

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
1 Problemeinführung: Muddling-through als aussichtsreiche Strategie der betrieblichen Weiterbildungspraxis? – Ein Plädoyer für ein professionelles Weiterbildungsmanagement	15
1.1 Ein Blick zurück: Bedeutungszuwachs oder Krise in der Weiterbildung?	17
1.2 Ein Blick nach vorne: Arbeitsmarkt im Umbruch und Konsequenzen für die Weiterbildung	30
1.3 Kurz und bündig	36
2 Handlungsfelder des betrieblichen Weiterbildungsmanagements	42
2.1 Problembezug	42
2.2 Der Blick nach außen: Wie lässt sich das betriebliche Weiterbildungsmanagement in die Personalplanung des Unternehmens einordnen?	44
2.3 Der Blick nach innen: Welche Handlungsfelder des betrieblichen Weiterbildungsmanagements lassen sich unterscheiden?	52
2.3.1 Was ist der Gegenstandsbereich?	52
2.3.2 Was umfasst das betriebliche Weiterbildungsmanagement?.....	56
2.4 Kurz und bündig	70
3 Betriebliches Weiterbildungsmanagement: Aufbauorganisation (Anja Knippel)	75
3.1 Problembezug	75
3.2 Institutionalisierung von Weiterbildung	77
3.2.1 Ansprechpartner für Weiterbildung im Unternehmen	77
3.2.2 Outsourcing-Ansätze.....	79
3.2.2.1 Externe Personalentwicklung.....	81
3.2.2.2 Personalentwicklung im Verbund.....	83

3.3	<i>Organisatorische Anbindung von Weiterbildung</i>	85
3.3.1	Organisation der Funktion Personal im Unternehmen	85
3.3.1.1	Zum Begriff der Organisation	85
3.3.1.2	Aufgaben moderner PE.....	85
3.3.1.3	Weiterbildung und Personalentwicklung	86
3.3.1.4	Personalentwicklung als Teilbereich von Personal	86
3.3.1.5	Center-Organisation.....	91
3.3.1.6	Shared Service Initiativen	94
3.4	<i>Ressourcenzuteilung</i>	95
3.4.1	Quantitative Annäherung	95
3.4.2	Weiterbildungs-Budget.....	96
3.4.3	Kosten von Weiterbildung	97
3.4.4	Ressourcen für Ansprechpartner, Räume und eigenes Lehrpersonal	98
3.4.5	Interne Leistungsverrechnung.....	98
3.5	<i>State of the Art, Verbreitung und gelebte Praxis</i>	99
3.5.1	Kienbaum-Befragung	99
3.5.2	DGFP-Befragung	100
3.5.3	Personalleiter-Befragung	101
3.6	<i>Kurz und bündig</i>	101
4	Betriebliches Weiterbildungsmanagement: Ablauforganisation	107
4.1	<i>Strategien und Instrumente der Weiterbildungsbedarfsermittlung</i>	107
4.1.1	Problembezug.....	107
4.1.2	Bedarf als Gap zwischen Soll- und Ist-Kompetenzen	111
4.1.3	Technokratisches Planungsmuster (Operative Bedarfsanalyse).....	115
4.1.4	Avantgardistische Praxis (Strategische Bedarfsanalyse I).....	121
4.1.5	Bedarfsermittlung als Konstruktionsprozess (Strategische Bedarfsanalyse II)	127
4.1.5.1	Top-Down-Ansatz	130
4.1.5.2	Bottom-Up-Ansatz.....	130
4.1.5.3	Potenzialorientierter Ansatz	132
4.1.5.3.1	Vorgehensweise	132
4.1.5.3.2	Was ist Potenzial?	134
4.1.6	Instrumentelle Perspektive.....	138

4.1.6.1	Instrumente der Bedarfsanalyse	138
4.1.6.2	Instrumente der Potenzialanalyse	139
4.1.7	Vertiefung: Skill-Management (Anja Knippel).....	155
4.1.7.1	Problembezug	155
4.1.7.2	Definitionen	156
4.1.7.3	Einsatz, Nutzen und Schwerpunkte von Skill- und Kompetenzmanagement.....	159
4.1.7.4	Vorgehen und Phasenmodell von Skill- und Kompetenzmanagement.....	162
4.1.7.5	Erfassung der Kompetenzen, Kompetenzmodelle	164
4.1.7.6	Skalen zur Kompetenzeinschätzung	167
4.1.7.7	Methoden zur Kompetenzeinschätzung	167
4.1.7.8	Aufbau von SKM und KOM im Unternehmen.....	168
4.1.7.9	Verbreitung von SKM und KOM.....	169
4.1.7.10	Kritische Diskussion des Skill- und Kompetenzmanagements.....	171
4.1.8	Kurz und bündig	176
4.2	Transferförderung in der betrieblichen Weiterbildung	184
4.2.1	Problembezug	184
4.2.2	Lerntransfer als Prozess: Begriffliche Grundlagen	188
4.2.3	Einflussfaktoren auf den Transferprozess	191
4.2.4	Instrumentelle Perspektive: Strategien der Transferförderung	195
4.2.5	Vertiefung: Transfermotivation	216
4.2.5.1	Problembezug	216
4.2.5.2	Motivationstheoretische Erkenntnisse: Motivation und Selbstwirksamkeit aus kognitiver Sicht	217
4.2.5.3	Praxisansätze zur Förderung der Transfermotivation	221
4.2.5.3.1	Transfermodule als Bestandteil des QLIB-Strukturkonzepts für die Lehrerfortbildung	221
4.2.5.3.2	Der Goal-Setting-Ansatz	225
4.2.5.3.3	Der Relapse-Prevention-Ansatz.....	226
4.2.6	Kurz und bündig	227
4.3	Performance Improvement Management (Anja Knippel).....	231
4.3.1	Problembezug	231
4.3.2	Definitionen	233
4.3.3	Entstehung und Verbreitung von PIM	237
4.3.4	PIM-Ansätze und Strömungen	238

4.3.4.1	„Ziel-Strategie“ nach Blanchard/Robinson/Robinson (2003).....	238
4.3.4.2	Gegenüberstellung unterschiedlicher PIM-Ansätze	242
4.3.4.3	Gegenüberstellung von PIM und Training.....	242
4.3.4.4	Der systemische Blick im PIM.....	244
4.3.5	PIM-Werkzeuge	245
4.3.6	Anwendungsbeispiel PIM.....	253
4.3.7	Kurz und bündig.....	259
4.4	Programmplanung.....	262
4.4.1	Problembezug.....	262
4.4.2	Varianten der Programmplanung	265
4.4.2.1	Die traditionelle Programmplanung – ein produktorientierter Ansatz	265
4.4.2.1.1	Verständnis	265
4.4.2.1.2	Phasen und Strategien.....	265
4.4.2.1.2.1	Instrumentelle Perspektive: Phase der Bedarfsermittlung ...	266
4.4.2.1.2.2	Phase der Grobplanung.....	269
4.4.2.1.2.3	Phase der Feinplanung.....	270
4.4.2.1.2.4	Phase der Durchführung und Evaluation	271
4.4.2.2	Weiterbildungsmarketing – ein kundenorientierter Ansatz	273
4.4.2.2.1	Hintergrund	273
4.4.2.2.2	Definitorische Einordnung und Abgrenzung.....	273
4.4.2.2.3	Strategische Ebene des Weiterbildungsmarketings	275
4.4.2.2.4	Operative Ebene des Weiterbildungsmanagements	285
4.4.2.2.5	Weiterbildungsmarketing – ein pädagogisch relevantes Thema?	290
4.4.3	Vertiefung: Zur Förderung der Teilnahmemotivation.....	291
4.4.3.1	Problembezug.....	291
4.4.3.2	Zum Stand der Forschung: Weiterbildungsmotivation zwischen Segmentation und Nutzenkalkulation.....	293
4.4.3.3	Teilnahmemotivationen zwischen Erfahrungen und Erwartungen	299
4.4.3.3.1	Methodische Vorbemerkung: Zur Anlage der Untersuchung	299
4.4.3.3.2	Ergebnisse der Untersuchung.....	301
4.4.3.3.3	Interpretation der Ergebnisse und Konsequenzen	305
4.4.4	Kurz und bündig.....	310
4.5	Durchführung von Weiterbildung (Monika Reemtsma-Theis).....	318
4.5.1	Problembezug.....	318

4.5.2	Formelles und informelles Lernen	321
4.5.2.1	Entstehung und Kontext der Diskussion um informelles Lernen ..	323
4.5.2.2	Einschränkungen der Effizienz informeller Lernprozesse	326
4.5.3	Didaktischer Rahmen.....	333
4.5.4	Formulierung von Lernzielen.....	334
4.5.5	Bestimmung der Lernvoraussetzungen.....	336
4.5.5.1	Das Lernen Erwachsener.....	337
4.5.5.2	Soziale Milieus als Einflussfaktor der Lernvoraussetzungen.....	340
4.5.5.3	Geschlechtsspezifische Unterschiede des Lernens Erwachsener	343
4.5.5.4	Lernprozessbezogene Voraussetzungen.....	344
4.5.5.5	Ansatzpunkte zur Ermittlung der Lernvoraussetzungen im Unternehmen	347
4.5.6	Gestaltung und Unterstützung betrieblich initiiertter Lernformen	348
4.5.6.1	Systematisierung betrieblich initiiertter Lernformen	349
4.5.6.2	Kombinationen der Lernformen.....	354
4.5.7	Vertiefung: Förderung der Durchhaltungsmotivation	356
4.5.8	Kurz und bündig	360
4.6	Qualitätsmanagement in der Weiterbildung (Anja Knippel).....	365
4.6.1	Problembezug.....	365
4.6.2	Überblick: Qualitätssicherung und -management in der Weiterbildung.....	368
4.6.2.1	Von der Qualitätskontrolle zum TQM	368
4.6.2.2	Zur Besonderheit von Dienstleistungs- und Weiterbildungsqualität	370
4.6.2.3	Hintergründe für die Qualitätsdiskussion in der Weiterbildung.....	372
4.6.2.4	Übersicht: Ansätze von QM in der Weiterbildung.....	374
4.6.2.5	Verbreitung von QM in der Weiterbildung	378
4.6.3	Verschiedene Ansätze von QM in der Weiterbildung.....	380
4.6.3.1	DIN EN ISO 9000 ff.....	380
4.6.3.2	EFQM.....	384
4.6.3.3	Gegenüberstellung ISO und EFQM	390
4.6.3.4	Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW)	391
4.6.3.5	Bildungstests.....	395
4.6.3.6	Gegenüberstellung einiger QM-Ansätze	398
4.6.3.7	Blick über den Tellerrand: Weiterbildungsqualität im Ausland	399
4.6.4	Chancen und Grenzen von QM – Kritische Diskussion	401
4.6.5	Kurz und bündig	403

4.7	<i>Evaluation und Bildungscontrolling</i>	409
4.7.1	Problembezug.....	409
4.7.2	Evaluation von Bildungsmaßnahmen.....	413
4.7.2.1	Zum Begriff	413
4.7.2.2	Evaluationsbereiche.....	415
4.7.2.3	Phasen der Evaluation	419
4.7.3	Weiterbildungscontrolling.....	433
4.7.3.1	Verständnis	433
4.7.3.2	Ansätze und Modelle des Bildungscontrollings	439
4.7.3.2.1	Ebenenorientierte Ansätze.....	439
4.7.3.2.2	Prozess- bzw. phasenorientierte Ansätze	442
4.7.3.3	Vertiefung: Kosten-Nutzen-Controlling in der Weiterbildung	449
4.7.3.3.1	Problembezug	449
4.7.3.3.2	Kosten der betrieblichen Weiterbildung	450
4.7.3.3.2.1	Problematik des Kostenbegriffs	450
4.7.3.3.2.2	Systematik der Kostenarten.....	450
4.7.3.3.2.3	Interne Verrechnung von Weiterbildungskosten	452
4.7.3.3.3	Nutzen und Nutzenmessung	453
4.7.3.3.4	Ansätze zur Nutzenmessung	455
4.7.3.3.4.1	Theoretische Ansätze zur Nutzenmessung	455
4.7.3.3.4.2	Pragmatische Ansätze zur Nutzenmessung	461
4.7.4	Kurz und bündig.....	476
5	Der Handlungsrahmen des betrieblichen Weiterbildungsmanagements	483
5.1	<i>Der Unternehmensrahmen: Unternehmenskultur – Lernkultur (Monika Reemtsma-Theis)</i>	483
5.1.1	Problembezug.....	483
5.1.2	Entstehung der Unternehmenskulturdiskussion.....	486
5.1.3	Ebenen und Entwicklung der Unternehmenskultur	487
5.1.4	Funktionen von Unternehmenskultur	490
5.1.5	Unternehmenskultur als Lernkultur	493
5.1.5.1	Grundlegende Prämissen einer Lernkultur.....	494
5.1.5.2	Bekundete Werte einer Lernkultur (Strategien, Ziele, Philosophie)	496
5.1.5.3	Artefakte einer Lernkultur.....	497

5.1.5.4	Realisierung einer Lernkultur	507
5.2	Der gesellschaftlich-rechtliche Rahmen der beruflichen Weiterbildung	508
5.2.1	Problembezug: Mehr Markt oder mehr Staat in der beruflichen Weiterbildung?	508
5.2.1.1	Positionen	508
5.2.1.2	Einordnung der Weiterbildung.....	510
5.2.2	Der „offene Weiterbildungsmarkt“	514
5.2.3	Institutionelle Gliederung der beruflichen Weiterbildung	518
5.2.4	Zur Diskussion um eine verstärkte öffentliche Regulierung – was verbirgt sich hinter diesem Etikett?.....	521
5.2.5	Kooperationsmodelle in der Weiterbildung.....	525
5.2.6	Vertiefung: Rechtliche Regulierungen im Detail.....	530
5.2.6.1	Weiterbildungsgesetze der Länder	530
5.2.6.2	Fortbildungsordnungen	535
5.2.6.3	Weiterbildung nach AFG/SGB II/III	538
5.3	Kurz und bündig	542
	Lösungshinweise	548