwerbstätige Frauen                | 1                              | 2    | 2    | 2    | 1    |
| <i>Nationalität</i>                             |                                |      |      |      |      |
| Deutsche  | 7                              | 8    | 12   | 13   | 10   |
| Ausländer                                       | –                              | –    | 6    | 4    | 3    |
| <i>Zur Zeit Erwerbstätige</i>                   | 10                             | 12   | 17   | 17   | 13   |
| <i>Erwerbstätige nach Berufsstatusgruppe</i>    |                                |      |      |      |      |
| Arbeiter  | 6                              | 7    | 11   | 10   | 7    |
| Angestellte                                     | 13                             | 15   | 22   | 22   | 16   |
| Beamte  | 20                             | 23   | 29   | 33   | 26   |
| <i>Erwerbstätige nach Betriebsgrößenklassen</i> |                                |      |      |      |      |
| 1 – 99 Beschäftigte                             | 5                              | 7    | 12   | 13   | 8    |
| 100 – 999 Beschäftigte                          | 8                              | 9    | 20   | 15   | 15   |
| 1.000 und mehr Beschäftigte                     | 14                             | 15   | 19   | 20   | 18   |

Quelle: Kuwan/Bilger/Gnahs (2006, S. 343)

Abbildung 50: Spinnennetzdiagramm zu Wunsch nach bezahlter Freistellung



Quelle: eigene Darstellung

Wie das Spinnennetzdiagramm ebenso zeigt, ist der Zustimmungsgrad der oberen Führungsebene geringer. Hier bestätigten mit "trifft weitgehend zu" oder "trifft völlig zu" nur 47 % der Befragten den Wunsch nach einer bezahlten Freistellung. Anzunehmen ist, dass die starke zeitliche Beanspruchung der oberen Führungskräfte keinen Raum für Weiterbildung lässt.

Bestätigt wird dies mit dem folgenden Kommentar:

*T 383: Als Familienvater bin ich zeitlich stark eingeschränkt. Eine Freistellung für Weiterbildung ist daher wünschenswert.*

Eine bezahlte Freistellung wurde von einigen Befragten direkt mit dem Begriff Bildungsurlaub in Zusammenhang gebracht. Daher sind im Folgenden einige Einstellungsstatements hierzu aufgeführt:

*T 37: Es war nicht immer leicht. Mein Antrag auf Gewährung von Bildungsurlaub wurde manchmal abgelehnt und ich musste meinen Urlaub opfern.*

*T 65: Ein bindender Pflicht-Bildungsurlaub.*

*T 69: Möglichkeiten des Bildungsurlaubes aktiv kommunizieren.*

*T 145: Es gibt neben dem freiwilligen Weiterbildungsausschuss fünf Tage gesetzlichen Bildungsurlaub im Jahr.*

*T 220: Zugang zu Bildungsurlaub für Bundesbeamte.*

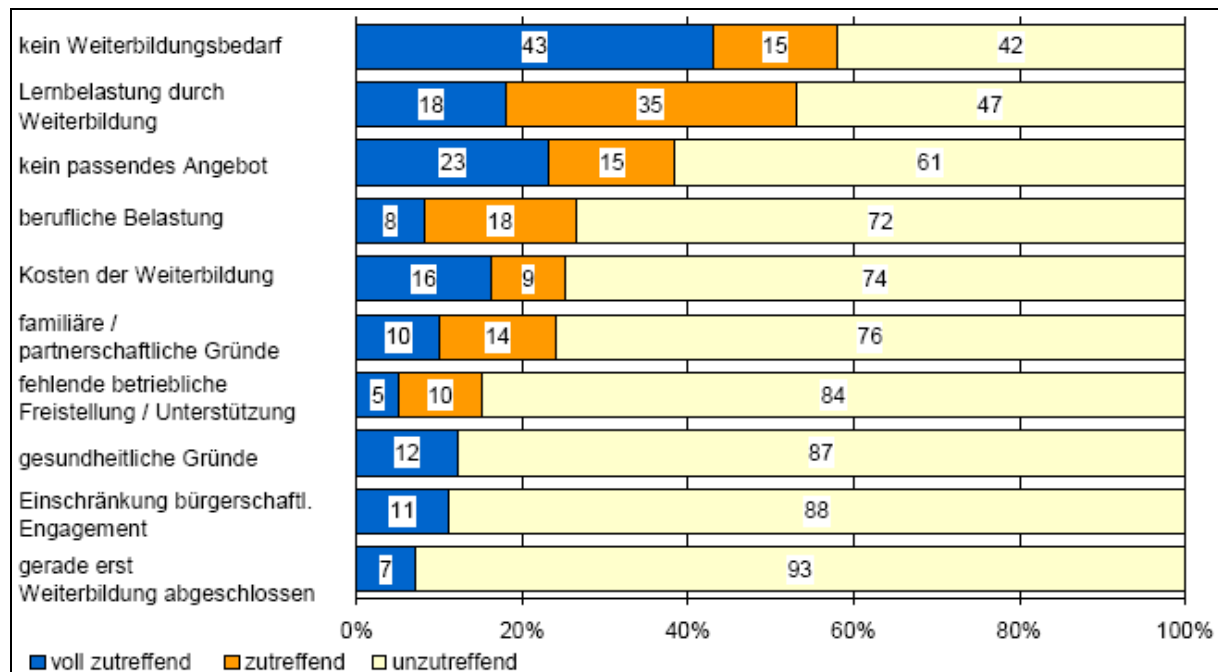
Eine ausführliche Auswertung der Statements erfolgt Kapitel Auswertung der offenen Fragen.

Ein Hinweis dazu: Nach § 7 der Sonderurlaubsverordnung für Bundesbeamte können diese Bildungsurlaub erhalten. Die Regelung ist aber offensichtlich nicht jedem bekannt.

### ***8.5 Mitarbeiter kennen die Regelungen der freiwilligen Weiterbildung***

Entscheidend für eine Teilnahme an einer freiwilligen Weiterbildung ist die Kenntnis der dazugehörigen Regelungen und Angebote. Betrachtet man die Motive und Beweggründe für eine Nichtteilnahme an Weiterbildung, so ist nach Schröder/Schiel/Aust festzustellen, dass 38 % der Nichtteilnehmer an Weiterbildung als Grund für die Nichtteilnahme "Kein passendes Angebot" mit "voll zutreffend" bzw. "zutreffend" angeben (vgl. Abbildung 51).

Abbildung 51: Zehn Motive der Nichtteilnahme an Weiterbildung



Quelle: Schröder/Schiel/Aust (2004, S. 74)

Es ist zu vermuten, dass die Aussage "Kein passendes Angebot" auch getroffen werden kann, wenn ein passendes Angebot nicht bekannt ist, also Informationen fehlen.

Mehr Informationen über Weiterbildungsmöglichkeiten wünschten sich 2003 35 % der 19- bis 64-Jährigen (vgl. Tabelle 36).

Tabelle 36: Transparenz des Weiterbildungsmarktes im Bundesgebiet 1991–2003

|  | Anteilswerte in % |      |      |      |      |
|--|-------------------|------|------|------|------|
| Transparenz  | 1991              | 1994 | 1997 | 2000 | 2003 |
| Guter Überblick über Weiterbildungsmöglichkeiten           | 53                | 58   | 52   | 52   | 51   |
| Mehr Information und Beratung über Weiterbildung gewünscht | 48                | 42   | 37   | 37   | 35   |

Quelle: Kuwan/Bilger/Gnahn (2006, S. 247)

Im Berichtssystem Weiterbildung IX wurde nach dem Institutionalisierungsgrad von Weiterbildung im Betrieb im Bundesgebiet 2003 gefragt. Es sollten Aussagen gemacht werden, ob die folgenden Angebote im Betrieb vorhanden sind: Angebot oder finanzielle Unterstützung

betrieblicher Weiterbildung, regelmäßige Planung von Weiterbildung, betriebliches Vorschlagswesen, Betriebsvereinbarung zu Weiterbildung, für Bildung zuständige betriebliche Einheit. Hierbei wurde festgestellt, dass 9 % der Befragten nicht wissen, ob ein Angebot bzw. eine finanzielle Unterstützung betrieblicher Weiterbildung im Betrieb existiert. Ob eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung vorlag, wussten 16 % der Befragten nicht (vgl. Kuan/Bilger/Gnahs 2006, S. 228). Dies deutet auf ein weitverbreitetes Transparenzproblem in der betrieblichen Weiterbildungslandschaft hin.

In der dritten Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3) wurden Unternehmen danach befragt, ob tarifvertragliche Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung in den weiterbildenden Unternehmen 2005 "galten", "nicht galten" oder "unbekannt waren". Hierbei wurde festgestellt, dass im Bereich der Beschäftigtengrößenklasse von 1000 und mehr Beschäftigten selbst von Unternehmensseite zu 20,7 % nicht bekannt war, ob es eine tarifvertragliche Vereinbarung zu betrieblichen Weiterbildung gibt oder nicht (vgl. Tabelle 37). Somit ist anzunehmen, dass auch bei den Beschäftigten der Deutschen Telekom AG diesbezügliche Informationsdefizite bestehen.



**Tabelle 37: Tarifvertragliche Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung in weiterbildenden Unternehmen 2005**

| Wirtschaftsbereiche<br>Beschäftigtengrößenklassen  | Weiterbildende Unternehmen <sup>1)</sup> in denen tarifvertragliche Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern, die Weiterbildungspläne, -politik oder -praktiken zum Gegenstand hatten, |              |                 |
|--|--|--------------|-----------------|
|  | galten   | nicht galten | unbekannt waren |
|  | %  |              |                 |
| nach Wirtschaftsbereichen  |  |              |                 |
| Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden .....  | 5,3  | 84,4         | 10,3            |
| Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung .....  | 1,6  | 83,8         | 14,6            |
| Textil- und Bekleidungsgewerbe; Ledergewerbe .....   | 6,4  | 83,7         | 9,9             |
| Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, Vervielfältigung .....   | 2,2  | 96,8         | 1,0             |
| Kokerei, Mineralölverarbeitung, H. v. Brutstoffen; H. v. chemischen Erzeugnissen; H. v. Gummi- und Kunststoffwaren; Glasgewerbe, H. v. Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden ..... | 9,2  | 80,2         | 10,7            |
| Metallerzeugung und -bearbeitung, H. v. Metallerzeugnissen .....   | 4,1  | 89,8         | 6,1             |
| Maschinenbau; H. v. Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen; Elektrotechnik, Feinmechanik, Optik .....   | 4,2  | 87,8         | 8,0             |
| Fahrzeugbau .....  | 6,5  | 76,2         | 17,3            |
| Holzgewerbe; H. v. Möbeln, Schmuck usw.; Recycling .....   | 5,8  | 78,8         | 15,4            |
| Energie- und Wasserversorgung .....  | 13,9   | 73,8         | 12,3            |
| Baugewerbe .....   | 0,3  | 74,6         | 25,1            |
| Kfz-Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz; Tankstellen .....  | 8,1  | 76,2         | 15,6            |
| Handelsvermittlung und Großhandel .....  | 2,4  | 89,1         | 8,5             |
| Einzelhandel; Reparatur von Gebrauchsgütern .....  | 0,7  | 77,9         | 21,5            |
| Gastgewerbe .....  | 12,8   | 71,1         | 16,1            |
| Verkehr .....  | 3,4  | 84,9         | 11,7            |
| Nachrichtenübermittlung .....  | 1,1  | 93,8         | 5,1             |
| Kredit- und Versicherungsgewerbe .....   | 11,6   | 73,3         | 15,2            |
| Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten .....  | 0,7  | 94,7         | 4,6             |
| Grundst., Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen usw.; Erbringung sonstiger öffentlicher und persönlicher Dienstleistungen .....   | 4,9  | 82,8         | 12,4            |
| <b>Insgesamt ...</b>   | <b>4,4</b>   | <b>82,1</b>  | <b>13,5</b>     |
| nach Beschäftigtengrößenklassen  |  |              |                 |
| Unternehmen mit ...  |  |              |                 |
| 10 - 19 Beschäftigten .....  | 0,1  | 89,3         | 10,6            |
| 20 - 49 Beschäftigten .....  | 6,3  | 74,3         | 19,4            |
| 50 - 249 Beschäftigten .....   | 5,0  | 85,4         | 9,5             |
| 250 - 499 Beschäftigten .....  | 8,6  | 83,6         | 7,8             |
| 500 - 999 Beschäftigten .....  | 16,1   | 71,9         | 12,0            |
| 1 000 und mehr Beschäftigten .....   | 29,3   | 50,0         | 20,7            |
| <b>Insgesamt ...</b>   | <b>4,4</b>   | <b>82,1</b>  | <b>13,5</b>     |

<sup>1)</sup> Unternehmen mit Lehrveranstaltungen und/oder anderen Formen der betrieblichen Weiterbildung.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2008, S. 68)

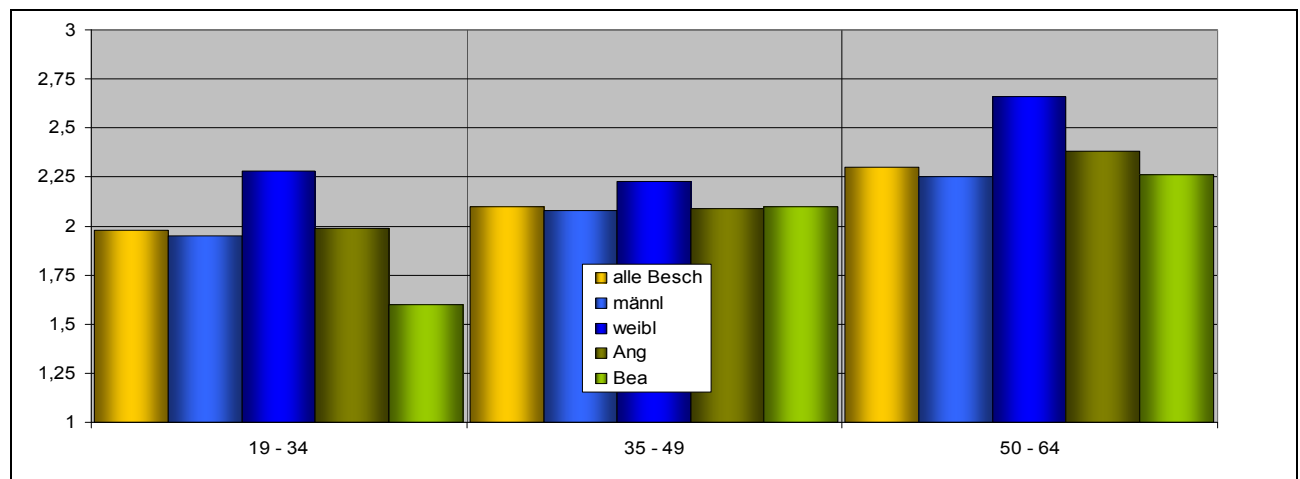
1998 wurde zwischen der Deutschen Telekom AG und der Deutschen Postgewerkschaft, Kommunikationsgewerkschaft DPV und der Christlichen Gewerkschaft Post der Tarifvertrag über die betriebliche Weiterbildung bei der Deutschen Telekom AG geschlossen (vgl. Kapitel 6).

Da in diesem Tarifvertrag die Grundlage der betrieblichen Weiterbildung vereinbart und definiert ist, wurde hier der Zustimmungsgrad zur Aussage "Der Tarifvertrag 55 bzw. die Bestimmungen zur Weiterbildung von Beschäftigten des Unternehmens der Deutschen Telekom AG sind mir bekannt" ermittelt.

Aus Abbildung 52 geht hervor, dass der Tarifvertrag weiten Teilen der Beschäftigten unbekannt ist. So geben 31 % der Befragten an, dass sie den Tarifvertrag nicht kennen ("trifft gar nicht zu"). Weitere 30,8 % geben "trifft begrenzt zu" an. Bei der älteren Beschäftigungsgruppe der 50- bis 64-Jährigen sind es dagegen nur 25 % ("trifft gar nicht zu"). Ursächlich für den besseren Kenntnisstand ist sicher die langjährige Betriebserfahrung, die in der Regel bei älteren Mitarbeitern gegeben ist.

Auffällig ist in Abbildung 52 zudem der durchweg höhere Kenntnisstand der weiblichen Mitarbeiter. Denkbar wäre Folgendes: Frauen arbeiten bei der Deutschen Telekom AG überwiegend in nichttechnischen Bereichen. Diese Positionen befinden sich in den Sekretariaten, Controllingabteilungen und Personalstellen. In diesen Positionen könnten die weiblichen Mitarbeiter mit Weiterbildungsvorgängen in Berührung kommen. Ein Operator im Netzmanagementzentrum für Datenverbindungen ist von solchen Abläufen organisatorisch weit entfernt.

**Abbildung 52: Kenntnis des Tarifvertrages 55 bzw. die Bestimmungen zur Weiterbildung**

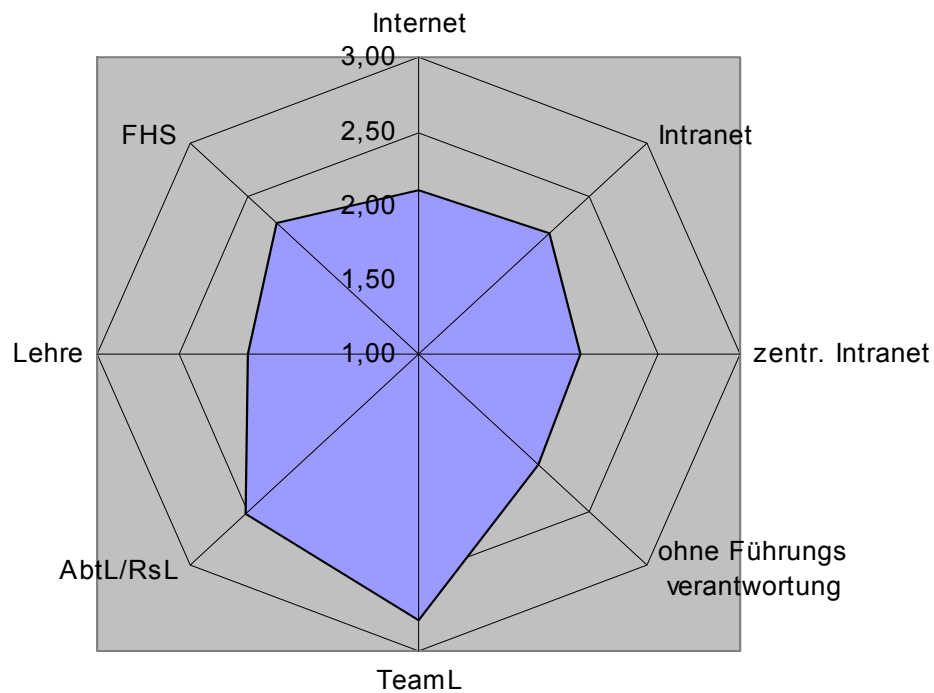


Quelle: eigene Darstellung

In Abbildung 53 wird ersichtlich, dass der Informationsstand bei den Teamleitern deutlich höher ist als bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung (26 % vs. 9 % trifft völlig zu).

Der Einfluss in Abhängigkeit von der Arbeitsplatzausstattung ist dagegen gering (Arbeitsplatz mit Internetanschluss: 30 % kennen den Tarifvertrag gar nicht/Zentraler Intranetanschluss: 35 % kennen den Tarifvertrag gar nicht).

**Abbildung 53: Spinnennetzdiagramm Kenntnis des Tarifvertrages 55 bzw. die Bestimmungen zur Weiterbildung**

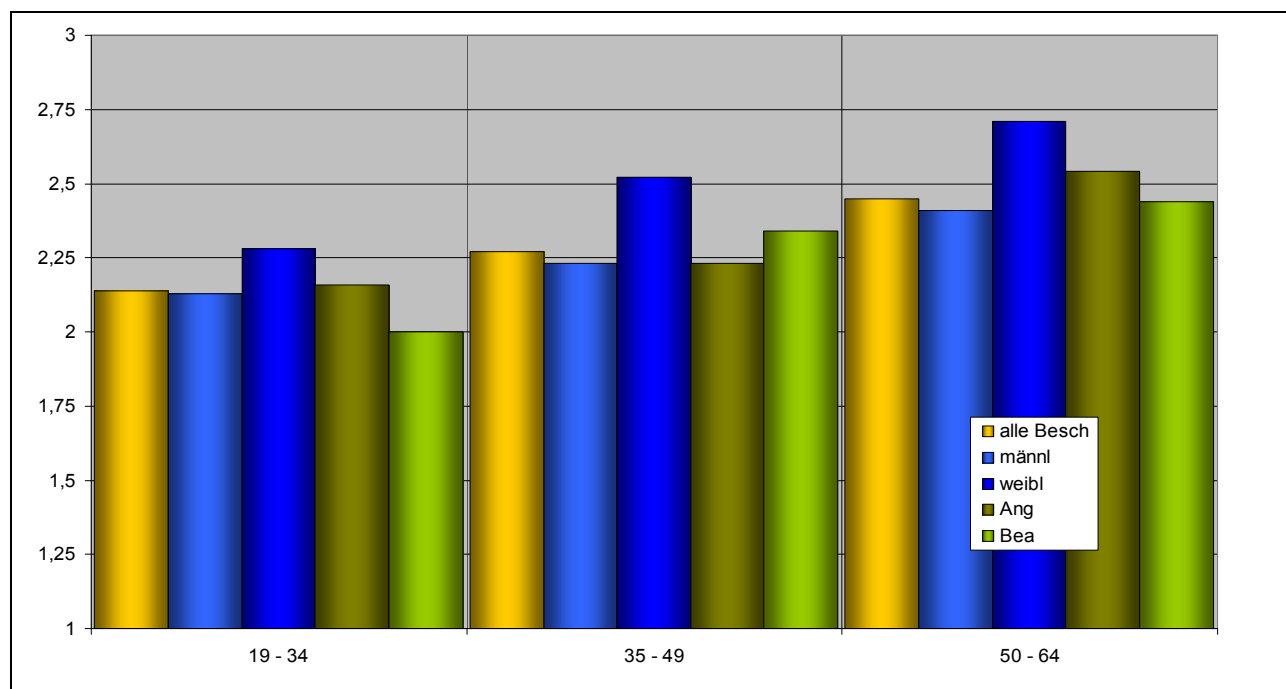


Quelle: eigene Darstellung

Zu vermuten wäre hier jedoch gewesen, dass die schlechtere Arbeitsplatzausstattung (kein eigener Zugang zum Intranet/Intranet) eine negative Auswirkung auf den Informationsstand hätte.

Deutlich höher sind die Zustimmungsggrade zu der Aussage "Ich weiß, wie die freiwillige Weiterbildung in unserer Organisationseinheit geregelt ist". In Abbildung 54 ist wieder eine Altersabhängigkeit sichtbar. Ebenso wird der bessere Informationsstand der Frauen sichtbar.

Insgesamt stimmen jedoch nur 17 % aller Befragten der Aussage mit "trifft völlig zu" zu.

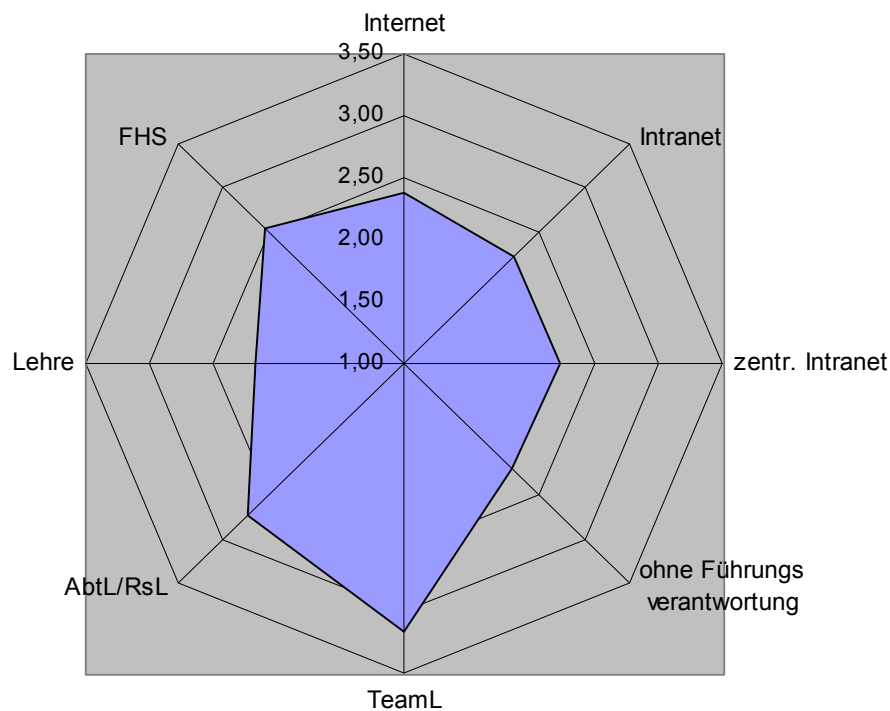
**Abbildung 54: Kenntnis der Regelung der freiwilligen Weiterbildung in der Organisationseinheit**

Quelle: eigene Darstellung

Im Spinnennetzdiagramm in der Abbildung 55 ist die deutlichste positive Ausprägung wieder bei den Teamleitern zu erkennen. Der Kenntnisstand der Regelungen ist jedoch eigentlich zu gering, denn die Führungskraft sollte diese Regelungen kennen, um z. B. den Bedarf korrekt erfassen und Anträge befürworten oder ablehnen zu können. Nur 46 % der Teamleiter geben an, dass sie die Regelungen in der Organisationseinheit kennen. Dieser Wert sollte viel höher liegen. Das Ergebnis ist auch insofern erstaunlich, als das Programm zur freiwilligen Weiterbildung bereits bei der Vorgängerin Deutsche Bundespost existierte. Es ist anzunehmen, dass diese Möglichkeit bei weiten Teilen der Beschäftigten in Vergessenheit geraten ist, weil eine aktive Kommunikation zwar von Telekom Training, aber weniger von den einzelnen Organisationseinheiten der Deutschen Telekom AG betrieben wurde.

Dem Ergebnis dieses Kapitels entsprechend wird im Bereich der offenen Fragen am meisten kritisiert, dass Informationen zum Thema freiwilliger Weiterbildung fehlen.

**Abbildung 55: Spinnennetzdiagramm zu Kenntnis der Regelung der freiwilligen Weiterbildung in der Organisationseinheit**



Quelle: eigene Darstellung

Die folgende Auswahl der Statements der Befragten zeigt, dass die Mitarbeiter mit den vorhandenen Informationen nicht zufrieden sind. Die Verbesserungsvorschläge gehen von der Forderung nach einer Informationsplattform bis hin zur proaktiven Information durch die Führungskräfte/Personalabteilung/Betriebsräte und den Weiterbildungsausschuss.

- *Es sollte erst einmal bekannt gegeben werden, wo und wie man an freiwillige Weiterbildung kommt.*
- *Bessere Informationsplattform schaffen.*
- *Was versteht man unter "freiwillige Weiterbildung"?*
- *Ich denke, es wäre sinnvoll, die MA zuerst über Umfang und Möglichkeiten der freiwilligen Weiterbildung zu informieren.*
- *Info der Beschäftigten über die freiwillige Weiterbildung: Was wird gefördert? Welche Kurse/Seminare gibt es im Umfeld? (VHS, Universität ...)*

- *Nochmalige Kommunikation zu Ablauf und Beauftragung für freiwillige Weiterbildung. Was wird unterstützt?*
- *Mitarbeiter gezielt Informationen zur freiwilligen Weiterbildung geben. In unserem Unternehmen werden zu viele Informationen gefiltert. Weiterverteilung z. B. über den Betriebsrat bzw. Vertrauensleute.*
- *Bessere Information über die Möglichkeiten, nicht nur Holschuld der Info, freiwillige Weiterbildung sollte auch in der Beurteilung berücksichtigt werden.*
- *Leichtes Finden der Anträge, mehr Information über Möglichkeiten der freiwilligen Weiterbildung bei Telekom Training, mehr Angebote bei Telekom Training*

Die bereits zu Anfang dieses Kapitels thematisierten Informationsdefizite in der betrieblichen Weiterbildung sind somit in der freiwilligen Weiterbildung der Deutschen Telekom AG ebenfalls nachgewiesen worden.

Die komplette Tabelle der ITEM-Werte zu den Zustimmungsgraden befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

### ***8.6 Bedarfserfassung freiwilliger Weiterbildung***

In der dritten Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3) wurden Unternehmen danach befragt, ob systematische Analysen zum zukünftigen Bedarf des Unternehmens an Qualifikationen in den weiterbildenden Unternehmen im Jahr 2005 durchgeführt wurden. Hierbei wurde ermittelt, dass in 45 % der befragten Unternehmen in der Beschäftigtengrößengruppe 1000 und mehr Beschäftigte "regelmäßig" und in 19,6 % "oft" der zukünftige Qualifizierungsbedarf erfasst wird. In Summe stehen somit den 64,6 % der diesbezüglich aktiven Unternehmen 15,9 % gegenüber, die nie einen Bedarf ermitteln (vgl. Tabelle 38).

**Tabelle 38: Systematische Analyse zum zukünftigen Bedarf des Unternehmens an Qualifikationen in weiterbildenden Unternehmen 2005**

| Wirtschaftsbereiche<br>-----<br>Beschäftigtengrößenklassen   | Weiterbildende Unternehmen <sup>1)</sup> , die systematische Analysen <sup>2)</sup><br>zur Ermittlung des zukünftigen Bedarfs des Unternehmens<br>an Qualifikationen ... durchführten |            |             |             |
|--|---|------------|-------------|-------------|
|  | manchmal  | oft        | regelmäßig  | nie         |
| %  |   |            |             |             |
| nach Wirtschaftsbereichen  |   |            |             |             |
| Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden .....  | 6,7   | 3,3        | 7,3         | 82,7        |
| Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung .....  | 12,7  | 3,3        | 6,8         | 77,3        |
| Textil- und Bekleidungs-gewerbe; Ledergewerbe .....  | 13,6  | 3,1        | 10,6        | 72,7        |
| Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, Vervielfältigung .....   | 14,2  | 1,2        | 8,6         | 76,0        |
| Kokerei, Mineralölverarbeitung, H. v. Brutstoffen; H. v. chemischen<br>Erzeugnissen; H. v. Gummi- und Kunststoffwaren; Glasgewerbe,<br>H. v. Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden .....   | 16,1  | 3,4        | 14,5        | 66,0        |
| Metallerzeugung und -bearbeitung, H. v. Metallerzeugnissen .....   | 29,6  | 2,9        | 17,2        | 50,3        |
| Maschinenbau; H. v. Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und<br>-einrichtungen; Elektrotechnik, Feinmechanik, Optik .....  | 16,1  | 2,2        | 13,8        | 67,9        |
| Fahrzeugbau .....  | 19,6  | 4,5        | 26,1        | 49,8        |
| Holzgewerbe; H. v. Möbeln, Schmuck usw.; Recycling .....   | 12,9  | 4,3        | 7,8         | 75,0        |
| Energie- und Wasserversorgung .....  | 17,2  | 5,8        | 12,7        | 64,2        |
| Baugewerbe .....   | 14,4  | 0,6        | 8,1         | 77,0        |
| Kfz-Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz; Tankstellen .....  | 9,8   | 7,8        | 25,5        | 56,9        |
| Handelsvermittlung und Großhandel .....  | 15,2  | 2,8        | 16,6        | 65,3        |
| Einzelhandel; Reparatur von Gebrauchsgütern .....  | 15,5  | 0,2        | 9,1         | 75,3        |
| Gastgewerbe .....  | 18,3  | 10,3       | 9,9         | 61,5        |
| Verkehr .....  | 15,6  | 12,8       | 4,9         | 66,7        |
| Nachrichtenübermittlung .....  | 13,1  | 3,5        | 10,4        | 73,0        |
| Kredit- und Versicherungsgewerbe .....   | 20,8  | 4,9        | 38,7        | 35,6        |
| Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten .....  | 19,7  | 2,8        | 22,5        | 55,0        |
| Grundst., Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen usw.;<br>Erbringung sonstiger öffentlicher und persönlicher Dienstleistungen .....  | 18,0  | 5,7        | 8,4         | 67,9        |
| <b>Insgesamt ...</b>   | <b>16,4</b>   | <b>4,3</b> | <b>12,1</b> | <b>67,2</b> |
| nach Beschäftigtengrößenklassen  |   |            |             |             |
| Unternehmen mit ...  |   |            |             |             |
| 10 - 19 Beschäftigten .....  | 15,1  | 2,7        | 7,9         | 74,2        |
| 20 - 49 Beschäftigten .....  | 13,2  | 3,2        | 12,8        | 70,7        |
| 50 - 249 Beschäftigten .....   | 21,6  | 7,2        | 11,4        | 59,9        |
| 250 - 499 Beschäftigten .....  | 20,4  | 2,1        | 31,6        | 45,9        |
| 500 - 999 Beschäftigten .....  | 30,9  | 10,3       | 26,2        | 32,6        |
| 1 000 und mehr Beschäftigten .....   | 19,4  | 19,6       | 45,2        | 15,9        |
| <b>Insgesamt ...</b>   | <b>16,4</b>   | <b>4,3</b> | <b>12,1</b> | <b>67,2</b> |
| <sup>1)</sup> Unternehmen mit Lehrveranstaltungen und/oder anderen Formen der betrieblichen Weiterbildung.<br><sup>2)</sup> Systematische Analysen umfassen die Erfassung des individuellen, bereichs- und organisations-spezifischen Bedarfs eines Unternehmens. Ausgehend von den erforderlichen und den vorhandenen Qualifikationen sowie strategischen Überlegungen über Entwicklungsziele und geplante Veränderungen des Unternehmens wird ermittelt, welche Qualifikationsanforderungen sich für das gesamte Unternehmen in Zukunft ergeben. |   |            |             |             |

Quelle: Statistisches Bundesamt (2008, S. 57)

Für die Bedarfsermittlung an Weiterbildung in Unternehmen gibt es in vielen Fällen neben der separaten Ermittlung des Qualifikationsbedarfs formalisierte Mitarbeitergespräche. So wie bei der Deutschen Telekom AG soll in diesen der Weiterbildungsbedarf individuell für jeden Mitarbeiter bestimmt werden. Wie aus Tabelle 39 hervorgeht, werden in 76,7 % aller befrag-

ten Unternehmen in der Beschäftigtengrößenklasse von 1000 und mehr Beschäftigten systematische Analysen zum zukünftigen Bedarf des Unternehmens an Qualifikationen und formalisierte Mitarbeitergespräche durchgeführt.



**Tabelle 39: Systematische Analysen zum zukünftigen Bedarf des Unternehmens an Qualifikationen und/oder formalisierten Mitarbeitergesprächen in weiterbildenden Unternehmen**

| Wirtschaftsbereiche<br>-----<br>Beschäftigtengrößenklassen  | Weiterbildende Unternehmen <sup>1)</sup>  |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
|   | die systematische<br>Analysen <sup>2)</sup> zum<br>zukünftigen Bedarf<br>des Unternehmens<br>an Qualifikationen<br>und formalisierte<br>Mitarbeiter-<br>gespräche <sup>3)</sup><br>durchführten | die ausschließlich<br>systematische<br>Analysen <sup>2)</sup> zum<br>zukünftigen Bedarf<br>des Unternehmens<br>an Qualifikationen<br>durchführten | die ausschließlich<br>formalisierte<br>Mitarbeiter-<br>gespräche <sup>3)</sup><br>durchführten | die weder<br>systematische<br>Analysen <sup>2)</sup> zum<br>zukünftigen Bedarf<br>des Unternehmens<br>an Qualifikationen<br>noch formalisierte<br>Mitarbeiter-<br>gespräche <sup>3)</sup><br>durchführten |
|   | %   |   |  |   |
| nach Wirtschaftsbereichen   |   |   |  |   |
| Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden .....   | 14,2  | 3,1   | 9,8  | 73,0  |
| Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung .....   | 19,4  | 3,3   | 17,0   | 60,3  |
| Textil- und Bekleidungs-gewerbe; Ledergewerbe .....   | 21,0  | 6,3   | 15,3   | 57,4  |
| Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, Vervielfältigung .....  | 15,8  | 8,1   | 15,7   | 60,3  |
| Kokerei, Mineralölverarbeitung, H. v. Brutstoffen; H. v. chemischen<br>Erzeugnissen; H. v. Gummi- und Kunststoffwaren; Glasgewerbe,<br>H. v. Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden .....  | 29,2  | 4,8   | 18,1   | 48,0  |
| Metallerzeugung und -bearbeitung, H. v. Metallerzeugnissen .....  | 38,5  | 11,1  | 12,6   | 37,7  |
| Maschinenbau; H. v. Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und<br>-einrichtungen; Elektrotechnik, Feinmechanik, Optik .....   | 24,9  | 7,2   | 16,0   | 51,9  |
| Fahrzeugbau .....   | 41,5  | 8,7   | 8,8  | 40,9  |
| Holzgewerbe; H. v. Möbeln, Schmuck usw.; Recycling .....  | 17,6  | 7,4   | 12,1   | 62,9  |
| Energie- und Wasserversorgung .....   | 26,4  | 9,4   | 11,3   | 52,9  |
| Baugewerbe .....  | 17,3  | 5,7   | 11,8   | 65,2  |
| Kfz-Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz; Tankstellen .....   | 37,8  | 5,3   | 8,7  | 48,2  |
| Handelsvermittlung und Großhandel .....   | 26,4  | 8,3   | 13,0   | 52,3  |
| Einzelhandel; Reparatur von Gebrauchsgütern .....   | 21,3  | 3,4   | 23,0   | 52,2  |
| Gastgewerbe .....   | 28,1  | 10,5  | 13,1   | 48,3  |
| Verkehr .....   | 19,6  | 13,7  | 10,2   | 56,5  |
| Nachrichtenübermittlung .....   | 23,1  | 3,9   | 23,2   | 49,8  |
| Kredit- und Versicherungsgewerbe .....  | 55,9  | 8,4   | 12,7   | 22,9  |
| Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten .....   | 38,2  | 6,9   | 16,5   | 38,4  |
| Grundst.-, Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen usw.;<br>Erbringung sonstiger öffentlicher und persönlicher Dienstleistungen .....  | 28,9  | 3,2   | 15,7   | 52,3  |
| <b>Insgesamt ...</b>  | <b>26,7</b>   | <b>6,2</b>  | <b>14,5</b>  | <b>52,7</b>   |
| nach Beschäftigtengrößenklassen   |   |   |  |   |
| Unternehmen mit ...   |   |   |  |   |
| 10 - 19 Beschäftigten .....   | 21,9  | 3,9   | 13,4   | 60,8  |
| 20 - 49 Beschäftigten .....   | 22,1  | 7,2   | 14,9   | 55,8  |
| 50 - 249 Beschäftigten .....  | 32,6  | 7,6   | 16,3   | 43,6  |
| 250 - 499 Beschäftigten .....   | 44,8  | 9,4   | 14,4   | 31,5  |
| 500 - 999 Beschäftigten .....   | 61,0  | 6,4   | 15,1   | 17,6  |
| 1 000 und mehr Beschäftigten .....  | 76,7  | 7,4   | 3,8  | 12,1  |
| <b>Insgesamt ...</b>  | <b>26,7</b>   | <b>6,2</b>  | <b>14,5</b>  | <b>52,7</b>   |
| <p><sup>1)</sup> Unternehmen mit Lehrveranstaltungen und/oder anderen Formen der betrieblichen Weiterbildung.<br/> <sup>2)</sup> Systematische Analysen umfassen die Erfassung des individuellen, bereichs- und organisationspezifischen Bedarfs eines Unternehmens. Ausgehend von den erforderlichen und den vorhandenen Qualifikationen sowie strategischen Überlegungen über Entwicklungsziele und geplante Veränderungen des Unternehmens wird ermittelt, welche Qualifikationsanforderungen sich für das gesamte Unternehmen in Zukunft ergeben.<br/> <sup>3)</sup> Formalisierte Mitarbeitergespräche sind eine regelmäßige Form der Kommunikation zwischen dem Management und den Beschäftigten.</p> |   |   |  |   |

Quelle: Statistisches Bundesamt (2008, S. 59)

Die Bedarfserfassung für die Weiterbildung bei der Deutschen Telekom AG soll jährlich im Rahmen des Mitarbeiterjahresgespräches durchgeführt werden (vgl. Kapitel 3.4.1 in dieser Arbeit).

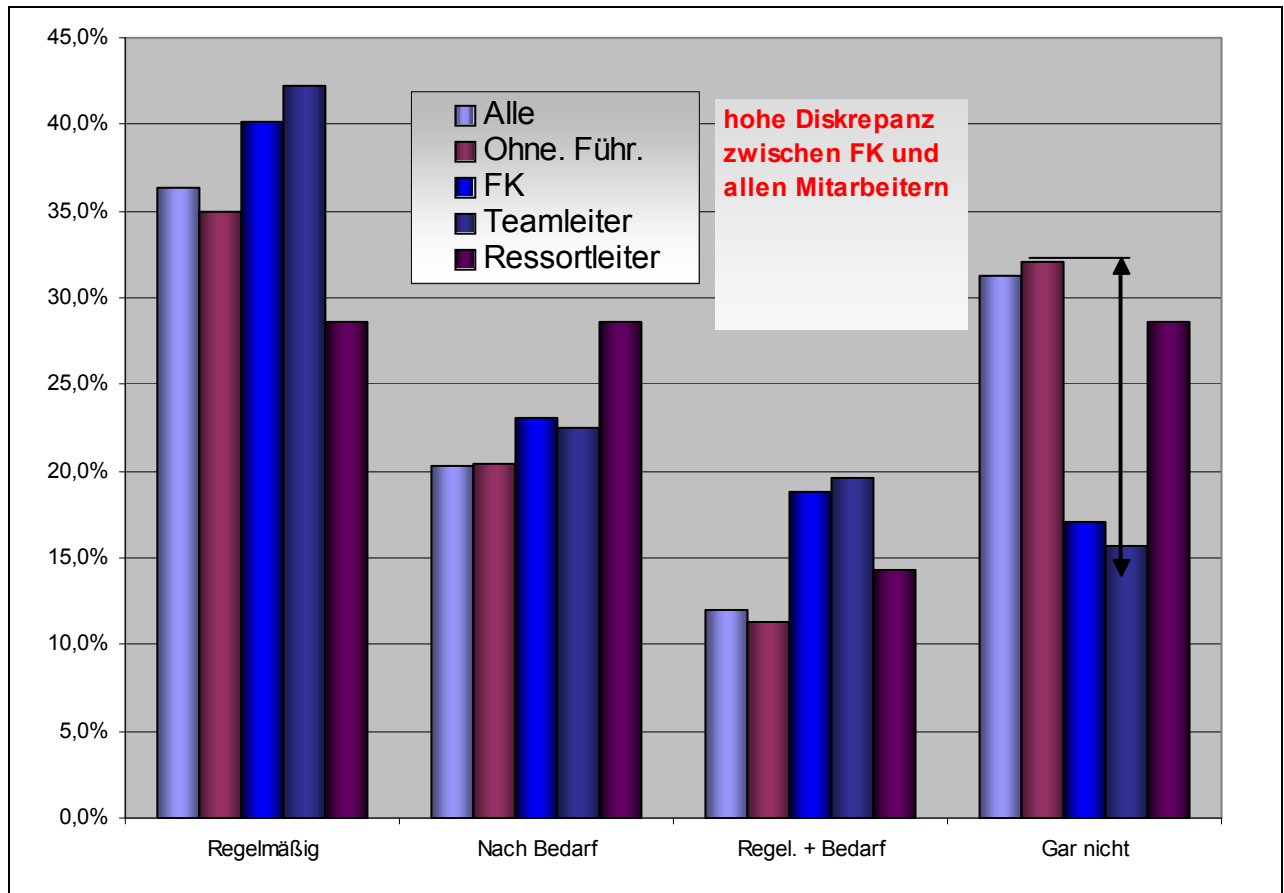
In der Befragung zur freiwilligen Weiterbildung hatten die Beschäftigten die Möglichkeit, die Aussage "Mein Lernbedarf im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung wird erfasst" mit regelmäßig, nach Bedarf, regelmäßig und nach Bedarf bzw. gar nicht zu bewerten.

Die Befragung führt in diesem Punkt zu einem interessanten Ergebnis.

Wie aus Abbildung 56 hervorgeht, besteht eine große Diskrepanz zwischen den Angaben zur Bedarfsermittlung der unteren Führungsebene (Teamleiter) und denen der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben. Die Teamleiter geben zu 42,2 % an, dass der Bedarf für die freiwillige Weiterbildung regelmäßig erfasst wird. Die Mitarbeiter sehen dies nur zu 35 % so.

„Der Bedarf wird gar nicht erfasst“ geben 32,1 % der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben an. Bei den Teamleitern sind dies nur 15,7 % (vgl. Tabelle 40).

Abbildung 56: Lernbedarfserfassung der freiwilligen Weiterbildung



Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 40: Lernbedarfserfassung in Abhängigkeit der Führungsebenen in Prozent

|                 | Alle       | Ohne. Führ. | FK        | Teamleiter | Ressortleiter |
|-----------------|------------|-------------|-----------|------------|---------------|
| Regelmäßig      | 392/36,3 % | 328/35,5 %  | 47/40,2 % | 43/42,2 %  | 4/28,6 %      |
| Nach Bedarf     | 219/20,3 % | 186/20,4 %  | 27/23,1 % | 23/22,5 %  | 4/28,6 %      |
| Regel. + Bedarf | 130/12,0 % | 103/11,3 %  | 22/18,8 % | 20/19,6 %  | 2/14,3 %      |
| Gar nicht       | 338/31,3 % | 297/32,1 %  | 20/17,1 % | 16/15,7 %  | 4/28,6 %      |
| Summe           | 1079/100 % | 914/100 %   | 117/100 % | 102/100 %  | 15/100 %      |

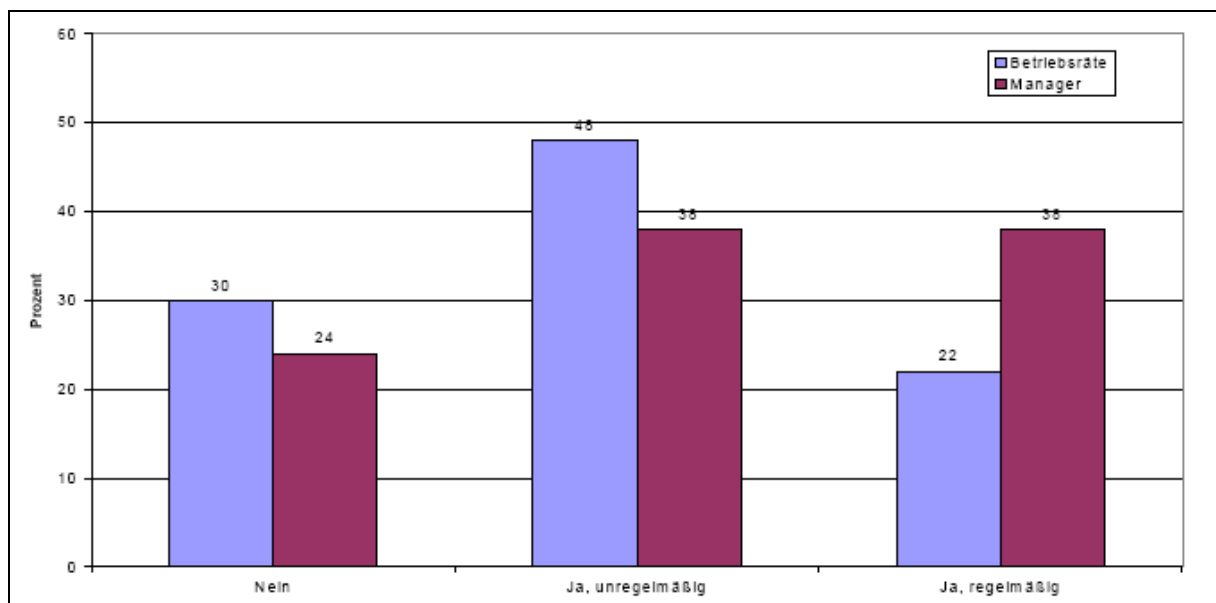
Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt ist über die gesamten, bisher diskutierten Ergebnisse feststellbar, dass die Teamleiter offensichtlich in starkem Maße auch die Arbeitgebersicht vertreten. Man muss sich nun fragen, warum die Wahrnehmung eingeführter Verfahren wie die freiwillige Weiterbildung bei der Deutschen Telekom AG so stark differieren kann.

Die Sichtweise der Beschäftigten ohne Führungsaufgaben deckt sich mit den Erfahrungen des Verfassers dieser Arbeit. Die Verbesserung der Bedarfserfassung ist somit ein Handlungsfeld.

Dass bei einer Befragung zum gleichen Sachverhalt unterschiedliche Sichtweisen zutage treten, zeigt Abbildung 57. Es wurden Personalmanager und Betriebsräte zur die sicher mit den

**Abbildung 57: Wird in Ihrem Unternehmen der Weiterbildungsbedarf ermittelt?**



Quelle: Bahnmüller/Jentgens/Fischbach (2005, S. 9)

Hier kann man sehen, dass 38 % der Personalmanager behaupten, dass der Weiterbildungsbedarf regelmäßig ermittelt wird, die Betriebsräte dies aber nur in 22 % der Fälle so sehen.

Ein nun folgendes Beispiel aus der Praxis soll die Thematik unterschiedlicher Sichtweisen weiter verdeutlichen.

In Unternehmen finden zunehmend kurze Onlineschulungen statt. Bei einem zentral vorgegebenen Schulungsthema wird der Beschäftigte mit einer E-Mail und dem dazugehörigen Intranet-Link dazu aufgefordert, an dieser Schulung teilzunehmen. Oft sind solche Schulungen oh-

nehin gesetzlich vorgeschrieben, wie dies im Datenschutz, Brandschutz, Aktienrecht oder Arbeitsschutz etc. der Fall ist.

Eine bei der Deutschen Telekom AG online durchgeführte Schulung zum Aktienrecht dauerte ca. 20 Minuten. Inhalte waren u. a. die aktienrechtlichen Verpflichtungen bezüglich der Informationsweitergabe über die eigenen Netze an unternehmensfremde Personen. Angenommen, diese Schulung wäre die einzige im betrachteten Jahr, und man würde eine Befragung der Beschäftigten über die betriebliche Weiterbildung durchführen. Was würde passieren? Vorstellbar wäre: Der Befragte aus dem Führungsbereich weist selbstverständlich auf die 20-Minuten-Schulung hin. Als nach ISO 9001 zertifiziertes Unternehmen kann er die Teilnahme auch mit einer Urkunde nachweisen. Der Bedarf ist somit scheinbar gedeckt. Der Beschäftigte der unteren Hierarchieebene, der noch andere Zeiten kennt (Extrembeispiel für eine komfortable Schulungsmaßnahme: fünf Tage Hamburg, Unterkunft in einem Schulungszentrum bei Vollverpflegung, Thema: Word für Bürokaufleute) wird 20 Minuten betriebliche Weiterbildung, die er während laufender Betriebstätigkeit allein am PC durchführte, kaum als nennenswerte Schulungsmaßnahme angeben. Unabhängig vom zeitlichen Umfang solcher computergestützten Selbstlernprogramme wird deren Nutzen von den Teilnehmern geringer geschätzt (vgl. Tabelle 41).

**Tabelle 41: Interesse und Bewertung des Lernertrags bei verschiedenen Formen des berufsbezogenen Lernens von Erwerbstätigen 2003.**

**Basis: Teilnehmer an der jeweiligen Form des berufsbezogenen Lernens im Jahr 2003**

| <i>Form des berufsbezogenen Lernens</i>  | Angaben in %                         |  |
|--|--------------------------------------|--|
|  | Interesse an der jeweiligen Lernform | Beurteilung des Nutzes der jeweiligen Lernform |
| Lernen durch Beobachten, Ausprobieren am Arbeitsplatz                                  | 95                                   | 94   |
| Lehrgänge, Kurse oder Seminare im Betrieb  | 94                                   | 84   |
| Lesen von berufsbezogenen Fach- und Spezialzeitschriften am Arbeitsplatz               | 93                                   | 83   |
| Unterweisung oder Anlernen am Arbeitsplatz durch Kollegen                              | 89                                   | 87   |
| Lehrgänge, Kurse oder Seminare außerhalb des Betriebs                                  | 90                                   | 81   |
| Unterweisung oder Anlernen am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte                           | 88                                   | 81   |
| Teilnahme an Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Lernstatt, Beteiligungsgruppe           | 84                                   | 76   |
| Lernen am Arbeitsplatz mit Hilfe von computergestützten Selbstlernprogrammen, Internet | 77                                   | 59   |

<sup>1)</sup> Die Aspekte wurden im Nachhinein in eine Rangfolge gebracht.

Quelle: Kuwan/Bilger/Gnahs (2006, S. 380)

Bei der Deutschen Telekom AG gibt es für weiterbildungsinteressierte Beschäftigte verschiedene Anlaufstellen. Innerhalb des Ressorts sind dies die Vorgesetzten, die auch das Mitarbeitergespräch durchführen, und der Qualifizierungsbeauftragte, der Kenntnisse über das Weiterbildungsangebot besitzt. Zudem kann sich der Beschäftigte auch bei Kollegen oder über das Intranet bzw. Internet informieren. Darüber hinaus gibt es einen Qualifizierungsbeauftragten im Personalmanagement, der für die gesamte Niederlassung zuständig ist, und den Weiterbildungsausschuss, der über die Teilnahme an freiwilliger Weiterbildung letztendlich entscheidet (vgl. Kapitel 7.7 dieser Arbeit). Wie aus Tabelle 42 hervorgeht, geben 75,8 % der im Rahmen der CVTS3-Studie befragten weiterbildenden Unternehmen in der Beschäftigtengrößenklasse 1000 und mehr Mitarbeiter in Deutschland an, dass dort eine bestimmte Person oder eine Organisationseinheit für die betriebliche Weiterbildung verantwortlich war.

**Tabelle 42: Existenz einer bestimmten Person oder Organisationseinheit für betriebliche Weiterbildung in weiterbildenden Unternehmen 2005**

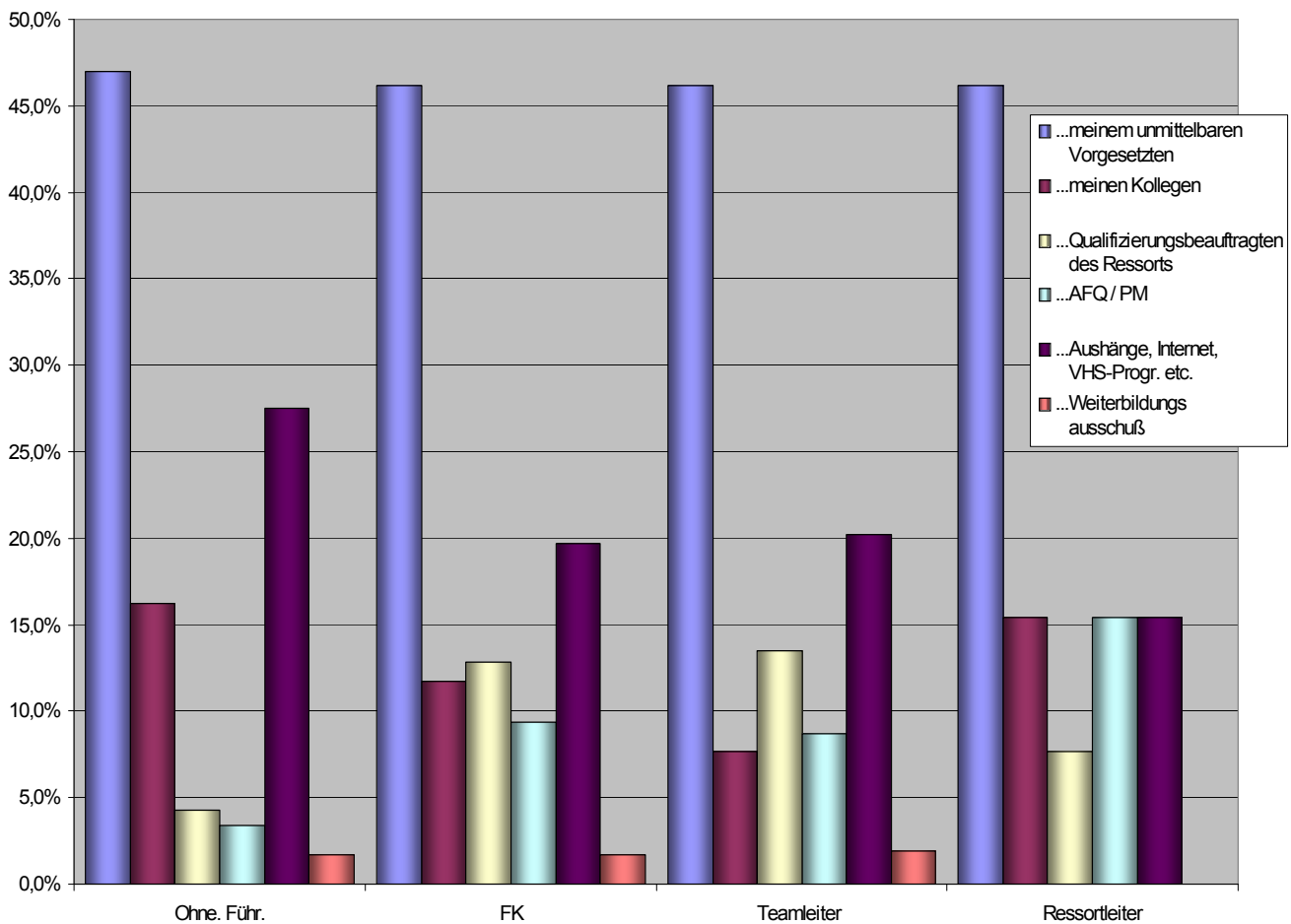
| Wirtschaftsbereiche<br>-----<br>Beschäftigtengrößenklassen   | Weiterbildende Unternehmen <sup>1)</sup>   |  |
|--|--|--|
|  | mit einer bestimmten Person oder Organisationseinheit, die für betriebliche Weiterbildung verantwortlich war | ohne eine bestimmte Person oder Organisationseinheit, die für betrieblich Weiterbildung verantwortlich war |
|  | %  |  |
| nach Wirtschaftsbereichen  |  |  |
| Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden .....  | 28,6   | 71,4   |
| Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung .....  | 30,8   | 69,2   |
| Textil- und Bekleidungs-gewerbe; Ledergewerbe .....  | 32,8   | 67,2   |
| Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, Vervielfältigung .....   | 29,1   | 70,9   |
| Kokerei, Mineralölverarbeitung, H. v. Brutstoffen; H. v. chemischen Erzeugnissen; H. v. Gummi- und Kunststoffwaren; Glasgewerbe, H. v. Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden ..... | 43,0   | 57,0   |
| Metallerzeugung und -bearbeitung, H. v. Metallerzeugnissen .....   | 38,1   | 61,9   |
| Maschinenbau; H. v. Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen; Elektrotechnik, Feinmechanik, Optik .....   | 40,6   | 59,4   |
| Fahrzeugbau .....  | 47,8   | 52,2   |
| Holzgewerbe; H. v. Möbeln, Schmuck usw.; Recycling .....   | 29,2   | 70,8   |
| Energie- und Wasserversorgung .....  | 35,0   | 65,0   |
| Baugewerbe .....   | 8,3  | 91,7   |
| Kfz-Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz; Tankstellen .....  | 57,1   | 42,9   |
| Handelsvermittlung und Großhandel .....  | 22,8   | 77,2   |
| Einzelhandel; Reparatur von Gebrauchsgütern .....  | 49,1   | 50,9   |
| Gastgewerbe .....  | 43,4   | 56,6   |
| Verkehr .....  | 37,6   | 62,4   |
| Nachrichtenübermittlung .....  | 44,4   | 55,6   |
| Kredit- und Versicherungsgewerbe .....   | 68,5   | 31,5   |
| Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten .....  | 44,7   | 55,3   |
| Grundst., Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen usw.; Erbringung sonstiger öffentlicher und persönlicher Dienstleistungen .....   | 39,7   | 60,3   |
| <b>Insgesamt ...</b>   | <b>36,4</b>  | <b>63,6</b>  |
| nach Beschäftigtengrößenklassen  |  |  |
| Unternehmen mit ...  |  |  |
| 10 - 19 Beschäftigten .....  | 32,3   | 67,7   |
| 20 - 49 Beschäftigten .....  | 31,7   | 68,3   |
| 50 - 249 Beschäftigten .....   | 41,8   | 58,2   |
| 250 - 499 Beschäftigten .....  | 57,2   | 42,8   |
| 500 - 999 Beschäftigten .....  | 77,4   | 22,6   |
| 1 000 und mehr Beschäftigten .....   | 75,8   | 24,2   |
| <b>Insgesamt ...</b>   | <b>36,4</b>  | <b>63,6</b>  |

<sup>1)</sup> Unternehmen mit Lehrveranstaltungen und/oder anderen Formen der betrieblichen Weiterbildung.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2007, S. 55)

Bei der Befragung zur freiwilligen Weiterbildung ergänzten die Beschäftigten die Aussage "Wenn ich einen Lernbedarf oder Fragen zu den Lernangeboten im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung oder Fragen zu den Lernangeboten habe, dann hole ich mir Informationen bei..." mit knapp 47 % den Vorgesetzten als ersten Ansprechpartner. Für alle Hierarchieebenen galt: Der Vorgesetzte ist erster Ansprechpartner (vgl. Abbildung 58).

Abbildung 58: Ansprechpartner in der freiwilligen Weiterbildung



Quelle: eigene Darstellung

Wie aus Abbildung 58 auch hervorgeht, wurde am zweithäufigsten genannt, dass man sich Informationen über die freiwillige Weiterbildung über Aushänge, Internet, VHS-Programme etc. selbst beschafft. An dritter Stelle rangieren die Kollegen als Informationsquelle.

Die Bevorzugung der Führungskraft als erstem Ansprechpartner ist plausibel, da es diesem obliegt, eine Maßnahme zu befürworten oder abzulehnen. Ein unmittelbarer Zugang zu Weiterbildungsaktivitäten ist dem Erwerbstätigen hier nicht gegeben. Der Vorgesetzte nimmt hier eine Filterfunktion wahr (vgl. Kuwan/Bilger/Gnahn 2005, S. 231).



Obwohl jedes Ressort des Zentrums Technik Netzmanagement einen Qualifizierungsbeauftragten hat, der die Weiterbildungsangelegenheiten betreut (Anmeldungsformalitäten, Verfügbarkeit von Maßnahmen, Zugriffsprobleme zum Lernportal), ist jedoch nicht jedem bekannt, dass es diesen überhaupt gibt. Wie der nachfolgende Kommentar zeigt, gibt es Mitarbeiter, die hierüber nicht informiert sind.

*Zu "beim Qualifizierungsbeauftragten des Ressorts". Kommentar: Wer ist das?*

Im nächsten Kommentar wird man noch deutlicher. Der Ansprechpartner muss fähig sein und gezielt über die freiwillige Weiterbildung informieren können.

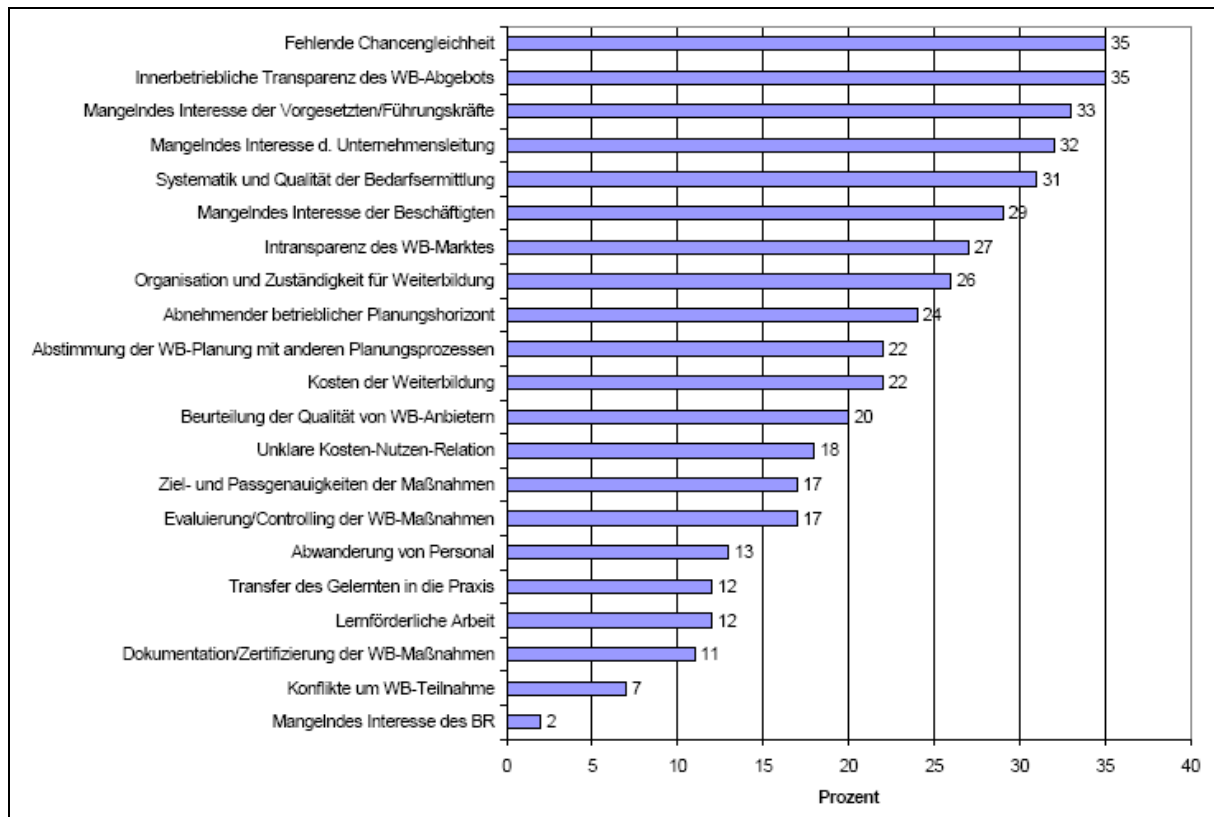
*Die Bereitschaft zur freiwilligen Weiterbildung soll viel mehr unterstützt werden. Es sollte ein direkter, fähiger Ansprechpartner pro Ressort vorhanden sein. Ich wäre bereit, auch Freizeit dafür zu opfern, wenn die Unterstützung seitens der Telekom besser wäre.*

### **8.7 Führungskräfte als Vorbild und Unterstützer in der freiwilligen Weiterbildung**

Wie bereits in dieser Arbeit festgestellt wurde, nehmen Menschen mit höherer Schulbildung und höherem Berufsabschluss häufiger an Weiterbildung teil. Führungskräfte, die ja in der Regel über höhere diesbezügliche Abschlüsse verfügen, müssen jedoch auch die Unternehmensinteressen z. B. in Bezug auf die Begrenzung von Weiterbildungskosten vertreten. Daher ist es von Interesse zu ermitteln, wie die Führungskraft in diesem Spannungsfeld agiert.

In einer Befragung von Betriebsräten und Personalmanagern über die Nutzung und Wirkungen des Tarifvertrages zur Aus-, Fort und Weiterbildung in der Textil- und Bekleidungsindustrie (West) wurden u. a. die Einstellungen über vorhandene Probleme bei der Umsetzung ermittelt. Die Betriebsräte sahen mit 33 % als einen der wichtigsten Hinderungsgründe für eine optimale Umsetzung des Tarifvertrages im mangelnden Interesse der Vorgesetzten (vgl. Abbildung 59). Aber auch das mangelnde Interesse der Beschäftigten sahen die Betriebsräte mit 29 % als wichtiges Problem.

**Abbildung 59: Von Betriebsräten als "sehr groß" bzw. "groß" bewertete Probleme betrieblicher Weiterbildungspraxis**



Quelle: Bahn Müller/Jentgens/Fischbach (2005, S. 12)

Die Führungskraft wirkt im Verfahren der freiwilligen Weiterbildung in verschiedenen Rollen: als Bedarfsermittler, Informant, Ansprechpartner, Unterstützer bei der Planung, Vorbild, Kostenstellenverantwortlicher, Motivator und Beurteiler.

Mit der Ermittlung der Zustimmungsggrade zu unterschiedlichen Aussagen soll in diesem Kapitel die Rolle der Führungskraft als Unterstützer bei der Planung und Genehmigung des Antrages sowie als Vorbild bei der eigenen freiwilligen Weiterbildung untersucht werden.

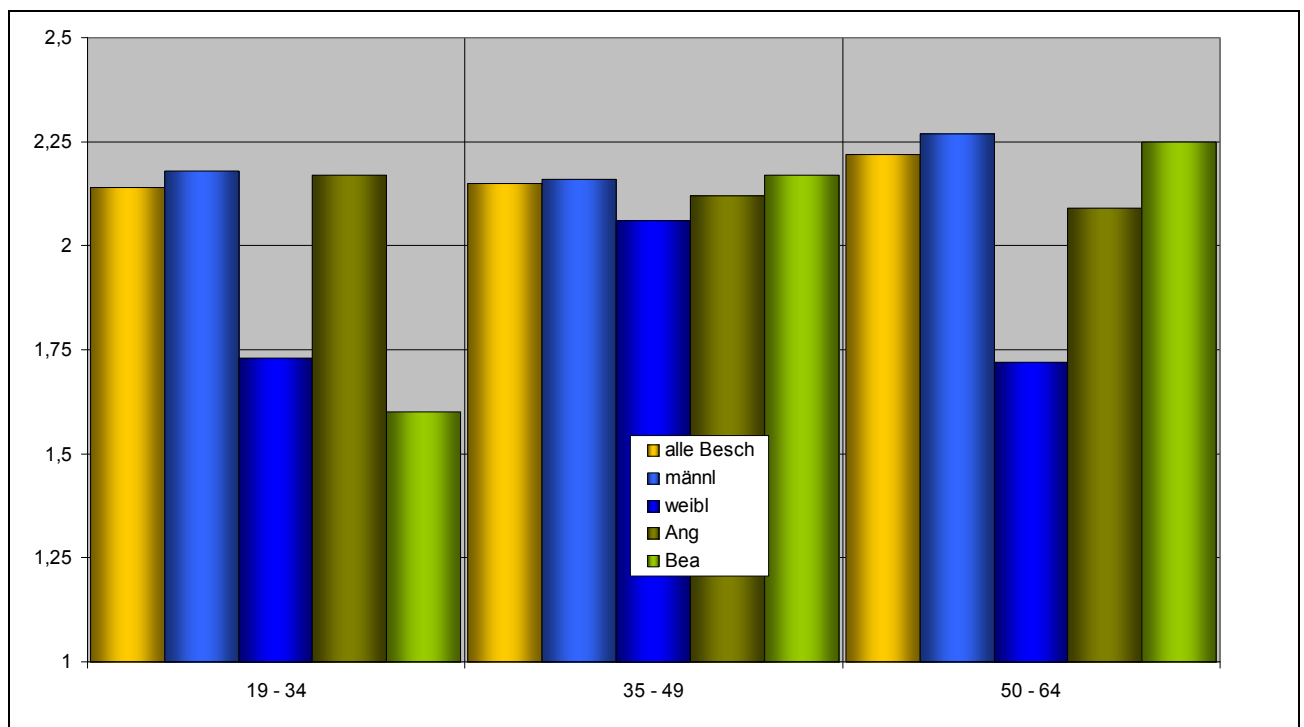
Der Zustimmungsggrad wurde zunächst für die Aussage "Meine Führungskraft unterstützt mich bei der Planung meiner freiwilligen Weiterbildung" ausgewertet. Über alle Beschäftigten ergibt sich ein Zustimmungsggrad von 2,52. Er liegt damit ziemlich genau zwischen "trifft begrenzt zu" und "trifft weitgehend zu".

26 % der Teamleiter entschieden sich für "trifft völlig zu", dagegen sind dies bei den Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben lediglich 14 %. Hier bestätigt sich der Trend einer durchweg positiveren Sichtweise der Teamleiter auf die Weiterbildungssituation.

Von jüngeren Männern wird die Aussage „Meine Führungskraft unterstützt mich bei der Planung meiner freiwilligen Weiterbildung“ stärker befürwortet als von jüngeren Frauen.

Im weiteren Teil des Fragebogens wurde die Zustimmung zur Aussage "Meine Führungskraft ist für mich in Bezug auf Lernen in der Freizeit vorbildlich" ermittelt. Wie aus Abbildung 60 hervorgeht, liegen die Frauen bei den Zustimmungswerten hinter den anderen Gruppen. Betrachtet man die Prozentwerte zu "trifft völlig zu", so ergibt sich für die Frauen ein Anteil von 3,5 % und für die Männer von 9,3 %.

**Abbildung 60: Führungskraft als Vorbild**

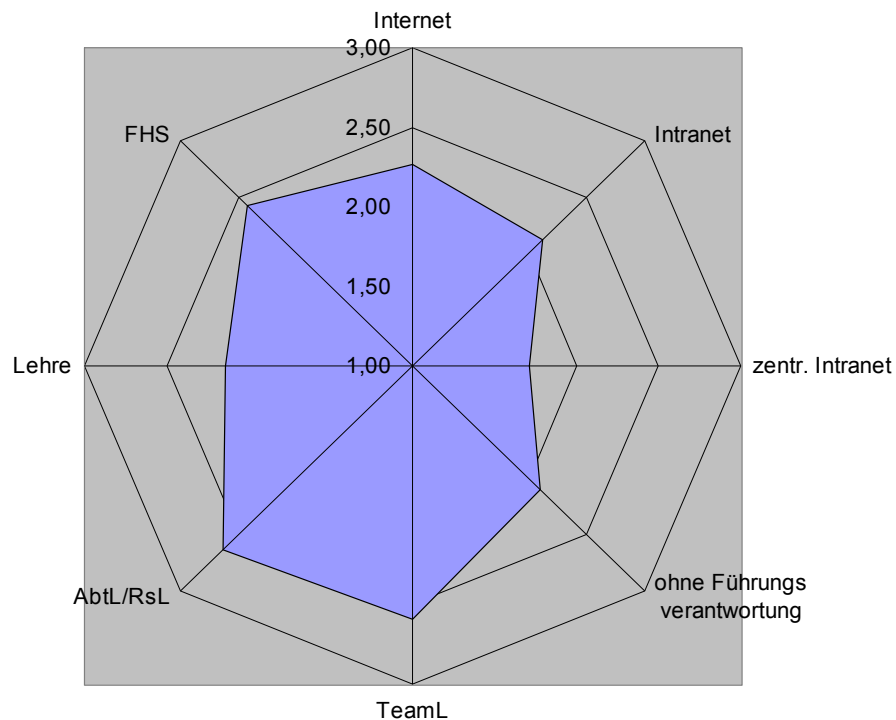


Quelle: eigene Darstellung

Wie in Abbildung 61 dargestellt ist, sehen die Befragten, die sich ihren Intranetzugang an zentraler Stelle mit anderen Beschäftigten teilen müssen, ihre Führungskraft weniger als Vorbild. Denkbar wäre hier, dass das mangelnde Gefühl des Mitarbeiters, akzeptiert zu sein, sich

in einer schlechteren Bewertung ihrer Führungskraft ausdrückt. Wo man es hätte erwarten können, nämlich bei einer negativen Auswirkung auf die Partizipation an Informationsflüssen, war keine deutliche Auswirkung erkennbar (vgl. Kapitel 3.5.3 in dieser Arbeit).

**Abbildung 61: Spinnennetzdiagramm zu Führungskraft als Vorbild**



Quelle: eigene Darstellung

Wenn der Vorgesetzte kaum als Vorbild gesehen wird (lediglich 14 % der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung identifizieren die Führungskraft mit "trifft völlig zu" als Vorbild), so ist er dennoch erster Ansprechpartner (47 % aller Beschäftigten nennen den Vorgesetzten als ersten Ansprechpartner) und muss eine Maßnahme befürworten.

Daher wurde der Zustimmungsgrad für die Aussage "Meine Führungskraft unterstützt die freiwillige Weiterbildung, wenn ein beruflicher Bezug der Maßnahme erkennbar ist" ermittelt.

Wie aus Tabelle 43 und Abbildung 62 hervorgeht, ergab sich ein hohes Niveau der Zustimmungsggrade. Über alle Beschäftigten ergab sich ein Zustimmungsgrad von 2,94. In Prozentwerten ausgedrückt:

**Tabelle 43: Zustimmung der Führungskraft bei beruflichem Bezug**

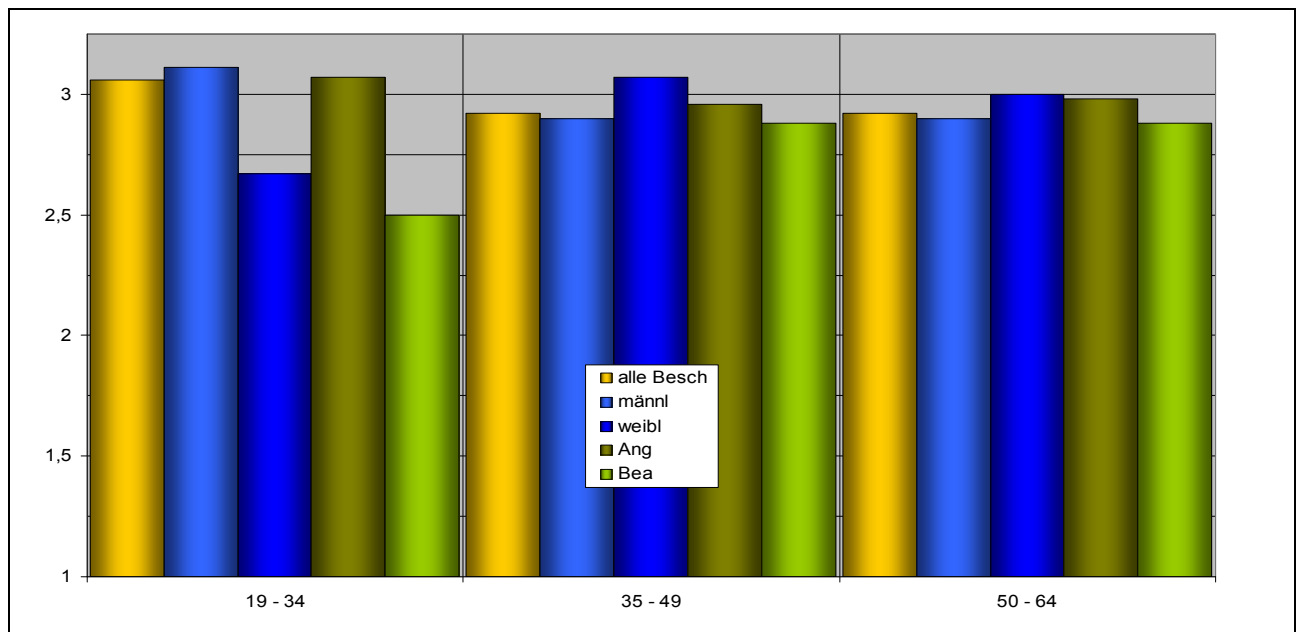
| „Meine Führungskraft unterstützt die freiwillige Weiterbildung, wenn ein beruflicher Bezug der Maßnahme erkennbar ist“ |                  |        |
|--|------------------|--------|
| Antwort  | Prozent (n=1090) | Anzahl |
| trifft gar nicht zu  | 8,2 %            | 89     |
| trifft begrenzt zu   | 10,8 %           | 118    |
| trifft weitgehend zu   | 26,8 %           | 292    |
| trifft völlig zu   | 23 %             | 251    |
| Keine Angabe möglich   | 28,6 %           | 312    |
| Feld leer  | 2,61 %           | 28     |

Quelle: eigene Darstellung

Führungskräfte stimmen der Aussage deutlich stärker zu (3,48 bei Teamleitern) als die Beschäftigten ohne Führungsverantwortung (2,86). Denkbar ist, dass die Teamleiter bei der Beantwortung ihre eigene Rolle als Maßnahmengenehmiger und Führungskraft im Sinn hatten.

Mitarbeiter mit schlechterer Arbeitsplatzausstattung stimmen weniger stark zu als der Durchschnitt (2,5 zu 2,94). Somit wird der Vorgesetzte von diesen Mitarbeitern als Vorbild und als Unterstützer kritischer gesehen. Bei der Entwicklung von Handlungsempfehlungen sollte dies berücksichtigt werden.

Abbildung 62: Führungskraft unterstützt bei beruflichem Bezug



Quelle: eigene Darstellung

Die freiwillige Weiterbildung soll ausdrücklich auch Maßnahmen unterstützen, die auch im Interesse des Beschäftigten liegen und der Erweiterung des allgemeinen Qualifikationsniveaus des Mitarbeiters dienen. Sie soll zudem die Flexibilität und Mobilität des Mitarbeiters fördern (vgl. Telekom Intranet).

Es wurde daher durch die Befragung mit der Aussage "Meine Führungskraft unterstützt die freiwillige Weiterbildung auch, wenn die Maßnahme keinen unmittelbaren Bezug zur jetzigen Tätigkeit hat" der dazugehörige Zustimmungsgrad ermittelt. Es ergab sich ein Wert über alle Beschäftigten (vgl. Tabellen im Anhang) in Höhe von 2,15. Der Zustimmungsgrad lag bei der Aussage mit der Angabe "mit beruflichem Bezug" dagegen bei 2,94 bei allen und bei Teamleitern bei 3,48. Wie sich somit gezeigt hat, fördern die Führungskräfte eher eine freiwillige Weiterbildung, die den Mitarbeiter dazu befähigen soll, ein funktionierendes Glied im jetzigen Produktionsprozess zu sein und ihn nicht darüber hinaus auch im Sinne einer umfassenden Beschäftigungsfähigkeit bzw. Employability zu fördern (vgl. Kapitel 2.1 dieser Arbeit).

Führt man sich die Ziele die Unternehmen in der betrieblichen Weiterbildung vor Augen, so ist die festgestellte Steigung des Zustimmungsgrades zur Teilnahme an freiwilliger geförderter Weiterbildung in Abhängigkeit zum beruflichen Bezug plausibel. So wurde bei der IW-

Weiterbildungserhebung 2008 des Instituts der deutschen Wirtschaft festgestellt: Die Motivation, Weiterbildung für ihre Mitarbeiter anzubieten, verfolgt personalpolitische Ziele. Hierzu gehört z. B. die Förderung der Kompetenzen von Mitarbeitern (91,9 % der befragten Unternehmen nannten dies als wichtigstes Ziel). An zweiter Stelle wurde genannt, dass die Resultate betrieblicher Weiterbildung zur Wertschöpfung und zum Geschäftserfolg beitragen sollen (88,1 %, vgl. Tabelle 44). Völlig berufsfremde Weiterbildungsmaßnahmen können somit hier nicht gemeint sein.

**Tabelle 44: Motivation für betriebliche Weiterbildung aus Unternehmenssicht**

|   | Ja   | Nein | Keine Angabe |
|---|------|------|--------------|
| Mit Weiterbildung können wir die Kompetenzen der Mitarbeiter angemessen fördern.  | 91,9 | 3,7  | 4,4          |
| Die Resultate betrieblicher Weiterbildung tragen zur Wertschöpfung und zum Geschäftserfolg bei.                             | 88,1 | 6,5  | 5,4          |
| Durch Weiterbildung steigt die Leistungsfähigkeit und Produktivität unserer Mitarbeiter.                                    | 86,9 | 8,7  | 4,5          |
| Weiterbildung erhöht die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.   | 86,0 | 9,6  | 4,4          |
| Weiterbildung trägt zur Sicherung der Innovationsfähigkeit unseres Unternehmens bei.  | 85,0 | 10,9 | 4,1          |
| Weiterbildung trägt zur Mitarbeiterbindung bei.   | 66,8 | 28,8 | 4,4          |
| Durch die Einführung neuer Technologien und/oder veränderte Arbeitsprozesse entsteht Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter. | 65,3 | 29,0 | 5,7          |
| Weiterbildung erhöht die Attraktivität des Unternehmens für neue Mitarbeiter und erleichtert die Rekrutierung.              | 54,8 | 38,4 | 6,7          |

Quelle: Lenske/Werner (2009, S. 4)

## **8.8 Mitarbeitererfahrungen mit dem Antragsverfahren**

Im Rahmen der Regelungen der freiwilligen Weiterbildung obliegt es dem Vorgesetzten, eine Maßnahme innerhalb des Antragsverfahrens zu befürworten oder nicht (vgl. Abbildung 42). Sieht man sich die Erhebung des Berichtssystems Weiterbildung IX an, so kann man feststellen, dass 2003 in 4 % aller Weiterbildungsbegehren in Betrieben der Vorgesetzte eine berufliche Weiterbildungsmaßnahme ablehnte. Als Hauptgründe wurden von den Befragten mit 33 % Personal- und Zeitmangel und mit 30 % Kostengründe angegeben (vgl. Tabelle 45).

**Tabelle 45: Ablehnung einer Weiterbildungsmaßnahme durch Erwerbstätige oder durch Vorgesetzte**

|  | Anteilswerte in % |      |
|--|-------------------|------|
|  | 2000              | 2003 |
| Keine Erlaubnis vom Vorgesetzten erhalten  | 4                 | 4    |
| Weiterbildungsteilnahme selbst abgelehnt   | 4                 | 4    |
| Neue Basis: Befragte, die eine Weiterbildungsteilnahme selbst abgelehnt haben (n = 167 im Jahr 2000 bzw. n = 179 im Jahr 2003) |                   |      |
| <i>Einverständnis von Vorgesetzten mit der Ablehnung</i>   |                   |      |
| Voll und ganz  | 61                | 70   |
| Teilweise  | 29                | 24   |
| Überhaupt nicht  | 5                 | 5    |
| Keine Angabe   | 5                 | 1    |
| Summe  | 100               | 100  |
| <i>Gründe für eine Nichtteilnahme</i>  |                   |      |
| Kein beruflicher Vorteil durch die Teilnahme   | 31                | 33   |
| Keine Zeit wegen familiärer Verpflichtungen  | 30                | 25   |
| Keine Zeit, weil es zu viel Arbeit gab   | 29                | 39   |
| Gesundheitliche Gründe   | 12                | 8    |
| Sonstiges  | 15                | 5    |
| Summe (Mehrfachnennungen)  | 117               | 110  |
| Neue Basis: Befragte, bei denen eine beabsichtigte Weiterbildungsteilnahme von Vorgesetzten abgelehnt wurde (n=202)            |                   |      |
| <i>Wichtigster Grund für die Ablehnung durch Vorgesetzte</i>   |                   |      |
| Personal- oder Zeitmangel  | – <sup>1)</sup>   | 33   |
| Kostengründe   | –                 | 30   |
| Kurs überfüllt, Angebot schon ausgebucht   | –                 | 12   |
| Keine Notwendigkeit aus Sicht des Arbeitgebers   | –                 | 5    |
| Zugangsbeschränkung auf bestimmte Gruppen  | –                 | 5    |
| Keine Angabe von Gründen durch Vorgesetzten  | –                 | 4    |
| Sonstiges  | –                 | 5    |
| Keine Angabe   | –                 | 6    |
| Summe  | –                 | 100  |
| <sup>1)</sup> Diese Frage wurde 2003 erstmals gestellt.  |                   |      |

Quelle: Kuwan/Bilger/Gnahs (2006, S. 238)

Um Ansatzpunkte für die mögliche Weiterentwicklung des bestehenden Ko-Finanzierungsmodells der freiwilligen Weiterbildung bei der Deutschen Telekom AG zu identifizieren, wurden die Zustimmungsggrade zu verschiedenen Aussagen in Bezug auf das Antragsverfahren ermittelt.

Die quantitative Auswertung zeigt, dass 75 % der Anträge der Befragten angenommen wurden ("Mein Antrag wurde angenommen"). 696 Beschäftigte gaben an: "keine Angabe möglich", 152 von ihnen: "trifft völlig zu". 48 entschieden sich für "trifft gar nicht zu". 90 Be-



schäftigte gaben "trifft weitgehend zu" bzw. "trifft begrenzt zu" an. Dies deutet möglicherweise darauf hin, dass Anträge nicht so wie gewünscht durch das Verfahren kamen, sondern den erforderlichen Bedingungen angepasst wurden (Stichworte: Geld, Termin, Thema etc.).

Die Aufteilung der Anzahl der Antragstellungen auf die Altersgruppen sieht wie folgt aus:

**Tabelle 46: Antragstellung nach Altersgruppen**

| <u>Altersgruppe</u> | <u>trifft völlig zu</u> | <u>Antworten insgesamt</u> |
|---------------------|-------------------------|----------------------------|
| 19- bis 34-Jährige  | 23,5 %                  | 170                        |
| 35- bis 49-Jährige  | 12,6 %                  | 601                        |
| 50- bis 64-Jährige  | 10,5 %                  | 276                        |

Quelle: eigene Darstellung

601 Mitarbeiter aus der Altersklasse der 35- bis 49-Jährigen haben den Fragebogen ausgefüllt. Hiervon haben 76 Beschäftigte einen Antrag so wie gewünscht durch das Verfahren bekommen. In der Gruppe der 50- bis 64-Jährigen waren dies lediglich 24 von 276 Beschäftigten. Man sieht hier, dass in der jüngeren Beschäftigungsgruppe mit 40 von 170 fast jeder Vierte einen diesbezüglichen Erfolg angab. In der älteren Gruppe war dies ca. jeder Neunte. Vor dem Hintergrund, dass ältere Mitarbeiter in ihrem Arbeitsleben schon länger Gelegenheit hatten, solche Maßnahmen zu beantragen, wird dieser Unterschied noch bemerkenswerter.

Dass jüngere Beschäftigte z. B. wegen noch zu erwartender Beförderungen und Aussichten, in anderen Fachgebieten arbeiten zu können, aktiver in der Weiterbildung sind, ist plausibel. Aber hier werden ja Ältere auch nach ihrer Erfahrung in der Vergangenheit befragt.

Unterscheidet man nun zwischen Frauen und Männern, so kommt man zu einem unerwarteten Ergebnis. Es gaben 20 % der Frauen "trifft völlig zu" an, jedoch nur 13 % der Männer. Wenn man nun auf Kapitel 3.5.1 „Bedeutung von Lernen in der Freizeit für die Beschäftigten“ zurückschaut, stellt man fest, dass Frauen im Vergleich zu Männern die Leistung eines Eigenbeitrages weniger befürworten, aber besser informiert sind (vgl. Kapitel 3.5.3) und jetzt auch tatsächlich eine höhere Teilnahmequote vorweisen können.

Zusätzlich wurde der Zustimmungsgrad zur Aussage "Mit der Antragstellung bin ich zufrieden" ermittelt.

Die Zustimmung zu dieser Aussage ergab das folgende Bild:

**Tabelle 47: Zufriedenheit mit Antragstellung**

| Antwort              | in %   | absolut |
|----------------------|--------|---------|
| trifft gar nicht zu  | 14,9 % | 40      |
| trifft begrenzt zu   | 21,9 % | 59      |
| trifft weitgehend zu | 32,0 % | 86      |
| trifft völlig zu     | 31,2 % | 84      |

Quelle: eigene Darstellung

Somit ergibt sich ein Grad der Zufriedenheit mit dem Antragsverfahren, der aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit erstaunlich hoch ist. Bedenken muss man jedoch bei diesem Wert, dass man ca. 75 % der Befragten mit dem Verfahren freiwillige Weiterbildung gar nicht erreicht hat. Sie haben in den geschlossenen Fragen keine Aussagen zu Erfahrungen gemacht. Zudem waren ca. 37 % weniger oder gar nicht zufrieden mit dem Verfahren. Interessant sind daher die folgenden Antworten auf die offenen Fragen, die Verbesserungen des Antragsverfahrens fordern:

*T 80: Angaben über die finanzielle Unterstützung vor der Maßnahme nicht geklärt, Antragstellung unproblematisch.*

*T 143: Bessere Info der Beschäftigten über Beantragung und Ablauf.*

*T 145: Die Antragstellung sollte vereinfacht werden und die Bearbeitungszeit sollte massiv verkürzt werden. Nach 20 Tagen habe ich immer noch kein Ergebnis.*

*T 182: Vereinfachtes, beschleunigtes Antragsverfahren.*

*T 211: In meiner ehemaligen Niederlassung hatte ich einen Antrag gestellt. Als langsam klar wurde, dass unsere Organisationseinheit zum Zentrum Technik Netzmanagement verlagert wird, wollte die Niederlassung meinen Kurs nicht mehr bezahlen.*

*T 219: Einfache Beantragung sollte möglich sein. Kosten sollten geklärt sein. Traurig ist, dass nicht einmal die bereits angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden, da die Kosten gespart werden müssen.*

*T 237: Einen elektronischen Antrag zur Einreichung zu erstellen.*

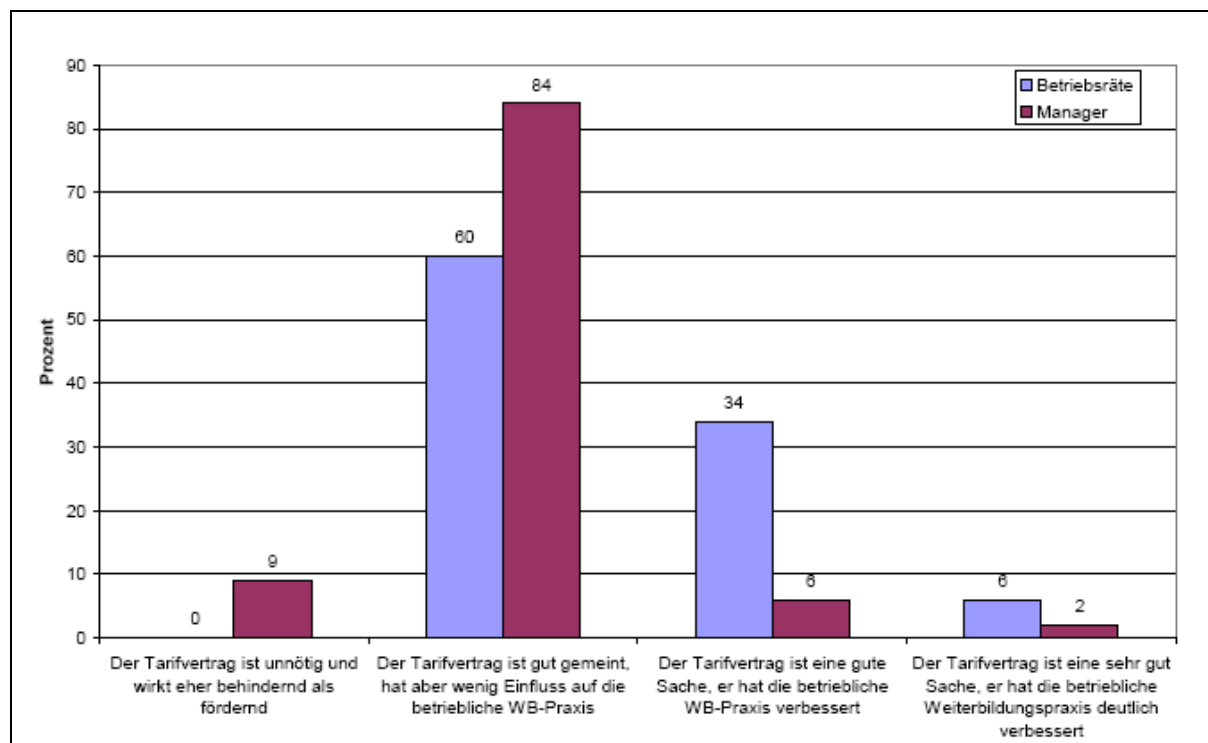
*T 373: Bei der Beantragung habe ich eine Zusage auf Fördermittel (Bezahlung des Kurses) bekommen. Es gab aber keine Förderung. Nach 1,5 Jahren kam eine E-Mail, dass ich eine Rechnung zum Kurs vorlegen soll. Diese hatte ich sofort nach Beendigung des Kurses vorgelegt. Nach 1,5 Jahren hatte ich keine Rechnung mehr.*

Was sich hieraus ableiten lässt, ist die Notwendigkeit, das Verfahren zu beschleunigen. Die Weiterbildungsinstitute, bei denen die Beschäftigten buchen müssen, warten mit ihren terminierten Maßnahmen nicht auf das Ende des Verfahrens. Es ist anzunehmen, dass die erwartete Verfahrensdauer bei vielen Beschäftigten dazu führt, auf eine Antragstellung zu verzichten.

Obwohl die tarifvertragliche Regelung zur freiwilligen Weiterbildung bereits seit 1998 in Kraft ist, haben wie bereits erwähnt, 75 % der Befragten diesen noch nicht genutzt. Man muss somit feststellen, dass die tarifvertragliche Vereinbarung nicht optimal greift.

Diese Erfahrung deckt sich z. B. mit der festgestellten Einschätzung der potenziellen Wirksamkeit tarifvertraglicher Vereinbarungen zur Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Textil- und Bekleidungsindustrie. Hier äußerten sich 84 % der Manager und 60 % der Betriebsräte dahingehend, dass der Tarifvertrag zwar gut gemeint sei, aber wenig Einfluss auf die betriebliche Weiterbildungspraxis hätte (vgl. Abbildung 63).

**Abbildung 63: Bewertung des Tarifvertrages zur Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Textil- und Bekleidungsindustrie (West) durch Betriebsräte und Manager**



Quelle: Bahnmüller/Jentgens/Fischbach (2005, S. 21)

### **8.9 Bewertung der Beratung vor und während der Maßnahmen**

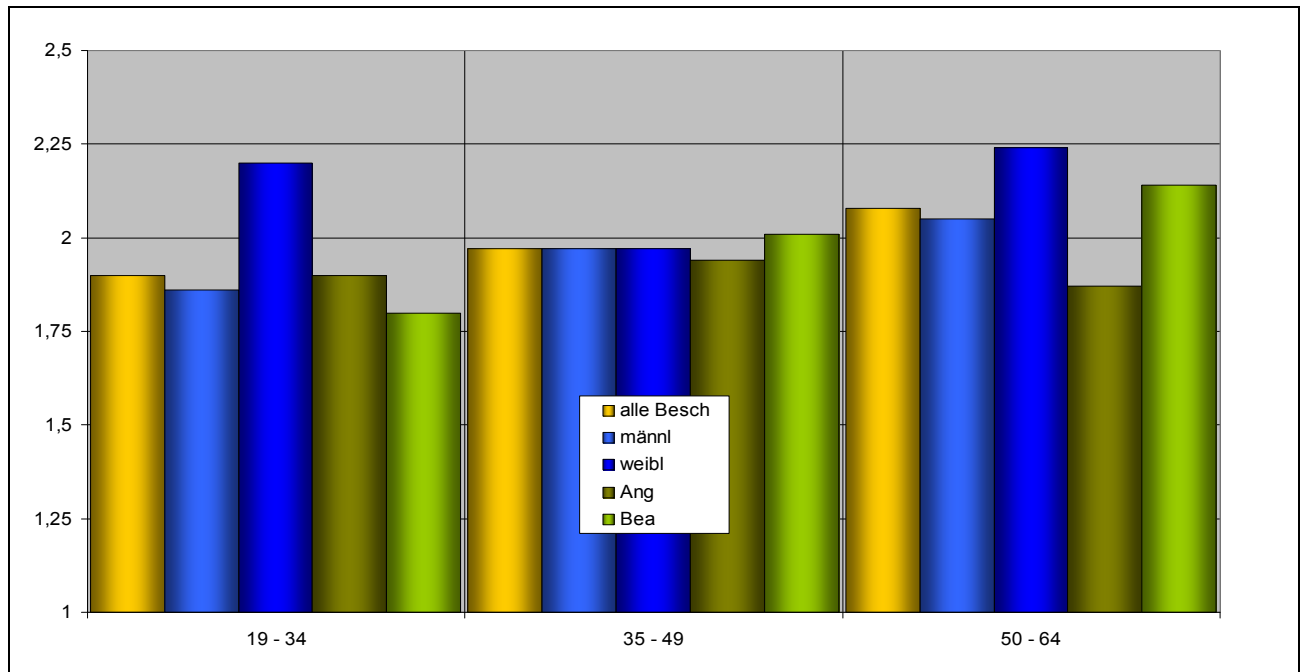
Bei Beratung im Kontext von Bildung, Beruf und Arbeitsmarkt handelt es sich um ein wenig strukturiertes Feld, und auch begrifflich ist Beratung ein nicht klar definierter Gegenstand (vgl. Schiersmann 2007, S. 237).

In der vorliegenden Untersuchung über die freiwillige Weiterbildung bei der Deutschen Telekom sollen Erkenntnisse über die personenbezogene Beratung gewonnen werden. Berater in diesem Sinne sind: Qualifizierungsbeauftragter des Ressorts, Qualifizierungsbeauftragter der Niederlassung, Weiterbildungsausschuss, Vorgesetzte und Telekom Training. Im Bereich der geschlossenen Fragen wird nach der Beratung insgesamt gefragt. Eine weitere Differenzierung der Einstellungsstatements ist im Rahmen der offenen Fragen möglich.

Es wurde ermittelt: Die Zustimmung zur Aussage "Die Beratung über die freiwillige Weiterbildung ist ausreichend" mit "trifft völlig zu" liegt bei ca. 6 % aller Befragten. Dies ist ein

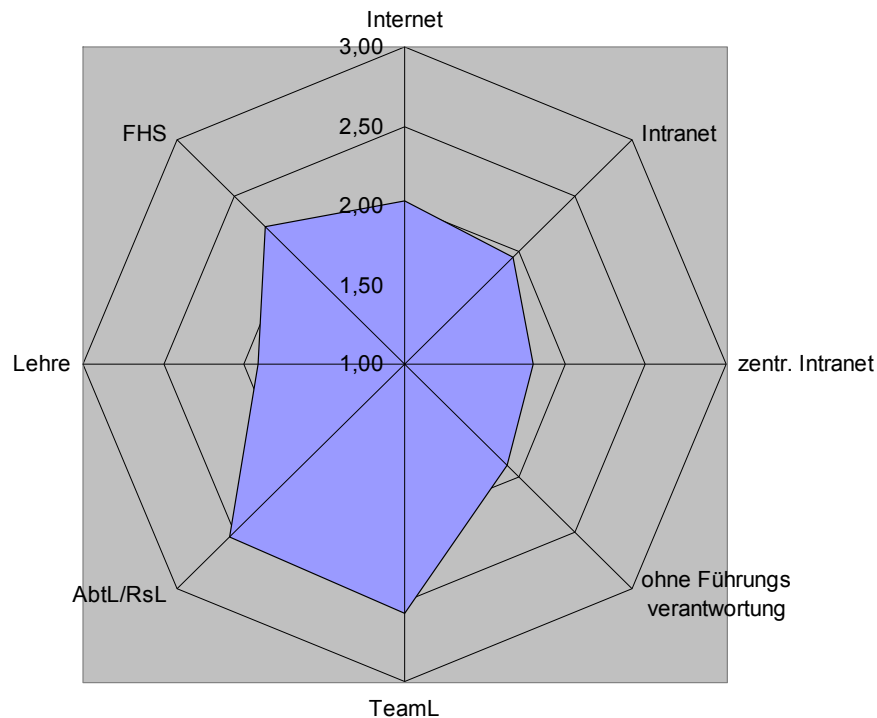
niedriger Wert, denn im Umkehrschluss bedeutet dies, dass 94 % die Beratung für mehr oder weniger ausbaufähig halten (vgl. Abbildung 64).

**Abbildung 64: Beratung über förderungswürdige Maßnahmen ist ausreichend**



Quelle: eigene Darstellung

In Abbildung 65 ist ein leichter Rückgang der Zustimmungsggrade in Abhängigkeit von der Ausstattung des Arbeitsplatzes zu erkennen. Deutlich ausgeprägt ist hier wieder die überproportional positive Sicht der Teamleiter, die durch die gesamte Befragung zu beobachten ist.

**Abbildung 65: Spinnennetzdiagramm zu Beratung über förderungswürdige Maßnahmen ist ausreichend**

Quelle: eigene Darstellung

In den folgenden Fragebögen wurde die gewünschte Beratung beschrieben:

*T 44: Bessere Beratung von PM.*

*T 122: Bessere Begleitung und Beratung bei der Auswahl und Bestellung der Leistungen.*

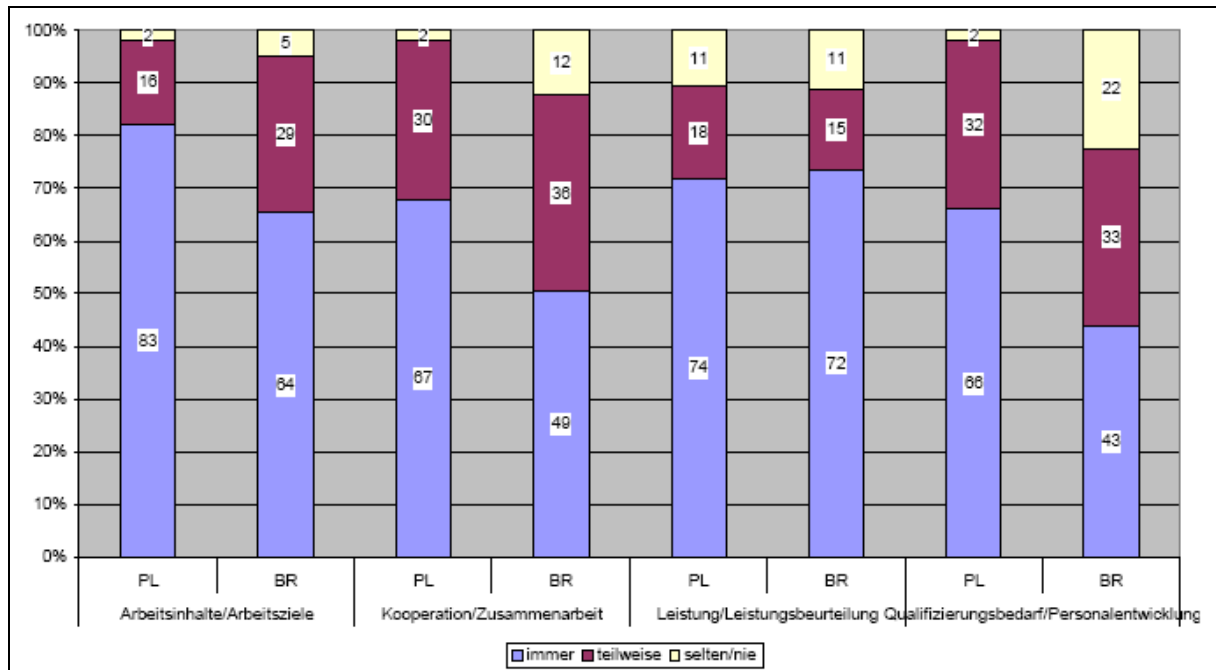
*T 317: Bessere und häufigere Beratung und Unterstützung durch unmittelbare Vorgesetzte.*

*Besserer Informationsfluss über Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.*

Sieht man sich das Einstellungsstatement "Bessere und häufigere Beratung und Unterstützung durch unmittelbare Vorgesetzte" an, so liegt es nahe, einmal einen Blick auf die Themen zu werfen, die in durchgeführten formalisierten Mitarbeiterjahresgesprächen angesprochen werden. Für die Deutsche Telekom AG liegen hierfür keine Daten vor. Bei der Befragung von Personalmanagern und Betriebsräten zur Weiterbildungspraxis in ihren Betrieben wurde auch nach den Themen gefragt, die in den Mitarbeitergesprächen behandelt werden. Wie aus Abbildung 66 hervorgeht, gaben die Betriebsräte zu 22 % an, dass der Themenbereich Qualifi-

zierungsbedarf/Personalentwicklung selten oder nie angesprochen wird. Nur 2 % der Personalmanager sahen dies ebenso.

**Abbildung 66: Über welche Themen wird im Rahmen der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche gesprochen?**



Quelle: Bahnmüller/Fischbach (2003, S. 13)

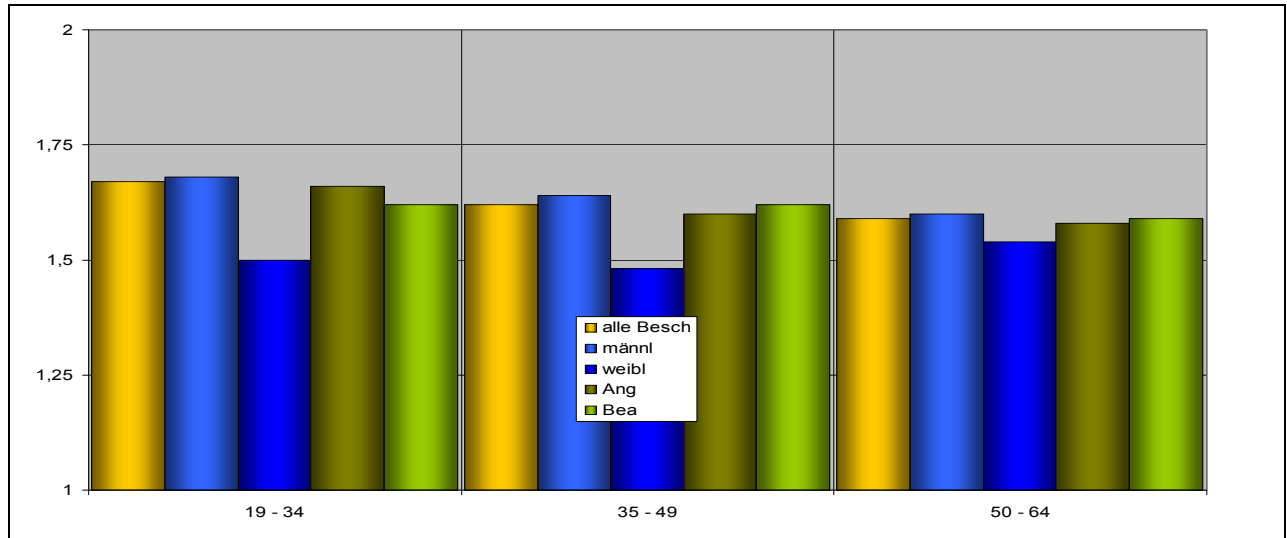
Im Bereich der Deutschen Telekom ist das Mitarbeiterjahresgespräch so formalisiert, dass das Thema gar nicht umgangen werden kann (vgl. Kapitel 7.6.4). Unter den dort zu vereinbarenden Entwicklungsmaßnahmen sollen "sämtliche denkbare Weiterentwicklungsmaßnahmen" vereinbart werden. Explizit erwähnt ist die freiwillige Weiterbildung dort nicht, aber durch "sämtlich" begrifflich eingeschlossen.

Ob eine Beratung auch während der Weiterbildungsmaßnahme gewünscht wird, wurde mit der Aussage "Bei der Teilnahme müsste mich ein Beschäftigter der Telekom beratend begleiten" ermittelt.

Es ergibt sich ein überraschendes Bild. Wurde eine Beratung vor der Maßnahme noch stark befürwortet und gefordert, so liegt der Wert hier bei 3,6 % der Befragten: Nur 3,6 % geben mit "trifft völlig zu" an, dass sie eine Beratung während der Maßnahme wünschen (vgl. An-

hang). Wie aus Abbildung 67 hervorgeht, liegt der Zustimmungswert bei Frauen noch niedriger.

**Abbildung 67: Befürwortung einer Beratung während der Maßnahme**

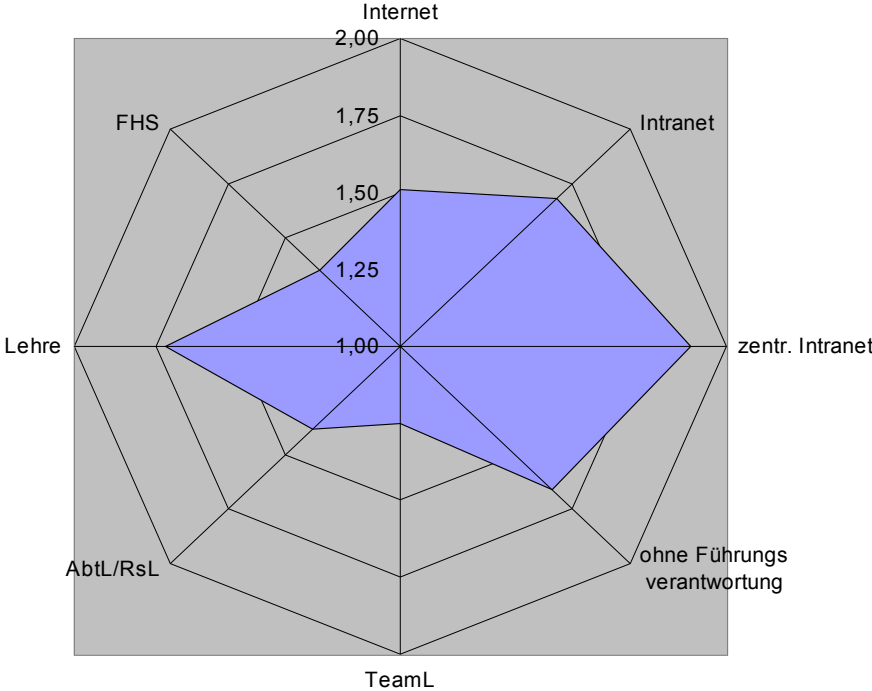


Quelle: eigene Darstellung

Wie aus dem Spinnennetzdiagramm hervorgeht, ist relativ gesehen die Zustimmung für eine Beratung bei den Beschäftigten mit der schlechteren Arbeitsplatzausstattung höher. Von den Teamleitern gibt nur einer von 102 mit "trifft völlig zu" an, dass er eine Beratung während der Maßnahme wünscht.



Abbildung 68: Befürwortung einer Beratung während der Maßnahme



Quelle: eigene Darstellung

## 9 Auswertung der offenen Fragen

Bei der Auswertung der offenen Fragen muss selbstverständlich davon ausgegangen werden, dass es sich hierbei um unrepräsentative Antworten handelt. Um wirklich ernsthafte Ableitungen hieraus zu bilden, müssen diese im Zusammenhang mit den geschlossenen Fragen beurteilt werden.

Um über die Erkenntnisse aus den geschlossenen Fragen hinaus Handlungsansätze ableiten zu können, wurden die folgenden offenen Fragen gestellt (vgl. Kapitel 7):

Welche Vorschläge zur Weiterentwicklung der freiwilligen Weiterbildung haben Sie?

In welchen Themenbereichen könnten Sie sich die Teilnahme an einer freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme vorstellen?

An welchen Weiterbildungsmaßnahmen in der freiwilligen Weiterbildung haben Sie bereits teilgenommen?

Welche Erfahrungen haben Sie bei Ihrer Teilnahme und im Anschluss hieran gemacht?

### ***9.1 Vorschläge zur Weiterentwicklung der freiwilligen Weiterbildung***

In diesem Kapitel werden die Antworten auf die Frage "Welche Vorschläge zur Weiterentwicklung der freiwilligen Weiterbildung haben Sie?" untersucht. Es sollen hierdurch Schwierigkeiten und Probleme mit dem Verfahren der freiwilligen Weiterbildung erkannt werden.

Aus den Antworten wurden Kategorien gebildet, die eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse ermöglichen (vgl. Tabelle 48). Die komplette Liste aller Statements befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

**Tabelle 48: Häufigkeitsverteilung nach Antwortkategorien**

|   | Anzahl der Nennungen |
|---|----------------------|
| Verbesserung der Informationen der Beschäftigten                          | 97                   |
| Freistellung zur Weiterbildung  | 19                   |
| Kostenübernahme durch die DTAG  | 19                   |
| Englischkurse   | 16                   |
| Anbieten von Lehrgängen im IV/IT/IP/NGN-Bereich                           | 14                   |
| Angebot insgesamt verbessern  | 14                   |
| Antragsverfahren verbessern   | 13                   |
| Budget in der freiwilligen Weiterbildung erhöhen                          | 11                   |
| Mehr Akzeptanz, Lob, Anerkennung und Wertschätzung durch den Vorgesetzten | 11                   |
| Verbesserung der Perspektiven und Karriereaussichten                      | 7                    |
| Kursthemen Psychologie/Streitgespräche/Problemlösung                      | 7                    |
| Zertifizierungen CISCO/LINUX/UNIX/Windows/Juniper                         | 6                    |
| Allgemeine Kritik   | 6                    |
| Sprachkurse   | 6                    |
| Mehr arbeitsplatzbezogene Weiterbildung                                   | 6                    |
| Standortnahe Weiterbildung  | 5                    |
| Rhetorikkurse   | 4                    |
| Individuelle Förderung  | 3                    |
| Ausstattung des Arbeitsplatzes verbessern                                 | 3                    |
| Vorschläge weniger als drei*  | 43                   |
| Vorschläge gesamt   | 310                  |

\* Gab es nur 1–3 übereinstimmende Vorschläge von den Befragten zu einem Thema, so wurden hierzu keine eigenen Kategorien gebildet. Diese Vorschläge sind jedoch im Anhang aufgeführt. Damit die Prozentangaben jedoch korrekt erfasst werden (x von 100 wählten Kategorie y) wurden diese in der Betrachtung immer mit aufgeführt.

#### Kategorien:

**Grün:** Verfahren der freiwilligen Weiterbildung

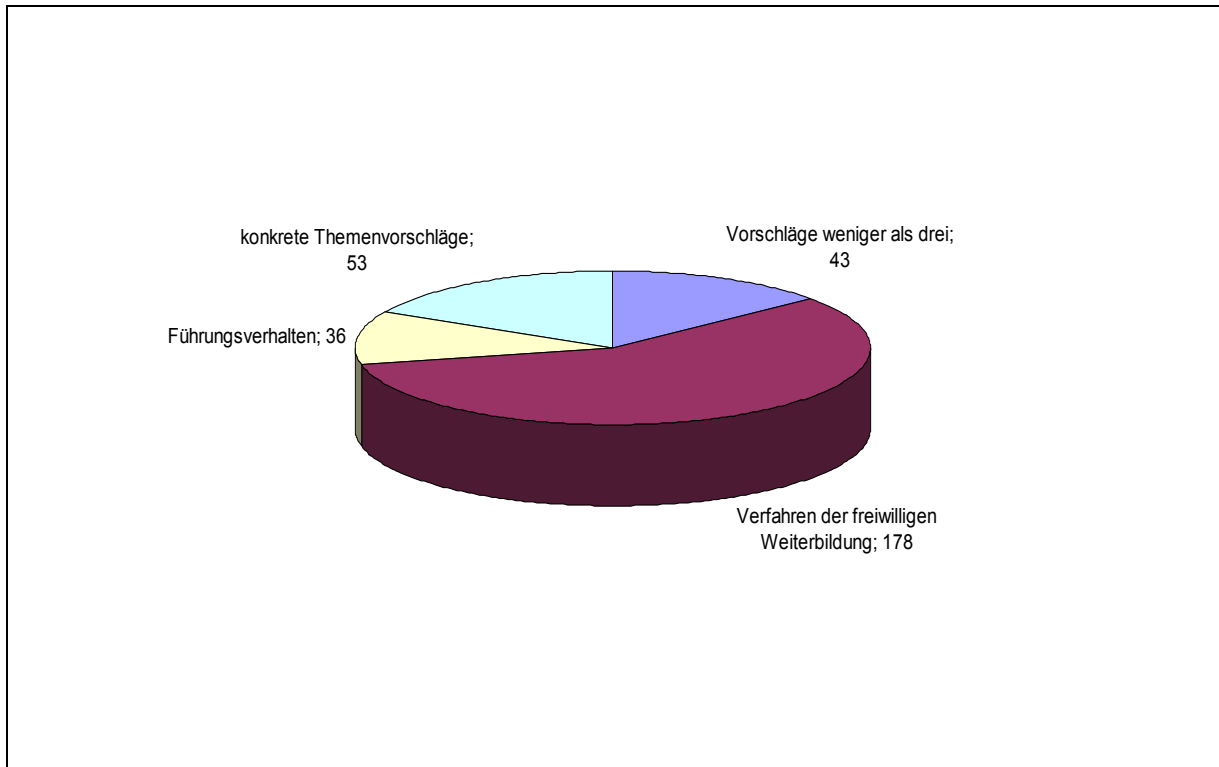
**Rot:** Themenvorschläge

**Pink:** Führungsverhalten

Quelle: eigene Darstellung

Die Vorschläge wurden in den Kategorien Vorschläge zu Führungsverhalten, Verfahren der freiwilligen Weiterbildung und konkrete Themenvorschläge in Abbildung 69 dargestellt.

**Abbildung 69: Vorschläge kategorisiert nach Führungsverhalten, Verfahren der freiwilligen Weiterbildung und konkrete Themenvorschläge**

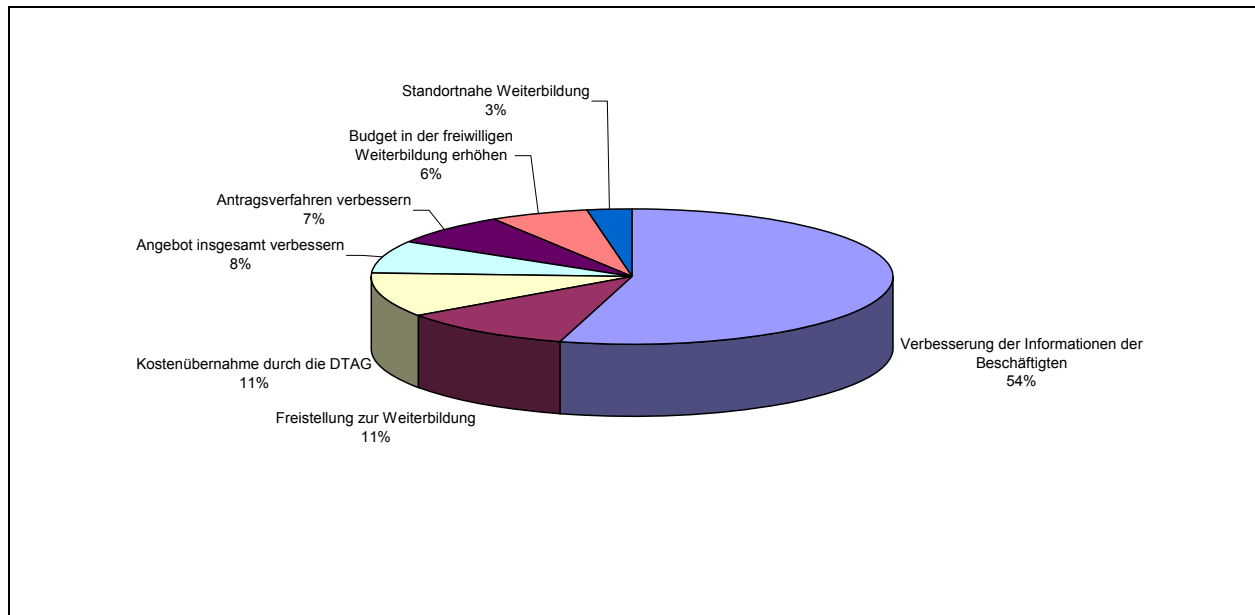


Quelle: eigene Darstellung

Um mögliche Handlungsfelder zu priorisieren, wurde die prozentuale Verteilung der Nennungen für den Bereich Verfahren der freiwilligen Weiterbildung ermittelt (vgl. Abbildung 70) und nachfolgend kommentiert.

### 9.1.1 Kategorie Verfahren der freiwilligen Weiterbildung

Abbildung 70: Aufteilung der Kategorie Verfahren der freiwilligen Weiterbildung/Kreisdiagramm



Quelle: eigene Darstellung

#### 9.1.1.1 Verbesserung der Information der Beschäftigten

Am stärksten wird mit 54 % der Nennungen die Information der Beschäftigten als verbesserungsbedürftig gesehen. Hier wurden jedoch auch Forderungen nach der Einrichtung von Informationswegen gestellt, die bereits seitens des Unternehmens bereitgestellt wurden. Zu nennen ist hier z. B. der Fragebogen T74 (vgl. Anhang): Es wird die Einrichtung eines direkten Zugangs über die Intranetstartseite gefordert– dieser Zugang existiert jedoch bereits. Man gibt [training.telekom.de](http://training.telekom.de) auf der Intranetstartseite ein und erreicht das Freizeitkolleg der T-Home. Das Problem liegt daher offenbar in der Kommunikation der bereits vorhandenen Möglichkeiten durch das Unternehmen.

Von Beschäftigten wird gewünscht, dass besser, umfassender und offensiver (z. B. Fragebogen T189) über die bestehenden Möglichkeiten informiert wird. Genannt wurden Informationsbedarfe über alle Bereiche der freiwilligen Weiterbildung (z. B. Antragsverfahren, bestehende Angebote, bessere Information durch Führungskräfte etc.).

Die empfundene mangelnde Information der Beschäftigten ist auch im Baustein 3 „Bedarfserfassung freiwilliger Weiterbildung“ erkennbar (vgl. Kapitel 4.2.6 dieser Arbeit). 32 % der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben geben hier an, dass der Bedarf der freiwilligen Weiterbildung „gar nicht“ erfasst wird. Es findet daher zumindest im Rahmen der mitarbeiterorientierten Prozesse in diesen Fällen aus Sicht dieser Befragten keine diesbezügliche Kommunikation statt.

Im Baustein 2 „Mitarbeiter kennen die Regelungen der freiwilligen Weiterbildung“ wurden die Ergebnisse bestätigt (vgl. Kapitel 4.2.5 dieser Arbeit).

#### 9.1.1.2 Freistellung zur Weiterbildung (11 % der Nennungen):

Wie auch schon im Baustein 7 „Ich wünsche mir pro Jahr eine bezahlte Freistellung von der Arbeit, die ich dann für meine Weiterbildung nutze“ (Zustimmung 3,14, > trifft weitgehend zu) wurde auch hier im Baustein 8 eine Freistellung von der Arbeit gefordert. Ein Beispiel hierfür ist die Forderung nach einem Pflicht-Bildungsurlaub im Fragebogen T65 (vgl. Kapitel 4.1.4 in dieser Arbeit).

#### 9.1.1.3 Kostenübernahme durch die DTAG (11 % der Nennungen):

Die DTAG (Bereich T-Home) bezuschusst eine Weiterbildungsmaßnahme im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung mit höchstens 1500 € pro Person und Jahr. Die Beschäftigten halten diese Einengung für zu restriktiv und fordern in 19 Nennungen ein höheres Budget, das dann die Kosten der Maßnahme vollständig deckt. Es wird darauf hingewiesen, dass die DTAG von der Maßnahme profitiert und daher die Übernahme der Kosten gerechtfertigt ist (z. B. T493).

#### 9.1.1.4 Angebot insgesamt verbessern (8 % der Nennungen):

Neben den konkreten Themenvorschlägen wurde in 14 Fällen die Forderung erhoben, insgesamt das Angebot zu verbessern. Hierbei kann jedoch nur das Angebot auf der Intranetseite von Telekom Training gemeint sein, da gemäß den Bestimmungen der freiwilligen Weiterbildung der DTAG jede von anerkannten Instituten (z. B. VHS) angebotene Maßnahme besucht werden kann. Darüber hinaus wünscht man sich (z. B. T433) Informationen über die Angebote unternehmensfremder Weiterbildungsinstitute.

#### 9.1.1.5 Antragsverfahren verbessern (7 % der Nennungen):

Das Antragsverfahren wird z. B. dahingehend kritisiert, dass die Kostenübernahme zu lange unklar ist. Hierdurch wird eine rechtzeitige Meldung zu einer Maßnahme oft verhindert. Insgesamt würde das Antragsverfahren zu lange dauern (T274).

#### 9.1.1.6 Budget in der freiwilligen Weiterbildung erhöhen (6 % der Nennungen):

Das den Niederlassungen zugewiesene Budget reicht nicht für jeden Mitarbeiter. Es unterliegt zudem jährlichen Schwankungen. Es wird gefordert, das Budget zu erhöhen (T190, T378).

#### 9.1.1.7 Standortnahe Weiterbildung (3 % der Nennungen)

Im Zentrum Technik Netzmanagement gibt es bedingt durch die vergangenen und weiterhin durchgeführten Rationalisierungsmaßnahmen die Situation, dass Standortschließungen zu weiten Anfahrtswegen der betroffenen Beschäftigten zum neuen Arbeitsplatz führen. Wer täglich mehrere Stunden zum Arbeitsplatz fährt, bevorzugt eine standortnahe Weiterbildung. Im Fragebogen T253 wurden sogar 5–6 h Fahrzeit angegeben, sodass in diesem Fall gar keine Bereitschaft bzw. auch nicht die Möglichkeit für eine freiwillige Weiterbildung besteht.

Bringt man die in der freiwilligen Weiterbildung in diesem Kapitel genannten Vorschläge zur Weiterentwicklung der freiwilligen Weiterbildung in Beziehung mit den ermittelten Weiterbildungsbarrieren der Erwerbstätigen im Berichtssystem IX, so ergibt sich Folgendes:

In der freiwilligen Weiterbildung beziehen sich 17 % der Vorschläge auf eine Erhöhung des Unterstützungs-Budgets und auf die gewünschte vollständige Kostenübernahme durch die Deutsche Telekom AG. Die Weiterbildungsbarriere "Weiterbildung ist mir zu teuer" nennen 34 % der befragten Erwerbstätigen mit "stimme voll und ganz" bzw. "eher zu". Die Höhe der Kosten ist daher in Bezug auf die Chance, an Weiterbildung teilzunehmen, oder nicht bedeutend.

Als Vorschlag für die Verbesserung der freiwilligen Weiterbildung wurde zudem mehr standortnahe Weiterbildung gefordert. Auch dieser Punkt ist im Berichtssystem Weiterbildung IX enthalten: "Es gibt zu wenig Weiterbildungsmöglichkeiten in der näheren Umgebung" zu vergleichen (vgl. Tabelle 49).

**Tabelle 49: Weiterbildungsbarrieren 2003 im Bundesgebiet und im Ost-West-Vergleich**

| <i>Aussagen zu Weiterbildungsbarrieren<sup>1)</sup></i>                                 | Angaben in %<br>Stimme voll und ganz / eher zu |     |      |
|---|--|-----|------|
|   | Bund   | Ost | West |
| Weiterbildung ist anstrengend   | 71   | 71  | 71   |
| Ich habe auch ohne Weiterbildung ganz gute Chancen im Beruf                             | 38   | 32  | 40   |
| Es gibt zu wenig Weiterbildungsmöglichkeiten in der näheren Umgebung                    | 36   | 38  | 36   |
| Weiterbildung ist mir zu teuer  | 34   | 40  | 32   |
| Meine beruflichen Verpflichtungen lassen mir keine Zeit für Weiterbildung <sup>2)</sup> | 30   | 31  | 29   |
| Meine familiären Verpflichtungen lassen mir keine Zeit für Weiterbildung                | 25   | 15  | 27   |
| Lernen im Kurs liegt mir nicht. Ich lerne besser auf anderen Wegen                      | 21   | 22  | 21   |
| In meinem Alter lohnt sich Weiterbildung nicht mehr                                     | 19   | 19  | 19   |
| In den Kursen geht alles so schnell, dass ich da nicht so mitkomme                      | 16   | 17  | 16   |
| Ich habe einfach keine Lust zur Weiterbildung   | 16   | 13  | 17   |
| Weiterbildung bringt mir nichts   | 15   | 14  | 16   |
| Es lohnt sich nicht, ständig etwas Neues zu lernen, weil das meiste schon überaltet ist | 14   | 13  | 14   |
| Die Weiterbildungen, die ich früher besucht habe, haben mir zu wenig gebracht           | 11   | 14  | 11   |

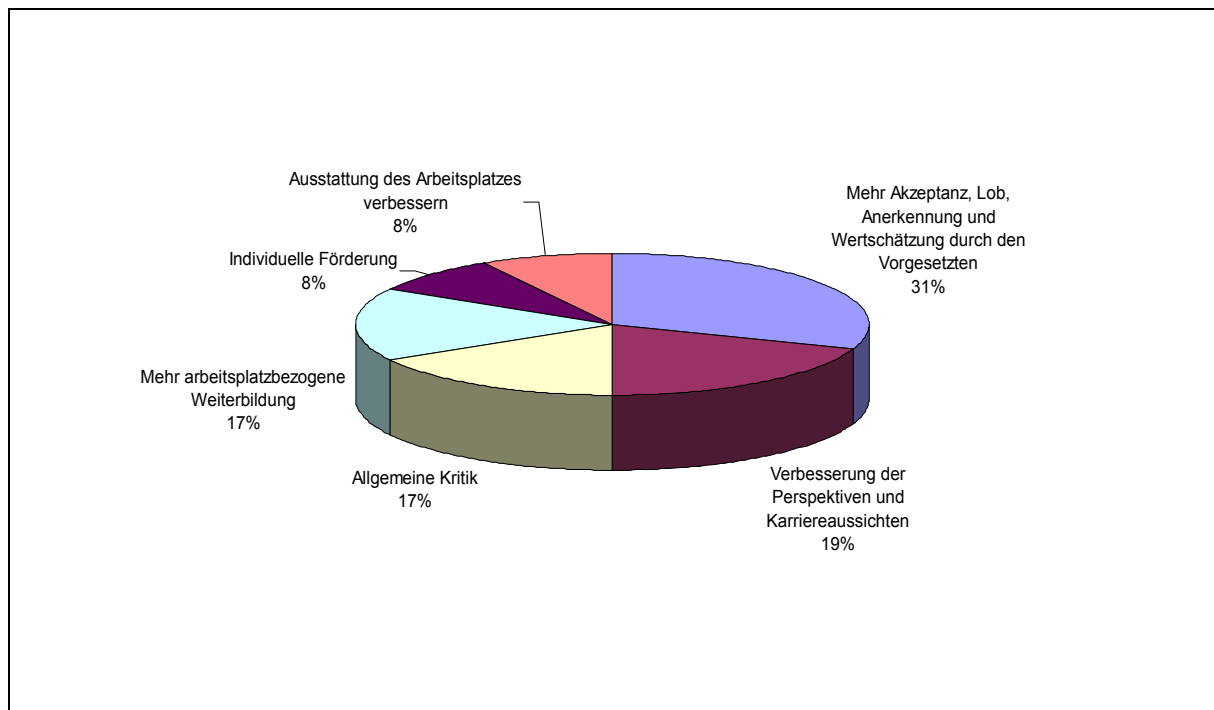
1) Die Aspekte wurden im Nachhinein in eine Rangfolge gebracht.  
2) Diese Frage wurde 2003 ausschließlich an Erwerbstätige gerichtet.

Quelle: Kuwan/Bilger/Gnahn (2006, S. 262)

### 9.1.2 Kategorie Vorschläge zum Führungsverhalten

36 Nennungen konnten der Kategorie Führungsverhalten zugeordnet werden. Für die Zuordnung von Vorschlägen zur Kategorie "Führungsverhalten" war maßgebend, ob die jeweilige Führungskraft in seinem Machtbereich Einfluss auf die Umsetzung nehmen kann. Abbildung 71 zeigt die Aufteilung der Unterkategorien, die nachfolgend kommentiert werden.



**Abbildung 71: Aufteilung der Kategorie Führungsverhalten/Kreisdiagramm**

Quelle: eigene Darstellung

Die Kategorie Führungsverhalten wurde in sechs Unterbereiche gegliedert.

#### 9.1.2.1 Mehr Akzeptanz, Lob, Anerkennung und Wertschätzung durch den Vorgesetzten (31 % der insgesamt 36 Nennungen):

Es besteht bei einigen Beschäftigten der Eindruck, dass die Vorgesetzten die Eigeninitiative im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung nicht schätzen. Es wird Akzeptanz, Anerkennung, Lob und Wertschätzung vermisst. Dieser Aspekt tritt im Bereich des Bausteins 11 „Mitarbeiter berichten über ihre Erfahrungen“ deutlich zutage und wird daher dort näher betrachtet.

#### 9.1.2.2 Verbesserung der Perspektiven und Karriereaussichten (19 % der insgesamt 36 Nennungen):

In sieben Nennungen wurde gewünscht, dass sich die Teilnahme positiv auf die Karriere auswirkt.

Im Baustein 7 „Eine Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in meiner Freizeit käme für mich nur infrage, wenn ich Zusagen zu besseren Karriereaussichten erhalte“ gaben lediglich 13,6 % mit "trifft völlig zu" an, dass für sie eine freiwillige Weiterbildung nur bei einer damit verbundenen Karrierezusage verbunden wäre. Das bedeutet: Ein Teil der Beschäftigten wünscht sich bessere Karriereaussichten, der größere Teil (29,8 % trifft gar nicht zu) macht seine Teilnahme aber nicht hiervon abhängig.

#### 9.1.2.3 Mehr arbeitsplatzbezogene Weiterbildung (17 % der Nennungen):

Schulungen im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung müssen gemäß den Bestimmungen der DTAG keinen unmittelbaren Bezug zur Tätigkeit haben. Dennoch wurden in einigen Fällen von Beschäftigten gerade für diesen Bereich zusätzliche Schulungen eingefordert. Offenbar wird hier ein Mangel an betrieblich notwendiger Schulung festgestellt.

Hierzu ein Kommentar auf einem Fragebogen, der ansonsten nicht beantwortet wurde:

Die Überschrift des Fragebogens wurde geändert in: Wo bleibt der Fragebogen zur betrieblichen Weiterbildung?

Fragebogen Seite 1 wurde durchgestrichen. Kommentar unten:

*Gebt uns erst einmal die dringend notwendigen betrieblichen Weiterbildungen.*

#### 9.1.2.4 Allgemeine Kritik (17 % der insgesamt 36 Nennungen):

Es wurden immer wieder Aussagen gemacht, die nicht direkt mit der gestellten Frage zu tun haben. Oft wurde Unmut über die Situation bei der DTAG geäußert.

#### 9.1.2.5 Individuelle Förderung (8 % der insgesamt 36 Nennungen):

Die individuelle Förderung wird im Rahmen des mitarbeiterorientierten Prozesses aus Sicht der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben nicht zufriedenstellend geleistet (Baustein 3 „Mein Lernbedarf im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung wird erfasst“). 32 % der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben geben an, dass der individuelle Bedarf an freiwilliger Weiterbildung gar nicht erfasst wird.

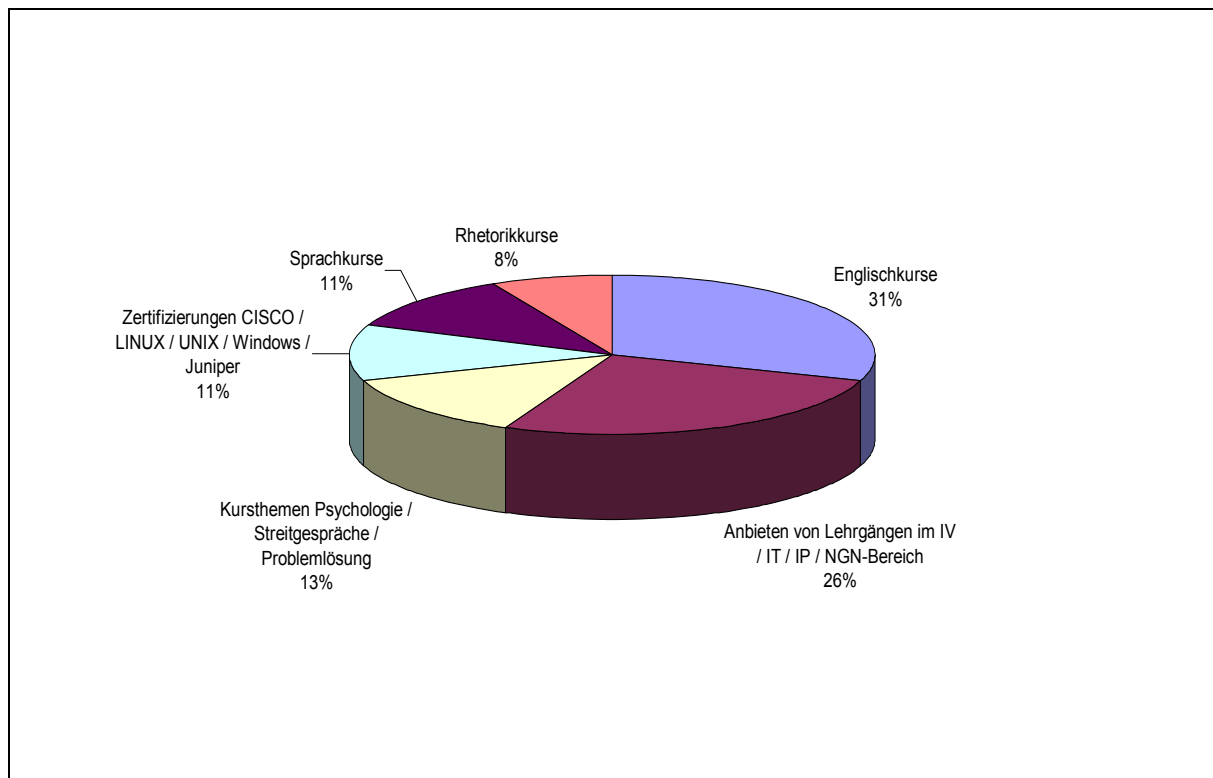
### 9.1.2.6 Ausstattung des Arbeitsplatzes verbessern (8 % der insgesamt 36 Nennungen):

Eine bessere Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Intranet- oder darüber hinaus auch mit einem Internetanschluss würde den Zugang zu den Informationen über Angebote und Regelungen ermöglichen.

### **9.1.3 Kategorie konkrete Themenvorschläge**

Bereits in der Frage "Welche Vorschläge zur Weiterentwicklung der freiwilligen Weiterbildung haben Sie?" wurden Themenvorschläge gemacht. Die Aufteilung zeigt die Abbildung 72. Weitergehende Betrachtungen erfolgen in den Kapiteln 3.5.2 und 3.5.3.

**Abbildung 72: Aufteilung der Kategorie Konkrete Themenvorschläge/Kreisdiagramm**



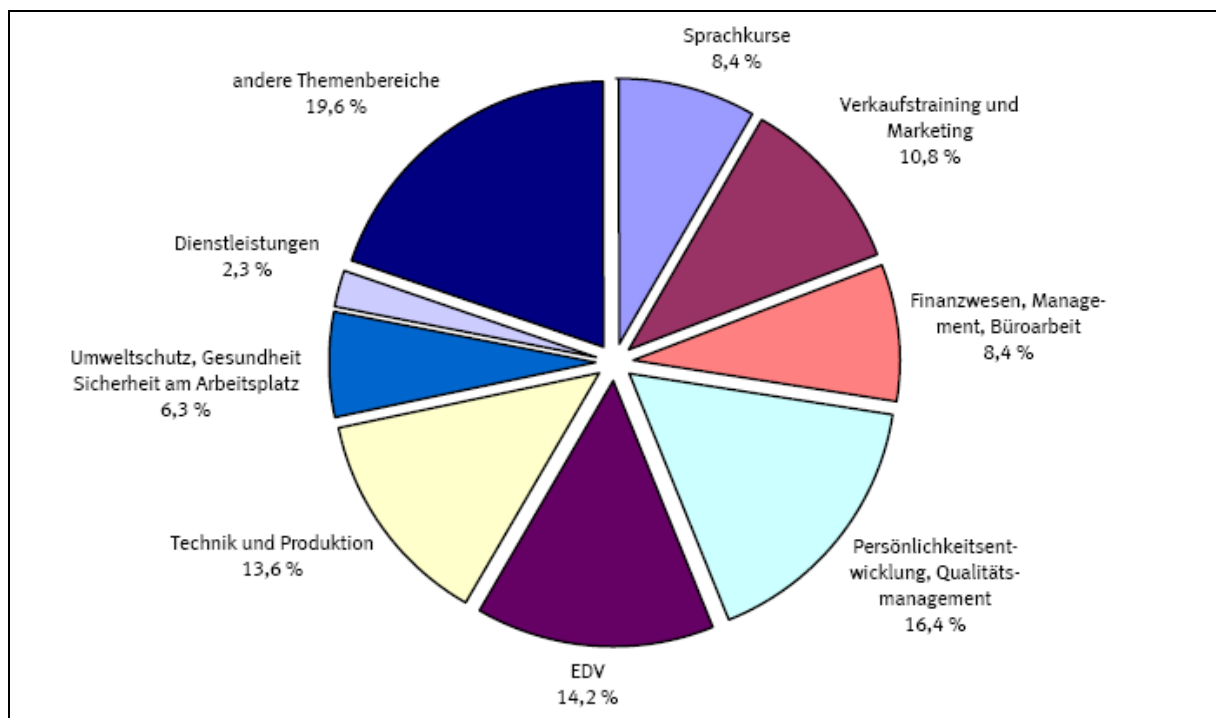
Quelle: eigene Darstellung

Besonders stark ausgeprägt sind neben den technischen Themengebieten die Wünsche nach Teilnahme an Sprachkursen (hier mit Englisch 42 % der Nennungen). Die Themenvorschläge werden in dem folgenden Kapitel näher beschrieben.

## 9.2 In welchen Themenbereichen könnten Sie sich die Teilnahme an einer freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme vorstellen?

Mit der Auswertung der Antworten auf die Frage "In welchen Themenbereichen könnten Sie sich die Teilnahme an einer freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme vorstellen?" sollen Erkenntnisse über einen eventuellen Anpassungsbedarf des Angebotes von Telekom Training ermittelt werden. In der freiwilligen Weiterbildung werden auch Weiterbildungsmaßnahmen gefördert, die nicht unmittelbaren Bezug zur beruflichen Tätigkeit haben müssen. Umso vielfältiger wäre demnach das zu erwartende gewünschte Themenspektrum. In der dritten europäischen Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3) wurde der Zeitaufwand für Lehrveranstaltungen in den verschiedenen Themenbereichen in Unternehmen ermittelt (vgl. Abbildung 73).

Abbildung 73: Teilnahmestunden an Lehrveranstaltungen 2005 nach Themenbereichen in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt (2008, S. 34)

Demnach entfielen die meisten Teilnehmerstunden auf den Themenbereich Persönlichkeitsentwicklung/Qualitätsmanagement mit 16,4 %. An zweiter Position folgt das Themengebiet EDV mit 14,2 % und an dritter Technik und Produktion mit 13,6 % der Teilnehmerstunden.

In der folgenden Aufstellung sind alle Themenwünsche nach Anzahl der Nennungen gelistet, die mit der Befragung zur freiwilligen Weiterbildung ermittelt wurden. Die ermittelten Themenwünsche wurden in die Kategorien Technik im weiteren Sinne, Berufsabschlüsse/Sprachen/Nichttechnische Fächer, Gesundheit/Führung/Persönlichkeitsentwicklung aufgeteilt.

Wie schon im Kapitel 3.6.2 dieser Arbeit dargestellt wurde, verfolgen die Teilnehmer beruflicher Weiterbildung unterschiedliche Ziele. Dementsprechend heterogen sind in der Befragung zur freiwilligen Weiterbildung die Themenwünsche positioniert.

**Tabelle 50: Auflistung der Häufigkeit der Themennennungen mit Gruppenbildung**

|   | Anzahl der Nennungen |
|---|----------------------|
| Sprachen  | 105                  |
| IV-Anwendungen (z. B. MS Office)                                      | 90                   |
| Technik (Netzwerktechnik, Übertragungstechnik etc.)                   | 81                   |
| Englischkurse   | 60                   |
| Psychologische Themen (Streitgespräche, Problemlösung, Kommunikation) | 37                   |
| Zukunftstechniken (z. B. NGN)   | 37                   |
| IT-Themen   | 36                   |
| Betriebswirtschaftslehre  | 35                   |
| IP/VOIP   | 34                   |
| Führungsthemen  | 34                   |
| Rhetorik  | 31                   |
| Zeitmanagement  | 21                   |
| Betriebssysteme/Programmierung UNIX/LINUX/Windows)                    | 20                   |
| Projektmanagement   | 17                   |
| Arbeitsplatzbezogene Weiterbildung                                    | 17                   |
| Datenbanken (z. B. SQL, Oracle etc.)                                  | 16                   |
| Gesundheit  | 13                   |
| Präsentationstechniken  | 12                   |
| Internet/HTML/Homepage erstellen                                      | 12                   |
| Berufsabschlüsse (Meister, Techniker, Betriebswirt)                   | 11                   |
| Zertifizierungen CISCO/LINUX/UNIX/Windows/Juniper                     | 11                   |
| Securitythemen/Firewall   | 10                   |
| Verschiedene Themen (nicht näher benannt)                             | 6                    |
| Studium/Zweitstudium  | 5                    |
| Telekomprodukte/Tarife  | 5                    |
| Allgemeine Kritik   | 4                    |
| Deutsch/Rechtschreibreform  | 3                    |
| Recht/Arbeitsrecht/Beamtenrecht                                       | 3                    |
| Spanisch  | 3                    |
| Softwareentwicklung   | 3                    |
| Politik/Religion  | 3                    |
| Geschäftsbriefe, Sekretariat  | 3                    |
| Vorschläge weniger als drei*  | 33                   |
| Vorschläge insgesamt  | 790                  |

\* Gab es nur 1–3 übereinstimmende Vorschläge von den Befragten zu einem Thema, so wurden hierzu keine eigenen Kategorien gebildet. Diese Vorschläge sind jedoch im Anhang aufgeführt. Damit die Prozentangaben jedoch korrekt erfasst werden (x von 100 wählten Kategorie y) wurden diese in der Betrachtung immer mit aufgeführt.

**Grün:** Technik im weiteren Sinne

**Rot:** Berufsabschlüsse/Sprachen/Nichttechnische Fächer

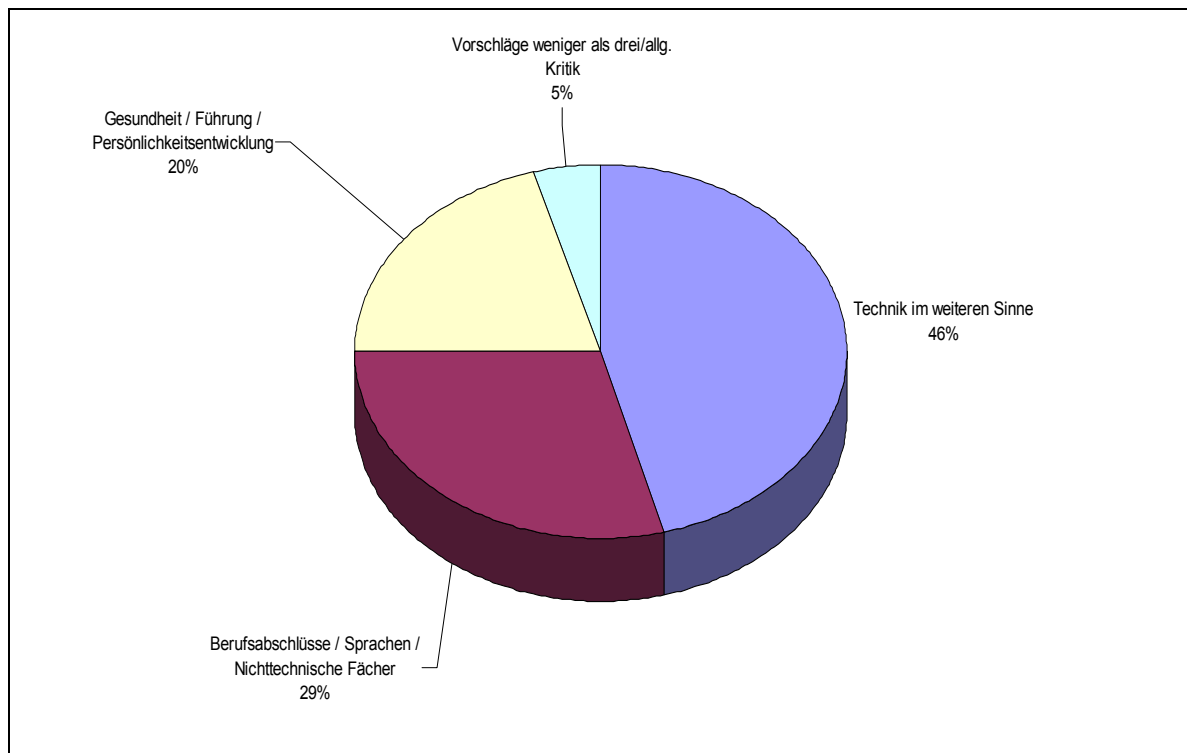
Pink: **Gesundheit/Führung/Persönlichkeitsentwicklung**

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 74 zeigt die folgenden vier Kategorien: Technik im weiteren Sinne, Berufsabschlüsse/Sprachen/nichttechnische Fächer und Gesundheit/Führung/Persönlichkeitsentwicklung. Vorschläge, die unter der Anzahl von drei liegen, wurden thematisch nicht näher untersucht. Das bedeutet an einem Beispiel Folgendes: Der Themenwunsch "Technische Texte gestalten" wurde beispielsweise nur zweimal genannt. Hierfür wurde keine Kategorie gebildet. Dies hätte sonst den Rahmen dieser Arbeit gesprengt und wäre im Sinne einer möglichen Maßnahmenentwicklung auch nicht zielführend. Äußerungen, die den Themenbereichen nicht zuordenbar waren, ergaben hier 37 Nennungen.

Die größte Gruppe mit 372 Nennungen von Wunschthemen gehört zum Bereich „Technik im weiteren Sinne“. Technik im weiteren Sinne umfasst hier z. B. auch Telekomprodukte und Securitythemen wie Firewalls. Berufsabschlüsse, Sprachen und nichttechnische Fächer bilden mit 237 Nennungen die zweitgrößte Gruppe der Wunschthemen.

In den Bereich Gesundheit, Führung und Persönlichkeitsentwicklung fallen 165 Nennungen.

**Abbildung 74: Bevorzugte Themenbereiche in der freiwilligen Weiterbildung**

Quelle: eigene Darstellung

### 9.2.1 Kategorie Gesundheit/Führung/Persönlichkeitsentwicklung

Neben den anderen beiden Kategorien Technik im weiteren Sinne und Berufsabschlüsse/Sprachen/Nichttechnische Fächer wurde die Kategorie Führung/Psychologische Themen mit 165 bzw. 43 % der Nennungen gebildet.

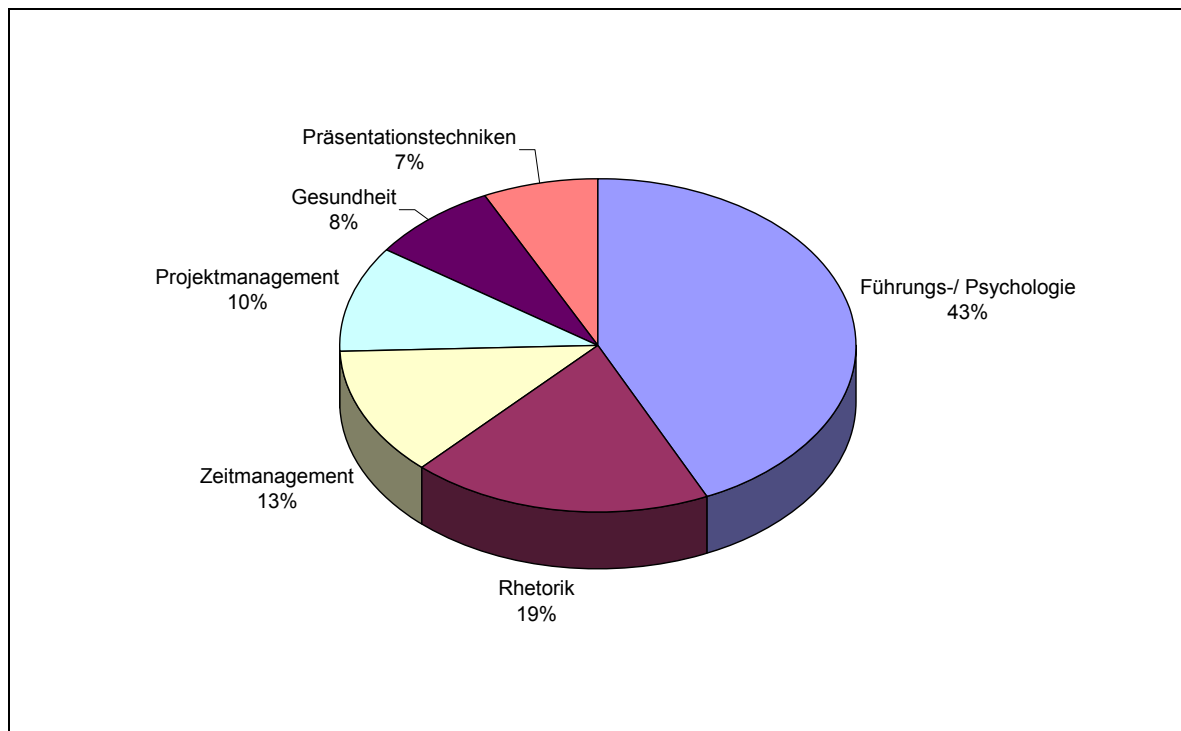
Wie aus der Abbildung 75 hervorgeht, wurden hier Weiterbildungen in den Themenbereichen Präsentationstechniken, Gesundheit, Projektmanagement, Zeitmanagement, Rhetorik, Führungsthemen und Themen aus dem Bereich der Psychologie gewünscht.

Wie z. B. im Fragebogen T345 „Konfliktlösung aber wie?“ oder T351 „Wie räume ich Konflikte am Arbeitsplatz aus?“ hervorgeht, besteht abgesehen von der Ausbildung technischer Kompetenzen auch Bedarf an der Entwicklung der sogenannten „Soft Skills“. In Fragebogen T359 wird z. B. gesagt, dass Schulungen zum Umgang mit dem „Stress am Arbeitsplatz“ nötig sind.



Begriffe zu diesem Thema waren z. B.: Entspannungstherapie zum Stressabbau, Stressbeseitigung am Arbeitsplatz, Stressresistenz.

**Abbildung 75: Bevorzugte Themenbereiche in der freiwilligen Weiterbildung in der Kategorie Gesundheit/Führung/Persönlichkeitsentwicklung**



Quelle: eigene Darstellung

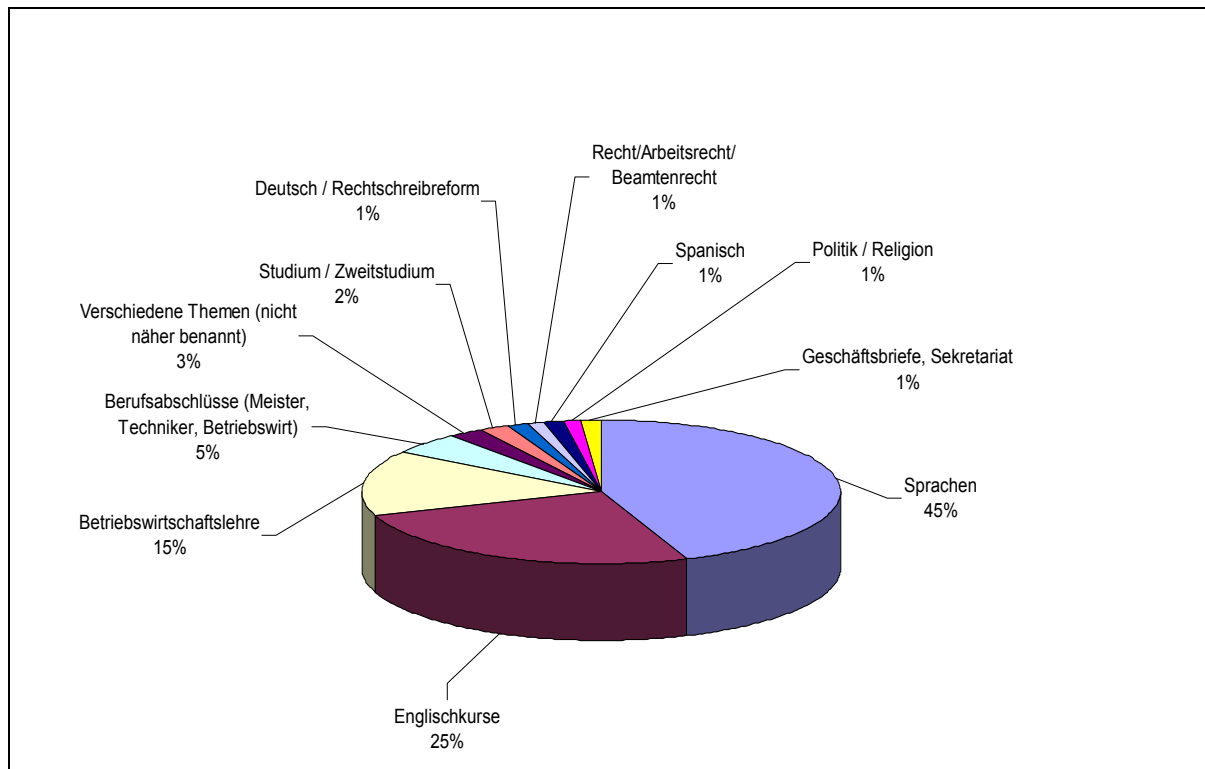
### 9.2.2 Kategorie Berufsabschlüsse/Sprachen/Nichttechnische Fächer

Dominierend in der Kategorie Berufsabschlüsse/Sprachen/Nichttechnische Fächer ist die favorisierte Sprache hier erwartungsgemäß Englisch (vgl. Abbildung 76). Addiert man die Nennungen der verschiedenen Sprachen, so ergibt sich hier eine Anzahl 165. Das bedeutet: 21 % aller Themenwünsche betreffen die Schulung von Fremdsprachen.

Betriebswirtschaftslehre wird in 35 Fällen genannt. Berufsabschlüsse wie Meister, Techniker und Betriebswirt werden in 11 Fällen genannt. Die Bereitschaft, nebenberuflich einen dieser Abschlüsse zu erwerben, ist demnach nicht besonders ausgeprägt (11 von 790 Nennungen).

Insgesamt haben hier 398 Personen geantwortet. Die Zahl 790 ist bedingt durch Mehrfachnennungen.

**Abbildung 76: Bevorzugte Themenbereiche in der freiwilligen Weiterbildung in der Kategorie Berufsabschlüsse/Sprachen/Nichttechnische Fächer**



Quelle: eigene Darstellung

Begründet durch die internationalen Kontakte der Beschäftigten wurden auch Auslandsaufenthalte gewünscht. Hier einige Beispiele:

*Fragebogen T474: Englische Sprache für technische und konventionelle Gespräche mit den Firmen/Systemlieferanten sicherer machen. Lesen und Beurteilen englischsprachiger Dokumente der Systemlieferanten fördern. Ich würde sogar Urlaub mit einem bezahlten Sprachtraining im Ausland verbinden.*

*T 375: Englisch im Ausland, Firma zahlt Aufenthalt. Ich bringe Zeit und Reisekosten ein.*

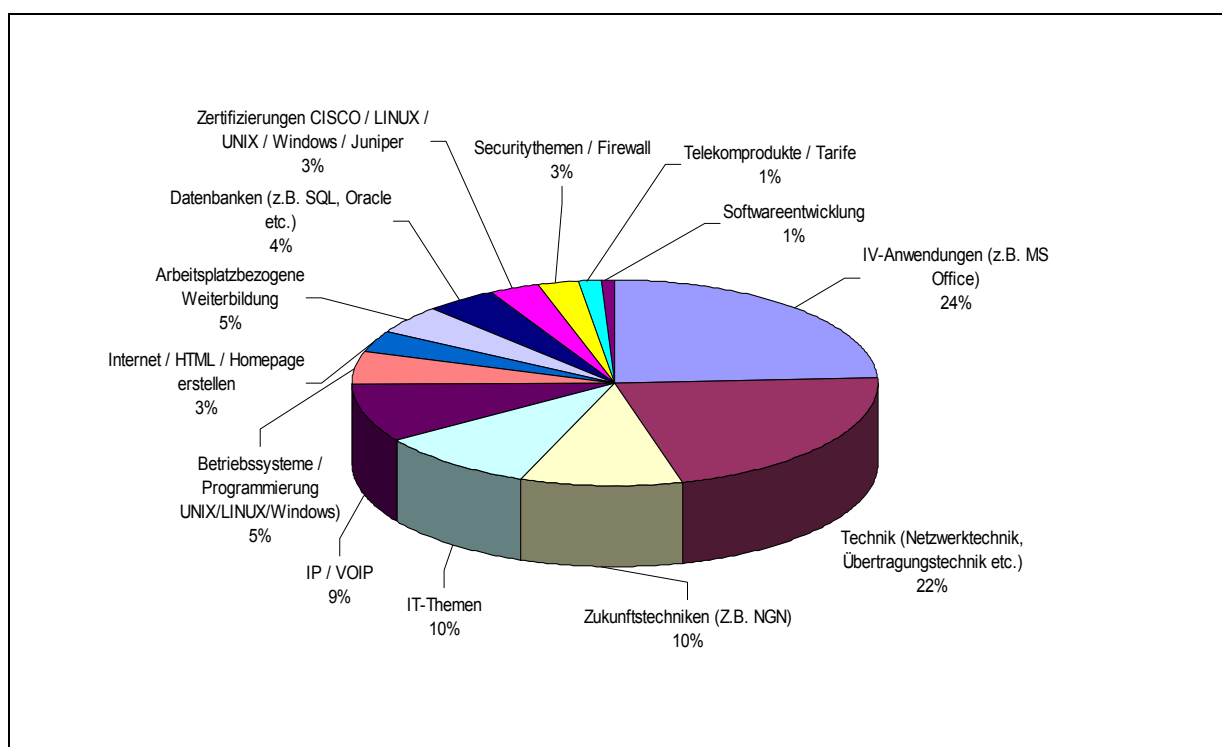
Und dies kann zu gewinnbringenden Erfahrungen führen:

*T 375: Positive Erfahrungen, haben mich weitergebracht in meinen Sprachkenntnissen, Freundschaft mit Amerikanern, Allgemeinbildung. Gute Unterstützung durch Vorgesetzten.*

### 9.2.3 Kategorie Technik im weiteren Sinne

Die häufigsten Themennennungen sind der Kategorie „Technik im weiteren Sinne“ zuordenbar. Im weiteren Sinne bedeutet hier, dass z. B. auch IV-Anwendungen wie MS Office dieser Kategorie zugeordnet werden (vgl. Abbildung 77). Zu den Themengebieten im Bereich „Technik im weiteren Sinne“ gab es 372 Nennungen von 398 Personen. Netzwerktechnik und Übertragungstechnik, also das Kerngeschäft der Mitarbeiter im Zentrum Technik Netzmanagement, wurden am häufigsten genannt, gefolgt von MS Office, was für jeden Mitarbeiter tägliches Arbeitsmittel ist, aber wohl z. B. im Bereich Excel weite und interessante Lerngebiete bietet. Speziell im Bereich der Zukunftstechniken der Deutschen Telekom AG (z. B. NGN Next Generation Network) sehen die Mitarbeiter mit 79 Nennungen persönlichen Weiterbildungsbedarf.

**Abbildung 77: Bevorzugte Themenbereiche in der Kategorie Technik im weiteren Sinne**



Quelle: eigene Darstellung

---

### ***9.3 An welchen Weiterbildungsmaßnahmen in der freiwilligen Weiterbildung haben Sie bereits teilgenommen?***

Wie bereits im Kapitel 9.2 wurden hier dieselben Kategorien gebildet.

**Tabelle 51: Auflistung der Häufigkeiten der Themennennungen der besuchten Maßnahmen mit Gruppenbildung**

|  |    |     |
|--|----|-----|
| Englisch   |    | 79  |
| MS Office (davon 24 Excel-Nennungen)             | 65 |     |
| Technik (Übertragungstechnik, Netzwerktechnik)   | 35 |     |
| Sonstige Sprachen                                |    | 34  |
| Führungsthemen/Psychologische Themen             |    | 27  |
| Verschiedene Themen (nicht näher benannt)        | 23 |     |
| Programmieren                                    | 17 |     |
| Zweitstudium                                     |    | 16  |
| Industriemeister/Techniker/Betriebswirt          | 16 |     |
| Rhetorik   |    | 16  |
| Betriebssysteme (Unix/Linux/Windows etc.)        | 14 |     |
| IP/VOIP  |    | 13  |
| Betriebswirtschaftslehre                         | 13 |     |
| Zukunftstechniken (z. B. NGN)                    | 12 |     |
| Internet/HTML/Homepage erstellen                 |    | 11  |
| Präsentationstechniken                           | 10 |     |
| Gesundheit                                       |    | 9   |
| Allgemeine Kritik                                |    | 9   |
| Zeitmanagement                                   |    | 9   |
| IT (ohne weitere Differenzierung)                | 8  |     |
| Zertifizierung (Linux/Juniper/CISCO etc.)        | 7  |     |
| MS Access  |    | 6   |
| Securitythemen/Firewall                          | 6  |     |
| Fachabitur/Abitur                                |    | 5   |
| Datenbanken (SQL, ORACLE)                        | 5  |     |
| Systembetreuer/Netzwerkbetreuer/Administrator    | 5  |     |
| Ausbildereignungsprüfung                         |    | 4   |
| Projektmanagement                                |    | 4   |
| Arbeitsplatzbezogene Weiterbildung               |    | 3   |
| Angaben weniger als 3                            | 32 |     |
| Angaben insgesamt                                |    | 513 |
| Technik im weiteren Sinne                        |    | 208 |
| Berufsabschlüsse/Sprachen/nichttechnische Fächer |    | 190 |
| Gesundheit/Führung/Persönlichkeitsentwicklung    |    | 75  |

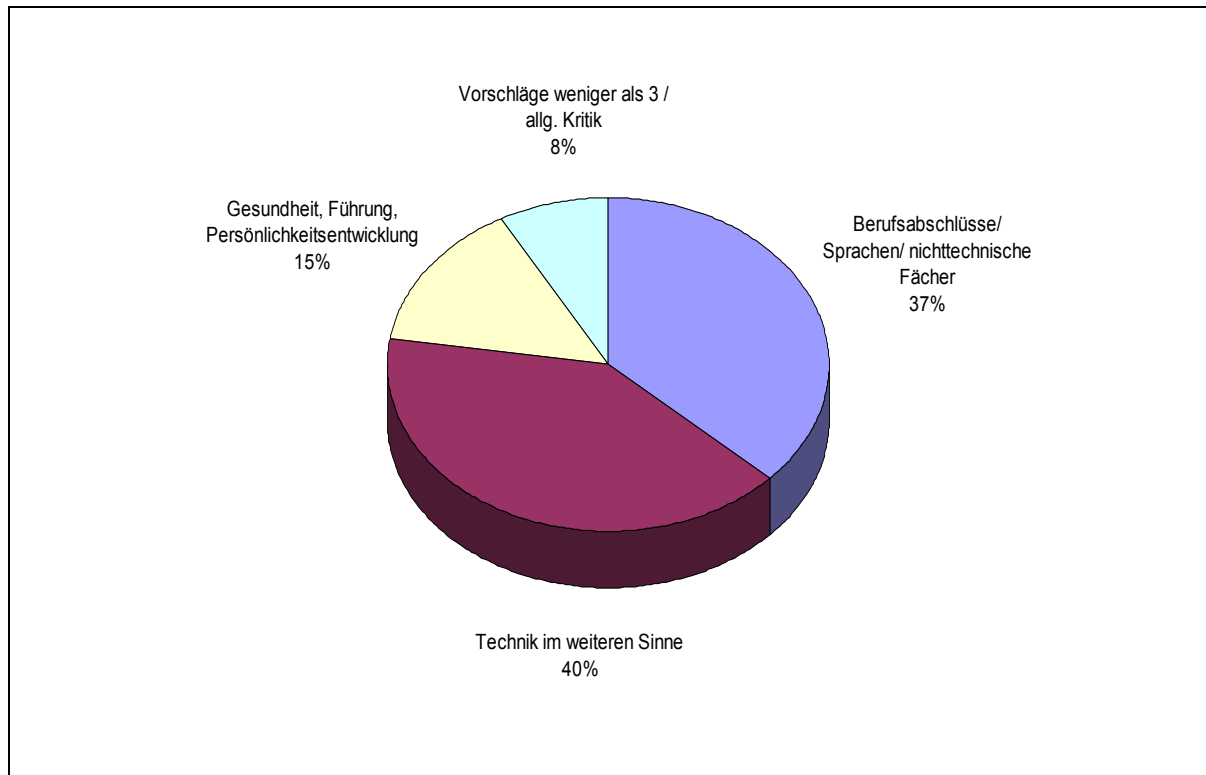
Quelle: eigene Darstellung

Die Mitarbeiter gaben mit 208 Nennungen von 299 Personen an, dass sie Fortbildungen im Bereich der Technik (Technik im weiteren Sinne: z. B. auch MS Office hinzugerechnet) besucht haben.

Der zweitgrößte Bereich (190 Nennungen) ist in der Kategorie Berufsabschlüsse/Sprachen/Nichttechnische Fächer zusammengefasst.

75 Teilnahmen wurden im Bereich Gesundheit/Führung/Persönlichkeitsentwicklung genannt.

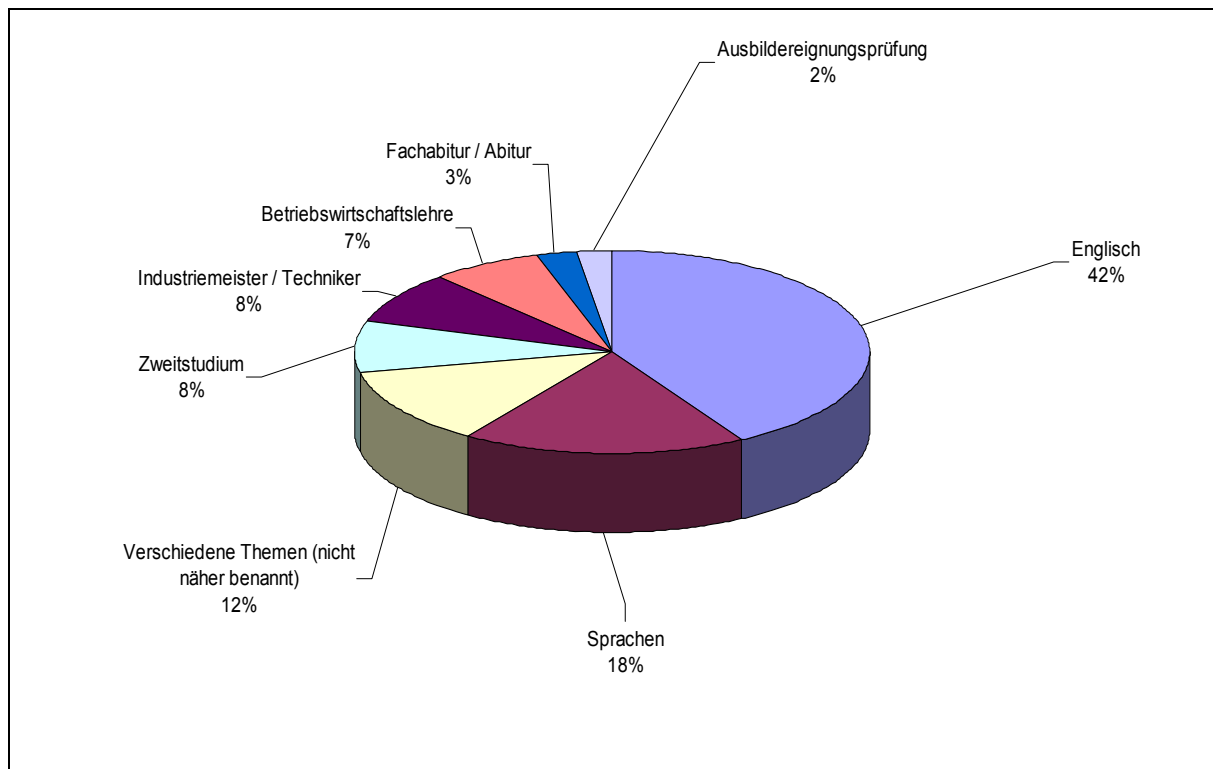
**Abbildung 78: Hauptkategorien der Themenbereiche**



Quelle: eigene Darstellung

### 9.3.1 Berufsabschlüsse/Sprachen/nichttechnische Fächer

Wie im Kapitel 9.2 „In welchen Themenbereichen könnten Sie sich die Teilnahme an einer freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme vorstellen?“ ist hier in der Kategorie Berufsabschlüsse/Sprachen/nichttechnische Fächer mit 60 % der Nennungen der Bereich Sprachen/Englisch der größte Themenbereich (vgl. Abbildung 79).

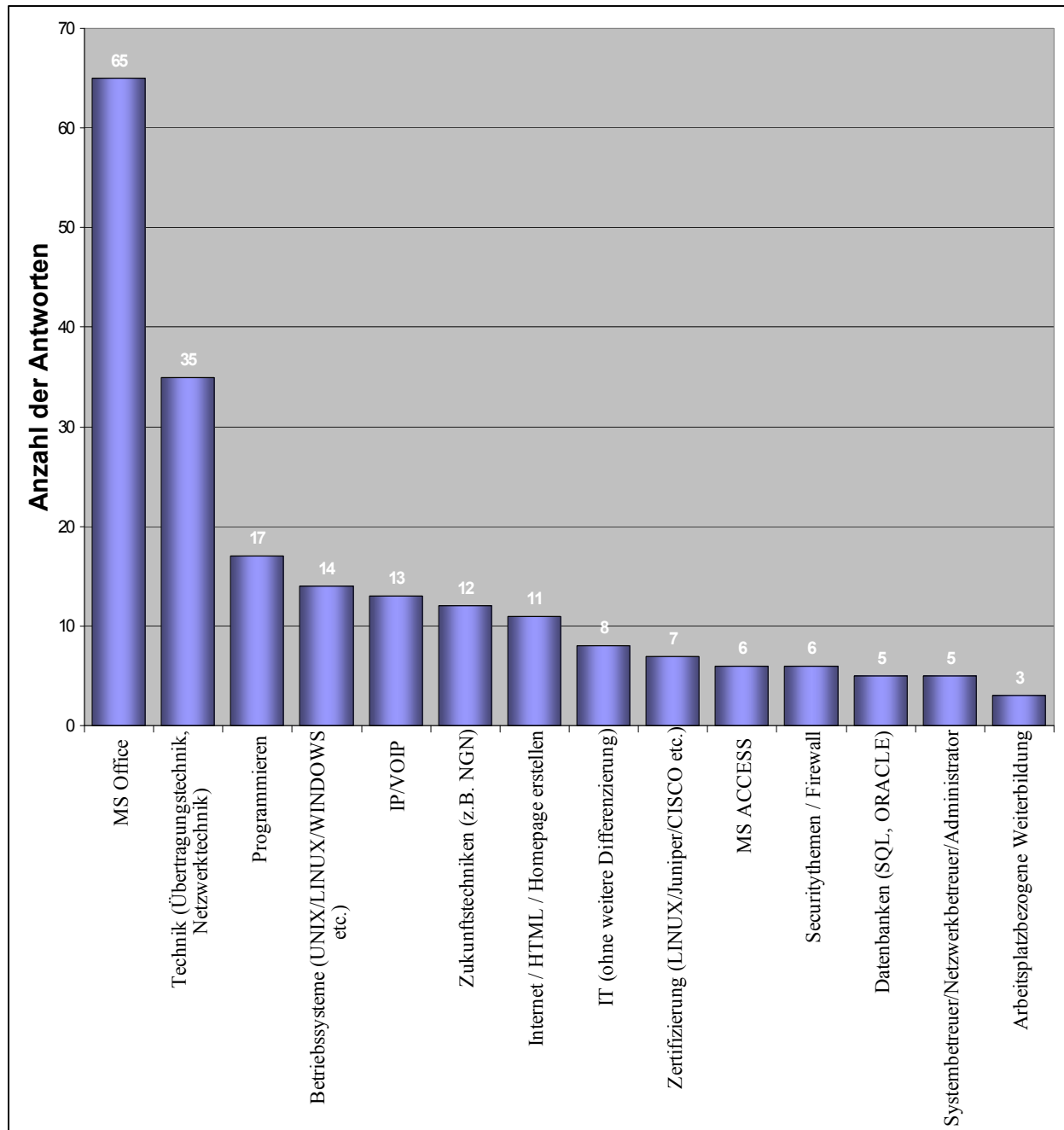
**Abbildung 79: Themenbereich der Kategorie Berufsabschlüsse/Sprachen/nichttechnische Fächer**

Quelle: eigene Darstellung

### 9.3.2 Kategorie Technik im weiteren Sinne

Sichtbar ist in Abbildung 80, dass MS Office in der freiwilligen Weiterbildung das meistgewählte Lernfeld darstellt. Die weiteren aufgeführten Themenbereiche haben mit dem Kerngeschäft des Netzmanagements (Performance-, Fault- und Securitymanagement) und dem Aufbau desselben zu tun. Es wird deutlich, dass die besuchten Lehrgänge im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung den beruflichen Aufgabengebieten der DTAG zuordenbar sind.

**Abbildung 80: Themenbereiche der Kategorie Technik im weiteren Sinne, in denen sich Beschäftigte weitergebildet haben**



Quelle: eigene Darstellung

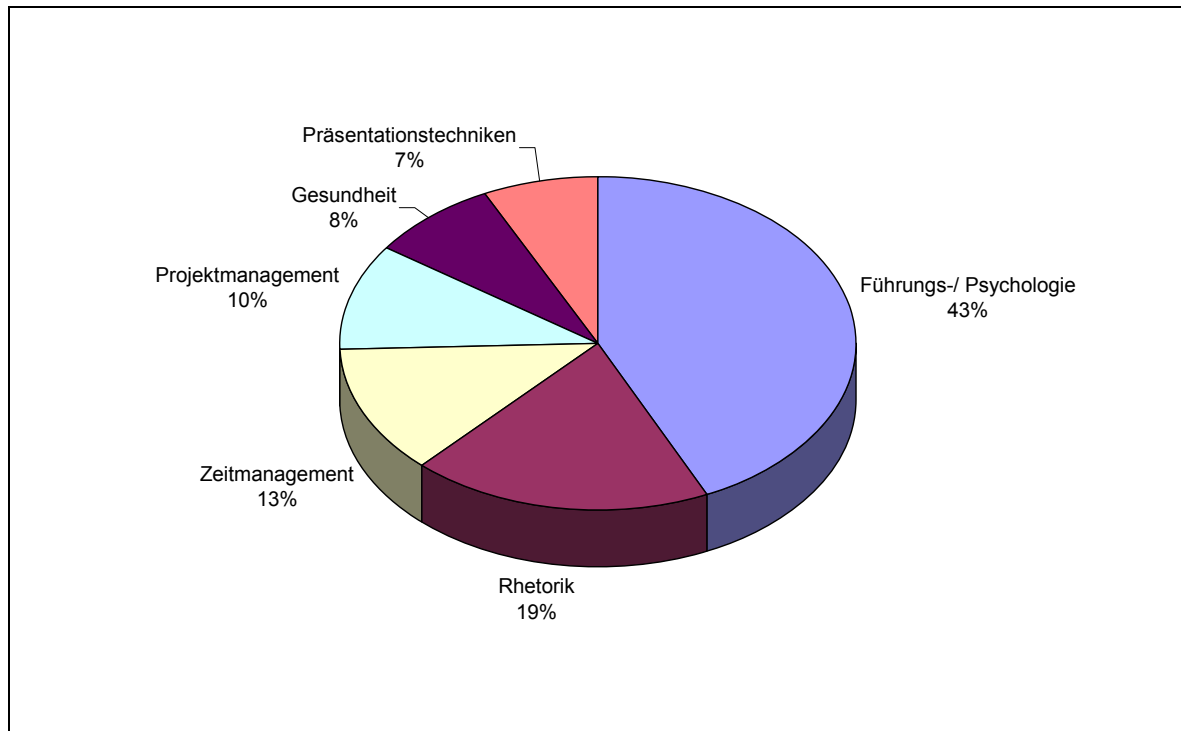
### 9.3.3 Kategorie Gesundheit, Führung, Persönlichkeitsentwicklung

Mit 75 Nennungen wird der Bereich Gesundheit/Führung/Persönlichkeitsentwicklung deutlich seltener genannt als die anderen zwei Kategorien.



Auch hier ist erkennbar, dass bereits besuchte Lehrgänge sich überwiegend an der beruflichen Tätigkeit ausrichten.

**Abbildung 81: Themenbereiche der besuchten Maßnahmen in der Kategorie Gesundheit, Führung, Persönlichkeitsentwicklung**



Quelle: eigene Darstellung

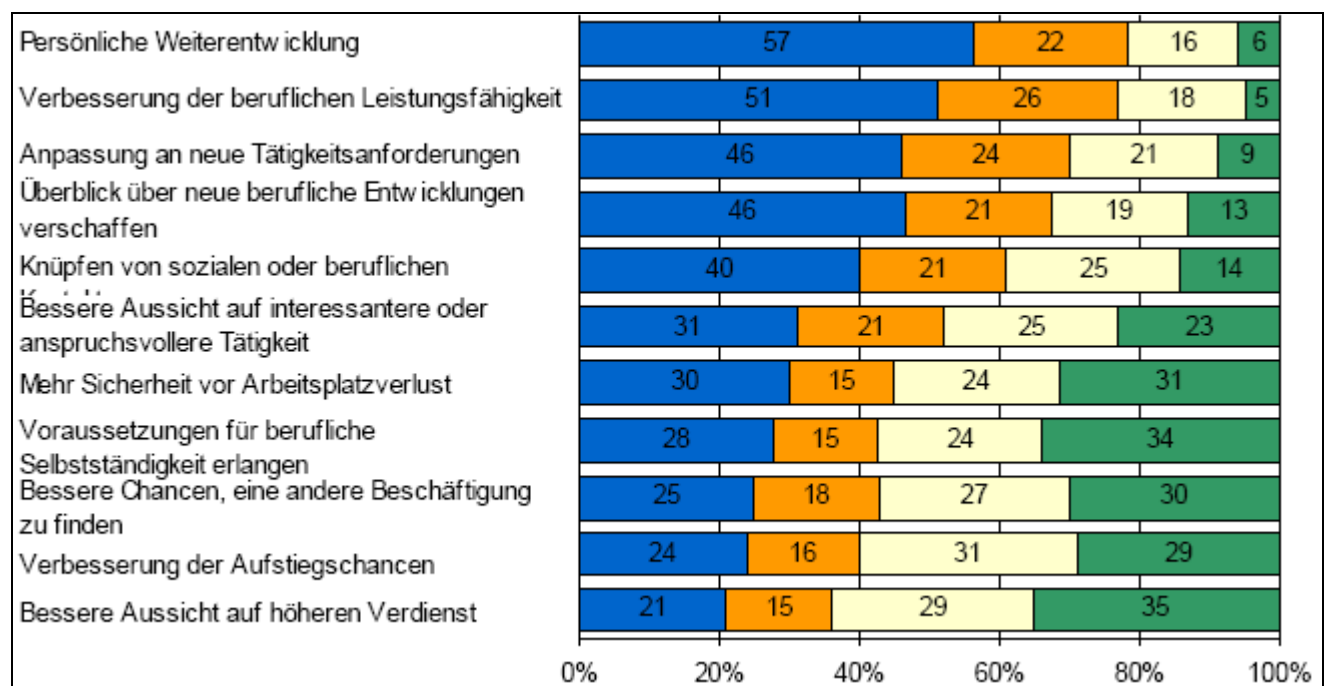
Im Kapitel 9.4 werden umfassend die Erfahrungen untersucht, über die die Befragten berichteten.

#### ***9.4 Welche Erfahrungen haben Sie bei Ihrer Teilnahme und im Anschluss hieran gemacht?***

In diesem Punkt der Befragung wird untersucht, welche Erfahrungen die Beschäftigten bei ihrer Teilnahme und im Anschluss hieran gemacht haben. Hier wird nicht unterschieden, ob es eine finanzielle Unterstützung von der Deutschen Telekom AG gab oder nicht. Entscheidend ist hier: Die Weiterbildung fand in der Freizeit und in eigener Initiative statt.

In einer computerunterstützten Befragung mittels Telefoninterviews wurden im Jahre 2002 insgesamt 2000 repräsentativ ausgewählte erwerbsnahe Personen, die an beruflicher Weiterbildung teilgenommen hatten, zum erfahrenen Weiterbildungsnutzen befragt. Auftraggeber war das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Vor diesem Hintergrund wurde festgestellt, dass die Weiterbildungsziele der Teilnehmer weitgehend mit dem erfahrenen Nutzen der besuchten Veranstaltung übereinstimmen (vgl. auch Kapitel 3.2.6 dieser Arbeit). In Abbildung 82 sind die Nutzeneinschätzungen in Abhängigkeit der Bewertungsskala "sehr hoher Nutzen", "eher hoher Nutzen", "niedriger oder gar kein Nutzen".

**Abbildung 82: Weiterbildungsnutzen – Einschätzung der unterschiedlichen Aspekte**



**Blau:** Sehr hoher Nutzen

**Orange:** Eher hoher Nutzen

**Beige:** Eher niedriger Nutzen

**Grün:** Niedriger oder gar kein Nutzen

Quelle: Abbildung aus Kuwan/Bilger/Gnahn (2006, S. 370)

Hinweis des Verfassers dieser Arbeit: Im Berichtssystem Weiterbildung IX, S. 370 entspricht die vierstufige Bewertungsskala nicht der zitierten Quelle Beicht/Krekel/Walden 2004, S. 8. Korrekt ist die o.a. Skala.

Die Befragung in der freiwilligen Weiterbildung der Deutschen Telekom AG brachte die in Tabelle 52 aufgelisteten Ergebnisse.

Es sind hier die Aussagen nach positiver, negativer und neutraler Erfahrung kategorisiert.

**Tabelle 52: Auflistung der Aussagen zu Erfahrungen mit Gruppenbildung in positive, negative und neutrale Bewertungen**

- Grün: positive Erfahrung
- Rot: negative Erfahrung
- Schwarz: neutral
- T 1: Sehr Positive, Ablauf verlief reibungslos.
- T 6: Hat mich weitergebracht und meine Englisch-Kenntnisse verbessert.
- T 9: Die Begleitung durch Telekom Training während der Weiterbildung war hilfreich und zielführend. **Meine beruflichen Perspektiven haben sich durch die Weiterbildung nicht verbessert.**
- T 11: Das Seminar ist qualitativ hochwertig, obwohl es zu einem sehr günstigen Preis angeboten wird.
- T 12: Dass dies sehr hilfreich ist. Man ist gelöster, wenn ein Anruf auf Englisch reinkommt. Würde gerne weitermachen.
- T 17: Teilnahme völlig ok. **Weiterbildung fand keine Anerkennung bei Kollegen.**
- T 18: **Nachteil: Bei 1–2 Stunden pro Woche ist der Erfolg gering. Sprachen im Blockunterricht sind effektiver.**
- T 19: Verbesserung: Ausbau des Wissens (Erkennung von Zusammenhängen)
- T 22: Gut, wurde finanziell zu 100 % gefördert.
- T 33: Web-Englisch wurde von der TI NL Ü übernommen, nur deshalb wurde mein Kurs genehmigt, da für das Ressort keine Kosten entstanden.
- T 37: Es war nicht immer leicht. Mein Antrag auf Gewährung von Bildungsurlaub wurde manchmal abgelehnt und ich musste meinen Urlaub opfern.
- T 41: Keine negativen.
- T 44: Seither hat sich mein Englisch/Spanisch sehr verbessert.
- T 45: **Fernlehrgänge wie diese der FS ILS erfordern viel Motivation, nicht geeignet für die meisten. Außerdem übersteuert, gemessen am Preis-Leistungs-Verhältnis.**
- T 46: Persönliche Verbesserung, Sicherheit in der Sprache.
- T 50: Positive.
- T 51: Für die Teilnahme: sehr viel Aufwand (3 x pro Woche). Da habe ich viel gelernt. Bei der Arbeit: Know-how war sehr nützlich, um Zusammenhänge zu erkennen (Serviceorientierung). **Aber vom Ressort nicht anerkannt.**
- T 52: Verbesserte sprachliche Kompetenz in der fremden Sprache.
- T 53: **Wurde nicht anerkannt.**
- T 54: Know-how für meinen Aufgabenbereich. Zeiteinteilung zum Lernen kann ich bestimmen.
- T 55: Verbesserung der englischen Sprache, die im täglichen Gebrauch benötigt wird.
- T 56: **Ich habe dadurch keine Vorteile im Berufsleben.**
- T 59: Teils, teils.
- T 61: Die Kurse sind sehr gut. Erlerntes ist im Allgemeinen anwendbar.
- T 72: Nützliche Hilfe bei der Umsetzung.
- T 73: Die Weiterbildung hatte nicht direkt mit meiner Tätigkeit zu tun. Vorteile für mich persönlich.

- T 79: Als MA in Altersteilzeit liegt man bei der Weiterbildung außen vor – es zählt nur noch "Wann werden wir den los!!!", damit die nachfolgenden Kollegen bereits mehr als chaotisch endende Regelungen nochmals aufgreifen und durchziehen.
- T 81: Englischkenntnisse konnte ich für meinen Beruf immer gut gebrauchen.
- T 84: Null Anerkennung, keine Kostenerstattung, keine Entwicklungsmöglichkeiten.
- T 86: Ist nützlich im Beruf. Wäre gut, wenn man das Erlernete täglich nutzt, damit man es nicht so schnell vergisst.
- T 87: Gute Anwendung des Erlernenen.
- T 91: Erworbenes Wissen konnte beruflich und privat angewendet werden.
- T 93: Aufgrund des Kostenfaktors (Prüfung, Fahrtkosten, Lernmaterial, Bücher, Software, Hardware) ist das Ablegen der Prüfung mehrmals im Jahr nicht möglich!
- T 101: Keine Veränderungen, kein positives Feedback von Führungskraft, eher negativ, da Mitarbeiter nicht anwesend.
- T 102: Wenig technisches Englisch vermittelt, bringt nicht viel für die Arbeit.
- T 104: Persönliches Know-how wurde erweitert und gefestigt.
- T 105: Es hat für meine weitere Tätigkeit nichts genützt.
- T 106: Auf jeden Fall nützlich.
- T 108: Bessere Chancen am freien Arbeitsmarkt.
- T 109: Hat mir zum Teil beruflich weiter geholfen.
- T 111: Auffrischung des eigenen Englisch (besseres Verständnis bei PC-Anwendungen in englischer Sprache)! Besserer Umgang mit dem MS-Office-Paket während der täglichen Arbeit.
- T 112: Gute Einsparungen.
- T 116: Sehr gute.
- T 117: Eigene Initiativen werden nicht gewürdigt, keine Unterstützung bis geringe Unterstützung, keine finanzielle Unterstützung.
- T 120: Es hat mir sehr geholfen bei meiner Arbeit.
- T 121: 1. Auffrischung. 2. und 3. Wissen über die Technik.
- T 128: War gut für die persönliche Entwicklung.
- T 130: Hilft mir bei der beruflichen Tätigkeit.
- T 132: Sobald es Geld kostet, ist der Zug abgefahren.
- T 136: Schulungen sind unverzichtbar.
- T 137: Zu wenig Kontakt mit den anderen Teilnehmern, kein Austausch, Weiterbildungsmaßnahmen werden im Unternehmen eventuell genehmigt, aber werden dann nicht in Anspruch genommen. Dadurch keine Praxis bzw. sinnlose Geldausgaben und Zeitaufwand für den Teilnehmer.
- T 138: Studium noch nicht abgeschlossen.
- T 139: Inhalte konnte ich z. B. beruflich nutzen.
- T 147: Ich kann das Wissen täglich anwenden. Mehr Punkte bekomme ich aber nicht.
- T 148: Kein hoher Nutzen.
- T 153: Private Weiterbildung wird zwar bemerkt (Kollegen...) und genutzt, das Engagement jedoch nicht anerkannt!
- T 157: Horizonterweiterung.
- T 161: Teilnahme war sehr lehrreich und informativ. Berufliche Auswirkungen: Keine.
- T 167: Geringe Nutzung der Kenntnisse für das Unternehmen.
- T 170: Teilnahme über die VHS: Kurs war informativ und die Erfahrungen konnten die Tätigkeit im Beruf gut unterstützen.
- T 171: Die Kenntnisse lassen sich sowohl privat als auch beruflich nutzen.

- T 172: Zu einer Excel-Schulung gab es nur Unterlagen zu Works? In einer Schulung wird teilweise zu viel an Infos vermittelt, sodass das nicht dauerhaft vermittelt wird (Quantität vor Qualität). Schulungsmöglichkeiten wurden aus Kostengründen aufgegeben (Lehrraum).
- T 177: Sichereres Auftreten bei internationalen Meetings im Support.
- T 180: Habe dadurch bessere Englischkenntnisse erreicht.
- T 187: Abgesehen von meinem persönlichen Zugewinn konnte ich keine positive Resonanz feststellen.
- T 190: Der Sprachkurs war für die Arbeit hilfreich. Die Freistellung vom Schichtdienst hat zeitweilig nicht geklappt, sodass ich an einigen Terminen nicht teilnehmen konnte.
- T 191: Weiterbildung ist wichtig, sollte aber auch so angelegt sein, dass die Kenntnisse im Anschluss sinnvoll eingesetzt werden können.
- T 195: Ständige Auffrischung/Anwendung.
- T 198: Keine guten.
- T 199: Gute.
- T 200: Gute bis sehr gute.
- T 201: Das Seminar war ausgezeichnet und hat mir persönlich viel gebracht. Beruflich hat es mir allerdings keine Vorteile gebracht.
- T 205: Wurde während der Teilnahme an Fortbildungen in der Abendschule von meinen Führungskräften und Kollegen jederzeit unterstützt. Wurde von meinen Führungskräften über weitere Fortbildungsmöglichkeiten informiert. Konnte Erlerntes auch am Arbeitsplatz einbringen.
- T 206: Während: nur gute, danach: keine: Angebot an interessanten Jobs im Unternehmen in der Region sind sehr rar, durch die Umstrukturierung und Verlagerung von Arbeitsplätzen ist eine Profilierung fast unmöglich.
- T 209: Wesentlich effektiver als Lehrgänge.
- T 210: Bessere Voraussetzungen bei beruflicher Tätigkeit.
- T 211: Keine.
- T 212: Man muss das Erlernte auch anwenden. Sonst macht es keinen Sinn.
- T 213: Keine besonderen.
- T 214: Schon zwölf Jahre her.
- T 216: Vorteile im beruflichen Bereich.
- T 217: Gar keine besonderen.
- T 218: Noch keine.
- T 219: Es wurde nie nachgefragt, was man aus der Ausbildung machen kann bzw. der berufliche Werdegang hat sich überhaupt nicht geändert. Die abgeschlossene Qualifikation interessiert überhaupt niemanden.
- T 221: Die Kenntnisse, die bei der Weiterbildung erworben wurden, konnte ich im Beruf gut gebrauchen.
- T 227: Kann die Arbeit besser bewältigen.
- T 233: Leider konnte ich noch keine passende Teilnahme einleiten.
- T 234: Ich konnte das Gelernte für meine tägliche Arbeit verwenden.
- T 236: Zu wenig, um zu einem Urteil zu kommen.
- T 237: Englischkurs: Leider bisher keine Anwendung. Studium läuft noch.
- T 238: Ohne regelmäßige Anwendungen geht viel verloren.
- T 239: Es hat mich persönlich und beruflich weitergebracht.
- T 241: Positive Erfahrungen, die sinnvoll eingesetzt werden können.
- T 243: Nur positive.
- T 244: Dass freiwillige Weiterbildung für berufliches Fortkommen bei der Telekom unerheblich ist.
- T 252: Es kommt eine innere Wut auf! Mir ist das Thema weitgehend unbekannt. Bei diesem Fragebogen bekomme ich den Eindruck, dass ich hier etwas verpasst habe.

- T 255: Es war nie ein Fehler gewesen.
- T 256: Kompetente Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen hat mir bei meiner täglichen Arbeit geholfen.
- T 260: Gute Erfahrungen.
- T 261: Sehr gute.
- T 263: Ich verstehe die Zusammenhänge besser, z. B. die Aufgaben im Projekt, die Strukturen. Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, Teamfähigkeit.
- T 266: interessante Einblicke, zu oberflächlich, technische Ziele erforderlich, Bezug zu T-Com-Produkten fehlt.
- T 268: Bisher wurden alle Anträge zur "freiwilligen Weiterbildung" angenommen.
- T 270: Eine andere Sicht zu dieser Sache.
- T 272: Nur positive! Ich konnte mit den Studenten mithalten, was mir sehr gut tat.
- T 278: Hat viel gebracht.
- T 279: Positive.
- T 288: Sehr gut, im Unterricht Anwendungen in vielen Bereichen.
- T 293: Externe vermitteln Wissen, das nicht speziell auf Telekom zugeschnitten ist = frischer Wind im Unternehmen.
- T 294: Keine Anerkennung durch die Führungskraft.
- T 295: Brachte keine Fortschritte.
- T 297: Der Kurs hat sich für meine tägliche Arbeit bezahlt gemacht.
- T 298: positive Erfahrungen, zeitaufwendig (Freizeit) bzw. ohne investierte Freizeit nicht möglich.
- T 300: Ich habe das Thema nicht mehr verfolgt, da ich in meinem Tätigkeitsfeld keine Befassung mit dem Thema hatte und privat ich mir die entsprechende Software nicht leisten konnte!
- T 306: Für mich eine gute Erfahrung, doch im Job nur begrenzt einsetzbar, trotzdem sehr motivierend.
- T 308: Ich konnte meine Erfahrung nutzen.
- T 309: Für berufliche und private Ebene förderlich.
- T 310: Gute Auffrischung der vorherigen Kenntnisse.
- T 312: Nur positive!
- T 318: Aufgrund eines Wechsels der Tätigkeit konnte ich an der Maßnahme dann nicht mehr teilnehmen.
- T 322: Sehr positive Erfahrung, Know-how u. Persönlichkeit weiter gewachsen, mehr Kompetenz in Arbeits-/persönlichen Alltag. Blick über den Tellerrand wichtig.
- T 323: Sehr positive.
- T 324: Zu lange her.
- T 325: Maßnahme begonnen, deshalb noch keine Aussagemöglichkeit, nach erster Einschätzung aber hilfreich.
- T 331: Nicht immer 100 %-ig, aber vom Preis in Ordnung.
- T 333: Sehr positiv, gut für den täglichen Arbeitsbedarf.
- T 334: Dass mir diese Weiterbildung in meinem Job zur Hilfe kommt.
- T 337: Weder positive noch negative.
- T 343: Positive Auswirkungen auf mein Tun und Handeln.
- T 344: Man sollte die Maßnahme im täglichen Doing umsetzen können! Bei mir ja!!
- T 345: Es erweitert den Wissenshorizont und hilft bei der täglichen Arbeit.
- T 346: Englisch-Lehrer war nicht kompetent genug – Grammatik hat nicht sehr viel mit technischem Englisch zu tun. Ein erweiterter Kurs wäre auch mal schön!!
- T 347: Bestehende Kenntnisse konnten vertieft und verbessert werden.
- T 350: Ich konnte nicht an allen Präsenzveranstaltungen teilnehmen = mehr begleitende, ergänzende, parallele Unterlagen zum Selbstlernen/Vertiefen sinnvoll.

- T 353: Konnte ich gut gebrauchen.
- T 354: Alles neu.
- T 359: Habe meine Sprachkenntnisse aufgefrischt. Es hat Spaß gemacht, ich wurde sicherer und hatte ein gutes Gefühl.
- T 364: Sehr zeitintensiv, weniger Freizeit, Doppelbelastung.
- T 365: Nur durch diese Qualifikation kann ich heute meine Tätigkeit verrichten – ohne dauernde Weiterbildung schadet die Firma sich selbst und ihren Mitarbeitern.
- T 366: Meine Erfahrungen waren positiv. Die Seminare haben mir beruflich weitergeholfen.
- T 367: Zum Teil erfolgreiche Umsetzung im alltäglichen Berufsleben.
- T 368: Erleichterungen bei der täglichen Arbeit.
- T 372: Keine Karriere fördernde Maßnahmen.
- T 373: Bei der Beantragung habe ich eine Zusage auf Fördermittel (Bezahlung des Kurses) bekommen. Es gab aber keine Förderung. Nach 1,5 Jahren kam eine E-Mail, dass ich eine Rechnung zum Kurs vorlegen soll. Diese hatte ich sofort nach Beendigung des Kurses vorgelegt. Nach 1,5 Jahren hatte ich keine Rechnung mehr.
- T 374: Keine! Dem Unternehmen ist die erfolgte Weiterbildung egal.
- T 375: Positive, hat mich weitergebracht in meinen Sprachkenntnissen, Freundschaft mit Amerikanern, Allgemeinbildung, gute Unterstützung durch Vorgesetzten.
- T 378: Die Maßnahmen dauert zurzeit noch an. Jedoch habe ich bereits im Verlauf des Grundstudiums einen großen Anteil der erworbenen Kenntnisse umsetzen können.
- T 379: Aus eigener Tasche "Englisch".
- T 381: Hoher persönlicher Aufwand (Zeitaufwand).
- T 388: VHS-Schulungen decken nur den Grundlagensicherungsbedarf, telekomspezifische Sachen spielen keine Rolle.
- T 394: Nutzung auch im privaten Bereich.
- T 400: Entfällt.
- T 402: Gute. Es war interessant, wenn auch die Zeit etwas fehlte. Die Zugänge waren etwas schwierig zu bekommen.
- T 407: Diese Weiterbildung hat mich beruflich und privat zum Neu- und Andersdenken angeregt.
- T 416: Keine guten.
- T 424: Beruflich waren die beiden Kurse nicht relevant.
- T 428: Der Kurs war sehr gut!!
- T 431: Erlangen von Sicherheit in fast allen Bereichen (Deutsch, Mathe, Englisch, Informatik ...).
- T 432: Habe mehr Sicherheit erhalten.
- T 435: Die Angebote der VHS gehen nicht in die Tiefe und sind für die freiwillige Weiterbildung meist nicht geeignet.
- T 437: War ein E-Learning-Programm, finde die direkte Teilnahme besser.
- T 438: Keinen guten Eindruck. Nach zwei Stunden durfte ich den Lehrgang beenden, da er für Referenten. nicht gedacht war.
- T 441: Erfahrungen/Kenntnisse sind auch für das Berufsleben wertvoll.
- T 442: Brachte neue Erkenntnisse und Hilfe (Tricks und Kniffe).
- T 443: Netzwerktechnik + NGN.
- T 444: Unternehmensentscheidungen können besser nachvollzogen werden.
- T 447: Gute – Erkenntnisse konnten teilweise im Job genutzt werden.
- T 449: Wenn man eine Fremdsprache lernt, muss man kontinuierlich lernen.
- T 456: Einbringung in betriebliche Arbeitshilfen.
- T 459: Bescheidene Dokumente, Vortrag ok.

- T 460: Nur empfehlenswert, Riesengewinn für mich und das Unternehmen.
- T 461: Die Abrechnung der Kosten funktionierte reibungslos.
- T 462: Keine, es wird sich auch nichts ändern, da weder Posten noch Budget vorhanden sind.
- T 465: Läuft noch.
- T 468: Gut, gerne mehr.
- T 470: Englisch war gut, aber zeitaufwendig. Linux hat nichts gebracht. Wirkliche Fachlehrgänge sind bei den VHS nicht zu haben.
- T 471: Ich habe rundum gute Erfahrungen gemacht. VHS-Kurse > Gut. ILS-Fernstudium/Seminar > sehr gut.
- T 475: Viel besseres Verständnis der Technik, besseres Arbeiten mit den verschiedenen Anwendungen (z. B. TESI, Stöbe-N, WMS-TI usw.).
- T 477: Persönliche Weiterentwicklung, hat mittelbar auch positive Auswirkung auf das tägliche dienstliche Geschäft.
- T 478: Die Lerninhalte müssen zeitnah eingesetzt sein, sonst ist der Lerneffekt geringer. Wiedereinarbeitungszeit länger. Durch Lernen ist strukturiertes Erfassen und Wiedergeben von Informationen stark verbesserbar. Leistungsfähigkeit und Effizienz erhöhen sich. Persönlichkeitsbild wird positiv beeinflusst.
- T 479: Hoher Zeitaufwand durch Blockunterricht und Schulungen am Wochenende. Fortbildung wird im Berufsleben nicht anerkannt.
- T 481: Ich habe bis jetzt nur gute Erfahrungen gemacht.
- T 482: Durch die Möglichkeit, sich die Zeit und den Ablauf individuell gestalten zu können, war diese Form der Weiterbildung für mich das Optimale.
- T 484: Positiver Reflexionseffekt des eigenen Lernens auf die tägliche Arbeit, besseres Verständnis der technischen Rahmenbedingungen. Letztlich niedrigere Fehlerquote der persönlichen Arbeitsergebnisse.
- T 485: Überwiegend positive Erfahrungen. Die Lernziele wirken sich im privaten und beruflichen Umfeld sehr positiv aus.
- T 488: Sehr gute Erfahrungen: Denn diese Maßnahmen helfen mir, die im Job gestellten Anforderungen leichter zu erfüllen.
- T 489: Es macht Spaß, über den Tellerrand hinauszusehen, auch wenn das erworbene Wissen erst zukünftig eingesetzt werden kann.
- T 490: Durch eigenen Impuls weit größere Erfolge. Problem: Aus Wirtschaftlichkeit günstige Maßnahmen, dadurch kann die Qualität leiden. Der Familienanspruch kommt zu kurz.
- Zwingt einen, über die generellen Anforderungen hinaus weiterzumachen, Vertiefung.
- T 494: Ein dreijähriges Abendstudium ist sehr hart, und ich hätte mehr Verständnis in Bezug zum Herberufverfahren erwartet, wenn man Vorlesungen und Prüfungen hat, die abends und am Wochenende stattfinden.

Quelle: eigene Darstellung

#### 9.4.1 Erfahrungen kategorisiert nach nützlich, hilfreich und in Bezug auf die Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen

Die folgende Aufstellung unterscheidet nach Erfahrungen insgesamt und Erfahrungen mit den Vorgesetzten und Kollegen. Häufig genannte Bewertungen wie nützlich und hilfreich wurden gezählt und aufgelistet.



**Tabelle 53: Auflistung der Aussagen zu Erfahrungen kategorisiert nach nützlich, hilfreich und in Bezug auf die Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen**

|   |     |
|---|-----|
| Die Weiterbildung war gut bzw. hilfreich  | 115 |
| Die Weiterbildung war <b>nicht</b> gut bzw. <b>nicht</b> hilfreich                | 19  |
| Die Weiterbildung war für das berufliche Fortkommen nützlich                      | 1   |
| Die Weiterbildung hilft bei der beruflichen Tätigkeit                             | 50  |
| Die Weiterbildung war für das berufliche Fortkommen <b>nicht</b> nützlich         | 10  |
| Die Weiterbildung wurde von Vorgesetzten und/oder Kollegen anerkannt              | 0   |
| Die Weiterbildung wurde von Vorgesetzten und/oder Kollegen <b>nicht</b> anerkannt | 13  |
| Die Unterstützung durch die DTAG und/oder Vorgesetzten war gut                    | 5   |
| Die Unterstützung durch die DTAG und/oder Vorgesetzten war nicht gut              | 7   |
| <b>Kommentare, die sich ausschließlich auf Englisch bezogen:</b>                  |     |
| Die Weiterbildung war gut bzw. hilfreich  | 18  |
| Die Weiterbildung war <b>nicht</b> gut bzw. <b>nicht</b> hilfreich                | 4   |
| Die Unterstützung durch die DTAG und/oder Vorgesetzten war gut                    | 5   |
| Die Unterstützung durch die DTAG und/oder Vorgesetzten war <b>nicht</b> gut       | 0   |

Quelle: eigene Darstellung

In über 80 % der 134 Nennungen wurde angegeben, dass die Weiterbildung gut bzw. hilfreich war. In 50 Nennungen äußerten sich die Befragten positiv über die Nützlichkeit der Weiterbildung für die berufliche Tätigkeit. Es gab 11 Äußerungen über die Auswirkungen auf das berufliche Fortkommen. In 10 Fällen von 11 wurde angegeben, dass die Weiterbildung für das berufliche Fortkommen nicht nützlich war.

An dieser Stelle soll ein Vergleich mit den ermittelten Nutzenaspekten beruflicher Weiterbildung im Berichtssystem Weiterbildung IX folgen. Im BSW IX wurden verschiedene Aspekte abgebildet, die vom Erhalt oder der Sicherung einer Arbeitsstelle über beschäftigungsbezogene Aspekte (Aufstieg, Gehalt usw.) bis hin zu den "weicheren" Indikatoren wie z. B. bessere Kenntnis von Zusammenhängen im Betrieb, der Hilfe zur Erledigung der Arbeit oder der Hilfe im Alltag reichen (vgl. Kuwan/Bilder/Gnahs 2006, S. 363).

Wie aus der Tabelle 54 hervorgeht, werden die weicheren Faktoren am Häufigsten genannt. "Kann Arbeit besser als vorher erledigen" nennen demnach 76 % der Befragten.

**Tabelle 54: Veränderung der beruflichen Situation durch berufliche Weiterbildung im Bundesgebiet 1997, 2000 und 2003**

Basis: Erwerbstätige Teilnehmer an beruflicher Weiterbildung im jeweiligen Bezugsjahr

|   | Anteilswerte in % |      |      |
|---|-------------------|------|------|
|   | 1997              | 2000 | 2003 |
| <i>Nutzenaspekte</i>                          |                   |      |      |
| Kann Arbeit besser als vorher erledigen       | 82                | 78   | 76   |
| Verbesserung der beruflichen Chancen          | 65                | 62   | 60   |
| Hilfe, im Alltag besser zurechtzukommen       | 45                | 39   | 41   |
| Besseres Wissen über Zusammenhänge im Betrieb | 42                | 39   | 37   |
| Kollegen im Unternehmen besser kennen gelernt | 40                | 40   | 36   |
| Beruflich aufgestiegen                        | 17                | 18   | 15   |
| In höhere Gehaltsgruppe eingestuft            | 18                | 23   | 14   |
| Hätte ansonsten Stelle verloren               | 13                | 12   | 13   |
| Neue Stelle bekommen                          | 11                | 11   | 9    |
| Nichts davon/keine Angabe                     | 6                 | 8    | 9    |
| <i>Wesentliche Veränderung</i>                |                   |      |      |
| Ja  | 52                | 57   | 61   |
| Nein  | 45                | 40   | 38   |
| Keine Angabe                                  | 3                 | 3    | 2    |
| Summe   | 100               | 100  | 101  |

Quelle: Kuwan/Bilger/Gnahs (2006, S. 364)

In der Befragung zur freiwilligen Weiterbildung bei der Deutschen Telekom AG wurden keine Einstellungsstatements zur Auswahl vorgegeben. Die Antwortbandbreite ist somit durch

die offene Fragestellung größer ausgefallen. Die Studien können daher nur bedingt miteinander verglichen werden. Sichtbar wird dennoch, dass auch in der freiwilligen Weiterbildung der Nutzen überwiegend als positiv eingeschätzt wird. Ohne Statementvorgabe bewerteten 50 von 134 Kommentatoren die Auswirkung der durchgeführten Weiterbildungsmaßnahme als hilfreich für die berufliche Tätigkeit. In Fällen, in denen die Befragten die Weiterbildung insgesamt als hilfreich bezeichnet haben, kann oft davon ausgegangen werden, dass hiermit auch die Nützlichkeit in Bezug auf die berufliche Tätigkeit gemeint war. Somit sind die Ergebnisse von der Tendenz her vergleichbar.

15 % der Befragten gaben an, dass sie "beruflich aufgestiegen" sind. Im Vergleich zur freiwilligen Weiterbildung bei der DTAG ist dies ein sehr hoher Wert. Ursache hierfür ist sicher der in der BSW IX-Erfassung beinhaltete große außerbetriebliche und zertifikatsorientierte Anteil an der beruflichen Weiterbildung. Was sichtbar ist: Der Prozentwert ist im Vergleich zu den weicheren Indikatoren deutlich geringer. In der freiwilligen Weiterbildung der DTAG gab es von 134 Nennungen lediglich eine, die das Statement "Die Weiterbildung war für das berufliche Fortkommen nützlich" beinhaltete.

Deutlich ist die negative Einschätzung über die Anerkennung der Weiterbildung durch den Vorgesetzten und die Kollegen (gilt nicht für das Weiterbildungsthema "Englisch") zu erkennen. Zu 100 % geben die Mitarbeiter an, dass die Weiterbildung durch den Vorgesetzten und die Kollegen nicht anerkannt wurde.

Beispiel Fragebogen T219: *„Es wurde nie nachgefragt, was man aus der Ausbildung machen kann bzw. der berufliche Werdegang hat sich überhaupt nicht geändert. Die abgeschlossene Qualifikation interessiert überhaupt niemanden“* (Hinweis des Verfassers: Es handelte sich hierbei um eine nebenberufliche Ausbildung zum Netzwerkadministrator IHK).

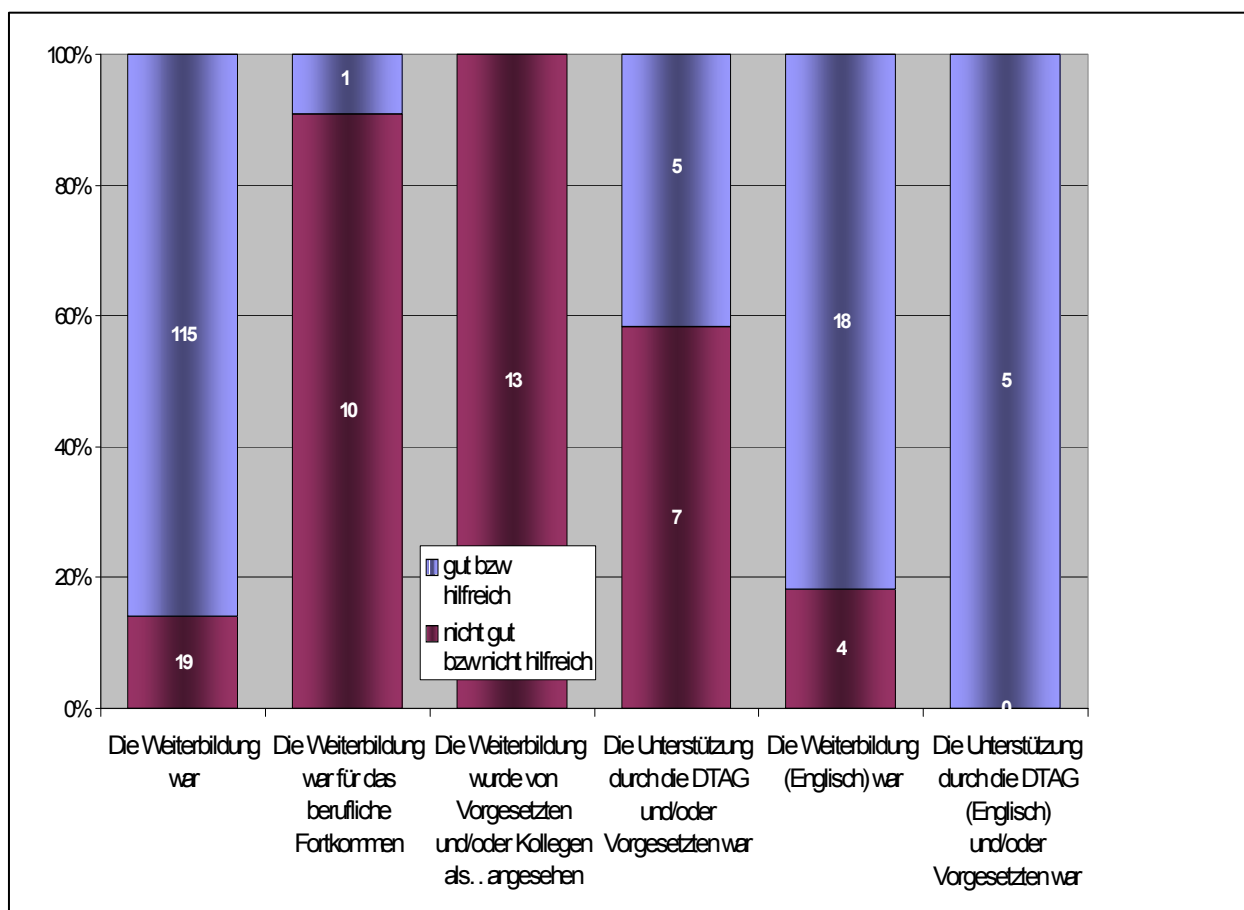
In der Sprachausbildung im Bereich Englisch ergab sich dagegen ein völlig anderes Bild. Diesbezügliche Kurse scheinen allseits akzeptiert und respektiert zu werden. Hier gab es keine negative Aussage zur mangelnden Anerkennung durch den Vorgesetzten.

Wenn man sich das Balkendiagramm ansieht, erkennt man einen Zustand, der aus Sicht der Führungskräfte und auch der Beschäftigten als negativ bezeichnet werden kann. In Kapitel 2.6 wurde ausführlich auf die Kosten-Nutzen-Situation in der betrieblichen Weiterbildung eingegangen. In dieser Arbeit wurde festgestellt, dass der überwiegende Teil der Beschäftigten be-

reit ist, sich privat auf eigene Kosten oder im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung zu einem großen Teil auf eigene Kosten weiterzubilden. Dies erfolgt überwiegend, ohne Bedingungen z. B. bezüglich einer Karrierezusage zu fordern. Das Mindeste, was der Beschäftigte nach der Teilnahme an einer privat finanzierten Weiterbildung jedoch erwarten kann, ist das Interesse sowie Lob und Anerkennung vonseiten des Arbeitgebers. Insbesondere die Tatsache, dass der Beschäftigte seine neu erworbenen Kenntnisse in das Berufsleben mit einbringt, rechtfertigt diesen Anspruch.

Mit dieser Erkenntnis kann eindeutig festgestellt werden, dass der mitarbeiterorientierte Prozess (vgl. Kapitel 4 dieser Arbeit) angepasst werden muss.

**Abbildung 83: Welche Erfahrungen haben Sie bei Ihrer Teilnahme und im Anschluss hieran gemacht? Unterscheidung nach war gut/hilfreich/wurde anerkannt**



Quelle: eigene Darstellung

Hier stellt sich nun die Frage, wie andere Unternehmen nach einer durchlaufenen Weiterbildungsmaßnahme mit ihren Mitarbeitern umgehen. Gibt es woanders eine irgendwie geartete Nachsorge? Kümmert man sich darum, was aus der Investition in Weiterbildung geworden ist?

In der dritten europäischen Erhebung über berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3) wurde zu diesem Thema ermittelt, ob und wie häufig in den befragten Betrieben die Leistung und/oder das Verhalten nach einer Maßnahme bewertet wird. Wie aus Tabelle 55 hervorgeht, werden in 32 % aller befragten Unternehmen in der Beschäftigtengrößenordnung über 1000 Mitarbeiter nie, d. h. nach keiner Maßnahme, Bewertungen in Bezug auf das Verhalten und/oder die Leistung nach der Maßnahme durchgeführt. Demnach ist die von den Befragten in der freiwilligen Weiterbildung der Deutschen Telekom AG vermisste Rückmeldung zur eigenen Leistung in einem Großteil der Unternehmen in vielen Wirtschaftsbereichen auch dort sichtbar.

**Tabelle 55: Bewertung des beruflichen Verhaltens und/oder der Leistung bei den teilnehmenden nach Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme in weiterbildenden Unternehmen 2005**

| Wirtschaftsbereiche<br>-----<br>Beschäftigtengrößenklassen   | Weiterbildende Unternehmen <sup>1)</sup> , die das berufliche Verhalten und/oder die Leistung der Teilnehmenden ... bewerten |                               |                        |                         |
|--|--|-------------------------------|------------------------|-------------------------|
|  | nur nach einigen<br>Maßnahmen  | nach den meisten<br>Maßnahmen | nach jeder<br>Maßnahme | nach keiner<br>Maßnahme |
| %  |  |                               |                        |                         |
| nach Wirtschaftsbereichen  |  |                               |                        |                         |
| Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden .....  | 10,2   | 4,4                           | 2,1                    | 83,3                    |
| Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung .....  | 17,1   | 8,3                           | 6,4                    | 68,3                    |
| Textil- und Bekleidungsgewerbe; Ledergewerbe .....   | 18,0   | 6,9                           | 10,8                   | 64,3                    |
| Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, Vervielfältigung .....   | 12,1   | 9,8                           | 1,7                    | 76,4                    |
| Kokerei, Mineralölverarbeitung, H. v. Brutstoffen; H. v. chemischen<br>Erzeugnissen; H. v. Gummi- und Kunststoffwaren; Glasgewerbe,<br>H. v. Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden ..... | 14,0   | 7,3                           | 16,1                   | 62,6                    |
| Metallerzeugung und -bearbeitung, H. v. Metallerzeugnissen .....   | 14,5   | 17,7                          | 8,8                    | 59,0                    |
| Maschinenbau; H. v. Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und<br>-einrichtungen; Elektrotechnik, Feinmechanik, Optik .....  | 15,9   | 6,5                           | 8,0                    | 69,7                    |
| Fahrzeugbau .....  | 16,2   | 11,4                          | 8,0                    | 64,4                    |
| Holzgewerbe; H. v. Möbeln, Schmuck usw.; Recycling .....   | 19,0   | 3,2                           | 8,0                    | 69,7                    |
| Energie- und Wasserversorgung .....  | 9,3  | 6,3                           | -                      | 84,4                    |
| Baugewerbe .....   | 6,4  | 1,7                           | 0,5                    | 91,4                    |
| Kfz-Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz; Tankstellen .....  | 23,4   | 14,0                          | 9,9                    | 52,6                    |
| Handelsvermittlung und Großhandel .....  | 21,4   | 7,9                           | 6,8                    | 63,9                    |
| Einzelhandel; Reparatur von Gebrauchsgütern .....  | 18,9   | 11,7                          | 14,4                   | 55,0                    |
| Gastgewerbe .....  | 16,3   | 20,8                          | 8,1                    | 54,8                    |
| Verkehr .....  | 10,0   | 9,0                           | 4,9                    | 76,1                    |
| Nachrichtenübermittlung .....  | 17,5   | 8,4                           | 8,9                    | 65,2                    |
| Kredit- und Versicherungsgewerbe .....   | 26,5   | 20,8                          | 4,0                    | 48,7                    |
| Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten .....  | 17,8   | 10,6                          | 10,6                   | 61,1                    |
| Grundst-, Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen usw.;<br>Erbringung sonstiger öffentlicher und persönlicher Dienstleistungen .....  | 15,6   | 10,1                          | 2,4                    | 71,8                    |
| <b>Insgesamt ...</b>   | <b>15,7</b>  | <b>9,5</b>                    | <b>6,1</b>             | <b>68,7</b>             |
| nach Beschäftigtengrößenklassen  |  |                               |                        |                         |
| Unternehmen mit ...  |  |                               |                        |                         |
| 10 - 19 Beschäftigten .....  | 9,2  | 8,2                           | 5,5                    | 77,1                    |
| 20 - 49 Beschäftigten .....  | 16,5   | 9,9                           | 6,2                    | 67,4                    |
| 50 - 249 Beschäftigten .....   | 21,1   | 8,3                           | 6,2                    | 64,5                    |
| 250 - 499 Beschäftigten .....  | 22,0   | 21,1                          | 7,9                    | 48,9                    |
| 500 - 999 Beschäftigten .....  | 25,0   | 16,7                          | 14,0                   | 44,4                    |
| 1 000 und mehr Beschäftigten .....   | 44,0   | 17,6                          | 6,4                    | 32,0                    |
| <b>Insgesamt ...</b>   | <b>15,7</b>  | <b>9,5</b>                    | <b>6,1</b>             | <b>68,7</b>             |

<sup>1)</sup> Unternehmen mit Lehrveranstaltungen und/oder anderen Formen der betrieblichen Weiterbildung.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2008, S. 65)

Auch eine Messung von Arbeitsergebnissen nach einer beruflichen Weiterbildung wird in 70,3 % der befragten Unternehmen in der Beschäftigtengrößenklasse von 1000 und mehr Mitarbeitern nicht durchgeführt (vgl. Tabelle 56).

**Tabelle 56: Messung von Arbeitsergebnissen nach Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme in weiterbildenden Unternehmen 2005**

| Wirtschaftsbereiche<br>Beschäftigtengrößenklassen  | Weiterbildende Unternehmen <sup>1)</sup> , die die tatsächliche Vermittlung der angestrebten Qualifikationen bei den Teilnehmenden ... testen |                               |                        |                         |
|--|---|-------------------------------|------------------------|-------------------------|
|  | nur nach einigen<br>Maßnahmen   | nach den meisten<br>Maßnahmen | nach jeder<br>Maßnahme | nach keiner<br>Maßnahme |
| %  |   |                               |                        |                         |
| nach Wirtschaftsbereichen  |   |                               |                        |                         |
| Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden .....  | 10,8  | 3,9                           | 2,1                    | 83,2                    |
| Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung .....  | 19,0  | 8,6                           | 7,1                    | 65,3                    |
| Textil- und Bekleidungsgewerbe; Ledergewerbe .....   | 16,9  | 7,1                           | 7,1                    | 68,8                    |
| Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, Vervielfältigung .....   | 15,8  | 7,1                           | 1,7                    | 75,4                    |
| Kokerei, Mineralölverarbeitung, H. v. Brutstoffen; H. v. chemischen<br>Erzeugnissen; H. v. Gummi- und Kunststoffwaren; Glasgewerbe,<br>H. v. Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden ..... | 19,9  | 5,5                           | 7,7                    | 66,9                    |
| Metallerzeugung und -bearbeitung, H. v. Metallerzeugnissen .....   | 13,7  | 22,0                          | 3,8                    | 60,5                    |
| Maschinenbau; H. v. Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und<br>-einrichtungen; Elektrotechnik, Feinmechanik, Optik .....  | 15,5  | 2,6                           | 7,5                    | 74,5                    |
| Fahrzeugbau .....  | 18,9  | 12,7                          | 10,6                   | 57,8                    |
| Holzgewerbe; H. v. Möbeln, Schmuck usw.; Recycling .....   | 16,6  | 7,0                           | 8,5                    | 67,9                    |
| Energie- und Wasserversorgung .....  | 14,3  | 3,3                           | 1,0                    | 81,4                    |
| Baugewerbe .....   | 18,8  | 1,8                           | 0,5                    | 78,9                    |
| Kfz-Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz; Tankstellen .....  | 35,6  | 10,8                          | 4,2                    | 49,4                    |
| Handelsvermittlung und Großhandel .....  | 14,4  | 9,3                           | 6,2                    | 70,0                    |
| Einzelhandel; Reparatur von Gebrauchsgütern .....  | 17,6  | 13,5                          | 7,9                    | 61,0                    |
| Gastgewerbe .....  | 10,5  | 8,4                           | 8,8                    | 72,4                    |
| Verkehr .....  | 15,0  | 6,6                           | 7,4                    | 71,0                    |
| Nachrichtenübermittlung .....  | 18,2  | 11,3                          | 9,1                    | 61,4                    |
| Kredit- und Versicherungsgewerbe .....   | 32,0  | 7,4                           | 1,6                    | 59,0                    |
| Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten .....  | 23,2  | 7,3                           | 3,0                    | 66,6                    |
| Grundst.-, Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen usw.;<br>Erbringung sonstiger öffentlicher und persönlicher Dienstleistungen .....   | 12,2  | 7,5                           | 3,8                    | 76,4                    |
| <b>Insgesamt ...</b>   | <b>16,8</b>   | <b>7,8</b>                    | <b>5,1</b>             | <b>70,3</b>             |
| nach Beschäftigtengrößenklassen  |   |                               |                        |                         |
| Unternehmen mit ...  |   |                               |                        |                         |
| 10 - 19 Beschäftigten .....  | 14,9  | 8,5                           | 4,1                    | 72,5                    |
| 20 - 49 Beschäftigten .....  | 15,9  | 7,0                           | 5,5                    | 71,6                    |
| 50 - 249 Beschäftigten .....   | 15,2  | 7,6                           | 6,6                    | 70,7                    |
| 250 - 499 Beschäftigten .....  | 31,0  | 8,5                           | 0,9                    | 59,5                    |
| 500 - 999 Beschäftigten .....  | 33,8  | 12,5                          | 6,6                    | 47,1                    |
| 1 000 und mehr Beschäftigten .....   | 57,5  | 7,7                           | 2,2                    | 32,7                    |
| <b>Insgesamt ...</b>   | <b>16,8</b>   | <b>7,8</b>                    | <b>5,1</b>             | <b>70,3</b>             |
| <sup>1)</sup> Unternehmen mit Lehrveranstaltungen und/oder anderen Formen der betrieblichen Weiterbildung.   |   |                               |                        |                         |

Quelle: Statistisches Bundesamt (2008, S. 66)

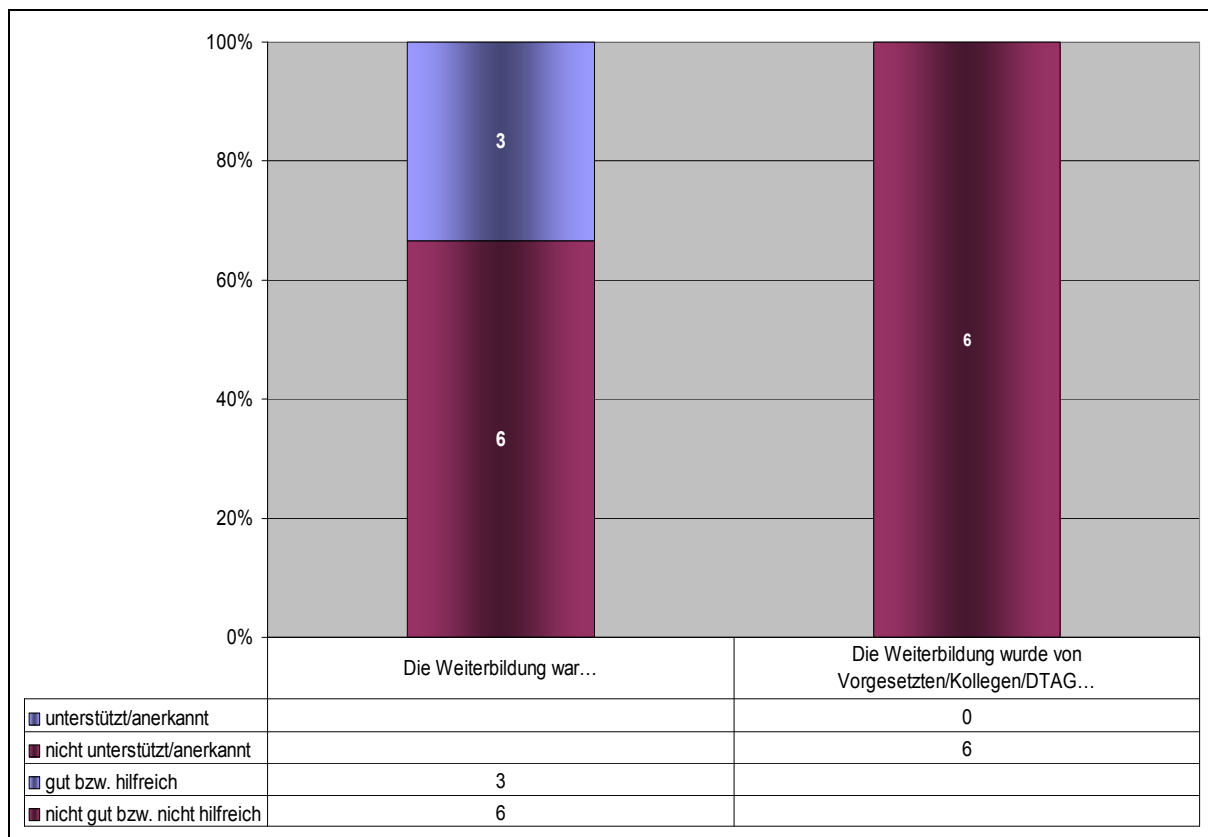
Wie jedoch in der Befragung zur freiwilligen Weiterbildung festgestellt wurde, wird eine Rückmeldung von den Beschäftigten der Deutschen Telekom AG eingefordert.

### 9.4.2 Erfahrungen mit nebenberuflich erworbenen berufsqualifizierenden Abschlüssen

Eine besondere Herausforderung für den Beschäftigten in Bezug auf Zeit, Geld und psychologische Belastung stellen nebenberuflich erworbene Zertifikate dar. Oft erstrecken sich diese nebenberuflichen Schulungen, wie z. B. der Erwerb eines Fachhochschuldiploms im Bereich Wirtschaft, über mehrere Jahre. Eine solche Schulung wird in der Regel gar nicht oder nur einmalig durch einen Zuschuss von maximal 1500 € von der Deutschen Telekom AG gefördert.

Es ist davon auszugehen, dass ein zusätzliches Wirtschaftsdiplom z. B. für einen Ingenieur im täglichen Arbeitsleben von beruflichem Nutzen ist. Wird dieser Nutzen aber honoriert, gibt es Ansätze von Anrechnungsmechanismen? Um dieser Frage nachzugehen, wurden die Antworten gezielt nach Aussagen über Erfahrungen mit nebenberuflich erworbenen, berufsqualifizierenden Abschlüssen untersucht. In Abbildung 84 ist das Ergebnis hierzu dargestellt.

**Abbildung 84: Welche Erfahrungen haben Sie bei Ihrer Teilnahme und im Anschluss hieran gemacht? Weiterbildung zum Ingenieur/Betriebswirt/Meister/Techniker**



Quelle: eigene Darstellung



**Beobachtung:**

Alle Mitarbeiter, die über Erfahrungen (Ausbildungen zum Techniker, Meister, Ingenieur und Betriebswirt) berichten, geben an, dass es keine Anerkennung der Weiterbildung durch Vorgesetzte und Kollegen gibt. Nachfolgend sind die diesbezüglichen Erfahrungen aufgelistet. Hieraus abzuleitende Maßnahmen werden in Kapitel 5 erarbeitet.

**Studium/Zweitstudium/Meister/Techniker/Betriebswirt**

- *Sehr viel Aufwand. Know-how sehr nützlich. Vom Ressort nicht anerkannt.*
- *Wurde nicht anerkannt.*
- *Habe dadurch keine Vorteile im Berufsleben.*
- *Studium noch nicht abgeschlossen.*
- *Geringe Nutzung der Kenntnisse für das Unternehmen.*
- *Bisher zu wenige Erfahrungen, um zu einem Urteil zu kommen.*
- *Dem Unternehmen ist es egal, ob eine Weiterbildung erfolgt ist.*
- *Die Maßnahme dauert noch an. Jedoch habe ich bereits im Verlauf des Grundstudiums einen großen Anteil der erworbenen Kenntnisse umsetzen können.*
- *Hoher persönlicher Zeitaufwand.*
- *Unternehmensentscheidungen können besser nachvollzogen werden.*
- *Keine. Es wird sich auch nichts ändern, da weder Posten noch Budget vorhanden sind.*
- *Hoher Zeitaufwand durch Blockunterricht und Schulungen am Wochenende. Fortbildung wird im Berufsleben nicht anerkannt.*
- *Positiver Reflexionseffekt des eigenen Lernens auf die tägliche Arbeit, besseres Verständnis der technischen Rahmenbedingungen. Letztlich niedrigere Fehlerquote der persönlichen Arbeitsergebnisse.*
- *Der Familienanspruch kommt zu kurz.*

- *Ein dreijähriges Abendstudium ist sehr hart. Ich hätte mehr Verständnis in Bezug auf das Herberufverfahren erwartet.*
- *Auffrischung.*
- *Kein hoher Nutzen.*
- *Ich konnte meine Erfahrung nutzen.*
- *Gute Auffrischung der vorherigen Kenntnisse.*

Die Erfahrungen mit den anderen Themenbereichen sind im Anhang aufgeführt.

Geht man davon aus, dass sich nach der Humankapitaltheorie die Humankapitalinvestition wie im Falle einer umfangreichen selbst finanzierten nebenberuflichen Ausbildung (z. B. Meister/Techniker/Betriebswirt) die Grenzproduktivität des Beschäftigten erhöht, so ist unverständlich, dass kein Versuch seitens des Unternehmens unternommen wird, die erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse optimal zu nutzen (vgl. zum Thema Humankapitalansatz Kapitel 2 dieser Arbeit). Zudem läuft das Unternehmen Gefahr, diese Mitarbeiter in Richtung "Boreout" zu verlieren, wenn der umfangreichen Weiterbildungsinvestition keine interessante und herausfordernde Tätigkeit folgt, die der gestiegenen Qualifikation und den Erwartungen des Beschäftigten entsprechen (vgl. Diesner/Seufert/Euler, 2008, S. 70).

## **10 Zusammenfassung der Ergebnisse und Hypothesenüberprüfung**

Im Kapitel 10 werden nun die Hypothesen untersucht.

### ***10.1 Hypothese 1: Beschäftigte sind dazu bereit, für ihre Qualifikation einen Eigenbeitrag zu leisten.***

Elementare Voraussetzung für die Teilnahme an einem Ko-Finanzierungsmodell in der betrieblichen Weiterbildung ist die Bereitschaft des Beschäftigten, an solch einer Maßnahme teilzunehmen (vgl. Kapitel 7.7).

Wie bei der Auswertung der Befragung festgestellt wurde, stimmen 60 % der Befragten der Aussage "Um meine berufliche Zukunft zu sichern, muss ich über die vom Unternehmen gebotenen Möglichkeiten hinaus für meine Qualifikation einen Eigenbeitrag leisten" mit "trifft völlig zu" oder "trifft weitgehend zu".

Der Zustimmungswert ist altersabhängig. Bei den 19- bis 34-Jährigen stimmen 78 % den o. g. Aussagen zu. Der Wert sinkt altersabhängig auf 57 % bei den 35- bis 49-Jährigen und liegt bei immerhin noch 50 % der 50- bis 64-Jährigen. Dieser Wert ist bemerkenswert – vor allem vor dem Hintergrund der vorhandenen Personalabbauinstrumente.

Nur 7,5 % der Befragten lehnten die Aussage völlig ab und wählten "trifft gar nicht zu" aus.

Dass sie die freiwillige Weiterbildung beruflich voranbringt, glauben nur 47 % der Befragten mit "trifft völlig zu" bzw. "trifft weitgehend zu".

Nur 30,2 % der Befragten geben an, dass sie die Weiterbildung in der Freizeit von Karrierezusagen abhängig machen (trifft weitgehend zu + trifft völlig zu). Der überwiegende Teil tut das demnach nicht.

Nur ca. jeder Achte besteht zu 100 % auf eine solche Zusage. Somit ist das Kontingent derjenigen, die mit einem gut funktionierenden Ko-Finanzierungsmodell in der freiwilligen Weiterbildung erreicht werden kann, sehr groß.

Somit wird Hypothese 1 dahingehend bestätigt, dass die Beschäftigten überwiegend bereit sind, in der beruflichen Weiterbildung einen Eigenbeitrag für ihre Weiterbildung zu leisten.

### ***10.2 Hypothese 2: Die Beschäftigten erhalten alle Informationen über die vorhandenen Weiterbildungsmöglichkeiten im Ko-Finanzierungsmodell.***

Nur 11 % der Befragten geben mit "trifft völlig zu" an, dass sie den relevanten Tarifvertrag kennen. Die Aussage "Ich weiß, wie die freiwillige Weiterbildung in unserer Organisationseinheit geregelt ist" bestätigten 17 % aller Befragten mit "trifft völlig zu".

Die Zustimmung zur Aussage "Die Beratung über die freiwillige Weiterbildung ist ausreichend" mit "trifft völlig zu" liegt zudem bei ca. 6 % aller Befragten. Dies sind extrem niedrige Werte.

Somit gilt für Hypothese 2: Selbst wenn durch das firmeninterne Intranet jeder Mitarbeiter Zugriff auf die Regelungen der freiwilligen Weiterbildung hat, sind diese den meisten Beschäftigten nicht bekannt. Es reicht demnach nicht die bloße Verfügbarkeit ohne aktive Information durch die Führungskräfte, Personalsachbearbeiter, Qualifizierungsbeauftragte oder Betriebsräte aus.

Die These muss daher verworfen werden.

### ***10.3 Hypothese 3: Die Führungskräfte unterstützen das Ko-Finanzierungsmodell.***

Würde man sich bei der Überprüfung der Hypothese 3 nur auf die Aussagen der Führungskräfte stützen, ergäbe sich ein positives Bild der Unterstützungsleistung. Hier sollen jedoch die 90 % der Beschäftigten betrachtet werden, die keine Führungsaufgaben haben. Nur 8,7 % der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben geben mit "trifft völlig zu" an, dass sie den Tarifvertrag 55 bzw. die Bestimmungen zur Weiterbildung von Beschäftigten des Unternehmens Deutsche Telekom AG kennen. Nur 12,9 % geben an, dass ihnen die Regelungen der freiwilligen Weiterbildung in ihrer Organisationseinheit bekannt sind. Hier wird deutlich, dass die überwiegende Zahl der Führungskräfte die freiwillige Weiterbildung im mitarbeiterorientierten Prozess (z. B. Mitarbeiterjahresgespräch oder Beurteilung) bzw. in Teamsitzungen nicht thematisieren. Sie wirken hier überwiegend nicht als Unterstützer. Nur 46 % der Teamleiter geben an, dass sie die Regelungen in der Organisationseinheit überhaupt kennen. Dieser Wert sollte viel höher liegen. Ein Statement in einem Fragebogen bringt die Misere auf den Punkt: *Was versteht man unter "freiwilliger Weiterbildung"?*

Ein weiterer Punkt, der die Verbesserungswürdigkeit der Unterstützung offenbart, ist die Bedarfserfassung. Obwohl die Führungskraft in dem jährlichen Mitarbeiterjahresgespräch Entwicklungsmaßnahmen mit dem Mitarbeiter vereinbaren soll, geben 43,8 % der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben an, dass der Bedarf an freiwilliger Weiterbildung gar nicht erfasst wird. Bei den Teamleitern sehen dies nur 15,7 % so (vgl. Abbildung 56).

„Meine Führungskraft unterstützt mich bei der Planung meiner freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme“ bewerten 14 % der Beschäftigten mit "trifft völlig zu". Nur 6,6 % der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben sehen ihren Vorgesetzten als Vorbild in der freiwilligen Weiterbil-

dung. Allerdings geben 59 % der Beschäftigten ohne Führungsaufgaben an, dass ihr Vorgesetzter eine Maßnahme unterstützt, wenn ein beruflicher Bezug erkennbar ist. Bei einer Maßnahme, die keinen unmittelbaren beruflichen Bezug zur jetzigen Tätigkeit hat, erkennen nur 20,8 % eine Unterstützungsleistung.

Ein gravierender Handlungsbedarf wird im Bereich Lob und Anerkennung von freiwilliger Weiterbildung deutlich. Hierbei wurde von den Beschäftigten auch über Erfahrungen im Anschluss an Maßnahmen berichtet, die nicht von der Telekom finanziell gefördert wurden.

Zu 100 % geben die Mitarbeiter, die Lob, Anerkennung und Akzeptanz der Vorgesetzten im Anschluss an besuchte Weiterbildungsmaßnahmen thematisierten, an, dass die Weiterbildung durch den Vorgesetzten nicht anerkannt wurde.

Beispiel aus Fragebogen T219:

*„Es wurde nie nachgefragt, was man aus der Ausbildung machen kann bzw. der berufliche Werdegang hat sich überhaupt nicht geändert. Die abgeschlossene Qualifikation interessiert überhaupt niemanden“.*

Der persönliche Gewinn von Weiterbildung wird zwar immer wieder genannt, z. B. in Fragebogen T 345:

*Es erweitert den Wissenshorizont und hilft bei der täglichen Arbeit.*

Aber Aussagen wie im Fragebogen T374 *"Dem Unternehmen ist die erfolgte Weiterbildung egal"* sollten die Ausnahme sein. Dieser Punkt wird im Kapitel 5 in die Handlungsempfehlung aufgenommen.

Unter Würdigung aller genannten Aspekte muss die Hypothese 3 verworfen werden.

#### ***10.4 Hypothese 4: Das eingeführte Verfahren der "freiwilligen Weiterbildung" ist wirksam.***

Wie aus Kapitel 7.7 hervorgeht, muss für das Zustandekommen von Maßnahmen in der freiwilligen Weiterbildung eine Vielzahl von Bedingungen erfüllt werden. Das Verfahren ist in den Punkten Budget, Bedarfserfassung und den übrigen Vorgaben (z. B. Anmeldung zur Maßnahme erst nach Genehmigung des Antrages) zu restriktiv. Es führt zu Frustrationen bei

den Beschäftigten, die im Bereich der offenen Fragen dokumentiert wurden (z. B. Fragebogen T 274: *Das Antragsverfahren muss beschleunigt werden*). Insgesamt haben 204 von 1090 Beschäftigten bisher einen Antrag – so wie er gestellt wurde oder auch an die erforderlichen Bedingungen angepasst – durch das Verfahren bekommen. Bedenkt man, dass ca. 60 % der Befragten die Leistung eines Eigenbeitrages befürworten, dass die freiwillige Weiterbildung jedoch bisher nur 20 % tatsächlich erreicht hat, der Tarifvertrag jedoch bereits seit 1998 existiert, muss festgestellt werden, dass die freiwillige Weiterbildung ihr Ziel nicht erreicht hat.

Die These wird daher verworfen.

### ***10.5 Hypothese 5: Die Erfahrungen der Beschäftigten, die Weiterbildung mit Eigenbeitrag betrieben haben, sind positiv.***

Wie sich bei der Auswertung der offenen Fragen gezeigt hat, sind die Erfahrungen mit den besuchten Maßnahmen insofern positiv, als sie die Inhalte und Verwendbarkeit im Beruf betreffen.

Beispiel Fragebogen T201:

*Das Seminar war ausgezeichnet und hat mir persönlich viel gebracht. Beruflich hat es mir allerdings keine Vorteile gebracht.*

Lob, Anerkennung und Akzeptanz der erbrachten Weiterbildung werden vermisst. Wenn dies thematisiert wurde, war die Beurteilung negativ.

Beispiel Fragebogen T219: *Es wurde nie nachgefragt, was man aus der Ausbildung machen kann bzw. der berufliche Werdegang hat sich überhaupt nicht geändert. Die abgeschlossene Qualifikation interessiert überhaupt niemanden.*

Dieser Punkt wird im Kapitel 11 dieser Arbeit in die Handlungsempfehlung aufgenommen. Da es für die Motivation und für eine potenzielle weitere Teilnahme an Maßnahmen der freiwilligen Weiterbildung wesentlich ist, ob der Vorgesetzte die geleisteten Anstrengungen wertschätzt oder nicht, wird Hypothese 5 verworfen.

## **10.6 Zusätzliche Erkenntnisse:**

### **10.6.1 Frauen**

Frauen befürworten die Aussage "Um meine berufliche Zukunft zu sichern, muss ich über die vom Unternehmen gebotenen Möglichkeiten hinaus für meine Qualifikation einen Eigenbeitrag leisten" zu 48 % mit "trifft weitgehend zu" bzw. trifft völlig zu". Bei den Männern liegt dieser Anteil bei 60,9 %. Festgestellt wurde zudem, dass Frauen zu 43,4 % mit "trifft weitgehend zu" bzw. trifft völlig zu" angaben, dass sie die Regelungen der freiwilligen Weiterbildung in ihrer Organisationseinheit kennen. Bei den Männern waren dies nur 35,7 %. Denkbar wäre hier: Frauen arbeiten bei der Deutschen Telekom AG überwiegend im nichttechnischen Bereich. Diese Positionen befinden sich in den Sekretariaten, Controllingabteilungen und Personalstellen. In all diesen Positionen könnten die weiblichen Mitarbeiter leichter mit Weiterbildungsvorgängen in Berührung kommen. Ein Operator im Netzmanagementzentrum für Datenverbindungen ist von solchen Abläufen organisatorisch weiter entfernt. Die Workstations, also der Arbeitsplatz des Operators bzw. Netztechnikers, ist vom Intranet getrennt. Ein Wechsel zwischen weiterbildungsrelevanten Intranetinformatoren und der netznahen Anwendung ist an diesem Arbeitsplatz somit nicht möglich.

Im weiteren Verlauf des Fragebogens wurde die Zustimmung zur Aussage "Meine Führungskraft ist für mich in Bezug auf Lernen in der Freizeit vorbildlich" ermittelt. Hier gaben die Frauen zu 3,5 % "trifft völlig zu an". Bei den Männern waren dies 9,3 %. Vor dem Hintergrund, dass die Sekretariatsarbeit sehr hohe Anforderungen an die Mitarbeiterin stellt, aber die niedrigste Arbeitsplatzbewertung aufweist, ist denkbar, dass sich auch hieraus eine kritische Sicht auf den Vorgesetzten nährt.

Sieht man sich aber an, mit welchem Erfolg Frauen Anträge durchbringen, so kommt man zu einem unerwarteten Ergebnis. Es gaben 20 % der Frauen "trifft völlig zu" an, jedoch nur 13 % der Männer. Wenn man nun auf Kapitel 8.1 „Bedeutung von Lernen in der Freizeit für die Beschäftigten“ zurückschaut, stellt man fest, dass die Frauen im Vergleich zu den Männern die Leistung eines Eigenbeitrages weniger befürworten, den Vorgesetzten in der freiwilligen Weiterbildung weniger als Vorbild sehen, jedoch besser informiert sind (vgl. Kapitel 8.5) und tatsächlich eine höhere Teilnahmequote vorweisen können.

### 10.6.2 Ausstattung des Arbeitsplatzes

Festgestellt wurde, dass eine schlechtere Arbeitsplatzausstattung unabhängig vom geringfügig schlechteren Informationsstand mit einer negativeren Sicht der Beschäftigten auf ihre Vorgesetzten in der Rolle als Unterstützer und Vorbild korreliert (vgl. Kapitel 8.7).

Dass eine privat initiierte Weiterbildungsmaßnahme sie in der beruflichen Entwicklung weiterbringt, geben Beschäftigte, die über keinen eigenen Intranetzugang verfügen, zu 35 % mit "trifft gar nicht zu" an. Bei denjenigen, die über einen eigenen Internetzugang verfügen, waren dies nur 12 %. Offenbar fühlen sich die Mitarbeiter mit schlechterer Arbeitsplatzausstattung in einer benachteiligten beruflichen Position. Denkbar wäre zudem, dass ein Zusammenhang einer niedrigeren Bewertung der Tätigkeit, die tendenziell mit einer niedrigeren Arbeitsplatzausstattung einhergeht, besteht.

### 10.6.3 Teamleiter

Über alle Teile der vorliegenden Ausarbeitung hinweg kann man erkennen, dass die Teamleiter bei der Betrachtung der Situation der freiwilligen Weiterbildung im Vergleich zu den Beschäftigten ohne Führungsaufgaben überproportional positiv werten. Ein Grund hierfür ist sicher die üblich gewordene Abhängigkeit der Teamleiter von ihrer Zielerreichung und somit des Gehaltes von den Ergebnissen von Mitarbeiterumfragen. Obwohl in dieser Befragung keine teambezogene Auswertung möglich war, ist anzunehmen, dass die diesbezüglichen Erfahrungen der Vergangenheit, nämlich am Ergebnis gemessen zu werden, ein unbefangenes Antworten erschwert. Die Befürchtung, schlecht dazustehen, wenn man in Umfragen das Unternehmen kritisiert, führt offensichtlich zu einer Verzerrung der Ergebnisse. Mehr Unabhängigkeit bei der Identifizierung von Verbesserungspotenzialen ist daher wünschenswert. Man muss sich somit fragen, was das Unternehmen weiterbringt: generell mögliche Kritik auszublenken oder Handlungsfelder und Entwicklungspotenziale zu identifizieren. So einen weiten Einfluss, wie er im folgenden Beispiel deutlich wird, sollte die antrainierte Motivation aber nicht haben:

*„Der Bedarf an freiwilliger Weiterbildung wird gar nicht erfasst“ geben 43,8 % der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben an. Bei den Teamleitern sind dies nur 15,7 % (vgl. Tabelle 56).*



Offensichtlich wird hier die überproportional positive Bewertung der Führungskräfte durch eine realitätsfernere Sichtweise beeinflusst, die einem positivistischen, zweckoptimistischen und kritikfernen Anspruch im Sinne der vermeintlichen Unternehmensinteressen folgt.

#### **10.6.4 Andere soziodemografische Merkmale**

Dominierend für das Antwortverhalten war offensichtlich weniger der vorhandene Bildungsabschluss als die hierarchische Position in der Führungsebene. So liegt der Zustimmungswert zur Leistung eines Eigenbeitrages bei den Teamleitern mit FH-Abschluss bei 3,3, bei den Teamleitern mit lediglich Berufsabschluss Lehre bei 3,38. Hieraus lässt sich somit kein Einfluss des Bildungsabschlusses ableiten. Vergleicht man die Beschäftigten ohne Führungsverantwortung mit dem Abschluss Lehre mit denen mit dem Abschluss Fachhochschule, so kommt man beim Zustimmungswert zur Leistung eines Eigenbeitrages zu folgendem Ergebnis: Abschluss Lehre: 2,87, Abschluss Fachhochschule: 2,71.

Auch hier ist kein Unterschied erkennbar, den der Verfasser als deutlich bezeichnen würde.

### ***10.7 Untersuchung der zutreffendsten Items von Mitarbeitern und Teamleitern***

Trotz des unterschiedlichen Niveaus der Zustimmungswerte von Teamleitern und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung kommt man bei der Betrachtung der Rangfolgen der fünf zutreffendsten Items der geschlossenen Fragen zu einer interessanten Übereinstimmung (vgl. Tabelle 57/58). Bei dieser Darstellung wird die überproportional positive Sichtweise der Teamleiter korrigiert, indem ein Blick auf die relativen Bewertungsunterschiede gerichtet wird. Wie aus den Tabellen 57 und 58 hervorgeht, stimmen die Teamleiter und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung bei vier von fünf der am wenigsten der zutreffendsten Items der geschlossenen Fragen überein (**grün gekennzeichnet**).

**Tabelle 57: Rangliste der fünf zutreffendsten Items der Mitarbeiter**

| Rang | Item   | Mittelwert |
|------|--|------------|
| 1    | Ich wünsche mir pro Jahr eine bezahlte Freistellung von der Arbeit, die ich dann für meine Weiterbildung nutze.  | 3,17       |
| 2    | Meine Führungskraft unterstützt die freiwillige Weiterbildung, wenn ein beruflicher Bezug der Maßnahme erkennbar ist.  | 2,86       |
| 3    | Um meine berufliche Zukunft zu sichern, muss ich über die vom Unternehmen gebotenen Möglichkeiten hinaus für meine Qualifikation einen Eigenbeitrag leisten. | 2,79       |
| 4    | Mit der Antragsbearbeitung bin ich zufrieden.  | 2,76       |
| 5    | Ich glaube, dass mich eine privat initiierte Weiterbildungsmaßnahme in meiner beruflichen Entwicklung voranbringt.   | 2,49       |

Quelle: eigene Darstellung

**Tabelle 58: Rangliste der zutreffendsten Items der Teamleiter**

| Rang | Item   | Mittelwert |
|------|--|------------|
| 1    | Meine Führungskraft unterstützt die freiwillige Weiterbildung, wenn ein beruflicher Bezug der Maßnahme erkennbar ist.  | 3,48       |
| 2    | Um meine berufliche Zukunft zu sichern, muss ich über die vom Unternehmen gebotenen Möglichkeiten hinaus für meine Qualifikation einen Eigenbeitrag leisten. | 3,27       |
| 3    | Ich weiß, wie die freiwillige Weiterbildung in unserer Organisationseinheit geregelt ist.  | 3,17       |
| 4    | Mit der Antragsbearbeitung bin ich zufrieden.  | 3,03       |
| 5    | Ich glaube, dass mich eine privat initiierte Weiterbildungsmaßnahme in meiner beruflichen Entwicklung voranbringt.   | 3,01       |

Quelle: eigene Darstellung

Da bei dieser Betrachtung die unterschiedlichen Sichtweisen unberücksichtigt bleiben, ist ein Vergleich auch der am wenigsten zutreffenden Items sinnvoll (Tabelle 59/60). Hieraus kann

dann quasi als Und-Verknüpfung (FK & MA = Handlungsfeld) sofort ein Verbesserungspotenzial erkannt werden.

**Tabelle 59: Rangliste der fünf am wenigsten zutreffenden Items der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben**

| Rang | Item   | Mittelwert |
|------|--|------------|
| 1    | Bei der Teilnahme müsste mich ein Mitarbeiter der Telekom beratend begleiten.  | 1,66       |
| 2    | Die Beratung über förderungswürdige Maßnahmen ist ausreichend.   | 1,99       |
| 3    | Der Tarifvertrag 55 bzw. die Bestimmungen zur Weiterbildung von Beschäftigten des Unternehmens der Deutschen Telekom sind mir bekannt. | 2,05       |
| 4    | Meine Führungskraft ist für mich in Bezug auf Lernen in der Freizeit vorbildlich.  | 2,10       |
| 5    | Ich weiß, wie die freiwillige Weiterbildung in unserer Organisationseinheit geregelt ist.  | 2,20       |

Quelle: eigene Darstellung

**Tabelle 60: Rangliste der am wenigsten zutreffenden Items der Teamleiter**

| Rang | Item  | Mittelwert |
|------|---|------------|
| 1    | Bei der Teilnahme müsste mich ein Mitarbeiter der Telekom beratend begleiten.   | 1,25       |
| 2    | Eine Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in meiner Freizeit käme für mich nur infrage, wenn ich Zusagen zu besseren Karriereaussichten erhielte. | 1,55       |
| 3    | Die Beratung über förderungswürdige Maßnahmen ist ausreichend.  | 2,57       |
| 4    | Meine Führungskraft ist für mich in Bezug auf Lernen in der Freizeit vorbildlich.   | 2,59       |
| 5    | Der Tarifvertrag 55 bzw. die Bestimmungen zur Weiterbildung von Beschäftigten des Unternehmens der Deutschen Telekom sind mir bekannt.            | 2,79       |

Quelle: eigene Darstellung

Trotz des hohen Zustimmungsgrades von 2,57 kann hieraus geschlossen werden, dass auch hier in vier von fünf Items Übereinstimmungen bestehen.

Bei der Teilnahme müsste mich ein Mitarbeiter der Telekom beratend begleiten.

Dieser Punkt wird von beiden Gruppen abgelehnt. Daher wird hieraus kein Handlungsbedarf abgeleitet.

1. Die Beratung über förderungswürdige Maßnahmen ist ausreichend.

2. Der Tarifvertrag 55 bzw. die Bestimmungen zur Weiterbildung von Beschäftigten des Unternehmens der Deutschen Telekom sind mir bekannt.

3. Meine Führungskraft ist für mich in Bezug auf Lernen in der Freizeit vorbildlich.

Aus diesem Ergebnis abzuleitende Maßnahmen werden im Kapitel 11 dargestellt.

### ***10.8 Zusammenfassung der Ergebnisse der offenen Fragen:***

Die größte Gruppe mit 372 Nennungen von Wunschthemen gehört zum Bereich „Technik im weiteren Sinne“. Technik im weiteren Sinne umfasst hier z. B. auch Telekomprodukte und Securitythemen wie Firewalls. Berufsabschlüsse, Sprachen und nichttechnische Fächer bilden mit 237 Nennungen die zweitgrößte Gruppe der Wunschthemen.

In den Bereich Gesundheit, Führung und Persönlichkeitsentwicklung fallen 165 Nennungen.

Die Mitarbeiter gaben mit 208 Nennungen an, dass sie Fortbildungen im Bereich der Technik (Technik im weiteren Sinne: z. B. auch MS Office) besucht haben.

Der zweitgrößte Bereich (190 Nennungen) ist in der Kategorie Berufsabschlüsse/Sprachen/nichttechnische Fächer zusammengefasst. 75 Teilnahmen wurden im Bereich Gesundheit/Führung/Persönlichkeitsentwicklung genannt.

Hieraus wird deutlich, dass sowohl bei den Wunschthemen als auch bei den besuchten Maßnahmen überwiegend Themenbereiche gewählt wurden, die den eigenen Arbeitsbereichen zuzuordnen sind. Hiervon können Unternehmen profitieren. Denn derjenige, der sich z. B. privat in Excel weiterbildet, bringt diese Kenntnisse zwangsläufig auch in seine Arbeit ein. Denn

wenn er eine Excel-Tabelle bearbeitet, kann er ja nicht zwischen dienstlichem, von der Firma finanziertem Know-how bzw. privat erworbenem Wissen differenzieren.

Die Erfahrungen, die Mitarbeiter nach einer besuchten Weiterbildungsmaßnahme in der täglichen Arbeit machen, sind aus Sicht der Führungskräfte und auch der Beschäftigten durchweg und ohne jede Einschränkung als eindeutig negativ zu bezeichnen. In Kapitel 3 wurde ausführlich auf die Kosten-Nutzen-Situation in der betrieblichen Weiterbildung eingegangen. In dieser Arbeit wurde festgestellt, dass der überwiegende Teil der Beschäftigten bereit ist, sich privat auf eigene Kosten oder im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung zu einem großen Teil auf eigene Kosten weiterzubilden. Er tut dies überwiegend ohne Bedingungen, also z. B. ohne eine explizite Karrierezusage zu fordern. Das Mindeste, was der Beschäftigte nach der Teilnahme an einer privat finanzierten Weiterbildung erwarten kann, ist das Interesse sowie die Anerkennung vonseiten des Arbeitgebers bzw. seiner Führungskräfte. Insbesondere die Tatsache, dass der Beschäftigte seine neu erworbenen Kenntnisse in das Berufsleben mit einbringt, rechtfertigt dies.

Eine besondere Herausforderung für den Beschäftigten in Bezug auf Zeit, Geld und psychischem Aufwand stellen nebenberuflich erworbene Zertifikate dar. Oft dauern diese nebenberuflichen Schulungen wie z. B. der Meisterabschluss mehrere Jahre. Eine solche Schulung wird in der Regel gar nicht oder nur einmalig durch einen Zuschuss in Höhe von maximal 1500 € von der Deutschen Telekom AG gefördert.

Dass eine zusätzliche Ausbildung im täglichen Arbeitsleben von beruflichem Nutzen ist, steht außer Frage. Jedoch geht aus den Ergebnissen dieser Arbeit unmissverständlich hervor, dass dieser Nutzen nicht honoriert wird und es keinerlei Ansätze von Anrechnungsmechanismen gibt.

Sämtliche Mitarbeiter, die über Erfahrungen (wie z. B. Ausbildungen zum Techniker, Meister, Ingenieur und Betriebswirt) berichten, geben an, dass es keinerlei Anerkennung der Weiterbildung durch Vorgesetzte und Kollegen gibt.

## 11 Handlungsempfehlung

Eine mögliche Handlungsempfehlung muss sich daran orientieren, ob diese realistisch im Unternehmen einbringbar und umsetzbar ist. Wünsche der Beschäftigten, die sich ausschließlich auf die Erhöhung des Budgets für die freiwillige Weiterbildung beziehen oder umfangreiche bezahlte Freistellungen zum Inhalt haben, sind in dem starken Wettbewerb, in dem sich die Telekom befindet, aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit nicht durchsetzbar. Hier sollten vor dem Hintergrund der Erosion der Wirkbreite des bestehenden Qualifizierungstarifvertrages durch zunehmende Bildung von Tochter- und Enkelgesellschaften zunächst Anstrengungen unternommen werden, auch in diesen Gesellschaften adäquate Regelungswerke zu vereinbaren.

Somit wird hier eine Empfehlung abgegeben, die kostengünstig, aber zugleich effektiv einen möglichst großen Bereich der erkannten Realisierungsdefizite der freiwilligen Weiterbildung abstellen kann.

Zu diesen erkannten Hauptdefiziten gehören:

Ein Großteil der Beschäftigten wird über die Möglichkeiten in der freiwilligen Weiterbildung nicht hinreichend informiert und beraten (vgl. Kapitel 9.1.1).

Es wird kaum Lob und Anerkennung für Weiterbildungsanstrengungen in der Freizeit ausgesprochen (vgl. Kapitel 9.4).

Die Lernerfolge, die nach einer in der Freizeit durchgeführten Maßnahme in die tägliche Arbeit eingebracht werden, werden nicht gewürdigt (vgl. Kapitel 9.4).

Das Antragsverfahren enthält zu viele Restriktionen und sollte vereinfacht werden (vgl. Kapitel 9.1.1.5).

Es ergeben sich aus Sicht des Verfassers somit drei Handlungsansätze:

### 1. Einführung eines Qualifizierungsgesprächs

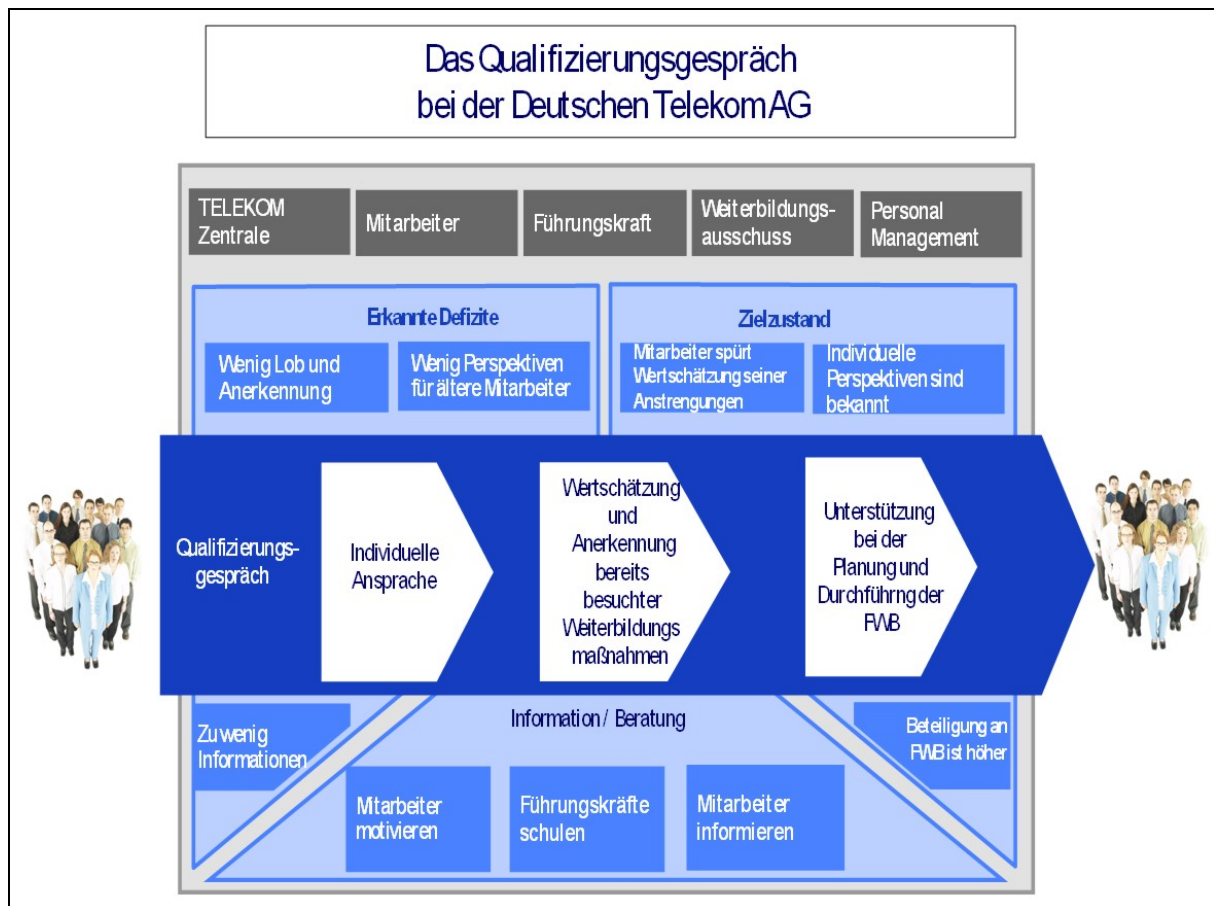
Das jährliche Mitarbeiterjahresgespräch verfehlt im Themengebiet Weiterbildung offensichtlich gänzlich seine Wirkung. Vorgeschlagen wird daher, den Punkt Weiterbildung und freiwillige Weiterbildung aus diesem Gespräch zu lösen und ein separates Qualifizierungsge-

spräch einzuführen. Wie aus Kapitel 3 dieser Arbeit hervorgeht, sind jährliche Qualifizierungsgespräche in einigen Unternehmen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen vereinbart worden.

In diesem Qualifizierungsgespräch soll der Beschäftigte auch unter Berücksichtigung seiner individuellen beruflichen Situation (Alter, Status, Organisationsveränderungen etc.) proaktiv informiert und beraten werden. Wie aus der Grobdarstellung (Abbildung 85) hervorgeht, beschreibt das Qualifizierungsgespräch einen Prozess der durch eine individuelle Ansprache und die ausgesprochene Anerkennung durch die Führungskraft die Durchführung potenzieller Weiterbildungsmaßnahmen fördert. Inhalt des Gespräches sollten alle Varianten möglicher Weiterbildung sein.

Aussagen wie im Fragebogen T252 (*Es kommt eine innere Wut auf! Mir ist das Thema weitgehend unbekannt. Bei diesem Fragebogen bekomme ich den Eindruck, dass ich hier etwas verpasst habe*) sollte es dann nicht mehr geben.

Abbildung 85: Das Qualifizierungsgespräch bei der Deutschen Telekom AG



Quelle: eigene Darstellung

## 2. Einführung wirksamer Evaluierungsinstrumente

Wie sich in dieser Arbeit gezeigt hat, beklagen die Beschäftigten – ohne es wörtlich so zu bezeichnen –, dass die Evaluierungsinstrumente bei der Deutschen Telekom AG fehlen (vgl. Kapitel 9.4).

Beispiele:

*Fragebogen T187: Abgesehen von meinem persönlichen Zugewinn konnte ich keine positive Resonanz feststellen.*

*Fragebogen T51. Für die Teilnahme: Sehr viel Aufwand (3 x pro Woche). Da habe ich viel gelernt. Bei der Arbeit: Know-how war sehr nützlich, um Zusammenhänge zu erkennen (Serviceorientierung). Aber vom Ressort nicht anerkannt.*



Es wurde in der Befragung deutlich, dass der Beschäftigte seine neuen Kenntnisse und Fähigkeiten in die berufliche Tätigkeit einbringt und somit bessere Arbeitsergebnisse erzielt. Hierüber erhält er jedoch oft keinerlei Rückmeldungen seiner Führungskraft.

Unabhängig von der tatsächlichen Positionierung der Finanzierungslast der absolvierten betrieblichen Weiterbildung sollte die Wirksamkeit und Amortisation der getätigten Weiterbildungsinvestitionen transparent gemacht werden.

Es darf schon allein aus wirtschaftlichen Gründen nicht sein, dass Beschäftigte – wie z. B. im Fragebogen T219 geäußert (Die abgeschlossene Qualifikation interessiert überhaupt niemanden) – oft spüren, dass Weiterbildungsanstrengungen ignoriert werden.

Daher wäre es sinnvoll, Evaluierungsinstrumente einzuführen, die ähnlich der diesbezüglichen Befragungselemente der CVTS3-Befragung positioniert sind.

In der CVTS3-Befragung wurden die weiterbildenden Unternehmen um Angaben zum Einsatz der vier folgenden Evaluierungsinstrumente gebeten (vgl. Kapitel 3.3):

1. Messen der Zufriedenheit der Beschäftigten nach Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme
2. Testen der Teilnehmenden, um festzustellen, ob die angestrebten Qualifikationen tatsächlich durch die Maßnahme vermittelt wurden
3. Bewertung des beruflichen Verhaltens und/oder der Leistung der Teilnehmenden nach Abschluss der Maßnahme
4. Messen der Auswirkungen der Maßnahme auf die Arbeitsergebnisse anhand von Indikatoren

### 3. Vereinfachung des Antragsverfahrens in der freiwilligen Weiterbildung

Wie aus Kapitel 7.7 hervorgeht, muss für das Zustandekommen von Maßnahmen in der freiwilligen Weiterbildung eine Vielzahl von Bedingungen erfüllt werden. Das Verfahren ist in vielen Punkten (Bedarfserfassung, Anmeldung zur Maßnahme erst nach Genehmigung des Antrages...) zu restriktiv. Es muss im Sinne einer Erhöhung der Weiterbildungsquote im untersuchten Ko-Finanzierungsmodell diesbezüglich stark vereinfacht, beschleunigt und entbürokratisiert werden. Als Beispiel ist hier zu nennen, dass die Zusage zur Kostenübernahme zu

lange Zeit in Anspruch nimmt und somit zeitkritische kurzfristige Anmeldungen für Weiterbildungsmaßnahmen nicht möglich sind.

Mit einer Umsetzung der skizzierten Handlungsansätze würden aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit ohne einen bedeutenden zusätzlichen finanziellen Aufwand große positive Effekte in der betrieblichen Weiterbildung erzielt.

## Literaturverzeichnis

- Ahlene, Eva/Dobischat, Rolf (2003): Betriebliche Weiterbildung benötigt veränderte Zeitreglements. Die Verknüpfung von Lern- und Arbeitszeiten im Spiegel einer empirischen Betriebserhebung. In: Integration von Arbeit und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens. Hrsg: Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut/Ahlene, Eva. Berlin: Ed. Sigma 2003
- Arnold, Rolf/Gonon, Philipp (2007): Einführung in die Berufspädagogik, Opladen & Bloomfield Hills: Verlag Barbara Budrich.
- Avenarius, Hermann/Baethge, Martin/Döbert, Hans u. a. (2006): Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Hrsg.: Konsortium Bildungsberichterstattung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Assenmacher, Walter (1996): Deskriptive Statistik. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Baethge, Martin/Buss, Klaus-Peter/Lanfer, Carmen (2003): Bildungsreform Band 7 Konzeptionelle Grundlagen für einen Nationalen Bildungsbericht – Berufliche Bildung und Weiterbildung/Lebenslanges Lernen, Berlin Bundesministerium für Bildung und Forschung 2003. In: [http://www.bmbf.de/pub/nationaler\\_bildungsbericht\\_bb\\_weiterbildung.pdf](http://www.bmbf.de/pub/nationaler_bildungsbericht_bb_weiterbildung.pdf) (Abruf am 17.02.2009).
- Bahn Müller, Reinhard/Fischbach, Stefanie (2003): Betriebliche Weiterbildungspraxis und Erwartungen an den Qualifizierungstarifvertrag. Hrsg.: Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur an der Universität Tübingen. In: [http://www.fatk.uni-tuebingen.de/files/befragungsergebnisse2003\\_0.pdf](http://www.fatk.uni-tuebingen.de/files/befragungsergebnisse2003_0.pdf) (Abruf am 12.05.2010).
- Bahn Müller, Reinhard/Jentgens, Barbara/Fischbach, Stefanie (2005): Nutzung und Wirkungen des Tarifvertrages zur Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Textil- und Bekleidungsindustrie (West). Hrsg.: Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur an der Universität Tübingen. In: [http://www.fatk.uni-tuebingen.de/files/befragungsergebnisse\\_\\_tb-industrie.pdf](http://www.fatk.uni-tuebingen.de/files/befragungsergebnisse__tb-industrie.pdf) (Abruf am 12.04.2010).
- Balzer, Carolin (2001): Finanzierung der Weiterbildung. Förderungskennzeichen: BMBF W 1115.00. Abschlussbericht. Hrsg.: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. In: [http://www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-2001/balzer01\\_01.pdf](http://www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-2001/balzer01_01.pdf) (Abruf am 27.02.2009).
- Bayer, Mechthild/Giesen-Weirich, Friedel/Friebertshäuser, Rainer u. a. (2008): Personalentwicklung durch Qualifizierung (2008). Hrsg.: ver.di-Bundesverwaltung. Darmstadt:apm AG. In: [http://www.verdi.de/mti/bildung/data/Arbeitshilfe\\_neu.pdf](http://www.verdi.de/mti/bildung/data/Arbeitshilfe_neu.pdf) (Abruf am 17.02.2009).
- Beck, Ulrich (1996): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

- Bellmann, Lutz/Düll, Herbert (2001): Die zeitliche Lage und Kostenaufteilung von Weiterbildungsmaßnahmen – Empirische Ergebnisse auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels. In: Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung und Arbeit. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut. Berlin: Ed. Sigma. S. 81–116.
- Bellmann, Lutz/Leber, Ute/Gewiese (2006): Ältere Arbeitnehmer/innen im Betrieb. Abschlussbericht des Forschungsprojektes HBS 2004-588-3. Gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung Nürnberg. In: [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2004-588-3-2.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2004-588-3-2.pdf) (Abruf am 18.02.2009).
- Bergmann, Karl (1986): Lehrbuch der Fernmeldetechnik. Band 1. Hrsg.: Slabon, Winfried/Schwetje, Dieter. Berlin: Fachverlag Schiele & Schön GmbH.
- Berthold, Norbert/Stelles, Oliver (2002): Die betriebliche Weiterbildung im organisatorischen Wandel. Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik, Prof. Dr. Norbert Berthold, Nr. 59. In: [rhttp://www.vwl.uni-wuerzburg.de/fileadmin/12010400/diskussionsbeitraege/dp59.pdf](http://www.vwl.uni-wuerzburg.de/fileadmin/12010400/diskussionsbeitraege/dp59.pdf) (Abruf am 17.02.2009).
- Bilger, Frauke (2007): Weiterbildung in Schleswig-Holstein 2007. Länderzusatzstudie zum Forschungsprojekt BSW-AES 2007. Erhebung zum Weiterbildungsverhalten. Abschlussbericht. TNS Infratest Sozialforschung München. In: <http://www.schleswig-holstein.de/MWV/DE/Service/Broschueren/AusWeiterbildung/36StudieWeiterbildung,templateId=raw,property=publicationFile.pdf> (Abruf am 18.02.2009).
- Bispinck, Reinhard (2001): Qualifizierung und Weiterbildung in Tarifverträgen – Bisherige Entwicklung und Perspektiven. In: Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung und Arbeit. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut. Berlin: Ed. Sigma 2001. S. 153–180.
- Bittlingmayer, Uwe H./Bauer, Ullrich/Sahrai, Diana (2009): Künstlich gesteigerte Kompetenznachfrage? Kritische Anmerkungen zum Kompetenzdiskurs. In: *Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs.* Hrsg.: Dobischat, Rolf/Bolder, Axel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Bleymüller, Josef/Gehlert, Günther/Gülicher, Herbert (1996): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler 10. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Brücker, Herbert/Ringer, Sebastian (2008): Ausländer in Deutschland. Vergleichsweise schlecht qualifiziert. IAB-Kurzbericht Nr. 1/2008. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. pms offsetdruck gmbh Wendelstein. In: <http://doku.iab.de/kurzber/2008/kb0108.pdf> (Abruf am 27.03.2009).
- boecklerimpuls.de (2006): Qualifizierung. Zeit zum Lernen. In: [http://www.boeckler.de/pdf/impuls\\_2006\\_04\\_6.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2006_04_6.pdf) (Abruf am 10.02.2009).

- Bohachova, Olga/Klee, Günther (2008): Betriebliche Ausbildung in Baden-Württemberg 2007. Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels. Institut für angewandte Wirtschaftsforschung Tübingen. In:  
[http://www.iaw.edu/pdf/iaw\\_kurzbericht\\_03\\_2008.pdf](http://www.iaw.edu/pdf/iaw_kurzbericht_03_2008.pdf) (Abruf am 18.02.2009).
- Börsch-Supan, Axel (2004): Gesamtwirtschaftliche Folgen des demografischen Wandels. Mannheim Research Institute für the Economics of Aging (MEA). In:  
[http://www.mea.uni-mannheim.de/publications/meadp\\_051-04.pdf](http://www.mea.uni-mannheim.de/publications/meadp_051-04.pdf) (Abruf am 17.02.2009).
- Bosch, Gerhard (2001): Der Zusammenhang von Arbeitszeit und Qualifikation. In: Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung und Arbeit. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut. Berlin: Ed. Sigma 2001. S. 129–151.
- Bühner, Rolf (2005): Personalmanagement. 3.Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2005.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2008): Berufliche Weiterbildung in Deutschland,  
<http://www.bibb.de/de/30130.htm>, Abruf am 16.09.2008, Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek.
- Bundesregierung.de: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2008/02/2008-02-08-deutschland-erneut-exportweltmeister.html> (Abruf am 19.09.2008).
- Busse, Gerd (2008): Fallstudie. Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung. Umsetzung eines Qualifizierungstarifvertrages in eine Betriebsvereinbarung bei der Büsing & Fasch GmbH & Co. In: [http://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_netzwerke\\_buefa\\_2008.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_netzwerke_buefa_2008.pdf) (Abruf am 24.04.2010).
- bw.igm.de (2010): Tarifvertrag zur Qualifizierung zwischen dem Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. – Südwestmetall –, Stuttgart und der IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg Bezirk Baden-Württemberg 2001. In:  
<http://www.bw.igm.de/tarife/> (Abruf am 02.01.2010).
- bw.igm.de (2010): Tarifvertrag zur Förderung von Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten der Textilindustrie und der Bekleidungsindustrie zwischen der IG Metall und dem Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. Eschborn 2004. In: <http://www.bw.igm.de/tarife/> (Abruf am 02.01.2010).
- Dahrendorf, Ralf (2009): Was heißt "Fertigkeit" in der entwickelten mechanisierten Industrie? In: Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Bolder, Axel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH. S. 89–101.
- Dehnbostel, Peter (2003): Gleichwertigkeit und Eigenständigkeit beruflicher Bildung – historische und aktuelle Entwicklungen. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik von A-Z. Diskussion Berufsbildung. Band 4. Hrsg.: Bredow, Antje/Dobischat, Rolf/

- Rottmann, Joachim. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren GmbH.  
S. 445–456.
- Dehnbostel, Peter (2009): Kompetenzentwicklung in der betrieblichen Weiterbildung als Konvergenz von Bildung und Ökonomie. In: *Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs*. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Bolder, Axel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.  
S. 207–219.
- Deutsche Telekom AG (2005): *Wir gestalten die Zukunft. Personal- und Nachhaltigkeitsbericht 2005*. Brandenburgische Universitätsdruckerei und Verlagsgesellschaft Potsdam mbH. Potsdam.
- Deutsche Telekom AG (2006): *Wandel gestalten. Deutsche Telekom. Personal- und Nachhaltigkeitsbericht 2006*. Brandenburgische Universitätsdruckerei und Verlagsgesellschaft Potsdam mbH. Potsdam.
- Deutsche Telekom AG (2007): *Connected life and work. Vernetzt denken. Vernetzt handeln. Vernetzt leben. Das Geschäftsjahr 2007. Die Finanzdaten des Konzerns auf einen Blick*. Bonn. In: [http://www.download-telekom.de/dt/StaticPage/50/77/04/080304\\_dtag\\_gb\\_2007.pdf\\_507704.pdf](http://www.download-telekom.de/dt/StaticPage/50/77/04/080304_dtag_gb_2007.pdf_507704.pdf) (Abruf am 03.04.2009).
- Deutsche Telekom AG (2009a): *Telekom Training Homepage*. In: <http://www.telekomtraining.de/internet/telekom-training/index.jsp> (Abruf am 20.04.2009).
- Deutsche Telekom AG (2009b): *Der Personalbericht 2008/2009*. In: [http://www.download-telekom.de/dt/StaticPage/65/91/98/personalbericht\\_de\\_0409\\_659198.pdf](http://www.download-telekom.de/dt/StaticPage/65/91/98/personalbericht_de_0409_659198.pdf) (Abruf am 19.04.2010).
- Deutsche Telekom AG (2009c): *Das Geschäftsjahr 2009. Auf dem Weg zur neuen Telekom*. In: <http://www.geschaeftsbericht.telekom.de/site0409/de/co/download-center/index.php> (Abruf am 23.04.2010).
- Diesner, Ilona/Seufert, Sabine/Euler, Sabine (2008): *Trendstudie 2008. Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. Ein Kooperationsprojekt des scil mit der Learntec*. Hrsg.: Swiss Centre for Innovations in Learning (scil). PDF bestellbar über <http://www.scil.ch/fileadmin/Container/Leistungen/Veroeffentlichungen/r16-trendstudie-ms.pdf> (Abruf am 16.02.2009).
- Dobischat, Rolf/Ahlene, Eva (2002): "Lernzeiten als Perspektive einer Realisierung Lebenslangen Lernens in der Kooperation zwischen Betrieben und externen Weiterbildungseinrichtungen". Eine Studie zur beruflich-betrieblichen Weiterbildung in Hessen im Auftrag des Kultusministeriums Hessen. Gerhard-Mercator-Universität Duisburg. In: [http://weiter.bildung.hessen.de/inno/inno\\_material/lernzeiten\\_dobischat\\_ahlene.pdf](http://weiter.bildung.hessen.de/inno/inno_material/lernzeiten_dobischat_ahlene.pdf) (Abruf am 18.02.2009).

- Dobischat, Rolf/Ahlene, Eva (2003): Fazit: Die Integration von Arbeits- und Lernzeiten. Eckpunkte eines Gestaltungsrahmens. In: Integration von Arbeit und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens. Hrsg: Dobischat, Rolf/Seifert Hartmut/Ahlene, Eva. Berlin: Ed. Sigma 2003. S. 255–270.
- Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut (2001): "Lernzeiten neu organisieren" – Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung und Arbeit. In: Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung und Arbeit. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut, Berlin: Ed. Sigma 2001. S. 7–17.
- Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut/Ahlene, Eva (2003): Betrieblich-berufliche Weiterbildung von Geringqualifizierten. In: Integration von Arbeit und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens. Hrsg: Dobischat, Rolf/Seifert Hartmut/Ahlene, Eva. Berlin: edition sigma. S. 131–147.
- Dollinger, Manuela/Wilkening, Siegfried (2003): Kein Budget für Weiterbildung – was nun? Hrsg.: www.mangerSeminare.de In: <http://www.managerseminare.de/managerSeminare/Archiv/Artikel?urlID=92191> (Abruf am 16.02.2009).
- Dostal, Werner/Reinberg, Alexander (1999), Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft, IAB Kurzbericht, Ausgabe Nr.10, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg), Hausdruckerei der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg.
- Drexel, Ingrid (2009): Neue Konzepte des Lernens im und für den Betrieb – Berufsbildungsforschung und bildungspolitische Wende. In: Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Bolder, Axel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH. S. 207–219.
- Elsholz, Uwe/Jaich, Roman (2005): Weiterbildung im Betrieb: Triebkräfte und Hemmschuhe. Fallbeispiele, Analyse und Handlungsempfehlungen. Hrsg.: Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Bereich Berufsbildungspolitik, Berlin. In: [http://www.netzwerk-weiterbildung.info/upload/m46e7c73ee3030\\_verweis1.pdf](http://www.netzwerk-weiterbildung.info/upload/m46e7c73ee3030_verweis1.pdf) (Abruf am 17.02.2009).
- europa.eu (2010): Memorandum der Kommission vom 30.Oktober 2000 über Lebenslanges Lernen. In: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/c11047\\_de.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/c11047_de.htm) (Abruf am 04.02.2010)
- europarl.europa.eu (2009): Leitfaden der Europäischen Union 1999–2002 (2009). Kurzdarstellungen 4.7.7 Telekommunikation. In: [http://www.europarl.europa.eu/factsheets/4\\_7\\_7\\_de.htm](http://www.europarl.europa.eu/factsheets/4_7_7_de.htm) (Abruf am 18.02.2009).

- Faulstich, Peter (2009): Existenzgründung oder Gegenkompetenz? In: *Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs*. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Bolder, Axel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH. S. 133–150.
- Faulstich, Peter (2003): Weiterbildung und Arbeitszeit. Begründungen alternativer Zeitstrukturen für Lernchancen. In: *Integration von Arbeit und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens*. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Seifert Hartmut/Ahlene, Eva. Berlin: Ed. Sigma 2003. S. 17–45.
- Faulstich, Peter (2001): Zeitstrukturen und Weiterbildungsprobleme. In: *Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung und Arbeit*. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut. Berlin: Ed. Sigma. S. 33–59.
- Fischer, Gabriele/Dahms, Vera/Bechmann, Sebastian u. a. (2008): Langfristig handeln, Mangel vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2007. Hrsg.: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit Nürnberg. In: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2008/fb0308.pdf> (Abruf am 17.02.2009).
- Flüter-Hoffmann, Christiane/Solbrig, Jörn (2003): Arbeitszeitflexibilisierung: Erfolgskonzept auch für kleine und mittlere Unternehmen. Erfahrungen, Praxistipps und Potenziale. Hrsg.: <http://www.liquide.de/>. In: [http://liquide.de/content/infobrief/Flueter\\_Solbrig\\_Arbeitszeitflexibilisierung.pdf](http://liquide.de/content/infobrief/Flueter_Solbrig_Arbeitszeitflexibilisierung.pdf) (Abruf am 16.02.2009).
- Franz, Hans-Werner (2001): Berufsbildungsreform für Lebenslanges Lernen in Spanien, Frankreich und Dänemark. In: *Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung Und Arbeit*. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut. Berlin: Ed. Sigma 2001. S. 245–271.
- FOCUS Online (2007): Fachkräftemangel. Firmen sparen an Weiterbildung. In: [http://www.focus.de/karriere/perspektiven/fachkraefte/fachkraeftemangel\\_aid\\_229578.html](http://www.focus.de/karriere/perspektiven/fachkraefte/fachkraeftemangel_aid_229578.html) (Abruf am 16.02.2009).
- Fricke, Werner (2009): Innovatorische Qualifikationen. Ihre Entfaltung und Anwendung im Prozess des Lernens und Handelns in Arbeitssituationen. In: *Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs*. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Bolder, Axel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH. S. 179–206.
- Gartner, Hermann (2008): Theorie und Politik des Arbeitsmarktes. Hrsg.: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. In: [http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/vwl/lehrmaterialien/ws0809/arbeitsmarkt/01\\_einfuehrung\\_neu.pdf](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/vwl/lehrmaterialien/ws0809/arbeitsmarkt/01_einfuehrung_neu.pdf).



- Gnahn, Dieter (2001): Selbstgesteuertes Lernen und Zeitpolitik. In: Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung Und Arbeit. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut. Berlin: Ed. Sigma 2001. S. 223–243.
- Geißler, Karlheinz A. (o. Dat.): Die Zeiten der Arbeit und die des Lernens. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik von A–Z. Diskussion Berufsbildung. Band 4. Hrsg.: Bredow, Antje/Dobischat, Rolf/Rottmann, Joachim. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren GmbH. S. 261–278.
- Habel, Werner (o. Dat.): Individualisiertes Lernen – eine Skizze aus schulpädagogischer Sicht. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik von A–Z. Diskussion Berufsbildung. Band 4. Hrsg.: Bredow, Antje/Dobischat, Rolf/Rottmann, Joachim. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren GmbH .
- Hendrich, Wolfgang (2009): Heimliche Schlüsselkompetenzen und berufliche Flexibilität – Impulse für ein anderes Lernen in der beruflichen Weiterbildung. In: Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Bolder, Axel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH. S. 229–242.
- Hoffmann, Bärbel/Langefeld, Ulrich (2001): Methodenmix. Unterrichtliche Methoden zur Vermittlung beruflicher Handlungskompetenz in kaufmännischen Fächern. 4. Auflage. Darmstadt: Winklers Verlag im Westermann Schulbuchverlag GmbH.
- Holz, Erlend/Kahl, Irene (2003): Wo bleibt die Zeit? Die Zeitverwendung der Bevölkerung in Deutschland 2001/02. Hrsg.: Statistisches Bundesamt. Wiesbaden: i-Punkt Berlin/Eurostat Data Shop.
- Hugentobler, Werner (1999): Liberalisierung in der Telekommunikation, Bundesnetzagentur Referat für Presse und Öffentlichkeitsarbeit. In: <http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/2053.pdf> (Abruf am 26.03.2009).
- Husemann, Rudolf (2009): Lernen und Bildung im höheren Lebensalter. In: Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Bolder, Axel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH. S. 151–167.
- Husemann, Rolf/Vonken, Matthias (2003): Zeitmuster von Lernzeiten. Befunde aus der empirischen Weiterbildungsforschung. In: Integration von Arbeit und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens. Hrsg: Dobischat, Rolf/Seifert Hartmut/Ahlene, Eva. Berlin: Ed. Sigma S. 83–129.
- IMU Institut (2002): Der Tarifvertrag zur Qualifizierung – Umsetzung im Betrieb. In: [http://www2.igmetall.de/homepages/br-netzwerk-ba-wue/file\\_uploads/anforderungenanwb\\_imu.pdf](http://www2.igmetall.de/homepages/br-netzwerk-ba-wue/file_uploads/anforderungenanwb_imu.pdf) (Abruf am 17.02.2009).

- Kade, Jochen/Nittel, Dieter/Seitter, Wolfgang (2007): Einführung in die Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 2. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Kaltenbeck, Jesko (2003): E-Learning und Blended-Learning in der betrieblichen Weiterbildung. Möglichkeiten und Grenzen aus Sicht von Mitarbeitern und Personalverantwortlichen in Unternehmen. Berliner Beiträge zum E-Learning Band 1. Berlin: Weißensee Verlag.
- Käufer, Katja (2001): Weiterbildung im Arbeitsverhältnis. In: Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung Und Arbeit. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf/Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut. Berlin: Ed. Sigma. S. 291–320.
- Kaufhold, Marisa (2009): Berufsbiographische Gestaltungskompetenz. In: Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Bolder, Axel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, S. 220–226.
- Kehrbaum, Tom/Allespach, Martin/Petri, Ulrich (2003): Umsetzung des Tarifvertrages zur Qualifizierung – Regelungsaspekte für eine Betriebsvereinbarung. Hrsg.: IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg 2003. Filderstadt: Druckerei Weinmann.
- Klein, Rosemarie/Alke, Matthias (2009): Lernberatung und Kompetenzentwicklung: "Ich hatte immer eine Vision im Kopf, wie Lernen stattfinden müsste...". In: Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Bolder, Axel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH. S. 243–259.
- Klieme, Eckhard/Döbert, Hans/Baethge, Martin u.a (2008): Bildung in Deutschland 2008. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Übergängen im Anschluss an den Sekundarbereich I. Hrsg.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Köchling, Annegret/Weber, Ulrike/Reindl, Josef u. a. (2005): Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit. Hrsg: Bundesministerium für Bildung und Forschung. In: [http://www.bmbf.de/pub/demografischer\\_wandel\\_kein\\_problem\\_br.pdf](http://www.bmbf.de/pub/demografischer_wandel_kein_problem_br.pdf) (Abruf am 17.02.2009).
- Konsortium Bildungsberichterstattung (2006): Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Kraus, Katrin (2007): Employability – ein neuer Schlüsselbegriff. In: [http://www.bewerbung.ch/downloads/09/Employability\\_Schluesselbegriff.pdf](http://www.bewerbung.ch/downloads/09/Employability_Schluesselbegriff.pdf) (Abruf am 04.07.2010)

- Krekel, Elisabeth M./Beicht, Ursula/Berger Klaus/Herget, Hermann/Walden, Günter (2003): Abschlussbericht zum Forschungsprojekt 2.3.005. Kosten und Nutzen beruflicher Weiterbildung für Individuen. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. In: [http://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/eb\\_23005.pdf](http://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/eb_23005.pdf) (Abruf am 16.02.2009).
- Krings, Ursula/Mohr, Barbara (2004): Individualisierung der Weiterbildung – eine Chance für Unternehmen? Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gemeinnützige GmbH Nürnberg. In: [http://www.fbb.de/uploads/tx\\_ffbb/IndividualisierungDerWeiterbildung.pdf](http://www.fbb.de/uploads/tx_ffbb/IndividualisierungDerWeiterbildung.pdf) (Abruf am 18.02.2009).
- Kruse, Wilfried (2003): Lebenslanges Lernen in Deutschland – Finanzierung und Innovation: Kompetenzentwicklung, Bildungsnetze, Unterstützungsstrukturen. Bericht des BMBF für die OECD zu "Good Practice der Finanzierung Lebenslangen Lernens" im Rahmen des Projektes "Co-financing lifelong learning". In: [http://www.bmbf.de/pub/lebenslanges\\_lernen\\_oecd\\_2003.pdf](http://www.bmbf.de/pub/lebenslanges_lernen_oecd_2003.pdf) (Abruf am 18.02.2009).
- Kromsey, Helmut (2006): Empirische Sozialforschung. 11. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kuwan, Helmut/Bilger, Frauke/Gnahn, Dieter u. a. (2005): Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung. Bundesministerium für Bildung und Forschung Berlin. In: [http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem\\_weiterbildung\\_9.pdf](http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem_weiterbildung_9.pdf) (Abruf am 21.04.2009).
- Kuwan, Helmut/Bilger, Frauke/Gnahn, Dieter u. a. (2006): Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bundesministerium für Bildung und Forschung Berlin. In: [http://www.bmbf.de/pub/nationaler\\_bildungsbericht\\_bb\\_weiterbildung.pdf](http://www.bmbf.de/pub/nationaler_bildungsbericht_bb_weiterbildung.pdf) (Abruf am 17.02.2009).
- Landsberg, Helma/Wehling, Walter (2005): IAB-Betriebspanel Bremen 2005. Betriebliche Weiterbildung. In: [http://www2.bremen.de/wuh/kap1/dokumente/IAB\\_Panel\\_2005\\_Betriebliche\\_Weiterbildung.pdf](http://www2.bremen.de/wuh/kap1/dokumente/IAB_Panel_2005_Betriebliche_Weiterbildung.pdf) (Abruf am 18.02.2009).
- Leber, Ute (2000): Finanzierung der betrieblichen Weiterbildung und die Absicherung ihrer Erträge. Sonderdruck aus: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 33. Jg./2000 2. Hrsg.: Allmendinger, Jutta/Buttler, Friedrich/Franz, Wolfgang u. a. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Lenske, Werner/Werner, Dirk (2009): Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008. IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 36. Jahrgang, Heft 1/2009. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Lenz, Katrin/Voß, Anja (2009): Analyse der Praxiserfahrungen zum Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie NRW. Arbeitspapier 172. In: [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2007-18-5-1.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2007-18-5-1.pdf) (Abruf am 10.05.2010)

- Livingstone, David (1999): Informelles Lernen in der Wissensgesellschaft. Erste kanadische Erhebung über informelles Lernverhalten. Wiesbaden: VS-Verlag 2004.
- Lobitz, Wolfgang (2001): Untersuchung des institutionellen Wandels zwischen Monopol und Wettbewerb am Beispiel des deutschen Telekommunikationsmarktes. Fachhochschule für Oekonomie & Management. Unveröffentlichte Diplomarbeit des Verfassers.
- Lott, Margit/Spitznagel, Eugen (2007): Arbeitsmarktpolitik. Wenig Betrieb auf neuen Wegen. Hrsg.: Bundesagentur für Arbeit. IAB Kurzbericht Nr. 23/2007. In: <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb2307.pdf> (Abruf am 16.02.2009).
- Mandl, Heinz/Winkler, Katrin (2002): Auf dem Weg zu einer neuen Lehr-Lern-Kultur. Der Beitrag der neuen Medien in der Aus- und Weiterbildung. In: [http://www2.dipf.de/publikationen/volltexte/50mandl\\_volltext.pdf](http://www2.dipf.de/publikationen/volltexte/50mandl_volltext.pdf) (Abruf am 17.02.2009).
- Mankiw, N.Gregory (1999): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Mathes, Claus (2004): Wirtschaft unterrichten. Methodik und Didaktik der Wirtschaftslehre. 3., überarb. u. erw. Aufl. Haan-Gruiten: Verlag Europa-Lehrmittel.
- Meyer, Thorsten/Gruppe, Harald/Franz, Michael (2002): Microsoft Access in der Analyse von Fragebögen und Interviews mit offenen Antwortformaten. Hrsg.: Forum Qualitative.
- Michel, Lutz P. (2006): MMB-Studie "Corporate Learning 2006": Noch immer großes Ausbaupotenzial für E-Learning. Jedes vierte Unternehmen setzt E-Learning in der betrieblichen Weiterbildung ein. Hrsg.: mmb Institut für Medien- und Kompetenzforschung. In: [http://www.nesscon.de/MemberPages/Lernen/MMB\\_CorporateLearning.pdf](http://www.nesscon.de/MemberPages/Lernen/MMB_CorporateLearning.pdf) (Abruf am 17.02.2009).
- Moraal, Dick (2007): Berufliche Weiterbildung in Deutschland. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. In: <http://www.bibb.de/de/30130.htm> (Abruf am 17.02.2009).
- Nitschke, Axel (2005): Weiterbildung für die Wissensgesellschaft. Online-Befragung des unternehmerischen Ehrenamtes der IHK-Organisation. Hrsg.: Deutscher Industrie- und Handelskammertag Berlin. In: [http://www.dihk.de/inhalt/download/umfrage\\_wissensgesellschaft.pdf](http://www.dihk.de/inhalt/download/umfrage_wissensgesellschaft.pdf) (Abruf am 14.03.2010).
- Nuissl, Ekkehard (2003): Beschäftigungsfähigkeit in der Region. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik von A–Z. Diskussion Berufsbildung. Band 4. Hrsg.: Bredow, Antje/Dobischat, Rolf/Rottmann, Joachim. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren GmbH. S. 391–398.

- Novello-von Bescherer, Wiebecke (2005): Qualifizierungsbedarf Optische Technologien. Perspektive der Großunternehmen. Fallstudien. Institut für Wissenstransfer an der Universität Bremen GmbH. Band 5 Optische Technologien Aus- und Weiterbildung. Hrsg.: VDI Technologiezentrum GmbH Düsseldorf. In: [http://www.vditz.de/fileadmin/Dokumente/16\\_01.pdf](http://www.vditz.de/fileadmin/Dokumente/16_01.pdf) (Abruf am 18.02.2009).
- Paape, Björn (1999): Wachstumsbedeutung von Bildung. Bildungsökonomische Überlegungen. Dokument aus dem Internetservice Texte online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung. In: <http://www.die-bonn.de/zeitschrift/12000/positionen1.htm> (Abruf am 24.02.2009).
- Qualifizierungstarifvertrag im Rahmen des VW-Modells/Qualifizierungs-Tarifvertrag der IG Metall und Südwestmetall, Juni 2001. Verfügbar unter: <http://www.boeckler.de/wsi/tarchiv.de> (Abruf am 23.08.2008).
- Räbiger, Michael/Koller, Werner (2000): Grundprobleme und Aufgabenbereiche der Marktforschung. In: Unterrichtsblätter Jahrgang 53, 11/2000. Hrsg.: Deutsche Telekom AG Telekom Training. Hamburg.
- Reutter, Gerhard (2009): Qualifikationen vermitteln. Schlüsselqualifikationen fördern – Kompetenzen erfassen und messen? Eine Zeitreise. In: Eigen-Sinn und Widerstand. Hrsg.: Bolder, Axel/Dobischat, Rolf. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 36–53.
- Rohmeder, Andrea (o. Dat.): Das Jobmodell Time-Out bei der Siemens AG. Hrsg. [www.managerseminare](http://www.managerseminare.de). In: <http://www.managerseminare.de/managerSeminare/Archiv/Artikel?urlID=144175> (Abruf am 16.02.2009).
- Rollwage, Nikolaus (1997): Kosten- und Leistungsrechnung. 5. Auflage. Köln: WRW-Verlag.
- Rosenblatt, Bernhard/Bilger, Frauke (2008): Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland – Eckdaten zum BSW-AES 2007. TNS Infratest Sozialforschung München. In: [http://www.bmbf.de/pub/weiterbildungsbeteiligung\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.bmbf.de/pub/weiterbildungsbeteiligung_in_deutschland.pdf) (Abruf am 18.02.2009).
- Rützel, Josef/Schäpfel, Franz (1996): Wissenschaftliche Diskussionspapiere Heft 24. Die Rolle und Funktion beruflicher Standards in der Bundesrepublik Deutschland bezogen auf Berufsbildung und Arbeitsmarkt. Gutachten. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung Berlin. In: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wd\\_24\\_rolle\\_funktion\\_beruflicher\\_standards\\_brd.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wd_24_rolle_funktion_beruflicher_standards_brd.pdf) (Abruf am 17.02.2009).
- Sauter, Edgar (2001): Lernzeiten in der Weiterbildung. In: Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung Und Arbeit. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut. Berlin: Ed. Sigma. S. 19–32.
- Schiersmann, Christiane (2007): Berufliche Weiterbildung. 1. Auflage. Wiesbaden:

VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Schmidt, Daniel (2007): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen 2005. Methodik und erste Ergebnisse. In: Bildung und Kultur. Erscheinungsfolge: Monatlich. Hrsg.: Statistisches Bundesamt Wiesbaden. SFG Servicecenter Fachverlage Reutlingen.
- Schmidt, Daniel (2008): Gestaltung und Organisation der beruflichen Weiterbildung in Unternehmen 2005. In: Bildung und Kultur. Erscheinungsfolge: Monatlich. Hrsg.: Statistisches Bundesamt Wiesbaden. SFG Servicecenter Fachverlage Reutlingen.
- Schmid, Günther (2001): Übergangsmärkte. Eine innovative Form der Arbeitszeitverkürzung. In: Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung Und Arbeit. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut. Berlin: Ed. Sigma 2001. S. 181–200.
- Schmidt-Lauff, Sabine (2003): Betriebliche Realisierungsstrategien von Lernzeiten. Empirische Untersuchung von Umsetzungsbeispielen in Unternehmen. In: Integration von Arbeit und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens. Hrsg: Dobischat, Rolf/Seifert Hartmut/Ahlene, Eva. Berlin: Ed. Sigma 2003. S. 205–231.
- Schrader, Josef/Berzbach, Frank (2005): Empirische Lernforschung in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. HRG: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. In: [http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/schrader05\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/schrader05_01.pdf) (Abruf am 16.02.2009).
- Schneiders, Martina (2007): Ab 55 wird Weiterbildung zum Fremdwort. Hrsg: VDI-Nachrichten.com. In: [http://www.vdi-nachrichten.com/vdi\\_nachrichten/aktuelle\\_ausgabe/akt\\_ausg\\_detail.asp?source=volltext&cat=4&id=35269](http://www.vdi-nachrichten.com/vdi_nachrichten/aktuelle_ausgabe/akt_ausg_detail.asp?source=volltext&cat=4&id=35269) (Abruf am 03.09.2009).
- Schnell, Michael (2006): Mitarbeiterfernsehen als Qualifizierungsangebot über das Netz – aus Business-TV wird Web-TV. In: WissenHeute, 59. Jahrgang. Hrsg.: Deutsche Telekom AG Telekom Training. Hamburg.
- Seifert, Hartmut (2001): Job-Rotation – Baustein für ein Konzept des Lebenslangen Lernens. In: Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung Und Arbeit. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut. Berlin: Ed. Sigma 2001. S. 201–222.
- Seifert, Hartmut (2003): Strukturen von Arbeits- und Lernzeiten sowie Ansätze für Lernzeitkonten. In: Integration von Arbeit und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens. Hrsg: Dobischat, Rolf/Seifert Hartmut/Ahlene, Eva. Berlin: Ed. Sigma 2003. S. 47–82.
- Seiffert, Helmut (2003): Einführung in die Wissenschaftstheorie 1. München: Verlag C.H. Beck oHG.
- Seufert, Sabine/Euler, Dieter (2007): Mehrwert für das

- Bildungsmanagement durch nachhaltige Lernkulturen. SCIL-Arbeitsbericht II Januar 2007. Hrsg.: Euler, Dieter/Seufert, Sabine. In: <http://www.scil.ch/fileadmin/Container/Leistungen/Veroeffentlichungen/2007-01-seufert-hasanbegovic-euler-mehrwert-bildungsmanagement.pdf> (Abruf am 17.02.2009).
- Sonntag, Karlheinz (2006): Kompetenzmodellierung und Lernkultur. Ansätze zur Förderung strategisch relevanter Kompetenzen. Unternehmensvortrag HFB-Business School of Finance & Management. Frankfurt am Main 15. November 2006. In: [http://www.frankfurt-school-verlag.de/verlag/konferenz/downloads/Vortrag\\_Kompetenzkapital\\_Sonntag.pdf](http://www.frankfurt-school-verlag.de/verlag/konferenz/downloads/Vortrag_Kompetenzkapital_Sonntag.pdf) (Abruf am 12.03.2009).
- Sozialforschung (o. Dat.) . In: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/issue/view/22> (Abruf am 16.02.2009).
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2004): Datenreport 2004. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Zweite, aktualisierte Auflage. Bundeszentrale für politische Bildung Bonn. In: [http://www.bpb.de/publikationen/IJC4PK,0,0,Datenreport\\_2004.html](http://www.bpb.de/publikationen/IJC4PK,0,0,Datenreport_2004.html) (Abruf am 03.04.2009).
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2007a): Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 1 Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Ausgabe 2007, Erscheinungsfolge: einmalig, Wiesbaden. In: [https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,Warenkorb.cs\\_p&action=basketadd&id=1021430](https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,Warenkorb.cs_p&action=basketadd&id=1021430) (Abruf am 17.02.2009).
- Statistisches Bundesamt(Hrsg.) (2007b): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen. Dritte europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3). Erscheinungsfolge: Einmalig, Wiesbaden. In: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur/Weiterbildung/Weiterbildung.property=file.pdf> (Abruf am 01.05.2010).
- Stender, Jörg (o. Dat.) : Kooperative Fortbildung von Lehrern und Ausbildern mittels E-Learning – ausgewählte Ergebnisse aus einer Evaluation. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik von A-Z. Diskussion Berufsbildung. Band 4. Hrsg.: Bredow, Antje/Dobischat, Rolf/Rottmann, Joachim. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren GmbH. S. 237–250.
- Telekom Training (2007): Durchstarten mit Weiterbildung. Das Seminarprogramm von Telekom Training für den Konzern Deutsche Telekom. Hrsg.: Deutsche Telekom Training GmbH Stuttgart.
- Thebis, Frauke (2004): Weiterbildung in Baden-Württemberg. Ergebnisse der repräsentativen Erhebung 2004 im Rahmen des Berichtssystems Weiterbildung. Kurzfassung. Hrsg.: TNS Infratest Sozialforschung. In: [http://www.fortbildung-bw.de/wb/downloads/Kurz\\_BSW\\_BW\\_03.pdf](http://www.fortbildung-bw.de/wb/downloads/Kurz_BSW_BW_03.pdf) (13.03.2009).
- VDI-Nachrichten.com (2007): Stillstand statt Tatendrang.

- In: [http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-nachrichten/aktuelle\\_ausgabe/article.asp?cat=4&id=35262&source=archiv](http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-nachrichten/aktuelle_ausgabe/article.asp?cat=4&id=35262&source=archiv) (Abruf am 16.02.2009).
- Walther, Anne/Rollwage, Nikolaus (1997): Investitionsrechnung. 1. Auflage. Köln: WRW-Verlag.
- Weiß, Reinhold (2001): Zeitmanagement betrieblicher Weiterbildung. In: Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung Und Arbeit. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut. Berlin: Ed. Sigma 2001. S. 61–79.
- Werner, Dirk (2006): Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005. Hrsg.: Institut der Deutschen Wirtschaft. In: [http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends01\\_06\\_2.pdf](http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends01_06_2.pdf) (Abruf am 16.02.2009).
- Wuppertaler Kreis e. V. (2009): Trends in der Weiterbildung. Verbandsumfrage bei den Mitgliedsinstituten des Wuppertaler Kreises. Hrsg.: Wuppertaler Kreis e. V. Köln. In: <http://www.wkr-ev.de/trends09/trends2009.pdf> (Abruf am 18.03.2010)
- Zeuner, Christine (2009): Zur Bedeutung gesellschaftlicher Kompetenzen im Sinne eines kritischen bildungstheoretischen Ansatzes. In: Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs. Hrsg.: Dobischat, Rolf/Bolder, Axel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH. S. 260–281.
- Züll, Cornelia/Landmann, Juliane (2002): ZUMA-Methodenbericht 2002/02. Computerunterstützte Inhaltsanalyse: Literaturbericht zu neueren Anwendungen. Mannheim. In: [http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis\\_reihen/gesis\\_methodenberichte/2002/02\\_02.pdf](http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/gesis_methodenberichte/2002/02_02.pdf) (Abruf am 18.02.2009).



## Anhang

### 1. Auszug aus den Bestimmungen zur Weiterbildung bei der Deutschen Telekom AG

#### 1 Präambel

Die Entwicklung des Unternehmens Deutsche Telekom AG und der sich durch die Liberalisierung der Telekommunikation rasant verändernde Markt erfordern neue Strategien und Anstrengungen, die von allen Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität, verbunden mit der Bereitschaft zur Weiterbildung voraussetzt.

Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in der sich verändernden Situation zu sichern ist ein Ziel, das durch eine auch vom Unternehmen gestaltete und geförderte Bildungspolitik maßgeblich unterstützt wird. Die Förderung der Initiative zur freiwilligen Weiterbildung ist dabei ein integraler Bestandteil der Bildungspolitik des Unternehmens und soll im besonderen Maße Aufmerksamkeit und Anerkennung bei den Führungskräften finden.

#### Tarifvertrag 55, § 7 Weiterbildungsausschüsse

Bei den Organisationseinheiten der Telekom, die einen Betriebsrat gebildet haben, werden Weiterbildungsausschüsse eingerichtet. Sie werden mit je drei Beauftragten der örtlichen Betriebsräte und drei Beauftragten der Arbeitgeber besetzt. Der Weiterbildungsausschuss legt fest, welche Maßnahmen im jeweils nächsten Geschäftsjahr im Rahmen der für die berufliche Weiterbildung bereitstehenden Mittel entwickelt und eingeführt werden sollen und welche Beschäftigtengruppen sich an diesen beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen können. Des Weiteren berät der Weiterbildungsausschuss die Niederlassung oder das Zentrum in Fragen der betrieblich-fachlichen Weiterbildung.

Nach Ablauf eines Geschäftsjahres prüft der Weiterbildungsausschuss, ob die vorgesehenen beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen im vergangenen Geschäftsjahr durchgeführt wurden bzw. welche Gründe der Durchführung entgegenstanden. Der Vorsitz im örtlichen Weiterbildungsausschuss wechselt jährlich zwischen Betriebsrats- und Arbeitgebervertretern. Kommt eine Einigung vor Ort nicht zustande, entscheidet der bei der Deutschen Telekom AG eingerichtete zentrale Weiterbildungsausschuss. Der zentrale Weiterbildungsausschuss setzt sich aus je fünf Beauftragten des Gesamtbetriebsrates und fünf Beauftragten der Arbeitgeber zu-

sammen. Er legt fest, welche Maßnahmen im jeweils nächsten Geschäftsjahr im Rahmen des für die berufliche Weiterbildung bereitstehenden Budgets entwickelt und durchgeführt werden sollen und welche Beschäftigungsgruppen sich an den beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen können. Zudem berät der zentrale Weiterbildungsausschuss die Deutsche Telekom AG in Fragen der betrieblich-fachlichen Weiterbildung. Der Vorsitz des zentralen Weiterbildungsausschusses wechselt jährlich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern.

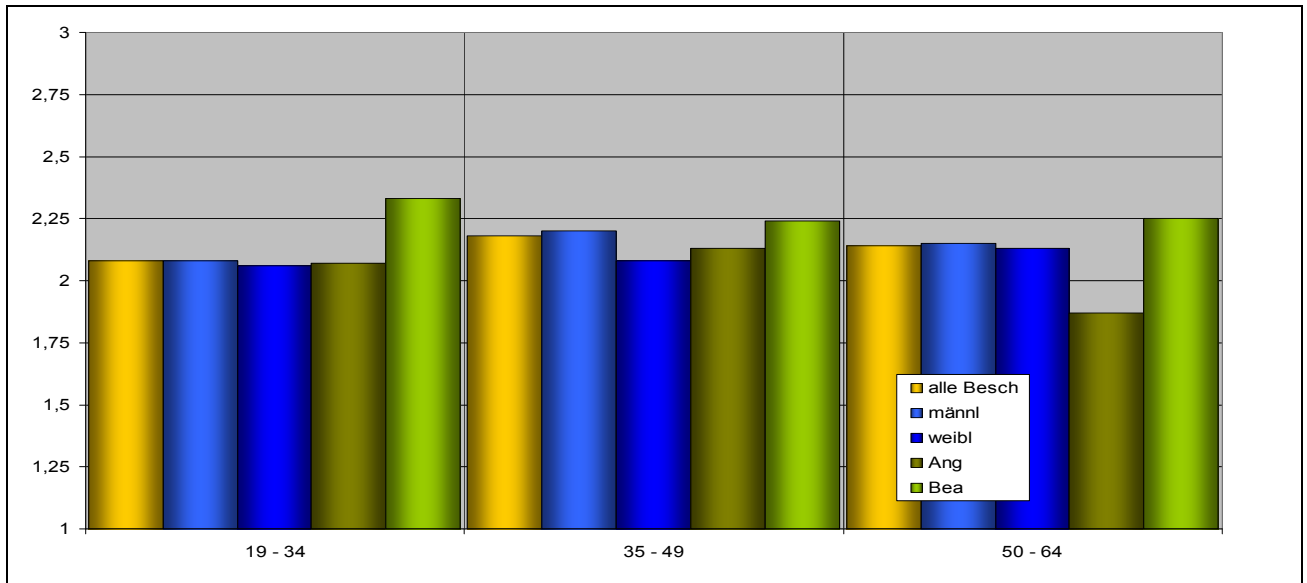
Ist im zentralen Weiterbildungsausschuss keine Einigung erzielbar, so entscheidet einvernehmlich der Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom AG und das zuständige Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes der Deutschen Postgewerkschaft/Verdi. Gleiches gilt bei einer Unterschreitung des Budgetumfanges von 10 % des Budgets der betrieblich-fachlichen Weiterbildung.

**2. Tabelle: Itemwerte zu Zustimmung abhängig von Karriereaussichten**

| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 2,16 | alle              | 2,17 | alle             | 2,13 | alle              | 2,16 |
| 19-34               | 2,08 | 19-34             | 2,08 | 19-34            | 2,06 | reduzierte        | 2,09 |
| 35-49               | 2,18 | 35-49             | 2,20 | 35-49            | 2,08 | volle             | 2,17 |
| 50-64               | 2,14 | 50-64             | 2,15 | 50-64            | 2,13 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 2,16 | Alle              | 2,16 | alle             | 2,16 | alle BuLä         | 2,16 |
| 0-10 Jahre          | 2,03 | z Intranet        | 2,42 | ohne Führung     | 2,23 | neue BuLä         | 2,09 |
| 11-20 Jahre         | 2,04 | Intranet AP       | 2,23 | TeamL            | 1,55 | alte BuLä         | 2,18 |
| > 20 Jahre          | 2,22 | Intra- u Internet | 2,02 | AbtL/RsL         | 1,80 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 2,08 | alle              | 2,25 | alle             | 2,28 | alle              | 1,79 |
| 19-34               | 2,07 | 19-34             | 2,33 | 19-34            | 2,14 | 19-34             | 1,71 |
| 35-49               | 2,13 | 35-49             | 2,24 | 35-49            | 2,31 | 35-49             | 1,83 |
| 50-64               | 1,87 | 50-64             | 2,25 | 50-64            | 2,28 | 50-64             | 1,75 |

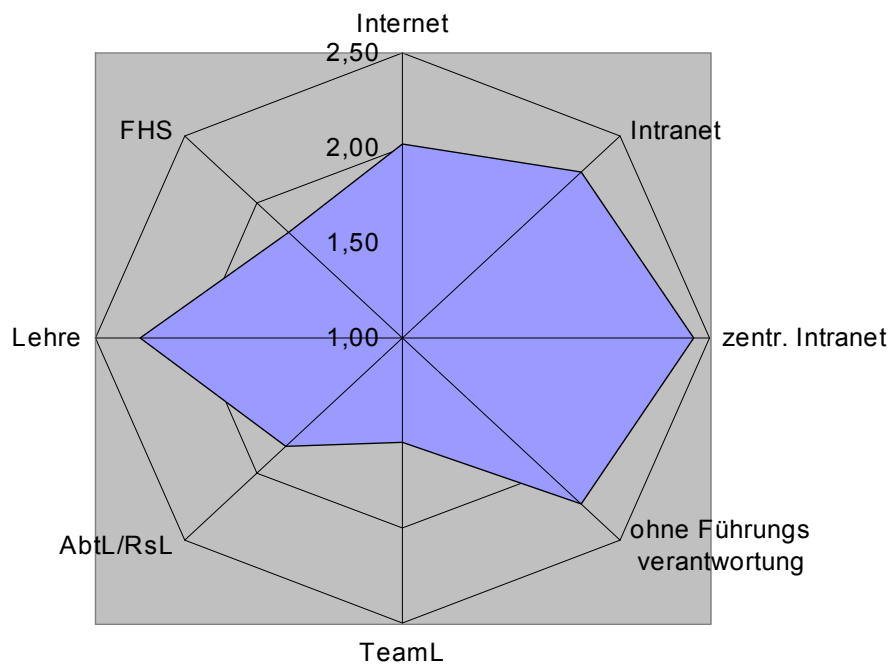
Quelle: eigene Darstellung

**3. Abbildung: Freiwillige Weiterbildung abhängig von besseren Karriereaussichten**



Quelle: eigene Darstellung

**4. Abbildung: Freiwillige Weiterbildung abhängig von besseren Karriereaussichten**



Quelle: eigene Darstellung

**5. Tabelle: Itemwerte zu Wunsch nach Freistellung**

| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 3,14 | alle              | 3,14 | alle             | 3,04 | alle              | 3,14 |
| 19-34               | 3,34 | 19-34             | 3,38 | 19-34            | 3,00 | reduzierte        | 3,13 |
| 35-49               | 3,09 | 35-49             | 3,10 | 35-49            | 2,97 | volle             | 3,13 |
| 50-64               | 3,06 | 50-64             | 3,03 | 50-64            | 3,20 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 3,14 | alle              | 3,14 | alle             | 3,14 | alle BuLä         | 3,14 |
| 0-10 Jahre          | 3,32 | z Intranet        | 2,95 | ohne Führung     | 3,17 | neue BuLä         | 3,12 |
| 11-20 Jahre         | 3,20 | Intranet AP       | 3,14 | TeamL            | 2,89 | alte BuLä         | 3,05 |
| > 20 Jahre          | 3,05 | Intra- u Internet | 3,14 | AbtL/RsL         | 2,57 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 3,20 | alle              | 3,14 | alle             | 3,14 | alle              | 3,04 |
| 19-34               | 3,36 | 19-34             | 3,34 | 19-34            | 3,30 | 19-34             | 3,47 |
| 35-49               | 3,13 | 35-49             | 3,09 | 35-49            | 3,11 | 35-49             | 2,98 |
| 50-64               | 3,12 | 50-64             | 3,06 | 50-64            | 3,08 | 50-64             | 3,03 |

Quelle: eigene Darstellung

### 6. Tabelle: Itemwerte zu Kenntnis des Tarifvertrages 55 bzw. die Bestimmungen zur Weiterbildung

| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 2,13 | alle              | 2,10 | alle             | 2,34 | alle              | 2,13 |
| 19-34               | 1,98 | 19-34             | 1,95 | 19-34            | 2,28 | reduzierte        | 2,07 |
| 35-49               | 2,10 | 35-49             | 2,08 | 35-49            | 2,23 | volle             | 2,13 |
| 50-64               | 2,30 | 50-64             | 2,25 | 50-64            | 2,66 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 2,13 | alle              | 2,13 | alle             | 2,13 | alle BuLä         | 2,54 |
| 0-10 Jahre          | 1,89 | z Intranet        | 2,00 | ohne Führung     | 2,05 | neue BuLä         | 2,57 |
| 11-20 Jahre         | 2,10 | Intranet AP       | 2,14 | TeamL            | 2,79 | alte BuLä         | 2,48 |
| > 20 Jahre          | 2,19 | Intra- u Internet | 2,11 | AbtL/RsL         | 2,53 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 2,10 | alle              | 2,16 | Alle             | 2,06 | alle              | 2,25 |
| 19-34               | 1,99 | 19-34             | 1,60 | 19-34            | 2,01 | 19-34             | 1,71 |
| 35-49               | 2,09 | 35-49             | 2,10 | 35-49            | 2,03 | 35-49             | 2,17 |
| 50-64               | 2,38 | 50-64             | 2,26 | 50-64            | 2,18 | 50-64             | 2,54 |

Quelle: eigene Darstellung

**7. Tabelle: Itemwerte zu Regelungen in der Organisationseinheit**

| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 2,30 | alle              | 2,26 | alle             | 2,54 | alle              | 2,30 |
| 19-34               | 2,14 | 19-34             | 2,13 | 19-34            | 2,28 | reduzierte        | 2,30 |
| 35-49               | 2,27 | 35-49             | 2,23 | 35-49            | 2,52 | volle             | 2,28 |
| 50-64               | 2,45 | 50-64             | 2,41 | 50-64            | 2,71 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 2,30 | alle              | 2,30 | Alle             | 2,30 | alle BuLä         | 2,30 |
| 0-10 Jahre          | 2,10 | z Intranet        | 2,22 | ohne Führung     | 2,20 | neue BuLä         | 2,23 |
| 11-20 Jahre         | 2,22 | Intranet AP       | 2,23 | TeamL            | 3,17 | alte BuLä         | 2,36 |
| > 20 Jahre          | 2,37 | Intra- u Internet | 2,38 | AbtL/RsL         | 2,73 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 2,24 | alle              | 2,37 | Alle             | 2,16 | alle              | 2,55 |
| 19-34               | 2,16 | 19-34             | 2,00 | 19-34            | 2,18 | 19-34             | 2,24 |
| 35-49               | 2,23 | 35-49             | 2,34 | 35-49            | 2,14 | 35-49             | 2,43 |
| 50-64               | 2,54 | 50-64             | 2,44 | 50-64            | 2,18 | 50-64             | 2,85 |

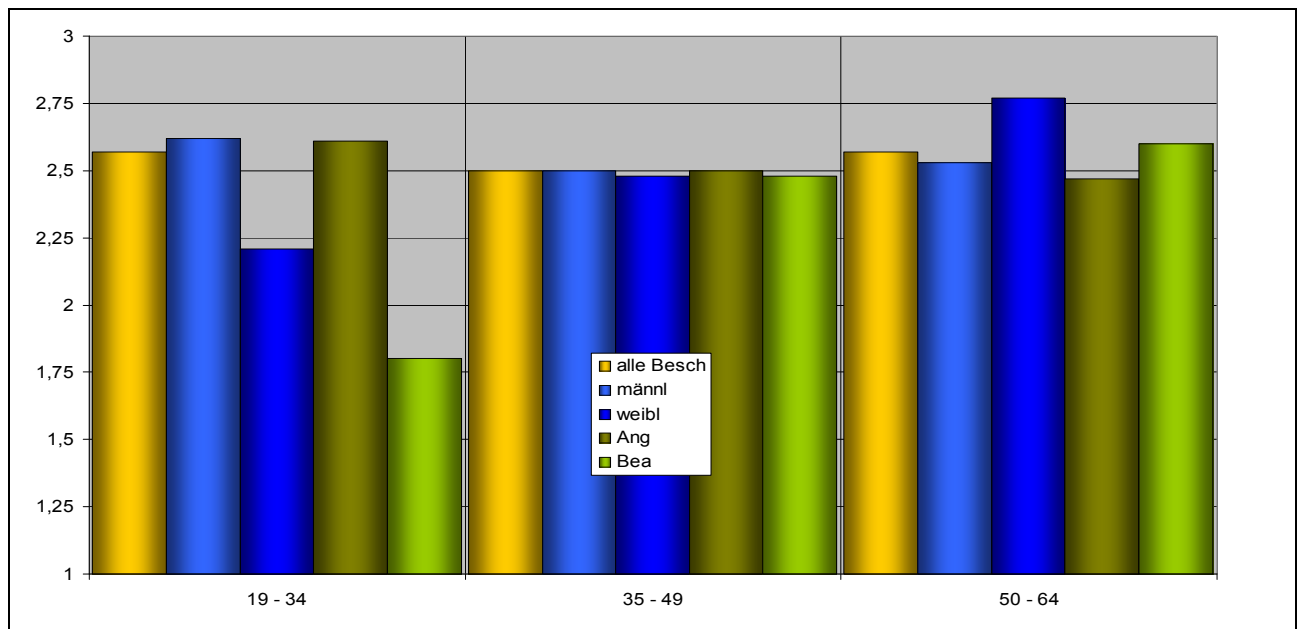
Quelle: eigene Darstellung

### 8. Tabelle: Ansprechpartner bei Lernbedarf

|   | Alle       | Ohne. Führ. | FK        | Teamleiter | Ressortleiter |
|---|------------|-------------|-----------|------------|---------------|
| Bei meinem unmittelbaren Vorgesetzten         | 489/46,9 % | 416/47,0 %  | 54/46,2 % | 48/46,2 %  | 6/46,2 %      |
| Bei meinen Kollegen                           | 162/15,5 % | 143/16,2 %  | 10/11,7 % | 8/7,7 %    | 2/15,4 %      |
| Beim Qualifizierungsbeauftragten des Ressorts | 55/5,3 %   | 38/4,3 %    | 15/12,8 % | 14/13,5 %  | 1/7,7 %       |
| Beim AFQ/PM                                   | 41/3,9 %   | 30/3,4 %    | 11/9,4 %  | 9/8,7 %    | 2/15,4 %      |
| Durch Aushänge, Internet, VHS-Progr. etc.     | 278/26,7 % | 243/27,5 %  | 23/19,7 % | 21/20,2 %  | 2/15,4 %      |
| Weiterbildungsausschuss                       | 18/1,7 %   | 15/1,7 %    | 2/1,7 %   | 2/1,9 %    | 0/0 %         |
| Summe   | 1043/100 % | 885/100 %   | 117/100 % | 104/100 %  | 13/100 %      |

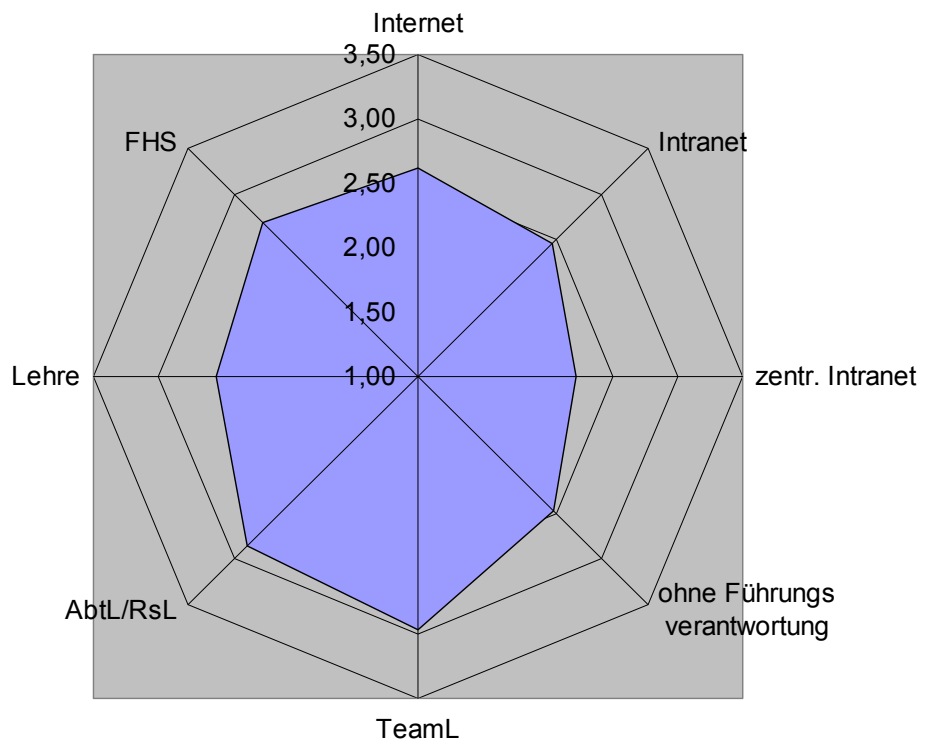
Quelle: eigene Darstellung

### 9. Abbildung: Unterstützung bei der Planung durch die Führungskraft



Quelle: eigene Darstellung



**10. Abbildung: Spinnendiagramm zu Unterstützung bei der Planung**

Quelle: eigene Darstellung

**11. Tabelle: Itemwerte zu Führungskraft unterstützt mich bei der Planung**

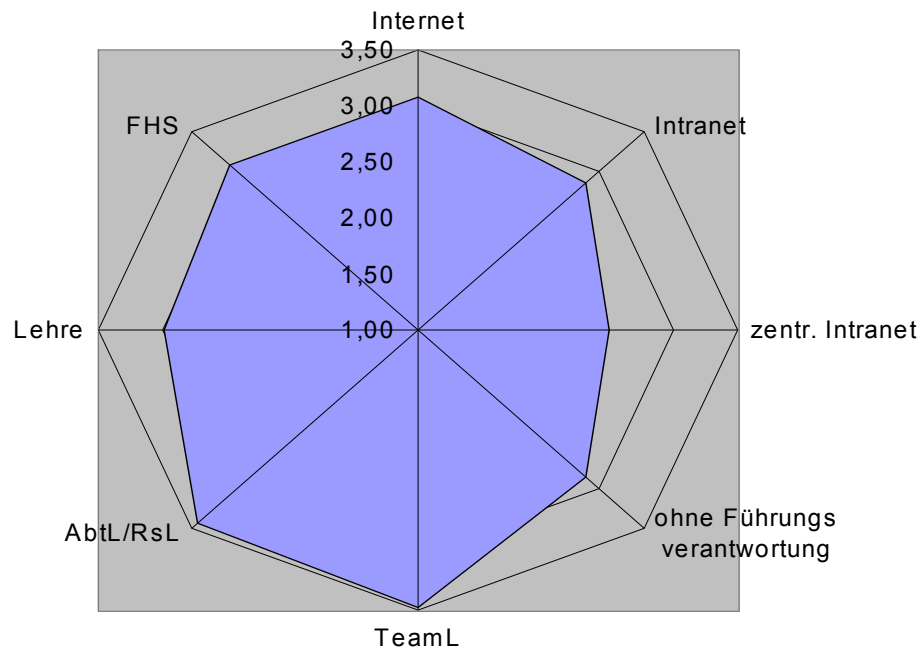
| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 2,53 | alle              | 2,54 | alle             | 2,50 | alle              | 2,53 |
| 19-34               | 2,57 | 19-34             | 2,62 | 19-34            | 2,21 | reduzierte        | 2,38 |
| 35-49               | 2,50 | 35-49             | 2,50 | 35-49            | 2,48 | volle             | 2,54 |
| 50-64               | 2,57 | 50-64             | 2,53 | 50-64            | 2,77 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 2,53 | alle              | 2,53 | alle             | 2,53 | alle BuLä         | 2,53 |
| 0-10 Jahre          | 2,59 | z Intranet        | 2,22 | ohne Führung     | 2,48 | neue BuLä         | 2,56 |
| 11-20 Jahre         | 2,59 | Intranet AP       | 2,47 | TeamL            | 2,97 | alte BuLä         | 2,55 |
| > 20 Jahre          | 2,51 | Intra- u Internet | 2,62 | AbtL/RsL         | 2,86 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 2,54 | alle              | 2,52 | alle             | 2,55 | alle              | 2,68 |
| 19-34               | 2,61 | 19-34             | 1,80 | 19-34            | 2,61 | 19-34             | 2,93 |
| 35-49               | 2,50 | 35-49             | 2,48 | 35-49            | 2,53 | 35-49             | 2,56 |
| 50-64               | 2,47 | 50-64             | 2,60 | 50-64            | 2,47 | 50-64             | 2,85 |

Quelle: eigene Darstellung

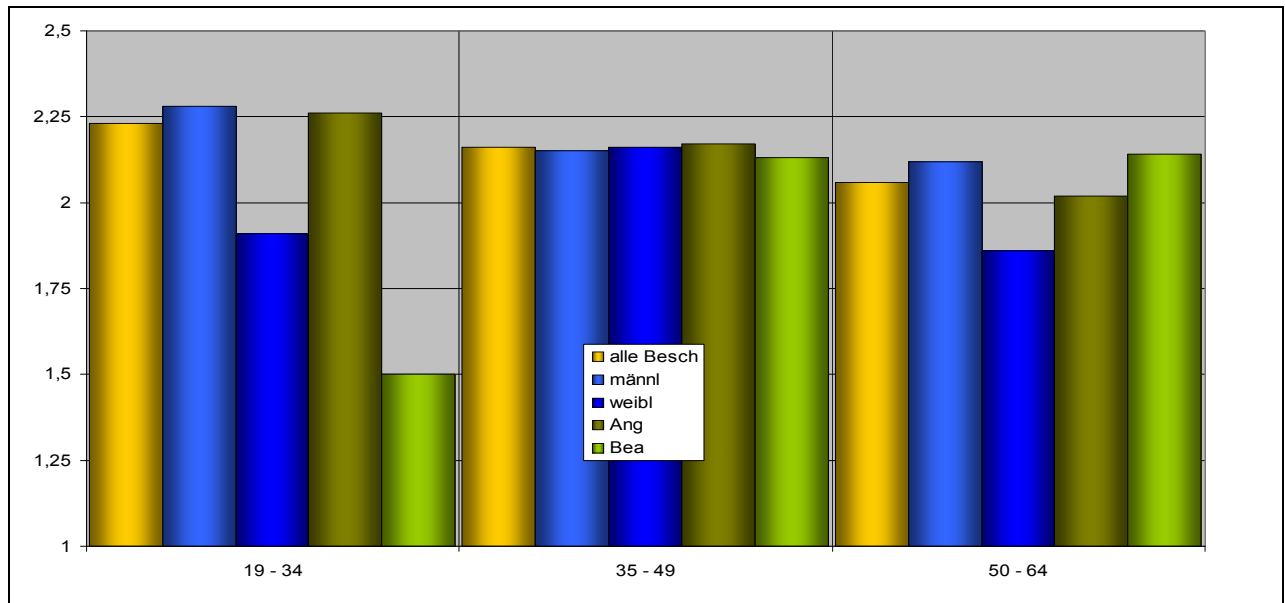
**12. Tabelle: Itemwerte zu Führungskraft unterstützt bei beruflichem Bezug**

| Alle Beschäftigten  |      | Männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 2,94 | alle              | 2,94 | alle             | 2,98 | alle              | 2,94 |
| 19-34               | 3,06 | 19-34             | 3,11 | 19-34            | 2,67 | reduzierte        | 3,00 |
| 35-49               | 2,92 | 35-49             | 2,90 | 35-49            | 3,07 | volle             | 2,94 |
| 50-64               | 2,92 | 50-64             | 2,90 | 50-64            | 3,00 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 2,94 | alle              | 2,94 | alle             | 2,94 | alle BuLä         | 2,94 |
| 0-10 Jahre          | 3,00 | z Intranet        | 2,50 | ohne Führung     | 2,86 | neue BuLä         | 2,95 |
| 11-20 Jahre         | 3,16 | Intranet AP       | 2,85 | TeamL            | 3,48 | alte BuLä         | 2,97 |
| > 20 Jahre          | 2,93 | Intra- u Internet | 3,08 | AbtL/RsL         | 3,43 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 3,00 | alle              | 2,87 | alle             | 2,99 | alle              | 3,09 |
| 19-34               | 3,07 | 19-34             | 2,50 | 19-34            | 3,09 | 19-34             | 3,31 |
| 35-49               | 2,96 | 35-49             | 2,88 | 35-49            | 2,94 | 35-49             | 3,00 |
| 50-64               | 2,98 | 50-64             | 2,88 | 50-64            | 2,81 | 50-64             | 3,20 |

Quelle: eigene Darstellung

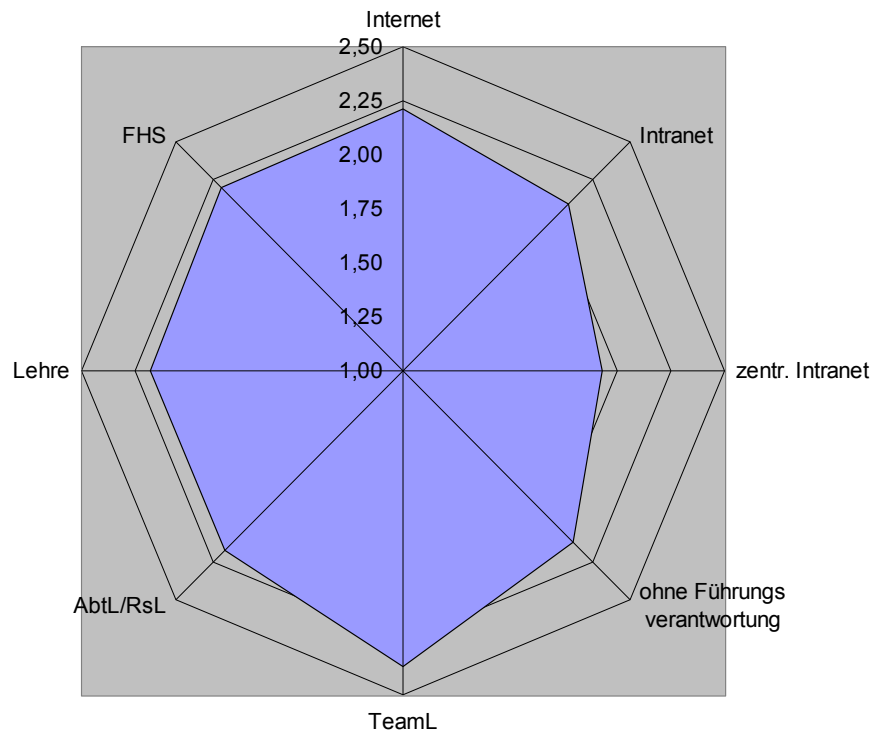
**13. Abbildung: Spinnendiagramm zu Führungskraft unterstützt bei beruflichem Bezug**

Quelle: eigene Darstellung

**14. Abbildung: Unterstützung auch bei fehlendem Bezug zur jetzigen Tätigkeit**

Quelle: eigene Darstellung

### 15. Abbildung: Spinnendiagramm zu Unterstützung auch bei fehlendem Bezug zur jetzigen Tätigkeit



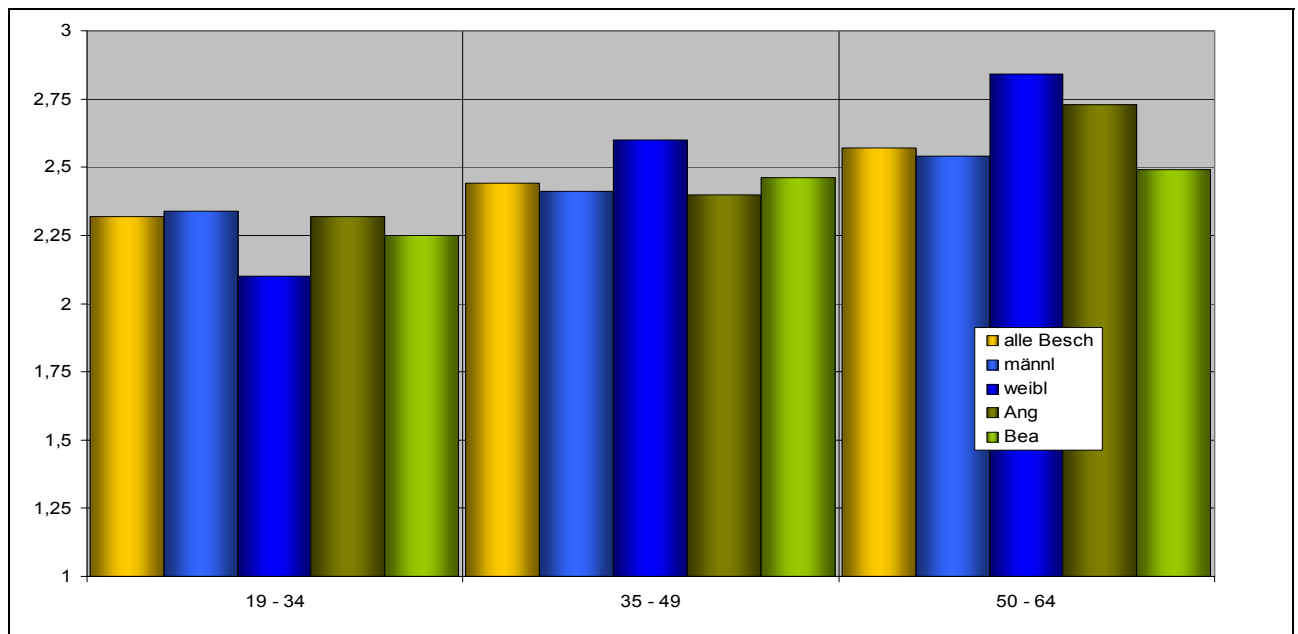
Quelle: eigene Darstellung

### 16. Tabelle Itemwerte zu Unterstützung auch bei fehlendem Bezug zur jetzigen Tätigkeit

| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 2,15 | alle              | 2,16 | alle             | 2,03 | alle              | 2,15 |
| 19-34               | 2,23 | 19-34             | 2,28 | 19-34            | 1,91 | reduzierte        | 2,00 |
| 35-49               | 2,16 | 35-49             | 2,15 | 35-49            | 2,16 | volle             | 2,18 |
| 50-64               | 2,06 | 50-64             | 2,12 | 50-64            | 1,86 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 2,15 | alle              | 2,15 | alle             | 2,15 | alle BuLä         | 2,15 |
| 0-10 Jahre          | 2,18 | z Intranet        | 1,93 | ohne Führung     | 2,12 | neue BuLä         | 2,22 |
| 11-20 Jahre         | 2,17 | Intranet AP       | 2,09 | TeamL            | 2,37 | alte BuLä         | 2,18 |
| > 20 Jahre          | 2,13 | Intra- u Internet | 2,21 | AbtL/RsL         | 2,18 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 2,17 | alle              | 2,13 | alle             | 2,18 | Alle              | 2,20 |
| 19-34               | 2,26 | 19-34             | 1,50 | 19-34            | 2,28 | 19-34             | 2,33 |
| 35-49               | 2,17 | 35-49             | 2,13 | 35-49            | 2,19 | 35-49             | 2,10 |
| 50-64               | 2,02 | 50-64             | 2,14 | 50-64            | 2,06 | 50-64             | 2,36 |

Quelle: eigene Darstellung

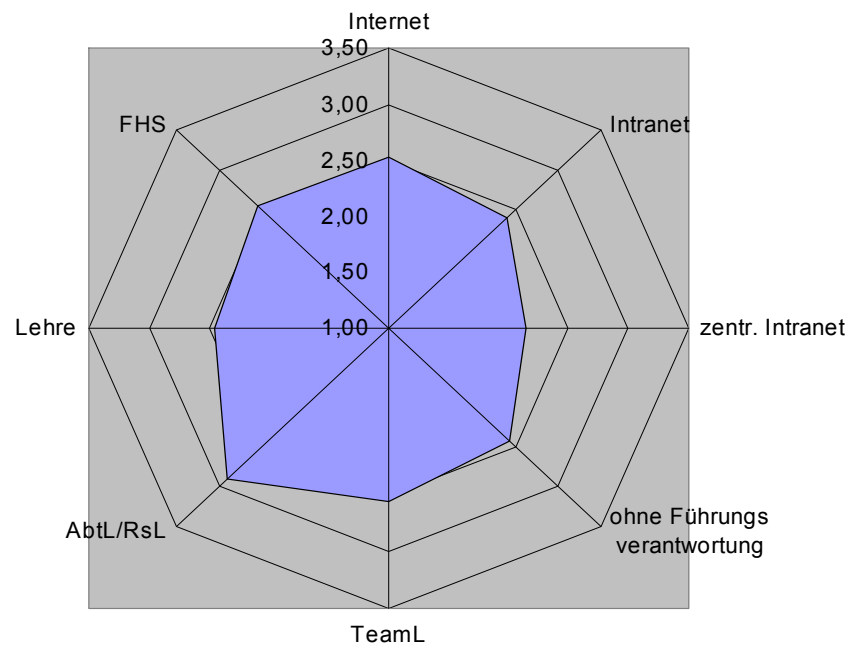
### 17. Abbildung: Unterstützung nur, wenn die Maßnahme einen Bezug zur jetzigen Tätigkeit hat



Quelle: eigene Darstellung



**18. Abbildung: Spinnendiagramm zu Unterstützung nur, wenn die Maßnahme einen Bezug zur jetzigen Tätigkeit hat**



Quelle: eigene Darstellung

**19. Tabelle: Itemwerte zu Unterstützung nur, wenn die Maßnahme einen Bezug zur jetzigen Tätigkeit hat**

| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 2,46 | alle              | 2,44 | alle             | 2,60 | alle              | 2,46 |
| 19-34               | 2,32 | 19-34             | 2,34 | 19-34            | 2,10 | reduzierte        | 2,43 |
| 35-49               | 2,44 | 35-49             | 2,41 | 35-49            | 2,60 | volle             | 2,43 |
| 50-64               | 2,57 | 50-64             | 2,54 | 50-64            | 2,84 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 2,46 | alle              | 2,46 | alle             | 2,46 | alle BuLä         | 2,46 |
| 0-10 Jahre          | 2,32 | z Intranet        | 2,14 | ohne Führung     | 2,43 | neue BuLä         | 2,73 |
| 11-20 Jahre         | 2,49 | Intranet AP       | 2,40 | TeamL            | 2,55 | alte BuLä         | 2,46 |
| > 20 Jahre          | 2,48 | Intra- u Internet | 2,53 | AbtL/RsL         | 2,91 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 2,44 | alle              | 2,46 | alle             | 2,45 | alle              | 2,55 |
| 19-34               | 2,32 | 19-34             | 2,25 | 19-34            | 2,27 | 19-34             | 3,31 |
| 35-49               | 2,40 | 35-49             | 2,46 | 35-49            | 2,49 | 35-49             | 2,45 |
| 50-64               | 2,73 | 50-64             | 2,49 | 50-64            | 2,55 | 50-64             | 2,65 |

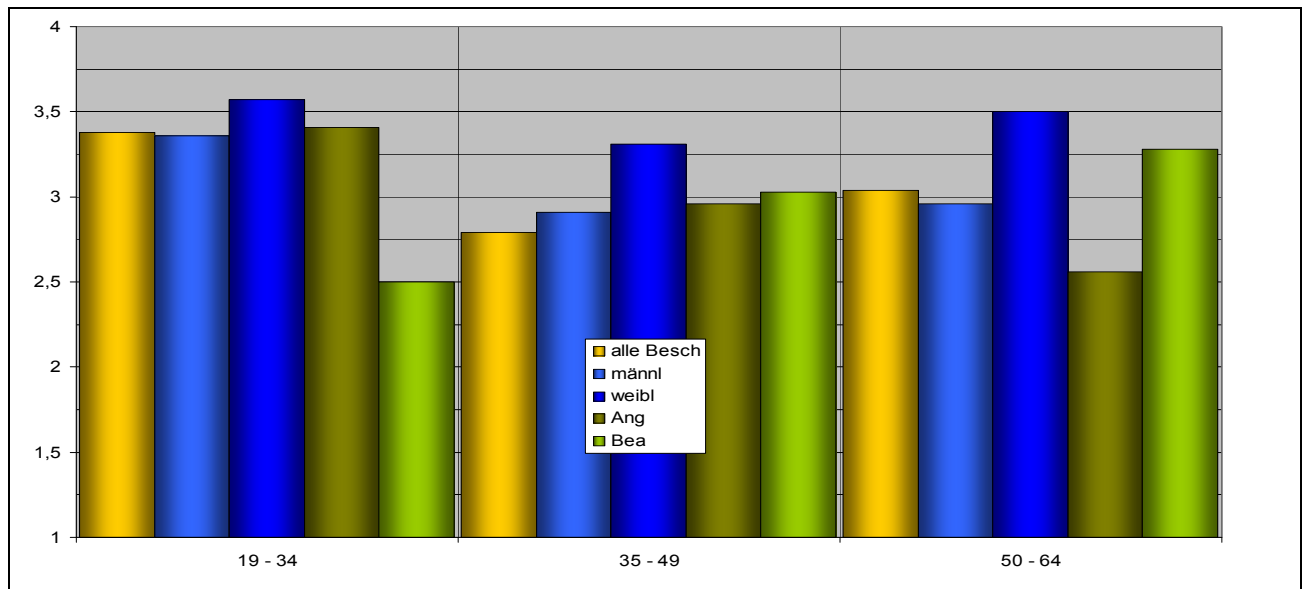
Quelle: eigene Darstellung

**20. Tabelle: Itemwerte zu Führungskraft als Vorbild**

| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 2,16 | alle              | 2,19 | alle             | 1,92 | alle              | 2,16 |
| 19-34               | 2,14 | 19-34             | 2,18 | 19-34            | 1,73 | reduzierte        | 1,98 |
| 35-49               | 2,15 | 35-49             | 2,16 | 35-49            | 2,06 | volle             | 2,18 |
| 50-64               | 2,22 | 50-64             | 2,27 | 50-64            | 1,72 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 2,16 | alle              | 2,16 | alle             | 2,16 | alle BuLä         | 2,16 |
| 0-10 Jahre          | 2,11 | z Intranet        | 1,71 | ohne Führung     | 2,10 | neue BuLä         | 2,21 |
| 11-20 Jahre         | 2,30 | Intranet AP       | 2,12 | TeamL            | 2,59 | alte BuLä         | 2,17 |
| > 20 Jahre          | 2,13 | Intra- u Internet | 2,27 | AbtL/RsL         | 2,64 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 2,13 | alle              | 2,20 | alle             | 2,14 | alle              | 2,42 |
| 19-34               | 2,17 | 19-34             | 1,60 | 19-34            | 2,19 | 19-34             | 2,25 |
| 35-49               | 2,12 | 35-49             | 2,17 | 35-49            | 2,12 | 35-49             | 2,35 |
| 50-64               | 2,09 | 50-64             | 2,25 | 50-64            | 2,11 | 50-64             | 2,61 |

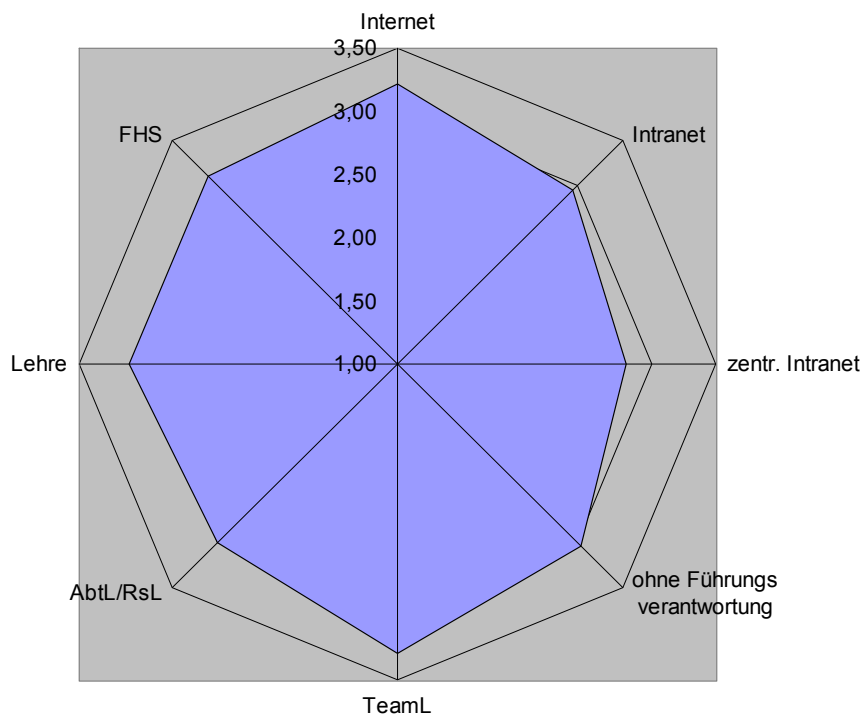
Quelle: eigene Darstellung

## 21. Abbildung: Mein Antrag auf Förderung der freiwilligen Weiterbildung wurde angenommen



Quelle: eigene Darstellung

## 22. Abbildung Spinnendiagramm zu Antrag auf Förderung der freiwilligen Weiterbildung wurde angenommen



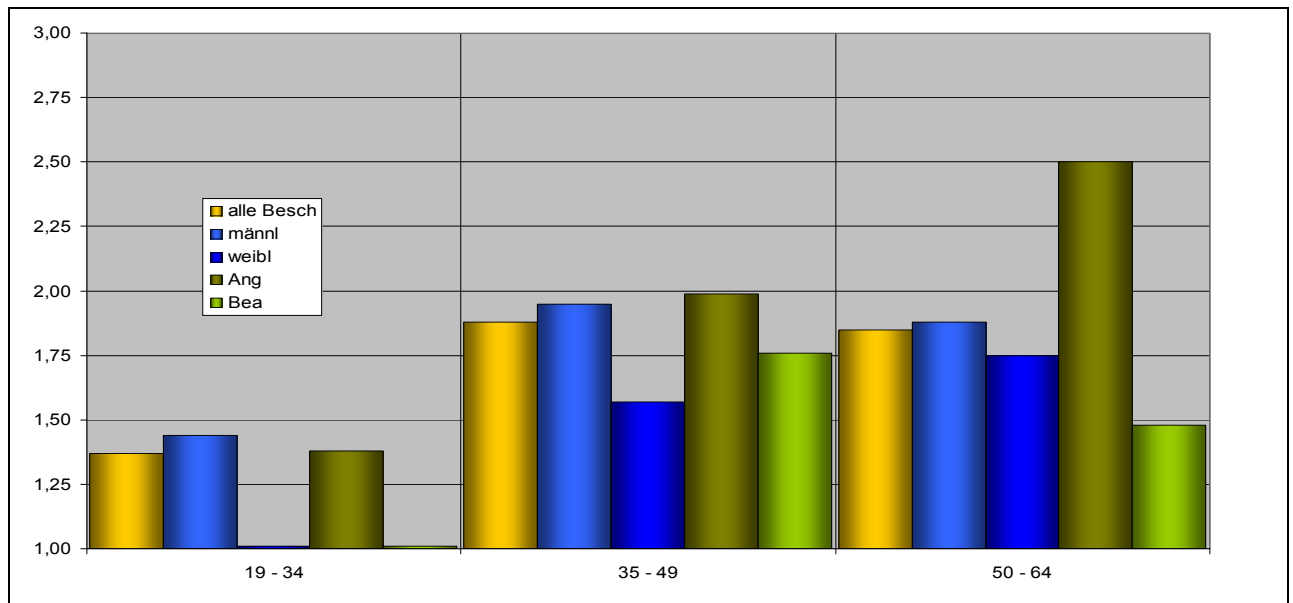
Quelle: eigene Darstellung

### 23. Tabelle: Itemwerte zu Antrag auf Förderung der freiwilligen Weiterbildung wurde angenommen

| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 3,07 | alle              | 3,01 | alle             | 3,40 | alle              | 3,07 |
| 19-34               | 3,38 | 19-34             | 3,36 | 19-34            | 3,57 | reduzierte        | 3,11 |
| 35-49               | 2,97 | 35-49             | 2,91 | 35-49            | 3,31 | volle             | 3,07 |
| 50-64               | 3,04 | 50-64             | 2,96 | 50-64            | 3,50 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 3,07 | alle              | 3,07 | Alle             | 3,07 | alle BuLä         | 3,07 |
| 0-10 Jahre          | 3,57 | z Intranet        | 2,80 | ohne Führung     | 3,04 | neue BuLä         | 3,17 |
| 11-20 Jahre         | 2,80 | Intranet AP       | 2,95 | TeamL            | 3,29 | alte BuLä         | 2,57 |
| > 20 Jahre          | 3,01 | Intra- u Internet | 3,22 | AbtL/RsL         | 3,00 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 3,07 | alle              | 3,11 | Alle             | 3,11 | alle              | 3,10 |
| 19-34               | 3,41 | 19-34             | 2,50 | 19-34            | 3,49 | 19-34             | 3,13 |
| 35-49               | 2,96 | 35-49             | 3,03 | 35-49            | 3,00 | 35-49             | 2,94 |
| 50-64               | 2,56 | 50-64             | 3,28 | 50-64            | 2,86 | 50-64             | 3,67 |

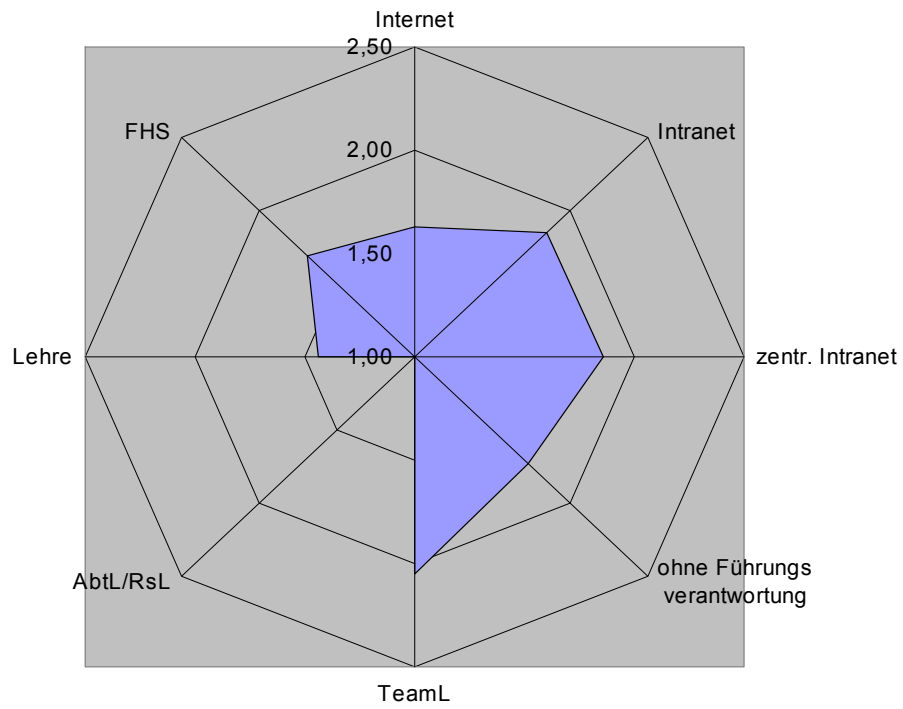
Quelle: eigene Darstellung

## 24. Abbildung: Antrag auf Förderung einer freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme wurde abgelehnt



Quelle: eigene Darstellung

**25. Abbildung: Spinnendiagramm zu Antrag auf Förderung einer freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme wurde abgelehnt**



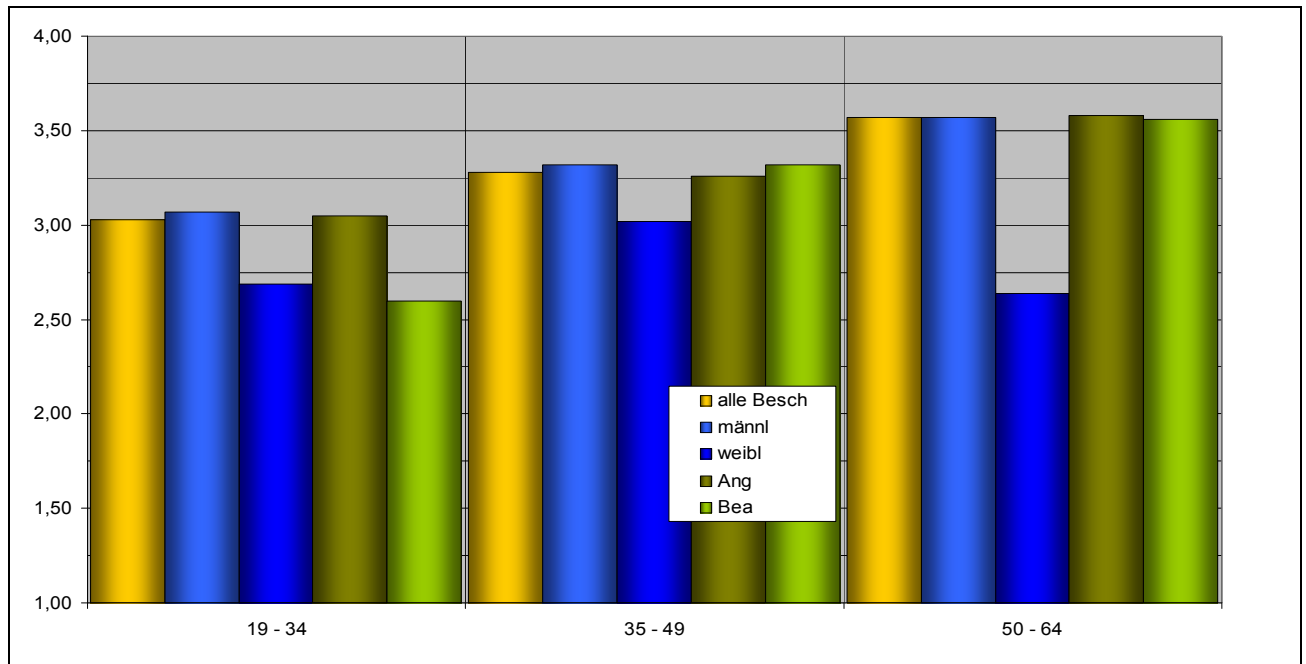
Quelle: eigene Darstellung



## 26. Tabelle: Itemwerte zu Antrag auf Förderung einer freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme wurde abgelehnt

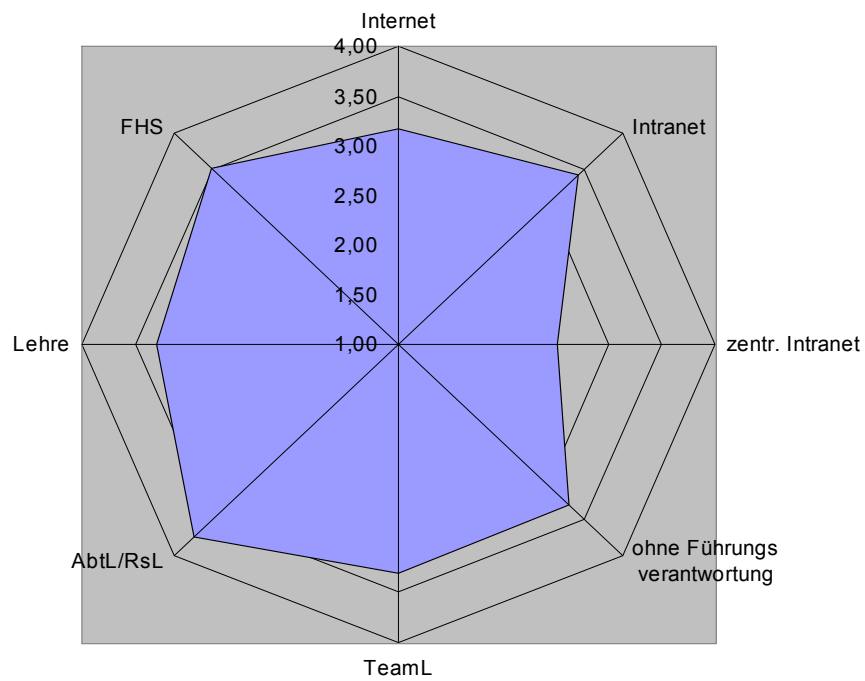
| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 1,78 | alle              | 1,82 | alle             | 1,75 | alle              | 1,78 |
| 19-34               | 1,37 | 19-34             | 1,44 | 19-34            | 1,00 | reduzierte        | 1,47 |
| 35-49               | 1,88 | 35-49             | 1,95 | 35-49            | 1,57 | volle             | 1,76 |
| 50-64               | 1,85 | 50-64             | 1,88 | 50-64            | 1,75 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 1,78 | alle              | 1,78 | alle             | 1,78 | alle BuLä         | 1,78 |
| 0-10 Jahre          | 1,29 | z Intranet        | 1,86 | ohne Führung     | 1,73 | neue BuLä         | 1,79 |
| 11-20 Jahre         | 2,04 | Intranet AP       | 1,85 | TeamL            | 2,05 | alte BuLä         | 2,08 |
| > 20 Jahre          | 1,79 | Intra- u Internet | 1,63 | AbtL/RsL         | 1,00 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 1,83 | alle              | 1,64 | alle             | 1,44 | alle              | 1,69 |
| 19-34               | 1,38 | 19-34             | 1,00 | 19-34            | 1,37 | 19-34             | 1,00 |
| 35-49               | 1,99 | 35-49             | 1,76 | 35-49            | 1,79 | 35-49             | 1,87 |
| 50-64               | 2,50 | 50-64             | 1,48 | 50-64            | 1,63 | 50-64             | 1,63 |

Quelle: eigene Darstellung

**27. Abbildung: Ich habe bisher noch keinen Antrag gestellt**

Quelle: eigene Darstellung

## 28. Spinnendiagramm zu Antrag auf Förderung einer freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme wurde abgelehnt

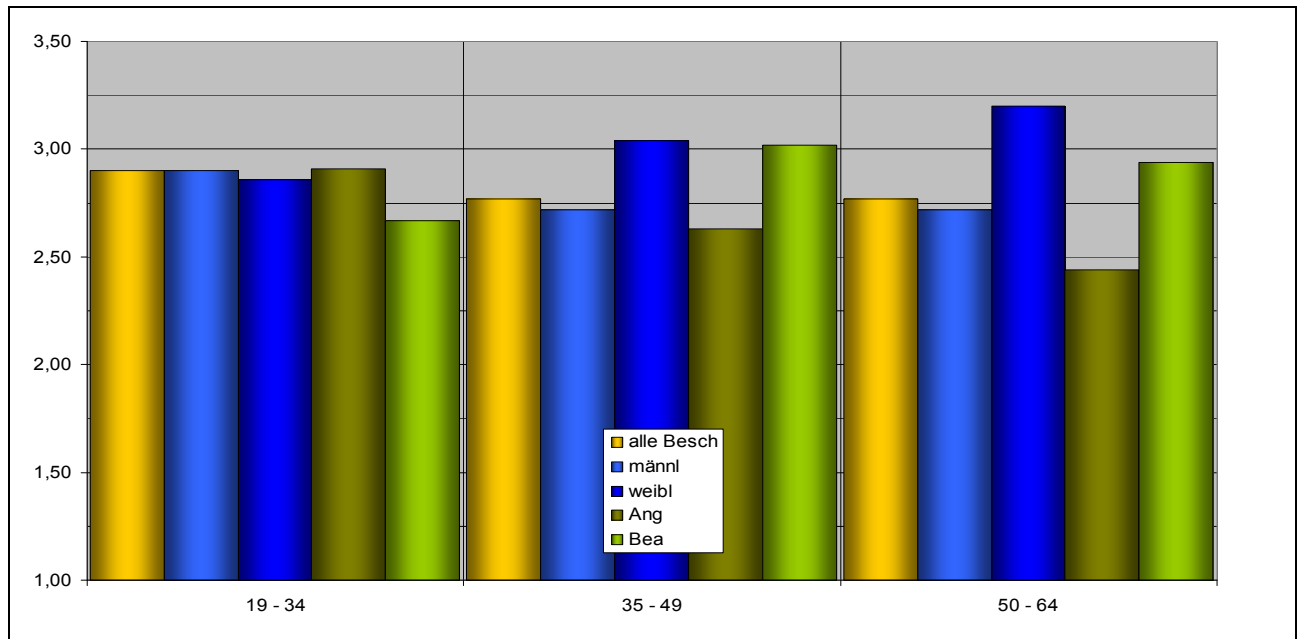


Quelle: eigene Darstellung

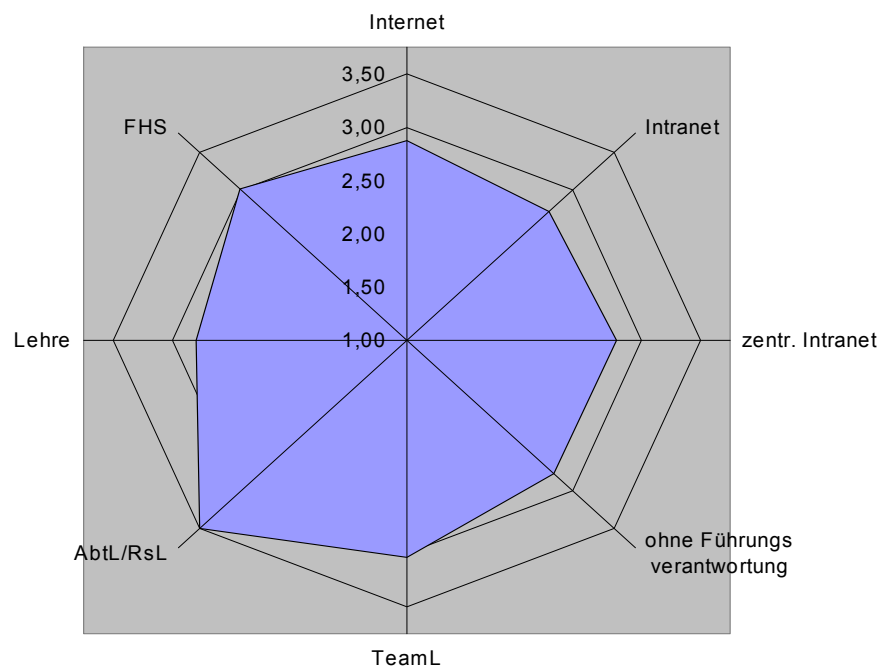
**29. Tabelle: Itemwerte zu Antrag auf Förderung einer freiwilligen Weiterbildungsmaßnahme wurde abgelehnt**

| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 3,31 | alle              | 3,34 | alle             | 3,10 | alle              | 3,31 |
| 19-34               | 3,03 | 19-34             | 3,07 | 19-34            | 2,69 | reduzierte        | 3,34 |
| 35-49               | 3,28 | 35-49             | 3,32 | 35-49            | 3,02 | volle             | 3,31 |
| 50-64               | 3,57 | 50-64             | 3,57 | 50-64            | 2,64 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 3,31 | alle              | 3,31 | alle             | 3,31 | alle BuLä         | 3,31 |
| 0-10 Jahre          | 3,08 | z Intranet        | 2,50 | ohne Führung     | 3,29 | neue BuLä         | 3,54 |
| 11-20 Jahre         | 3,16 | Intranet AP       | 3,41 | TeamL            | 3,30 | alte BuLä         | 3,40 |
| > 20 Jahre          | 3,34 | Intra- u Internet | 3,17 | AbtL/RsL         | 3,75 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 3,23 | alle              | 3,40 | alle             | 3,29 | alle              | 3,50 |
| 19-34               | 3,05 | 19-34             | 2,60 | 19-34            | 3,06 | 19-34             | 2,85 |
| 35-49               | 3,26 | 35-49             | 3,32 | 35-49            | 3,26 | 35-49             | 3,47 |
| 50-64               | 3,58 | 50-64             | 3,56 | 50-64            | 3,64 | 50-64             | 3,70 |

Quelle: eigene Darstellung

**30. Abbildung: Mit der Antragsbearbeitung bin ich zufrieden**

Quelle: eigene Darstellung

**31: Spinnendiagramm zu "Mit der Antragsbearbeitung bin ich zufrieden"**

Quelle: eigene Darstellung

**32. Tabelle: Itemwerte zu Zufriedenheit mit dem Antragsverfahren**

| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | Weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 2,79 | alle              | 2,75 | Alle             | 3,03 | alle              | 2,79 |
| 19-34               | 2,90 | 19-34             | 2,90 | 19-34            | 2,86 | reduzierte        | 2,89 |
| 35-49               | 2,77 | 35-49             | 2,72 | 35-49            | 3,04 | volle             | 2,79 |
| 50-64               | 2,77 | 50-64             | 2,72 | 50-64            | 3,20 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 2,79 | alle              | 2,79 | Alle             | 2,79 | alle BuLä         | 2,79 |
| 0-10 Jahre          | 3,04 | z Intranet        | 2,78 | ohne Führung     | 2,76 | neue BuLä         | 2,56 |
| 11-20 Jahre         | 2,63 | Intranet AP       | 2,71 | TeamL            | 3,03 | alte BuLä         | 2,80 |
| > 20 Jahre          | 2,78 | Intra- u Internet | 2,87 | AbtL/RsL         | 3,50 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 2,70 | alle              | 2,98 | Alle             | 2,79 | alle              | 3,00 |
| 19-34               | 2,91 | 19-34             | 2,67 | 19-34            | 2,98 | 19-34             | 2,71 |
| 35-49               | 2,63 | 35-49             | 3,02 | 35-49            | 2,78 | 35-49             | 2,93 |
| 50-64               | 2,44 | 50-64             | 2,94 | 50-64            | 2,52 | 50-64             | 3,36 |

Quelle: eigene Darstellung

**33. Tabelle: Itemwerte zu Bewertung der Beratung vor der Maßnahme**

| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | Weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 1,99 | alle              | 1,97 | alle             | 2,05 | alle              | 1,99 |
| 19-34               | 1,90 | 19-34             | 1,86 | 19-34            | 2,20 | reduzierte        | 1,81 |
| 35-49               | 1,97 | 35-49             | 1,97 | 35-49            | 1,97 | volle             | 1,99 |
| 50-64               | 2,08 | 50-64             | 2,05 | 50-64            | 2,24 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 1,99 | alle              | 1,99 | alle             | 1,99 | alle BuLä         | 1,99 |
| 0-10 Jahre          | 1,87 | z Intranet        | 1,80 | ohne Führung     | 1,90 | neue BuLä         | 1,96 |
| 11-20 Jahre         | 1,94 | Intranet AP       | 1,95 | TeamL            | 2,57 | alte BuLä         | 2,02 |
| > 20 Jahre          | 2,02 | Intra- u Internet | 2,03 | AbtL/RsL         | 2,54 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 1,92 | alle              | 2,06 | alle             | 1,91 | alle              | 2,22 |
| 19-34               | 1,90 | 19-34             | 1,80 | 19-34            | 1,90 | 19-34             | 2,43 |
| 35-49               | 1,94 | 35-49             | 2,01 | 35-49            | 1,91 | 35-49             | 2,12 |
| 50-64               | 1,87 | 50-64             | 2,14 | 50-64            | 1,95 | 50-64             | 2,40 |

Quelle: eigene Darstellung



**34. Tabelle: Itemwerte zu Beratung während der Maßnahme**

| Alle Beschäftigten  |      | männlich          |      | weiblich         |      | Wochenarbeitszeit |      |
|---------------------|------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|------|
| alle                | 1,63 | alle              | 1,64 | alle             | 1,49 | alle              | 1,63 |
| 19-34               | 1,67 | 19-34             | 1,68 | 19-34            | 1,50 | reduzierte        | 1,48 |
| 35-49               | 1,62 | 35-49             | 1,64 | 35-49            | 1,48 | volle             | 1,63 |
| 50-64               | 1,59 | 50-64             | 1,60 | 50-64            | 1,54 |                   |      |
| Beschäftigungsdauer |      | Arbeitsplatz      |      | berufl. Stellung |      | Bundesländer      |      |
| alle                | 1,63 | alle              | 1,63 | Alle             | 1,63 | alle BuLä         | 1,63 |
| 0-10 Jahre          | 1,60 | z Intranet        | 1,89 | ohne Führung     | 1,66 | neue BuLä         | 1,70 |
| 11-20 Jahre         | 1,64 | Intranet AP       | 1,68 | TeamL            | 1,25 | alte BuLä         | 1,57 |
| > 20 Jahre          | 1,62 | Intra- u Internet | 1,51 | AbtL/RsL         | 1,38 |                   |      |
| Angestellte         |      | Beamte            |      | Lehre/Ausbildung |      | Fachhochschule    |      |
| alle                | 1,61 | alle              | 1,63 | Alle             | 1,72 | alle              | 1,35 |
| 19-34               | 1,66 | 19-34             | 1,62 | 19-34            | 1,72 | 19-34             | 1,29 |
| 35-49               | 1,60 | 35-49             | 1,62 | 35-49            | 1,70 | 35-49             | 1,35 |
| 50-64               | 1,58 | 50-64             | 1,59 | 50-64            | 1,78 | 50-64             | 1,37 |

Quelle: eigene Darstellung

**35. Vorschläge zur Weiterentwicklung der freiwilligen Weiterbildung**

Die Antworten:

T 4: Aktives Anbieten der Möglichkeiten, flexible Modelle: Freistellung zur Weiterbildung, Kostenübernahme ohne Freistellung, internes Know-how nutzen (Freistellen von Kollegen für Schulung anderer Kollegen Rs-übergreifend.

T6: Der Vorgesetzte sollte die Art der Weiterbildung schätzen. Geld ist genügend da in diesem Topf. Man könnte auch im MAJG, Beurteilungsgespräch, darauf eingehen, da dies aus einem anderen Topf bezahlt wird. Mein Wunsch ist, dass unsere Führungskräfte im Z TNM

besser in Sachen Führung vorleben geschult werden. Hier ist man alleine und muss um alles bitten und betteln. Es findet kein Coaching statt, und Hilfe bekommt man nicht übermäßig, genauso wenig Anerkennung, Wertschätzung, Lob ...

T7: Finanzielle Unterstützung beim Kauf von Büchern, Software ..., Freistellung beim Besuch von Fachmessen.

T9: Die Möglichkeiten und Angebote der freiwilligen Weiterbildung sollten besser kommuniziert werden, beispielsweise über ein entsprechendes Intranetportal.

T10: Umfangreiche Information über Kurse.

T12: Englisch im Ausland oder Berlitz-Schule, nur Kurs für 1–2 Personen, kein Gruppenunterricht. Technische Schulungen für Anfänger ... Rhetorik-Unterricht (Wie geht man mit dem Kunden am Telefon diplomatisch um?).

T15: Fremdsprachenkurse. Hauptsächlich Englisch.

T17: Die Ansparung von Zeit (GLZ) für Weiterbildung fördern.

T18: Angebote in Zusammenarbeit T-COM, Bildungsträger.

T19: Konkretes Aufzeigen von Weiterbildungsmaßnahmen in den Ressorts.

T20: Sinnvolles Umfeld schaffen.

T21: Problemlösungstechniken, psychologische Themen, die zu einer positiven Lebenseinstellung führen.

T22: Infoportale über sinnvolle Maßnahme je Tätigkeitsbereich bzw. pro AT-Nummer.

T28: Bessere Information, was anderswo (z. B. VHS, FBS) an Kursen angeboten wird, die von der Firma unterstützt werden.

T31: Mitarbeiter gezielt Informationen zur freiwilligen Weiterbildung geben. In unserem Unternehmen werden zu viele Informationen gefiltert. Weiterverteilung z. B. über den Betriebsrat bzw. Vertrauensleute.

T33: Quartalsmail mit Maßnahmenbeispielen, die genehmigt wurden, um zu sehen, welche Angebote es alles gibt.

T34: Bessere Kommunikation.

T38: Erhöhung der zur Verfügung stehenden Beträge (Zertifizierungen und Lehrgänge sind teuer).

T42: Mehr Informationen für uns Mitarbeiter.

T44: Bessere Beratung von PM, Informationen sind oft nicht bekannt.

T45: Besuch von Kongressen wie dem Chaos Communication-Congress-Camp

T48: Bessere Information über die Möglichkeiten, nicht nur Holschuld der Info, freiwillige Weiterbildung sollte auch in der Beurteilung berücksichtigt werden.

T49: Freiwillige Weiterbildung sollte endlich anerkannt werden, sowohl in Karriere- als auch in finanzieller Hinsicht.

T51: Lernzeiten in die Arbeit zu setzen bzw. zumindest die Möglichkeit schaffen, wenn die Telekom unmittelbar profitiert.

T52: Es sollte erkennbar sein, dass freiwillige Weiterbildung für den Mitarbeiter einen Mehrwert hat.

T53: Mehr Info.

T55: Mehr Infos seitens PM.

T57: Themenbereich aus der IT-Welt, die über das TTC oder andere offiziellen Lehrgänge der Telekom angeboten werden.

T61: Entsprechende Angebote fehlen teilweise. Berufliche Weiterbildung: Keine Mittel für Seminare vorhanden, daher schon seit Jahren mehr kein Angebot erhalten.

T62: Im ländlichen Bereich ist es schwierig eine spez. tiefer gehende Weiterbildung zu finden. Was angeboten wird, ist recht oberflächlich und kann beruflich kaum genutzt werden. Weite Anfahrten sind unumgänglich. Reisekosten??

T65: Ein bindender Pflicht-Bildungsurlaub.

T69: Maßnahmen im Rahmen der Arbeitszeit in den "eigenen" Räumlichkeiten anbieten.

Mögliche Maßnahmen/Angebote aktiv "bewerben". Möglichkeiten des Bildungsurlaubes aktiv kommunizieren.

T74: Direkter Zugang über die Intranetstartseite, mehr Infos, mehr Auswahl an Themen.

T75: IP-Technologie.

T80: Zeitnahe Info des Bearbeitungsstatus, schnelle Zusage (Bearbeitung 14 Tage), Angebote: Preis-Leistung sind an Zeiten gebunden, Erhöhung der maximalen Zuwendung von 1500 € auf 2500 €.

T83: Mehr Information.

T84: Angebote der örtlichen VHS präsent machen. Abfrage im Ressort, um ein Seminar neu aufzulegen und Trainer einkaufen.

T87: Gezielte und fachspezifische Lehrgänge der benötigten IV-Anwendungen.

T91: Die Weiterführung der Freizeitakademie oder einer ähnlichen Einrichtung, besteht in der TI NL Südwest.

T93: Komplette Übernahme der freiwilligen Weiterbildung durch Arbeitgeber, gerade die finanziell teuren und für den Arbeitgeber/Arbeit effizienten und erfolgsversprechenden Weiterbildungen.

T94: Bessere Information zum Thema.

T95: Rhetorik-Kurse (vor allem für Führungskräfte).

T96: Fachbezogene Angebote zusammenfassen (Ort, Kosten). Regionale Angebote bündeln und aufbereiten (Uhrzeit, Wochentag), Online-Weiterbildung, Internet-Zugang.

T97: Dass neben den reinen Schulungskosten auch Fahrtkosten und/oder Unterbringungskosten vom Arbeitgeber übernommen werden. Dass die Überweisung der Kosten unmittelbar nach Vorlage der Rechnung angestoßen wird und nicht über die monatliche Gehalts- bzw. Bezügeabrechnung. Ich bin bereit, entsprechende Freizeit einzubringen.

T98: Nicht in der Freizeit abwickeln, sondern während der Arbeitszeit.

T100: Zur freiwilligen keine.

T101: Kritik: regelmäßig überbucht, sehr schlechte Rückmeldung von Mitarbeiter des Weiterbildungsausschusses, meistens sogar keine Rückmeldung. Standortnahe Weiterbildung.

T102: Englischkurse verbindlich für Kollegen, die mit englischen Programmen arbeiten.

T107: Aufnahme in FoBiP.

T110: Mehr fachrichtungsbezogene Kurse, welche im aktuellen Tätigkeitsbereich genutzt werden können!

T112: Besprechungen, Persönlichkeitsentwicklung, IP-Lehrgänge, Cisco.

T113: Besser auffindbare Information im Internet.

T114: Stressbewältigung, Zeitmanagement.

T116: Englisch im Ausland.

T117: Eine Liste zu bekommen, welche Seminare überhaupt angeboten werden.

T119: Individuelle Förderungsvorschläge, persönliche Neigungen berücksichtigen.

T122: Bessere Begleitung und Beratung bei der Auswahl und Bestellung der Leistungen.

T123: Informationsbedarf über anerkannte Möglichkeiten.

T129: Nicht nur berufsbezogen.

T132: Sponsoring von berufsbezogenen Maßnahmen.

T133: Die bestehenden Möglichkeiten besser kommunizieren.

T135: Besuch von öffentlichen Schulungs- und Infoveranstaltungen gleich welcher Art (themenbezogen).

T136: Gezielte Schulungen des Einzelnen auf seinen Arbeitsbereich.

T137: 1. Nach den Maßnahmen mehr Verwendung im Unternehmen. 2. Coaching bei der Maßnahme. 3. Keine ständige Rechtfertigung, warum und weshalb! 4. Es werden sowieso keine beruflichen Weiterbildungen angeboten während der Arbeit, warum dann in der Freizeit!

T138: Die finanzielle Unterstützung lässt sehr zu wünschen übrig.

T139: Regelmäßige Informationen über Angebote (Intranet z. B.)

T140: Kostenübernahme durch den Betrieb

T143: Bessere Info der Beschäftigten über Beantragung/Ablauf

T145: Es gibt neben dem freiwilligen Weiterbildungsausschuss fünf Tage gesetzlichen Bildungsurlaub im Jahr. Die Antragstellung sollte vereinfacht werden und die Bearbeitungszeit sollte massiv verkürzt werden. Nach 20 Tagen habe ich immer noch kein Ergebnis.

T147: Mitarbeiter dazu anhalten und mit mehr Punkten belohnen.

T151: Auftritt im Intranet, auffälliger Versand von Mails an Mitarbeiter.

T152: Für die Tätigkeiten, die man ausübt, mal geschult werden.

T153: Das ergibt sich aus z. B. VHS-Programmen.

T155: Bessere Bekanntgabe der Möglichkeiten.

T157: Mehr Information und Transparenz zu den Möglichkeiten.

T158: Keine Aussage möglich, da keine Erfahrung mit freiwilliger Weiterbildung bisher.

T159: Es sollte erst einmal bekannt gegeben werden, wo und wie man an freiwillige Weiterbildung kommt.

T163: Bessere Informationsplattform schaffen.

T165: Mehr Infos zu den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten.

T167: Erreichte Abschlüsse sollten im Unternehmen genutzt werden.

T168: Mehr Transparenz der bestehenden Angebote.

T169: Strukturierter anbieten.

T170: Das Angebot ist ausreichend.

T172: Angebote so gestalten, dass man auch privat von dem erworbenen Wissen profitiert. Räumliche Nähe ohne lange Reisezeiten. Kostengründe (privat) verhindern meine Teilnahme an VHS etc.

T172: Übersicht über Angebote.

T180: Zwei Wochen pro Jahr zur Weiterbildung vorsehen mit Bezahlung der Seminargebühren, Auslandsaufenthalte.

T181: Tipps in den Mitarbeiterinformationsmedien, Newsletter zu geförderten Maßnahmen.

T182: Vereinfachtes, beschleunigtes Antragsverfahren.

T189: Sie muss offensiver "beworben" werden.

T190: Es sollten mehr finanzielle Mittel bereitgestellt werden.

T195: Linux Administrator, Windows Server Administrator, Voice over IP bzw. NGN, technisches Englisch.

T197: Personifizierte Weiterbildung auf die jetzige und zukünftige Tätigkeit

T198: Regelmäßige Gespräche mit Vorgesetzten.

T200: Maßnahmen vor Ort anbieten.

T205: Mitarbeiter müssten zu mehr Eigeninitiative animiert werden. Fortbildungsmöglichkeiten sollten beibehalten werden. Ausbildung zum Industriemeister wurde von T-COM eingestellt, und ich muss es jetzt in Abendschule machen.

T206: Klärung der Perspektive in diesem Unternehmen, dann kann man über (spezielle) Weiterbildung sprechen.

T209: Wie schon so oft gesagt, benötigen wir Englisch. Wir haben Einheiten in den USA, mit denen wir zusammenarbeiten. Ein Jobtausch für 1–3 Monate würde die Sprache verbessern und das Verständnis für die Arbeitsweise des Kollegen fördern.

T210: Freiwillige Weiterbildung innerhalb der Arbeitszeit.

T211: In meiner ehemaligen Niederlassung hatte ich einen Antrag gestellt. Als langsam klar wurde, dass unsere OrgE zum Z TNM verlagert wird, wollte die NL meinen Kurs nicht bezahlen. Die TI NL Ü hat Kurse vorgeschrieben. Diese waren jedoch für mich uninteressant.

T212: Wenn möglich, teilweise Freistellung für Weiterbildung und/oder finanzielle Unterstützung.

T213: Verbesserte Kommunikation/Information

T215: Besseres Angebot, detailliertes Angebot

T216: Ich kenne dieses Programm nicht.

T219: Einfache Beantragung sollte möglich sein. Kosten sollten geklärt sein. Traurig ist, dass nicht einmal die bereits angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden, da die Kosten gespart werden müssen.

T220: Zugang zu Bildungsurlaub für Bundesbeamte.

T224: Die Auswahl der Lernsoftware sollte vergrößert werden.

T225: Mehr Angebote übersichtlich anbieten.

T226: Mehrere Angebote.

T228: Von der Telekom organisierte und bezahlte Maßnahmen. Der MA nimmt aber Urlaub oder Gleitzeit.

T230: Da in der heutigen Zeit das Controlling einen immer größeren Stellenwert einnimmt, wäre es auch für einen "Techniker" interessant, Einblicke in Controllingprozesse zu erhalten.

T231: Das Angebot erweitern.

T233: Sprachkurs Englisch, IHK IT Weiterbildung zum Netzwerkadministrator z. B. sehr sinnvoll! VHS Seminare in Richtung IP, Netzwerk oder Betriebssysteme wie UNIX, LINUX oder neuere Windows-Server-Varianten ...

T237: Einen elektronischen Antrag zur Einreichung zu erstellen.

T235: Gut gestaltete Schulungsunterlagen im Intranet frei verfügbar und leicht zu finden.

T236: Würde gern den Techniker Fachrichtung Informations-/Telekommunikationstechnik mit Unterstützung meines Arbeitgebers machen.

T238: Kurs Menschenführung und Umgang mit Untergebenen für Führungskräfte.

T240: Kommunikation, Sprachen (nicht nur Englisch), Entspannungstherapie zum Stressabbau.



T241: Größeres Schulungsangebot, finanzielle Unterstützung bei freiwilliger externer Fortbildung.

T243: Empfehlungen, was ich in Zukunft für meine Tätigkeit brauche.

T244: Das Thema überhaupt erst einmal bekannt machen.

T246: Bessere Transparenz der Maßnahmen generieren.

T248: Der Qualifizierungsbeauftragte sollte min. 1x pro Jahr umfassend über das Weiterbildungsangebot informieren.

T250: Mehr Infos vonseiten der DTAG über Angebote der freiwilligen Weiterbildung.

T251: Muss sinnvoll sein. Arbeitgeber sollte gezielt fördern. Beispiel: Kein Umgangsendlich, um englisch geschriebene Richtlinien lesen zu können.

Meist wird der, der die Weiterbildung gemacht hat, nur ausgenutzt. Keine Verbesserung der Karriere. Vom Kollegenstandpunkt betrachtet kann man ihm jetzt weitere unbequeme Aufgaben aufbürden, weil er ja die Weiterbildung hat.

T252: Was versteht man unter "freiwillige Weiterbildung?"

T253: Ich habe keine Freizeit mehr, da ich eine Fahrzeit von 5–6 Stunden habe.

T258: Das Budget ist zu gering. Schulungen und Weiterbildung im IT-Bereich übersteigen die zur Verfügung stehenden Mittel fast immer.

T262: Unser täglich Brot ist der Personalabbau, vollzogen oder geplant. Für was soll ich mich weiterbilden, wenn ich über 50 Jahre alt bin und nicht weiß, was oder wo ich morgen bin?

T263: Es soll eine langfristig aufbauende Weiterbildung sein.

T265: Keine.

T266: Weitere Seminare zu verschiedenen Themen.

T268: Leichtes Finden der Anträge, mehr Information über Möglichkeiten der freiwilligen Weiterbildung bei Telekom Training, mehr Angebote bei Telekom Training.

T269: Die freiwillige Weiterbildung kann nur unterstützen. Der Haupt-Schulungsbedarf muss über betriebliche Schulungsmaßnahmen abgedeckt werden. Wenn Rene Obermann mehr qualifiziertes Personal wünscht, muss er auch hierfür Mittel und Zeit bereitstellen.

T270: Mehr Weiterbildung vor Ort anbieten.

T273: Was nutzt eine Weiterbildung, wenn nach deren Abschluss das Gelernte nicht mehr genutzt werden kann, weil man versetzt oder an der Stelle, an der man war, wegfällt?

T274: Das Antragsverfahren muss beschleunigt werden.

T280: Mehr Informationen durch Führungskraft. Aushänge der E-Mails.

T289: Ich denke, es wäre sinnvoll, die MA zuerst über Umfang und Möglichkeiten der freiwilligen Weiterbildung zu informieren.

T290: Lernen in der Freizeit wäre höchstens während der täglichen 3,5 h Reisezeit zur und von der Arbeitsstätte mit einem Laptop möglich.

T292: Bessere Info.

T293: Neben den fachlichen Aspekten sollten gesundheitliche Aspekte gefördert werden (Körper und Psyche).

T294: Info der Beschäftigten über die freiwillige Weiterbildung: Was wird gefördert? Welche Kurse/Seminare gibt es im Umfeld? (VHS, Universität ...)

T298: Möglichkeit der Vorbereitungszeit bei Prüfungsterminen.

T299: Mehr Infos Zugangsmöglichkeiten zu diesem Thema.

T300: Möglichkeiten und Angebote sollten jährlich bekannt gemacht werden, z. B. über das Intranet.

T301: Die Weiterbildung sollte während der Arbeitszeit sein. Mehr Personal einstellen, damit die Weiterbildung durchgeführt wird bei gleichzeitiger Erledigung der vollen Arbeit.

T302: Hier im Ressort müssten etliche MA mal "dienstlich" geschult werden.

T303: Vermittlung berufsspezifischen Wissens.

T304: Es gibt ressortintern dringenden Schulungsbedarf.

T305: Bevor man Kräfte einsetzt, sollten diese immer fundiert vorbereitet werden. Es dürfte nie der Bedarf nach Freiwilligkeit aufkommen!!!

T306: Sollte mehr gefördert und informiert werden.

T308: Vereinfachte Anmeldung (z. B. "Rechnung einreichen", denn beim modernen Anmeldeverfahren der VHS gibt es keine Rechnung mehr ...).

T309: Einmalig nicht ausreichend, Auffrischung notwendig, Zusammenspiel mit betrieblicher Weiterbildung, Erforderliche freiwillige Weiterbildung, kein Alibi, um weniger betriebliche freiwillige Weiterbildung anzubieten, bei Zusammenhang mit Beruf und Tätigkeit sollte diese Weiterbildung auch innerhalb der Arbeitszeit (evtl. anteilig) möglich sein.

T311: Kooperation der T-Com-Anbieter, um die Hürden abzubauen, wofür soll das denn gut sein, muss das sein usw.

T317: Bessere und häufigere Beratung und Unterstützung durch unmittelbare Vorgesetzte. Besserer Informationsfluss über Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

T321: Infomaterial der Volkshochschulen, klare Abstimmung mit Vorgesetzten (bezahlte Freistellung), Erwerb von speziellem Wissen durch Besuch von Vorlesungen (z. B. an Universitäten).

T322: Techniker Ausbildung Elektrotechnik, Erste-Hilfe-Ausbildung während der Ausbildung, Feuerwehrausbildung für grundlegende Brandbekämpfung, Persönlichkeitsbildung.

T325: Weiterhin darauf hinweisen; evtl. Vorschläge, gemeinsame Termine oder Kurse ansprechen, anbieten.

T327: Bessere Information der Mitarbeiter über Möglichkeiten.

T330: Viel mehr mit den VHS arbeiten.

T331: Falls möglich, einen finanziellen Rahmen pro Person schaffen. Hierbei kann jeder MA selbst entscheiden, welchen Lehrgang oder welche Schulung in welchem finanziellen Aufwand er besuchen möchte.

T333: Regelmäßig, kostengünstig in z. B. E-Learning.

T336: Englisch (Sprachen), PC-Kenntnisse.

T337: NGN wäre relevant.

T338: Extra Auftritt im Intranet, größere Auswahl an Angeboten.

T339: Die Bereitschaft zur freiwilligen Weiterbildung soll viel mehr unterstützt werden. Es sollte ein direkter, fähiger Ansprechpartner pro Ressort sein. Ich wäre bereit, auch Freizeit dafür zu opfern, wenn die Unterstützung seitens der Telekom besser wäre.

T341: Bezahlte Freistellung von der Arbeit.

T342: Gelder müssen bereitgestellt werden. Ältere Arbeitnehmer werden für Weiterbildungsmaßnahmen nicht mehr berücksichtigt.

T344: Die Information bezüglich Weiterbildung sind zu dürftig bzw. nicht präsent genug.

T345: Über den Weiterbildungsausschuss werden uns Seminare unter dem Begriff berufliche Weiterbildung angeboten.

T349: Eine prozentuale Beteiligung der Telekom an den Kosten für einen Lehrgang im Jahr, Büchergeld.

T350: Mehr computergestütztes Lernen, auch über Internet von zu Hause aus.

T352: Schulungen im Hause der Telekom.

T353: Gesundheitliche Aspekte.

T355: Mehr Informationen über freiwillige Weiterbildung weitergeben.

T356: Übernahme von Lehrmittelkosten.

T358: Angebote vorlegen (Themen? Wo?), Förderung.

T360: Möglichkeiten, im Intranet publizieren.

T362: Mehr Informationen, regelmäßige Veranstaltungen.

T364: Mehr Werbung und Angebote, auch Themen, die nicht zum Arbeitsbereich gehören.

T365: Weiterbildung bei der Telekom intern und bei einer externen Firma.

T367: Der Wandel der Deutschen Post zur Deutschen Telekom AG/Behörde – Dienstleistungsbetrieb – Flexibilität des Mitarbeiters, Loyalität zum Unternehmen.

T369: Regelmäßige Informationen durch den WBA! Bisher nur sporadisch! Eigene Webseite auf Startseite verlinken.

T370: Angebote per E-Mail, Aushänge am Schwarzen Brett.

T372: Kombination z. B. für Englisch-Kurs im Ausland, MA bringt Gleitzeit ein, Unternehmen zahlt Kurs und Flug.

T374: Perspektive? Welche? Haben wir eine? Weiterentwicklung? Wohin? Wenn das Unternehmen dem MA eine Perspektive aufzeichnen dann ....

T375: Darstellung der Möglichkeiten in komprimierter Form. Finanzielle Unterstützung.

T376: Perspektiven aufzeigen.

T372: Sprachkurse, Team- Management.

T374: Von Bedarf abhängig.

T375: Englisch, Rhetorik.

T376: Computer/Netzwerk.

T378: Viele Weiterbildungsmaßnahmen sind mit hohen Kosten verbunden. Eine Erhöhung des maximalen jährlichen Förderungsbetrags wäre sehr wünschenswert.

T379: Kostenbeseitigung besser kommunizieren.

T381: IPG, neue Netzstrukturen bei der Telekom (NGN) mit technischen Details (ausführlich).

T382: Viele.

T383: Als Familienvater bin ich zeitlich stark eingeschränkt. Eine Freistellung für Weiterbildung ist daher wünschenswert.

T390: Aktive Informationen zu diesen Angeboten sollten vom Unternehmen angestrengt werden.

T391: Keine, weil ich an keine Umsetzung glaube. Stichwort: Personalkostenreduzierung!

T394: Angebote besser kommunizieren.

T397: Bessere Information über die bestehenden Möglichkeiten.

T400: Gezielte Möglichkeiten der Weiterbildung zur momentan gestellten Arbeitsaufgabe in keiner Weise gegeben. Tenor der AG: Wird schon so gehen (kein Geld).

T402: Mehr Infos über z. B. E-Learning. E-Learning mit begleitenden Teachers ist immer gut. Chat-Rooms für Tagesprobleme anbieten bzw. veröffentlichen.

T403: Informationsverarbeitung.

T404: Bessere Information der Beschäftigten, bezahlte Freistellung für Weiterbildung.

T405: Vor einer Anmeldung muss die Kostenübernahme geklärt sein. Vorteilhaft ist eine 50:50-Aufteilung der Weiterbildungszeiten. Bin häufig geschäftlich auf Reisen, da ist ein regelmäßiger Kurs schwierig zu besuchen.

T406: Der Arbeitgeber profitiert, also soll er die Maßnahme auch tragen bzw. bezahlen, Arbeitszeit, etc.

T407: Einen Newsletter im "You and me".

T411: Auffrischung (regelmäßig) der Englischkenntnisse (siehe auch Punkt 3/An welchen...)

T412: Mehr Infos darüber zu erhalten, weil alles immer nur "Flurfunk" ist.

T413: Nochmalige Kommunikation zu Ablauf und Beauftragung für freiwillige Weiterbildung. Was wird unterstützt?

T415: Angebote.

T416: Mehr Möglichkeiten.

T417: Bessere Information.

T418: Ein Beauftragter sollte für das Ressort Möglichkeiten der Weiterbildung für alle aufzeigen und aufbereiten.

T422: Bezahlte Freistellung vom Dienst

T423: Pers. Profil jedem MA erstellen, Förderung spez. externer Maßnahmen (VHS)

Weiterbildungsplan, Besetzung höherer Stellen aus Mitarbeiterpool, stärkere Bekanntheit der Maßnahmen.

T425: Mehr Infos und mehr Angebote für die MA.

T426: Bessere Aufklärung, was das ist etc.

T433: Je Standort eine Liste erstellen, welche Bildungsmöglichkeiten angeboten werden.

T434: Informationen zu Intranet-Auftritt, Förderungsmöglichkeiten.

T435: AG soll konkrete Angebote über das Intranet machen.

T437: Bessere Information über das Angebot, mehr Fremdsprachenangebote.

T439: Infomaterial über Ressortverteiler.

T441: Ich habe mich in der Freizeit unabhängig vom Beruf freiwillig weitergebildet. Ehrenamtliches und soziales Engagement darf gewürdigt werden, das hat positiven Einfluss auf den Beruf.

T444: Mehr Motivation durch das Unternehmen und den unmittelbaren Vorgesetzten. Perspektiven als Anreiz.

T449: Fremdsprachen.

T450: Es müsste eine finanzielle Unterstützung von 80–90 % geben.

T454: Ein auf den Bedürfnisse verschiedener Unternehmen basierendes Konzept.

T456: Rhetorik-Kurs, Englisch.

T458: CISCO-Zertifizierung, Juniper-Zertifizierung, Englisch-Kurse.

T460: Englisch.

T461: Angebote könnten auch über das Intranet publiziert werden. Vielleicht findet man dann etwas Passendes für sich selbst.

T462: Wie soll man Vorschläge unterbreiten, wenn Weiterbildungsmaßnahmen am Budget scheitern oder die Vorgesetzten kein echtes Interesse zeigen.

T463: Lehrgänge sind oft ausgebucht, danach kommt nichts mehr.

T464: Keine Vorschläge, das hängt vom Einzelnen ab. Wer wirklich will, der schafft es auch.

T468: Technisches Englisch.

T472: Wenn Angebote da sind, sind diese bekannt zu machen.

T473: Katalog der VHS auslegen, in Gesprächen mit Vorgesetzten Programme durchsprechen.

T474: Ressortmäßige Aufbereitung/Filterung der Angebote mit Bezug zum Arbeitsfeld.

T475: Anbieten z. B. von TL oder über Outlook.

T476: Bessere Informationen, was möglich ist und wie man es beantragt.

T477: Häufigere Kommunikationen der Möglichkeiten und Darstellung der sich daraus ergebenden Chancen.

T478: Angebote der Studiengemeinschaft Darmstadt mit einbeziehen, mehr Sprachangebote, mehr MS-Office-Angebote für Fortgeschrittene.

T479: Belohnungssysteme für die Teilnahme, Anerkennung im Konzern der DTAG. Die Möglichkeit, erlerntes Wissen einzubringen.

T480: Bekanntmachung der Möglichkeiten.

T482: Erweiterung der Angebote intern.

T484: Infoveranstaltungen, um einen Ausblick für die persönliche Qualifikationsplanung zu ermöglichen.

T486: Bin bisher auf keine Probleme gestoßen.

T487: Zumindest begrenzter Freizeitausgleich bei beruflichem Bezug.

T489: Aus dem Weiterbildungsbudget sollten auch Fachbücher (Cisco, Betriebssysteme etc.) und Qualifizierungsprüfungen bestritten werden.



T490: Konsequente Anwendung der schon vorhandenen Instrumente: MAJG, Intranet, Auffrischung der Möglichkeiten pro Quartal, strategische Ausrichtung des Konzerns und Anforderungen genau definieren: z. B. Schnittstellen-Kommunikation nur in Englisch.

T491: Europas größter TK-Dienstleister müsste endlich ein fachliches Weiterbildungsprogramm für seine Mitarbeiter entwickeln, dass die Teilnahme dann auch wirklich ermöglicht (auch bei Schichtdienst). Dies könnten z. B. Lehrgänge zum Thema IP, NGN, Routing, Programmierung oder Ähnliches sein, die sich dann über mehrere Monate in Abendkursen oder Blockunterricht erstrecken.

T492: Ich wünsche mir eine finanzielle Kostenübernahme durch die AG, wenn ich in meiner Freizeit eine Weiterbildungsmaßnahme besuche. Diese muss aber notwendig bzw. förderlich für meine unmittelbare Tätigkeit bei der DTAG sein.

T493: Einige Weiterbildungsmaßnahmen liegen über dem Förderbetrag für eine Einzelperson. Wenn hier ein Vorteil für die Firma erkennbar ist, sollte es die Möglichkeit geben, den Förderbetrag flexibel anzupassen.

T494: Ein monatlicher Newsletter an alle Beschäftigten mit einem Angebotskatalog.

### **36. Vorgeschlagene Themenbereiche für die freiwillige Weiterbildung**

T2: Security, Netzwerkkomponenten.

T3: Security-Themen (Pen-Tests), Englisch.

T4: IT, Projektmanagement, Präsentation, Zertifizierungen.

T5: Alle Fragen der IT-Technologie.

T6: Führung, Streitgespräche, Sprachen.

T7: Fremdsprachen, Rhetorik, Planung.

T8: IT-Bereich.

T9: Linux, Business-Englisch, Perl-Programmierung.

T10: Fremdsprachen (Englisch), Word, Power-Point usw.

T11: IT-Bereich, Sprachen, Softskills.

T12: Alle, die meinen Arbeitsplatz betreffen. Hauptsächlich Sprachen. Englisch wird immer benötigt.

T13: Programmierung, Internet, Internet-Sicherheit. Fortbildung in diesem Bereich ist für die private Finanzierung zu teuer.

T14: Englisch (Sprachen allgemein), Programmiersprachen (UNIX etc.).

T15: Fremdsprachenkurse.

T17: Betriebswirt (technischer).

T18: Sprachen, Projekte, IT-Technik, Kommunikation.

T19: IT allgemein (Netzwerke, Anwendungsprogramme).

T20: Sprachen, Technik (IP...).

T21: Problemlösungstechniken. Psychologische Themen, die zu einer positiven Lebenseinstellung führen.

T22: Fremdsprachenkurse (bereits teilgenommen). "Echte qualifizierende Abschlüsse" (z. B. IHK). IP-Kurse – weiter in die Tiefe gehend (nicht MS Word oder Excel...).

T24: IT, NT-Technik.

T25: Technisches Know-how, Fremdsprachen.

T26: Zweitstudium.

T28: Führung, Zeitmanagement, Themen zu Softskills.

T29: Die meine jetzige Tätigkeit betreffen.

T30: Sprachen, IV-Anwendungen.

T31: PC-Programme, Microsoft Office.

T32: MS Office Produkte, Routing Switching, Ethernet-Grundlagen, Sprachkurse (speziell Englisch).

T33: Sprachen: Englisch.

T34: Überfachlich, z. B. Projektmanagement, Sprachen, BWL für Techniker.

T35: Internet.

T36: Englisch, technische Seminare (Netzwerktechnik).

T37: Sprachkurs (Englisch).

T38: Zukünftige Techniken.

T39: Voice over IP.

T41: Software, Sprachen, Organisation, Verhalten.

T44: Englisch, Spanisch oder andere Fremdsprachen, Rhetorik, BWL, Führungsaufgaben, technische Zertifizierungen (Cisco/Linux).

T45: Sämtliche UNIX- und LINUX-bezogenen Themen. Programmieren: C, C++, Perl, Yava usw.

T46: IV-Anwendungen z. B. Excel, Word ...

- T49: Sprachen, körperliche Fitness, Gemeinschaftsgefühl stärken, "über den Tellerrand schauen".
- T50: Sprachen, Rhetorik, Büro-SW.
- T51: Sprachen, betriebswirtschaftliche Themen.
- T53: Technik, Rhetorik, Sprache.
- T55: Sprachen (Englisch), Technik (Kommunikationstechniken...).
- T57: In den Themenbereichen um Programmierung, da viel in dem Bereich gemacht wird und das alles selbst angeeignet ist.
- T58: Rhetorik, Umwelt.
- T59: Outlook, Office.
- T60: Englisch.
- T61: Rhetorik, Vorträge..., Zeitmanagement, Projektmanagement.
- T62: IP/Routingprotokolle, Netzwerk, Router/Switch, Cisco/Juniper-Weiterbildung.
- T63: Sprachen, neue Techniken, Sport/Autogenes Training, Deutsch für Deutsche.
- T65: WGW.
- T66: Fremd-, Programmiersprachen.
- T67: Sprachen, Organisation.
- T68: Probleme mit Netzwerke, Ethernet.
- T69: Sprachen, Projektmanagement, Vorbereitung auf Führungsaufgaben.
- T70: Alle Themen, die mich in meiner jetzigen oder zukünftigen Arbeit unterstützen.
- T71: Technik allgemein, Übertragungstechniken speziell, Informationstechnologien speziell.
- T72: Zeitmanagement, Projektmanagement.
- T75: Schulungen im Bereich IT (VOIP, IP), IV-Anwendungen im Retail (weitergehende, spezielle Schulungen Excel, Access).

T76: IP-Technik.

T77: BWL, Sprachen.

T78: Arbeitsorganisation, Zeitmanagement.

T80: Technische Zertifizierungen, Datenbanken, Programmierung, HTML, Rhetorik, Projektarbeit, Englisch, Projektarbeit im Team, Ökonomie im Unternehmen.

T81: Betriebssystem LINUX, Zeitmanagement.

T82: IP-Bereich, IP-TV.

T83: Generell in allen.

T84: Fremdsprachen, Rhetorik, Präsentationen.

T85: MS Office, Weiterbildung im kaufmännischen Bereich.

T86: Englisch, Fremdsprachen, Microsoft Office Programme, Rhetorik.

T87: IV-Fachanwendungen.

T89: Persönlichkeitsentwicklung.

T90: Fremdsprachen, MS-Office-Produkte.

T91: Netztechnik, Sicherheitstechnik, Didaktik.

T93: IT, Internetworking, IP, Cisco, Juniper.

T94: Sprachen, Verhalten, Informationstechnologie.

T95: IT-Weiterbildungsmaßnahmen, Soft Skills (Soziales).

T96: EDV (PC, Netzwerktechnik), Studium, Grundlagen (Word, Excel, Access etc.), Präsentieren, Englisch.

T98: Wenn sie direkt mit meiner Tätigkeit zu tun haben. Schöngestige Veranstaltungen sind unproduktiv.

T99: Seminare über SW-Anwendungen (z. B. MS-Office).

T100: Fremdsprachen, Excel, neue deutsche Rechtschreibreform.

T101: Technik Grundlagen, Sprachen außer Englisch z. B. auch Französisch, Spanisch etc., Office-Programme, Mitarbeiter-Motivation.

T102: Fremdsprache Englisch (technisches Englisch).

T103: Fremdsprachen, Netztopologie, allgemeiner Überblick über verschiedene Themen.

T104: Netzwerk (Cisco), Microsoft-Server.

T105: Englisch-Sprachkurs.

T106: Fremdsprachen (Englisch), zukunftsorientierte Technologien, Politik/Beamter :-).

T107: Offen.

T109: IT.

T110: MS-Office-Produkte, Sprachen.

T111: Informatik (programmieren), Telekommunikation der Zukunft (NGN z. B.).

T113: Sprachen.

T115: Netzwerk, Computerhardware.

T116: Sprachen.

T117: Im Programm QSK, im Bereich NGN, im Bereich BeMan, im Programm Outlook, PowerPoint.

T118: Office-Produkte von Microsoft, Zeitmanagement.

T119: Nachschulungen, um persönliche Lücken zu füllen (beruflich), Vertiefung und Ausbau der Fähigkeiten und Kenntnisse.

T121: Fremdsprache (Englisch), Rhetorik, Neuerungen in der Technik.

T122: Datenbanken, Webdesign.

T123: Englischsprachkurs, Outlook-Kurs

T124: IT-Branche.

T125: Sprachen.

T126: Betriebswirtschaft.

T127: Sprachen, Zertifizierung.

T128: Komplexe Sachverhalte einfach darstellen.

T129: Politik, Wirtschaft, Religion.

T130: MS Office.

T131: Fremdsprachen.

T132: Technik, Zeitmanagement, Organisation.

T133: Work-Life-Balance, Fremdsprachen, zukünftige Netzarchitekturen, Umgang (professionell) mit Power-Point.

T134: Fremdsprachen/Englisch.

T136: Themen rund um DSL-Bearbeitung.

T137: Wirtschaftsführerschein!

T138: Informatik, Übertragungstechnik.

T139: Jede Form von IT-Angeboten, Betriebswirtschaft.

T140: Programmierung, Sprachen, Arbeits-/Beamtenrecht.

T141: Sprache.

T142: Englisch und natürlich im fachlichen Bereich, den ich hier auf der Arbeit brauche.

T143: IP-Technik, Erweiterung Sprachkenntnisse z. B. Englisch, Französisch.

T144: Sprache, div. Computerlehrgänge.

T145: Fachspezifische und nicht fachspezifische Themen.

T146: Englisch, "Prozesse" ARIS und Kernprozesse.

T147: Fachinformatiker-Schwerpunkt Anwendungsentwicklung.

T148: NGN, Voice over IP.

T149: Fremdsprachen.

T150: Sprachen.

T153: Psychologie, Präsentation, Moderation.

T154: Betriebswirtschaftlicher Bereich.

T155: Anwendungen für PC.

T156: Sprachkurse (Englisch), technikspezifische Kurse (intern), Rhetorik-Kurse.

T157: Produktübersicht der Telekom (DTAG), Tarifgestaltung der Telekom, Zukunftsversion zur Telekommunikation.

T158: Technik der Technikdienstleistungen der T-COM/T-Systems, Technik in vermarkteten Produkten der T-COM/T-Systems.

T159: Bei der zu bearbeitenden Hardware und Managementsysteme.

T 61: Technikseminare.

T162. Sekretariat.

T163: Softskills, Sprachkurse, Grundkurse (z. B. BWL, Projektmanagement).

T164: Sprachen: Englisch.

T165: IT, Netzwerktechnik.

T166: Sprachen.

T167: Technik, Personal, Soziales.

T168: UNIX/LINUX, Storage/SAN, Englisch, Time Management/Projektierung.

T169: IT-Themen, Führungsthemen.

T170: Neue Software, die für meine Tätigkeit wichtig ist.

T172: Intensive Schulung zu Office-Produkten, Info zu neuen Techniken (z. B. VDSL).

T173: Fachenglisch.

T174: Projektmanagement, IT-Entwicklung, Sprachen



T175: Rhetorik

T176: Sprache. Bereiche, die für die berufliche Zukunft hilfreich sind.

T179: Führung und persönliche Entwicklung.

T180: Betriebssysteme: UNIX, Linux, Windows. Sprachen: Englisch, Spanisch. Neue Technologien, Server, Hard- und Softwareschulungen z. B. IBM.

T181: Fremdsprachen, Innovationen, Technologien, IHK-Fortbildungen, Zertifizierungen.

T182: Technik, Sprachen (Englisch).

T183: IP-Protokolle, SQL-Befehle, Router-Befehle.

T186: Englisch.

T188: Sprachen, Cisco-Qualifizierungsmaßnahme.

T189: Sprachen, neue Technologien.

T191: Intensive Schulung mit Auslandsaufenthalt, um z. B. Fremdsprachen besser zu erlernen.

T192: Deltaschulungen zu verschiedenen täglichen Anwendungen.

T195: Linux-Administrator, Windows-Server-Administrator, Voice over IP bzw. NGN.

T196: Perl-Programmierung.

T197: Datenbanken, Fremdsprachen, Anwendungsspezifische (HP, IBM, Oracle), Programmierung (Perl, C, C++).

T198: In allen.

T199: Projektmanagement, Sprachen.

T200: MS-Word für Fortgeschrittene, Adobe Acrobat Reader.

T202: BWL, Projektmanagement, Konfliktmanagement, Didaktik.

T 03: MS Produkte, IT Lösungen.

T204: Sprachkurse (Englisch).

T205: Ich nehme im nächsten Jahr an der Fortbildung zum Industriemeister teil, welche 2,5 Jahre dauert.

T206: Philosophie, Psychologie, Politikwissenschaften, Erlernen eines Instrumentes, technische Weiterbildung – da bin ich skeptisch.

T207: VDSL, VOIP.

T209: Sprache.

T210: Erweiterung der Fremdsprachenkenntnisse.

T211: Softwareentwicklung mit Java EE, Projektmanagement für IT-Entwicklungsprojekte, Softwarearchitektur.

T212: Nur in Bereichen meines derzeitigen Aufgabengebietes, um seine Tätigkeiten besser ausführen zu können.

T213: Grundlagen EDV/IT, Führung.

T214: Englisch.

T215: SAP Systeme, LINUX, Windows Anwendungen.

T216: Im elektrotechnischen Bereich.

T217: Marketing, BWL.

T219: Netzwerkadministrator, Linux-Schein, LPC1 Ausbildung, Systemadministrator, Datenbankadministrator.

T220: Fremdsprachen, IP-Technik.

T221: IV-Anwendungen, z. B. Microsoft-Programme, Kommunikationsthemen, wie z. B. Rhetorik, Gesprächsführung, Besprechungen leiten, Projektarbeit.

T222: Sprache, Technik, MS-Office, Excel-Kalkulation etc.

T223: Sprachen, Technik.

T224: NGN.

T225: Kommunikationstechniken.

T226: IT-Bereiche: Informatik, Netzwerkadministration.

T227: Programmierlehrgang (Aufbau).

T228: Betriebswirtschaft, technische Themen (IP, LAN, Router), Vortragstechniken, Präsentationen, Softthemen (Zeitmanagement, Stressbewältigung usw.).

T229: Arbeiten am PC, z. B. mit Excel (Allgem. Grundkenntnisse + spez. Wissen).

T230: Controlling, Buchhaltung.

T231: Sprachen, IT.

T232: MS Office, Netzwerktechnik.

T233: Sprachweiterbildung: z. B. technisches Englisch, Linux-/Unix-Weiterbildung, Rhetorik, Router IP Technik, Firewall und Security-Bereich.

T234: Fachspezifische Themen, die für meine tägliche Arbeit notwendig sind.

T235: Netzwerke, Betriebssystem, Programme, sonst. Software oder Genanntes in Bezug auf T-COM und Zukunft.

T236: Unterstützung bei Technikerabschluss.

T237: Englischkurs, berufsbegleitendes Studium, Excel-Kurs für Fortgeschrittene.

T238: Computerkurse allgemein wie z. B. Word oder Excel, Fremdsprachen, Rot-Kreuz-Kurs oder Führerscheinprüfung.

T239: Teamwork, Sozialverhalten.

T241: Technik, Sprachen, Führungsthemen.

T243: Computerkenntnisse, Fremdsprachen, Konfliktlösung.

T245: Marketing, Sprachen.

T246: Vielfältig.

T247: IP-Technik.

T248: Englisch, neue Techniken, Meisterschule.

- 
- T250: Kommunikations- und Verhaltenstraining, Software und IT-Produkte.
- T251: Technik, Zukunft.
- T252: IP.
- T254: VoIP, Internet, Netzwerktechnik.
- T255: PowerPoint, Access, Homepage erstellen.
- T256: Sprachen, Technik, IV-Anwendungen.
- T258: Datenbanken, ITIL, SDA, Anwendungsentwicklung.
- T260: Sprachen, Computer EDV, Zeitmanagement.
- T262: Im Prinzip in jedem.
- T263: Office-Anwendungsprogramme, wirtschaftliches Handeln (Betriebswirtschaft).
- T264: Englisch, Personalführung, neue Techniken.
- T266: Technik/Produkte/Bedienung v. Innovationsprodukten. Allg. IT-Techniken, die mit T-Home-Produkten zusammenhängen z. B. WLAN/IP TV-Telefonie/Netzwerkstatt.
- T267: NGN, Netzplanung, IP.
- T268: Technik, Sprachen, Führung, Kommunikation.
- T271: Excel, Word, Access, IV-Anwendungen.
- T275: Windows XP, Outlook.
- T276: Fremdsprachen.
- T278: Windows, Excel, Unix/Linux.
- T279: Datenbanken, Oracle, SQL.
- T280: Neue Techniken, technisches Englisch.
- T281: Excel, PowerPoint.
- T283: Programmieren, PHP/Mysol.

T284: Finanzen, Controlling.

T285: Wenn der Arbeitgeber durch ständige Neu-Strukturierung einen Qualifizierungsbedarf verursacht, dann hat er auch die Folgekosten zu tragen! Inklusive der erforderlichen Arbeitszeit.

T286: ABI, Netzwerktechnik.

T287: Fremdsprache.

T289: Fachspezifische Weiterbildung (im technischen Bereich), höher qualifizierte Weiterbildung wie BWL oder Ähnliches.

T290: VOIP, NGN.

T291: Rhetorik, Gesprächsführung und Verhandlungsführung.

T292: Kaufmännischer Bereich.

T293: Fachlich: Führungsverantwortung, Work Life Balance, gesundheitlich: vorbeugende Maßnahmen.

T294: Fremdsprachen, Internet, Computer.

T295: IT-Bereich, System-Betreuung, Security.

T296: Office-Applikationen, IT/IP.

T298: Management, Projektplanung, aufgabenbezogene freiwillige Weiterbildung.

T299: Sprachen.

T300: IV-Anwendungen, z. B. Datenbanken.

T301: Zeichengabe Nr. 7 Auswertung.

T306 Computerprogramme und Internet; Rhetorikkurse; Psychokurse.

T308: Sprachen ("business englisch"), auch nicht arbeitsbezogene Maßnahmen (z. B. Internet für Anfänger).

T309 Sozialkompetenz, Konfliktmanagement, Zeitmanagement.

T310: Sprachen, English wird immer in der Technik benötigt, wird aber nicht gefördert!

T312: Rhetorik, Englisch, rund um den Arbeitsplatz (Computer).

T314: IV-Programme (Vertiefung).

T317: Als Student der Wirtschaftsinformatik: Personalführung, Rhetorik, Konfliktbewältigung, Verkaufs- und Gesprächsführung, technische Weiterbildung in relativ neuen Technologien.

T318: Sprachen, Computer.

T319: Computertechnologie, Betriebswirtschaft, Technik allg.

T321: Kommunikation im Unternehmen (Outlook, Geschäftsbriefe), Telekommunikation der Zukunft, technisches Englisch, Güte/Performance in Telekommunikationsnetzen.

T322: Technik, Erste Hilfe, Brand-/Wasserbekämpfung, Persönlichkeitsanalyse.

T324: MS Office.

T325: Englisch, Weiterbildung eventuell fachspezifisch.

T326: Mehr Budget und ein größeres Angebot an Weiterbildungsangeboten.

T326: Netzwerk und Servertechnik.

T327: IV/Office-Anwendungen.

T328: IT-Systeme (LAN, WAN usw., NGN, Sprachen).

T329: Rhetorik.

T330: IT, Netzwerke, Sicherheit in der Kommunikation, sicheres Auftreten, Deutsch, Englisch usw.

T331: Sprachen, Rechtschreibung, Mathematik, Rhetorik, Lesekurse ...

T332: Excel, PowerPoint, Englisch, Outlook.

T333: IT-Fachwissen, Rhetorik, Zeitmanagement.

T334: Sprachen.

T335: Sprachen, Technik allgemein.

T336: Englisch, PC-Kenntnisse.

T338: Telefonie z. B. SIP, Programmierung, Netzwerktechnik z. B. IP, TCP, Projektmanagement.

T339: Betriebssysteme, Technik, IT, Fremdsprachen, Software, Führung, Meister, Techniker.

T340: MS Office, Programmiersprachen, VB, XML, Flash, Fachenglisch.

T341: IP-Welt.

T342: Recht, viele weitere Weiterbildungsmaßnahmen, dies würde hier den Rahmen sprengen. Ich bin zu alt. Abbauplan spricht dagegen.

T344: MS-Office Programme, Betriebssysteme wie Linux, Netzwerke, Router.

T345: Konfliktlösung, aber wie; NGN – unser Netz von morgen, Persönlichkeitsentwicklung.

T347: Fremdsprachen.

T348: PowerPoint unter anderen PC-Programme, Gesundheit.

T349: Word, Excel, mit zehn Fingern schreiben, PowerPoint, IP-Technik.

T350: Sprache Englisch, IP-Kenntnisse, wirtschaftliche Themen (BWL etc.).

T351: Wie räume ich Konflikte am Arbeitsplatz aus. Miteinander am Arbeitsplatz.

T352: Voice over IP Schulungen, neue Techniker-Zukunft.

T353: Gesundheitlich: vorbeugende Maßnahmen.

T355: Fremdsprachenlehrgänge.

T356: Sprachkurs einer slavischen Sprache und Finnisch/Ungarisch.

T357: Abitur.

T358: IP/VOIP, zukünftige Technik.

T359: Arbeitsorganisation, Stressbeseitigung am Arbeitsplatz.

T360: Fremdsprachen, Excel professionell.

T361: Technik/Kommunikation.

T362: Englisch, Softwareentwicklungstechniken, VB, Delphi, Java.

T363: Zeitmanagement.

T364: Neue Techniken, Zeitmanagement, Kostencontrolling, gruppensdynamischer Bereich.

T365: Alle IP-Themen, die ich in meinem Betrieb nutzen kann – Buro-Kommunikation, Netzwerk-Technologie.

T368: Tabellenkalkulation, Datenbanken und sonstige Office-Anwendungen.

T369: IP, NGF, Zukunftstechnologien allgemein.

T371: Prinzipiell an allen, die mir eine berufliche Perspektive aufzeigen.

T384: Zukunftstechnologie.

T385: Sprachkurse, IT-Anwendungen.

T388: NGN-Grundlagen.

T389: IT-Bereich (DB-Systeme, IT-Sicherheit, Linux).

T390: IT-Security, IT-Management.

T391: Fremdsprachen.

T396: Vorbereitung auf den Ruhestand.

T397: Kommunikation und Wettbewerb, F0hrung, Menschenf0hrung.

T398: Neue Techniken (VoIP, NGN), Sprachen (Englisch).

T399: Englisch, Excel, Access.

T400: Technisch passend zur Arbeitsaufgabe.

T401: SAP/R3.

T402: Sprache, IP's, Protokolle der Router etc., Juniper, Cisco.

T403: Excel, PowerPoint.



T404: Technik inkl. PC/Anwendungssoftware, Programmierung, Fremdsprachen, persönliche Entwicklung.

T405: IV und BWL, Englisch.

T406: Programmiersprachen wie PHP, SQL, Pearl; Personalführung.

T408: Englisch-Kurs, PC-Seminare.

T409: Englisch lernen.

T410: Sprachen, Technik/Multimedia.

T412: Ausbildereignungsprüfung, wirtschaftliches Rechnen und Handeln; Controlling.

T413: PC-Kenntnisse (Excel-Makro-Programmierung), BWL.

T414: IP, Produkte der Telekom.

T415: IP.

T416: IT-Bereich.

T417: Rhetorik, vereinfachte Darstellung komplexer Sachverhalte, Methodik.

T418: Sprache (Englisch).

T419: Betriebssysteme, Netzwerktechnik.

T420: Englisch, Datenschutz, PC Makroprogrammieren (Excel, Word, Access), IP-Protokolle, VPN (Virtuelle Private Netze).

T421: Computerkenntnisse.

T422: Alle, die mich beruflich einmal betreffen könnten.

T423: Meisterschule

T424: Englisch, IV-Anwendungen

T425: Sprachen, soziale Themen, gesellschaftliche/wirtschaftliche Themen, vertiefende PC-Kenntnisse, Gesundheit.

T426: In meinen Fachbereichen, Webentwicklung, PHP.

- T429: Englisch, Konfiguration IP.
- T430: Sprachen, Organisation, Technik.
- T432: Sprache (Engl.), Rhetorik, Vortragsgestaltung, Zeitmanagement.
- T433: Sprachen.
- T434: Techniken, Meister; Fachrichtung Telekommunikation.
- T435: Arbeiten mit IV-Programmen (z. B. Excel, Access, Word).
- T436: Grundlegende Computerprogramme z. B. Excel, Power-Point.
- T437: Für Fremdsprachen, Umgang mit Internet.
- T438: allg. Computerprogramme wie Excel, dass kaum jemand voll beherrscht.
- T439: Struktur und Technik, IP bei Telekom.
- T440: Neue Techniken in der Übertragungstechnik; BWL in der Telekom.
- T442: NGN, Umgang mit Menschen.
- T444: Elektrotechnik, Betriebswirtschaft.
- T445: BWL, Englisch, Visual Basic, Linux.
- T446: Sprachtraining, persönliche Kompetenz (Rhetorik, Konfliktlösung etc.).
- T447: Sprachen, PC-Anwendungen, Office-Themen.
- T450: Weiterbildungen lohnen nur, wenn der Bedarf und die Anwendungsmöglichkeit gegeben sind, sonst ist es nur verlorenes Geld und Zeitaufwand.
- T451: DSLAM-Technologie.
- T452: Sprachkurse, IT-spezifisch (Linux, Datenbanken...), Betriebssysteme, Zertifizierungen (Cisco, Jumper, Linux).
- T453: Alle Themenbereiche eines Enduserbetreuers (EUB), myCSM, KBest, eBest, Datensatz, PC Hard/Software, Datensicherung, Mobilgeräte, technische Ausstattung wie Beamer, Netzwerkdrucker, Kopierer, Server, iTK und EE usw.

T454: Sprachen, Programmierung.

T455: Industriemeister Elektrotechnik.

T456: Englisch.

T457: Sprache.

T458: Englisch-Kurse, Zertifizierungen.

T460: Englisch.

T461: Sprachen, Produkte und Dienste der Telekom (auch für MA der Technik-NL).

T462: BWL, Recht, Rhetorik, Personalmanagement, MPLS, VoIP.

T463: Englisch.

T464: Persönliche Kompetenz, Projekt- und Zeitmanagement, fachliches Führen. Fachkompetenz: LPIC (LINUX-Zertifizierung).

T466: Mitarbeiterführung.

T468: Sprache, IP, Präsentation.

T469: Englisch, Rhetorik.

T471: Technische Seminare.

T472: IT/Netzwerk-Technik, UNIX, kaufmännische Themen.

T473: Wirtschaftsenglisch, freies Sprechen, Rhetorik, PC.

T474: Englische Sprache für technische und konventionelle Gespräche mit den Firmen/Systemlieferanten sicherer machen. Lesen und Beurteilen englischsprachiger Dokumente der Systemlieferanten fördern. Ich würde sogar Urlaub mit einem gezahlten Sprachtraining im Ausland verbinden.

T475: Technik, IP, Programme (PC, SOL), Sprachen, Programmierung, Schalten (neue Wege).

T476: Software, Betriebssysteme.

T477: Produkte der T-COM.

T478: Sprachen: Engl., Franz., Spanisch. Programmiersprachen: Java, C++, HTML, VBA für Fortgeschrittene, Oracle Datenbanken, SQL, PHP.

T479: Bereiche: Technik, Controlling, Schulung.

T481: Firewalls, Netzsicherheit, Englisch.

T482: Sprachkurse und technische Themenbereiche wären für mich interessant.

T483: Sprachkurse.

T484: Internetworking, IT-Management, Projekt Workshops, Führung und Rhetorik, Riskmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, Grundsätze BWL und VWL, Unternehmensführung.

T485: Technik, Sprachen, IT/IK/Office-Produkte.

T486: Persönlichkeitsentwicklung, Umgang mit den stetigen Änderungen dieser schnelllebigen Zeit.

T487: Englisch, Datenbanken, MS-Access.

T488: Bei Sprachschulen, um meine Kompetenz für die Anforderungen eines globalen Marktes mit ausländischen Firmen zu verbessern. Bei Bildungsmaßnahmen, die zur Persönlichkeitsentwicklung wichtig sind (Rhetorik, usw.).

T489: IT-Spezialwissen (Cisco-, MS-Zertifizierung), Fremdsprachen, Rhetorik, Präsentationstechniken, Arbeitsorganisation, Stressresistenz.

T490: Sprachen, Organisationsmanagement (Zeit) für mehr Produktivität, Grundlagenthemen Physik, Informatik, Elektrotechnik, BWL, Qualifikationsabschlüsse Dipl.-Ing. (FH), Geschäftsbeziehungsthemen (Kundenbeziehung).

T491: Netzwerke, IP, Programmiersprachen, Datenbanken, Sprachausbildung (vor allem Englisch), Anbieten eines Fernstudiums nicht nur "konzernintegriert" und nicht nur Informatik, mehrmonatige Freistellung (UoL/UoB) mit Rückkehrrecht an den alten Arbeitsplatz bzw. ins gleiche Ressort/an den selben Arbeitsort!

T492: Englisch (Sprachen allgemein), Programmieren, Betriebssysteme, Zertifikate (Cisco, Windows, UNIX usw.).

T494: Fremdsprachen, Computerkenntnisse (Netzwerk z. B.).

### **37: Weiterbildungsmaßnahmen, an denen teilgenommen wurde**

T1: Englisch.

T2: Englisch-Kurs.

T6: Sprache (Englisch intensiv 1 Woche auf Sprachschule).

T9: IT-Aufbauqualifizierung zum Systemadministrator.

T10: Privat: Englisch, Word, Excel, dienstlich: Keine.

T11: Englisch-Seminar.

T12: Englisch und Berlitz, wobei Berlitz die effektivste war.

T13: Sprachkurs.

T16: Sprachkurs, PC-Schulung.

T17: Netzwerksicherheit, Ausbilder nach AEVO, Industriemeister.

T18: Englisch.

T19: Eher unter Bekannten und Kollegen in Freizeit, Netzwerkaufbau etc. (Struktur-, Serveraufbau).

T20: Keine, nutze autodidaktische Möglichkeiten.

T22: Englisch.

T23: Privat finanziertes Zweitstudium UNI ohne finanzielle Anerkennung.

T27: Englischkurs.

T28: "Sicheres Reden" bei der VHS (wurde aber nicht von mir angegeben).

T33: Englisch-Web-Kurs.

T35: Englisch.

T37: Fachabitur, Fernstudium (FH).

T38: Hersteller Zertifizierungen (Juniper/Cisco).

T40: WMS-IT V.200.

T41: Sprachen.

T43: Bisher keine Teilnahme.

T44: Englisch, Spanisch, Zertifizierungen (Cisco).

T45: Permanente private Weiterbildung in Form von Benutzung des Betriebssystems Linux. Konfiguration meines Heimrouters (Linksys unter Open WRT). Besuch von Kongressen, wie den Chaos-Communication-Congress: Vorträge zu verschiedenen, techniklelevanten Themen und Sicherheit dieser.

T46: Englisch.

T47: Englisch-Weiterbildung, PC-Kurse bei VHS (Excel, Power-Point etc.).

T50: Englischkurs.

T51: An einem Studiengang VHS.

T52: Sprachkurs Englisch im Ausland.

T53: Techniker, Fernstudium 4 Jahre.

T54: Netzwerkbetreuer Windows 2003 Server.

T55: Sprachen (Englisch).

T56: Weiterbildung zum Industriemeister, Abitur (Abendschule).

T59: IP, Excel.

T60: Englisch.

T61: "Effektives Zeitmanagement", "Selbstsicher auftreten, wirksam vortragen". Excel ...

T64: Einsatztaucher 2, Taucheinsatzführer, EH, SAN A, Wachleiterfortbildung, Lehrscheinfortbildung, Unterführerlehrgang im KS, Bootsführerfortbildung (alles bei der DLRG).

T68: PC, Englisch.

T69: Sprachen.

T71: Fernstudium, Dipl.-Ing. Elektrotechnik/Informatik.

T72: Seminar Präsentation/Moderation.

T73: Englisch, NLP.

T75: Englischkurs.

T81: Englisch-Kurs an der VHS.

T83: An keiner. Ich wusste gar nicht, dass dies von der Telekom gefördert wird.

T84: Excel, Shiatsu, Feldenkreis, Reiki, Imkerei, Englisch, Angelschule, Atmen und Stimme, Männer backen Brot.

T86: Englisch (VHS), Excel.

T87: Ü-Technik, IRON-Man, Property.

T88: BWL.

T91: Präsentationstechniken, Etikette, Farb- und Stilberatung.

T92: In der Regel Maßnahmen des WBA der TI NL Mitte zur freiwilligen Weiterbildung (ein- zweitägige Veranstaltungen).

T93: Cisco, CCTE, Routing & Switching im Selbststudium.

T95: Befinde mich aktuell in einer freiwilligen Weiterbildung zum IT-Projektleiter IHK.

T96: Noch keine. Der Antrag für einen Gasthörer an der FH ist genehmigt.

T101: Diverse.

T102: Englischkurs.

T104: CENA.

T105: 1996 Auto-CAC privat (6 Monate).

T106: Erfolgreich kommunizieren.

- 
- T107: Fernlehrgänge im Selbststudium.
- T108: CNC Kurs Siemens Step 5.
- T109: IT, Ausbildereignung, Fremdsprachen.
- T111: Englischkurs, MS-Officepaket-Kurse.
- T112: Mediation (Mediator).
- T116: Englisch im Ausland.
- T117: Word 5.0, Excel.
- T119: Verschiedene Volkshochschulkurse.
- T120: Rhetorik und Didaktik, PowerPoint.
- T21: 1. Technisches Englisch. 2. Voice over IP. 3. Web Applikation Server.
- T122: Englischkurs.
- T127: LINUX Zertifizierung CPIC 1 und 2.
- T128: Zeitmanagement.
- T130: Netzwerkgrundlagen.
- T136: Computerschulungen, Rhetorikkurse.
- T137: Projektmanagement, Englisch.
- T138: Studium Diplominformatiker.
- T139: Damals noch DPG Visual Basic.
- T147: Zertifizierung zum Juniper JNCIA, JNCIS.
- T148: Englisch.
- T153: ACCESS 2000, Gedächtnistraining mit Bildern.
- T157: Politische Bildung (Europarat, Berlin-Seminar).
- T160: Sprachkurs "English, upper intermediate".



T161: Englisch, Netzwerktechnik.

T167: Meister für Elektrotechnik & Nachrichtentechnik, Ausbilder (AdA), Technischer Betriebswirt IHK.

T170: Softwareprogramme.

T171: Englisch A2/B1.

T172: Excel-Grundlehrgang, IP-Telefonie (Endgeräte, Grundkenntnisse), Internet-Netzaufbau, Englischkurs.

T173: Englisch, SQL-Datenbanken, PHP, HTML.

T175: Englischkurse.

T177: Englisch.

T178: Sprachen bei der VHS.

T179: Emotionale Intelligenz.

T180: Englischseminar an Fernschule.

T184: Englischkurs.

T185: Microsoft Access bei der Handwerkskammer (IHK) in Ulm.

T186: Englisch.

T190: Sprachkurs Französisch an der VHS. Lief aber nicht über die Regelungen der entspr. TV, nur die Freistellung vom Schichtdienst wurde zugesagt.

T191: Hauptsächlich an fachbezogenen Themen, die mit dem momentanen Arbeitsbereich zu tun haben.

T193: Englischkurs.

T194: MS Office Paket, Sprachen, PC-Technik.

T195: Sprachen, Englisch Grundkurs, technisches Englisch (Arbeit).

T198: Sprachen, Referate.

T199: Zertifizierung.

T200: Excel, Worklife Balance.

T201: Grundlagen der Betriebswirtschaft (vor vielen Jahren).

T205: ADA Ausbildereignungsprüfung vor der IHK abgelegt. Englischkurs im Internet, der berufsbegleitend ist, und ich nehme immer noch daran teil. Englischschulungen, die von der Dienststelle angeboten wurden. Lehrgänge.

T206: Breit gestreut – richtige Informatik

T207: VDSL, VOIP.

T209: Sprache.

T210: Erweiterung der Fremdsprachenkenntnisse.

T211: Softwareentwicklung mit Java EE, Projektmanagement für IT-Entwicklungsprojekte, Softwarearchitektur.

T212: Nur in Bereichen meines derzeitigen Aufgabengebietes, um seine Tätigkeiten besser ausführen zu können.

T213: Grundlagen EDV/IT, Führung.

T214: Englisch.

T215: SAP-Systeme, LINUX, Windows-Anwendungen.

T216: Im elektrotechnischen Bereich.

T217: Marketing, BWL.

T219: Netzwerkadministrator, Linux-Schein, LPC1-Ausbildung, Systemadministrator, Datenbankadministrator.

T220: Fremdsprachen, IP-Technik.

T221: IV-Anwendungen, z. B. Microsoft-Programme, Kommunikationsthemen, wie z. B. Rhetorik, Gesprächsführung, Besprechungen leiten, Projektarbeit.

T222: Sprache, Technik, MS-Office, Excel-Kalkulation etc.

T223: Sprachen, Technik.

T224: NGN.

T225: Kommunikationstechniken.

T226: IT-Bereiche: Informatik, Netzwerkadministration.

T227: Programmierlehrgang (Aufbau).

T228: Betriebswirtschaft, technische Themen (IP, LAN, Router), Vortragstechniken, Präsentationen, Soft-Themen (Zeitmanagement, Stressbewältigung usw.).

T229: Arbeiten am PC, z. B. mit Excel (allgem. Grundkenntnisse und spez. Wissen).

T230: Controlling, Buchhaltung.

T231: Sprachen, IT.

T232: MS Office, Netzwerktechnik.

T233: Sprachweiterbildung: z. B. technisches Englisch, Linux/Unix-Weiterbildung, Rhetorik, Router IP Technik, Firewall und Security-Bereich.

T234: Fachspezifische Themen, die für meine tägliche Arbeit notwendig sind.

T235: Netzwerke, Betriebssystem, Programme, sonst. Software oder Genanntes in Bezug auf T-COM und Zukunft.

T236: Unterstützung bei Technikerabschluss.

T237: Englischkurs, berufsbegleitendes Studium, Excel-Kurs für Fortgeschrittene.

T238: Computerkurse allgemein wie z. B. Word oder Excel, Fremdsprachen, Rot-Kreuz-Kurs

T239: Teamwork, Sozialverhalten.

T241: Technik, Sprachen, Führungsthemen.

T243: Computerkenntnisse, Fremdsprachen, Konfliktlösung.

T245: Marketing, Sprachen.

T246: Vielfältig.

T247: IP-Technik.

T248: Englisch, neue Techniken, Meisterschule.

T250: Kommunikations- und Verhaltenstraining, Software und IT- Produkte.

T251: Technik, Zukunft.

T252: IP.

T254: VoIP, Internet, Netzwerktechnik.

T255: PowerPoint, Access, Homepage erstellen.

T256: Sprachen, Technik, IV-Anwendungen.

T258: Datenbanken, ITIL, SDA, Anwendungsentwicklung.

T260: Sprachen, Computer EDV, Zeitmanagement.

T262: Im Prinzip in jedem.

T263: Office-Anwendungsprogramme, wirtschaftliches Handeln (Betriebswirtschaft).

T264: Englisch, Personalführung, neue Techniken.

T266: Technik/Produkte/Bedienung v. Innovationsprodukten. Allg. IT-Techniken, die mit T-Home-Produkten zusammenhängen z. B. WLAN/IP TV-Telefonie/Netzwerkstatt.

T267: NGN, Netzplanung, IP.

T268: Technik, Sprachen, Führung, Kommunikation.

T271: Excel, Word, Access, IV-Anwendungen.

T275: Windows XP, Outlook.

T276: Fremdsprachen.

T278: Windows, Excel, Unix/Linux.

T279: Datenbanken, Oracle, SQL.

T280: Neue Techniken, technisches Englisch.

T281: Excel, PowerPoint.

T283: Programmieren, PHP/MySQL.

T284: Finanzen, Controlling.

T286: ABI, Netzwerktechnik.

T287: Fremdsprache.

T289: Fachspezifische Weiterbildung (im technischen Bereich), höher qualifizierte Weiterbildung wie BWL oder Ähnliches.

T290: VOIP, NGN.

T291: Rhetorik, Gesprächs- und Verhandlungsführung.

T292: Kaufmännischer Bereich.

T293: Fachlich: Führungsverantwortung, Work-Life-Balance, gesundheitlich: vorbeugende Maßnahmen.

T294: Fremdsprachen, Internet, Computer.

T295: IT-Bereich, System-Betreuung, Security.

T296: Office-Applikationen, IT/IP.

T298: Management, Projektplanung, aufgabenbezogene freiwillige Weiterbildung.

T299: Sprachen.

T300: IV-Anwendungen, z. B. Datenbanken.

T301: Zeichengabe Nr.7 Auswertung.

T306 Computerprogramme und Internet; Rhetorikkurse; Psychokurse.

T308: Sprachen ("business english"), auch nicht arbeitsbezogene Maßnahmen (z. B. Internet für Anfänger).

T309: Sozialkompetenz, Konfliktmanagement, Zeitmanagement.

T310: Sprachen, Englisch wird immer in der Technik benötigt, wird aber nicht gefördert!

T312: Rhetorik, Englisch, Rund um den Arbeitsplatz (Computer).

T314: IV-Programme (Vertiefung).

T317: Als Student der Wirtschaftsinformatik: Personalführung, Rhetorik, Konfliktbewältigung, Verkaufs- und Gesprächsführung, technische Weiterbildung in relativ neuen Technologien.

T318: Sprachen, Computer.

T319: Computertechnologie, Betriebswirtschaft, Technik allg.

T321: Kommunikation im Unternehmen (Outlook, Geschäftsbriefe), Telekommunikation der Zukunft, technisches Englisch, Güte/Performance in Telekommunikationsnetzen.

T322: Technik, Erste Hilfe, Brand-/Wasserbekämpfung, Persönlichkeitsanalyse.

T324: MS Office

T355: Englisch, Weiterbildung eventuell fachspezifisch.

T326: Mehr Budget und ein größeres Angebot an Weiterbildungsangeboten.

T326: Netzwerk und Servertechnik.

T327: IV/Office-Anwendungen

T328: IT-Systeme (LAN, WAN usw., NGN, Sprachen).

T329: Rhetorik.

T330: IT, Netzwerke, Sicherheit in der Kommunikation, sicheres Auftreten, Deutsch, Englisch usw.

T331: Sprachen, Rechtschreibung, Mathematik, Rhetorik, Lesekurse ...

T332: Excel, PowerPoint, Englisch, Outlook.

T333: IT-Fachwissen, Rhetorik, Zeitmanagement.

T334: Sprachen.

T335: Sprachen, Technik allgemein.

T336: Englisch, PC-Kenntnisse.

T338: Telefonie z. B. SIP, Programmierung, Netzwerktechnik z. B. IP, TCP, Projektmanagement.

T339: Betriebssysteme, Technik, IT, Fremdsprachen, Software, Führung, Meister, Techniker.

T340: MS Office, Programmiersprachen, VB, XML, Flash, Fachenglisch.

T341: IP-Welt.

T344: MS-Office-Programme, Betriebssysteme wie Linux, Netzwerke, Router.

T345: Konfliktlösung, aber wie; NGN – unser Netz von morgen, Persönlichkeitsentwicklung.

T347: Windows Client-Server-Architektur, PHP-Programmierung.

T350: Englisch.

T353: Englisch.

T354: Einstieg SDH.

T359: Englisch Konversation.

T361: VHS.

T363: Verschiedene IV-Schulungen, Betriebsverfassungsgesetz, Arbeitsschutz, Fremdsprachen.

T364. Technischer Fernlehrgang.

T365: Betriebssysteme, Installation und Konfiguration in Linux und Windows, Hardwarekurse.

T366: An Veranstaltungen der Abendakademie von T-Systems.

T367: Konfliktmanagement, Freies Sprechen, Rede, Zeitmanagement.

T368: VHS, MS Access, MS Outlook.

T372: Controlling-Semester an VWA, Englisch Kurs im Rahmen Senior Management Programm.

- T373: VHS Leipzig Unix Unix/Linux System. Erwerb von Fachbüchern.
- T374: Abschluss "staatlich geprüfter Techniker" Elektronik.
- T375: Englisch im Ausland, Firma zahlt Aufenthalt. Ich bringe Zeit und Reisekosten ein.
- T377: Englisch.
- T378: Fernstudium über AKAD (noch andauernd).
- T379: Technikweiterentwicklung > auf dem freien Markt nur begrenzt einkaufbar.
- T380: Studium.
- T381: AQ "Industriemeister Elektrotechnik".
- T382: 4,5 Jahre Englisch.
- T384: Word, Excel, HGH-Grundlagen.
- T386: Homepagegestaltung.
- T388: UNIX/LINUX-Grundlagen, Systemadministration.
- T390: Direkt nach meinem ersten akademischen Abschluss bildete ich mich mit einem Master-Studiengang privat weiter.
- T 393: Telekolleg zur Erreichung der Fachhochschulreife.
- T 394: Excel, Englisch.
- T 395: Programmierung, Datenbanken, Unix/Linux Betriebssysteme.
- T 398: Studium, Bezug der Unterrichtsblätter.
- T 400: Keine, es gibt keine. Nur private Weiterbildung außerhalb der RAZ.
- T 402: E-Learning, Englisch.
- T 404: VHS-Kurs Programmiersprache.
- T 405: Habe alle Weiterbildungsmaßnahmen privat bezahlt, da eine rasche Buchung notwendig war. Der Formalismus ist viel zu groß.
- T407: Grundlagen MS-Office, Kommunikation, Rhetorik.



- T410: Eintagesseminar: NGN (Technik Telekom), Zeitmanagement.
- T411: Vor einigen Jahren wurden Englischkurse angeboten, 16 Doppelstunden.
- T416: Nur Privat + über DPG + VerDi. Alle bei T-COM beantragten Lehrgänge wurden abgelehnt, außer 2 x E-Learning.
- T424: Vor längerer Zeit eine Programmiersprache, ein Englischkurs.
- T425: Englischkurse an der VHS (Grund- u. Aufbaukurse).
- T427: Diverse PC-Lehrgänge der HK; A-, B-, C-Scheine, Lehrgänge wurden ohne Info des Arbeitgebers besucht.
- T428: VHS: Rhetorik.
- T431: Fachhochschulreife am Abendgymnasium.
- T432: Rhetorik, freie Rede.
- T435: Word-Lehrgang.
- T437: Office-Programme (Excel).
- T438: Ein Tag Excel.
- T441: Mitarbeiterentwicklung/Persönlichkeitsentwicklung.
- T442: Excel Workshop, Access Grundlagen, Homepage-Erstellung.
- T444: Industriemeister für Elektrotechnik.
- T445: Lese- und Gedächtnistraining, Red Hat Linux an der VHS Norderstedt.
- T447: Sprache, IV.
- T448: Frauen im Beruf, Rhetorik, Führungskräfteentwicklung.
- T449: VHS-Englisch.
- T451: Funline-Programm über Ü-Technik.
- T456: HTML-Kurs (privat) an der VHS.
- T457: HTML.

T459: Excel.

T460: Sprachkurs Englisch.

T461: Vor mehr als zehn Jahren ein Englisch-Sprachkurs für Fortgeschrittene.

T462: Keine von T-COM geförderte Maßnahme. Studium an der VWA (IT-Systemtechnik) privat.

T465: Fernstudium zum Dipl.-Inf.(FH).

T467: Englisch VHS.

T468: Präsentation und visualisieren.

T469: Grundkurs Rhetorik, Juni 2000. Präsentieren und visualisieren, Oktober 2005. Souverän kontern, September 2006.

T470: Englisch, Betriebssysteme (LINUX, Windows).

T471: ILS-Fernstudium/Seminar, VHS-Kurse.

T475: PC, Sprachen(Fachenglisch), Programmieren (verschiedene Sprachen).

T477: Kommunikation/Konfliktlösung/Grundlagen BWL.

T478: Seit 09.2003 Studium Informatik/Fachrichtung Informatik und Kommunikationsmanagement an der PFFH Darmstadt. Excel-Grundkurs an der VHS ohne finanzielle Unterstützung.

T479: Technischer Betriebswirt IHK.

T481: ILS Fernstudium/Seminar (IT-Sicherheit), VHS Kurse (z. B.: Englisch).

T482: Sprachkurs bei der Studiengemeinschaft Darmstadt (16-monatiger Fernkurs mit anschließender Prüfung).

T484: Fernstudium Informatik.

T485: IT/IK/Office-Produkte, Sprachen, Arbeitstechniken und Methoden.

T488: Nur an der Sprachschule in Dublin. Sonst: Volkshochschule am Abend für Spanisch und ein Kurs in Rhetorik.

T489: VoIP.

T490: Dipl.-Ing. für Wirtschaftswesen (FH) – Teilzeit-/Fernstudium, Grundlagen der C-Programmierung, Grundlagen Elektrotechnik/Nachrichtentechnik, Sprachen/Russisch/Englisch, Zeitmanagement, Onlinekurse.

T491: Ich habe auch nach aktiver Recherche keine von der DTAG initiierten Maßnahmen gefunden. Ich habe privat eine Fortbildung zum staatl. gepr. Techniker absolviert.

T492: Ich habe vier Jahre lang die Technikerschule in meiner Freizeit ohne Förderung durch die AG besucht. Dies ist allerdings bereits vor über 10 Jahren gewesen.

T493: Schulabschluss nachgeholt, Cisco- und Juniper-Zertifizierungen, Fernstudium in Planung.

T494: Ausbildung zum Informatik-Betriebswirt.

### **39: Erfahrungen mit den Maßnahmen**

T1: Sehr positiv, Ablauf verlief reibungslos.

T6: Hat mich weitergebracht und meine Englisch-Kenntnisse verbessert.

T9: Die Begleitung durch Telekom Training während der Weiterbildung war hilfreich und zielführend. Meine beruflichen Perspektiven haben sich durch die Weiterbildung nicht verbessert.

T11: Das Seminar ist qualitativ hochwertig, obwohl es zu einem sehr günstigen Preis angeboten wird.

T12: Dass dies sehr hilfreich ist. Man ist gelöster, wenn ein Anruf auf Englisch reinkommt. Würde gerne weitermachen.

T17: Teilnahme völlig ok. Weiterbildung fand keine Anerkennung bei Kollegen.

T18: Nachteil: Bei 1–2 Stunden pro Woche ist der Erfolg gering. Sprachen im Blockunterricht sind effektiver.

T19: Verbesserung: Ausbau des Wissens (Erkennung von Zusammenhängen).

T22: Gut, wurde finanziell zu 100 % gefördert.

T33: Web-Englisch wurde von der TI NL Ü übernommen, nur deshalb wurde mein Kurs genehmigt, da für das Ressort keine Kosten entstanden.

T37: Es war nicht immer leicht. Mein Antrag auf Gewährung von Bildungsurlaub wurde manchmal abgelehnt, und ich musste meinen Urlaub opfern.

T41: Keine negativen.

T44: Seither hat sich mein Englisch und Spanisch sehr verbessert.

T45: Fernlehrgänge wie diese der FS ILS erfordern viel Motivation, nicht geeignet für die meisten. Außerdem überteuert, gemessen am Preis-Leistungs-Verhältnis.

T46: Persönliche Verbesserung, Sicherheit in der Sprache.

T50: Positiv.

T51. Für die Teilnahme: Sehr viel Aufwand (3 x pro Woche). Da habe ich viel gelernt. Bei der Arbeit: Know-how war sehr nützlich, um Zusammenhänge zu erkennen (Serviceorientierung). Aber vom Ressort nicht anerkannt.

T52: Verbesserte sprachliche Kompetenz in der fremden Sprache.

T53: Wurde nicht anerkannt.

T54: Know-how für meinen Aufgabenbereich. Zeiteinteilung zum Lernen kann ich bestimmen.

T55: Verbesserung der englischen Sprache, die im täglichen Gebrauch benötigt wird.

T56: Ich habe dadurch keine Vorteile im Berufsleben.

T59: Teils, teils.

T61: Die Kurse sind sehr gut. Erlerntes ist im Allgemeinen anwendbar.

T72: Nützliche Hilfe bei der Umsetzung.

T73: Die Weiterbildung hatte nicht direkt mit meiner Tätigkeit zu tun. Vorteile für mich persönlich.

T79: Als MA in Altersteilzeit liegt man bei der Weiterbildung außen vor – es zählt nur noch "Wann werden wir den los!!!", damit die nachfolgenden Kollegen bereits mehr als chaotisch endende Regelungen nochmals aufgreifen und durchziehen.

T81: Englischkenntnisse konnte ich für meinen Beruf immer gut gebrauchen.

T84: Null Anerkennung, keine Kostenerstattung, keine Entwicklungsmöglichkeiten.

T86: Ist nützlich im Beruf. Wäre gut, wenn man das Erlernte täglich nutzt, damit man es nicht so schnell vergisst.

T87: Gute Anwendung des Erlernten.

T91: Erworbenes Wissen könnte beruflich und privat angewendet werden.

T93: Aufgrund des Kostenfaktors (Prüfung, Fahrtkosten, Lernmaterial, Bücher, Software, Hardware) ist das Ablegen der Prüfung mehrmals im Jahr nicht möglich!

T101: Keine Veränderungen, kein positives Feedback von Führungskraft, eher negativ, da Mitarbeiter nicht anwesend.

T102: Wenig technisches Englisch vermittelt, bringt nicht viel für die Arbeit.

T104: Persönliches Know-how wurde erweitert und gefestigt.

T105: Es hat für meine weitere Tätigkeit nichts genützt.

T106: Auf jeden Fall nützlich.

T108: Bessere Chancen am freien Arbeitsmarkt.

T109: Hat mir zum Teil beruflich weiter geholfen.

T111: Auffrischung des eigenen Englisch (besseres Verständnis bei PC-Anwendungen in englischer Sprache)! Besserer Umgang mit dem MS-Office-Paket während der täglichen Arbeit.

T112: Gute Einsparungen.

T116: Sehr gute.

T117: Eigene Initiativen werden nicht gewürdigt, keine Unterstützung bis geringe Unterstützung, keine finanzielle Unterstützung.

T120: Es hat mir sehr geholfen bei meiner Arbeit.

T121: 1. Auffrischung. 2. und 3. Wissen über die Technik.

T128: War gut für die persönliche Entwicklung.

T130: Hilft mir bei der beruflichen Tätigkeit.

T132: Sobald es Geld kostet, ist der Zug abgefahren.

T136: Schulungen sind unverzichtbar.

T137: Zu wenig Kontakt mit den anderen Teilnehmern, kein Austausch, Weiterbildungsmaßnahmen werden im Unternehmen eventuell genehmigt, aber werden dann nicht in Anspruch genommen. Dadurch keine Praxis bzw. sinnlose Geldausgaben und Zeitaufwand für den Teilnehmer.

T138: Studium noch nicht abgeschlossen.

T139: Inhalte konnte ich z. B. beruflich nutzen.

T147: Ich kann das Wissen täglich anwenden. Mehr Punkte bekomme ich aber nicht.

T148: Kein hoher Nutzen.

T153: Private Weiterbildung wird zwar bemerkt (Kollegen ...) und genutzt, das Engagement jedoch nicht anerkannt!

T157: Horizonterweiterung.

T161: Teilnahme war sehr lehrreich und informativ. Berufliche Auswirkungen: keine.

T167: Geringe Nutzung der Kenntnisse für das Unternehmen.

T170: Teilnahme über die VHS: Kurs war informativ und die Erfahrungen konnten die Tätigkeit im Beruf gut unterstützen.

T171: Die Kenntnisse lassen sich sowohl privat als auch beruflich nutzen.

T172: Zu einer Excel-Schulung gab es nur Unterlagen zu Works? In einer Schulung wird teilweise zu viel an Infos vermittelt, sodass das nicht dauerhaft vermittelt wird (Quantität vor Qualität). Schulungsmöglichkeiten wurden aus Kostengründen aufgegeben (Lehrraum).

T177: Sichereres Auftreten bei internationalen Meetings im Support.

T180: Habe dadurch bessere Englischkenntnisse erreicht.

T187: Abgesehen von meinem persönlichen Zugewinn konnte ich keine positive Resonanz feststellen.

T190: Der Sprachkurs war für die Arbeit hilfreich. Die Freistellung vom Schichtdienst hat zeitweilig nicht geklappt, sodass ich an einigen Terminen nicht teilnehmen konnte.

T191: Weiterbildung ist wichtig, sollte aber auch so angelegt sein, dass die Kenntnisse im Anschluss sinnvoll eingesetzt werden können.

T195: Ständige Auffrischung/Anwendung.

T198: Keine guten.

T199: Gute.

T200: Gute bis sehr gute.

T201: Das Seminar war ausgezeichnet und hat mir persönlich viel gebracht. Beruflich hat es mir allerdings keine Vorteile gebracht.

T205: Wurde während der Teilnahme an Fortbildungen in der Abendschule von meinen Führungskräften und Kollegen jederzeit unterstützt. Wurde von meinen Führungskräften über weitere Fortbildungsmöglichkeiten informiert. Konnte Erlerntes auch am Arbeitsplatz einbringen.

T206: Während: nur gute, danach: keine. Angebot an interessanten Jobs im Unternehmen in der Region sind sehr rar, durch die Umstrukturierung und Verlagerung von Arbeitsplätzen ist eine Profilierung fast unmöglich.

T209: Wesentlich effektiver als Lehrgänge.

T210: Bessere Voraussetzungen bei der beruflichen Tätigkeit.

T211: Keine.

T212: Man muss das Erlernte auch anwenden. Sonst macht es keinen Sinn.

T213: Keine besonderen.

T214: Schon zwölf Jahre her.

T216: Vorteile im beruflichen Bereich.

T217: Gar keine besonderen.

T218: Noch keine.

T219: Es wurde nie nachgefragt, was man aus der Ausbildung machen kann bzw. der berufliche Werdegang hat sich überhaupt nicht geändert. Die abgeschlossene Qualifikation interessiert überhaupt niemanden.

T221: Die Kenntnisse, die bei der Weiterbildung erworben wurden, konnte ich im Beruf gut gebrauchen.

T227: Kann die Arbeit besser bewältigen.

T231: Noch keine Angabe möglich.

T233: Leider konnte ich noch keine passende Teilnahme einleiten.

T234: Ich konnte das Gelernte für meine tägliche Arbeit verwenden.

T236: Zu wenig, um zu einem Urteil zu kommen.

T237: Englischkurs: leider bisher keine Anwendung. Studium läuft noch.

T238: Ohne regelmäßige Anwendungen geht viel verloren.

T239: Es hat mich persönlich und beruflich weitergebracht.

T241: Positive Erfahrungen, die sinnvoll eingesetzt werden können.

T243: Nur positive.

T244: Dass die freiwillige Weiterbildung für berufliches Fortkommen bei der Telekom unerheblich ist.

T252: Es kommt eine innere Wut auf! Mir ist das Thema weitgehend unbekannt. Bei diesem Fragebogen bekomme ich den Eindruck, dass ich hier etwas verpasst habe.

T255: Es war nie ein Fehler gewesen.



T256: Kompetente Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen hat mir bei meiner täglichen Arbeit geholfen.

T260: Gute Erfahrungen.

T261: Sehr gute.

T263: Ich verstehe die Zusammenhänge besser, z. B. die Aufgaben im Projekt, die Strukturen. Zusammenarbeit zwischen Führungskraft u. Mitarbeiter, Teamfähigkeit.

T266: Interessante Einblicke, zu oberflächlich, technische Ziele erforderlich, Bezug zu T-Com-Produkten fehlt.

T268: Bisher wurden alle Anträge zur "freiwilligen Weiterbildung" angenommen.

T270: Eine andere Sicht zu dieser Sache.

T272: Nur positive! Ich konnte mit den Studenten mithalten, was mir sehr gut tat.

T278: Hat viel gebracht.

T279: Positive.

T288: Sehr gut, im Unterricht Anwendungen in vielen Bereichen.

T293: Externe vermitteln Wissen, das nicht speziell auf Telekom zugeschnitten ist = frischer Wind im Unternehmen.

T294: Keine Anerkennung durch die Führungskraft.

T295: Brachte keine Fortschritte.

T297: Der Kurs hat sich für meine tägliche Arbeit bezahlt gemacht.

T298: Positive Erfahrungen, zeitaufwendig (Freizeit) bzw. ohne investierte Freizeit nicht möglich.

T300: Ich habe das Thema nicht mehr verfolgt, da ich in meinem Tätigkeitsfeld keine Befassung mit dem Thema hatte und privat ich mir die entsprechende Software nicht leisten konnte!

T306: Für mich eine gute Erfahrung, doch im Job nur begrenzt einsetzbar, trotzdem sehr motivierend.

T308: Ich konnte meine Erfahrung nutzen.

T309: Für berufliche und private Ebene förderlich.

T310: Gute Auffrischung der vorherigen Kenntnisse.

T312: Nur positive!

T318: Aufgrund eines Wechsels der Tätigkeit konnte ich an der Maßnahme dann nicht mehr teilnehmen.

T322: Sehr positive Erfahrung, Know-how und Persönlichkeit weiter gewachsen, mehr Kompetenz in Arbeits- und persönlichem Alltag. Blick über den Tellerrand wichtig.

T323: Sehr positive.

T324: Zu lange her.

T325: Maßnahme begonnen, deshalb noch keine Aussagemöglichkeit, nach erster Einschätzung aber hilfreich.

T331: Nicht immer 100 %-tig, aber vom Preis in Ordnung.

T333: Sehr positiv, gut für den tägl. Arbeitsbedarf.

T334: Dass mir diese Weiterbildung in meinem Job zur Hilfe kommt.

T337: Weder positive noch negative.

T343: Positive Auswirkungen auf mein Tun und Handeln.

T344: Man sollte die Maßnahme im tägl. Doing umsetzen können! Bei mir ja!!

T345: Es erweitert den Wissenshorizont und hilft bei der tägl. Arbeit.

T346: Englisch-Lehrer war nicht kompetent genug – Grammatik hat nicht sehr viel mit technischem Englisch zu tun. Ein erweiterter Kurs wäre auch mal schön!!

T347: Bestehende Kenntnisse konnten vertieft und verbessert werden.

T350: Ich konnte nicht an allen Präsenzveranstaltungen teilnehmen = mehr begleitende, ergänzende, parallele Unterlagen zum Selbstlernen/Vertiefen sinnvoll.

T353: Konnte ich gut gebrauchen.

T354: Alles neu.

T359: Habe meine Spracherkenntnisse aufgefrischt. Es hat Spaß gemacht, ich wurde sicherer und hatte ein gutes Gefühl.

T364: Sehr zeitintensiv, weniger Freizeit, Doppelbelastung.

T365: Nur durch diese Qualifikation kann ich heute meine Tätigkeit verrichten – ohne dauernde Weiterbildung schadet die Firma sich selbst und ihren Mitarbeitern.

T366: Meine Erfahrungen waren positiv. Die Seminare haben mir beruflich weitergeholfen.

T367: Zum Teil erfolgreiche Umsetzung im alltäglichen Berufsleben.

T368: Erleichterungen bei der täglichen Arbeit.

T372: Keine Karriere fördernde Maßnahmen.

T373: Bei der Beantragung habe ich eine Zusage auf Fördermittel (Bezahlung des Kurses) bekommen. Es gab aber keine Förderung. Nach 1,5 Jahren kam eine E-Mail, dass ich eine Rechnung zum Kurs vorlegen soll. Diese hatte ich sofort nach Beendigung des Kurses vorgelegt. Nach 1,5 Jahren hatte ich keine Rechnung mehr.

T374: Keine! Dem Unternehmen ist die erfolgte Weiterbildung egal.

T375: Positive, hat mich weitergebracht in meinen Sprachkenntnissen, Freundschaft mit Amerikanern, Allgemeinbildung, gute Unterstützung durch Vorgesetzten.

T378: Die Maßnahmen dauert zurzeit noch an. Jedoch habe ich bereits im Verlauf des Grundstudiums einen großen Anteil der erworbenen Kenntnisse umsetzen können.

T379: Auf eigene Tasche "Englisch".

T381: Hoher persönlicher Aufwand (Zeitaufwand).

T388: VHS-Schulungen decken nur den Grundlagensicherungsbedarf, telekomspezifische Sachen spielen keine Rolle.

T394: Nutzung auch im privaten Bereich.

T400: Entfällt.

T402: Gute. Es war interessant, wenn auch die Zeit etwas fehlte. Die Zugänge waren etwas schwierig zu bekommen.

T407: Diese Weiterbildung hat mich beruflich und privat zum Neu- und Andersdenken ange-regt.

T416: Keine guten.

T424: Beruflich waren die beiden Kurse nicht relevant.

T428: Der Kurs war sehr gut!!

T431: Erlangen von Sicherheit in fast allen Bereichen (Deutsch, Mathe, Engl., Informatik ...)

T432: Habe mehr Sicherheit erhalten.

T435: Die Angebote der VHS gehen nicht in die Tiefe und sind für die freiwillige Weiterbil-dung meist nicht geeignet.

T437: War ein E-Learning Programm – finde die direkte Teilnahme besser.

T438: Keinen guten Eindruck. Nach zwei Stunden durfte ich den Lehrgang beenden, da er für Referenten nicht gedacht war.

T441: Erfahrungen/Kenntnisse sind auch für das Berufsleben wertvoll.

T442: Brachte neue Erkenntnisse und Hilfe (Tricks und Kniffe).

T443: Netzwerktechnik und NGN.

T444: Unternehmensentscheidungen können besser nachvollzogen werden.

T447: Gute – Erkenntnisse konnten teilweise im Job genutzt werden.

T449: Wenn man eine Fremdsprache lernt, muss man kontinuierlich lernen.

T456: Einbringung in betriebliche Arbeitshilfen.

T459: Bescheidene Dokumente, Vortrag ok.

T460: Nur empfehlenswert, Riesengewinn für mich und das Unternehmen.

T461: Die Abrechnung der Kosten funktionierte reibungslos.

T462: Keine, es wird sich auch nichts ändern, da weder Posten noch Budget vorhanden sind.

T465: Läuft noch.

T468: Gut, gerne mehr.

T470: Englisch war gut, aber zeitaufwendig. Linux hat nichts gebracht. Wirkliche Fachlehrgänge sind bei den VHS nicht zu haben.

T471: Ich habe rundum gute Erfahrungen gemacht. VHS-Kurse > gut, ILS-Fernstudium/Seminar > sehr gut.

T475: Viel besseres Verständnis der Technik, besseres Arbeiten mit den verschiedenen Anwendungen (z. B. TESH, Stöbe-N, WMS-TI usw.).

T477: Persönliche Weiterentwicklung, hat mittelbar auch positive Auswirkung auf das tägliche dienstliche Geschäft.

T478: Die Lerninhalte müssen zeitnah eingesetzt sein, sonst ist der Lerneffekt geringer. Wiedereinarbeitungszeit länger. Durch Lernen ist strukturiertes Erfassen und Wiedergeben von Informationen stark verbesserbar. Leistungsfähigkeit und Effizienz erhöht sich. Persönlichkeitsbild wird positiv beeinflusst.

T479: Hoher Zeitaufwand durch Blockunterricht und Schulungen am Wochenende. Fortbildung wird im Berufsleben nicht anerkannt.

T481: Ich habe bis jetzt nur gute Erfahrungen gemacht.

T482: Durch die Möglichkeit, sich die Zeit und den Ablauf individuell gestalten zu können, war diese Form der Weiterbildung für mich das Optimale.

T484: Positiver Reflexionseffekt des eigenen Lernens auf die tägliche Arbeit, besseres Verständnis der technischen Rahmenbedingungen. Letztlich niedrigere Fehlerquote der persönlichen Arbeitsergebnisse.

T485: Überwiegend positive Erfahrungen. Die Lernziele wirken sich im privaten und beruflichen Umfeld sehr positiv aus.

T488: Sehr gute Erfahrungen: Denn diese Maßnahmen helfen mir, die im Job gestellten Anforderungen leichter zu erfüllen.

T489: Es macht Spaß, über den Tellerrand hinauszusehen, auch wenn das erworbene Wissen erst zukünftig eingesetzt werden kann.

T490: Durch eigenen Impuls weit größere Erfolge. Problem: Aus Wirtschaftlichkeit günstige Maßnahmen, dadurch kann die Qualität leiden. Der Familienanspruch kommt zu kurz. Zwingt einen über die generellen Anforderungen hinaus weiterzumachen, Vertiefung.

T494: Ein dreijähriges Abendstudium ist sehr hart, und ich hätte mehr Verständnis in Bezug zum Herberufverfahren erwartet, wenn man Vorlesungen und Prüfungen hat, die abends und am Wochenende stattfinden.

#### **40: Vorschläge zur Weiterentwicklung der freiwilligen Weiterbildung. Hier: Antworten der Führungskräfte.**

##### **Mehr und bessere Information:**

T28: Bessere Information was anderswo z. B. VHS, FBS an Kursen angeboten wird, die von Firma unterstützt werden.

T189: Sie muss offensiver "beworben" werden.

T169: Strukturierter anbieten.

T213: Verbesserte Kommunikation/Information.

T225: Mehr Angebote übersichtlich anbieten.

T246: Bessere Transparenz der Maßnahmen generieren.

T344: Die Information auf Weiterbildung sind zu dürftig bzw. nicht präsent genug.

T369: Regelmäßige Informationen durch den WBA! Bisher nur sporadisch! Eigene Webseite auf Startseite verlinken.

T413: Nochmalige Kommunikation zu Ablauf und Beauftragung für freiwillige Weiterbildung. Was wird unterstützt?

### **Themenwünsche:**

T75: IP-Technologie.

T116: Englisch im Ausland.

T110: Mehr fachrichtungsbezogene Kurse, welche im aktuellen Tätigkeitsbereich genutzt werden können!

T403: Informationsverarbeitung

T460: Englisch.

### **Verbesserung des Antragsverfahrens:**

T405: Vor einer Anmeldung muss die Kostenübernahme geklärt sein.

### **Andere Vorschläge:**

T91: Die Weiterführung der Freizeitakademie, oder einer ähnlichen Einrichtung, besteht in der TI NL Südwest.

T107: Aufnahme in FoBiP.

T200: Maßnahmen vor Ort anbieten.

T228: Von der Telekom organisierte und bezahlte Maßnahmen. Der MA nimmt aber Urlaub oder Gleitzeit.

T241: Größeres Schulungsangebot, finanzielle Unterstützung bei freiwilliger externer Fortbildung.

T342: Gelder müssen bereitgestellt werden. Ältere Arbeitnehmer werden für Weiterbildungsmaßnahmen nicht mehr berücksichtigt.

50:50 Aufteilung der Weiterbildungszeiten. Bin häufig geschäftlich auf Reisen, da ist ein regelmäßiger Kurs schwierig zu besuchen.

T441: Ich habe mich in der Freizeit unabhängig vom Beruf freiwillig weitergebildet. Ehrenamtliches und soziales Engagement darf gewürdigt werden, das hat positiven Einfluss auf den Beruf.

T490: Konsequente Anwendung der schon vorhandenen Instrumente: MAJG, Intranet, Auffrischung der Möglichkeiten pro Quartal, strategische Ausrichtung des Konzerns und Anforderungen genau definieren: z. B. Schnittstellen-Kommunikation nur in Englisch.

#### **41: Wunschthemenbereiche der Führungskräfte**

T11: IT-Bereich, Sprachen, Softskills

T28: Führung, Zeitmanagement, Themen zu Softskills

T72: Zeitmanagement, Projektmanagement

T75: Schulungen im Bereich IT (VOIP, IP), IV-Anwendungen im Retail (weitergehende, spezielle Schulungen Excel, Access).

T89: Persönlichkeitsentwicklung.

T91: Netztechnik, Sicherheitstechnik, Didaktik.

T107: Offen.

T110: MS-Office-Produkte, Sprachen.

T116: Sprachen.

T127: Sprachen, Zertifizierung.

T128: Komplexe Sachverhalte einfach darstellen.

T149: Fremdsprachen.



T 154: Betriebswirtschaftlicher Bereich.

T169: IT-Themen, Führungsthemen.

T179: Führung und persönliche Entwicklung.

T189: Sprachen, neue Technologien.

T200: MS-Word für Fortgeschrittene, Adobe Acrobat Reader.

T213: Grundlagen EDV/IT, Führung.

T222: Sprache, Technik, MS-Office, Excel-Kalkulation etc.

T225: Kommunikationstechniken.

T228: Betriebswirtschaft, technische Themen (IP, LAN, Router), Vortragstechniken, Präsentationen, Softthemen (Zeitmanagement, Stressbewältigung usw.).

T241: Technik, Sprachen, Führungsthemen.

T246: Vielfältig.

T264: Englisch, Personalführung, neue Techniken.

T281: Excel, PowerPoint.

T292: kaufmännischer Bereich.

T342: Recht, viele weitere Weiterbildungsmaßnahmen, dies würde hier den Rahmen sprengen. Ich bin zu alt. Abbauplan spricht dagegen.

T344: MS-Office Programme, Betriebssysteme wie Linux, Netzwerke, Router.

T369: IP, NGF, Zukunftstechnologien allgemein.

T398: Neue Techniken (VoIP, NGN), Sprachen (Englisch).

T403: Excel, PowerPoint.

T405: IV und BWL, Englisch.

T410: Sprachen, Technik/Multimedia.

T413: PC-Kenntnisse (Excel-Makro-Programmierung), BWL.

T432: Sprache (Engl.), Rhetorik, Vortragsgestaltung, Zeitmanagement.

T436: Grundlegende Computerprogramme, z. B. Excel, PowerPoint.

T460: Englisch.

T483: Sprachkurse.

T490: Sprachen, Organisationsmanagement (Zeit) für mehr Produktivität, Grundlagenthemen Physik, Informatik, Elektrotechnik, BWL, Qualifikationsabschlüsse Dipl.-Ing. (FH), Geschäftsbeziehungsthemen (Kundenbeziehung).

#### **42: Weiterbildungsmaßnahmen in der freiwilligen Weiterbildung an denen Führungskräfte teilgenommen haben**

T11: Englisch-Seminar.

T28: "Sicheres Reden" bei der VHS (wurde aber nicht von mir angegeben).

T72: Seminar Präsentation/Moderation.

T75: Englischkurs.

T88: BWL.

T91: Präsentationstechniken, Etikette, Farb- und Stilberatung.

T107: Fernlehrgänge im Selbststudium.

T110: An keiner.

T116: Englisch im Ausland.

T127: Linux-Zertifizierung CPIC 1 und 2.

T128: Zeitmanagement.

T171: Englisch A2/B1.

T179: Emotionale Intelligenz.

T200: Excel, Work-Life-Balance.

T213: Grundlagen EDV/IT, Führung.

T222: Sprache, Technik, MS-Office, Excel-Kalkulation etc.

T225: Kommunikationstechniken.

T228: Betriebswirtschaft, technische Themen (IP, LAN, Router), Vortragstechniken, Präsentationen, Soft-Themen (Zeitmanagement, Stressbewältigung usw.).

T241: Technik, Sprachen, Führungsthemen.

T246: Vielfältig.

T264: Englisch, Personalführung, neue Techniken.

T281: Excel, PowerPoint.

T292: Kaufmännischer Bereich.

T342: Recht, viele weitere Weiterbildungsmaßnahmen, dies würde hier den Rahmen sprengen. Ich bin zu alt. Abbauplan spricht dagegen.

T344: MS-Office-Programme, Betriebssysteme wie Linux, Netzwerke, Router.

T398: Studium. Bezug der Unterrichtsblätter.

T405: Habe alle Weiterbildungsmaßnahmen privat bezahlt, da eine rasche Buchung notwendig war. Der Formalismus ist viel zu groß.

T410: Eintagesseminar: NGN (Technik Telekom), Zeitmanagement.

T432: Rhetorik, freie Rede

T441: Mitarbeiterentwicklung/Persönlichkeitsentwicklung.

T460: Sprachkurs Englisch.

T470: Englisch, Betriebssysteme (LINUX, Windows).

T490: Dipl.-Ing. f. Wirtschaftswesen (FH) – Teilzeit-/Fernstudium, Grundlagen d. C-Programmierung, Grundlagen Elektrotechnik/Nachrichtentechnik, Sprachen/Russisch/Englisch, Zeitmanagement, Onlinekurse.

### **43: Erfahrungen der Führungskräfte mit den Maßnahmen**

T11: Das Seminar ist qualitativ hochwertig, obwohl es zu einem sehr günstigen Preis angeboten wird.

T72: Nützliche Hilfe bei der Umsetzung.

T91: Erworbenes Wissen könnte beruflich und privat angewendet werden.

T116: Sehr gute.

T128: War gut für die persönliche Entwicklung.

T171: Die Kenntnisse lassen sich sowohl privat als auch beruflich nutzen.

T200: Gute bis sehr gute.

T213: Keine besonderen.

T241: Positive Erfahrungen, die sinnvoll eingesetzt werden können.

T343: Positive Auswirkungen auf mein Tun und Handeln.

T344: Man sollte die Maßnahme im tägl. Doing umsetzen können! Bei mir ja!!

T432: Habe mehr Sicherheit erhalten.

T441: Erfahrungen/Kenntnisse sind auch für das Berufsleben wertvoll.

T460: Nur empfehlenswert, Riesengewinn für mich und das Unternehmen.

T470: Englisch war gut, aber zeitaufwendig. Linux hat nichts gebracht. Wirkliche Fachlehrgänge sind bei den VHS nicht zu haben.

T490: Durch eigenen Impuls weit größere Erfolge. Problem: Aus Wirtschaftlichkeit günstige Maßnahmen, dadurch kann die Qualität leiden. Der Familienanspruch kommt zu kurz.

Zwingt einen über die generellen Anforderungen hinaus weiterzumachen, Vertiefung.

### **44. Kritische Kommentare**

K1: Liebe Kollegen: Da solche Fragebögen in der letzten Zeit nur noch dazu missbraucht werden, unsere Führungskräfte auf eine moralisch verwerfliche Art bloßzustellen, sehe ich mich nicht mehr in der Lage, an solchen Umfragen teilzunehmen.

K2: Alles wunderbar (Hinweis des Verfassers dieser Arbeit: Es wurde überall "Trifft völlig zu" angekreuzt).

K3: Sonstiges: Mit den Angaben auf der letzten Seite ist der Fragebogen für Männer evtl. anonym, für mich als Frau allerdings nicht mehr. Fragen Sie nach, wer dies geschrieben hat, ich gebe mich gerne zu erkennen, um meine Ansicht über diesen Punkt zu diskutieren. Die Abfrage männlich/weiblich sollte nicht zur Debatte stehen in so einem Fragebogen!

K4: Überschrift geändert in: Wo bleibt der Fragebogen zur betrieblichen Weiterbildung???

Fragebogen Seite 1 wurde durchgestrichen. Kommentar unten: Gebt uns erst einmal die dringend notwendigen betrieblichen Weiterbildungen, bevor wir noch mehr Geld und Freizeit für diese Firma opfern sollen!

### **Kommentare zu Informationsbedarf im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung**

T473: "Keine Ahnung".

T474: Beim Qualifizierungsbeauftragten des Ressorts? Wer ist das?

### **45. Erfahrungen sortiert nach Themenbereichen**

#### **Englisch:**

- Sehr positive.
- Reibungsloser Ablauf.
- Meine Englischkenntnisse verbessert.
- Hat mich weitergebracht.

- 
- Begleitung durch Telekom Training war hilfreich und zielführend.
  - Meine beruflichen Perspektiven haben sich nicht verbessert.
  - Seminar war qualitativ hochwertig.
  - Günstiger Preis.
  - Sehr hilfreich.
  - Anrufe leichter zu bewältigen.
  - Würde gerne weitermachen.
  - 1-2 h pro Woche ist zu wenig.
  - Sprachen im Blockunterricht ist effektiver.
  - Gut, wurde zu 100 % gefördert.
  - Web-Englisch wurde übernommen, da keine Kosten aufkamen.
  - Englisch ist für den Beruf nützlich.
  - Erlerntes muss genutzt werden.
  - Zu wenig technisches Englisch.
  - War gut für meine persönliche Entwicklung.
  - Kein hoher Nutzen.
  - Kenntnisse lassen sich privat und beruflich nutzen.
  - Sicheres Auftreten bei internationalen Meetings.
  - Erlerntes muss ständig aufgefrischt werden.
  - Gute Auffrischung der vorherigen Kenntnisse.
  - Es hat Spaß gemacht.
  - Gute Unterstützung durch Vorgesetzte.

- Freundschaft mit Amerikanern.
- Es fehlte etwas die Zeit.
- Die E-Learning-Zugänge waren schwer zu bekommen.
- Der Kurs war beruflich nicht relevant.
- Fremdsprachen muss man kontinuierlich lernen.
- Empfehlenswert, Riesengewinn für mich und das Unternehmen.
- Die Abrechnung der Kosten funktionierte reibungslos.

### **Sprachen**

- Keine negativen.
- Bessere Voraussetzungen bei der beruflichen Tätigkeit.
- Sprachkurs Studiengemeinschaft Darmstadt: Durch die Möglichkeit, sich die Zeit und den Ablauf individuell gestalten zu können, war diese Form der Weiterbildung für mich das Optimale.
- Dass mir diese Weiterbildung in meinem Job zur Hilfe kommt.

### **MS Office**

- Besserer Umgang mit dem MS-Office-Paket während der täglichen Arbeit.
- Eigene Initiativen werden nicht gewürdigt, keine Unterstützung bis geringe Unterstützung, keine finanzielle Unterstützung.
- Zu lange her.
- Zu Word: Die Angebote der VHS gehen nicht in die Tiefe und sind für die freiwillige Weiterbildung meist nicht geeignet.
- Zu Excel: War ein E-Learning-Programm. Finde die direkte Teilnahme besser.

- Zu 1 Tag Excel: Keinen guten Eindruck. Nach zwei Stunden durfte ich den Lehrgang verlassen, da er für Referenten (Position im Unternehmen) nicht gedacht war.
- Zu Excel: Bescheidene Dokumente, Vortrag ok.
- Zu einer Excel-Schulung gab es nur Unterlagen zu Works.
- Zu Excel: Gute bis sehr gute.

### **Rhetorik**

- Der Kurs war sehr gut.
- Habe mehr Sicherheit erhalten

### **Betriebssysteme/Programmierung UNIX/LINUX/Windows**

- Zu Linux: Fernlehrgänge wie diese der Fernschule ILS erfordern viel Motivation, sind nicht geeignet für die meisten. Außerdem überteuert, gemessen am Preis- Leistungs-Verhältnis.
- Zu Visual Basic: Inhalte konnte ich z. B. beruflich nutzen.
- Zu Softwareprogramme: Teilnahme über die VHS. Kurs war informativ und die Erfahrungen konnten die Tätigkeit im Beruf gut unterstützen.
- Kann die Arbeit besser bewältigen.
- VHS-Schulungen decken nur den Grundlagensicherungsbedarf, telekomspezifische Sachen spielen keine Rolle.
- Keine.
- Nur durch diese Qualifikation kann ich heute meine Tätigkeit verrichten, ohne dauernde Weiterbildung schadet die Firma sich selbst und ihren Mitarbeitern.



### **Technik (Netzwerktechnik, Übertragungstechnik etc.)**

- Netzwerktechnik: Verbesserung, Ausbau des Wissens (Erkennung von Zusammenhängen).
- Netzwerktechnik: Know-how für meinen Arbeitsbereich. Zeiteinteilung zum Lernen kann ich bestimmen.
- Netzwerkgrundlagen: Hilft mir bei der beruflichen Tätigkeit.
- Einstieg SDH: Alles neu.
- Sehr zeitintensiv, weniger Freizeit, Doppelbelastung.

### **Zertifizierung**

- Juniper: Ich kann das Wissen täglich anwenden. Mehr Punkte bekomme ich aber nicht.
- Gute.
- Es wurde nie nachgefragt, was man aus der Ausbildung machen kann bzw. der berufliche Werdegang hat sich überhaupt nicht geändert. Die abgeschlossene Qualifikation interessiert überhaupt niemanden.

### **Erfolgreich kommunizieren/Mediator/Teamwork/Work Life Balance**

- Auf jeden Fall nützlich.
- Gute Einsparungen.
- Gute bis sehr gute.
- Es hat mich persönlich und beruflich weitergebracht.

### **Führung**

- Erfahrungen/Kenntnisse sind auch für das Berufsleben wertvoll.

### **Politische Bildung**

- Horizonserweiterung.

### **CNC-Kurs**

- Bessere Chancen am freien Arbeitsmarkt.

### **Französisch**

- Der Sprachkurs war für die Arbeit sehr hilfreich.

### **Betriebswirtschaftslehre**

- Das Seminar war ausgezeichnet und hat mir persönlich viel gebracht. Beruflich hat es mir allerdings keine Vorteile gebracht.
- Gar keine besonderen.

### **Elektrotechnik**

- Vorteile im beruflichen Bereich.

### **T-COM-Produkte**

- Interessante Einblicke, zu oberflächlich, technische Ziele erforderlich, Bezug zu T-COM Produkten fehlt.

**Datenbanken (Oracle, SQL)**

- Positive.

**Fachhochschulreife**

- Erlangen von Sicherheit in fast allen Bereichen (Deutsch, Mathe, Englisch, Informatik...).

**HTML**

- Einbringung in betriebliche Arbeitshilfen.

**Präsentationstechniken**

- Nützliche Hilfe bei der Umsetzung.