

Wacker, Nadine

Betriebliche Interessen an Qualifizierungsberatung - Gestaltungsanforderungen an eine nachfrageorientierte Dienstleistung

Loebe, Herbert [Hrsg.]; Severing, Eckart [Hrsg.]: *Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung.*
Bielefeld : Bertelsmann 2008, S. 17-36. - (Wirtschaft und Bildung; 51)



Quellenangabe/ Reference:

Wacker, Nadine: Betriebliche Interessen an Qualifizierungsberatung - Gestaltungsanforderungen an eine nachfrageorientierte Dienstleistung - In: Loebe, Herbert [Hrsg.]; Severing, Eckart [Hrsg.]: *Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung.* Bielefeld : Bertelsmann 2008, S. 17-36 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-25610 - DOI: 10.25656/01:2561

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-25610>

<https://doi.org/10.25656/01:2561>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WIR MACHEN INHALTE SICHTBAR

<http://www.wbv.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Inhalt

Vorwort 5
Andreas Storm

Einleitung – Perspektiven der Qualifizierungsberatung 7
Eckart Severing

I Stand der Qualifizierungsberatung

Betriebliche Interessen an Qualifizierungsberatung
Gestaltungsanforderungen an eine nachfrageorientierte Dienstleistung ... 17
Nadine Wacker

Grauzone Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung 37
Sonja Löffelmann

Bildungsberatung in Berliner KMU: Ansätze und Erfahrungen 49
Nina Reinecke, Frank Schröder

Qualifizierungsberatung in KMU – Ein Praxisbericht aus Hamburg ... 63
Frauke Ilse

II Entwicklungsprobleme und -aufgaben für Qualifizierungsberatung

Ohne Profil keine Qualität – Ordnende Anmerkungen
zur Vielfalt der Bildungsberatung 79
Rolf Arnold, Jürgen Mai

Herausforderungen von betriebsnahen Beratungsleistungen
zur Qualifizierung 93
Knut Diekmann

Rolle der Qualifizierungsberatung im Rahmen einer modernen
Weiterbildungsstrategie 109
Tanja Nackmayr

III Perspektiven der Qualifizierungsberatung

Von der aufstiegsfördernden Bildungsberatung zur subjektorientierten
Lernberatung 123

Peter Faulstich

Weiterbildung und Qualifizierungsberatung – nachhaltige Impulse
durch Beratungsinstrumente und Praxistransfer 143

Helen Diedrich-Fuhs, Markus Th. Eickhoff

Organisations- und Qualifizierungsberatung (unter
besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben) 157

Ottmar Döring, Mario Gottwald, Andreas Hinz, Sonja Löffelmann

Betriebliche Interessen an Qualifizierungsberatung – Gestaltungsanforderungen an eine nachfrageorientierte Dienstleistung

Nadine Wacker

1 Einleitung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verfügen in der Regel über kein spezielles Ressort und kein ausgewiesenes Budget für Weiterbildung. Gerade für diese Unternehmen ist es deshalb schwierig, eine vorausschauende Weiterbildungsplanung zu betreiben (vgl. Severing 1994, S. 231) und die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter kontinuierlich weiterzuentwickeln. Viele KMU unterliegen daher der Gefahr einer schleichenden Dequalifizierung.

Um diese Gefahr abzuwenden und die Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben zu intensivieren, werden in jüngerer Zeit Forderungen laut, „die Beratung zu verbessern und ein Weiterbildungsberatungssystem aufzubauen“ (Deutscher Bundestag 2000, S. 3). Auch der Innovationskreis Weiterbildung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung plädiert in seinen Empfehlungen 2008 dafür, Bildungsberatungsangebote für kleine und mittlere Unternehmen auszubauen und weiterzuentwickeln (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2008, S. 18). In vielfältigen Projekten und Initiativen fördern Europäische Union, Bund und Länder derzeit den Ausbau von Beratungsstrukturen für Betriebe.¹ Auch vonseiten der Wirtschaft wird Qualifizierungsberatung als wirksames Instrument zur Unterstützung von Unternehmen bei der Weiterbildungsgestaltung

¹ Beispielhaft zu nennen sind das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Projekt „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen sowie Klein- und Mittelbetrieben“, die ebenfalls vom BMBF in Auftrag gegebene Expertise „Organisations- und Qualifizierungsberatung (unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben)“ (vgl. Döring u. a. in diesem Band), die vom Land Berlin initiierte und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Modellprojekte TraineePlus und JobMotion (vgl. Reinecke/Schröder in diesem Band), die vom Land Hessen und dem ESF geförderte Initiative „Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen“ sowie die vom Freistaat Thüringen und ESF geförderte Initiative „Qualifizierte Fachkräfte für Ihr Unternehmen!“.

erachtet. Dies beweisen vielfältige Anstrengungen der Arbeitgeberverbände und Kammern zur Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Etablierung eines strategischen Weiterbildungsmanagements.²

Trotz der lauter werdenden Forderungen nach einem Ausbau der Qualifizierungsberatungsstrukturen für Unternehmen und der zahlreichen Förderinitiativen ist die Gesamtnachfrage nach dieser Beratungsleistung bis dato gering. Ein Grund hierfür dürfte in der oftmals bemängelten fehlenden Bedarfsgerechtigkeit liegen. Nicht selten werden Qualifizierungsberater mit der Kritik konfrontiert, dass bestehende Beratungsangebote die Ansprüche der Betriebe nicht erfüllen könnten, vorgefertigte Methoden und Instrumente zum Einsatz kämen und kommerzielle Interessen im Vordergrund stünden (vgl. Döring/Rätzel 2007a, S. 196 f.; Hinz 2007, S. 5).

Damit sich Qualifizierungsberatung zu einer praxisorientierten und wirksamen Dienstleistung für Unternehmen entwickeln kann, ist eine Orientierung an betrieblichen Notwendigkeiten und Ansprüchen unbedingte Voraussetzung. Um zu ermitteln, wie Qualifizierungsberatung beschaffen sein muss, damit sie die Anforderungen der Unternehmen erfüllen kann, steht die empirische Suche nach betrieblichen Interessen an einer Qualifizierungsberatung im Fokus der folgenden Ausführungen: In welchen Segmenten der betrieblichen Weiterbildungspraxis lassen sich Defizite ausmachen und wie kann Qualifizierungsberatung an diesen Mängeln anknüpfen und zu einer Optimierung beitragen? Welche Ansprüche haben Unternehmen an Qualifizierungsberatung? Basierend auf den identifizierten Ansatzpunkten und Erwartungen werden Gestaltungsanforderungen an eine nachfrageorientierte Beratung formuliert. Dem vorangestellt sollen zunächst Begriff, Aufgaben und Ziele von Qualifizierungsberatung präzisiert werden.

² Beispiele für derartige Unterstützungsleistungen sind das von BayME – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro und VBM – Verband der Bayerischen Metall und Elektro-Industrie geförderte „Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement“ (zbw) sowie das Projekt „Strategische Personalentwicklung“. Letzteres wird durch die „Arbeitgeber Südwestfalen“, einen Zusammenschluss mehrerer regionaler Arbeitgeberverbände, gefördert und unterstützt. Darüber hinaus bieten Arbeitgeberverbände, Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern Qualifizierungsberatung für Unternehmen direkt an.

2 Qualifizierungsberatung: eine organisationsbezogene Beratung für kleine und mittlere Unternehmen

Qualifizierungsberatung ist im Gesamtfeld der Weiterbildungsberatung zu verorten. In Anlehnung an Schiersmann/Remmele (2004, S. 9) ist zwischen personenbezogener und organisationsbezogener Beratung zu unterscheiden. Qualifizierungsberatung ist eine organisationsbezogene Beratung. Der Begriff Qualifizierungsberatung wurde vor allem in Modellprojekten der 1980er Jahre geprägt und dabei insbesondere auf die Beratung von kleinen und mittleren Betrieben im Hinblick auf die Ausgestaltung ihrer Qualifizierungsstrategien bezogen (vgl. Schiersmann 2000, S. 23; Schiersmann/Remmele 2004, S. 12).

Qualifizierungsberater haben die Aufgabe, Personalverantwortliche für die Notwendigkeit einer passgenauen Weiterbildung zu sensibilisieren, diese bei der Planung, Durchführung und Evaluation der betrieblichen Weiterbildung unterstützend zu begleiten und damit ein systematisches und zielgerichtetes Weiterbildungsmanagement im Unternehmen zu initiieren. Es geht um die Flankierung betrieblicher Weiterbildungsprozesse, nicht aber um die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen. Qualifizierungsberatung kann als eigenständige Leistung auftreten oder sich im Kontext anderer Beratungsdisziplinen verorten.

Die Beratung von Unternehmen im Weiterbildungsbereich umfasst mehrere Phasen: Der Erstkontakt zwischen Qualifizierungsberater und Betrieb erfolgt in der Regel über den Berater. Vor allem werden Unternehmen aus Branchen angesprochen, in denen sich ein genereller Qualifizierungsbedarf zeigt. Der eigentliche Beratungsverlauf beginnt mit der Erschließung des spezifischen Weiterbildungsbedarfs im Unternehmen. Auf der Basis des ermittelten Weiterbildungsbedarfs wird ein Qualifizierungskonzept ausgearbeitet, koordinierende Maßnahmen mit Bildungsdienstleistern eingeleitet und das Weiterbildungskonzept umgesetzt. In einem letzten Schritt wird die Effektivität der Maßnahmen evaluiert (vgl. Eickhoff/Rätzel 2006, S. 2; gfaw 2008, S. 3).

Ziel der Qualifizierungsberatung ist, die betriebliche Weiterbildung in vornehmlich kleinen und mittleren Unternehmen zu stärken und somit einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu leisten. Darüber hinaus kann Qualifizierungsberatung dazu beitragen, die Nachfrageorientierung von Bildungsdienstleistern zu stärken, indem sie den ermittelten Qualifizierungsbedarf der Unternehmen direkt an die Anbieter von Weiterbildungsdienstleistungen kommuniziert.

3 Betriebliche Interessen an Qualifizierungsberatung

Um den betrieblichen Interessen gerecht werden zu können, müssen Qualifizierungsberater die Anforderungen der Unternehmen an Qualifizierungsberatung kennen, die tatsächlich auftretenden Schwierigkeiten in der betrieblichen Weiterbildungsplanung und -durchführung überblicken und die Beratung hiernach ausrichten. Basierend auf den Resultaten diverser empirischer Untersuchungen wird deshalb zunächst die derzeitige betriebliche Weiterbildungspraxis durchleuchtet und den Anforderungen, die aus den gegenwärtig sich vollziehenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen resultieren, gegenübergestellt. Auf diese Weise lassen sich Unzulänglichkeiten in der betrieblichen Weiterbildungs-gestaltung und damit einhergehend Unterstützungspotenziale der Qualifizierungsberatung für KMU identifizieren. In einem zweiten Schritt gilt es, ebenfalls unter Heranziehung empirischer Untersuchungsergebnisse, konkrete Erwartungen der Betriebe an Qualifizierungsberater zu formulieren.

3.1 Unzulänglichkeiten in der betrieblichen Weiterbildungsgestaltung

3.1.1 Dominanz traditioneller Lernformen

In deutschen Betrieben sind traditionelle Weiterbildungsformen vorherrschend. So zeigen die repräsentativen Ergebnisse einer europaweiten Erhebung über das Weiterbildungsverhalten von Unternehmen eine deutliche Konzentration auf konventionelle, punktuell ausgerichtete Lernformen in der deutschen Unternehmenslandschaft auf: Lehrerzentrierte Veranstaltungen wie Lehrgänge, Kurse und Seminare, Informationsveranstaltungen und geplante Phasen der Weiterbildung am Arbeitsplatz wie Unterweisung und Lernen mithilfe normaler Arbeitsmittel dominieren das Bild. Innovative, die Selbstorganisation fordernde und fördernde Lernformen wie Job-Rotation, Austauschprogramme, Abordnungen, Studienbesuche, Lern- und Qualitätszirkel sowie selbstgesteuertes Lernen stellen hingegen die Ausnahme dar – insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (vgl. Statistisches Bundesamt 2007, S. 16 f.) (vgl. Abbildung 1).

Das hohe Gewicht herkömmlicher Lernformen in der betrieblichen Weiterbildungspraxis ist im Lichte des Strukturwandels von der Industrie- zur Wissensgesellschaft zu bewerten: Aufgrund des beschleunigten Wissensverschleißes und vielfältiger neuer Herausforderungen im Arbeitsprozess erhöht sich die Not-

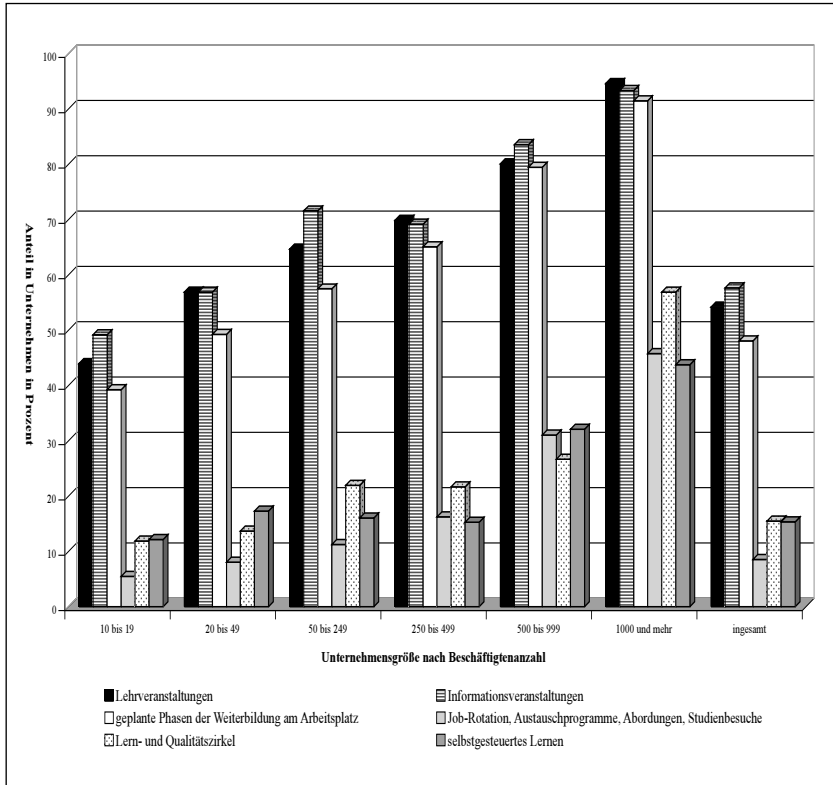


Abb. 1: Formen der Weiterbildung in Unternehmen (eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2007, S. 16 f.)

wendigkeit einer kontinuierlichen Weiterbildung der Arbeitnehmer. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, das Kompetenzprofil der Mitarbeiterschaft stetig an die sich rasch wandelnden betrieblichen Anforderungen anzupassen. Weil formalisierte, konventionelle Weiterbildungsformen teuer und zeitaufwendig sind und zudem das Problem mangelnder Praxishnähe und ungewisser Transfereffekte aufweisen, werden sie den Anforderungen einer modernen Weiterbildung häufig nicht gerecht. Innovative Lernformen, wie z.B. Arbeitsplatzrotation oder der kollegiale Wissens- und Erfahrungsaustausch in Qualitäts- und Lernstattzirkeln, lassen sich hingegen kostengünstig und flexibel einsetzen und weisen zudem

einen hohen Praxisbezug bzw. Lerntransfer auf (vgl. Schiersmann/Remmele 2002, S. 5 f.).

Die noch sehr starke Orientierung an traditionellen Lernformen begründen Berater häufig damit, dass den Betrieben die Leistungspotenziale neuer Weiterbildungsformen – obwohl theoretisch und in praktischen Modellversuchen nachweisbar – noch wenig bekannt sind (vgl. Eickhoff/Rätzel 2006, S. 5). Eine Hürde für die Renovierung der Weiterbildungsgestaltung dürfte zudem die Intransparenz des Bildungsangebots darstellen, die Betrieben die Suche nach neuen, alternativen Qualifizierungsformen erheblich erschwert und die hohe Transaktionskosten verursacht (vgl. Beese/Brinkmann 2004, S. 40 f.).

3.1.2 Einseitige Berücksichtigung ökonomischer Faktoren und geringe Systematik in der Ermittlung von Qualifizierungsbedarf

Weiterbildungsbedarf äußert sich in der Regel nicht eindeutig und manifest, sondern lässt sich häufig nur über arbeitsorganisatorische oder personalwirtschaftliche Schwachstellen identifizieren. Die Ergebnisse einer im Projekt „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen sowie Klein- und Mittelbetrieben“ durchgeführten Befragung von 112 Unternehmen deuten darauf hin, dass Betriebe Anzeichen für Qualifizierungsbedarf überwiegend in arbeitsorganisatorischen Abläufen suchen.³ Indikatoren wie ein Anstieg an Reklamationen und Kundenbeschwerden, Fehler und Ausschussproduktion, Flexibilitätsmängel bei neuen Anforderungen und eine ineffiziente Nutzung von Arbeitsmitteln haben unter den befragten Unternehmen dabei die höchste Bedeutung. Personalwirtschaftliche Indikatoren wie Mitarbeiterbeschwerden, ein schlechtes Betriebsklima oder ein Anstieg des Krankenstands – häufig Anzeichen von Qualifikationsdefiziten – werden hingegen kaum als Signal für Qualifizierungsbedarf gedeutet. Zwar lassen sich die Ergebnisse nicht uneingeschränkt auf die deutsche Unternehmenslandschaft übertragen, die sehr ausgeprägte Konzentration auf ökonomische Faktoren bei der Identifizierung von Qualifizierungsbedarf unter den befragten Unternehmensvertretern legt dennoch den Schluss nahe, dass sich Betriebe generell eher an ökonomischen denn an personalwirtschaftlichen Sachlagen orientieren.

³ An der bundesweiten Befragung beteiligten sich überwiegend mittelgroße Betriebe mit 50 bis 499 Beschäftigten, die vor allem der Metall- und Elektroindustrie, dem Dienstleistungsbereich, der Textil- und Bekleidungsindustrie sowie dem Ernährungsgewerbe zuzurechnen sind. Es handelt sich um eine explorative, nicht repräsentative Studie (vgl. Döring/Rätzel 2007a, S. 53).

Dies erscheint durchaus plausibel: Ökonomische Faktoren lassen sich in Zahlen ausdrücken, sind eng mit dem Geschäftserfolg verknüpft und werden zudem in den betrieblichen Abläufen meist regelmäßig erhoben (vgl. Döring/Rätzel 2007b, S. 206). Die oft „weichen“ personalwirtschaftlichen Faktoren sind hingegen nicht unmittelbar mess- und kontrollierbar und legen Qualifizierungsbedarfe nicht so offen zutage wie arbeitsorganisatorische Schwachstellen (vgl. Hinz 2007, S. 19).

Auch bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs lassen sich Mängel identifizieren. So zeigen die Ergebnisse der von Eurostat durchgeführten Dritten Europäischen Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen, dass im Vorfeld von Weiterbildungsmaßnahmen nur in jedem zweiten deutschen Betrieb erprobte Verfahren zur Bedarfserhebung zum Einsatz kommen: Lediglich 47 Prozent aller weiterbildenden Unternehmen führen demnach systematische Analysen zur Ermittlung des Bedarfs zukünftiger Qualifikationen⁴ durch und/oder erheben den Qualifizierungsbedarf in formalisierten Mitarbeitergesprächen⁵. Die Wahrscheinlichkeit einer planvollen Bedarfsermittlung nimmt mit der Betriebsgröße ab (vgl. Statistisches Bundesamt 2007, S. 59). Die insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen zu verzeichnende geringe Systematisierung der Qualifizierungsbedarfsermittlung dürfte vor allem auf den schwach ausgeprägten Professionalisierungsgrad der Weiterbildungsplanung in KMU zurückzuführen sein. Selten gibt es dort eine direkte Zuständigkeit durch hauptamtliches Weiterbildungspersonal, in der Regel übernehmen Führungskräfte – Linienvorgesetzte oder die Geschäftsleitung – diese Funktion (vgl. Döring/Faulstich 1995, S. 19 f.).

Vor allem unter ökonomischen Aspekten erweist sich eine Bedarfsermittlung, die sich ausschließlich an arbeitsorganisatorischen Schwachstellen orientiert und auf eine planvolle und zielgerichtete Bedarfserhebung verzichtet, als unzulänglich. Zum einen verursacht unerkannter Qualifizierungsbedarf in der Mitarbeiterschaft nicht nur unmittelbar hohe Kosten für das Unternehmen, z. B. durch einen hohen Krankenstand oder durch ansteigende Fluktuation, sondern gefährdet zudem mittel- bis langfristig auch den Geschäftserfolg. Zum anderen kann eine Weiterbildungsmaßnahme nur dann zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines

⁴ „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“ (Statistisches Bundesamt 2007, S. 57).

⁵ „Formalisierte Mitarbeitergespräche sind eine regelmäßige Form der Kommunikation zwischen dem Management und den Beschäftigten“ (ebenda, S. 58).

Unternehmens beitragen, wenn sie den Erhalt oder gar eine Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter unterstützt. Dies ist allerdings nur möglich, wenn die Weiterbildungsmaßnahme auf den tatsächlich vorhandenen Bildungsbedarf abzielt und bestehende Qualifikationslücken schließt. Um nicht am Bedarf vorbei zu qualifizieren, ist eine zielgerichtete und umfassende Erhebung fehlender Qualifikationen und Kompetenzen aber unabdingbar. Tatsächlich streben Unternehmen eine stärkere Orientierung der betrieblichen Weiterbildung am tatsächlichen Qualifizierungsbedarf an: Laut einer Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln wollen drei Viertel aller deutschen Unternehmen ihre Weiterbildungsmaßnahmen in Zukunft stärker am konkret vorliegenden Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter konzipieren (vgl. Werner 2006, S. 14).

3.1.3 Geringe Systematik in der Sicherstellung und Bewertung von Wirtschaftlichkeit und Qualität betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen

Eine ökonomische Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung wird im Zuge des wachsenden Kosten- und Wettbewerbsdrucks immer wichtiger und Weiterbildungsverantwortliche im Unternehmen sind zunehmend gefordert, die Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen möglichst gering zu halten und die Ausgaben mit Erfolgsnachweisen zu rechtfertigen. Die Themen Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung gewinnen daher für immer mehr Betriebe an Bedeutung. Dies lässt sich auch empirisch belegen: Aus den Ergebnissen der Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln wird deutlich, dass 40 Prozent der Unternehmen in Deutschland die Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung verbessern wollen, jeder zweite Betrieb (52,8 Prozent) sieht das Erfordernis, die Erfolgskontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen zu intensivieren (vgl. Werner 2006, S. 15).

Ein Verfahren, das Aufschluss über die Effizienz und Effektivität von Weiterbildungsmaßnahmen geben kann, ist das Bildungscontrolling. Hierbei handelt es sich um ein Instrument zur Optimierung von Planung, Steuerung und Durchführung der betrieblichen Weiterbildung. Unter Heranziehung systematisch erfasster Kennzahlen wird der gesamte Weiterbildungsprozess – von der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs über die Zielbestimmung der Weiterbildung, die Konzeption, Planung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen bis hin zur Erfolgskontrolle und Sicherung des Transfers ins Arbeitsfeld – überprüft und bewertet (vgl. Beicht u. a. 2000, S. 55). In diesem Sinne erfüllt das Controlling von Weiter-

bildung eine wichtige Funktion im Hinblick auf die Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen und -angeboten sowie die Evaluierung, Sicherung und Erhöhung des Weiterbildungserfolgs (vgl. Stölzl 1996, S. 261).

Entgegen der betrieblichen Einschätzung, dass ein systematisches Bildungscontrolling immer wichtiger wird, deuten die Ergebnisse einiger empirischer Erhebungen darauf hin, dass ökonomische und qualitätssichernde Aspekte in der betrieblichen Weiterbildungspraxis bislang eine untergeordnete Rolle spielen. So gaben nur ein Fünftel der im Rahmen des Projekts imode befragten Betriebe an, Instrumente anzuwenden, die auf einen Kosten-Nutzen-Vergleich hinauslaufen, nur etwa jeder zehnte Betrieb führt systematische Preis-Leistungs-Vergleiche von Anbietern durch (vgl. Döring/Rätzl 2007b, S. 208 f.). Auch eine Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) kam zu dem Schluss, dass nur in wenigen Unternehmen eine systematische Ermittlung von Kennzahlen zur Überprüfung und Bewertung von Weiterbildung stattfindet (vgl. Beicht u.a. 2000).⁶ Schließlich belegen die Ergebnisse der Dritten Europäischen Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen, dass eine methodische Erfolgskontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen in deutschen Betrieben eher die Ausnahme darstellt: Weniger als 30 Prozent der weiterbildenden Unternehmen gaben an, die tatsächliche Vermittlung der angestrebten Qualifikationen bei den Teilnehmern an Weiterbildungsmaßnahmen zu testen (vgl. Statistisches Bundesamt 2007, S. 64). Nur jeder vierte Betrieb misst die Auswirkungen einer Weiterbildungsmaßnahme auf die Arbeitsergebnisse anhand von Indikatoren (vgl. ebenda, S. 66). Die Diskrepanz zwischen dem betrieblichen Bedarf nach einem systematischen Bildungscontrolling und dessen geringe Umsetzung in der Praxis lässt darauf schließen, dass Unternehmen große Schwierigkeiten mit methodischen Maßnahmen in diesem Bereich haben und vorhandene Instrumente zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit von Weiterbildung wenig handhabbar sind.

3.1.4 Disparität in der betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung

Unzulänglichkeiten in der betrieblichen Weiterbildungspraxis lassen sich schließlich in der Teilnehmerstruktur ausfindig machen. Betrachtet man die

⁶ Die Befragung erfolgte im Rahmen des EU-geförderten Projekts „Controlling in der betrieblichen Weiterbildung“. An der Befragung beteiligten sich bundesweit insgesamt 91 Betriebe mit überwiegend 50 bis 250 Beschäftigten, vornehmlich aus der Industrie- und Dienstleistungsbranche. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ (vgl. Beicht u. a., S. 54).

Weiterbildungsbeteiligung unter soziodemografischen Kriterien, wird deutlich, dass insbesondere geringqualifizierte und ältere Beschäftigte in der betrieblichen Weiterbildung unterrepräsentiert sind. So zeigen jüngst die Ergebnisse des Adult Education Survey (AES) aus dem Jahr 2007 (zit. nach v. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 87), dass Erwerbspersonen mit niedrigem Schul- bzw. fehlendem Berufsabschluss mit 19 bzw. 13 Prozent signifikant seltener an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen als Erwerbspersonen mit mittlerem oder hohem Qualifikationsniveau. Eine frühere repräsentative Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung bestätigt den Befund zur starken Segmentierung in der Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten nach Qualifikationsgruppen (vgl. IAB-Betriebspanel 2001, zit. nach Bellmann/Leber 2003, S. 17).

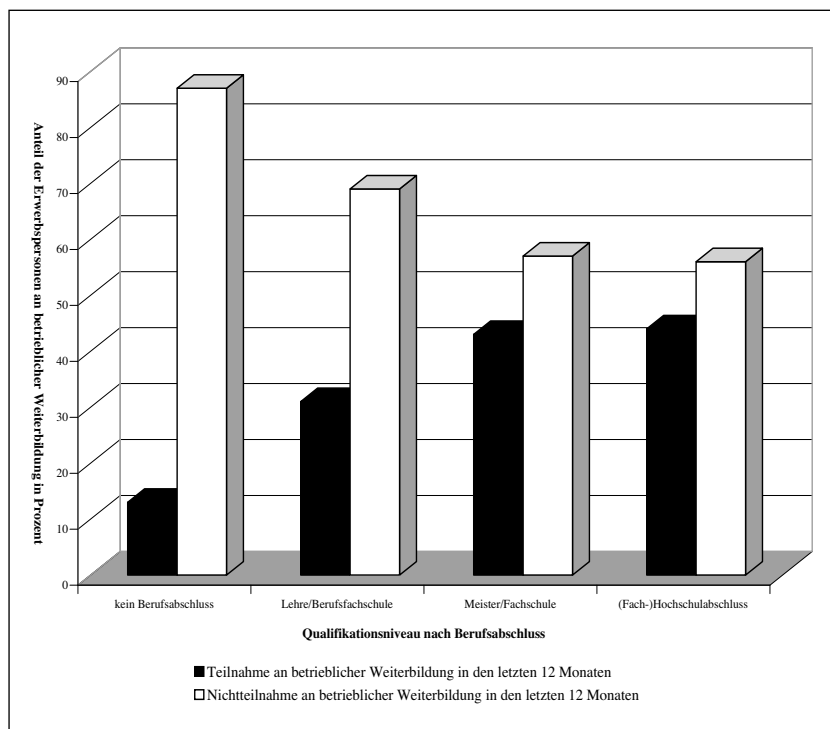


Abb. 2: Teilnahme von Erwerbspersonen an betrieblicher Weiterbildung nach Berufsabschluss (eigene Darstellung nach v. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 87)

Auch eine Betrachtung der Weiterbildungsbeteiligung nach Altersgruppen weist deutliche Unterschiede aus: Befunde des AES bestätigen, dass der Anteil von Erwerbspersonen zwischen 45 und 64 Jahren an betrieblicher Weiterbildung mit 26 Prozent deutlich unter den Teilnahmequoten jüngerer Altersgruppen liegt (vgl. Adult Education Survey 2007, zit. nach v. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 86). Zu ähnlichen Resultaten kommt auch die von Eurostat durchgeführte Weiterbildungserhebung in Unternehmen: Nur knapp 21 Prozent aller Beschäftigten über 55 nehmen demnach an betrieblichen Lehrveranstaltungen teil; die Gesamtquote liegt bei über 30 Prozent (vgl. Statistisches Bundesamt 2007, S. 30). Bezieht man die Unternehmensgröße in die Analysen ein, zeigt sich, dass insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben Ältere und Geringqualifizierte relativ selten weitergebildet werden (vgl. Lott/Spitznagel 2007, S. 2).

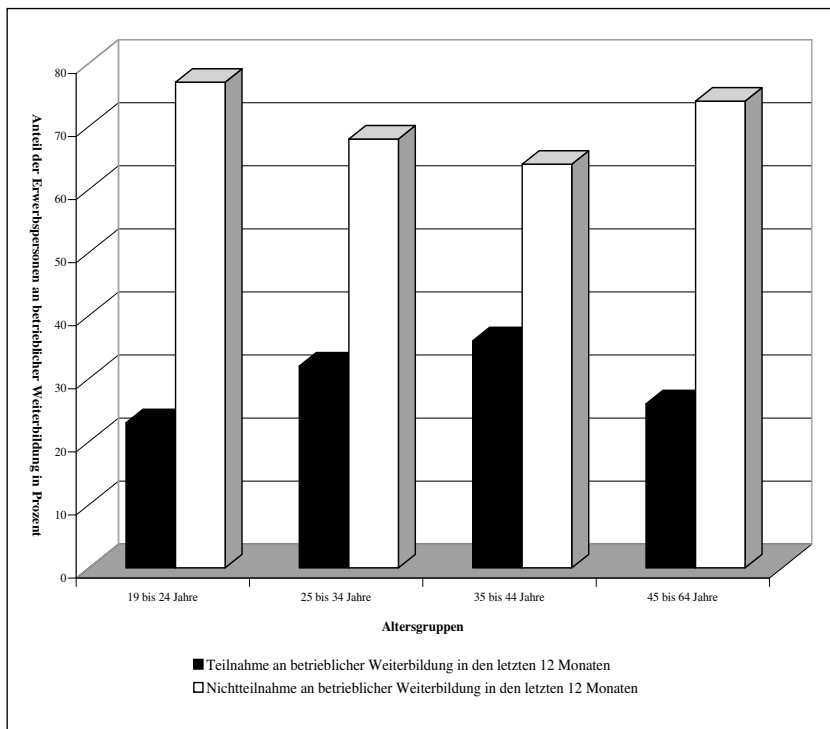


Abb. 3: Teilnahme von Erwerbspersonen an betrieblicher Weiterbildung nach Altersgruppen (eigene Darstellung nach v. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 86)

Die Gründe für die geringe Weiterbildungsbeteiligung sind vielfältig. Lernschwierigkeiten, fehlende Motivation aufgrund geringer Nutzenerwartungen, die Angst vor dem Lernen und einem Misserfolg halten geringqualifizierte und ältere Beschäftigte oftmals von einer Teilnahme an Weiterbildung ab (vgl. Wilkens/Leber 2003, S. 336). Aus betrieblicher Perspektive dürfte insbesondere die geringe Rendite der Weiterbildung für diese beiden Beschäftigungsgruppen eine Rolle spielen. Weitere Gründe werden in einem Mangel an passgenauen Weiterbildungsangeboten sowie der scheinbar geringen Lernfähigkeit gesehen (vgl. Bellmann 2008).

Gerade in Hinblick auf den sich vollziehenden arbeitsorganisatorischen und demografischen Wandel ist die Nichtteilnahme Geringqualifizierter und Älterer an der betrieblichen Weiterbildung kritisch zu betrachten. Infolge des Strukturwandels der Wirtschaft steigen die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter. Diese Herausforderung schließt auch an- und ungelernete Arbeitskräfte ein. Von der Mitarbeiterschaft wird zunehmend erwartet, nicht nur in engen arbeitsplatzzentrierten Zusammenhängen zu agieren, sondern verstärkt übergreifende Funktionszusammenhänge zu berücksichtigen. Die zunehmende Prozessorientierung in der Arbeitsorganisation erfordert ökonomisches Zusammenhangswissen, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit sowie Fachwissen (vgl. Hinz 2007, S. 36). Der demografische Wandel erzwingt darüber hinaus eine verlängerte Lebensarbeitszeit und damit einhergehend eine wachsende Erwerbsbeteiligung Älterer. Eine stärkere Erwerbsbeteiligung der Älteren setzt jedoch voraus, dass deren berufliche Qualifikation mit den steigenden Anforderungen am Arbeitsplatz Schritt hält. Dies wiederum erfordert eine kontinuierliche Weiterbildung auch im fortgeschrittenen Alter.

3.2 Erwartungen an Qualifizierungsberatung aus Sicht der Betriebe

Weil über die Anforderungen, die Unternehmen an Qualifizierungsberatung stellen, derzeit noch keine repräsentativen Studien vorliegen, sollen die Ergebnisse der explorativ ausgerichteten Erhebung im Rahmen des Projekts imode erste Hinweise auf die betrieblichen Ansprüche gegenüber Gestaltung, Form, Ausrichtung und Inhalt einer Beratungsleistung liefern.

Viele der in diese Untersuchung einbezogenen Betriebe wünschen sich eine unternehmensspezifische Beratung, die bedarfsgerecht im Vorgehen und praxisrelevant im Ergebnis ist (vgl. Döring/Rätzel 2007a, S. 55). Ein guter Berater zeichnet sich demnach durch branchen- und organisationspezifisches Know-how

aus, er berücksichtigt die aktuelle Situation des Unternehmens, orientiert sich an den betrieblichen Entwicklungszielen, bringt Transparenz in sein Vorgehen und bezieht die Weiterbildungsverantwortlichen in die Qualifizierungsplanung ein. Die Beratungsleistung muss an der spezifischen Nachfrage der Betriebe ausgerichtet sein. Angebots- und Verkaufsorientierung in der Beratung werden überwiegend als Mängel angesehen (vgl. ebenda).

Die Mehrheit der befragten Unternehmen bevorzugt eine persönliche Beratung im Unternehmen. Vor allem kleine und mittlere Betriebe können sich zudem eine Beratung per Internet vorstellen. Beratungsformen via Telefon und gelber Post oder auch das persönliche Aufsuchen einer Beratungsstelle sind hingegen weniger erwünscht (vgl. ebenda, S. 55 f.).

Die Wichtigkeit der Beratungsdienstleistungen gibt Hinweise auf die gewünschte Ausrichtung des Beratungsprozesses. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung deuten darauf hin, dass Betriebe Unterstützung hauptsächlich auf der Ebene von Organisationsentwicklung benötigen, insbesondere hinsichtlich

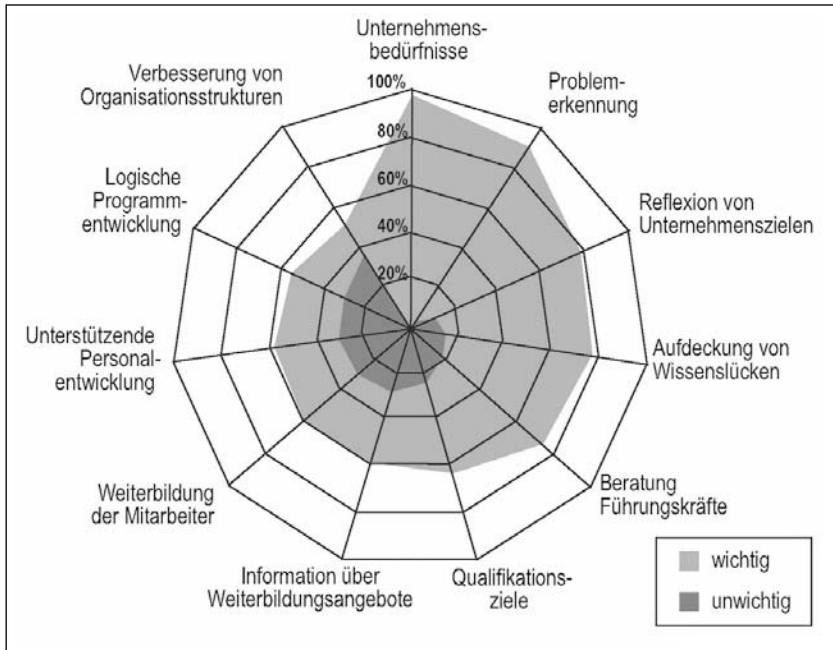


Abb. 4: Wichtigkeit von Beratungsdienstleistungen aus betrieblicher Sicht (N=112)

der Problemerkennung und -lösung auf Unternehmensebene. So erwarten die meisten Betriebe, dass Qualifizierungsberater auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens eingehen, Probleme im Betrieb erkennen, die Ziele des Unternehmens reflektieren und Wissenslücken aufdecken (vgl. ebenda, S. 55; Döring/Rätzl 2007b, S. 202).

Eine Analyse der gewünschten Beratungsthemen liefert schließlich erste Hinweise auf die Ansprüche gegenüber der inhaltlichen Ausgestaltung einer Beratungsleistung. Die befragten Unternehmen wünschen sich Beratung vordergründig in den Bereichen

- 1) Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung
- 2) Passgenaue Lernformen und -inhalte (Lernen am Arbeitsplatz, Inhalte von Weiterbildung)
- 3) Optimierung der Weiterbildungsprozesse (Bildungsbedarfsanalyse, Lernprozess im Unternehmen optimieren, Qualitätssicherung und Evaluation von Weiterbildung)
- 4) Personal- und Organisationsentwicklung

Der Beratungsbedarf der befragten Unternehmen bezieht sich folglich auf Themen, die auf eine Unterstützung bei der Renovierung traditioneller Lernkulturen und eine Verbesserung der Betriebsergebnisse zielen. Die Betriebe erwarten von Qualifizierungsberatern nicht nur eine Hilfestellung bei der Implementierung neuer, arbeitsplatznaher Lernformen, sondern es geht auch um die effiziente und effektive Gestaltung von Weiterbildung.

4 Fazit: Gestaltungsanforderungen an eine nachfrageorientierte Qualifizierungsberatung für Unternehmen

Qualifizierungsberatung muss sich daran messen lassen, ob sie ihr Angebot betriebsspezifisch und bedarfsgerecht ausrichtet und handhabbare Konzepte und Instrumente bereitstellt. Die Beratungsleistung muss dabei insbesondere den ökonomischen Ansprüchen sowie den eingeschränkten finanziellen und personellen Ressourcen kleiner und mittlerer Betriebe Rechnung tragen. Aus den obigen Ausführungen lassen sich einige relevante Gestaltungsanforderungen an eine nachfrageorientierte Beratungsdienstleistung ableiten:

- **Renovierung traditioneller Lernkulturen**

Betriebe halten noch immer stark an einer traditionellen, von Kursen dominierten Lernkultur fest, äußern aber gleichzeitig den Wunsch, bei der Einführung passgenauer, arbeitsplatznaher Weiterbildungsformen beraten zu werden. Weil die Umsetzung umfangreicher Konzepte ganzheitlicher Lernarrangements neben organisatorischen Herausforderungen auch eine fundamentale Überarbeitung vorhandener Unternehmensstrukturen und -abläufe erfordert (vgl. Eickhoff/Rätzel 2006, S. 5), wären weiterbildungsverantwortliche Führungskräfte in KMU hiermit wohl überfordert. Qualifizierungsberatung sollte deshalb nicht auf die Einführung neuer Lernkulturen in den Betrieben abzielen, sondern vielmehr bei der Integration neuer Weiterbildungsformen in Teile alter Lernformen unterstützen. In erster Linie müssen Berater den betrieblichen Weiterbildungsverantwortlichen die spezifischen Gestaltungsformen und Leistungspotenziale innovativer Lernformen näherbringen und sie bei der Suche und Auswahl passgenauer Angebote unterstützen.

- **Systematische Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs**

Viele Personalverantwortliche in Unternehmen richten die Ermittlung von Qualifizierungsbedarf bislang lediglich an arbeitsorganisatorischen Faktoren aus. Um Unternehmen auch die Aussagekraft von personalwirtschaftlichen Indikatoren näherzubringen, sollten Qualifizierungsberater bei der Bedarfsanalyse zunächst an der betrieblichen arbeitsorganisatorischen Orientierung ansetzen, daran anschließend aber verstärkt personalwirtschaftliche Faktoren in den Vordergrund rücken. Zusätzlich müssen praktikable und wissenschaftlich fundierte Instrumente zur Bedarfsermittlung in der Betriebspraxis implementiert werden (vgl. Döring/Rätzel 2007a, S. 59). Die Maßnahmen müssen dabei immer in einem angemessenen Verhältnis zu den finanziellen, personellen und fachlichen Ressourcen der Klein- und Mittelbetriebe stehen (vgl. Severing 1994, S. 233).

- **Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung von Weiterbildung**

Einen großen Stellenwert nimmt aus betrieblicher Sicht die Beratung zu Bildungscontrolling, d.h. zu Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung in der Weiterbildung, ein. Viele Unternehmen streben eine ökonomische Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen an und wünschen sich ein Steuerungsinstrument für die Weiterbildungsprozesse, das die Weiterbildung effizienter macht, das Erreichen der strategischen Ziele garantiert und die Erfolgskontrolle der Qualifizierungsmaßnahmen ermöglicht. Folglich geht es um die Entwicklung

eines Bildungscontrollingkonzepts, das eine wirtschaftliche Durchführung und Bewertung von Weiterbildung erlaubt und zudem systematische Informationen über den Weiterbildungsprozess und -erfolg liefert. Um Personalverantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen erfolgreich bei der Implementierung eines geeigneten und handhabbaren Bildungscontrollings zu unterstützen, müssen Qualifizierungsberater sowohl die Unternehmensleitung als auch die weiterbildungsverantwortlichen Führungskräfte an der Entwicklung des Bildungscontrollingkonzepts beteiligen und ihnen ausreichende Informationen über das System an die Hand geben (vgl. Stölzl 1996, S. 261 ff.).

- **Einbindung geringqualifizierter und älterer Mitarbeiter**

Geringqualifizierte und ältere Mitarbeiter nehmen vor allem in Klein- und Mittelbetrieben nur sehr selten an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teil. Angesichts steigender Qualifikationsanforderungen und demografischer Verschiebungen müssen Qualifizierungsberater geringqualifizierte und ältere Mitarbeiter deshalb verstärkt in den Blick nehmen. Qualifizierungsberatung muss Betriebe auf die veränderten Anforderungen, die der arbeitsorganisatorische und demografische Wandel mit sich bringt, aufmerksam machen und für die Notwendigkeit und den Nutzen einer verstärkten Qualifizierung dieser beiden Beschäftigungsgruppen sensibilisieren. Darüber hinaus müssen Berater weiterbildungsverantwortliche Führungskräfte bei der Einbindung Älterer und Geringqualifizierter in Weiterbildungsstrategien unterstützen. Hierbei geht es nicht allein um Orientierungs- und Entscheidungshilfen bei der Suche und Selektion geeigneter Lernformen für lernungsgewohnte Zielgruppen, sondern auch um Motivationsstrategien, mit denen Führungskräfte die Lernbereitschaft von Geringqualifizierten und Älteren erhöhen können. Außerdem können Qualifizierungsberater weiterbildungsverantwortliche Vorgesetzte mit dem Aufzeigen verschiedener staatlicher Fördermöglichkeiten unterstützen.

- **Kooperative Beratungskonzepte**

Qualifizierungsberatung muss, will sie den betrieblichen Ansprüchen von Bedarfsgerechtigkeit und Praxisorientierung gerecht werden, kooperative Beratungskonzepte entwickeln und umsetzen. Ein hoher Praxisbezug der Beratung erfordert einen engen, persönlichen Kontakt zum Unternehmen: In allen Phasen des Beratungsprozesses, angefangen bei der Bedarfsermittlung über die Konzeptentwicklung und -durchführung bis hin zur Erfolgskontrolle der Weiterbildungsmaßnahmen, sollte ein kooperatives Verfahren gewählt werden, das die Expertise betrieblicher Akteure einbezieht. Ein beratendes

Gespräch im Unternehmen ist der erste Schritt zu einem transparenten, gemeinschaftlichen Vorgehen.

- **Ganzheitlicher Ansatz von Qualifizierungsberatung**

Schließlich ist dem betrieblichen Wunsch nach Unterstützung auf der Ebene von Organisationsentwicklung Rechnung zu tragen. Für Qualifizierungsberater bedeutet dies, dass die Beratung nicht zentral auf der Mitarbeiter- oder Führungskräfteebene ansetzt, sondern den Betrieb als Ganzes zur Bezugsgröße des Beratungsprozesses macht (vgl. Döring/Rätzl 2007a, S. 60).

Nur wenn es Qualifizierungsberatern gelingt, die Interessen der Unternehmen an einer Renovierung und Optimierung ihrer traditionell ausgerichteten und wenig systematisierten Weiterbildungsgestaltung zu bedienen, wird sich das Angebot in konkrete Nachfrage verwandeln können. Voraussetzung hierfür ist eine stärkere Professionalisierung der Dienstleistung, die in erster Linie an den Kompetenzen der Berater ansetzen muss. So benötigen Qualifizierungsberater fachliches und methodisches Wissen in den Bereichen Bildungsbedarfsanalyse, Planung und Organisation von Weiterbildung, neue Lernformen und Bildungscontrolling. Insbesondere in letztgenanntem Bereich der Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung von Weiterbildung fehlen adäquate Leistungsangebote. Darüber hinaus müssen markt-, branchen- und betriebspezifische Kenntnisse sowie Kommunikations-, Kooperations- und Reflexionsfähigkeit erworben werden. Schließlich verfügt Qualifizierungsberatung bislang kaum über ein eigenständiges Methodenrepertoire, sondern orientiert sich häufig an Verfahren und Instrumenten aus der Unternehmensberatung.

Literatur

Beese, B./Brinkmann, U.:

Individuelle Weiterbildungsberatung für Arbeitnehmer/-innen. Projektbericht. FIAB Arbeitspapier 4, Bochum, www.ruhr-uni-bochum.de

Beicht, U./Kraayvanger, G./Krekel, E.M./Mayrhofer, J. (2000):

Planung und Steuerung betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten im europäischen Vergleich, in: BWP-Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, H. 6, S. 54–58

Bellmann, L. (2008):

Weiterbildung in deutschen Unternehmen – Aktuelle Ergebnisse des IAB-Betriebspanels, Präsentation auf der Fachtagung „Prävention –

Schlüssel zu mehr Ausbildungs- und Beschäftigungsfähigkeit“,
22./23. April, Nürnberg, www.arbeitsagentur.de

Bellmann, L./Leber, U. (2003):

Individuelles und betriebliches Engagement in der beruflichen Weiterbildung. Empirische Ergebnisse auf der Basis verschiedener Befragungen, in: BWP-Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, H. 3, S. 14–18

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2008):

Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf, Berlin und Bonn, www.bmbf.de

Deutscher Bundestag (2000):

Antrag „Lebensbegleitendes Lernen für alle – Weiterbildung ausbauen und stärken.“ Drucksache 14/3127 vom 06.04.2000, dip.bundestag.de

Döring, O./Faulstich, P. (1995):

Zusammenarbeit von Betrieben und Weiterbildungsträgern, in: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 1, S. 16–27

Döring, O./Rätzel, D. (2007a):

Aktuelle Aspekte von Qualifizierungsberatung für Betriebe, in: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung e.V. (Hg.): Report, H. 1, S. 51–61

Döring, O./Rätzel, D. (2007b):

Verbesserung in der betrieblichen Weiterbildung durch Qualifizierungsberatung?, in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, H. 2, S. 196–212

Eickhoff, M. Th./Rätzel, D. (2006):

Bildungsbedarfe erkennen – zukunftsfähige Bildungsangebote entwickeln. Ergebnisse aus dem Projekt imode. Tagungsbeitrag im Rahmen der 3. Fachtagung der gfw mbh „Leistungsfähige Menschen für die wissens- und technologiebasierte Arbeitswelt – Handlungsempfehlungen für Lebenslanges Lernen“, 26.10.2006, Erfurt, unveröffentlichtes Manuskript

gfw – Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH (Hg.) (2008):

Jahresbericht 2007. Darstellung der Tätigkeit der Qualifizierungsberater und deren Ergebnisse im Jahr 2007, Erfurt, www.qualifizierte-fachkraefte.de

- Hinz, A. (2007):
Wege in den Betrieb. Erschließung betrieblicher Führungskräfte für
Qualifizierungsberatung, Bielefeld
- Lott, M./Spitznagel, E. (2007):
IAB Kurzbericht 23: Wenig Betrieb auf neuen Wegen der beruflichen
Weiterbildung, Nürnberg
- Schiersmann, C. (2000):
Beratung in der Weiterbildung – neue Herausforderungen und Aufgaben,
in: Nuissl, E./Schiersmann, C. (Hg.): Literatur und Forschungsreport
Weiterbildung, H. 46, S. 18–32
- Schiersmann, C./Remmele, H. (2002):
Neue Lernarrangements in Betrieben. Theoretische Fundierung –
Einsatzfelder – Verbreitung, Berlin, www.abwf.de
- Schiersmann, C./Remmele, H. (2004):
Beratungsfelder in der Weiterbildung. Eine empirische Bestandsaufnah-
me, Band 38 der Schriftenreihe Grundlagen der Berufs- und Erwachse-
nenbildung, Baltmannsweiler
- Severing, E. (1994):
Funktionen externer Bildungsberatung für die Bildungsplanung in klei-
nen und mittleren Unternehmen, in: Stahl, T./Stölz, M. (Hg.): Bildungs-
marketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Perso-
nalentwicklung, Bielefeld, S. 229–236
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2007):
Berufliche Weiterbildung in Unternehmen. Dritte europäische Erhebung
über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3), Bielefeld,
www.destatis.de
- Stölzl, M. (1996):
Wie lässt sich Weiterbildungserfolg im Unternehmen messen und steu-
ern? Hinweise zum Bildungscontrolling, in: Loebe, H./Severing, S. (Hg.):
Klein- und Mittelbetriebe als lernende Unternehmen. Formen der
Zusammenarbeit von Bildungsträgern und KMU, Bielefeld, S. 259–293
- v. Rosenblatt, B./Bilger, F. (2008):
Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland – Eckdaten zum BSW-AES
2007, München, www.bmbf.de

Werner, D. (2006):

Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005. Vorabdruck aus: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, H. 1, www.iwkoeln.de

Wilkens, I./Leber, U. (2003):

Partizipation an beruflicher Weiterbildung – Empirische Ergebnisse auf Basis des Sozio-Ökonomischen Panels, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 36, H. 3, S. 329–337