



**STUDIE 01/2024**

# Weiterbildungskultur in KMU

Susanne Seyda, Sabine Köhne-Finster

unter Mitarbeit von Fritz Orange

## **Mehr Informationen auf**

[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

E-Mail: [fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)

Telefon: 0221-4981-543

[X.com/KOFA\\_de](https://x.com/KOFA_de)

[facebook.com/Personalarbeit](https://facebook.com/Personalarbeit)

[linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung](https://linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung)

[youtube.com](https://youtube.com)

[instagram.com/kofa\\_de](https://instagram.com/kofa_de)

# Inhalt

<b>Das Wichtigste in Kürze .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Methodische Hinweise zur IW-Weiterbildungserhebung 2023.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Weiterbildungskultur in KMU .....</b>	<b>8</b>
3.1 Einstellungen und Werte zur Weiterbildung und Partizipation der Beschäftigten .....	8
3.2 Rahmenbedingungen einer Weiterbildungskultur .....	11
3.3 Effekte einer Weiterbildungskultur .....	13
3.4 Charakteristika von Unternehmen mit ausgeprägter Weiterbildungskultur .....	13
<b>4. Hemmnisse .....</b>	<b>14</b>
<b>5. Unterstützungsmaßnahmen.....</b>	<b>16</b>
5.1 Unterstützung bei der Weiterbildungskultur .....	16
5.2 Unterstützungsmaßnahmen zur Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen .....	17
<b>6. Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>19</b>
<b>Abbildungen .....</b>	<b>20</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>21</b>

# Das Wichtigste in Kürze

## **Weiterbildung hat in KMU einen großen Stellenwert:**

Kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) investieren mehr Zeit und Geld in Weiterbildung als große Unternehmen. In kleinen Unternehmen verbrachten die Beschäftigten im Jahr 2022 mit 23,9 Stunden am meisten Zeit mit Weiterbildung, während es in mittelgroßen Unternehmen 19,1 Stunden und in Großunternehmen 18,1 Stunden waren. Ähnlich sieht es bei den finanziellen Investitionen aus. Kleine Unternehmen investieren pro Mitarbeiter 1.492 Euro in Weiterbildung, mittelgroße Unternehmen 1.288 Euro und Großunternehmen 1.267 Euro. Dies zeigt die elfte IW-Weiterbildungserhebung, an der 953 Unternehmen teilgenommen haben.

## **KMU haben eine ausgeprägte Weiterbildungskultur, die ähnlich intensiv gelebt wird wie in Großunternehmen. Hierzu zählen:**

**1) Einstellungen und Werte im Unternehmen:** KMU legen ebenso wie große Unternehmen Wert auf die Bereitschaft der Beschäftigten, sich weiterzubilden, und ermutigen sie dazu. In KMU ist die Kultur, einander Feedback zu geben und voneinander zu lernen, deutlich ausgeprägter als in großen Unternehmen. Damit haben KMU ein starkes Asset mit kurzen Wegen und persönlichem Austausch. Es zeigt sich jedoch, dass es KMU etwas schwerer fällt, Beschäftigte für Weiterbildung zu begeistern als großen Unternehmen. Auch auf die Weiterbildung von Führungskräften wird in KMU weniger Wert gelegt als in großen Unternehmen.

**2) Die Partizipation der Beschäftigten:** Die Planung der Weiterbildung erfolgt in KMU genauso wie in großen Unternehmen in 70 bis 80 Prozent der Fälle gemeinsam mit den Beschäftigten. In 80 Prozent der Unternehmen – egal ob klein oder groß – können Mitarbeitende eigenverantwortlich Weiterbildungsmaßnahmen auswählen.

**3) Die betrieblichen Rahmenbedingungen:** Auch die Rahmenbedingungen für Weiterbildung sind in KMU gut: Über 90 Prozent der KMU wie der großen Unternehmen stellen ihre Beschäftigten für Weiterbildung frei. Allerdings gehen KMU das Thema Weiterbildung weniger strategisch an als große Unternehmen: Sie haben seltener Personalabteilungen oder Weiterbildungsbeauftragte und viele Absprachen zur Weiterbildung werden informell und individuell zwischen Führungskräften und Beschäftigten besprochen.

**KMU sollten ihr strategisches Vorgehen intensivieren:** KMU ermitteln seltener systematisch den Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf als große

Unternehmen. Das kann negative Auswirkungen haben, weil vorhandener Weiterbildungsbedarf dann möglicherweise nicht gesehen wird, Mitarbeitende schwerer zu motivieren sind oder Angebote schwerer zu finden sind, wenn nicht klar ist, welchem Zweck die Weiterbildung dienen soll. Diese Nachteile einer fehlenden Bedarfsermittlung zeigen sich auch bei den Hemmnissen von Weiterbildung, die KMU häufiger als große Unternehmen nennen: kein Weiterbildungsbedarf und fehlendes Interesse der Beschäftigten sowie keine passenden Angebote am Weiterbildungsmarkt.

**Passende Weiterbildungsangebote finden und mit anderen Unternehmen vernetzen:** Auch in KMU wird der Weiterbildungsbedarf individueller, und es werden spezifische Weiterbildungsangebote benötigt. Hier sind KMU gegenüber großen Unternehmen im Nachteil, weil sie aufgrund einer geringeren Zahl an Teilnehmenden keine Größenvorteile bei Weiterbildungsanbietern geltend machen können. Daher sollten sich KMU intensiver mit anderen Unternehmen vernetzen, um gegenseitig von den Erfahrungen zu profitieren und Weiterbildungsbedarfe zu bündeln. Dafür ist es wichtig, dass sich Unternehmen auch über viele Kanäle vernetzen, um die Netzwerkarbeit auf eine breite Basis zu stellen.

**KI für den Wissenstransfer im Unternehmen nutzen:** Es ist für KMU wichtig, das Wissen, das häufig informell vorhanden ist und in der Belegschaft untereinander weitergegeben wird, im Unternehmen zu halten, auch wenn Beschäftigte das Unternehmen verlassen. Daher sollten KMU prüfen, inwieweit Künstliche Intelligenz helfen kann, unternehmensinterne Wissensdatenbanken aufzubauen. Waren bis vor kurzem der Aufbau und die Pflege einer solchen Datenbank sehr aufwändig, bieten KI-Anwendungen heute kostengünstigere Möglichkeiten.

**Interesse und Motivation der Beschäftigten wecken:** Obwohl KMU Weiterbildung seltener strategisch angehen, finden viele von ihnen Unterstützungsangebote wie etwa die Beratung von Beschäftigten ebenso wie die Unterstützung bei der eigenen Personalbedarfsplanung oder der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs nicht hilfreich. Eine größere Offenheit gegenüber diesen Maßnahmen könnte KMU jedoch helfen, ihre Weiterbildung systematisch und strategisch zu planen. Dazu gehört es, die künftig benötigten Kompetenzen zu ermitteln, zu prüfen, ob diese ausreichend im Unternehmen vorhanden sind und den eigenen Mitarbeitenden Sinn und Zweck entsprechender Weiterbildungen zu vermitteln. Dazu ist auch das gute Vorbild der Führungskräfte

wichtig, verbunden mit einer weiterhin hohen Partizipation der Beschäftigten. Damit lassen sich das Interesse und die Motivation der Beschäftigten erhöhen und die Weiterbildungskultur im Unternehmen im gelebten Arbeitsalltag fester verankern.

# 1. Einleitung

Die wirtschaftliche Transformation durch Digitalisierung, die Verfolgung klimapolitischer Ziele und der demografische Wandel bringen neue Herausforderungen für die gesamte Wirtschaft in Deutschland. Diese Veränderungen erfordern von kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) einerseits Anpassungen in ihren Geschäftsmodellen und Produktionsprozessen, andererseits aber auch in der Weiterentwicklung der Beschäftigten.

Die Digitalisierung transformiert Arbeitsweise und Kundeninteraktionen von Unternehmen grundlegend. KMU müssen daher ihre Technologien, Prozesse und Geschäftsmodelle kontinuierlich aktualisieren, um im Wettbewerb zu bestehen. Gleichzeitig erfordert die Erreichung klimapolitischer Ziele Investitionen und Anpassungen, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu reduzieren. Dies kann zusätzliche Kosten und Änderungen in den Arbeitsabläufen bedeuten und gleichzeitig eine große Flexibilität und kontinuierliche Entwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten erfordern. Der demografische Wandel wiederum führt zu einer alternden Belegschaft und einem Rückgang verfügbarer Arbeitskräfte. KMU müssen daher Strategien entwickeln, um ältere Arbeitnehmerinnen und -nehmer einzubinden und zu halten sowie junge Talente zu gewinnen. Insbesondere dem gezielten Wissenstransfer von erfahrenen Fachkräften zu Berufsanfängerinnen und -anfängern, der häufig im Kontext informellen Lernens stattfindet, kommt dabei eine besondere Rolle zu.

Die Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen erfordert insgesamt eine kontinuierliche Weiterbildung der Belegschaft in KMU. Die Beschäftigten müssen in der Lage sein, neue Technologien zu nutzen, nachhaltige Praktiken umzusetzen und sich auf die Bedürfnisse einer sich verändernden Arbeitswelt einzustellen. Durch regelmäßige Weiterbildung werden die KMU-Beschäftigten zudem angeregt, neue Ideen zu entwickeln und innovative Lösungen zu finden. Durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Belegschaft die erforderlichen Fähigkeiten entwickelt, um den Anforderungen der digitalen Wirtschaft, der Nachhaltigkeitsziele und des demografischen Wandels gerecht zu werden. Damit trägt Weiterbildung zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei. Sie dient zudem der Reduzierung des Fachkräftemangels, wenn Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind, und Unternehmen sie durch Weiterbildung im Unternehmen gewinnen.

Jedoch stehen KMU oft vor Hindernissen bei der Bereitstellung von Weiterbildungsmöglichkeiten. Knappe Ressourcen, vor allem der Zeitmangel und der

Fachkräftemangel, erschweren die Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen. Eine ausgeprägte Weiterbildungskultur bietet daher gerade für KMU eine besondere Chance, den sich kontinuierlich wandelnden Anforderungen des Marktes dynamisch zu begegnen.

Im Rahmen der elften IW-Weiterbildungserhebung 2023 wurden Merkmale der unternehmenstypischen Weiterbildungskultur erfragt. Um diese in ihren unterschiedlichen Dimensionen zu analysieren und dabei die Besonderheiten von KMU zu berücksichtigen, werden im Folgenden die verschiedenen Bereiche der Weiterbildungskultur untersucht. Hierzu zählen die Einstellungen und Werte zur **Lernkultur**, die Beteiligung der Beschäftigten an der Planung und Durchführung von Weiterbildung sowie die unternehmerischen Rahmenbedingungen für Weiterbildung. Es werden zudem einige Effekte, die eine Weiterbildungskultur im Unternehmen hat, aufgezeigt sowie die Charakteristika von Unternehmen mit einer ausgeprägten Weiterbildungskultur dargestellt. Um die Herausforderungen, die KMU bezüglich der Weiterbildung und dem Aufbau einer Weiterbildungskultur haben, zu meistern, werden die **Hemmnisse** in der betrieblichen Weiterbildung sowie die Bewertung von **Unterstützungsmaßnahmen** zum weiteren Ausbau der Weiterbildungsaktivitäten analysiert.

Auf Basis der empirischen Befunde werden in einem abschließenden Kapitel Handlungsempfehlungen für KMU formuliert, die den besonderen Rahmenbedingungen der Weiterbildungskultur in kleinen und mittleren Unternehmen Rechnung tragen und praxisorientierte Möglichkeiten zum Ausbau und zur Stärkung der Weiterbildungskultur in KMU aufzeigen.

## 2. Methodische Hinweise zur IW-Weiterbildungserhebung 2023

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) befragt alle drei Jahre eine Stichprobe deutscher Unternehmen zu ihren Weiterbildungsaktivitäten, Hemmnissen und Investitionen in die betriebliche Weiterbildung. Die aktuelle, elfte IW-Weiterbildungserhebung erfolgte erneut als Online-Befragung. Zwischen Mitte Mai und Mitte September 2023 haben Personalverantwortliche aus 953 Unternehmen an der IW-Weiterbildungserhebung teilgenommen. In diesen Unternehmen waren Ende 2022 insgesamt 835.342 Mitarbeitende, einschließlich der Auszubildenden, beschäftigt. Dies entspricht 2,4 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland (Seyda et al., 2024)

Für die Befragung wurden die Unternehmen zufällig in einer nach Unternehmensgröße und Branche geschichteten Stichprobe aus einer Unternehmensdatenbank ausgewählt. Dabei weichen die Verteilungen zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe voneinander ab: In der Stichprobe sind anteilig mehr große Unternehmen sowie mehr Unternehmen der Industrie enthalten als in der Grundgesamtheit der bundesdeutschen Wirtschaft. Dieses Vorgehen dient dazu, bei beiden dieser Gruppen eine für die Auswertung hinreichend hohe Fallzahl zu erreichen.

Um repräsentative Gesamtwerte für die Grundgesamtheit (alle privatwirtschaftlichen Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) zu ermitteln, werden die Befragungsergebnisse gewichtet: nach der Unternehmensanzahl mit Daten des Unternehmensregisters des Statistischen Bundesamtes beziehungsweise bei den Fragen zum Umfang und zu den

Investitionen in Weiterbildung nach der Mitarbeiterzahl mit Daten des Unternehmensregisters hochgerechnet.

Die Unternehmen, die an der IW-Weiterbildungserhebung teilgenommen haben, verteilen sich wie folgt nach Unternehmensgrößenklassen:

- Kleine Unternehmen (1 bis 49 Mitarbeitende):  
371 Befragte
- Mittlere Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende):  
327 Befragte
- Große Unternehmen (250 und mehr Mitarbeitende):  
255 Befragte

In der vorliegenden Studie sind kleine und mittelgroße Unternehmen unter der Abkürzung KMU zusammengefasst. Entsprechend der Größenstruktur der Unternehmen in der deutschen Wirtschaft entspricht der Anteil der KMU 99,5 Prozent aller Unternehmen, in denen 66 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten tätig sind.

Neben den Fragen zu Investitionen in die betriebliche Weiterbildung in Kosten und Stunden sowie der Bewertung von Hemmnissen und Unterstützungsmaßnahmen in der Weiterbildung liefern die Befragungsergebnisse ein umfassendes Bild der Weiterbildungsaktivitäten und der Weiterbildungskultur von Unternehmen in Deutschland. Mit der Unterscheidung zwischen KMU und großen Unternehmen können die Besonderheiten von KMU aufgezeigt, spezifische Herausforderungen sowie passende Handlungsempfehlungen dargelegt werden.

## 3. Weiterbildungskultur in KMU

Kleine und mittlere Unternehmen sind etwa genauso weiterbildungsaktiv wie große Unternehmen: 92,8 Prozent der kleinen Unternehmen, 96,8 Prozent der mittleren und 99,4 Prozent der großen Unternehmen haben sich im Jahr 2022 im Bereich Weiterbildung betätigt. In kleinen Unternehmen verbrachten die Beschäftigten durchschnittlich 23,9 Stunden mit Weiterbildung, in mittelgroßen Unternehmen 19,1 Stunden und in Großunternehmen 18,1 Stunden. Damit bestätigt sich der Befund früherer Erhebungen: Kleine und mittlere Unternehmen betreiben etwas seltener Weiterbildung als große Unternehmen, aber wenn sie Weiterbildung betreiben, tun sie dies sehr intensiv (Seyda, 2021). Dennoch stehen KMU oft vor besonderen Herausforderungen, wenn es um die Entwicklung einer eigenen Weiterbildungskultur geht, da sie häufig keine Personalabteilung haben, die sich intensiv mit Fragen zu Human Resource befasst.

Kultur kann als ein System von informellen Regeln, Normen und Werten verstanden werden, die von den

Menschen in einer Organisation geteilt werden. Auch Art und Umfang des Lernens hängen von dieser Kultur ab (BMW, 2019). Unter Weiterbildungskultur kann daher auch der Stellenwert des Lernens im Unternehmen verstanden werden (Friebe, 2005). Ziel einer lebendigen Weiterbildungskultur ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem Lernprozesse und Kompetenzentwicklung stattfinden können.

Um ein umfassendes Bild von der Weiterbildungskultur in KMU zu zeichnen und mögliche Verbesserungspotenziale und Besonderheiten aufzuzeigen, werden im Folgenden verschiedene Dimensionen der Weiterbildungskultur untersucht:

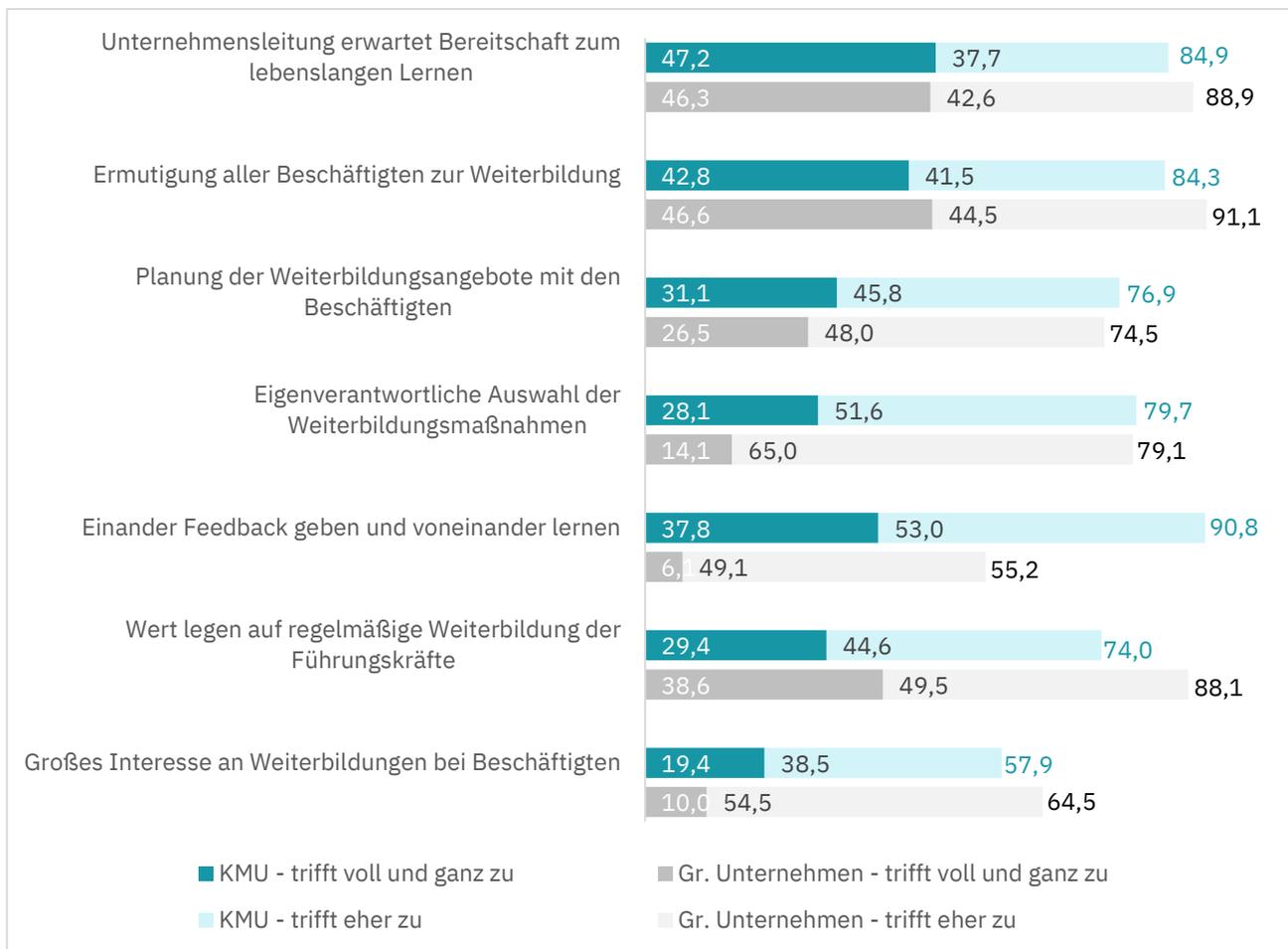
- Einstellungen und Werte zur Weiterbildung und die Partizipation der Beschäftigten und
- die unternehmerischen Rahmenbedingungen für Weiterbildung

### 3.1 Einstellungen und Werte zur Weiterbildung und Partizipation der Beschäftigten

Die Weiterbildungskultur im Unternehmen wird beeinflusst von Einstellungen und Werten, die die betriebliche Weiterbildung innerhalb der Organisation fördern, aber auch hemmen können. Eine positive Weiterbildungskultur schafft ein Umfeld, in dem die Beschäftigten motiviert sind, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zu erweitern, neue Ideen zu entwickeln, ihre Kompetenzen den sich wandelnden Anforderungen anzupassen und ihr Wissen weiterzugeben. Hierzu zählt auch, ob und wie weit die Beschäftigten bei der Planung der Weiterbildung einbezogen werden.

In der IW-Weiterbildungserhebung 2023 wurden die Unternehmen gefragt, wie die Werte und Einstellungen in ihrem Unternehmen ausgestaltet sind und welche Elemente einer Weiterbildungskultur vorhanden sind. Dazu konnten die Befragten verschiedenen Statements zur Weiterbildungskultur zustimmen bzw. nicht zustimmen.

**Abbildung 3.1 | Werte und Einstellungen zur betrieblichen Weiterbildung**  
in Prozent der weiterbildungsaktiven Unternehmen



Differenz zu 100 Prozent: „trifft eher nicht zu“, „trifft überhaupt nicht zu“, „keine Angabe“ (Fallzahlen: KMU: 222, große Unternehmen: 166)  
Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2023

**Motivation und Engagement:** Eine Kultur, die das Lernen wertschätzt und belohnt, motiviert Mitarbeitende dazu, sich aktiv an Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen. Die Beschäftigten fühlen sich ermutigt, ihre Fähigkeiten zu verbessern und neue Kenntnisse zu erwerben, um ihre Arbeit besser zu bewältigen. In KMU hat die Belegschaft oft eine besonders hohe Identifikation mit der Arbeit im Unternehmen (Fuchs, 2007). Diese enge Bindung kann in KMU zu einer stärkeren Motivation führen, sich kontinuierlich weiterzubilden, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.

Die Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2023 zeigen, dass sowohl die große Mehrheit der KMU als auch der großen Unternehmen ihre Beschäftigten unabhängig von ihrer Position ermutigen, an Weiterbildungen teilzunehmen (KMU: 84,3 Prozent, große Unternehmen: 91,1 Prozent). Auch die Erwartungshaltung der Unternehmensleitung kann Motivation und Engagement der Beschäftigten positiv (oder negativ) beeinflussen. Die teilnehmenden Unternehmen wurden daher gefragt, ob die

Unternehmensleitung von allen Beschäftigten eine Bereitschaft zum lebenslangen Lernen erwartet. 84,9 Prozent der KMU und 88,9 Prozent der großen Unternehmen stimmten dieser Aussage „voll und ganz“ oder „eher“ zu (siehe Abbildung 3.1). Trotz dieser klaren Erwartungshaltung gibt nur etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen an, dass ihre Beschäftigten ein großes Interesse an Weiterbildungen haben (KMU: 57,9 Prozent, große Unternehmen: 64,5 Prozent).

**Selbstverantwortung und Eigeninitiative:** Ein Merkmal einer positiven Lernkultur liegt vor, wenn die Beschäftigten dazu ermutigt werden, die Verantwortung für ihre eigene berufliche Entwicklung zu übernehmen und eigenständig nach Möglichkeiten zur Weiterbildung zu suchen.

In der IW-Weiterbildungserhebung 2023 konnten die befragten Unternehmen angeben, ob die Beschäftigten am Prozess der Planung und Auswahl von Weiterbildungsangeboten beteiligt werden. 76,9 Prozent der KMU und 74,5 Prozent der großen Unternehmen bestätigen „voll und

ganz“ oder „eher“, dass ihre Beschäftigten bei der Planung der Weiterbildungsangebote einbezogen werden. Ein vergleichbar hoher Anteil gibt zudem an, dass die Beschäftigten ihre Weiterbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich auswählen können (KMU: 79,7 Prozent, große Unternehmen: 79,1 Prozent).

**Wissensaustausch und Zusammenarbeit:** Besteht eine positive Lernkultur, fördert dies den Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen den Beschäftigten. Dieser informelle Austausch kann durch Mentoring, Peer-Learning, interne Vorträge o. Ä. erfolgen.

Der Austausch der Beschäftigten untereinander ist in KMU sehr intensiv ausgeprägt. Der Aussage „Unsere Beschäftigten geben sich gegenseitig Feedback und lernen voneinander“ stimmen 90,8 Prozent der befragten KMU „eher“ oder „voll und ganz“ zu. Bei großen Unternehmen ist der Anteil mit 55,2 Prozent deutlich geringer. Während bei den anderen dargestellten Merkmalen nur geringe Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Unternehmen bestehen, zeigt sich hier, dass kleine Unternehmen zu 91,5 Prozent (voll und ganz) zustimmen, während es bei mittelgroßen Unternehmen nur 61,4 Prozent sind [nicht in Abbildung 3.1 dargestellt]. Das Voneinander-Lernen ist in KMU auch deshalb wichtig, weil dort etwas seltener non-formale Weiterbildungsmaßnahmen und deutlich seltener formale Weiterbildungsmaßnahmen genutzt werden. Die flacheren Hierarchien in KMU tragen vermutlich ebenso dazu bei, dass eine Feedback-Kultur einfacher etabliert und gelebt werden kann.

Wissenstransfer im Unternehmen kann auch technisch durch interaktive Lernplattformen, Wikis oder Foren unterstützt werden. Diese kommen allerdings in KMU deutlich seltener zum Einsatz, auch weil die Kosten für diese technischen Lösungen und/oder deren Einrichtung bisher sehr hoch waren. Etwas mehr als die Hälfte der befragten

KMU-Unternehmen bestätigt die Nutzung (54,5 Prozent). In großen Unternehmen hingegen ist der Einsatz eines technisch gestützten Wissenstransfers weitaus verbreiteter (82,8 Prozent). Möglicherweise bieten Anwendungen von Künstlicher Intelligenz zukünftig kostengünstigere Lösungen für das Wissensmanagement in Unternehmen, von dem auch KMU profitieren können.

**Engagement der Führungskräfte:** Insgesamt haben Führungskräfte einen erheblichen Einfluss darauf, ob eine Kultur der Weiterbildung in einer Organisation gelebt wird oder nicht (Friebe, 2005). Indem sie die Bedeutung von lebenslangem Lernen betonen und die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, können sie dazu beitragen, dass ihre Beschäftigten kontinuierlich ihr Wissen und ihre Fähigkeiten erweitern und sich an die sich ständig verändernden Anforderungen des Arbeitsmarktes anpassen können.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass in großen Unternehmen im Vergleich zu KMU häufiger Wert auf die regelmäßige Weiterbildung von Führungskräften (und damit auf ihre Vorbildfunktion) gelegt wird. Nur etwa jedes dritte KMU-Unternehmen stimmt der Aussage „voll und ganz“ zu, dass das Unternehmen besonderen Wert auf die Weiterbildung der Führungskräfte legt (weitere 44,6 Prozent stimmen eher zu). In großen Unternehmen sind es 38,6 Prozent, die „voll und ganz“ und weitere 49,5 Prozent, die dieser Aussage „eher“ zustimmen (siehe Abbildung 3.1). Eine mögliche Ursache für die etwas geringere Zustimmung durch KMU kann darin liegen, dass Führungskräfte in KMU in eine größere Anzahl von Aufgaben und Rollen eingebunden sind und daher weniger Zeitressourcen für ihre eigene kontinuierliche Weiterbildung haben. Hinzu kommt, dass es in KMU in der Regel weniger Führungskräfte gibt.

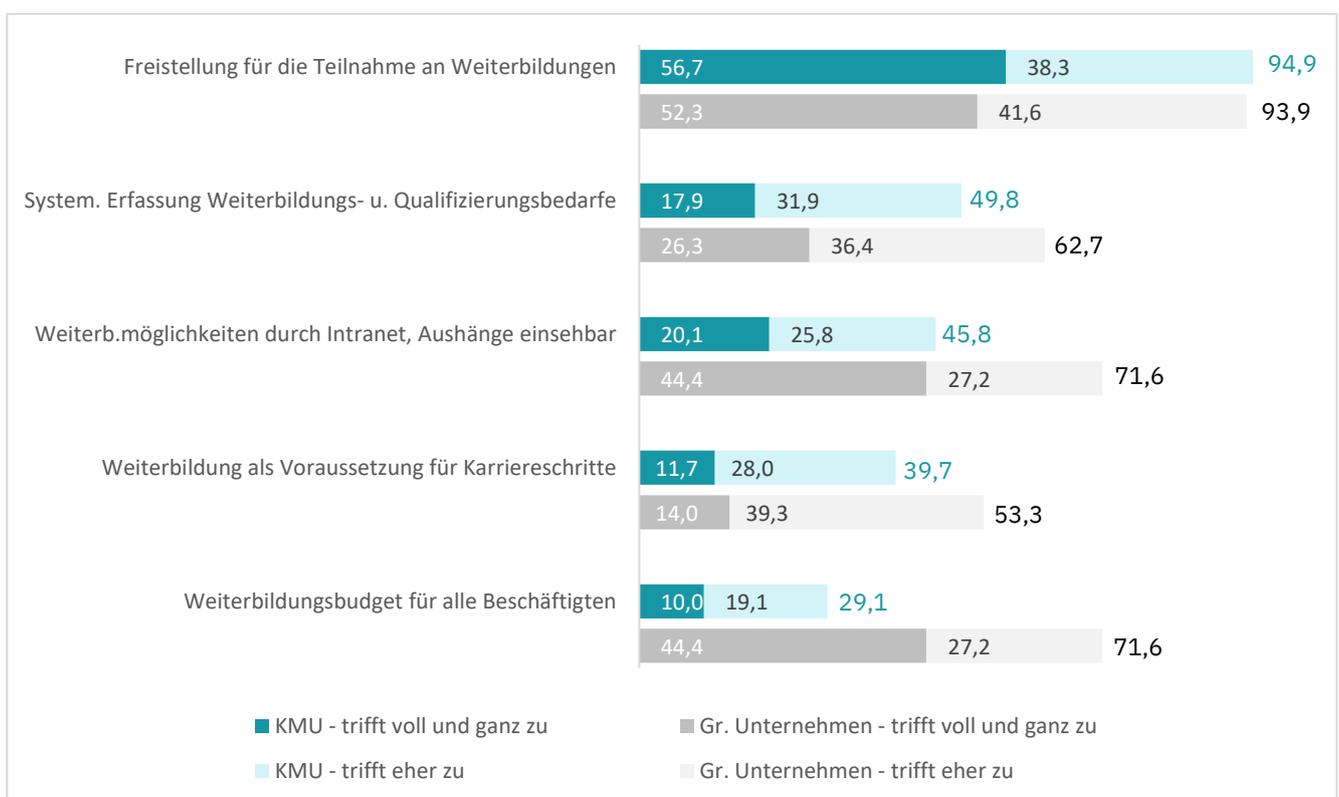
### 3.2 Rahmenbedingungen einer Weiterbildungskultur

Die Rahmenbedingungen zur Weiterbildung geben den Beschäftigten Spielraum für ihr Weiterbildungsengagement.

**Freistellung für Weiterbildung:** Nahezu alle Unternehmen – egal ob klein oder groß – stellen ihre

Mitarbeitenden für die Teilnahme an Weiterbildung frei. Das spiegelt sich auch darin wider, dass 81,1 Prozent der Weiterbildungsmaßnahmen in KMU während der Arbeitszeit stattfinden. In großen Unternehmen sind es mit 85,6 Prozent etwas mehr.

**Abbildung 3.2 | Rahmenbedingungen der Weiterbildungskultur**  
in Prozent der weiterbildungsaktiven Unternehmen



Differenz zu 100 Prozent: „trifft eher nicht zu“, „trifft überhaupt nicht zu“, „keine Angabe“ (Fallzahlen: KMU: 222, große Unternehmen: 166)  
Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2023

**Kommunikation der Weiterbildungsmöglichkeiten:** Deutlich weniger Unternehmen – etwa 72 Prozent der großen und 45,8 Prozent der kleinen und mittelgroßen Unternehmen – machen die Weiterbildungsmöglichkeiten durch Intranet oder Aushänge bekannt. Insbesondere in kleinen Unternehmen werden Aushänge und Intranet eine geringere Rolle spielen als der persönliche Austausch. Dennoch sollten KMU darauf achten, das Thema Weiterbildung regelmäßig und systematisch anzusprechen.

**Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs:** Die systematische Erfassung des Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarfs findet in 62,7 Prozent der großen Unternehmen

und in 49,8 Prozent der KMU statt. Angesichts der Tatsache, dass KMU häufig keine Personalabteilung haben, ist es sehr positiv zu bewerten, dass jedes zweite Unternehmen eine systematische Erfassung macht. Eine Bedarfsermittlung ist eine gute Voraussetzung für Weiterbildungsentscheidungen, denn Unternehmen, die wissen, welche Kompetenzen ihre Mitarbeitenden zukünftig benötigen, können leichter passende Maßnahmen finden und ihre Beschäftigten zur Teilnahme motivieren. KMU, die den Weiterbildungsbedarf systematisch erfassen, geben seltener als Hemmnis an, dass sie keinen (weiteren) Weiterbildungsbedarf haben. Gleiches gilt andersherum: Unternehmen, die keinen (weiteren) Weiterbildungsbedarf sehen, machen häufig keine systematische

Erfassung des Bedarfs, sodass nicht klar ist, ob wirklich kein Bedarf besteht oder ob der Bedarf nicht gesehen bzw. erfasst wird.

**Weiterbildung und Karriere:** In großen Unternehmen gibt es oft formale Karrierepfade, auf denen die Beschäftigten definierte Positionen durchlaufen und klare Entwicklungsmöglichkeiten haben. In KMU hingegen sind Karrierewege oft informeller und individueller gestaltet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben möglicherweise mehr Flexibilität und können auch enger mit dem Management zusammenarbeiten, um ihre Karriereziele zu erreichen. In der IW-Weiterbildungserhebung wurde gefragt, ob die Teilnahme an Weiterbildung eine Voraussetzung für Karriereschritte ist. Während nur knapp 40 Prozent der KMU angaben, dass diese Aussage „voll und ganz“ oder „eher“ zutrifft, liegt der Anteil der großen Unternehmen mit 53,3 Prozent höher. Die Studienergebnisse deuten darauf hin, dass in großen Unternehmen eine klarere Verbindung zwischen Weiterbildung und beruflichem Aufstieg im Vergleich zu KMU besteht.

**Weiterbildungsbudget:** Ein Weiterbildungsbudget gibt es in 71,6 Prozent der großen Unternehmen, jedoch nur in 29,1 Prozent der kleinen Unternehmen. Dieser Unterschied erscheint sehr groß, er bezieht sich aber eher auf den Prozess der Weiterbildungsfinanzierung oder -genehmigung und weniger auf die Frage, wie viel die Unternehmen in Weiterbildung investieren. Kleine Unternehmen investierten im Durchschnitt etwa 1.492 Euro pro Mitarbeiter im Jahr 2022 in Weiterbildung, mittelgroße Unternehmen 1.288 Euro und Großunternehmen 1.267 Euro. Damit zeigt sich ein ähnliches Muster wie in vorherigen IW-Weiterbildungserhebungen (Seyda/Placke, 2017). Möglicherweise spielt hier eine Rolle, dass große Unternehmen *economies of scale* nutzen können, also Effizienzvorteile bei der Planung und Organisation der

Weiterbildung realisieren können. Hierfür spricht, dass sie geringere Organisationskosten angeben als KMU. Außerdem können sie günstigere Preise bei Bildungsdienstleistern aushandeln. Es zeigt jedoch vor allem, dass KMU grundsätzlich eine hohe Investitionsbereitschaft haben und Weiterbildung einen hohen Stellenwert hat.

Die Unterschiede bei der Existenz eines Weiterbildungsbudgets nach Unternehmensgröße lassen sich dadurch erklären, dass in KMU bestimmte Prozesse weniger formal ablaufen als in großen Unternehmen und Fragen häufiger im direkten, alltäglichen Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden besprochen werden. Dieses weniger formelle Vorgehen ergibt sich auch aus der Tatsache, dass insbesondere kleine Unternehmen seltener eine Personalabteilung haben und daher seltener Beschäftigte haben, die sich um die Weiterbildungsplanung kümmern. Für KMU ist es wichtig, sich dieses weniger formalen Vorgehens bewusst zu sein und das Thema dennoch in Mitarbeitergesprächen regelmäßig zu behandeln.

Insgesamt zeigt sich, dass die Werte, die zur Weiterbildungskultur zählen, in KMU ähnlich gelebt werden wie in großen Unternehmen. Die Partizipation an den konkreten Entscheidungen zur Weiterbildung ist in KMU sogar etwas höher als in großen Unternehmen, während die konkreten Rahmenbedingungen einer Weiterbildungskultur gemäß der vorgenannten Beschreibung in KMU etwas weniger stark ausgeprägt bzw. weniger formalisiert sind als in großen Unternehmen. Alles in allem kann festgehalten werden, dass Weiterbildung in KMU genauso wichtig ist wie in Großunternehmen und sich in einer intensiv gelebten Weiterbildungskultur in beiden Unternehmensgrößenklassen findet.

### 3.3 Effekte einer Weiterbildungskultur

Um zu prüfen, welche Unternehmen eine besonders ausgeprägte Weiterbildungskultur aufweisen, wurde ein Index aus den abgefragten zwölf Items gebildet. Je höher der Indexwert, desto mehr Aspekte der Weiterbildungskultur werden im Unternehmen umgesetzt.

Kleine Unternehmen setzen 8,1 der abgefragten Maßnahmen einer Weiterbildungskultur um, mittelgroße Unternehmen 7,6 und große Unternehmen 8,8. Damit findet sich bei kleinen und großen Unternehmen ein ähnlich hohes Maß an Weiterbildungskultur. Ein Grund für das vergleichsweise schlechte Abschneiden der mittelgroßen Unternehmen könnte sein, dass sie zu viele Mitarbeitende haben, als dass sich der Chef intensiv um alle Belange des Personalwesens kümmern kann, und zu wenige Mitarbeitende für die Einrichtung einer Personalabteilung.

Es finden sich Hinweise darauf, dass eine gelebte Weiterbildungskultur sich auf verschiedene Weiterbildungsindikatoren positiv auswirkt. Unternehmen, die mehr Maßnahmen der Weiterbildungskultur umsetzen, investieren eine größere Stundenzahl in Weiterbildung. Hierbei scheint es sich um einen kontinuierlichen Anstieg zu handeln. Auch bei den Investitionen in Weiterbildung finden sich Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen der Höhe der Ausgaben und der Kultur; allerdings zeigt sich hier, dass höhere Investitionen erst ab einer sehr stark ausgeprägten Weiterbildungskultur zu finden sind, wenn neun oder mehr Maßnahmen der Lernkultur umgesetzt werden.

### 3.4 Charakteristika von Unternehmen mit ausgeprägter Weiterbildungskultur

Ökonometrische Schätzungen mit dem Index zur Weiterbildungskultur als abhängige Variable geben Hinweise darauf, welche Unternehmen eine ausgeprägte Weiterbildungskultur haben. Bei diesen Berechnungen werden mehrere Einflussfaktoren gleichzeitig untersucht. Es gibt keine Hinweise darauf, dass die Branche oder die Unternehmensgröße mit der Ausprägung der Weiterbildungskultur in einem Zusammenhang stehen. Unternehmen mit einer intensiven Weiterbildungskultur weisen folgende Merkmale auf:

- **Mitbestimmung:** Sie verfügen über eine alternative Vereinbarung zur Weiterbildung, in der Mitarbeitende und Unternehmensführung auf freiwilliger Basis Aspekte der Weiterbildung vereinbart haben. Darin spiegelt sich möglicherweise wider, dass in diesen Unternehmen die Weiterbildung ein wichtiges Thema ist, über das im Unternehmen gesprochen wird und das die Mitarbeitervertretungen aktiv mitgestalten. Im Gegensatz dazu haben weder Betriebsvereinbarungen noch die Existenz eines Betriebsrates oder
- einer Mitarbeitervertretung einen Effekt auf die Weiterbildungskultur.
- **Qualifikationsstruktur:** Ein relativ hoher Anteil an Mitarbeitenden ohne abgeschlossene Berufsausbildung geht mit einer geringer ausgeprägten Weiterbildungskultur einher.
- **Wirtschaftliche Lage:** Auch die allgemeine Lage des Unternehmens hat Auswirkungen auf die Kultur: So finden sich in Unternehmen, in denen die Investitionen, der Umsatz oder die Mitarbeiterzahl gesunken sind, weniger Merkmale einer Weiterbildungskultur.
- **Digitalisierung und Nachhaltigkeit:** Unternehmen, die stark digitalisiert sind ebenso wie Unternehmen, die viele Maßnahmen zur ökologischen Nachhaltigkeit umsetzen, weisen eine ausgeprägtere Weiterbildungskultur auf. Dies ist ein Hinweis darauf, dass Unternehmen, die im Transformationsprozess sind, besonderen Wert auf eine gute Weiterbildungskultur legen.

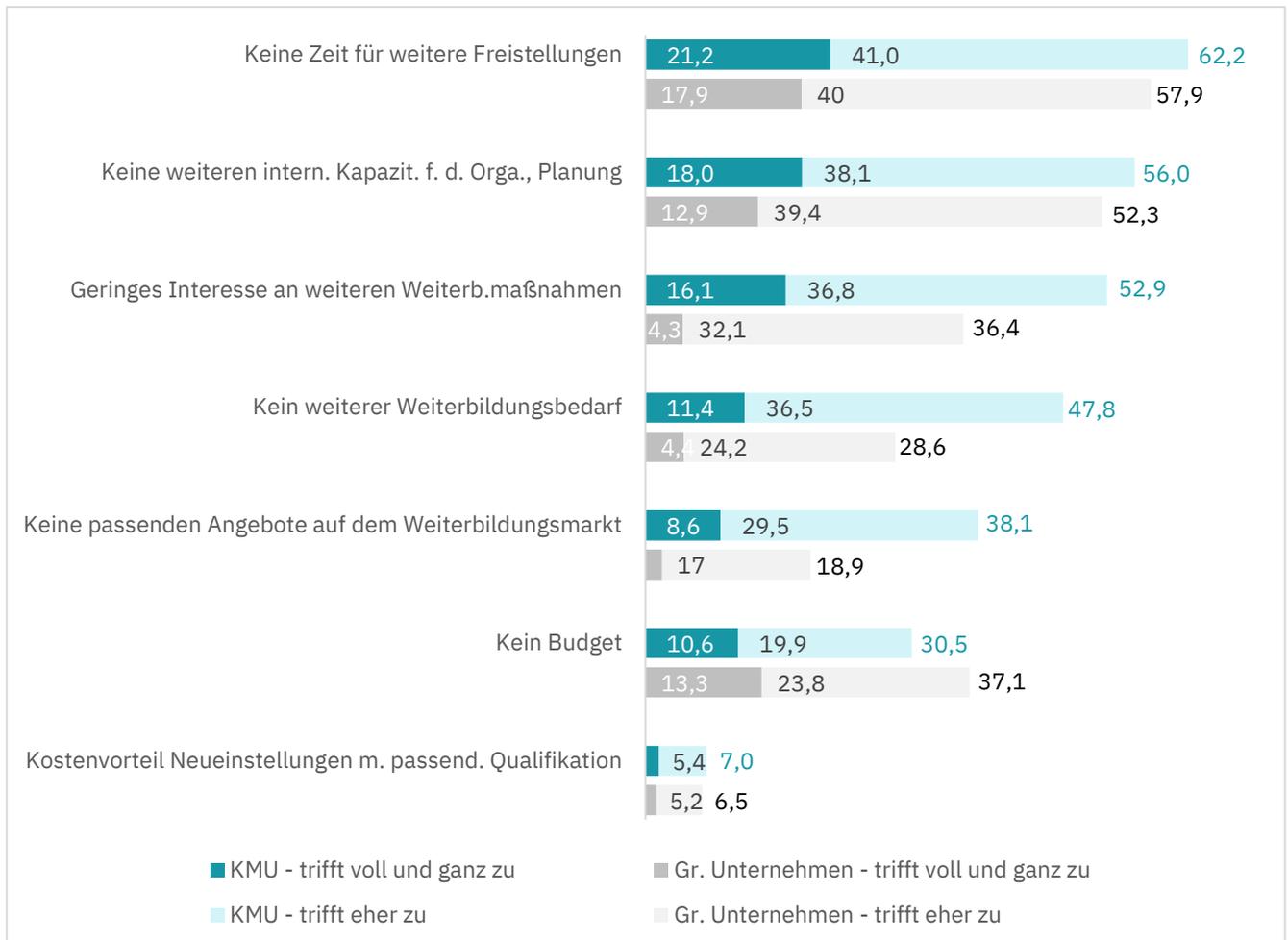
## 4. Hemmnisse

In der elften IW-Weiterbildungserhebung wurden die Unternehmen auch nach der Beurteilung von Hemmnissen gefragt. Trotz ausgeprägter Weiterbildungskultur und

einer hohen Weiterbildungsaktivität in den meisten Unternehmen, gibt es weiterhin Hemmnisse, die die Ausweitung betrieblicher Weiterbildung beeinträchtigen.

**Abbildung 4.1 | Hemmnisse für die Ausweitung der Weiterbildungsaktivitäten**

in Prozent der weiterbildungsaktiven Unternehmen



Differenz zu 100 Prozent: „trifft eher nicht zu“, „trifft überhaupt nicht zu“, „keine Angabe“ (Fallzahlen: KMU: 659-663, große Unternehmen: 253)

Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2023

**Fehlende zeitliche Ressourcen für Ausweitung der Weiterbildungsaktivität:** Die Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung betrieblicher Weiterbildungsvorhaben ist die Ausstattung mit notwendigen Ressourcen. Auch wenn die Ressourcenausstattung von KMU in einigen Bereichen geringer ist als in Großunternehmen, nennen beide Unternehmensgruppen gleichermaßen oft, dass fehlende Zeit das größte Weiterbildungshemmnis darstellt (KMU: 62,2 Prozent, große Unternehmen: 57,9 Prozent). Erstaunlicherweise berichten auch ähnlich viele KMU (56,0 Prozent) wie große Unternehmen (52,3 Prozent), dass ihnen die internen Kapazitäten für die Organisation und Planung von Weiterbildung fehlen – auch wenn insbesondere in kleinen Unternehmen keine Personalabteilung existiert und der Chef deren Aufgaben übernimmt, sodass man eigentlich knappere Planungskapazitäten erwarten würde.

Finanzielle Hemmnisse spielen eine geringere Rolle als Zeitknappheit: 30,5 Prozent der KMU und 37,1 Prozent der Großunternehmen nennen fehlendes Geld als Hinderungsgrund.

**Mangelndes Interesse und fehlender Bedarf hemmen KMU:** Große Differenzen zwischen KMU und großen Unternehmen zeigen sich bei Weiterbildungsbedarfen und den Weiterbildungsinteressen der Beschäftigten. Gut die Hälfte der KMU klagt über ein zu geringes Interesse der

Beschäftigten; das ist deutlich mehr als in den Großunternehmen (36,4 Prozent).

Auch bei der Nennung eines fehlenden Weiterbildungsbedarfes sind klare Differenzen festzustellen: 47,8 Prozent der KMU sehen keinen weiteren Weiterbildungsbedarf; Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitenden hingegen stimmen dieser Aussage mit einem Anteil von 28,6 Prozent deutlich seltener zu. Wie oben bereits dargelegt, besteht ein Zusammenhang zwischen der systematischen Erfassung des Weiterbildungsbedarfs und der Einschätzung eines fehlenden Bedarfs. Wenn kein Bedarf besteht und/oder ein Bedarf nicht erkannt wird, hat dies auch Auswirkungen auf die Motivation der Beschäftigten; wenn erkannt wird, dass ein Weiterbildungsbedarf zur Erreichung von persönlichen oder unternehmerischen Zielen besteht, dann erhöht das die Weiterbildungsmotivation.

**Keine passenden Weiterbildungsangebote:** 38,1 Prozent der KMU geben an, dass sie keine passenden Angebote am Weiterbildungsmarkt finden und daher nicht noch mehr Weiterbildung betreiben. Großunternehmen haben diesbezüglich deutlich seltener Probleme (18,9 Prozent), weil sie eine Personalabteilung haben, die den Weiterbildungsmarkt sehr gut kennt und/oder weil es für sie lohnend ist, unternehmensspezifisch entwickelte Weiterbildungsmaßnahmen einzukaufen.

# 5. Unterstützungsmaßnahmen

Unterschiedliche Unterstützungsangebote können Unternehmen helfen, ihre Weiterbildungskultur aufzubauen und ihre Weiterbildungsaktivitäten zu intensivieren. Im

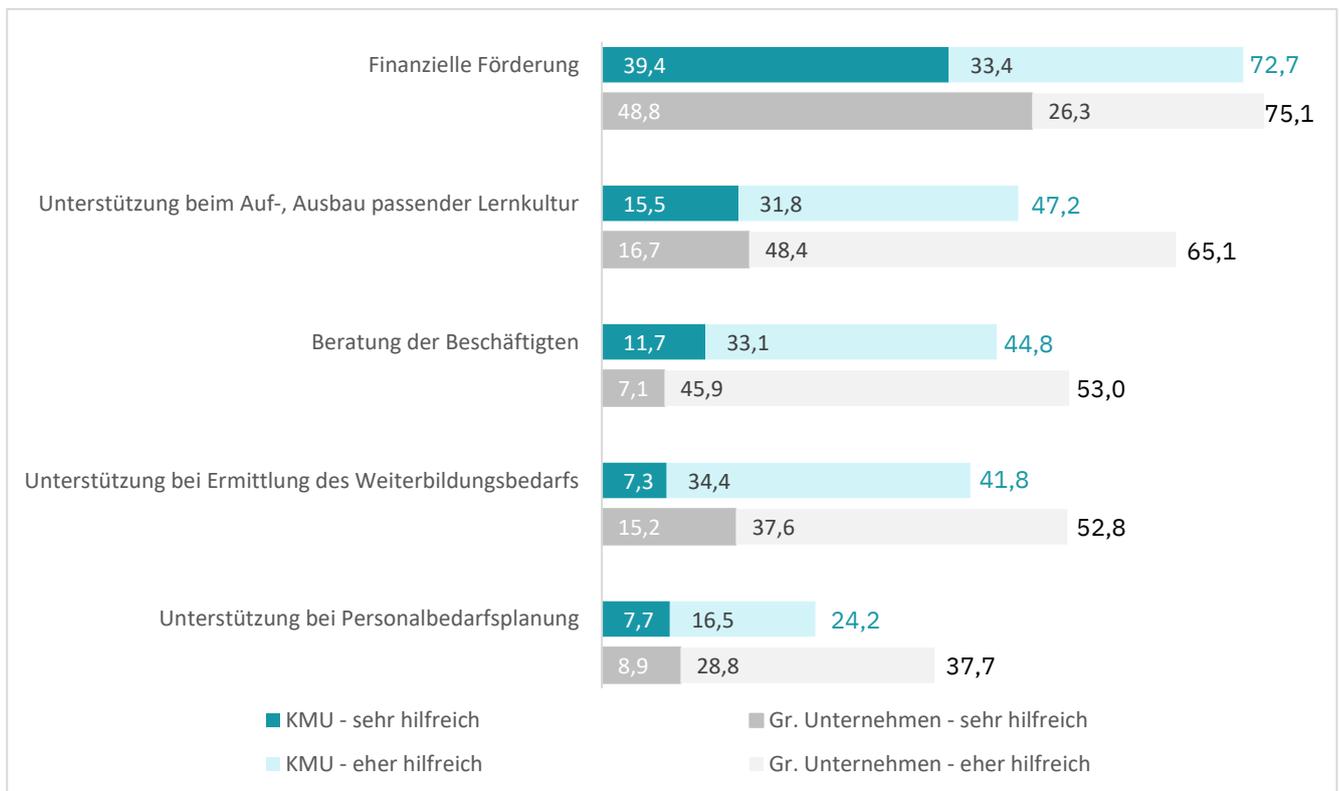
Folgenden wird unterschieden zwischen Maßnahmen, die auf die Weiterbildungskultur abzielen und Maßnahmen, die bei der Gestaltung von Lernangeboten helfen.

## 5.1 Unterstützung bei der Weiterbildungskultur

In Abbildung 5.1 sind Unterstützungsmaßnahmen dargestellt, die Unternehmen Orientierung hinsichtlich ihrer Werte und Normen geben können, Verbesserungen der Rahmenbedingungen darstellen, Möglichkeiten der Beteiligung von Beschäftigten aufzeigen oder auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen und des

strategischen Personalmanagements abzielen. Die Unternehmen wurden gebeten, einzuschätzen, wie hilfreich diese Maßnahmen sind.

**Abbildung 5.1 | Bewertung von Unterstützungsmaßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen und zum Aufbau einer Lernkultur**  
in Prozent der Unternehmen



Differenz zu 100 Prozent: „weniger hilfreich“, „gar nicht hilfreich“, „keine Angabe“ (Fallzahlen: KMU: 691-693, große Unternehmen: 252-253)  
 Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2023

**Werte und Normen:** Bei der Bewertung der Maßnahme „Unterstützung zum Auf- und Ausbau einer passenden Lernkultur“ sind größere Differenzen in der Beurteilung

festzustellen: Während knapp die Hälfte der KMU (47,2 Prozent) diese Maßnahme als „sehr hilfreich“ oder „eher hilfreich“ bewerten, sind es 65,1 Prozent der großen

Unternehmen, die diese Maßnahme positiv beurteilen. Das zeigt, dass in KMU die Bedeutung, die eine systematisch aufgebaute Weiterbildungskultur hat, weniger stark präsent ist als in Großunternehmen.

**Rahmenbedingungen:** Etwa drei Viertel aller befragten Unternehmen beurteilen eine finanzielle Förderung als hilfreich. Damit wird diese Unterstützungsmaßnahme mit Abstand am häufigsten genannt – unabhängig von der Unternehmensgröße: 72,7 Prozent der KMU bewerten entsprechende Maßnahme als (sehr) hilfreich, bei den großen sind es 75,1 Prozent.

Insbesondere die Unterstützung bei der strategischen Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und bei der Personalbedarfsplanung werden von KMU und großen Unternehmen ungleich bewertet: Lediglich 7,3 Prozent der KMU bewerten die Unterstützung bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs als „sehr hilfreich“, ein größerer Anteil (34,4 Prozent) der KMU antworteten mit „eher hilfreich“. Hingegen bewerten 15,2 Prozent der großen Unternehmen diese Unterstützungsmaßnahme als „sehr hilfreich“ und weiter 37,6 Prozent als „eher hilfreich“.

Im Kontext der Fachkräftesicherung ist die Personalbedarfsplanung ein wichtiges Werkzeug, um frühzeitig

Engpässe und Weiterbildungsbedarfe im Unternehmen zu identifizieren. Im Vergleich zu großen Unternehmen bewerten KMU diese Maßnahme erheblich seltener als hilfreich: Nur 7,7 Prozent der KMU schätzen Unterstützung bei der Personalbedarfsplanung als „sehr hilfreich“ ein und 16,5 Prozent als „eher hilfreich“. Bei den großen Unternehmen sind es mit Anteilen von 8,9 Prozent „sehr hilfreich“ und 28,8 Prozent „eher hilfreich“ deutlich höhere Zustimmungswerte. Da KMU häufiger über Rekrutierungsschwierigkeiten klagen, ist eine vorausschauende Personalplanung besonders wichtig, um handlungsfähig zu bleiben und Alternativen zu entwickeln, falls sich kein geeigneter Mitarbeiter findet.

**Eigenverantwortung:** Die Beratung von Beschäftigten bewerten 44,8 Prozent der KMU und 53 Prozent der Großunternehmen als hilfreich. Sie kann dazu beitragen, Beschäftigten konkrete Entwicklungsmöglichkeiten darzulegen, konkrete Maßnahmen zu identifizieren und den Nutzen zu zeigen, den die Weiterbildung stiftet. Damit kann Beratung einen wesentlichen Beitrag leisten, um das Interesse der Beschäftigten an Weiterbildung zu wecken.

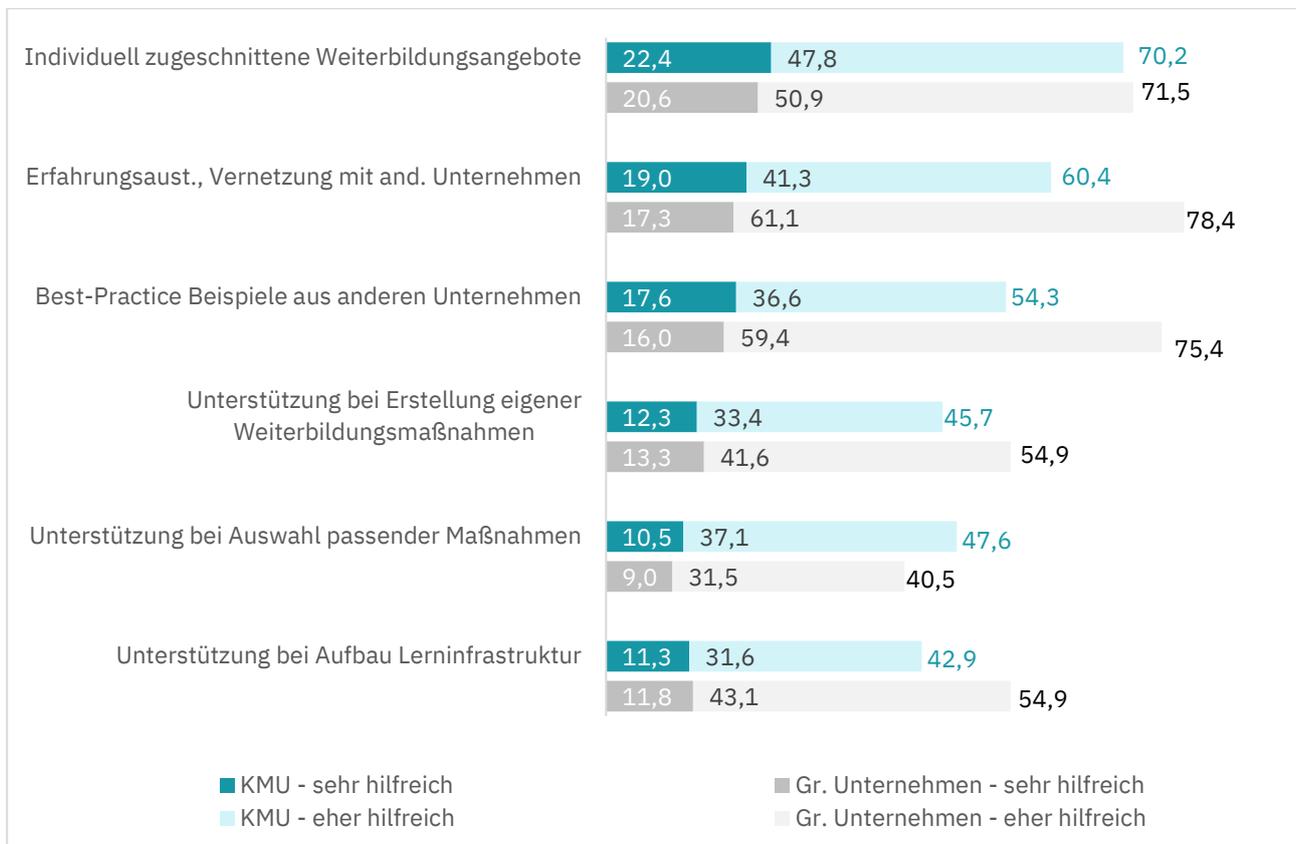
## 5.2 Unterstützungsmaßnahmen zur Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen

Neben Unterstützung im Bereich der Weiterentwicklung ihrer Lern- und Weiterbildungskultur haben die Unternehmen auch Angebote bewertet, die sie bei der konkreten Planung und Durchführung von Lernangeboten unterstützen (Abbildung 5.2).

**Passende Weiterbildungsangebote:** An erster Stelle wird der Wunsch nach individuell zugeschnittenen Weiterbildungsangeboten genannt. Dies zeigt, dass unabhängig von der Größenklasse der Weiterbildungsbedarf sehr vielfältig ist und ein hoher Bedarf an individuellen, passgenauen Angeboten besteht.

Auch wenn KMU häufiger Angebote „von der Stange“ nutzen, da sie nicht die kritische Mindestgröße für eine unternehmenseigene Weiterbildung haben, wünschen sie sich fast genauso oft wie große Unternehmen Unterstützung bei der Erstellung eigener Weiterbildungsmaßnahmen. Denn auch in KMU wird der Bedarf komplexer und diversifizierter und macht maßgeschneiderte Weiterbildungsmaßnahmen notwendig; insbesondere da sie häufiger als Großunternehmen angeben, dass sie keine passenden Angebote auf dem Weiterbildungsmarkt

**Abbildung 5.2 | Bewertung von Unterstützungsmaßnahmen bei der konkreten Umsetzung von Lernangeboten**  
in Prozent der Unternehmen



Differenz zu 100 Prozent: „weniger hilfreich“, „gar nicht hilfreich“, „keine Angabe“ (Fallzahlen: KMU: 691-693, große Unternehmen: 252-253)  
Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2023

finden. Etwas häufiger als Großunternehmen wünschen sich KMU Unterstützung bei der Auswahl passender Weiterbildungsangebote – vermutlich auch deshalb, weil es selten HR-Experten in kleinen Unternehmen gibt.

**Lernen von anderen:** Der Austausch und die Vernetzung mit anderen spielt für alle befragten Unternehmen eine wichtige Rolle und wird von 60,4 Prozent der KMU und 78,4 Prozent der Großunternehmen als (sehr) hilfreich

eingestuft. Da große Unternehmen grundsätzlich häufiger in Netzwerken teilnehmen, schätzen sie den Austausch in ihnen auch als hilfreicher ein. Mitarbeitende aus KMU, die eine Weiterbildungsveranstaltung besuchen, betreiben auch dadurch Networking, während Mitarbeitende größerer Unternehmen bei betriebsinternen Weiterbildungen kein externes Networking betreiben können.

## 6. Handlungsempfehlungen

KMU sind sehr weiterbildungsaktiv und investieren viel Zeit und Geld in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden. Der hohe Stellenwert von Weiterbildung in KMU spiegelt sich auch in der intensiv gelebten Weiterbildungskultur in KMU wider. Dennoch zeigen sich einige Besonderheiten in KMU, an denen sie ansetzen können, um langfristig die Fachkräftebasis und Qualifizierung sichern zu können. Im Folgenden werden daher die Befunde zusammenfassend dargestellt und daraus Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet.

### Weiterbildung strategisch angehen

KMU gehen das Thema Weiterbildung weniger systematisch an als Großunternehmen:

Sie haben häufig keine Personalabteilung und kein eigenes Personal, das sich um Weiterbildungsplanung und -organisation kümmert. Auch ein festgelegtes Weiterbildungsbudget für alle Beschäftigten findet sich selten. Für die Beschäftigten gibt es weniger Hinweise auf Weiterbildungsangebote durch Aushänge oder im Intranet. Um das Thema Weiterbildung im Arbeitsalltag nicht aus den Augen zu verlieren, eignen sich als kostengünstige Maßnahme regelmäßige Mitarbeitergespräche. Hier können gemeinsam Entwicklungspläne erstellt und Ziele vereinbart werden. Informationen dazu finden Sie hier: [Mitarbeitergespräche erfolgreich führen – KOFA](#).

KMU ermitteln seltener systematisch ihren Weiterbildungsbedarf. Daher kommt der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden eine noch wichtigere Rolle zu, da ihre Einschätzung über zukünftig benötigte Kompetenzen Hinweise auf Weiterbildungsbedarfe gibt. Die Partizipation ist in KMU gut ausgeprägt. Da die Beschäftigten jedoch in der Regel nicht an der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt sind, können sie auch den Bedarf, der sich aus strategischen Veränderungen ergibt, nicht frühzeitig abschätzen. Ein erster Schritt zu einer systematischen Erfassung des Weiterbildungsbedarfs kann eine Personalbedarfsplanung sein, zu der Sie hier Informationen finden: [Personalbedarfsplanung: Strategie mit Zukunft – KOFA](#).

KMU haben größere Probleme als Großunternehmen, Mitarbeitende für Weiterbildung zu begeistern, auch wenn die Partizipation der Mitarbeitenden in puncto Weiterbildung sehr gut ist. Eine strategische Planung von Weiterbildung und ihre Kommunikation helfen, Interesse

zu wecken, weil der Nutzen und das Ziel von Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten dadurch sichtbar werden. Dies gilt umso mehr, als Weiterbildung in KMU eine geringere Rolle für berufliche Aufstiege spielt, sodass ein Motivator fürs Lernen fehlt.

Ist die Weiterbildungsstrategie erstellt, fällt auch die Auswahl passender Weiterbildungsangebote leichter. Sollte es kein passendes Angebot geben, lässt sich auf Basis der Qualifizierungsstrategie leichter bei einem Weiterbildungsanbieter ein passendes Angebot beauftragen. Und mit passenden Angeboten steigt auch die Motivation der Beschäftigten. Hinweise zu diesem Thema finden Sie hier: [Passende Weiterbildung für Mitarbeitende finden – KOFA](#)

### Vernetzung mit anderen Unternehmen ausbauen

KMU nutzen Weiterbildung als Möglichkeit, sich mit anderen Unternehmen zu vernetzen. Wenn es aber keine passenden Angebote auf dem Markt gibt, dann fällt möglicherweise ein Weg der Vernetzung weg. Daher ist es wichtig, dass sich Unternehmen über andere Kanäle vernetzen, um vom Erfahrungswissen der anderen zu profitieren und Weiterbildungsbedarfe bündeln zu können.

### Wissenstransfer sicherstellen

Das Lernen in KMU erfolgt sehr stark durch informelle Maßnahmen wie Austausch, Lernen am Arbeitsplatz, Besuch von Vorträgen oder Messen etc. Das Lernen voneinander und die Feedbackkultur spielen in KMU eine herausragende Rolle und sind viel ausgeprägter als in Großunternehmen. Auch kollaboratives Lernen, in dem Mitarbeitende in Teams zusammenarbeiten und ihr Wissen teilen, spielt in KMU eine große Rolle. Dennoch ist in KMU Wissen in schriftlicher Form – auf Papier, digital, als Text, Foto oder Video o. Ä. – vorhanden. Sinnvoll könnte die Nutzung von Künstlicher Intelligenz sein, die es auch KMU vergleichsweise kostengünstig ermöglicht, das vorhandene Wissen im Unternehmen zu bündeln, abrufbar und an neue Mitarbeitende leicht transferierbar zu machen. Tipps, wie Sie das Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen handhaben können, lesen Sie hier: [Wissensmanagement – Grundlage für den Unternehmenserfolg – KOFA](#).

Weitere Hinweise, wie Unternehmen die Weiterbildungskultur im Arbeitsalltag fördern können, finden sich hier: [Weiterbildungskultur im Unternehmen fördern – Fachkräfte sichern – KOFA](#).

# Abbildungen

Abbildung 3.1   Werte und Einstellungen zur betrieblichen Weiterbildung.....	9
Abbildung 3.2   Rahmenbedingungen der Weiterbildungskultur in Prozent der weiterbildungsaktiven Unternehmen....	11
Abbildung 4.1   Hemmnisse für die Ausweitung der Weiterbildungsaktivitäten in Prozent der weiterbildungsaktiven Unternehmen.....	14
Abbildung 5.1   Bewertung von Unterstützungsmaßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen und zum Aufbau einer Lernkultur in Prozent der Unternehmen .....	16
Abbildung 5.2   Bewertung von Unterstützungsmaßnahmen bei der konkreten Umsetzung von Lernangeboten in Prozent der Unternehmen .....	18

# Literatur

**BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie** (Hrsg.), 2019, Für eine zukunftsfähige Lernkultur in Unternehmen, Impulspapier der Plattform Industrie 4.0 [Für eine zukunftsfähige Lernkultur im Unternehmen \(bmwk.de\)](#) [23.04.2024]

**Friebe, Judith**, 2005, Merkmale unternehmensbezogener Lernkulturen und ihr Einfluss auf die Kompetenzen der Mitarbeiter, Dissertation, Heidelberg [Dissertation\\_Judith\\_Friebe.pdf \(uni-heidelberg.de\)](#) [22.03.2024]

**Fuchs, Tatjana**, 2007, Gute Arbeit in klein- und mittelständischen Unternehmen: Eine Analyse der Anforderungen an gute Arbeit aus Sicht von Erwerbstätigen in klein- und mittelständischen Unternehmen sowie von deren Arbeits- und Einkommensbedingungen, im Auftrag von INQA, [Gute Arbeit in KMU \(inqa-unternehmenscheck.de\)](#) [15.03.2024]

**Seyda, Susanne / Köhne-Finster, Sabine / Orange, Fritz / Schleiermacher, Thomas**, 2024, IW-Weiterbildungserhebung 2023. Investitionsvolumen auf Höchststand, in: IW-Trends, 51. Jg., Nr. 2, S. 3-23

**Seyda, Susanne / Placke, Beate**, 2017, Die neunte IW-Weiterbildungserhebung: Kosten und Nutzen der betrieblichen Weiterbildung, in IW-Trends, 44. Jg., Nr. 4, S.3-19

**Seyda, Susanne**, 2021, Weiterbildung boomt in kleinen Unternehmen, KOFA Kompakt, 4/2021, Köln



**IMPRESSUM****Herausgeber**

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

**Redaktion**

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

**Autorinnen/Autoren**

Sabine Köhne-Finster  
Susanne Seyda

**Kontaktdaten**

Dr. Susanne Seyda  
Telefon: 0221-4981-740  
E-Mail: [seyda@iwkoeln.de](mailto:seyda@iwkoeln.de)

**Gestaltung und Produktion**

neues handeln AG

**Stand**

April 2024

