

## Inhaltsverzeichnis

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

<b>3.3</b>	<b><i>Organisatorische Anbindung von Weiterbildung</i></b> .....	<b>85</b>
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
<b>3.4</b>	<b><i>Ressourcenzuteilung</i></b> .....	<b>95</b>
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
<b>3.5</b>	<b><i>State of the Art, Verbreitung und gelebte Praxis</i></b> .....	<b>99</b>
3.5.1	Kienbaum-Befragung .....	99
3.5.2	DGFP-Befragung .....	100
3.5.3	Personalleiter-Befragung .....	101
<b>3.6</b>	<b><i>Kurz und bündig</i></b> .....	<b>101</b>
<b>4</b>	<b>Betriebliches Weiterbildungsmanagement: Ablauforganisation</b> .....	<b>107</b>
<b>4.1</b>	<b><i>Strategien und Instrumente der Weiterbildungsbedarfsermittlung</i></b> .....	<b>107</b>
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
<b>4.2</b>	<b>Transferförderung in der betrieblichen Weiterbildung .....</b>	<b>184</b>
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
<b>4.3</b>	<b>Performance Improvement Management (Anja Knippel).....</b>	<b>231</b>
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
<b>4.4</b>	<b>Programmplanung.....</b>	<b>262</b>
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
<b>4.5</b>	<b>Durchführung von Weiterbildung (Monika Reemtsma-Theis).....</b>	<b>318</b>
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 initiiert Lernformen .....	348
4.5.6.1	Systematisierung betrieblich initiiert 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
<b>4.6</b>	<b>Qualitätsmanagement in der Weiterbildung (Anja Knippel).....</b>	<b>365</b>
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

<b>4.7</b>	<b><i>Evaluation und Bildungscontrolling</i></b> .....	<b>409</b>
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
<b>5</b>	<b>Der Handlungsrahmen des betrieblichen Weiterbildungsmanagements</b> .....	<b>483</b>
<b>5.1</b>	<b><i>Der Unternehmensrahmen: Unternehmenskultur – Lernkultur (Monika Reemtsma-Theis)</i></b> .....	<b>483</b>
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
<b>5.2</b>	<b>Der gesellschaftlich-rechtliche Rahmen der beruflichen Weiterbildung</b> .....	<b>508</b>
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
<b>5.3</b>	<b>Kurz und bündig</b> .....	<b>542</b>
	<b>Lösungshinweise</b> .....	<b>548</b>