Qualifikationsbedarf von Personal in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung

August 2025

Eine Schlüsselrolle bei der Sicherung des Personalbedarfs und bei der Bewältigung von Transformationsprozessen nehmen Beschäftigte ein, die mit der Begleitung von Lern- und Veränderungsprozessen betraut sind und entsprechende Maßnahmen entwickeln, umsetzen und begleiten können. Die Frage, wie die Betriebe den Qualifizierungsbedarf für diese Beschäftigten einschätzen und für welche Art von Qualifizierungsangeboten ein Bedarf besteht, stand im Mittelpunkt der Befragung des Referenz-Betriebs-Systems im ersten Quartal 2025.
Der Großteil der 279 teilnehmenden Betriebe (Rücklauf = 22,5 %) legt Wert auf die Qualifizierung der Beschäftigten, die innerbetriebliche Maßnahmen im Kontext von Lern- und Veränderungsprozessen durchführen. Dabei unterscheiden sich jedoch die Präferenzen hinsichtlich Umfang und Zertifizierung.

Herausforderungen für die Betriebe

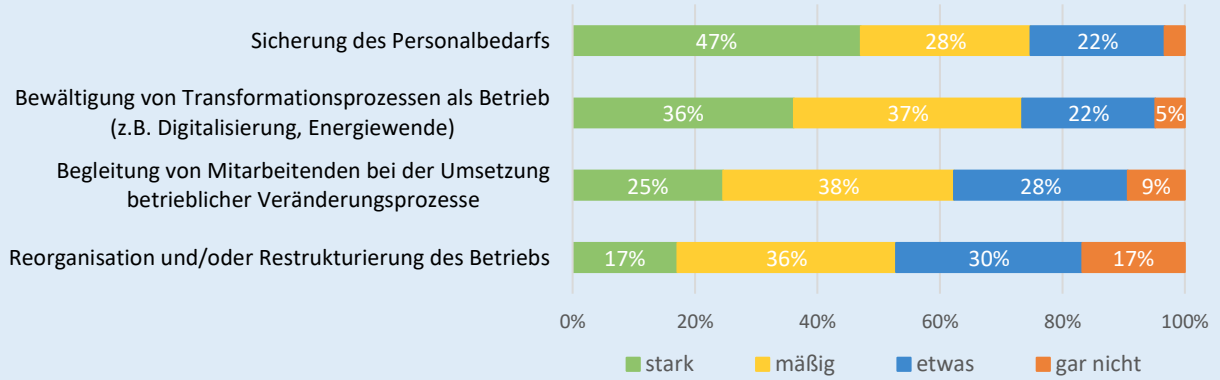
Zum Einstieg wurden die Betriebe gefragt, mit welchen aktuellen oder absehbaren Herausforderungen sie konfrontiert sind, die Lern- oder Veränderungsprozesse notwendig machen. Dabei konnten mehrere Antwortoptionen ausgewählt werden, etwa zur Sicherung des Personalbedarfs und zur Bewältigung von Transformationsprozessen im Betrieb. Diese Einschätzung diente als Ausgangspunkt für die weiteren Fragen zu Qualifizierungsmaßnahmen und -bedarfen.

Von den vorgegebenen Herausforderungen wurden die 'Sicherung des Personalbedarfs' und die 'Bewältigung von Transformationsprozessen' – etwa im Zuge der Digitalisierung oder der Energiewende – am häufigsten als stark bewertet (vgl. Abb. 1). Größere Betriebe sowie Führungskräfte (verglichen mit Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung und Geschäftsführenden bzw. Inhabenden) nehmen diese Aspekte im Schnitt ausgeprägter als Herausforderung wahr. Auch die 'Begleitung von Mitarbeitenden bei der Umsetzung betrieblicher Veränderungsprozesse' stellt für rund ein Viertel der Betriebe eine starke Herausforderung dar. Besonders deutlich zeigt sich dies in größeren Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten, die diesen Aspekt tendenziell als belastender einschätzen als kleinere Betriebe.

Zudem sind mehr als die Hälfte aller Betriebe stark oder mäßig mit der 'Reorganisation und/oder Restrukturierung des Betriebs' konfrontiert.

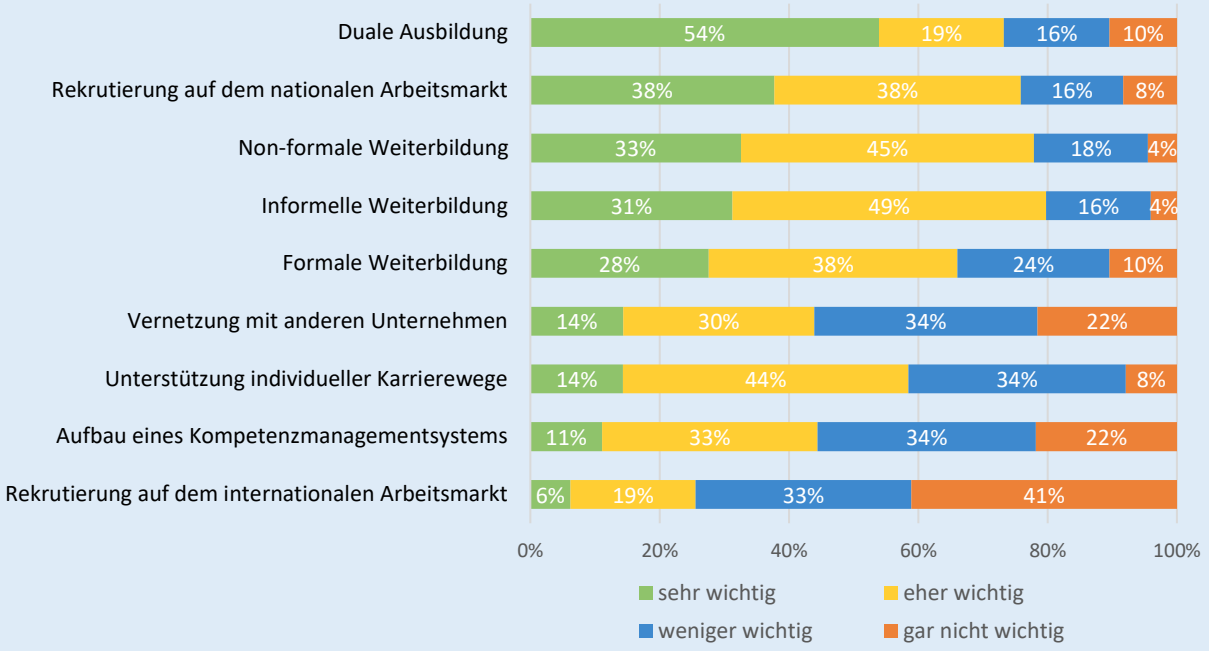
Die Teilnehmenden, die beruflich mit Aus- und/oder Weiterbildung befasst sind, sehen die Bewältigung von Transformationsprozessen und die Begleitung der Mitarbeitenden bei Veränderungsprozessen als größere Herausforderung als jene, die dies nicht sind.

Abbildung 1: Herausforderungen im Betrieb



Quelle: RBS 49; N = 263 ≤ n ≤ 274, ohne fehlende Angaben, Werte ganzzahlig gerundet, Anteilswerte unter 4 Prozent sind numerisch nicht ausgewiesen

Abbildung 2: Maßnahmen zur Deckung des Personalbedarfs nach Stellenwert



Quelle: RBS 49; N = 258 ≤ n ≤ 272, ohne fehlende Angaben, Werte ganzzahlig gerundet

Deckung des betrieblichen Personalbedarfs

Im Hinblick auf die Deckung ihres Personalbedarfs wurden die Befragten gebeten, die Relevanz von neun Maßnahmen einzuschätzen – davon bezogen sich vier unmittelbar auf den Bereich Aus- und Weiterbildung. Von allen Maßnahmen wurde die 'duale Ausbildung' mit 53,9 Prozent von den Betrieben als wichtigste Maßnahme bewertet. Dies war erwartbar, da die Beteiligung an dualer Ausbildung zu den Aufnahmekriterien des RBS gehört.

Hinsichtlich der Weiterbildung stuften knapp ein Drittel der Betriebe sowohl 'non-formale Weiterbildung (z. B. interne oder externe Schulungen und Seminare, produkt- und prozessbezogene Trainings)' als auch 'informelle Lernformen (z.B. Lernen am Arbeitsplatz, Mentoring)' als sehr wichtig ein. Die 'formale Weiterbildung' – etwa zum Erwerb eines Abschlusses wie Fachwirt/-in, Meister/-in, Techniker/-in oder Bachelor Professional – wurde von rund 27,6 Prozent der Betriebe als sehr wichtig eingeschätzt (vgl. Abb. 2).

Für Personen, deren berufliche Aufgaben Aus- und Weiterbildung umfassen, haben die 'duale Ausbildung' (58,6 % vs. 45,3 %) sowie die 'informelle Weiterbildung' (34,5 % vs. 25,3 %) deutlich häufiger einen sehr hohen Stellenwert als für Personen ohne entsprechende Aufgaben. Umgekehrt bewerten Personen ohne Aufgaben im Bereich der Aus- und Weiterbildung die 'non-formale Weiterbildung' häufiger als sehr wichtig (38,3 % vs. 29,5 %). Bei der 'formalen Weiterbildung' zeigen sich hingegen kaum Unterschiede zwischen beiden Gruppen (26,6 % vs. 28,2 %).

Betriebsinterne Maßnahmen zur Deckung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs

Um zu erfassen, wie die Betriebe den innerbetrieblichen Qualifizierungsbedarf decken, wurde ihnen ein Katalog von Einzelmaßnahmen vorgelegt, die den Kategorien „Aus- und Weiterbildungsmanagement“, „Gestaltung von Lernprozessen“ und „Begleitung von Lernprozessen und Beratung“ zugeordnet waren. Die Betriebe bewerteten den Stellenwert jeder Maßnahme im eigenen Haus und gaben zusätzlich an, ob für das damit befasste Personal Qualifizierungsbedarf besteht.

Von mindestens der Hälfte der befragten Betriebe werden 13 der 18 Maßnahmen als sehr wichtig oder eher wichtig eingestuft. Am häufigsten gelten die Maßnahmen 'Planung und Organisation von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen' (78,4 %), 'systematische Planung der Einarbeitung neuer Mitarbeitender' (77,5 %), 'Ermittlung des Qualifikationsbedarfs im Betrieb' und 'Förderung eigenverantwortlichen Lernens' (jeweils 72,5 %) als wichtig (Angabe: sehr wichtig und eher wichtig zusammen-

gefasst). Die Maßnahmen des Themenbereichs Begleitung von Lernprozessen und Beratung werden am seltensten als sehr bzw. eher wichtig eingestuft, doch auch hier finden immerhin noch ca. zwei Drittel der Betriebe die Maßnahmen 'Organisation von Wissenssicherung und -transfer' sowie 'Betreuung in Lern- und Qualifizierungsprozessen' sehr bzw. eher wichtig.

Im nächsten Schritt sollten die Befragten Auskunft geben über den Bedarf an Qualifizierungsangeboten für die Beschäftigten, die diese Maßnahmen innerbetrieblich durchführen. Dabei konnten sie angeben, ob sie aktuellen, perspektivischen oder keinen Bedarf haben. Der höchste aktuelle Bedarf wurde mit 29,2 Prozent beim Thema 'Förderung eigenverantwortlichen Lernens' genannt, gefolgt von der 'Planung und Organisation von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen' mit 25,2 Prozent.

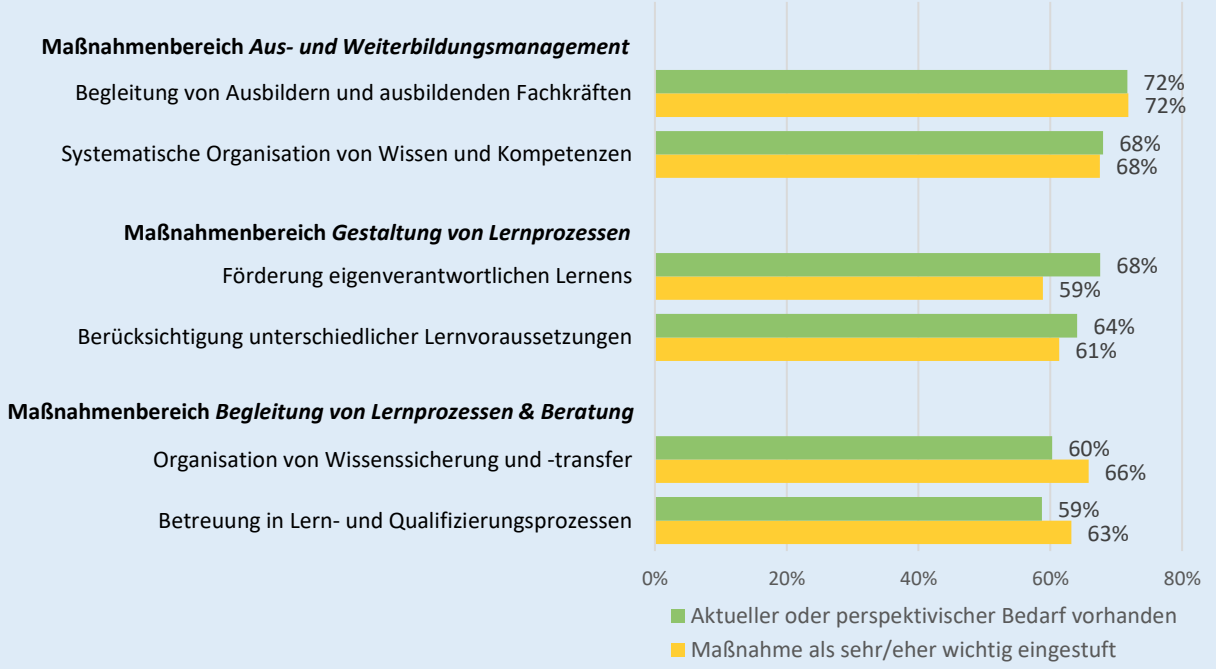
Perspektivisch sehen die Betriebe durchgängig einen höheren Bedarf als aktuell. Hier liegen die Themen 'Systematische Organisation von Wissen und Kompetenzen' und 'Berücksichtigung unterschiedlicher Lernvoraussetzungen' mit jeweils 45 Prozent vorne (vgl. Abb. 3 mit der Darstellung der beiden Maßnahmen pro Kategorie, für die der höchste zusammengefasste aktuelle und perspektivische Bedarf geäußert wurde).

Betriebe können sich auch umfangreichere Qualifizierungsformate mit formalem Abschluss vorstellen

Die Mehrheit der befragten Betriebe hält es für wichtig, das interne Personal zu qualifizieren, das für die Umsetzung der abgefragten Maßnahmen verantwortlich ist. So gaben 44,4 Prozent an, dies für sehr wichtig und weitere 38,7 Prozent, dies für eher wichtig zu halten.

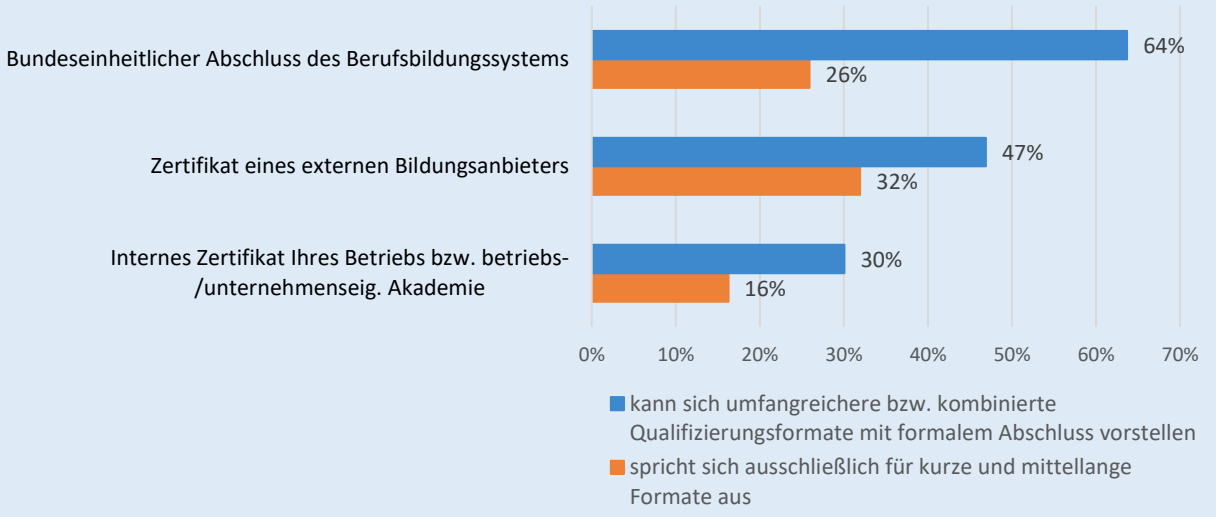
Immerhin 41,1 Prozent der Betriebe erwägen dabei auch umfangreichere Qualifizierungsformate – etwa längere Maßnahmen oder Kombinationen mittlerer und kürzerer Formate, die auf einen formalen Abschluss hinführen. Diese Betriebe sind mit den beschriebenen Herausforderungen häufiger stark konfrontiert als die Betriebe, die eher auf kürzere Formate ohne Hinführung zu einem Abschluss setzen. Dies trifft insbesondere auf die Bewältigung von Transformationsprozessen (Unterschied von 13 %: 43,8 % vs. 30,8 % sehr stark) und die Begleitung von Mitarbeitenden (Unterschied von 11,4 %: 31,3 % vs. 19,9 % sehr stark) zu. Außerdem legen diese Betriebe bei der Deckung ihres betrieblichen Personalbedarfs im Vergleich auch größeren Wert auf duale Ausbildung (60 % sehr wichtig vs. 49,7 %) sowie formale (40,9 % sehr wichtig vs. 18,4 %) und non-formale Weiterbildung (43,6 % vs.

Abbildung 3: Maßnahmen zur Deckung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs nach Bedarf mit Angabe der Relevanz



Quelle: RBS 49; N = 218 ≤ n ≤ 226, ohne fehlende Angaben, Werte ganzzahlig gerundet. Es werden pro Kategorie die beiden Maßnahmen mit dem höchsten zusammengefassten aktuellen und perspektivischen Bedarf dargestellt. Zusätzlich wird aufgezeigt, wie häufig diese Maßnahmen als sehr und eher wichtig bezeichnet wurden.

Abbildung 4: Bevorzugte Formen der Zertifizierung von Qualifizierungsangeboten für internes Bildungspersonal



Quelle: RBS 49; N = 218 ≤ n ≤ 226, ohne fehlende Angaben, Werte ganzzahlig gerundet

24,8 %). Die Auswertung zeigt auch: Diese Betriebe sehen für ihr internes Personal durchgängig einen teilweise deutlich höheren aktuellen Qualifizierungsbedarf in Bezug auf die abgefragten Maßnahmen. Eine Ausnahme bildet lediglich die Maßnahme 'Förderung eigenverantwortlichen Lernens': Hier unterscheidet sich der wahrgenommene aktuelle Bedarf kaum zwischen Betrieben, die umfangreichere Qualifizierungsformate in Betracht ziehen und solchen, die das nicht tun.

Ein bundeseinheitlicher Abschluss des Berufsbildungssystems wird dabei favorisiert

Für die abgefragten Qualifizierungsformate wird von 41,2 Prozent aller befragten Betriebe ein 'bundeseinheitlicher Abschluss des Berufsbildungssystems' favorisiert. Bei der Gruppe der Befragten, die sich abschlussbezogene Formate vorstellen kann, sind es sogar fast zwei Drittel (63,7 %, vgl. bezogen auf diese Gruppe Abb. 4). An zweiter Stelle steht bei dieser Gruppe ein 'Zertifikat eines externen Bildungsanbieters' mit 47 Prozent.

Fazit

Von den abgefragten Herausforderungen wurde von den Betrieben die Sicherung des Personalbedarfs als stärkste Herausforderung angegeben. Bei der Deckung des Personalbedarfs spielen Aus- und Weiterbildung eine wichtige Rolle. Ein Großteil der befragten Betriebe findet es wichtig, die Personen zu qualifizieren, die innerbetriebliche Maßnahmen zur Deckung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs durchführen. Etwas über 40 Prozent können sich auch umfangreichere und kombinierte Qualifizierungsangebote mit der Möglichkeit eines formalen Abschlusses vorstellen. Ebenso viele bevorzugen bei der Zertifizierung einen bundeseinheitlichen Abschluss des Berufsbildungssystems.

Methodische Hinweise zur RBS-Befragung 49

Das RBS umfasst derzeit rund 1.240 Betriebe unterschiedlicher Größen, Branchen und Regionen aus ganz Deutschland. In der Stichprobe der vorliegenden Befragung waren diese Merkmale sehr ähnlich verteilt wie in der Grundgesamtheit, eine Gewichtung erfolgte bei der Auswertung nicht. Bei der Aufnahme in das RBS müssen die Betriebe ausbildungsaktiv sein. Im Zeitverlauf kann sich dies allerdings ändern. Ein Ausschluss aus dem Panel erfolgt in solchen Fällen jedoch nicht. Damit sind RBS-Befragungen nicht unbedingt repräsentativ für alle Ausbildungsbetriebe Deutschlands, sodass die Ergebnisse als Tendenzen zu verstehen und zu interpretieren sind. Von den 279 Betrieben, die an der 49. Befragung teilnahmen, bilden 88 Prozent aus, die meisten davon nur oder auch auf der Grundlage des Berufsbildungsgesetzes bzw. der Handwerksordnung. Bei 38 Prozent der teilnehmenden Betriebe handelt sich um Kleinbetriebe (0 bis 19 Beschäftigte), bei 31 Prozent um Betriebe mit 20 bis 99 Beschäftigten, bei 4 Prozent um Betriebe mit 100 bis 199 Beschäftigten und bei 26 Prozent um Großbetriebe (200 und mehr Beschäftigte).