

## Weiterbildung im Wandel

### Ergebnisse einer Befragung

---

Prof. Dr. K.-K. Pullig, Universität - GH - Paderborn

#### Vorwort

Diese empirische Erhebung zu Fragen der betrieblichen Weiterbildung war als Grundlage und Ergänzung zu dieser Beitragssammlung: "Weiterbildung im Wandel" gedacht. Sie hatte demgemäß nicht den Anspruch, repräsentative und methodisch abgesicherte Befunde zur Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung über die letzten zehn Jahre zu liefern. Vielmehr sollte die Befragung Trends erkennbar machen. Der Fragebogen, zusammen mit dem Programm bzw. der Einladung zur Tagung verschickt, mußte in kurzer Zeit entwickelt und konnte nicht getestet und ausgefeilt werden. Dennoch meinen wir, daß wir mit dieser Erhebung unser Ziel erreicht haben, die auf der Tagung präsentierten Einzelfallstudien und Referate durch einige generalisierende Trends und wichtige Fakten ergänzen bzw. in einen größeren Gesamtzusammenhang stellen zu können.

#### Kurzzusammenfassung der Ergebnisse

80 Unternehmen, davon 57 (71 %) mit mehr als 1.000 Mitarbeitern, haben den Fragebogen ausgefüllt zurückgesendet.

Insgesamt hält die Mehrzahl aller Befragten ihre Weiterbildungsbedarfserhebung für eher systematisch. Mit Abstand am häufigsten sind Gespräche oder Workshops der Weiterbildungsabteilung mit den Fachabteilungen, -bereichen oder -vorgesetzten bzw. deren Wünsche an die Weiterbildungsabteilung Informationsgrundlage für den Weiterbildungsbedarf (33 Nennungen), gefolgt von Mitarbeiter-Förderungs-/Beurteilungsgesprächen (20 Nennungen).

Es überwiegen kurzfristige (halbjährlich bis jährliche) dezentral durchgeführte Bedarfsermittlungen.

Wichtige inhaltliche Auslöser für Weiterbildungsbedarf sind vor allem Produktions- und Investitionsvorhaben (47 Nennungen) sowie das Verhalten bzw. die Persönlichkeit der Mitarbeiter (46 Nennungen).

Bei der Weiterbildungserfolgskontrolle überwiegen eher unsystematische, rein subjektive Einschätzungen.

Kontrolliert werden:

- das Ausmaß der tatsächlichen Problemlösung (von mir "Transfer- oder Anwendungs-Erfolgskontrolle" genannt, 57 Nennungen),
- die Zufriedenheit mit der Weiterbildungsveranstaltung ("Motivations- oder Erwartungs-Erfolgskontrolle", 38 Nennungen) und
- die an Lernzielen orientierten Verhaltensänderungen ("Lernziel- oder verhaltensbezogene Erfolgskontrolle", 6 Nennungen).

Meist werden Kombinationen verschiedener Verfahren angewendet (s. die Beispiele im ausführlichen Text!).

Die Entwicklung der Weiterbildungskonzeptionen über das letzte Dezennium betrifft erstens

- die Weiterbildungsplanung, die tendenziell systematischer, gezielter, strategischer und kooperativer durchgeführt wird, zum zweiten
- die Weiterbildungsinhalte, die mit den Stichworten: erweitertes Programm, mehr Projektarbeit und neue Schwerpunkte (z. B. mehr Verhaltenstraining) charakterisiert werden können, und drittens.
- die Weiterbildungsorganisation (-Abwicklung): z. B. haben einige Unternehmen eine zentrale Personalentwicklungsfunktion neu geschaffen.
- 15 Unternehmen, darunter 12 mit mehr als 1.000 Mitarbeitern, besitzen erst seit wenigen Jahren eine Gesamt-Weiterbildungskonzeption.

Das Neue bei den Lehrmethoden, -verfahren und Lerntechniken bezieht sich

- auf neue technische Hilfsmittel wie Videoaufzeichnungen, computer-

- unterstütztes Lernen usw. (74 Nennungen),
- auf neue soziale Lernsituationen bzw. Interaktionsmuster, z. B. mehr Kleingruppenarbeit, Workshops usw. (74 Nennungen)
- sowie
- auf neue Lerninhalte und damit verbundene Vorgehensweisen, z. B. Assessmentcenter, strukturierte Präsentation usw. (9 Nennungen).

Die Kosten der Weiterbildung meinen 69 % der befragten Unternehmen eher vollständig und aussagefähig zu erfassen. Die überwiegende Mehrzahl der Angaben weist zentrale Kostenerfassung über eine eigene Kostenstelle aus. Ein Viertel der Unternehmen nennen in diesem Zusammenhang Weiterbildungsbudgets.

Der quantitative Nutzen/Ertrag wird dagegen so gut wie überhaupt nicht ermittelt. Lediglich 8 % meinen, den Nutzen zu erfassen; dies geschieht z. B. mittels Umsatzvergleichen oder Kosten-Nutzen-Rechnungen bei bestimmten abgrenzbaren Projekten.

Die weitgehend noch ungelösten Probleme auf dem Gebiet der Weiterbildung lassen sich in neun Bereiche eingruppierten:

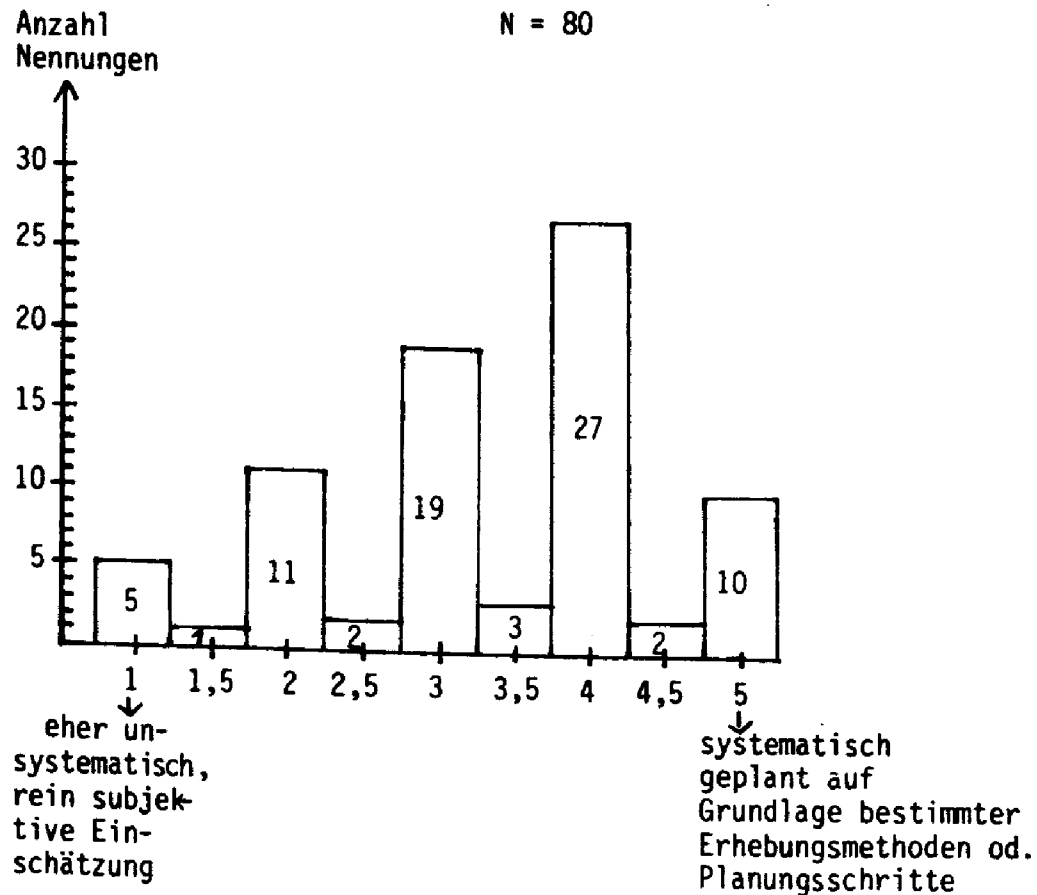
Stärkstes Gewicht, gemessen an der Zahl der Nennungen, hat der Problembereich:

- Methoden/Instrumente der Weiterbildungsplanung (42 Nennungen); hier sucht man nach besseren Methoden der Erfassung des Bildungsbedarfs, der Weiterbildungserfolgskontrolle und des Kosten-/Nutzen-Kalküls. Andere Problembereiche betreffen u.a.
- die allgemeine Weiterbildungskonzeption (z. B. die Integration mit der Personalentwicklungsplanung, systematische Führungskräfte-schulung usw.) (13 Nennungen),
- die Stellung und den Einfluß der Weiterbildung innerhalb der Organisation (12 Nennungen),
- die Motivation der Teilnehmer bzw. andragogische Probleme (z. B. Qualifizierung lernungsgewohnter Mitarbeiter in großem Umfang) (8 Nennungen),
- Transferprobleme (8 Nennungen) und
- Probleme mit Trainern (6 Nennungen).

## Ausführliche Darstellung der Ergebnisse

### 1. Erfassung des Weiterbildungsbedarfs

Frage 1: Wie wird in Ihrem Unternehmen der Weiterbildungsbedarf erfaßt?



Frage 2: Falls Sie 3, 4 oder 5 angekreuzt haben:

Welche Erhebungsmethoden oder Planungsschritte werden angewendet?

42 Unternehmen (53 %) halten ihre Weiterbildungsbedarfsermittlung für eher systematisch (Skalenwerte 3,5 - 5); 19 Unternehmen (24 %) schätzen ihre Bedarfsermittlung als eher unsystematisch ein (Skalenwerte 1 - 2,5), während weitere 19 den mittleren Skalenwert 3 angekreuzt haben.

88 % der Unternehmen mit eher systematischer Weiterbildungsbedarfsermittlung gehören zu den großen Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Sie schätzen damit erwartungsgemäß überdurchschnittlich häufig ihre Weiterbildungsbedarfsermittlung als systematisch ein, da ihr Anteil an der Stichprobe "nur" 71 % beträgt. Bezieht man auch noch die Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern in die Gruppe "Mittel- und Großunternehmen" mit ein, so würde sich ihr Anteil auf 93 % bei der Gruppe mit eher systematischer Weiterbildungsbedarfsermittlung erhöhen gegenüber 84 % Anteil in der Stichprobe. Entsprechend sind kleinere Unternehmen bis zu 500 Mitarbeitern überproportional bei der Kategorie "eher unsystematisch" vertreten (42 %, ihr Anteil an der Gesamtstichprobe beträgt nur 16 %; vgl. Übersichten 1a, 1b und 2 im Anhang!).

Die erste Skala: "Wie wird in Ihrem Unternehmen der Weiterbildungsbedarf erfaßt?" gibt allerdings eher ein Bild von dem Selbstverständnis der jeweiligen Fragebogenausfüller bezüglich der Systematik ihrer Weiterbildungsbedarfserhebung, als daß sie ein zuverlässiger Gradmesser sein könnte. Während z. B. in einem Unternehmen eine Kombination von a) in dreijährigem Abstand stattfindenden Workshops mit Hauptabteilungsleitern zwecks Prioritätenfestlegung und b) einer mittelfristigen (3 - 5 Jahre) Karriereplanung als Grundlage für den Weiterbildungsbedarf nur zu einem Skalenwert von 3, also zwischen "eher unsystematisch" und "systematisch" führt, schätzen andere Unternehmen ihre Weiterbildungsbedarfsermittlung schon dann als "systematisch geplant" (Skalenwert 5) ein, wenn lediglich die jeweiligen Vorgesetzten aufgrund ihrer Personaleinsatzplanung den Weiterbildungsbedarf angeben, oder wenn der Weiterbildungsbedarf mittels Vordruck bei den Bereichsleitern abgefragt wird.

Einige Beispiele sollen das systematische Vorgehen bei der Weiterbildungsbedarfserhebung verdeutlichen:

1. Beispiel (Branche: Seeschifffahrt, 1001 - 5000 Mitarbeiter,  
Selbsteinschätzung auf Skala 1.: 3)

- a) Workshops mit Hauptabteilungsleitern in ca. 3-jährigem Abstand zur Ermittlung des gesamten Weiterbildungsbedarfs mit Bildung von Prioritäten;
- b) Festlegung des individuellen Weiterbildungsbedarfs im Rahmen der 3- bis 5-jährigen individuellen Karriereplanung zusammen mit den Vorgesetzten.

2. Beispiel (Branche: Computersoftware, 1001 - 5000 Mitarbeiter,  
Skalenwert 5)

Kombination aus

- schriftlicher Umfrage,
- konkreten Anfragen/Aufträgen an die Weiterbildungsabteilung,
- Auswertung der Beurteilungsgespräche,
- Ziele im Rahmen von Management by objectives und
- strategischer Planung.

3. Beispiel (Branche: Chemie, 501 - 1000 Mitarbeiter,  
Skalenwert 5)

Jährlicher Schulungsrahmenplan:

- Individuelle Bedarfsermittlung durch die Schulungsabteilung in Zusammenarbeit mit der jeweiligen Betriebsabteilung;
- Zusammenfassung der Einzelvorschläge unter Berücksichtigung von
  - Investitionsplan (Auswertung von Investitionsanträgen hinsichtlich quantitativer und qualitativer Personalaspekte)
  - individuellen Förderplänen

- technischen Neuerungen
- in einem Schulungsausschuß; Verabschiedung durch die Geschäftsführung.

4. Beispiel (Branche: Maschinenbau, 1001 - 5000 Mitarbeiter, Skalenwert 4)

- |  |  |
|--|--|
| 1. Stufe: Beratungs- und Förderungsgespräche | allgemeiner<br>Weiterbildungsbedarf        |
| 2. Stufe: Befragung der Vorgesetzten         | Spezifikation des<br>Weiterbildungsbedarfs |
| 3. Stufe: Individuelle Potentialanalyse      | individuelles<br>Weiterbildungsprogramm    |

Einzelne Grundlagen und Methoden der Weiterbildungserfassung

Mit Abstand am häufigsten werden Gespräche oder workshops der Weiterbildungsabteilung mit den Fachabteilungen (-bereichen oder -vorgesetzten) bzw. deren Wünsche an die Weiterbildungsabteilung als Informationsquelle für den Weiterbildungsbedarf genannt (33 Nennungen), gefolgt von Mitarbeitergesprächen (Mitarbeiterfördergesprächen, Mitarbeiterbeurteilungen u.ä.) (20 Nennungen). Vgl. dazu im einzelnen Übersicht 3 i. Anhang!

Die Häufigkeit der bei der Weiterbildungsbedarfsermittlung angewendeten Methoden zeigt Übersicht 4 im Anhang.

Systematisiert man nach eher zentraler oder dezentraler Weiterbildungsbedarfsermittlung, so ergibt sich folgendes Bild: Der Weiterbildungsbedarf wird überwiegend dezentral von den einzelnen Mitarbeitern, Vorgesetzten, Abteilungen oder Fachbereichen ermittelt und von den Weiterbildungsabteilungen, den Bereichsleitungen und/oder dem Vorstand aggregiert und verabschiedet.

Bezüglich der Fristigkeit überwiegen kurzfristige (halbjährlich bis jährliche) Bedarfsermittlungen (11 Nennungen); Drei-Jahreserhebungen werden in 3 Fällen, Fünf-Jahreserhebungen zweimal angegeben.

Man kann auch aufgrund der Daten je nach dem Hauptgesichtspunkt unterscheiden in

	Anzahl <u>Nennungen</u> <sup>1)</sup>
- produktions- bzw. technikorientierte Ansätze (Integration der Weiterbildung in die Produktions- und Investitionsplanung, neue Technologien als Auslöser von Weiterbildungsbedarf)	47
- verhaltensorientierte (personorientierte) Ansätze der Weiterbildungsbedarfsermittlung (z. B. Mitarbeiterbeurteilungs-, -fördergespräche, individuelle Laufbahnpläne, Mitarbeiterpotencialanalysen, Personalentwicklungsseminare, Assessmentcenter-ergebnisse u.ä.)	46
- organisationsstrukturorientierte Ansätze (Anforderungsprofil der Stellen, Personalstrukturuntersuchungen wie z. B. Altersaufbau usw., Nachfolgepläne, Kennzahlen)	4
- weiterbildungsmarktorientierte Ansätze (Angebote, Trends auf dem Weiterbildungsmarkt, Nachfrage der Mitarbeiter nach bestimmten Seminarangeboten usw.)	4
- finanzierungsorientierte Ansätze (Fortschreibung von Weiterbildungsbudgets)	3

8 Angaben konnten nicht sinnvoll diesen Kategorien zugeordnet werden.

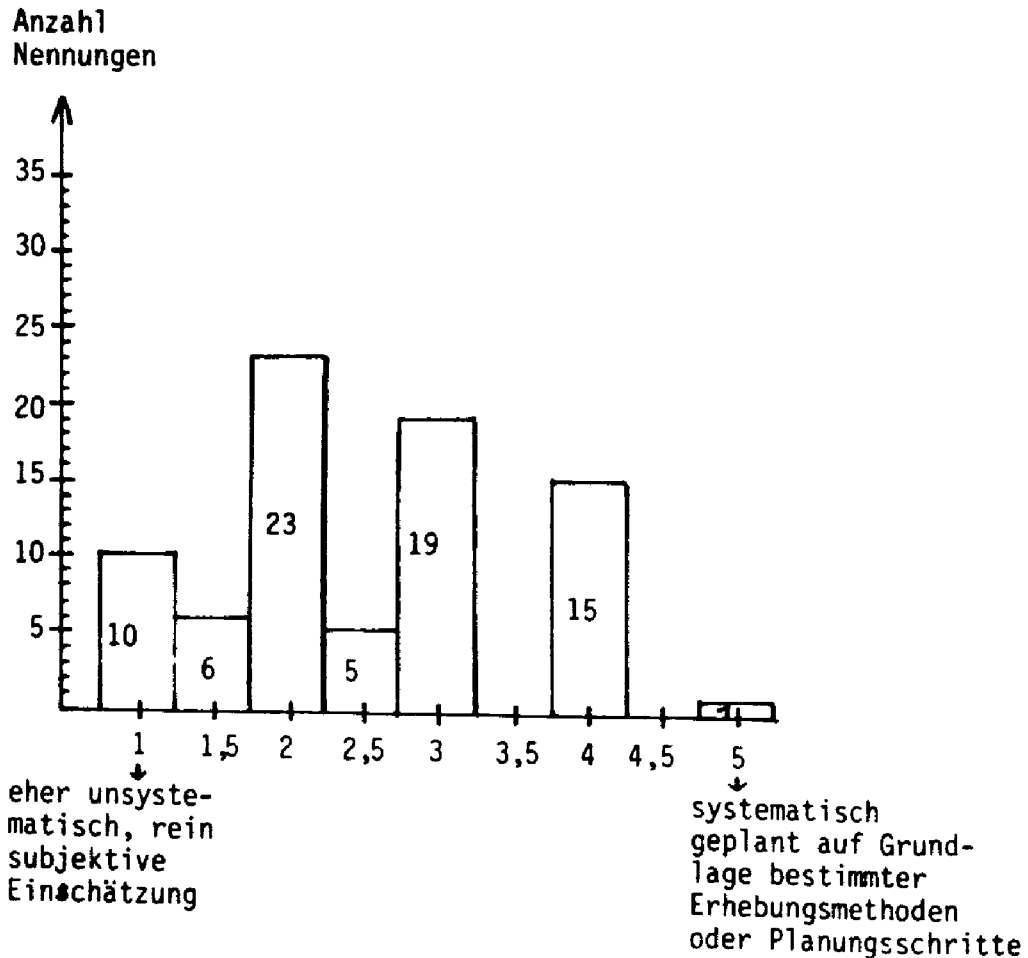
---

<sup>1)</sup>Mehrfachnennungen möglich



## 2. Weiterbildungserfolgskontrolle

Frage 3: Wie wird in Ihrem Unternehmen die Weiterbildungserfolgskontrolle durchgeführt?



Frage 4: Falls Sie 3, 4 oder 5 angekreuzt haben:  
Welche Erhebungsmethoden oder Planungsschritte werden angewendet?

Bei der Weiterbildungserfolgskontrolle überwiegen dagegen erwartungsgemäß eher unsystematische, rein subjektive Einschätzungen: 44 Unternehmen (56 %) haben sich auf der Skala zwischen 1 und 2,5, also eher bei unsystematisch eingestuft. 16 Unternehmen (20 %) kreuzten Skalenwerte von 4 - 5 an, 19 Unternehmen den mittleren Wert 3 (1 Unternehmen machte keine Angaben). Auch hier schätzen sich größere Unternehmen tendenziell

systematischer ein als kleinere, obwohl diese Tendenz nicht so stark ausgeprägt ist wie bei der Weiterbildungsbedarfsermittlung. So befinden sich unter den Unternehmen, die bei der Frage nach einer systematischen Weiterbildungserfolgskontrolle die Werte 4 und 5 (systematisch geplant) angekreuzt haben, ausschließlich solche mit mehr als 500 Mitarbeitern (vgl. Übersicht 5 und 6 im Anhang!).

Mit Ausnahme von drei Unternehmungen, die ihre Weiterbildungserfolgskontrolle bei 4 und damit höher skaliert (systematischer eingeschätzt) haben als ihre Weiterbildungsbedarfsermittlung, liegen bei allen anderen Unternehmen die Skalenwerte für die Weiterbildungserfolgskontrolle gleich oder niedriger als diejenigen für die Weiterbildungsbedarfsermittlung.

Einzelne Erhebungsmethoden oder Planungsschritte bei der Weiterbildungserfolgskontrolle

Welche Erhebungsmethoden oder Planungsschritte werden nun im einzelnen angewendet?

Ich habe die Maßnahmen in drei Kategorien gruppiert, je nachdem ob sie

1. die Zufriedenheit mit der Weiterbildungsveranstaltung, bzw. die sich daran anschließenden positiven Erwartungen der Teilnehmer erfaßten (Kategorie 1: Motivations- oder Erwartungs-Erfolgskontrolle) oder
2. sich überwiegend auf die an Lernzielen gemessenen, unmittelbar während oder kurz nach der Weiterbildungsaktivität erhobenen Verhaltensänderungen (Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen bzw. kognitive, emotionale und psychomotorische Inhalte) bezogen (Kategorie 2: Lernziel- oder verhaltensbezogene Erfolgskontrolle) oder

3. das Ausmaß der tatsächlichen Problemlösung, gemessen an betriebswirtschaftliche bzw. Unternehmenszielen kontrollierten (Kategorie 3: Transfer- oder Anwendungs-Erfolgskontrolle).<sup>2)</sup>

Die Zuordnung in diese drei Kategorien ist nicht immer zweifelsfrei möglich. So könnten z. B. die Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche und die Befragung der Vorgesetzten eine Zeitlang nach der Weiterbildungsveranstaltung auch in die Kategorie 2: Lernziel-/verhaltensbezogene Erfolgskontrollen eingeordnet werden: Sicherlich sind bei solchen Gesprächen Transfer- und Anwendungsmöglichkeiten Gegenstand der Erörterung, dennoch werden oft Verhaltensaspekte der Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen und selten wirklich betriebswirtschaftliche Daten verfügbar sein. (Vgl. Übersicht 7 im Anhang!)

#### Beispiele für systematische Weiterbildungserfolgskontrollen

Zumeist werden verschiedene Aktivitäten kombiniert:

Beispiel 1: (Branche: keine Angabe, 501 - 1000 Mitarbeiter)

kurzfristig: a) Beurteilung durch Teilnehmer

b) Tests

c) Veränderung von Produktivitätskennzahlen

langfristig: Befragungen ehemaliger Teilnehmer und der Vorgesetzten.

---

<sup>2)</sup> Insbesondere diese 3. Kategorie hat eine große Ähnlichkeit mit den in den Fragen 9 und 10 angesprochenen Nutzen-/Ertrags-Überlegungen von Weiterbildungsmaßnahmen. Da die Begriffe "Weiterbildungserfolgskontrolle" einerseits und "Nutzen/Ertrag der Weiterbildung" andererseits nicht klar voneinander abgegrenzt und definiert waren, ergaben sich Überlappungen bei den Aussagen zu beiden Fragenkomplexen. Soweit die Antworten aus Frage 10 inhaltlich eher unter den Begriff Erfolgskontrolle, wie wir ihn hier verstehen, paßten, wurden sie deshalb hier mit einbezogen.

Beispiel 2: (Versicherung, 1001 - 5000 Mitarbeiter)

- Seminarprotokolle der Teilnehmer
- Seminarbegleitbogen an Mitarbeiter und Vorgesetzte
- Seminarbeurteilungsbögen
- Stichprobenweise individuelle Auswertungsgespräche eine Zeitlang nach dem Seminar.

Beispiel 3: (Bank, Mitarbeiterzahl: keine Angabe)

- Schlußfragebogen
- Feedbackrunden und Feedback-Einzelgespräche
- Nachfassende Gespräche mit oberen Führungskräften der betroffenen Bereiche

Beispiel 4: (Datenverarbeitung, 1001 - 5000 Mitarbeiter)

- Schriftliche Befragung unmittelbar nach der Weiterbildungsveranstaltung
- Workshop mit Teilnehmern nach 2 bis 4 Monaten
- Nachfaßgespräche mit einzelnen Teilnehmern.

Zusammenfassend läßt sich sagen:

Nach der Häufigkeit der Nennungen überwiegen Transfer-/Anwendungs-Erfolgskontrollen (57 Nennungen), an zweiter Stelle stehen Motivations-/Erwartungs-Erfolgskontrollen (38 Nennungen), während Lernziel-/verhaltensbezogene Erfolgskontrollen nur 6 mal genannt werden. Allerdings bestehen Zweifel, ob die mit dem Stichwort "Transfer" versehenen Angaben der Fragebogenausfüller tatsächlich immer "echte" Transfer-/Anwendungs-Erfolgskontrollen in dem von mir gekennzeichneten Sinne sind; d.h., ob hier wirklich aufgrund von klar definierten betriebswirtschaftlichen (z. B. Produktivitäts-, Rentabilitäts-) und/oder Unternehmenszielen (z. B. bezüglich des Führungsverhaltens) die Weiterbildungs-

veranstaltungsauswirkungen beurteilt werden. Dagegen scheint die - erfahrungsgestützte - Vermutung zulässig, daß hier oft die subjektiven Vorlieben der Vorgesetzten für das gewünschte Verhalten ihrer Mitarbeiter die Grundlage für den Weiterbildungserfolg darstellen, es sich mit anderen Worten um verhaltensbezogene Erfolgskontrollen handelt.

### 3. Weiterbildungskonzeptionen heute und gestern

Frage 5: Bitte versuchen Sie, die Unterschiede der Weiterbildungskonzeptionen in Ihrem Unternehmen des Zeitraums um 1975 mit denjenigen von heute in einem oder wenigen Sätzen auszudrücken.

Die Antworten auf diese Frage lassen sich in drei Aktionsfelder (Kategorien) zusammenfassen: 1. Weiterbildungsplanung, 2. Weiterbildungsinhalte und 3. Weiterbildungsabwicklung (Organisation). Die Entwicklungstrends innerhalb dieser Aktionsfelder können wiederum mit folgenden Stichworten grob gekennzeichnet werden:

#### I Weiterbildungsplanung 1986

- Systematischer (Gesamtkonzeptionen statt Gießkannenprinzip, modular aufgebaut, im Gesamtpersonalentwicklungskonzept integriert)
- gezielter (genauer auf den Bedarf der Fachabteilungen, des Gesamtunternehmens oder bestimmter Mitarbeitergruppen abgestimmt)
- strategischer (vorausschauend, längerfristig, weniger sporadische Schulungen) und
- kooperativer (Einbeziehung der Fachabteilungen, Vorgesetzten bzw. Teilnehmer in die Planung).

#### II Weiterbildungsinhalte 1986

- Erweitertes Programm
- Projektarbeit (maßgeschneiderte Problemlösungen vor Ort)

- neue Schwerpunkte (z. B. verhaltensorientiertes Training, Fachschulung, Arbeitstechniken usw).

### III Weiterbildungsabwicklung (Organisation) 1986

Weiterbildung zunehmend als Aufgabe eines zentralen Personalentwicklungs-Funktionsbereiches.

Einzelne Angaben zur Entwicklung der Weiterbildungskonzeptionen von 1975 bis 1986

15 Unternehmen, die die entsprechende Frage beantworteten, geben an, erst seit wenigen Jahren eine Gesamtweiterbildungskonzeption zu besitzen, während sie vorher nur sporadisch einzelne Weiterbildungsmaßnahmen durchführten bzw. überhaupt keine Weiterbildung betrieben. 12 dieser Unternehmen haben mehr als 1000 Mitarbeiter, und nur 3 sind kleinere Unternehmen mit bis zu 1000 Mitarbeitern. Immerhin gibt es aber auch bei 8 Unternehmen keine wesentlichen Änderungen ihrer Weiterbildungskonzeptionen. 7 Unternehmen machten zu diesem Punkt keine Angaben. (Vgl. im einzelnen die Übersicht 8 im Anhang!)

#### 4. Neue Lehrmethoden, Lerntechniken und Lehrverfahren

Frage 6: Mit welchen Lehrmethoden, Lerntechniken, Lehrverfahren wird heute in Ihrem Unternehmen gearbeitet, die 1975 noch unbekannt waren?

Die Frage läßt bewußt offen, welche unterschiedlichen Bedeutungen die Begriffe Lehrmethoden, Lerntechniken und Lehrverfahren im einzelnen haben. Alle drei Begriffe beziehen sich jedenfalls auf das konkrete Durchführen von Weiterbildungsmaßnahmen.

Eine Auszählung nach Häufigkeiten, geordnet nach Unternehmensgrößenklassen, ergibt folgendes Bild (Übersicht 9). Dabei habe ich versucht, die

Obersichtlichkeit dadurch zu erhöhen, daß wiederum Untergruppen gebildet wurden. Wenn auch die Gliederungsgesichtspunkte nicht immer klar voneinander abgegrenzt und die einzelnen Maßnahmen manchmal schwer eingeordnet werden können, so scheint dennoch die folgende Dreiteilung die unterschiedlichen Richtungen der Neuerungen besser herauszustellen.

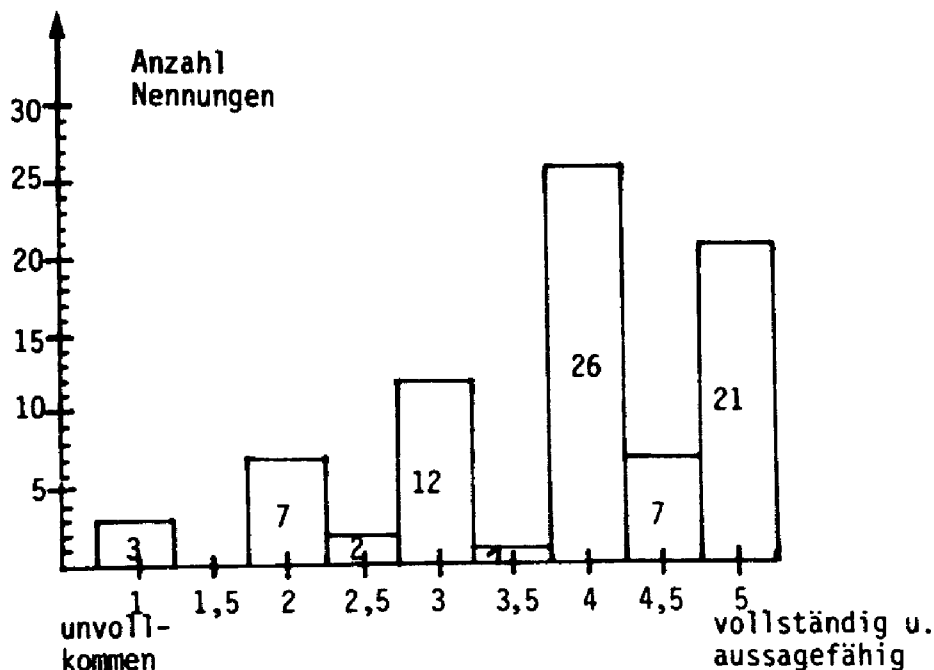
Das Neue bezieht sich nämlich überwiegend auf

1. technische Hilfsmittel,
2. die soziale Lernsituation bzw. das Interaktionsmuster der Lehrenden und Lernenden und
3. die Lerninhalte und damit verbundene Vorgehensweisen.

(Hier erscheinen demgemäß neue Weiterbildungsinhalte, die auch schon bei Frage 5 Gegenstand der Betrachtung waren; sie wurden aber von den Befragten unter 6 angegeben, und sie sind in der Regel auch mit besonderen methodischen Vorgehensweisen verbunden, so daß sie hier ergänzend ausgewiesen werden.)

#### 5. Erfassung der Weiterbildungskosten

Frage 7: Wie werden die Kosten in Ihrem Unternehmen erfaßt?



55 von 80 Unternehmen (69 %) meinen, ihre Kosten eher vollständig und aussagefähig zu erfassen (Skalenwerte  $\geq 3,5$ ); genau zwischen unvollkommener und vollständiger Erfassung kreuzten 11 Unternehmen an (14 %); nur 13 Unternehmen (16 %) skalierten Werte  $< 2,5$ . (Vgl. im einzelnen Übersicht 10!)

Frage 8: Falls Sie 3, 4 oder 5 angekreuzt haben:

Bitt skizzieren Sie kurz das Verfahren.

Die Einzelangaben wurden u.a. nach drei Gesichtspunkten ausgezählt:

1. Welche Kostenarten der Weiterbildung werden erfaßt?
2. Werden die Kosten zentral und/oder dezentral erfaßt?
3. Gibt es eine Art Weiterbildungsbudget, eine Kostenplanung bzw. Soll-Ist-Vergleiche als Steuerungsinstrumente?

Zu 1.: Erfaßte Kostenarten

Folgende Kostenarten werden im einzelnen erwähnt:

	<u>Anzahl</u> <u>Nennungen</u>
Gebühren für externe Seminare	21
Reise-, Hotelkosten	17
Indirekte Personalkosten für Ausfallzeiten (nach internem Schlüssel; Pauschalsätze)	7
Honorare für Trainer, Berater usw.	6
Sachkosten für interne Seminare	6
Direkte Personalkosten für interne Trainer und Verwaltungspersonal	4
Anteilige Sach- und Personalkosten anderer Stellen	4
Gesamtkosten der Weiterbildungsabteilung (eigenes Cost-Center)	1
Indirekte Sachkosten (Abschreibungen o.ä.)	1



Zu 2.: Werden die Kosten zentral und/oder dezentral erfaßt?

Obwohl sich diese Frage aus den Angaben nicht immer eindeutig beantworten läßt, ergibt sich grob folgender Trend:

27 Unternehmen erfassen ihre Kosten zentral über eine zentrale eigene Kostenstelle; 4 Unternehmen lassen die Kosten dezentral in den einzelnen Abteilungen erfassen, diese werden dann aggregiert; bei 7 Unternehmen scheint es nur eine dezentrale Kostenerfassung zu geben. 6 Unternehmen nennen ohne weitere Erläuterung den Begriff: "Kostenstellenrechnung".

Zu 3.: Gibt es eine Art Weiterbildungsbudget?

Dies ist bei 20 Unternehmen der Fall.

Zu genaueren Erläuterungen des Vorgehens seien noch einige Fallbeispiele für die Weiterbildungskostenerfassung aufgeführt:

1. Beispiel (Elektrobranche, mehr als 5000 Mitarbeiter, Selbsteinschätzung auf der Skala bei 5, d.h. vollständig und aussagefähig):

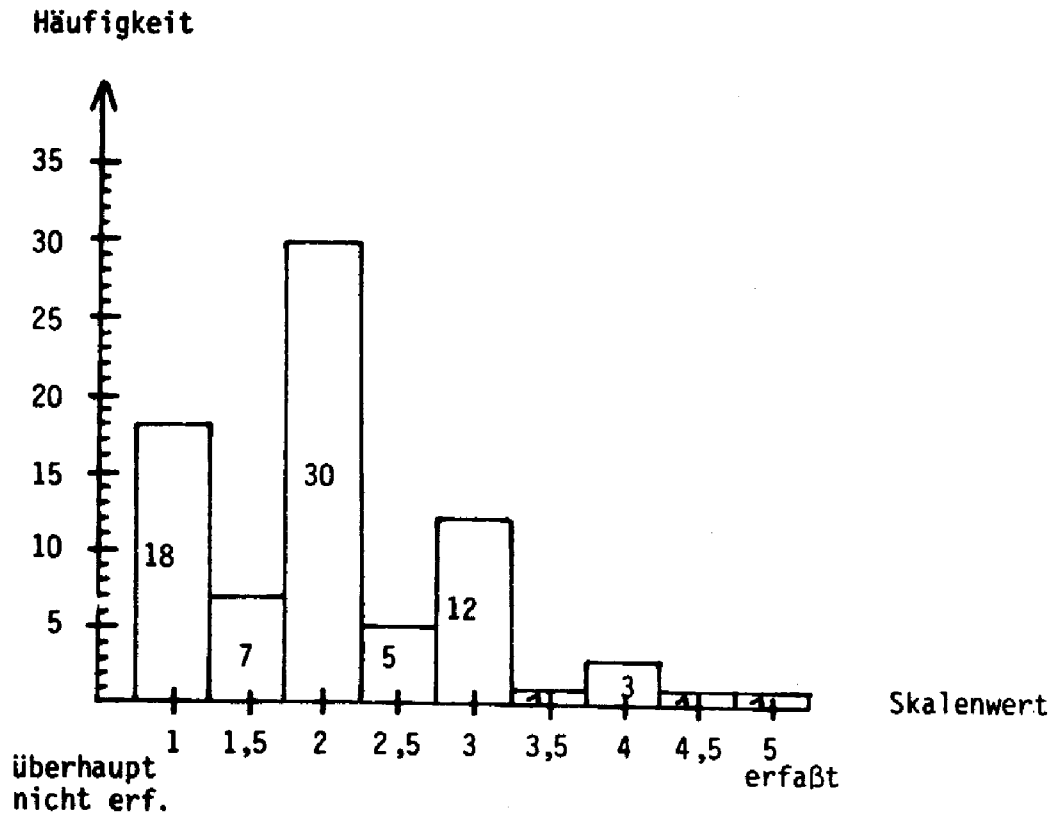
Die gesamten Bildungskosten sind unterteilt in Kosten

a) der Berufsausbildung, b) der organisierten Einarbeitung (Praktika u.ä.) und Kosten für die eigentliche Weiterbildung. Es werden sowohl Personalkosten (Lehrkräfte und Teilnehmer) und die "übrigen Kosten" über Kostenstellen-/Kostenartenrechnung direkt erfaßt als auch indirekte Kosten (Ausfallzeiten) ermittelt.

2. Beispiel (Branche nicht angegeben, 1001 - 5000 Mitarbeiter, Selbsteinschätzung 5):

Die Weiterbildung ist in ein "abgeschwächtes" Profit-Center eingebunden. Für die einzelnen Maßnahmen werden die direkten und mit anderen Unternehmensteilen verrechneten Kosten erfaßt und anteilig dem Nutzer zusammen





60 Unternehmen (75 %) erfassen überhaupt nicht oder kaum den Nutzen/Ertrag der Weiterbildungsaufwendungen (Skalenwerte  $< 2,5$ ), 12 (15 %) skalieren in der Mitte und nur 6 (8 %)  $> 3,5$  und meinen damit, den Nutzen/Ertrag zu erfassen. (Vgl. im einzelnen Übersicht 11)

Da - wie schon bei der Auswertung der Frage 4 erwähnt - unter Nutzen/Ertrag von einigen Fragebogenausstellern das gleiche verstanden wird wie Weiterbildungserfolg, wurden hier nur diejenigen Aussagen in die Auswertung einbezogen, die nicht schon bei den Weiterbildungserfolgskontrollen Berücksichtigung fanden:

Einige Unternehmen merken ausdrücklich an, daß der Nutzen/Ertrag grundsätzlich nicht zu ermitteln sei, da es keine objektiven Kriterien dafür gäbe, bzw. keine Methoden bekannt seien. Einige wenige Unternehmen stellen lediglich Plausibilitätsüberlegungen an oder versuchen wenigstens in Teilbereichen, z. B. im Vertrieb, den Nutzen/Ertrag quantitativ zu erfassen.

Frage 10: Falls Sie 3, 4 oder 5 angekreuzt haben:

Bitte skizzieren Sie kurz, wie das gemacht wird.

Im einzelnen werden folgende Vorgehensweisen genannt:

- Vergleich des Umsatzes pro Mitarbeiter vor und nach der Schulung (2 Nennungen)
- Gegenüberstellung von Aufwand und Nutzen nur bei bestimmten rechenbaren Projekten (1 Nennung).

## 7. Ungelöste Probleme im Rahmen der Weiterbildung

Frage 11: Welches Problem bzw. welche Probleme im Rahmen der Weiterbildung ist/sind für Sie noch weitgehend ungelöst, so daß Anregungen und Hilfen willkommen wären?

Die angegebenen Probleme wurden in die folgenden neun Problembereiche eingruppiert. Diese sind wiederum nach der Häufigkeit der Nennung geordnet, d.h. der Problembereich mit den meisten Nennungen steht an erster Stelle usw.

	<u>Anzahl Nennungen</u>
Problembereich 1: Methoden/Instrumente der Weiterbildungsplanung (insgesamt 42 Nennungen)	
1.1 Erfassung des Bildungsbedarfs	17
1.2 Aufbau der Weiterbildungserfolgskontrolle	13
1.3 Erfassung des Nutzens/Ertrages von Weiterbildungsaufwendungen	12
Problembereich 2: Allgemeine Weiterbildungskonzeption (insgesamt 13 Nennungen)	
2.1 Integration mit Personalentwicklungsplanung	4
2.2 Systematische Führungskräfte-nachwuchsschulung	3
2.3 Vernetzung verschiedener inter-hierarchischer Maßnahmen	2
2.4 Aufbau von Folgeseminaren	1
2.5 Weiterentwicklung des Persönlichkeitstrainings	1
2.6 Entscheidungstraining	1
2.7 Verkäufertraining	1

Problembereich 3: Stellung und Einfluß der Weiterbildung innerhalb der Organisation (insgesamt 12 Nennungen)	
3.1 Mangelndes Durchsetzungsvermögen bei notwendigen Weiterbildungsinvestitionen	7
3.2 Einbindung des Top-Managements	3
3.3 Möglichkeit der rechtlich Selbstständigkeit der internen Weiterbildungsabteilung	1
3.4 Sanktionsmöglichkeiten bei Verstoß gegen Führungsgrundsätze	1
Problembereich 4: Motivation der Teilnehmer bzw. andragogische Probleme (insgesamt 8 Nennungen)	
4.1 Verbesserte Motivation allgemein	3
4.2 Qualifizierung lernungsgewohnter Mitarbeiter in großem Umfange	2
4.3 Akzeptanz ganzheitlicher Verhaltensbeeinflussung	1
4.4 Managementtechniken in den Forschungs- und Entwicklungsbereich hineinbringen	1
4.5 Problemlösungsveranstaltungen statt klassische Weiterbildung	1
Problembereich 5: Transferprobleme (insgesamt 8 Nennungen)	
5.1 Transfer von Bildungsmaßnahmen	8
Problembereich 6: Trainer (insgesamt 6 Nennungen)	
6.1 Entwicklung/Einbeziehung der Vorgesetzten als Trainer	3
6.2 Einsatz externer Trainer	3
Problembereich 7: Verwaltungs-/organisatorische Probleme (insges. 6 Nennungen)	
7.1 EDV/IDV-Ausbildungsstandardisierung	2
7.2 Entfernung (Abwesenheit) bei Kurzzeitseminaren	2
7.3 Bindung von Teilnehmern bei langfristigen Weiterbildungsmaßnahmen	1
7.4 Arbeitszeitverkürzung und damit sinkende Abkömmlichkeit von Teilnehmern	1

	<u>Anzahl Nennungen</u>
Problembereich 8: Fehlende Markttransparenz (insges. 5 Nennungen)	
8.1 Einschätzung externer Weiterbil- dungsangebote	5
Problembereich 9: Verschiedene Aussagen (insges. 2 Nennungen)	
9.1 Anerkennung durch staatliche Stellen (IHK usw.)	1
9.2 Gefahr des Ausscheidens von Mitarbei- tern, nachdem hohe Weiterbildungs- investitionen erfolgt sind	1

### Weiterführende Überlegungen zur Weiterbildung

#### 1. Von der angstmotivierten zur stilbildenden Weiterbildung

Viele Weiterbildungsaktivitäten sind die Antwort auf ein ungemütliches Gefühl von Angst: Angst vor der - meist technischen - Überlegenheit der anderen (anderer Kollegen, anderer Abteilungen, anderer Betriebe, anderer Regionen, anderer Staaten). Mit anderen Worten: die Angst um das Überleben treibt uns zur Anstrengung auch auf dem Gebiet der Weiterbildung an und nicht etwa - was ja immerhin noch denkbar wäre - die Freude an der Entwicklung und Entfaltung geistiger und körperlicher Fähigkeiten. Das Ergebnis solcher angstmotivierter Weiterbildung ist deshalb nur die Anpassung der Mitarbeiter an von außen kommende und als bedrohlich empfundene Zwänge. Eine solche Weiterbildung reagiert jeweils nur.

Dieser negativ motivierten Weiterbildungs-"philosophie" sollte die bewußt stilbildende Funktion der Weiterbildung entgegengesetzt werden<sup>3)</sup>:

---

<sup>3)</sup>Den Begriff "Stilbildung" entlehne ich Kolbinger, J.: Kognitive Leitlinie organisatorischen Selbstverständnisses als Grundlage aufgabenbezogener "Personalpolitik", in: Wunder, R. (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Festschrift zu G. Fischers 80. Geburtstag, Berlin 1979, 115 - 145

Die Weiterbildung hat demnach die Aufgabe, das gesamte "Miteinander-Umgehen" im Betrieb und die übergeordneten Unternehmensziele zu prägen, oder - um einen neuerdings vielzitierten Begriff zu gebrauchen - die gesamte Unternehmenskultur gezielt und bewußt zu beeinflussen. Es geht dabei konkret um eine Korrektur und Ergänzung einseitiger technisch-ökonomischer Orientierungen durch geistige Aspekte wie Entfaltung, Freiheit, Gerechtigkeit, Schönheit usw..

Tatsächlich hat eine große Zahl von Weiterbildungsverantwortlichen in vielen Betrieben diese Funktion auch schon ansatzweise, wenn auch vielleicht wenig bewußt und kaum klar gewollt übernommen. Und vielfach ist dies wegen der Allmählichkeit des Wandels von vielen auch gar nicht wahrgenommen und gewürdigt worden: z.B. hat der Arbeitsstil in den Weiterbildungsseminaren, haben bestimmte Inhalte der humanistischen Psychologie, haben die Lebensanschauungen von in Organisationsentwicklungsprojekten engagierten Trainern vermutlich kulturprägend - über die in den einzelnen Aktivitäten intendierten Ziele hinaus - gewirkt.

## 2. Zur Stellung der Weiterbildung innerhalb der Organisation

Wenn die Weiterbildung ihre stilbildende Funktion erfüllen soll, braucht sie Freiraum für neue, unkonventionelle Wege, für längerfristig angelegte Entwicklungsprozesse, für Phantasie. Das hat zur Folge, daß der Weiterbildungsbereich möglichst viel Selbständigkeit neben den rein ökonomisch ausgerichteten Funktionsbereichen Produktion, Marketing, Vertrieb, Controlling usw. erhalten sollte. Man könnte den Weiterbildungsbereich im Unternehmen mit dem Kulturbereich bzw. dem Geistesleben in der Volkswirtschaft vergleichen, der neben den Bereichen Wirtschaft und Rechtsleben besteht. Dieses Kulturleben sollte auch möglichst frei und unabhängig sich entfalten können, um damit wieder schöpferische Impulse für die übrigen Bereiche auszustrahlen.

Um die Freiheit des Weiterbildungsbereichs im Unternehmen zu gewährleisten, bieten sich bestimmte Organisationsformen an. Ich plädiere in die-

sem Zusammenhang für "mehr Markt": Die Finanzierung dieses Sektors sollte prinzipiell über kostendeckende Preise von einzelnen Nachfragern nach Weiterbildung aufgebracht werden. Nur in Ausnahmefällen könnte man an Subventionen denken. Die derzeit häufigste Regelung der subventionierten Dienstleistung führt meist zur Übernachfrage mit der Folge weiterer interventionistischer Lenkung dieser Nachfrage: Von der Hierarchie ausgewählte Mitarbeiter kommen in den Genuß der Maßnahmen (Weiterbildung wird damit allzuleicht zum Statussymbol und die allbekannten Statusdifferenzen bei Weiterbildungsveranstaltungen, was den Ort, die Verpflegung, das Rahmenprogramm usw. betrifft, sind dafür symptomatisch). Natürlich entstehen beim freien Weiterbildungsmarkt wiederum eine Reihe von Problemen und Fragen. Die Vor- und Nachteile von mehr Markt im Weiterbildungsbereich entsprechen aber denjenigen, die für und gegen mehr Markt im Schul- bzw. Hochschulwesen angeführt werden können.

Dem freien Mitarbeiter, der selbst entscheiden und abschätzen kann, ob ein Weiterbildungsangebot sein Geld für ihn wert ist, entspricht der frei zugängliche interne Weiterbildungsmarkt.

### 3. Anmerkungen zum Weiterbildungsbedarf

Der "Bedarf" an Weiterbildung ist eng an den Gedanken der menschlichen Entwicklung im allgemeinen verbunden. So mündet die Frage: Welchen Weiterbildungsbedarf hat ein Mensch? ein in die Frage: Welchen Entwicklungsbedarf hat dieser Mensch? Der Begriff der Entwicklung umfaßt sowohl physisch-materielle Kriterien wie "Wohlstand", "Gesundheit" usw. als auch geistige Kriterien wie "Güte", "Liebesfähigkeit" usw. Letztlich hängt der Bedarf an Weiterbildung von den Entwicklungsvorstellungen oder Entwicklungsideen der einzelnen Menschen ab und davon, welche Art von Organisation bzw. Unternehmen sie für diese ihre Entwicklung für notwendig halten. Mit anderen Worten: Der Weiterbildungsbedarf wird vor allem von dem individuellen Entwicklungsstreben der einzelnen Mitarbeiter und von der jeweiligen Vorstellung eines gut entwickelten sozialen Organismus abhängen.



#### 4. Anmerkungen zum Kosten-Nutzen-Kalkül der Weiterbildung

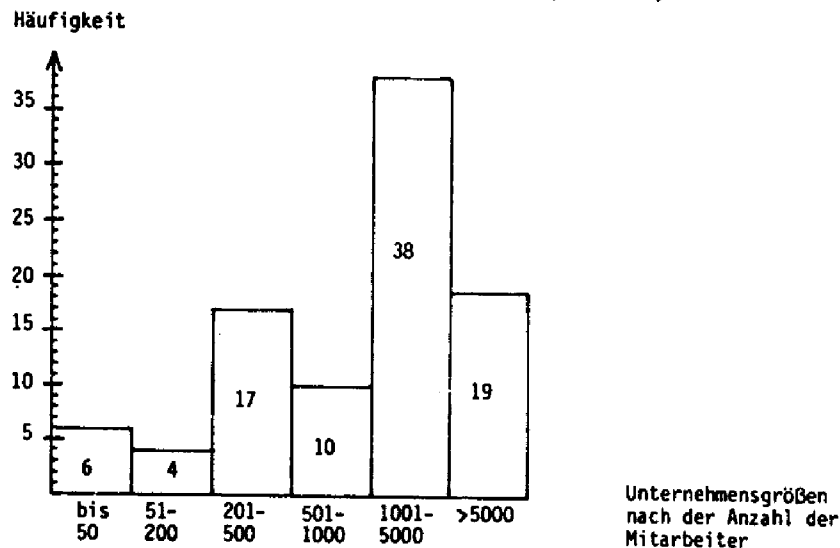
Aus der oben gemachten Aussage, daß es bei der Weiterbildung auch oder sogar überwiegend um kulturell-geistige Inhalte und Ziele geht, und nicht nur um materiell verwertbares, leitet sich ab, daß der "Nutzen" der Weiterbildung prinzipiell nicht in Geld zu messen ist, sondern anhand des subjektiv empfundenen "Entwicklungshilfegrades". Hier liegt auch ein weiterer Vorteil des "freien internen Weiterbildungsmarktes": Es ist gar nicht notwendig, umständliche Kosten-Nutzen-Berechnungen anzustellen, wenn kostendeckende Preise für die Weiterbildungsangebote verlangt werden; über die Nützlichkeit entscheiden dann die jeweiligen einzelnen Nachfrager selbst.

## Anhang

- Obersicht 1 a): Aufteilung der Stichprobe nach Unternehmensgrößenklassen, gemessen an der Zahl der Mitarbeiter
- Obersicht 1 b): Verteilung nach Branchen
- Obersicht 2 : Systematik der Weiterbildungsbedarfsermittlung, aufgegliedert nach Unternehmensgrößen
- Obersicht 3 : Informationsgrundlagen für die Weiterbildungsbedarfsermittlung
- Obersicht 4 : Häufigkeit der bei der Weiterbildungsbedarfsermittlung angewendeten Methoden
- Obersicht 5 : Systematik der Weiterbildungs-Erfolgskontrollen nach Unternehmensgrößenklassen
- Obersicht 6 : Systematische Durchführung der Weiterbildungserfolgskontrolle nach Unternehmensgrößen
- Obersicht 7 : Gruppierung der Weiterbildungserfolgskontrollmaßnahmen in die Kategorien I: Motivations- oder Erwartungserfolgskontrollen, II: Lernziel- oder verhaltensbezogene Erfolgskontrollen und III: Transfer- oder Anwendungserfolgskontrollen
- Obersicht 8 : Unterschiede der Weiterbildungskonzeptionen von 1986 gegenüber früher (Betrachtungszeitraum etwa 10 Jahre)
- Obersicht 9 : Häufigkeit neuer Lehrmethoden, -verfahren und Lerntechniken, geordnet nach Unternehmensgrößenklassen
- Obersicht 10 : Wie werden die Kosten in Ihrem Unternehmen erfaßt, Häufigkeitsverteilung nach Unternehmensgrößenklassen
- Obersicht 11 : Erfassung des Nutzen/Ertrags der Weiterbildungsaufwendungen, Häufigkeitsverteilung, nach Unternehmensgrößenklassen

Der Fragebogen

Obersicht 1 a): Aufteilung der Stichprobe nach Unternehmensgrößenklassen, gemessen an der Zahl der Mitarbeiter (N = 80)



Obersicht 1 b): Verteilung nach Branchen

	Anzahl Nennungen
- Metall	8
- Datenverarbeitung und Elektronik	7
- Chemie	5
- Versicherung	5
- Maschinenbau	5
- Mineralölgew. und -verarb.	4
- Bank	4
- Nahrungs- und Genußmittel	4
- Handel	3
- Textil	3
- Feinmechanik	2
- Automobilindustrie	2
- Energiewirtschaft	2
- Behörde	1
- Versicherungsvermittlung	1
- Automobilzulieferer	1
- Industrieprodukte	1
- Ingenieurbüro	1
- Verlag	1
- Seeschifffahrt	1
- Luft- und Raumfahrt	1
- Hydraulik, Dichtungstechn. Fluid, Verbindungselemente	1
- Dienstleistung, Sozialhilfe	1
- Hersteller v. Schaumstoff, Bodenbelägen, Sportartikel	1
- Möbelhersteller	1
- genossenschaftl. Eink.	1
- Wirtschaftsförderungsbetrieb	1
- keine Nennung	12

Obersicht 2: Systematik der Weiterbildungsbedarfsermittlung, aufgliedert nach Unternehmensgrößen.

Skalenwerte 1 (eher unsystematisch, rein subjektive Einschätzung) bis 5 (systematisch geplant auf Grundlage bestimmter Erhebungsmethoden oder Planungsschritte)

Unternehmensgröße Skalenwert	1	2	3	4	5	6		cum
	bis 50	51-200	201-500	501-1000	1001-5000		Σ	Σ
1			1	1	2	1	5	5
1,5			1				1	6
2	1	3	1	2	4		11	17
2,5		1			1		2	19
3			2	5	9	3	19	38
3,5					2	1	3	41
4	1		2	1	13	10	27	68
4,5					1	1	2	70
5				1	6	3	10	80
keine Angabe							-	
Σ	2	4	7	10	38	19	80	
%	3	5	9	13	46	24	100	
Durchschnittl. Skalenwert	3	2,13	2,64	2,9	3,5	3,84	3,35	

Obersicht 3: Informationsgrundlagen für die Weiterbildungsbedarfsermittlung

	Anzahl Nennungen
- Gespräche bzw. Workshops der Weiterbildungsabteilung mit den Fachabteilungen bzw. Wünsche von Bereichen, Vorgesetzten	33
- Mitarbeiterförderungs-/Beurteilungsgespräche	20
- Allgemeiner Geschäftsplan, strategischer Plan	8
- Individuelle Personalentwicklungspläne	7
- Wünsche der befragten einzelnen Mitarbeiter	6
- Schwachstellenanalyse	4
- Erfahrungsberichte von Seminarbesuchern	4
- Produktions-/Investitionsplan	4
- Mitarbeiterpotentialanalyse	4
- Personalentwicklungsseminare	4
- Angebote, Trends auf dem Weiterbildungsmarkt	3
- Nachfrage nach Seminarangeboten/Seminarinhalten	2
- Technologische Veränderungen	2
- Kennzahlen	2
- Personalstrukturdaten	1
- Arbeitsplatzanalysen	1
- Expertenmeinung	1
- nicht zuzuordnen	1
	6

Obersicht 4: Häufigkeit der bei der Weiterbildungsbedarfs-  
ermittlung angewendeten Methoden

	<u>Anzahl Nennungen</u>
Als Methoden nennen die Unternehmen	
- Unstrukturierte Gespräche (z. B. mit Abteilungsleitern, Bereichsleitern)	17
- strukturierte Gespräche (z. B. Mitarbeiterbeurteilungs- oder Förder- gespräche)	16
- Workshops, Qualitätszirkel o.ä. Gruppenverfahren (teilw. unter Anwendung von Moderationstechnik)	7
- schriftliche Befragungen <sup>4)</sup> der Mitarbeiter und/oder der Vorgesetzten	5
- mündliche Befragungen der Mitarbeiter <sup>4)</sup>	4
- Feldanalysen	1

Obersicht 5: Systematik der Weiterbildungs-Erfolgskontrollen  
nach Unternehmensgrößenklassen

Skalen- wert Unter- nehmens- größe	1 - 2,5	3	4 - 5
1 - 3 (N = 13) = 17 %	9 (22 %)	2 (22 %)	0 (0 %)
4 - 6 (N = 62) = 83 %	32 (78 %)	16 (89 %)	15 (100 %)
75	41 (100 %)	18 (100 %)	15 (100 %)

Obersicht 6: Systematische Durchführung der Weiterbildungserfolgskontrolle nach Unternehmensgrößen (Zahl der Mitarbeiter)

Unternehmensgröße (Anzahl MA) \ Skalenwert	bis 50	51-200	201-500	501-1000	1001-5000	> 5000	Σ
1		1		1	6	2	10
1,5			1	2	2	1	6
2	1	2	2	3	13	2	23
2,5		1	1		2	1	5
3	1		2	2	7	7	19
4				1	8	6	15
5				1			1
keine Angabe			1				1
Σ	2	4	7	10	38	19	80
Durchschnittl. Skalenwert	2,5	1,88	2,0	2,5	2,45	2,89	

Obersicht 7:

Gruppierung der Weiterbildungserfolgskontrolle-Maßnahmen in die Kategorien  
 I : Motivations- oder Erwartungserfolgskontrollen,  
 II : Lernziel- oder verhaltensbezogene Erfolgskontrollen und  
 III : Transfer- oder Anwendungserfolgskontrollen  
 Reihenfolge nach der Häufigkeit der Nennung

I Motivations-/Erwartungs-Erfolgskontrollen	Anzahl Nennungen	II Lernziel-/verhaltensbezogene Erfolgskontrollen	Anzahl Nennungen	III Transfer-/Anwendungs-Erfolgskontrollen	Anzahl Nennungen
Fragebogenauswertung (Seminar-Beurteilungsbogen) nach der Veranstaltung	25	Lernkontrollen, z.B. Tests oder Einzelarbeiten während des Seminars	6	Gelegentliche bzw. regelmäßige mündliche oder schriftliche Befragung der Vorgesetzten durch die Veranstalter eine Zeitlang, z.B. 6 Monate, nach der Veranstaltung	25
Mündliche Beurteilung durch die Teilnehmer (Einzel- und/oder Gruppen-Feedback-Runden)	10			Gelegentliche bzw. regelmäßige Befragung der Teilnehmer durch die Veranstalter eine Zeitlang nach der Veranstaltung, z.B. nach 2-4 Monaten, i.d.R. Stichprobenweise, auch gruppenweise in Form von Workshops	13
Beurteilung von Pilotveranstaltungen/Probeseminaren durch Führungskräfte	2			Statistische Auswertung von Leistungskennzahlen, z.B. Entwicklung der Beurteilungskriterien	6
Seminarprotokolle der Teilnehmer	1			Gespräche der Teilnehmer mit den Vorgesetzten	5
				Umsetzung von in der Veranstaltung erarbeiteten Maßnahmenplänen bzw. Transfervereinbarungen	5
				Veränderung von Produktivitätskennzahlen	1
				Vorher-/Nachher-Analysen in bestimmten Organisationsbereiche	1
				Ausmaß, in welchem Kandidaten für offene Stellen zur Verfügung stehen	1
Insgesamt	38		6		57

Obersicht 8: Unterschiede der Weiterbildungskonzeptionen von 1986 gegenüber früher  
(Betrachtungszeitraum etwa 10 Jahre) (N = 80)

Weiterbildungsplanung	Anzahl Nenn.	Weiterbildungsinhalte	Anzahl Nenn.	Weiterbildungsabwicklung (Organisation)	Anzahl Nenn.
<u>Systematischer</u> Weiterbildungskonzeption besteht erst seit wenigen Jahren	15	<u>Erweitertes Programm</u> umfangreichere und regelmäßige Fachschulungen	4	<u>Weiterbildung als Aufgabe eines zentralen Personalentwicklungsfunktionsbereiches</u>	
systematischere Planung	4	weniger Fachschulungen	1	zentrale Personalentwicklungsfunktion neu eingerichtet	3
modular aufgebaute Programme (Veranstaltungszyklen)	4	erweiterte Inhalte	3	eigenständige Weiterbildungsabteilung neu eingerichtet	1
engerer Zusammenhang Weiterbildung - Personalförderungssystem	1	Spezialisierung auf Inhalte die extern nicht abgedeckt sind	1	zusätzliche Stellen im Bereich Weiterbildung	1
unsystematischer, keine Konzeption im Gegensatz zu früher	1	<u>neue Schwerpunkte</u>		<u>andere Angaben</u>	
<u>gezielter</u>		(auf Führungskonzept abgestimmtes) Führungs- und Verhaltenstraining	7	höherer Anteil interner Weiterbildung	2
zielgruppenspezifisches statt individuelles Angebot	4	Problemlösetechniken	3	EDV-gestützte Seminarverwaltung und statistische Auswertung als Entscheidungsgrundlage	2
abteilungs-/unternehmensspezifisches statt personen-/karrierebezogenes Angebot	4	an ganzheitlicher Persönlichkeit orientierte Schulung	2	höherer Anteil interner Trainer	1
<u>strategischer</u>		Anpassung an neue Technik	2	kürzere und häufigere Weiterbildung	1
mehr strategische, vorausschauende Weiterbildungsplanung	9	Arbeitstechniken	2	geringerer zeitlicher Abstand Weiterbildungsmaßnahme - praktische Anwendung	1
"ganzheitlichere" Weiterbildungskonzeption	2	Entspannungs-/Antistress-training	2		
weniger längerfristig angelegte, mehr situationsbezogene Weiterbildung	1	soziale und strategische Kompetenz	2		
<u>kooperativer</u>		Verkaufstraining	1		
mehr Beteiligung der Betroffenen i.S. von Organisationsentwicklung	5	Teamentwicklung	1		
stärker mitbestimmt durch Teilnehmer u. Fachabteilungen	4	weniger Führungsthemen	1		
freiwillig statt Zwang	1	Unternehmensidentifikation	1		
		Abkehr von "Heilslehren"	1		
		EDV-Schulung	1		
		Unternehmensforschung	1		
		psychosoziale Therapieformen	1		
		<u>Projektarbeit</u>			
		projektbezogene, maßgeschneiderte Arbeit ("Arbeitssituation als Lernsituation nutzen")	5		
		Beratung/Service statt Schule	2		
keine wesentlichen Änderungen: 8 Nennungen					
keine Angaben: 7 Nennungen					

Obersicht 9: Häufigkeit neuer Lehrmethoden, -verfahren und Lerntechniken, geordnet nach Unternehmensgrößenklassen (N = 80)

Unternehmensgrößenklassen Lehrmethoden, Lerntechniken, Lehrverfahren	1	2	3	4	5	6	Σ
	bis 50	51- 200	201- 500	501- 1000	1001- 5000	>5000	
<b>I. Neue technische Hilfsmittel</b> (74 Nennungen)							
Videoaufzeichnungen/-analysen	1		2		16	7	26
Computerunterstütztes Lernen				2	8	11	21
Metaplanmethode/Moderationstechnik	1		1	1	17	1	21
Visuelle Hilfsmittel (Pinwand, Flipchart, Copyboard..)			1	1	1		3
Demonstrations-/Simulationsanlagen im gewerblichen Bereich					2		2
Bildplatte					1		1
<b>II Neue soziale Lernsituationen bzw. Interaktionsmuster</b> (74 Nennungen)							
Kleingruppenarbeit		1		1	7	4	13
Planspiele		1			4	6	11
Workshops			1		6	3	10
Rollenspiele				1	6	2	9
Problemlösungsgruppen				1	5	1	7
Selbstlernprogramme (Texte, Ton-/Film-Kassetten)				1	3	2	6
Organisationsentwicklung				1	3	1	5
Mitarbeiterzirkel, Werkstattkreise, Quality Circles					2	1	3
Projektarbeit					2	1	3
Team-Teaching					2	1	3
Fallstudien					1		1
Übungs-/Scheinfirmen						1	1
Job rotation					1		1
Fernlehrcurse					1		1
<b>III Neue Lerninhalte und damit verbundene Vorgehensweisen</b> (12 Nennungen)							
Assessment-Center						2	2
Strukturierte Präsentation					2		2
Transaktionsanalyse (Teilgebiete)					1	1	2
Themenzentrierte Interaktion (nach Cohn)						1	1
Kreativitätstechniken (Brainstorming u.a.)					1		1
Train-the-Trainer-Seminare				1			1
Dialektische Übungen						1	1
Künstlerische Übungen		1					1
Scenario-Analyse					1		1
<b>IV Keine neuen Techniken und Verfahren im Einsatz bzw. keine Angaben hierzu</b> (23 Nennungen)	1	3	3	5	6	5	23



Obersicht 11: Erfassung des Nutzen/Ertrags der Weiterbildungsaufwendungen, Häufigkeitsverteilung, nach Unternehmensgrößenklassen

Unternehmensgröße (nach Skalenwert MA)	1 bis 50	2 51- 200	3 201- 500	4 501- 1000	5 1001- 5000	6 5000	$\Sigma$	$\Sigma$ cum
1		2	1	5	9	1	18	18
1,5			2		4	1	7	25
2	1	1	2	3	13	10	30	55
2,5		1	1	1	1	1	5	60
3	1		1	1	5	4	12	72
3,5					1		1	73
4					3		3	76
4,5					1		1	77
5						1	1	78
keine Angaben					1	1	2	80
$\Sigma$	2	4	7	10	38	19	80	
$\Sigma$ cum	2	6	13	23	61	80		
Ø Skalenwert	2,5	1,6	1,9	1,7	2,1	2,2		

Obersicht 10: Wie werden die Kosten in Ihrem Unternehmen erfaßt,  
Häufigkeitsverteilung nach Unternehmensgrößenklassen  
(N = 80)

Unternehmensgröße (nach Skalenwert)	1	2	3	4	5	6	∑ =	∑ cum
	bis 50	51- 200	201- 500	501- 1000	1001- 5000			
unvollkommen 1				1	3		4	4
1,5								4
2	2				3	2	7	11
2,5			1	1			2	13
3		1	1	2	7		11	24
3,5					1	1	2	26
4		1	3	4	14	4	26	52
4,5		1		1	1	3	6	58
vollständig aussagefähig 5		1	1	1	9	9	21	79
keine Angabe			1				1	80
∑ =	2	4	7	10	38	19	80	80
∑ cum	2	6	13	23	61	80		
$\bar{x}$ -Wert	2	4,13	3,21	3,5	3,66	4,32	3,74	