

Forschungsprojekt **2.2.203** (JFP 2007)

Betriebliche Weiterbildungsentscheidungen: Aushandlungsprozesse und Bildungscontrolling

Projektbeschreibung

Dr. Bernd Käßplinger

Laufzeit IV/07 – III/09

Bonn, September 2007

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 2601
Fax: 0228 / 107 - 2960
E-Mail: kaepplinger@bibb.de

www.bibb.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1. Forschungsbegründende Angaben	2
Problemdarstellung	2
Forschungsstand/Theoretische Basis	4
Aspekte der internationalen Berufsbildung	9
Forschungshypothesen	10
Forschungsfragen	10
Forschungsziele	10
Transfer	11
2. Begründete Zuordnung zu den Forschungsschwerpunkten	11
3. Konkretisierung des Vorgehens	12
Forschungsmethoden	12
Dienstleistungen Dritter	14
Kooperationen	14
4. Laufzeiten/Zeitraumen/Zwischenbericht	15
5. Literaturhinweise	16

1. Forschungsbegründende Angaben

Problemdarstellung

Einer der wichtigsten Orte des Lernens Erwachsener ist der Betrieb. So beschreibt Büchter (2002, S. 351) mit Blick auf die letzten 100 Jahre einen „kontinuierlichen sozialhistorischen Prozess, in dessen Verlauf sich der Betrieb als Weiterbildungsort mehr und mehr durchsetzt“. Die Weiterbildungsinvestitionen von Betrieben liegen in Deutschland gegenwärtig bei schätzungsweise ca. 30% der Gesamtausgaben für Weiterbildung, während der Staat 21%, die Individuen 38% und die Bundesagentur für Arbeit 11% aufbringen (Beicht/Berger/Moraal 2005, S. 264). Das IW Köln schätzt das Finanzvolumen der betrieblichen Weiterbildung auf 26,8 Mrd. für 2004 (Werner 2006), während Beicht/Berger/Moraal (2005) auf „nur“ 16,7 Mrd. für 1999 kommen.

In den Betrieben sind die Verantwortlichen aufgrund eines allgemein gewachsenen Kostenbewusstseins insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Situationen stärker als früher gefordert, wirtschaftlich mit den Ressourcen des Betriebs umzugehen und den Ressourceneinsatz betriebsintern legitimieren zu können. Aus der großbetrieblichen Praxis wird häufig von einer nicht konfliktlosen Zusammenarbeit zwischen internen Entscheidern/Kunden/Controllern und Verantwortlichen in Weiterbildungs-/Personalabteilungen hinsichtlich des Angebots betrieblicher Weiterbildung berichtet. In kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) verhandelt meist die Geschäftsführung mit den Beschäftigten unmittelbar über deren Weiterbildungsteilnahme, was ebenfalls zu Konflikten führen kann, die sich aber anders als in Großbetrieben dar-

stellen. Zumeist sind in Kleinbetrieben nämlich weniger Personen an den Weiterbildungsentscheidungen beteiligt und die Kontakte sind oft direkter und persönlicher. Insgesamt kann eine mögliche Weiterbildungsteilnahme sowohl in Großbetrieben als auch in KMU zu intensiven Aushandlungsprozessen zwischen den jeweils unterschiedlichen Beteiligten führen, wobei Kosten- und Nutzenfragen zentrale Diskussionspunkte darstellen. Über diese Aushandlungsprozesse in Großbetrieben und KMU liegen nur punktuell zu bestimmten Weiterbildungsentscheidungen und zumeist ältere wissenschaftliche Untersuchungen vor (s. Fürst 1985, Witte u.a. 1988, Weber u.a. 1994).

Mitte/Ende der 1990er Jahre wurde erwartet (vgl. Gnahs/Krekel 1999, S. 18), dass durch Bildungscontrolling „auf die im Unternehmen akzeptierte Sprache“ Geld zurückgegriffen werden kann und dass zum Vorteil der Bildungsarbeit und der Mitarbeiter/-innen deren „Wirksamkeit und Erfolge“ in monetärer Form ausgedrückt werden können (v. Bardeleben/Herget 1999, S. 106). „Bildungscontrolling ist eine der Hoffnungen der 90er-Jahre, (...) es wuchs das Bedürfnis nach einem gezielten Einsatz der Ressourcen im Unternehmenssektor mit der Höhe der für Bildungszwecke eingesetzten Mittel“ (Bank 2002, S. 378). Andere AutorInnen kritisierten Bildungscontrolling als „technokratische Hoffnung“, die „wenig Neues verbirgt“ und hinter den „Reflexionsvorsprung“ einer entwicklungsorientierten Evaluierung zurückfalle (vgl. Arnold 1996, S. 254) oder warnen vor einer Überformung pädagogischen Wissens durch betriebswirtschaftliche Vorgehensweisen (s. Robak 2004). Auch aktuell gibt es kritische Stimmen in dem Sinne, wonach man beim Kostencontrolling eine hohe Präzision erreicht habe, während man beim Controlling des Nutzens „keinen Millimeter“ (Friebel/Winter 2006, S. 49) vorangekommen sei. Bank (2002, S. 384ff) kritisiert eine „strukturelle Uneinlösbarkeit des Rationalitätspostulats“ sowie das „Fehlen des systematischen Zusammenhangs“ des Bildungscontrollings in der betrieblichen Weiterbildung und plädiert für eine „Neukonstruktion des Weiterbildungscontrollings“ unter Verwendung der Systemtheorie. Stimmen aus der Bildungspraxis sprechen sich bewusst gegen eine Quantifizierung des Nutzens aus: „Man muss selbstbewusst dazu stehen, dass er (Nutzen) eben nicht quantifizierbar ist und dass wir ihn damit auch kaputt machen“ (Zitat eines Weiterbildungsmanagers in der Automobilindustrie, in: Friebel/Winter 2006, S. 49). Ökonomische und erwachsenenpädagogische Ansätze befinden sich über das Thema Bildungscontrolling in einer Kontroverse bezüglich der Möglichkeiten der Quantifizierung, was im Projektverlauf zu berücksichtigen sein wird. Erwachsenenpädagogische Ansätze setzen z.B. auf Reflexion und weniger auf Kontrolle (vgl. Arnold 1996).

Die Befragungsergebnisse der BIBB-Erhebung zum Bildungscontrolling von 1997 zeigen eine Diskrepanz zwischen der Transparenz von Kosten und Nutzen von Weiterbildungen:

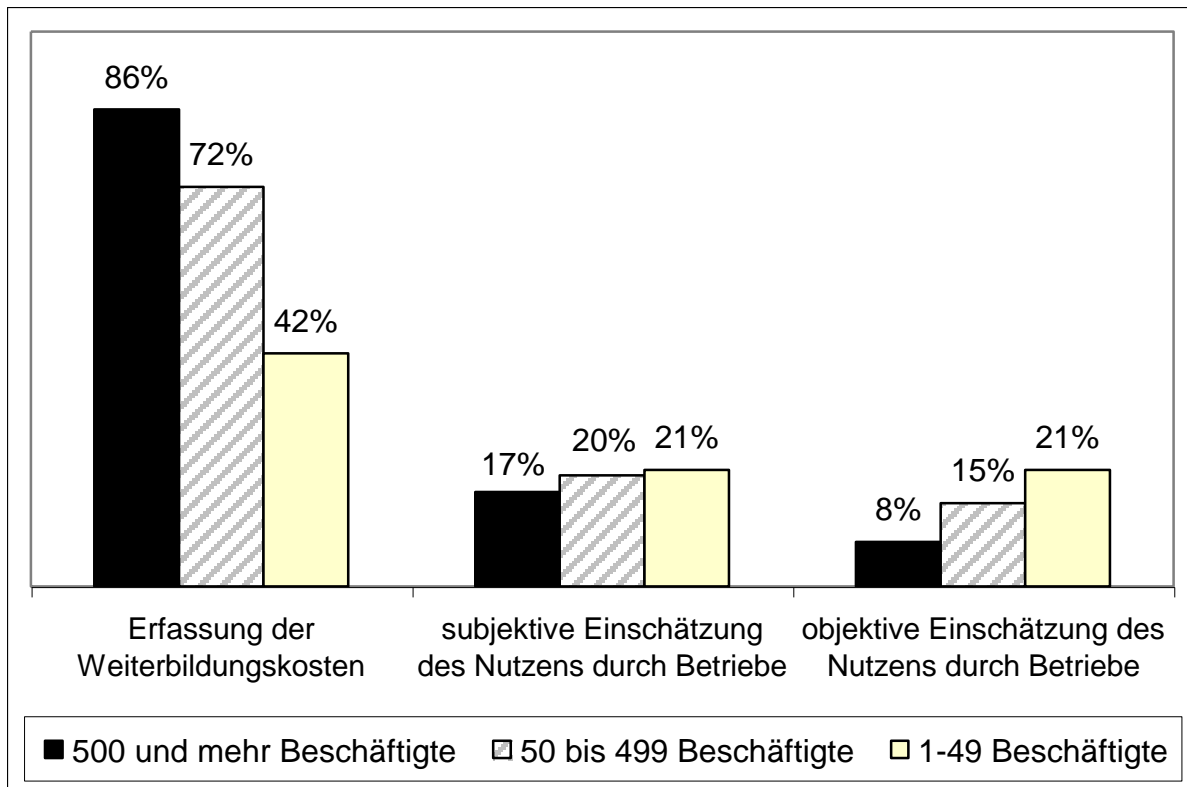


Abbildung 1: Controllingelemente, die in der Weiterbildungsarbeit von Betrieben eingesetzt werden – Kostenerfassung und Nutzeneinschätzung (Eigene grafische Aufbereitung, Datenquelle: BIBB, Beicht/Krekel 1999, S. 50)

Mit dieser Diskrepanz wird sich das Projekt näher befassen. Die Abbildung 1 zeigt, dass die Weiterbildungskosten transparenter als der Nutzen sind. 86% aller Großbetriebe erfassen Weiterbildungskosten, aber nur 17% bzw. 8% schätzen den entstandenen Nutzen subjektiv oder objektiv ein. Bei mittleren Betrieben besteht ein ähnliches Ungleichgewicht zwischen der Kosten- und Nutzenerfassung. In den Kleinbetrieben gibt es vergleichsweise ein deutlich geringeres Interesse an der Kostenerfassung (nur 42% sind hier interessiert), während Nutzeneinschätzungen häufiger verbreitet sind (jeweils 21% nehmen eine subjektive/objektive Einschätzung vor). Diese Unterschiede zwischen den Großbetrieben und mittelgroßen Betrieben auf der einen Seite und Kleinbetrieben auf der anderen Seite werden bei der Auswahl der Fallstudien berücksichtigt werden (s. Abschnitt *Forschungsmethoden* im Folgenden). Aus methodischer und analytischer Sicht ist im Forschungsprozess dieses Projekts vor allem anhand von Betriebsfallstudien zu erheben, wie in den Betrieben von welchen Akteuren und anhand welcher Kriterien Weiterbildungsentscheidungen getroffen werden. Das **Ergebnis** ist dabei ebenso wie der **Prozess** zu berücksichtigen. Bislang hat man sich nämlich vor allem auf das Ergebnis und weniger auf den Prozess der Entscheidungsfindung konzentriert (vgl. Weber u.a. 1994, S. 4ff).

Forschungsstand/Theoretische Basis

Die theoretischen und methodischen Grundlagen des Bildungscontrollings stammen aus der Betriebswirtschaft, der Personalführung und der Berufspädagogik (z.B. Horváth 1992, Becker 1995, Arnold 1996), was einen interdisziplinären Zugang zur Thematik notwendig macht. Wenngleich der Begriff Bildungscontrolling im Alltagsverständnis eher mit einer nachträglichen Kontrolle durchgeführter Bildungsmaßnahmen

assoziiert wird, dient Bildungscontrolling vor allem der „strategischen Planung und Steuerung von Bildungsaktivitäten“ (Walden 2000, S. 173). Man kann auch sagen, dass Bildungscontrolling der Erfolgssteuerung von Weiterbildung dient. Elemente der Quantifizierung sind dabei wichtig, aber der Nutzen von Weiterbildung lässt sich sicherlich nicht nur monetär darstellen.

Zum Bildungscontrolling liegt seit den 1990er Jahren eine Reihe von Publikationen vor, die von Handreichungen für die betriebliche Umsetzung über betriebspezifische Fallstudien bis hin zu empirischen und grundlagen-orientierten Werken reichen (vgl. Gust/Weiß 2005, Hummel 2001, von Landsberg/Weiß 1995, Seeber/Krekel/van Buer 2000). In den vorliegenden Fallstudien wurden aber kaum die unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Akteursgruppen (Management, Finanzabteilung, Bildungs-/Personalabteilung, Betriebsrat, Betriebsinhaber/-in, Beschäftigte etc.) in den Betrieben zum Thema Bildungscontrolling herausgearbeitet, obwohl Bildungscontrolling als Planungs- und Steuerungsinstrument innerbetriebliche Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse mit sich bringt. Eher vernachlässigt ist auch bislang die Erfassung des informellen, arbeitsplatznahen Lernens (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 2002, Erpenbeck 2003) mit Blick auf Weiterbildungsentscheidungen und Bildungscontrolling. Von einer Erfassung arbeitsnaher Formen wird zwar z.T. explizit abgeraten (vgl. Walden 2000, S. 180 und Weiß 1994, S. 108), da sich insbesondere das Zeit- und Kostenvolumen der arbeitsnahen Formen nur schwer erfassen lässt. Diese Lernformen werden aber immer bedeutsamer (s. z.B. Elsholz/Proß 2005, Meyer-Dohm 2002), deshalb will das Forschungsprojekt trotzdem erheben, ob in diesem Bereich in den Betrieben aktuell Bemühungen unternommen werden und wenn ja, welche (s. Ausführungen zur Fragebogenkonstruktion im *methodischen Teil*).

Vor diesem Hintergrund des Bildungscontrollings wird es von zentraler Bedeutung sein, wie Weiterbildungsentscheidungen in Betrieben getroffen werden. Dazu muss der aktuelle Forschungsstand zu Theorien individuellen und kollektiven Entscheidens herangezogen werden, da Bildungscontrolling Weiterbildungsentscheidungen in Betrieben beeinflussen will und soll. Generell gibt es drei Gruppen von Entscheidungstheorien: Deskriptive, normative und präskriptive Theorien.

„Descriptive decision science says how people *do* make up their minds..., normative decision science says how *ideal* people *would* make up their minds..., prescriptive decision science says how people *should* make up their minds“ (Brown 1989, S. 467 In: Kastner 2001, S. 3). In diesem Forschungsprojekt geht es vor allem um die Deskription der Entscheidungsprozesse in den Unternehmen. In den Handreichungen soll dann aufgezeigt werden, wie eine Optimierung dieser Entscheidungen möglich ist.

Zum individuellen und kollektiven Entscheidungsverhalten liegen aus einer Vielzahl von Disziplinen Erkenntnisse vor. In den Wirtschaftswissenschaften und den Sozialwissenschaften sind Rational-Choice-Ansätze verbreitet (s. Elster 1986, Esser 1991, Kastner 2001). Bei diesen Modellen wird davon ausgegangen, dass Menschen ihre Entscheidungen aufgrund einer Kosten-Nutzen-Kalkulation treffen bzw. treffen sollten, wenngleich oder gerade weil „unser Handeln oft nicht im Einklang mit elementaren Rationalitätspostulaten steht“ (Eisenführ/Weber 1999, S. 9). Gemäß der Rational-Choice-Ansätze wird man sich für etwas nur dann entscheiden, wenn man sich von dieser Entscheidung einen Nutzen verspricht, welcher die individuellen Kosten zumindest aufwiegt. Mit im Ergebnis negativen Kosten-Nutzen-Bilanzierungen erklären

Forscher die Weiterbildungsabstinenz bestimmter Personengruppen (vgl. Bolder/Hendrich/Reimer 1998, Bolder/Hendrich 2002). Nach der Humankapitaltheorie (Becker 1964) investieren Arbeitgeber/-innen dann in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter/-innen, wenn sie sich hierdurch in Zukunft eine erhöhte Produktivität (auch durch Vermeidung oder Senkung zukünftiger Kosten) und somit eine Gewinnmaximierung versprechen. In diesem theoretischen Zusammenhang ist das Bildungscontrolling von zentraler Bedeutung, weil es rationalen Entscheidungen die notwendige Informationsbasis zur Verfügung stellen will. Bank (2002, S. 381) beschreibt dieses Verständnis von „Controlling als reine Informationsversorgungsfunktion, als Entscheidungsvorbereitungsinstrument...“. „Die konsensfähige Controllingdefinition liest sich wie eine Aufgabenstellung: Erhöhe die Rationalität der Entscheidungen!“ (ebenda, S. 386). Bildungscontrolling soll (zusätzliche) Informationen liefern, um betriebliche Weiterbildungsentscheidungen zu optimieren. Kosten sollen reduziert werden, Mittel effizienter und effektiver eingesetzt werden, Entscheidungsprozesse sollen auf Grundlage von rationalen Kriterien erfolgen. Kritische Stimmen halten dem entgegen, dass dies „realitätsferne Annahmen rationalen Entscheidens“ seien (Weber u.a. 1994, S. 6ff). Es könne nicht ernsthaft angenommen werden, dass Entscheidern jede mögliche Konsequenz ihrer Entscheidung bewusst sei sowie dass ihnen alle möglichen Handlungsalternativen, Umweltsituationen und Konsequenzen der Alternativen bekannt sein können.

Neuere Erkenntnisse der Neurobiologie stellen rationale Kosten-Nutzen-Bilanzierungen ebenfalls in Frage. Demnach greifen z.B. Menschen nur selten auf Matrizen zurück, um Pro- und Contraargumente zu sammeln und dann abwägend zu entscheiden. Nicht die Breite der individuell verfügbaren Argumente, sondern wenige -emotional besetzte- Argumente scheinen ausschlaggebend für viele Entscheidungen zu sein. In der Neurobiologie wird von einer Dualität von Kognition und Emotion ausgegangen (Ciompi 1997, Le Doux 1998, Spitzer 2002). Gefühle sind danach nicht kognitiven Prozessen untergeordnet, sondern integraler Bestandteil dieser Prozesse. Kognition und Emotion beeinflussen sich wechselseitig, und ohne emotionale Unterstützung können keine rationalen Entscheidungen getroffen werden. Schädigungen im Frontalhirn können nicht nur zur Gefühlsarmut, sondern auch zur Entscheidungsunfähigkeit führen. Rationale Abwägungen können dann zwar sehr wohl noch vollzogen werden, aber sie führen nicht mehr zu Entscheidungen (vgl. Damasio 1997). Handlungsalternativen muss anscheinend ein emotionaler Wert beigemessen werden, um Entscheidungen treffen zu können. Entscheidungsprozesse sind sehr komplex, und sowohl Kognition als auch Emotion leisten ihren Beitrag zur Entscheidungsfindung und -durchsetzung. Emotionen erbringen in der Regel den ausschlaggebenden Beitrag, der Entschluss und Handeln zusammenbringt. Des weiteren wird jede Entscheidungsabwägung von emotionalen und körperlichen Prozessen begleitet. Diese Entscheidungsprozeduren werden auch als „Intuition“ (Bank 2002, S. 389) bezeichnet. Damasio (1997) nennt diese Verknüpfungen von Gehirn und Organen, die unsere Entscheidungsprozesse begleiten, „somatische Marker“.

In den Sozialwissenschaften wird auf die Milieugebundenheit von Entscheidungen verwiesen. Das Milieu, in dem man aufwächst, stellt eine habituelle Prägung dar, die Entscheidungsprozesse ein Leben lang beeinflusst (vgl. Bourdieu 1997, Tippelt u.a. 2003). Auch wird betont, dass viele Entscheidungen beziehungsgebunden sind. Sich „auf Freunde verlassen“ (Haubrock 1992, S. 119), auf die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ vertrauen (Schiersmann 2004, S. 14) und „habits“ (vgl. Behringer 1999, S. 68ff) sind hier die Stichworte, wenn es um Entscheidungen geht. Aus Untersu-

chungen im betrieblichen Kontext ist bekannt, dass weiterbildungsabstinente Geringqualifizierte zur Weiterbildungsteilnahme bewegt werden können, wenn sie mit ihren Kollegen in einer bekannten Umgebung weitergebildet werden (Birke 2005, S. 11).

Mit kollektiven Weiterbildungsentscheidungsprozessen haben sich Weber u.a. (1994, S. 6ff) in einem schon etwas länger zurückliegenden DFG-Projekt beschäftigt. Auf die Vorarbeiten dieses Projektes wird zurückgegriffen werden, wenngleich es größtenteils Großunternehmen (mehr als 2.000 Beschäftigte) und Entscheidungen rund um die Einführung neuer Informationstechnologie zum Gegenstand hatte (vgl. ebenda, S. 65-66). Außerdem erscheint eine dominant deduktive Typenbildung bei der Datenauswertung (s. ebenda, S. 131 ff) nicht angemessen für qualitative Forschungsansätze. Weber u.a. unterscheiden zwischen vier Gruppen von kollektiven Entscheidungsmodellen. Neben den bereits erwähnten Rational-Choice-Theorien nennen sie noch drei weitere Modelle. Das „Bürokratie-Modell kollektiver Entscheidungen“ ist dadurch gekennzeichnet, dass in der Vergangenheit bewährte Entscheidungsregeln und Verfahren den Entscheidungsprozess auch in der Gegenwart und Zukunft steuern. Weiterbildungsplanung erfolgt also anhand vertrauter Ziele und Mittel. Modifikationen erfolgen nur in kleinen Schritten. Ungewissheit soll durch klare Regelungen (Verträge) vermieden werden. „Das Mülleimer-Modell kollektiver Entscheidungen“ entspricht dahingegen einer „organisierten Anarchie“. Es geht davon aus, dass kollektive Entscheidungsprozesse in Organisationen chaotisch verlaufen. Im Mülleimer (die Entscheidungssituation) sammeln sich unabhängig voneinander die folgenden vier Elemente: Probleme von Individuen/Gruppen, Problemlösungen, Entscheidungsträger sowie Entscheidungsgelegenheiten. Nach dem Mülleimer-Modell treffen Probleme, Lösungen, Entscheider und Gelegenheiten eher zufällig aufeinander, was aber von Weber u.a. (1994, S. 11) eher kritisch gesehen wird, da es Machtstrukturen und kontinuierliche Präferenzen der Hauptakteure ausblende. Mit dem „Modell des politischen Entscheidungsprozesses“ wird dahingegen genau dieser Interessen- und Machtaspekt beleuchtet. Im Konfliktfall prallen unterschiedliche individuelle Interessen aufeinander und die unterschiedlich ausgeprägte Machtausstattung der einzelnen Akteure oder Gruppen beeinflusst maßgeblich die letztendliche Entscheidung. Kollektive Entscheidungsprozesse können u.a. in vier Hinsichten negativen Einfluss auf das Entscheidungsergebnis haben (vgl. Eisenführ/Weber 1999, S. 312ff).

Das von Janis (1972) ausführlich beschriebene Phänomen des „*Groupthink*“ kann u.a. dazu führen, dass ein zu starkes Bedürfnis nach Konsens zu einer vorschnellen Einigung ohne hinreichende Prüfung von Alternativen führt. Minderheitsmeinungen können von der Mehrheit überstimmt werden, wenngleich erstere plausibler sein mögen. Auf der anderen Seite können ausgeprägte *Macht- und Statusdifferenzen* zu dem Ergebnis führen, dass eine dominante Persönlichkeit der von ihr präferierten Lösung einen sachlich ungerechtfertigten Vorrang verschafft und sie auch gegen Widerstände letztlich durchsetzt. *Manipulationen* der Gruppenmeinung können z.B. dann erfolgen, wenn vermeintlich neutrale Experten ihre Interessen in Diskussionsbeiträge einbringen und die Gruppenentscheidung allein zu ihrem persönlichen Vorurteil ausrichten wollen. Schließlich können Gruppendiskussionen zu einer *kognitiven Überforderung* führen. Sich auf den Verlauf einer Debatte zu konzentrieren kann schwierig sein, unter Zeitdruck kann sich keine Kreativität entfalten, Argumente geraten im Verlauf einer Diskussion ins Vergessen, wiederholt vorgebrachte Argumente wiegen übergebührlich schwer und häufig ist zu beobachten, dass die Argumente oder Vorschläge den Ausschlag geben, die gegen Ende der Debatte kommen. Die Einsicht in die Mängel von Gruppenentscheidungsprozessen hat zu einer Vielzahl

von Konzepten strukturierter Gruppenentscheidungen geführt (z.B. Brainstorming, Nominal Group Technique, Methode 635). Letzteres wird auch Gegenstand der Fallstudien sein, d.h. es wird untersucht werden, inwiefern sich die Betriebe auch der Problematik von Entscheidungsprozessen bewusst sind.

Diese kurze Übersicht zur bestehenden Forschungsliteratur dürfte deutlich gemacht haben, dass Entscheidungsprozesse in Organisationen sehr komplex sind und in unterschiedlicher Art und Weise analysiert werden können. Es wird vor allem Aufgabe von Betriebsfallstudien sein, die Entscheidungsprozesse über die Weiterbildungsteilnahme in den Betrieben deskriptiv zu rekonstruieren. Hierzu werden vor allem die Modelle von Weber u.a. 1994 als analytische Folien eingesetzt werden. Dabei ist nicht davon auszugehen, dass ein bestimmtes Modell allgemeingültig ist. Es wird nicht ein vergleichender Test der Modelle angestrebt, sondern alle vier werden herangezogen, da sie wahrscheinlich alle ein Stück weit kollektive Entscheidungsprozesse beschreiben können. Die aktuellen Erkenntnisse der Neurobiologie und Milieuforschung werden ebenfalls berücksichtigt, stehen aber nicht im analytischen Vordergrund. Die genauen Auswertungskriterien werden am Material, d.h. primär an den Transkripten der Interviews mit betrieblichen Akteuren entwickelt.

Das letzte BIBB-Projekt zum Bildungscontrolling liegt sieben Jahre zurück (s. Krekel/Seusing 1999). Aktuellere, repräsentative Studien zum Bildungscontrolling in Deutschland gibt es nicht. Damals wurde folgendes Fazit gezogen: „Betriebe haben für sich die Notwendigkeit erkannt, ein Bildungscontrolling einzuführen, mit dem sie ihre Bildungsprozesse entlang der Unternehmensprozesse planen und steuern können. Dabei steht die Einführung von Bildungscontrolling in einem engen Zusammenhang mit der Verzahnung von Lernen und Arbeiten und dem gezielten Einsatz unterschiedlicher Lernformen in den Unternehmen (...). Ungeachtet dieser Erkenntnis sind in der betrieblichen Praxis nur Elemente eines Controllingprozesses erkennbar. Umfangreiche Systeme werden bisher noch selten eingesetzt“ (Krekel u.a. 1999, S. 12). Die quantitative Verbreitung des Bildungscontrollings belegt diese Einschätzung eindrücklich:

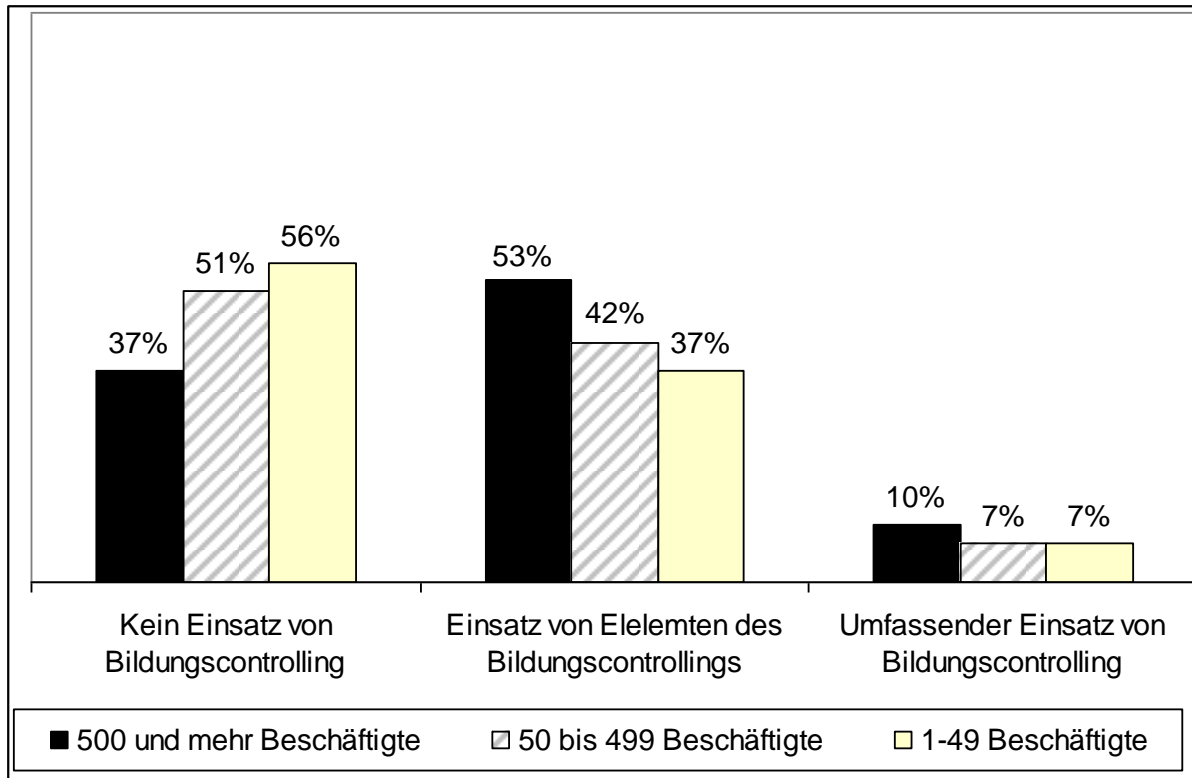


Abbildung 2: Verbreitung des Bildungscontrollings in der Weiterbildungsarbeit von Betrieben (Eigene grafische Aufbereitung, Datenquelle: BIBB, Beicht/Krekel 1999, S. 46)

Wiederum zeigt sich ein starker Betriebsgrößeneffekt. Lediglich bei den Großbetrieben setzt die Mehrheit der Betriebe zumindest einige Elemente des Bildungscontrollings ein. Bei allen Betriebsgrößenklassen ist der Einsatz von einzelnen Elementen deutlich häufiger als der Einsatz eines umfassenden Bildungscontrollings zu finden. Es bleibt durch eine aktuellere Befragung zu prüfen, wie sich die Praxis in Betrieben mittlerweile weiterentwickelt hat (z.B. häufigerer Einsatz umfangreicherer Systeme) und welche Effekte die weiter fortgeschrittene Verzahnung von Lernen und Arbeit (s. Schiersmann 2005) auf das Bildungscontrolling hat (s. Fragebogenkonstruktion bei den *Forschungsmethoden*).

Aspekte der internationalen Berufsbildung

Obwohl der Begriff Controlling von Weiterbildung Konnotationen von Internationalität erzeugt, kann man anscheinend nicht von einer internationalen Fachdiskussion über diesen Begriff sprechen. Im Französischen kommt der Begriff nicht vor (*évaluation* ist hier der – nicht deckungsgleiche - Fachterminus, s. Bank 2002, S. 380) und auch in der englischen Sprache wird eher der Begriff *evaluation* (Kirkpatrick/Kirkpatrick 2006) als der Controllingbegriff in der Weiterbildung gebraucht (vgl. Bank 2002, S. 379-380, Ausnahme: Tomlinson 1993). Dementsprechend finden sich in Bildungscontrolling-Handbüchern zumeist auch nur Aufsätze von deutschsprachigen AutorInnen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (von Landsberg/Weiß 1995, Schöni 2006), und die Literaturlisten verweisen zumeist auf deutschsprachige Referenzen. Von Krekel u.a. (2001a) liegt eine europäische Fallsammlung mit Betriebsstudien vor, in der wenigstens mit den Niederlanden ein nicht-deutschsprachiges Land aufgeführt ist.

Es bleibt festzuhalten, dass Bildungscontrolling international vor allem mit Bezug zum Evaluationsbegriff diskutiert wird, der aber begrifflich breiter bzw. anders angelegt ist.

Im Projektverlauf werden weitere Recherchen in internationalen Datenbanken unternommen, um den Diskussionsstand angemessen berücksichtigen zu können.

Forschungshypothesen

- Systematisches Bildungscontrolling hat in den letzten 10 Jahren in den Betrieben keine zunehmende Verbreitung erfahren, sondern es werden – wenn überhaupt – weiterhin zumeist lediglich einzelne Elemente des Bildungscontrolling eingesetzt.
- Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse zur betrieblichen Weiterbildung sind in den Betrieben sehr unterschiedlich ausgestaltet, sowohl hinsichtlich der Abläufe, der Beteiligung verschiedener Funktionsgruppen als auch hinsichtlich der eingesetzten Strategien bei auftretenden Konflikten.
- Die Diskussion und Bewertung des Nutzens betrieblicher Weiterbildung ist von großer Bedeutung bei der Entscheidung über die betriebliche Weiterbildungsteilnahme. Bildungscontrolling verbessert die Basis für rationale Kosten-Nutzen-Analysen. Weiterbildungsentscheidungen werden durch diese Analysen innerbetrieblich legitimiert.

Forschungsfragen

- Wie und mit welchem Umfang ist Bildungscontrolling in Betrieben verbreitet?
- Mit welchen Methoden werden Kosten und Nutzen von Weiterbildung erfasst? Wie sieht es mit der Erfassung des arbeitsplatznahen Lernens („kleine Lernformen“) in den Betrieben aus?
- Wer ist wie in den Betrieben in die Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse rund um Weiterbildungsentscheidungen involviert? Wo gibt es Konflikte, zwischen wem und wie werden diese Konflikte bearbeitet?
- Inwiefern werden Weiterbildungsentscheidungen im Ergebnis und Prozess durch die Implementierung von Elementen eines Bildungscontrolling beeinflusst oder verändert? Werden Weiterbildungsentscheidungen durch Bildungscontrolling zunehmend auf Basis von rationalen Kosten-Nutzen-Analysen getroffen?

Forschungsziele

Das Projekt soll zunächst untersuchen und transparent machen, wie Kosten und Nutzen von Weiterbildung in den Betrieben durch Elemente des Bildungscontrollings erfasst werden. Dabei wird ein BIBB-Fragebogen von 1997 in modifizierter Form eingesetzt, um einen Vergleich von 1997 mit 2007 herstellen zu können. Die zentrale Frage hierbei: Ist Bildungscontrolling oder sind einzelne Elemente des Bildungscontrollings heute verbreiteter als 1997? Aufgrund der gewachsenen Bedeutung des informellen, arbeitsplatznahen Lernens soll zudem darauf geachtet werden, ob und wie diese „kleinen Lernformen“ (Elsholz/Proß 2005) erfasst werden und welche Rolle sie bei Weiterbildungsentscheidungen spielen.

In einem zweiten Schritt soll primär über Betriebsfallstudien herausgearbeitet werden, welche Rolle das Bildungscontrolling in betrieblichen Weiterbildungsentscheidungsprozessen spielt und welchen Einfluss es auf die Ergebnisse dieser Prozesse hat. Die Handlungs- und Argumentationsmuster der unterschiedlichen Beteiligten in

den Betrieben sollen rekonstruiert werden. „Bildungscontrolling als Aushandlungsprozess“ interessiert hier vor allem (Weiß 2005, S. 49). Um solch einen Prozess analysieren zu können, werden auch institutionen- und organisationstheoretische Forschungsansätze rezipiert und in die Prozessanalyse einbezogen, um den rationalistischen Verengungen des humankapitaltheoretischen Ansatzes entgegenzuwirken (vgl. Weber u.a. 1994). Informelle, mikropolitische und teilweise irrationale Entscheidungen in den Betrieben können anhand von institutionen- und organisationstheoretischen Forschungsansätzen besser begriffen werden (vgl. Eisenführ/Weber 1999, S: 311ff). Im Ergebnis soll eine Rekonstruktion von Weiterbildungsentscheidungen in Betrieben stehen, die dazu dienen soll, die richtigen Ansatzpunkte für eine Optimierung der Weiterbildungsaktivitäten im Betrieb identifizieren zu können.

Transfer

Zielgruppen sind sowohl die Bildungspolitik, die interessierte Fachöffentlichkeit als auch die Wissenschaft. Deswegen werden die Forschungsergebnisse zielgruppengerecht, vorwiegend in Form von Vorträgen, Aufsätzen (z.T. in referierten Zeitschriften) und prägnanten Handreichungen aufgearbeitet. Vor allem die Herausarbeitung innerbetrieblicher Argumentationsmuster rund um das Bildungscontrolling verspricht eine unterstützende Förderung betrieblicher Bildungsarbeit, da Argumente für und gegen Weiterbildung gesammelt werden sollen, die Bildungsverantwortliche oder Weiterbildungsinteressierte aufgreifen können. Hier ist die Erstellung von kurzen und anschaulichen Handreichungen für die Weiterbildungspraxis in den Betrieben vorgesehen. Diese sollen als überzeugende Argumentationshilfen in der Sprache der Praxis für verschiedene Typen betrieblicher Entscheidungsprozesse in Unternehmen unterschiedlicher Größe dienen, um die Weiterbildungsbeteiligung zum Nutzen von MitarbeiterInnen und Betrieb zu erhöhen.

2. Begründete Zuordnung zu den Forschungsschwerpunkten

Für die **Modernisierung und Qualitätsentwicklung der beruflichen Bildung** (Forschungsschwerpunkt 2 im Jährlichen Forschungsprogramm 2006) ist die Diskussion um Kosten und Nutzen von Weiterbildung von zentraler Bedeutung. In diesem Projekt soll vor allem die betriebliche Perspektive beleuchtet werden. Wenn es nicht gelingt, argumentativ aufzuzeigen, dass Investitionen in Weiterbildung sich auf individueller, betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene auszahlen, werden nicht die Ressourcen bereit gestellt, die in einer Wissensgesellschaft erforderlich sind. Wenn gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten mehr die Kosten und weniger der Nutzen von Weiterbildung im Blick sind, drohen Kürzungen der Weiterbildungsinvestitionen, die langfristig die Innovationsfähigkeit in Frage stellen dürften. Pädagogische und betriebswirtschaftliche Perspektiven gilt es in einer modernen beruflichen Bildung in Einklang miteinander zu bringen.

3. Konkretisierung des Vorgehens

Forschungsmethoden

Es wird ein Verfahren der Triangulation (s. Flick 1998) von quantitativen und qualitativen Methoden verwendet, um verschiedene „Analysezugänge“ (Mayring 1999) zu schaffen. Der Schwerpunkt soll dabei auf der qualitativen Analyse liegen.

Nach ExpertInnengesprächen mit Vertreter/-innen aus den Betrieben und der Wissenschaft zum aktuellen Stand des Themas, die eher explorativen Charakter haben, werden quantitative Daten durch eine Befragung erhoben. Es ist noch zu entscheiden, ob dafür eine Befragung über das Referenz-Betriebs-System (RBS) durchgeführt wird. Diese RBS-Befragung soll vor allem Überblicksdaten zu betrieblichen Aushandlungsprozessen (wer ist in welchen Unternehmen in welcher Form am Bildungscontrolling beteiligt und welche Elemente des Bildungscontrolling werden eingesetzt) und zur Verbreitung und Ausgestaltung des Bildungscontrollings in verschiedenen Betrieben und Branchen liefern. Der Fragebogen der RBS-Befragung von 1997 wird hierbei erneut in adaptierter Form eingesetzt werden. Dies soll es ermöglichen, dass auf der einen Seite ein Vergleich von 1997 mit 2007 möglich ist, um Veränderungen erkennen zu können. Auf der anderen Seite werden neue Fragen (z.B. zum Bildungscontrolling informeller Lernprozesse) eingefügt werden, um Antworten zu neuen, aktuelleren Forschungsfragen zu bekommen. Vor Einsatz des neuen Fragebogens werden die archivierten Mikrodaten von 1997 mit multivariaten Verfahren (z.B. Cluster- und Faktorenanalysen) exploriert, um etwaige Zusammenhänge erkennen zu können, die ebenfalls zu einer Modifikation des Fragebogens führen können.

Nach der Befragung sollen exemplarische Betriebsfallstudien durchgeführt werden, die neben der Beschreibung und Typologisierung betrieblicher Aushandlungsprozesse qualitative, rekonstruktive Analysen der Sichtweisen verschiedener Betriebsakteure liefern werden. Unter einem „Fall“ ist dabei ein Betrieb bzw. eine größere Weiterbildungsentscheidung in einem Betrieb zu verstehen. Jeder Fallstudie wird eine anonymisierte Beschreibung der Rahmenbedingungen (z.B. Existenz einer tarifvertraglichen Regelung über Weiterbildung) und der betrieblichen Eckdaten vorangestellt werden. Die Relevanz oder Irrelevanz des Bildungscontrollings für Aushandlungsprozesse wird in den Fallstudien inhaltlich geprüft werden. Es werden hierzu mit verschiedenen Akteuren (Management/Geschäftsführung, Personal-/ Bildungsabteilung, Finanzwesen, Betriebsrat, Beschäftigte, externe Berater/-innen) Einzel- oder eventuell auch Gruppeninterviews geführt, die transkribiert werden. Die Interviewführung wird sich an halbstandardisierten Leitfäden, die nach eher offenen Einstiegsfragen gezieltes Nachfragen ermöglichen, orientieren.

Über die RBS-Befragung soll durch eine Frage am Ende des Fragebogen auch erkundet werden, welche Betriebe sich für solche Fallstudien prinzipiell interessiert zeigen. Die genaue Auswahl der für die Fallstudien in Frage kommenden Betriebe erfolgt nach Auswertung der Befragung und nach einer ersten Kontaktaufnahme mit interessierten Betrieben. Die Auswahl und die genaue Anzahl¹ der Betriebe erfolgt in

¹ Mehr als 6-8 Fallstudien werden jedoch sicherlich nicht durchgeführt werden, da im qualitativen Forschungsparadigma die Tiefe bzw. die Dichte der Analyse entscheidend ist und Repräsentativität nicht angestrebt werden kann und muss.

Abhängigkeit von den Befragungsergebnissen. Sie soll aber eine Kontrastierung unterschiedlicher Betriebskulturen ermöglichen. Aufgrund der bekannten Unterschiede zwischen Groß- und Kleinbetrieben (s. S. 2 und 6 dieser Vorlage und Beicht/Krekel 1999, S. 36) spielt hier die Betriebsgröße sicherlich eine große Rolle. Zwar scheint die Branche - bei gleichzeitiger Unterscheidung nach Betriebsgrößenklassen - kein wesentlicher Einflussfaktor für die Verbreitung des Bildungscontrollings zu sein (ebenda), dies wird aber nach der Datenerhebung und –auswertung noch einmal eingehend geprüft werden.

In den Fallstudien wird wichtig sein, den unterschiedlichen Perspektiven und Positionen der Akteure Rechnung zu tragen, diese herauszuarbeiten und kontrastierend miteinander zu vergleichen. Auf dieser Analyse der Aushandlungsprozesse und der Herausarbeitung zentraler und typologischer Argumentationsmuster rund um Weiterbildungsentscheidungen soll das Schwergewicht der Projektarbeit liegen. Es wird auch geprüft werden, welche Alternativstrategien (z.B. externe Personalrekrutierung) bei den Entscheidungen welche Rolle spielen. Des weiteren wird zu beachten sein, dass viele Akteure ihre tatsächlichen Motive und Interessen nicht direkt äußern und eventuell andere Argumente anführen werden. Wie bei ExpertInneninterviews (s. Meuser/Nagel 1997, S. 483f) wird es z. T. darum gehen, implizites Wissen explizit zu machen. Dieser Problematik wird bei der Datenauswertung und auch schon bei der Datengewinnung Beachtung geschenkt werden müssen. Die Auswertung der Interviews wird sich an der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse orientieren (Merten 1995, Mayring 1997, Früh 1998).

Die Bandbreite dessen, was unter den Begriff Fallstudie subsummiert wird, ist groß: Sie reicht von rein deskriptiven Erfahrungsberichten eines Autors ohne nähere Forschungsfragen und ohne Angabe eines Forschungsplans bis hin zu differenzierten, fundierten Analysen sozialer Organisationen (s. Übersicht zu Arten von Fallstudien in: Weber u.a. 1994, S. 50ff). Letzterer Pol wird die im Projektverlauf anzustrebende Form der Fallstudie sein. Untersuchungsobjekt werden Entscheidungsprozesse in Betrieben sein, die Einzelelemente oder elaborierte Formen des Weiterbildungscontrollings einsetzen. Soweit vorhanden und zugänglich, werden Dokumentenanalysen von verschriftlichten Betriebsunterlagen (Weiterbildungsregelungen, Projektnotizen, etc.) vorgenommen. In Kleinbetrieben sollen ein Interview mit der Geschäftsführung und (Gruppen-)Interviews mit Beschäftigten durchgeführt werden. Zusätzlich könnten eventuell – wenn vorhanden – externe Berater oder Weiterbildungseinrichtungen, mit denen die Kleinbetriebe kooperieren, befragt werden. In Großbetrieben sollen je nach Betrieb verschiedene Funktionsgruppen (z.B. Personalchef, Abteilungsleiter, Betriebsrat, externe Weiterbildungsanbieter) einzeln und/oder in Gruppen interviewt werden. Dieses Interviewmaterial wird transkribiert und dann sowohl interbetrieblich als auch intrabetrieblich kontrastierend ausgewertet werden. Voraussichtlich ist es günstig, eine spezifische Weiterbildungsentscheidung oder die Einführung eines spezifischen Elements von Bildungscontrolling in einem Betrieb als Ausgangspunkt für die Interviews zu wählen. Dies könnte die Vergleichbarkeit der Interviews in einem Betrieb erhöhen, da die Interviews dann anhand eines ganz konkreten Falls und nicht in genereller Form geführt werden können. Da die genaue Auswahl der Fallstudien aber erst in Abhängigkeit der Ergebnisse der Befragung und der Kontaktaufnahme mit interessierten Betrieben erfolgen kann, wird das genaue Design der Fallstudien erst im weiteren Projektverlauf festgelegt werden.

Die Erstellung der Handreichungen erfolgt in Rücksprache mit den an den Fallstudien beteiligten Betrieben. Bei möglichem Interesse und Engagement der Betriebe ist auch eine AutorInnenschaft betrieblicher Akteure (vgl. Krekel u.a. 2001b) sowie eine AutorInnenschaft der Werkvertragsnehmer (s. Dienstleistung Dritter) denkbar. Die Praxisrelevanz wird bei der Erstellung der Handreichungen im Vordergrund stehen.

Dienstleistungen Dritter

Für die ExpertInneninterviews und die RBS-Befragung sind das notwendige Know-How und Arbeits- und Zeitressourcen im BIBB vorhanden. Für die Betriebsfallstudien wird hingegen ein externer Werkvertragsnehmer per öffentlicher Ausschreibung gewonnen werden müssen, da die Durchführung und Auswertung solcher Studien erfahrungsgemäß zeit- und arbeitsaufwändig sowie mit vielen Reisen verbunden sind. Der Projektsprecher wird punktuell an den Betriebsfallstudien teilnehmen, um selbst Daten zu erheben und sich auch einen persönlichen Eindruck verschaffen zu können, welcher für die vergleichende Datenauswertung wichtig sein wird.

Kooperationen

Das Projekt baut auf dem 1999 abgeschlossenen BIBB-Projekt „Möglichkeiten von Bildungscontrolling als Planungs- und Steuerungsinstrument der betrieblichen Weiterbildung“ auf. Die zentralen Ergebnisse und Instrumente (Fragebogen) dieses Projektes werden berücksichtigt und weiter entwickelt. Das Thema wird aber auch aufgrund prognostizierter und tatsächlich veränderter wirtschaftlicher und arbeitsorganisatorischer Rahmenbedingungen neu bearbeitet werden müssen (s. Baethge/Schiersmann 1998, Schiersmann 2005). Diese Veränderungen haben z.B. oftmals zu einer Verlagerung der Weiterbildungsbudgets in die Fachabteilungen, zu einem Bedeutungsgewinn des Lernens am Arbeitsplatz und somit zu veränderten Rahmenbedingungen für betriebliche Entscheidungsprozesse geführt.

Mit Universitäten, nicht-universitären Forschungseinrichtungen und Bildungseinrichtungen, die das Thema Entscheidungsverhalten und Bildungscontrolling bearbeiten, soll während der Projektlaufzeit kooperiert werden:

- Mit der Humboldt-Universität zu Berlin gibt es zu Fragen des individuellen Weiterbildungsentscheidungsverhaltens (Gieseke 2004) bereits eine Kooperation und eine Publikation in einer referierten Zeitschrift (Gieseke/Käpplinger/Otto 2007).
- Mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung in Bonn besteht zu Fragen der Kompetenzerfassung des informellen, arbeitsplatznahen Lernens eine Zusammenarbeit (s. Käpplinger/Reutter 2005).
- Mit der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung in Brühl wird bereits im Zusammenhang des BMI-Projektes „Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung“ seit Dezember 2006 kooperiert.

Mit dem Projektvorschlag Nr. 3 des JFP 2007 „Der Nutzen abschlussbezogener Bildung im Erwachsenenalter“ ist im BIBB eine intensive interne Kooperation vorgesehen, da beide Projekte komplementäre Informationen über berufliche Weiterbildung in Deutschland liefern sollen.

Für die konzeptionelle Planung, Durchführung und Auswertung der quantitativen Befragung wird neben BIBB-interner Expertise die unentgeltliche Methodenberatung des Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) in Mannheim konsultiert werden. Zur qualitativen Auswertung von Fallstudien und Interviews bestehen umfangreiche und mehrjährige Vorerfahrungen bei dem Projektsprecher (vgl. Gieseke/Käpplinger 2000, Gieseke/Käpplinger 2001, Käpplinger 2004, Käpplinger 2005, Käpplinger/Schönfeld/Behringer/Moraal 2006). Das Projekt wird zusätzlich im BIBB-Arbeitskreis „Qualitative Methoden in der Berufsbildungsforschung“ zur Diskussion gestellt werden.

4. Laufzeiten/Zeitraumen/Zwischenbericht

Laufzeit: IV/07 bis III/09

Projektmonat	Aktivitäten	Produkte
1-3	Weitere Literaturrecherche, Experteninterviews, multivariate Explorationen der RBS-Befragung von 1997, Vorbereitung der Befragung für 2007/2008	Fragebogen, Ergebnisnotizen der Interviews, Notizen zu den multivariaten Analysen
4-5	RBS-Befragung („Bildungscontrolling revisited“)	Datensatz
6-7	Auswertung der Befragungsergebnisse	Auswertungsbericht
8-9	Erstellung des Samples für Betriebsfallstudien, Absprachen zwischen Projektmitarbeitern und Dienstleistern, Kontaktaufnahme mit Betrieben	Einreichung eines referierten Aufsatzes (Arbeitstitel: „Bildungscontrolling revisited – Was hat sich zwischen 1997 und 2007 verändert?“)
10-19	Durchführung der Fallstudien, Absprachen zwischen Projektmitarbeitern und Dienstleistern, weitere Auswertung der RBS-Befragungsergebnisse	Kurzbericht zur Pilotfallstudie, Projektzwischenbericht für die Gremien des BIBB
20-22	Auswertung der Fallstudien, Absprachen zwischen Projektmitarbeitern und Dienstleistern, weitere Auswertung der RBS-Befragungsergebnisse	Berichte zu Fallstudien
23-24	Erstellung des Abschlussberichts, Erstellung von Handreichungen	Abschlussbericht, Einreichung eines Aufsatzes bei einer referierten Zeitschrift, Handreichungen

5. Literaturhinweise

- Arnold, Rolf: Von der Erfolgskontrolle zur entwicklungsorientierten Evaluierung. In: Münch, Joachim (Hrsg.): Ökonomie betrieblicher Bildungsarbeit. Berlin 1996, S. 251-267.
- Baethge, Martin/Baethge-Kinsky, Volker: Arbeit – die zweite Chance. Zum Verhältnis von Arbeitserfahrungen und lebenslangem Lernen. In: Kompetenzentwicklung 2002. Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur. Münster, New York, München, Berlin 2002, S. 69-140.
- Baethge, Martin/Schiersmann, Christiane: Prozessorientierte Weiterbildung – Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft. In: Kompetenzentwicklung '98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster, New York, München, Berlin 1998, S. 15-88.
- Bank, Volker: Controlling betrieblicher Weiterbildung zwischen Hoffnung und Illusion – oder: Auch im Westen nicht viel Neues. In: Zeitschrift für Pädagogik 48 (2002) 3, S. 378-397.
- Bardeleben, Richard von/Herget, Hermann: Nutzen und Erfolg betrieblicher Weiterbildung messen: Herausforderungen für das Weiterbildungs-Controlling. In: Krekel, Elisabeth M./Seusing, Beate (Hrsg.): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Bielefeld 1999, S. 79-106.
- Becker, Gary S.: Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Reference to Education. Chicago, London 1964.
- Becker, Manfred: Bildungscontrolling – Möglichkeiten und Grenzen aus wissenschaftstheoretischer und bildungspraktischer Sicht. In: Landsberg, Georg von/Weiss, Reinhold (Hrsg.): Bildungs-Controlling. 2. überarbeitete Ausgabe, Stuttgart 1995, S. 57-80.
- Behringer, Friederike: Beteiligung an beruflicher Weiterbildung - Humankapitaltheoretische und handlungstheoretische Erklärung und empirische Evidenz. Opladen 1999.
- Beicht, Ursula/Krekel, Elisabeth M.: Bedeutung des Bildungscontrollings in der betrieblichen Praxis – Ergebnisse einer schriftlichen Betriebsbefragung. In: Krekel, Elisabeth M./Seusing, Beate (Hrsg.): Bildungscontrolling – Ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Bielefeld 1999, S. 35-53.
- Beicht, Ursula/Berger, Klaus/Moraal, Dick: Aufwendungen für berufliche Weiterbildung in Deutschland. In: Sozialer Fortschritt (2005) 10-11, S. 256-265.
- Birke, Barbara: Summary. In: Manninen, Jyri/Birke, Barbara: Learning Motivation of Lower Qualified Workers – Qualitative Study in eight European Countries. Helsinki und Wien 2005, S. 9-11.

- Bolder, Axel/Hendrich, Wolfgang: Widerstand gegen Maßnahmen beruflicher Weiterbildung: Subjektives Wissensmanagement. In: WSI Mitteilungen 1/2002, S. 19-24.
- Bolder, Axel/Hendrich, Wolfgang/Reimer, Andrea: Bildungsappell, subjektive Relevanzen und Arbeitsmarktkonformität - Weiterbildungsabstinenz Teil 4. Köln 1998.
- Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede. Frankfurt/Main 1997.
- Büchter, Karin: Betriebliche Weiterbildung – Historische Kontinuität und Durchsetzung in Theorie und Praxis. In: Zeitschrift für Pädagogik 48 (2002) 3, S. 336-355.
- Ciampi, Luc: Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Göttingen 1997.
- Damasio, António R.: Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. München 1997.
- Eisenführ, Franz/Weber, Martin: Rationales Entscheiden. 3. Auflage, Berlin 1999.
- Elsholz, Uwe/Proß, Gerald: Annäherungen an „kleine Lernformen“. Arbeitspapier des Projektes KomNetz. Hamburg 2005.
- Elster, Jon (Hrsg.): Rational Choice. Oxford 1986.
- Esser, Hartmut: Alltagshandeln und Verstehen – Zum Verhältnis erklärender und verstehender Soziologie am Beispiel von Alfred Schütz und „Rational Choice“. Tübingen 1991.
- Erpenbeck, John (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart 2003.
- Flick, Uwe: Triangulation – Geltungsbegründung oder Erkenntniszuwachs. Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation. 18 (1998), S. 443-447.
- Friebel, Harry/Winter, Renate: Bedarfsgerecht und lernförderlich? Expertenbefragung: Weiterbildung in der Autobranche. DIE-Zeitschrift 13 (2006) 1, S. 48-50.
- Früh, Werner: Inhaltsanalyse - Theorie und Praxis. Konstanz 1998.
- Fürst, Gabriele: Empirische Untersuchung über innerbetriebliche Weiterbildungsentscheidungen in österreichischen Großunternehmen. Wien 1985.
- Gieseke, Wiltrud: Weiterbildungsentscheidungsverhalten – Auswirkungen auf pädagogische Beratungskompetenz. In: Report 27 (2004) 1, S. 145-149.
- Gieseke, Wiltrud/Käpplinger, Bernd: Space for encounter and dialogue: Cultures of learning. In: European Commission (Hrsg.): Targeted Socio-Economic Research - Balancing Competencies. Final report, October 2000, S. 137-178. URL: http://improving-ser.jrc.it/default/page.gx?_app.page=entity.html&_app.action=

[entity& entity.object=TSER---00000000000030C& entity.name=Report](#)
(Stand: 27.03.2007)

- Gieseke, Wiltrud/Käpplinger, Bernd: Lehren braucht Support. In: Heuer, Ulrike/ Botzat, Tatjana/Meisel, Klaus (Hrsg.): Neue Lehr- und Lernkulturen in der Weiterbildung. Bielefeld 2001, S. 233-270.
- Gieseke, Wiltrud/Käpplinger, Bernd/Otto, Sylvana: Prozessverläufe in der Beratung analysieren. In: Report 30 (2007) 1, S. 33-42.
- Gnahn, Dieter/Krekel, Elisabeth M.: Betriebliches Bildungscontrolling in Theorie und Praxis – Begriffsabgrenzung und Forschungsstand. In: Krekel, Elisabeth M./ Seusing, Beate (Hrsg.): Bildungscontrolling – Ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Bielefeld 1999, S. 13-33.
- Gust, Mario/Weiß, Reinhold: Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit. München 2005, S. 31-52.
- Haubrock, Alexander: Entscheidungsunterstützung in der Weiterbildungsberatung – Konstruktion eines Beratungssystems zur Weiterbildungsberatung. Münster 1992.
- Horváth, Peter: Controlling. München 1992.
- Hummel, Thomas R.: Erfolgreiches Bildungscontrolling – Praxis und Perspektiven. Weinheim 2001.
- Janis, Irving L.: Victims Of Groupthink. Boston 1972.
- Käpplinger, Bernd: Neue Zugänge zu Weiterbildung und Arbeit durch Kompetenzbilanzierungen? Erste Antworten aus Europa und Deutschland. In: REPORT Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung 1/2004, Bielefeld 2004, S. 117-123.
- Käpplinger, Bernd: Kompetenzbilanzierungen und Lernberatung: Lernende als Nutzer/innen von Kompetenzbilanzen. In: Klein, Rosemarie/Reutter, Gerhard (Hrsg.): Die Lernberatungskonzeption – Selbstorganisiertes Lernen ermöglichen. Hohengehren 2005, S. 103-112.
- Käpplinger, Bernd/Reutter, Gerhard: Förderliche und hemmende Faktoren bei der Etablierung von Kompetenzbilanzierungen. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzdokumentationen für informell erworbene berufsrelevante Kompetenzen. Berlin 2005, S. 119-156.
- Käpplinger, Bernd/Schönfeld, Gudrun/Behringer, Friederike/Moraal, Dick: How do providers co-operate with enterprises and what is important for this co-operation? – Enterprise-provided continuing vocational training from the perspective of providers. Bonn 2006. URL:
http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Synthesis_report_-_Final_version-30-10-06.pdf (Stand: 27.03.2007)

- Kastner, Marc: Nutzenanalysen von Personalprogrammen – Betriebliche Berufsausbildung und Personalauswahl aus entscheidungstheoretischer Sicht. Köln 2001.
- Kirkpatrick, Donald L./ Kirkpatrick, James D.: Evaluating training programs – The four levels. 3. Auflage. San Francisco 2006.
- Krekel, Elisabeth M./Seusing, Beate (Hrsg.): Bildungscontrolling – Ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Bielefeld 1999.
- Krekel, Elisabeth u.a.: Möglichkeiten von Bildungscontrolling als Planungs- und Steuerungsinstrument der betrieblichen Weiterbildung. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt, http://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/eb_61002.pdf, Bonn 1999.
- Krekel, Elisabeth M. u.a. (Hrsg.): A European Comparison of Controlling in Corporate Continuing Training. Bielefeld 2001a.
- Krekel, Elisabeth M. u.a. (Hrsg.): Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäische Vergleich. Bielefeld 2001b.
- Landsberg, Georg von/Weiß, Reinhold (Hrsg.): Bildungs-Controlling. Stuttgart 1995.
- Le Doux, Joseph: Das Netz der Gefühle – Wie Emotionen entstehen. München 1998.
- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim 1997.
- Mayring, Philipp: Zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analyse. In: Bolscho, Dietmar/Michelsen, Gerd (Hrsg.): Methoden der Umweltbildungsforschung. Opladen 1999.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: Das Experteninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara/Prenzel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/Basel 1997, S. 481-491.
- Merten, Klaus: Inhaltsanalyse - Einführung in Theorie, Methode und Praxis. 2. Aufl., Opladen 1995.
- Meyer-Dohm, Peter: Weiterbildung, Kompetenzentwicklung und Lernkultur: Zehn Jahre QUEM. In: Kompetenzentwicklung 2002. Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur. Rückblick – Stand – Ausblick. Münster, New York, München, Berlin 2002, S. 13-67.
- Robak, Steffi: Management in Weiterbildungsinstitutionen – Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in differenten Konstellationen. Hamburg 2004.
- Schiersmann, Christiane: Von der funktional-berufsbezogenen Weiterbildung zur prozessorientierten Kompetenzentwicklung: Herausforderungen für die Forschung. In: Recht der Jugend und des Bildungswesens 53 (2005) 2, S. 169-185.

- Schiersmann, Christiane: Ein gewisser Suchprozess – Derzeit ist es nicht leicht, eine gute Beratung zu finden. In: Stiftung Warentest: Allein auf weiter Flur. Test 4/2004, S. 14.
- Schöni, Walter: Handbuch Bildungscontrolling – Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen. Zürich 2006.
- Seeber, Susan/Krekel, Elisabeth M./van Buer, Jürgen: Bildungscontrolling : Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit. Frankfurt/Main 2000.
- Spitzer, Manfred: Lernen – Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Heidelberg 2002.
- Tippelt, Rudolf u.a.: Weiterbildung, Lebensstil und soziale Lage in einer Metropole – Studie zu Weiterbildungsverhalten und –interessen der Münchener Bevölkerung. Bielefeld 2003.
- Tomlinson, John R. G.: The Control of Education. London 1993.
- Walden, Günter: Kosten-Nutzen-Controlling. In: Seeber, Susan/Krekel, Elisabeth M./van Buer, Jürgen (Hrsg.): Bildungscontrolling – Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit. Frankfurt/Main 2000, S. 173-194.
- Weber, Wolfgang u.a.: Betriebliche Bildungsentscheidungen – Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse. München und Mering 1994.
- Weiß, Reinhold: Betriebliche Weiterbildung - Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft. Köln 1994.
- Weiß, Reinhold: Bildungscontrolling: Messung des Messbaren. In: Gust, Mario/Weiß, Reinhold: Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit. München 2005, S. 31-52.
- Werner, Dirk: Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005. In: IW-Trends (2006) 1.
- Witte, Eberhard u.a. (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse – Die Ergebnisse des Projekts „Columbus“. Tübingen 1988.