

**Ingrid Ambos**

## **Finanznöte sind Ursache für den Fachkräftemangel**

Herausforderungen in der Personalentwicklung bei  
Weiterbildungsanbietern

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung  
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen  
Mai 2009

---

Online im Internet:

URL: <http://www.die-bonn.de/doks/ambos0901.pdf>

Dokument aus der Reihe „DIE FAKTEN“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

<http://www.die-bonn.de/fakten>

## Finanznöte sind Ursache für den Fachkräftemangel

### Herausforderungen in der Personalentwicklung bei Weiterbildungsanbietern

Thema der Umfrage des **wbmonitor** 2008 war die Personalentwicklung bei Weiterbildungsanbietern. Für verschiedene Beschäftigtengruppen wurde ausgewählten Aspekten aus Sicht der Anbieter nachgegangen – so ging es um Weiterbildungsbedarfe des eigenen Personals, um Formen der Unterstützung der Weiterbildung der Lehrkräfte sowie um Kompetenzanforderungen an das Leitungspersonal. Diesbezügliche Ergebnisse des standardisierten Fragenkatalogs sind bereits an verschiedenen Stellen publiziert.<sup>1</sup>

#### Was ist **wbmonitor**?

**wbmonitor** ist eine bundesweite Umfrage bei Weiterbildungsanbietern, in der das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen (DIE) gemeinsam mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) aktuelle Trends in der Weiterbildung ermittelt. Konzentrierte sich der vom BIBB initiierte **wbmonitor** zunächst auf den Bereich der beruflichen Weiterbildung, so werden nunmehr auch Anbieter in der allgemeinen, der kulturellen und der politischen Erwachsenenbildung einbezogen. Die Umfrage erfolgt einmal jährlich und wird online durchgeführt. Zentrale Elemente sind wechselnde Themenschwerpunkte, die Ermittlung eines Klimaindex zur Stimmungslage in der Branche sowie ein Fragenset zum Profil der beteiligten Einrichtungen.

Nähere Informationen und Ergebnisse finden sich im Internet unter <http://www.wbmonitor.de>

Ein Drittel der insgesamt 1.849 Befragungsteilnehmer hat die *offen* gestellte Zusatzfrage beantwortet, um deren Auswertung es in diesem Beitrag gehen soll. Die Frage lautete: „Welche besonderen Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die Personalentwicklung in Ihrer Einrichtung?“. Die hierzu vorliegenden über 900 frei formulierten Aussagen wurden anhand eines eigens dafür entwickelten Kategoriensystems ausgewertet.<sup>2</sup> Die zentralen Ergebnisse werden im Folgenden vorgestellt.

#### Welche Anbieter haben sich zu Wort gemeldet?

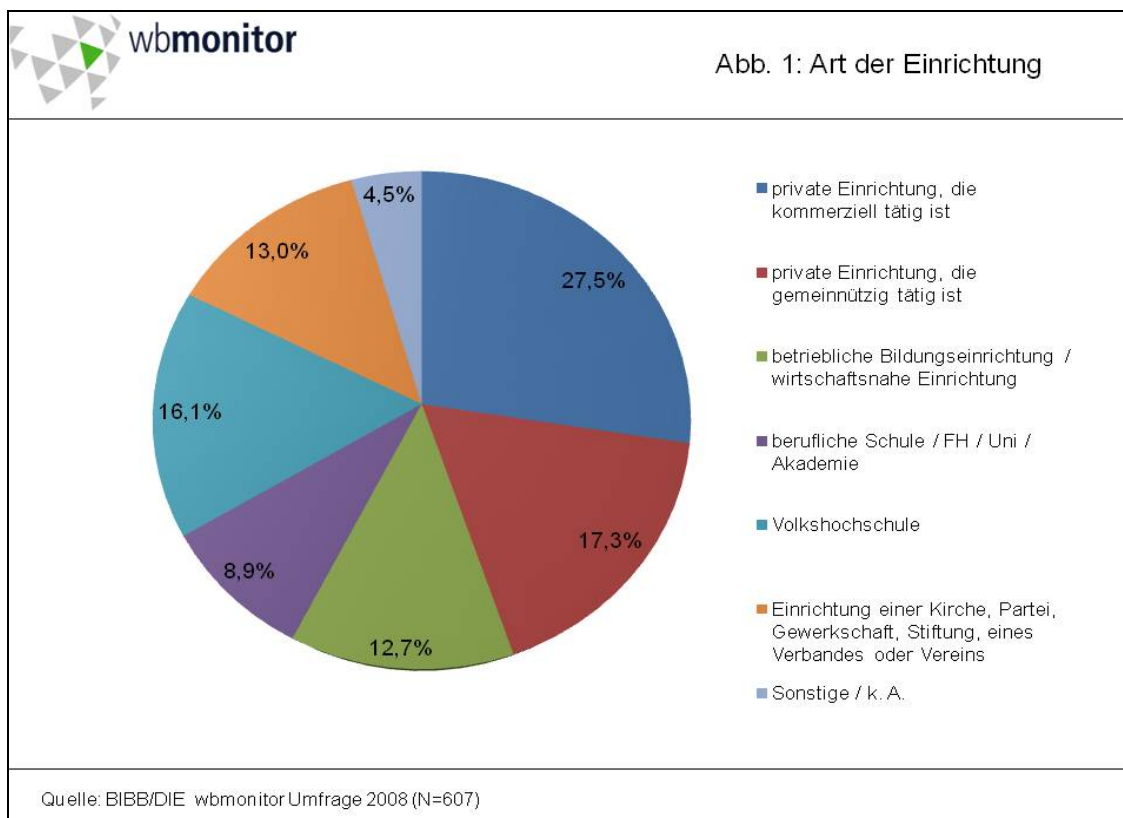
Vergleicht man die Struktur der Weiterbildungsanbieter, deren Aussagen diesem Beitrag zugrunde liegen (N=607), mit der aller Teilnehmenden an der Umfrage des **wbmonitor** 2008 (N=1.849), so zeigen sich nur wenige nennenswerte Abweichungen.

Fast die Hälfte der Umfrageteilnehmer, die die Zusatzfrage beantwortet haben, waren private Einrichtungen, die kommerziell oder gemeinnützig tätig sind (s. Abb. 1). Volkshochschulen stellten einen Anteil von 16 Prozent (gegenüber 11 % bezogen auf alle Umfrageteilnehmer).

<sup>1</sup> Ambos, I./Egetenmeyer, R. u.a. (2009): **wbmonitor** 2008: Personalentwicklung und wirtschaftliches Klima bei Weiterbildungsanbietern – Zentrale Ergebnisse im Überblick. Bonn. URL: [https://www.wbmonitor.de/downloads/Ergebnisse\\_20090226.pdf](https://www.wbmonitor.de/downloads/Ergebnisse_20090226.pdf) oder Ambos, I./Egetenmeyer, R. (2009): Personalentwicklung für alle? Beschäftigte von Weiterbildungsanbietern im Fokus des **wbmonitor** 2008. In: *Erwachsenenbildung*, H. 1, S. 25–28

<sup>2</sup> Das Kategoriensystem und die Kodierung der Aussagen erstellten Susanne Lattke und Regina Egetenmeyer.

Jeweils 13 Prozent der beteiligten Einrichtungen befanden sich in der Trägerschaft von Kirchen, Parteien, Gewerkschaften u.Ä. oder waren betriebliche bzw. wirtschaftsnahe Anbieter.




Mit Blick auf realisierte Unterrichtsstunden und den Personalbestand handelte es sich zumeist um kleine und mittlere Anbieter: 49 Prozent haben im Jahr 2007 weniger als 3.000 Unterrichtsstunden durchgeführt; 60 Prozent der Anbieter beschäftigten höchstens neun Festangestellte/Beamte.

Im Jahr 2008 hatten 66 Prozent der Anbieter berufliche und allgemeine Weiterbildung im Programm. Dabei führten 72 Prozent hauptsächlich berufliche Weiterbildung durch; allgemeine Weiterbildung als Schwerpunkt gaben 41 Prozent der Anbieter an (Mehrfachantworten waren möglich).

Als Haupteinnahmequelle haben die Teilnehmenden die größte Bedeutung; im letzten Jahr trugen sie bei 27 Prozent der Anbieter mindestens zur Hälfte zur Finanzierung bei. 20 Prozent der Anbieter gaben die öffentliche Hand und 18 Prozent die Arbeitsagenturen als Haupteinnahmequelle an (gegenüber jeweils 15 %). Mindestens zur Hälfte aus Einnahmen von Betrieben finanzierten sich 15 Prozent der Anbieter (im Vergleich zu 23 % aller Umfrageteilnehmender). Das bedeutet, dass unter den Anbietern, die sich zu ihren besonderen Herausforderungen in der Personalentwicklung äußerten, relativ mehr waren, die sich hauptsächlich aus öffentlichen Mitteln finanzierten und vergleichsweise seltener solche, deren Einnahmen v.a. aus betrieblichen Quellen stammten.

## Die Resultate der Umfrage

Die häufigsten Äußerungen der Weiterbildungsanbieter betreffen Aspekte der Personalpolitik (N=357), d.h. die Deckung des Personalbedarfs durch Rekrutierung und Bindung von Personal an die Einrichtung sowie die Sicherstellung einer ausgewogenen Mischung von älteren, d.h. erfahrenen, und jüngeren Mitarbeitenden (siehe hierzu und zum Folgenden Abb. 2).

	
<b>Abb. 2: Besondere Herausforderungen der Personalentwicklung bei Weiterbildungsanbietern</b>	
<b>Kategorisierte Antworten (906 Aussagen von 607 Umfrageteilnehmern)</b>	
<b>Personalpolitik, davon:</b>	<b>357</b>
Rekrutierung von qualifiziertem Personal	109
Bezahlung von qualifiziertem Personal	78
anstehender Generationenwechsel/altern des Personal	55
Sicherung vorhandener Arbeitsplätze	31
Bedarf an zusätzlichem Personal/zu geringe Personalausstattung	31
Rekrutierung ehrenamtlichen Personals	4
sonstiges	49
<b>Kompetenzentwicklungsbedarfe, davon:</b>	<b>296</b>
allgemeine Qualifizierungsnotwendigkeiten	59
Bildungsmarketing	39
übergreifende Kompetenzen	37
erfolgreich Lehren	35
Umgang mit bestimmten Zielgruppen/Zielgruppenansprache	19
lehrfachbezogene Kompetenzen	15
Beratung/Coaching in der Bildungsarbeit	14
Bildungsmanagement allgemein	13
Qualitätsmanagement	11
Kooperation und Netzwerke	7
sonstiges	47
<b>Rahmenbedingungen für Personalentwicklung, davon:</b>	<b>188</b>
Motivation der Mitarbeiter/innen	37
Zeitfaktor/Arbeitsüberlastung des Personals	36
finanzielle Engpässe behindern PE	31
fehlende Kontinuität und Planungssicherheit (zunehmende Projektförderung/Stellenbefristung)	24
Bedarf an PE-Konzepten/-Instrumenten	20
fehlende geeignete Qualifizierungsangebote	7
sonstiges	33
<b>Qualifizierungsbedarf nach Personalgruppen, davon:</b>	<b>55</b>
Qualifizierung von lehrendem Personal	28
Qualifizierung von Leitungs-/Planungspersonal	14
Qualifizierung von ehrenamtlichem Personal	7
Qualifizierung von Verwaltungspersonal	2
sonstiges	4
<b>Sonstige Herausforderungen bzgl. Personalentwicklung</b>	<b>10</b>
Quelle: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2008	

Eine beachtlich große Gruppe von Weiterbildungsanbietern sah eine besondere Herausforderung für ihre Personalentwicklung darin, hinreichend qualifiziertes Personal zu rekrutieren (N=109). Dabei bezieht sich dieses Problem vorwiegend auf Lehrkräfte, die größtenteils auf Honorarbasis arbeiten und denen nicht nur gute fachliche Qualifikationen in ihrem Unterrichtsgebiet abverlangt werden, sondern auch pädagogische Kompetenzen und

ausreichende praktische Erfahrungen. Hier – so der Tenor etlicher Aussagen – bestünde ein deutlicher Mangel an geeigneten (Nachwuchs-)Kräften, insbesondere aus der Perspektive spezialisierter Weiterbildungsanbieter. Die vom DIE im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung erstellte Expertise zur Entwicklung eines Qualifizierungssystem für Weiterbildner setzt genau an der Kompetenzentwicklung des lehrenden Personals in der Weiterbildung an (vgl. Kraft/Seitter/Kollewe 2009). Die hier vorliegenden Ergebnisse stützen demnach das Argument einer Notwendigkeit von Qualifizierungsangeboten für die in der Weiterbildung Lehrenden.

Der Fachkräftemangel ist in den Weiterbildungseinrichtungen angekommen. Dabei kommen offenbar auch enger werdende finanzielle Spielräume bei der Vergütung des Personals zum Tragen. Verschiedene Kostenträger – so ist vielen Antworten zu entnehmen – übten Druck auf die Preisgestaltung bei den Angeboten aus, während gleichzeitig die Anforderungen an die Qualität wachsen. In der Folge könnten die Einnahmen nicht mit den allgemein steigenden Kosten mithalten, zumal steigende Personalkosten hier eine zusätzliche Belastung darstellen. Vor diesem Hintergrund stellt es sich für zahlreiche Weiterbildungsanbieter (N=78) offenbar als zunehmend schwierig dar, qualifiziertes Personal angemessen, d.h. leistungsgerecht zu bezahlen, längerfristig zu halten und nicht im Wettbewerb mit lukrativeren Arbeitgebern, wie z.B. Schulen oder in der Wirtschaft, zu verlieren.

Auf die prekären Arbeitsverhältnisse von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen wurde bereits in der WSF-Studie hingewiesen (vgl. Wirtschaft- und Sozialforschung (WSF) 2005). Auch das im Mai dieses Jahres verabschiedete Gesetz zum Mindestlohn für Lehrende in der Weiterbildung in Höhe eines monatlichen Einstiegsgehalts (Vollzeit) von 2.076,06 Euro brutto (Westdeutschland) und 1.847,69 Euro brutto (Ostdeutschland) kann als Beleg für die missliche materielle Situation von Mitarbeitenden in der Weiterbildung betrachtet werden.

Des Weiteren stellte der Umgang mit dem Phänomen ihrer „kollektiv alternden“ hauptberuflichen Belegschaft für eine nennenswerte Teilgruppe von Weiterbildungseinrichtungen (N=55) im vergangenen Jahr eine besondere Herausforderung dar, darunter vergleichsweise häufig Volkshochschulen (N=15). Als diesbezüglich problematisch erwies sich zum einen der Generationenwechsel, d.h. das Finden von qualifikatorisch adäquatem und bezahlbarem Ersatz an Nachwuchskräften für ausscheidende Mitarbeiter/innen (s.o.). Schwierig scheint aus Sicht der Anbieter zum anderen zu sein, gerade ältere langjährige Mitarbeiter/innen für ihre eigene Weiterqualifizierung zu motivieren. Diese Herausforderung zeigt sich demnach in der Weiterbildung analog zur Situation in anderen Bereichen (vgl. Tippelt u.a. 2009).

Dass ständige Weiterqualifizierung eine nicht unbedingt leichthin zu realisierende Voraussetzung für das Personal in der Weiterbildung selbst ist, unterstreichen weitere Aussagen der Anbieter, wonach vielfach Kompetenzentwicklungsbedarfe des Personals besondere Herausforderungen für die Einrichtungen darstellen (insgesamt 296 Nennungen).

Dabei verwies eine Teilgruppe von Anbietern eher allgemein auf Qualifizierungsnotwendigkeiten (N=59) v.a. ihres planenden und lehrenden Personals. Ursächlich hierfür seien ein Zuwachs an Aufgaben sowie steigende bzw. sich ändernde Kompetenzanforderungen. Die sich ändernden Anforderungen ergäben sich einerseits aus (technischen) Weiterentwicklungen der Lehrgegenstände und -inhalte, bei denen es gelte, den aktuellen Stand zu halten. Andererseits seien die Anbieter mit höheren Erwartungen der Kunden konfrontiert, z.B. in Bezug auf Beratungsleistungen oder auf die methodisch-didaktische Gestaltung von Seminaren.

Auch Entwicklungserfordernisse im Bereich fachübergreifender, personaler und sozialer Kompetenzen ihrer Mitarbeiter/innen wurden in dem Zusammenhang von etlichen Anbietern angeführt (N=37). Dazu zählen die Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten im Umgang mit Kunden ebenso wie die Entwicklung neuer inhaltlicher Konzepte und letztlich eine höhere Flexibilität und Eigeninitiative, wenn es darum geht, auf Bedarfsveränderungen am Markt zu reagieren.

Machten die Anbieter in dem Zusammenhang auch Aussagen zu konkreten Themen, bei denen sie Qualifizierungsnotwendigkeiten ihres Personals sahen, dann wurden v.a. Aspekte angeführt, die sich unter den Begriffen „Bildungsmarketing“ sowie „Erfolgreich lehren“ zusammenfassen lassen. Der Bereich des Bildungsmarketings (N=39) umfasst dabei z.B. eine stärkere Ausrichtung von Einstellungen und Aktivitäten an einem Verständnis von Weiterbildnern als Dienstleistern, bessere Marktkenntnisse sowie marktwirtschaftliche Kompetenzen und Akquisefähigkeiten. Die Aussagen zu „Erfolgreich lehren“ (N=35) belegen methodisch-didaktische Weiterbildungsbedarfe von Lehrkräften, die sich daraus ergeben, dass eingesetzte fachliche Experten keine ausreichende pädagogische Vorbildung mitbringen, dass die Zusammensetzung, Größe und Bildungsvoraussetzungen von Teilnehmergruppen zunehmend besondere Anforderungen an die individuelle Gestaltung von Lehre stellen oder dass verstärkt neue, auch mediengestützte Lernformen angeboten werden sollen.

Die Relevanz der beiden Themen unterstreicht auch das Ergebnis, wonach diese in der Umfrage des *wbmonitor* 2008 in einer vorhergehenden *geschlossenen* Frage zum Weiterbildungsbedarf von Mitarbeitenden in den Weiterbildungseinrichtungen vordere Plätze in der Rangfolge entsprechender Qualifizierungen erreichten, für die die Umfrage-Teilnehmenden insgesamt eher großen Bedarf anmeldeten (vgl. Ambos/Egetenmeyer 2009a, S. 3f.).

Vor dieser Folie verwundert es nicht, dass Weiterbildungsanbieter, wenn sie als besondere Herausforderung für die Personalentwicklung ihrer Einrichtung Qualifizierungsbedarfe bestimmter Personalgruppen (N=55) nannten, v.a. die Lehrenden im Blick hatten (N=28), die in Bezug auf die Umsetzung des Angebots und damit für die Marktposition der Anbieter eine Schlüsselstellung innehaben.

Schließlich stellten für eine Teilgruppe der Anbieter, die sich in der Befragung 2008 in eigenen Worten zur Thematik äußerten, (auch) verschiedene, insgesamt eher hinderliche Rahmenbedingungen eine besondere Herausforderung für ihre einrichtungsbezogenen Personalentwicklungsaktivitäten dar (N=188). Hierzu zählt zum einen das Problem, Mitarbeitende bei eher schlechter Bezahlung und i.d.R. ohne die Gewährung eines finanziellen Ausgleichs sowohl zur Übernahme neuer bzw. zusätzlicher Aufgaben als auch zu ihrer eigenen kontinuierlichen Weiterbildung zu motivieren (N=37). Zum anderen wurden negative zeitliche Faktoren aufgrund der herrschenden Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter/innen angeführt (N=36), wofür im Kontext einer generell zunehmenden Arbeitsverdichtung vermehrt der Zuwachs an administrativen Tätigkeiten und Verwaltungsaufgaben bei den Lehrkräften verantwortlich gemacht wurde. Ein Teil der antwortenden Weiterbildungsanbieter berichtete außerdem explizit von finanziellen Engpässen (N=31), die die Finanzierung von Fortbildungen und anderen Personalentwicklungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter/innen beeinträchtigten bzw. verhinderten.

## Resümee

Fasst man die vorliegenden Aussagen der Weiterbildungsanbieter, die sich in der Umfrage des **wbmonitor 2008** zu den Herausforderungen ihrer Personalentwicklung äußerten, zusammen, so erweist sich der Umgang mit offenbar enger werden finanziellen Spielräumen als zentrale Schwierigkeit. Fehlende materielle Ressourcen führen zu einem Fachkräftemangel beim Lehrpersonal. Sind Weiterbildungseinrichtungen verstärkt mit der Gestaltung des demographischen Wandels ihrer Belegschaft konfrontiert, so scheint sich das Problem der Rekrutierung qualifizierter Nachwuchskräfte zusätzlich zu verschärfen.

Weitere Informationen und Ergebnisse finden Sie unter [www.wbmonitor.de](http://www.wbmonitor.de)

## Literatur

- Ambos, I./Egetenmeyer, R. u.a. (2009a): wbmonitor 2008: Personalentwicklung und wirtschaftliches Klima bei Weiterbildungsanbietern – Zentrale Ergebnisse im Überblick. Bonn. URL: [https://www.wbmonitor.de/downloads/Ergebnisse\\_20090226.pdf](https://www.wbmonitor.de/downloads/Ergebnisse_20090226.pdf) (Stand: 22.05.2009)
- Ambos, I./Egetenmeyer, R. (2009b): Personalentwicklung für alle? Beschäftigte von Weiterbildungsanbietern im Fokus des wbmonitor 2008. In: Erwachsenenbildung, H. 1, S. 25–28
- Kraft, S./Seitter, W./Kollewe, L. (2009): Professionalitätsentwicklung des Weiterbildungspersonals. Bielefeld
- Tippelt, R. u.a. (2009): Bildung Älterer. Chancen im demografischen Wandel. Bielefeld
- Wirtschafts- und Sozialforschung (2005): Erhebung zur beruflichen und sozialen Lage von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen. Schlussbericht. Kerpen. URL: [www.bmbf.de/pub/berufliche\\_und\\_soziale\\_lage\\_von\\_lehrenden\\_in\\_weiterbildungseinrichtungen.pdf](http://www.bmbf.de/pub/berufliche_und_soziale_lage_von_lehrenden_in_weiterbildungseinrichtungen.pdf) (Stand: 22.05.2009)

## Konzeption und Text

Ingrid Ambos  
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung  
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen  
Friedrich-Ebert-Allee 38  
53113 Bonn  
T +49 (0)228 3294-134  
F +49 (0)228 3294-399  
[ambos@die-bonn.de](mailto:ambos@die-bonn.de)  
[www.die-bonn.de](http://www.die-bonn.de)

Stand: 28. Mai 2009

Abdruck, auch auszugsweise, unter Angabe der Quelle erwünscht, Belegexemplar erbeten  
Text mit Grafik/Foto auch im Internet abrufbar unter [www.die-bonn.de/fakten](http://www.die-bonn.de/fakten).