

Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung durch professionelles Weiterbildungspersonal

Die Teilnahmequoten an Weiterbildungsangeboten zu erhöhen, ist ein Ziel von Politik, Wissenschaft und Praxis. Dabei wird oftmals eine Optimierung der finanziellen, zeitlichen oder rechtlichen Strukturiertheit der Weiterbildung diskutiert oder gefordert, dass Information und Beratung zur Weiterbildung verbessert werden müssen. Das betriebliche Weiterbildungspersonal hingegen gerät in diesem Kontext eher selten in den Blick, was unter anderem einem defizitären Forschungsstand geschuldet ist. Dieser wird in diesem Beitrag resümiert, bevor anhand von Clusteranalysen aufgezeigt wird, dass eine Professionalisierung von Weiterbildungsstrukturen und des betrieblichen Weiterbildungspersonals mit erhöhter Weiterbildungsteilnahme einhergeht.

BERND KÄPPLINGER, NINA LICHTÉ

1. Einleitung und Fragestellung

Das Ziel, die Teilnahme an Weiterbildung zu erhöhen, findet breite Akzeptanz. Aber auch die Arbeiten zum Weiterbildungswiderstand stellen eine Perspektiverweiterung und einen Erkenntnisgewinn dar (vgl. Bolder/Dobischat 2009; Faulstich/Bayer 2006), damit nicht vorschnell von Befunden auf der Makroebene auf die individuelle Ebene geschlossen wird. Denn wenngleich Weiterbildung insgesamt nützlich ist, muss dies nicht für jedes Subjekt in jeder betrieblichen Situation und für jeden Betrieb gelten. Insofern sollte man vorsichtig sein, den Subjekten oder Betrieben pauschal eine mangelnde Einsicht in die Nützlichkeit von Weiterbildung zu unterstellen. Die Erhöhung der Weiterbildungsteilnahme wird aus ökonomischer Perspektive und mit Blick auf soziale Gerechtigkeit begründet (vgl. Gillen et al. 2010; Käßplinger 2011). In den letzten Jahren konzentriert sich die Diskussion verstärkt auf die demografische und die Fachkräfteentwicklung (hierzu kritisch: Lichte 2010).

Analysiert man die Literatur zur Weiterbildungsbeteiligung (vgl. Käßplinger et al. 2012), dann können dominierende Themen im Weiterbildungsdiskurs identifiziert werden. Ein Themenfeld konzentriert sich auf Finanzierungsfragen, d. h. es werden Wege sondiert, wie das in die Weiterbildung fließende Finanzvolumen erhöht oder besser strukturiert werden kann. Dies kann über Gutscheinsysteme (z. B. Haberzeth et al. 2012) und/oder Fondslösungen (z. B. Bosch 2010)

erfolgen. Hiermit eng verwoben ist das Themenfeld Recht auf Bundes- und Länderebene sowie im Rahmen tarifvertraglicher Regelungen der Sozialpartner. Dies zeigt sich beispielhaft am Schlussbericht der Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (vgl. BMBF 2004a), der u. a. ein bundesweites Erwachsenenbildungsförderungsgesetz empfahl, oder am Vorschlag einer gesetzlichen Beschäftigungsversicherung (vgl. Schmid 2008). Das Unterthema Zeit kann ergänzt werden. Es findet eine Form in Bildungsurlaubs-/Freistellungsgesetzen auf Länderebene. In den letzten Jahren schließt nahezu jede Studie mit einem Hinweis auf die Bedeutung des Themas Beratung für Subjekte und Betriebe. Ausgehend von dem Befund, dass Intransparenz in der parzellierten Weiterbildungslandschaft besteht, soll Beratung die Informiertheit und Entscheidungsfähigkeit der Subjekte und Betriebe stärken (z. B. Arnold et al. 2009). Schließlich werden von der Förderung und Anerkennung des informellen sowie arbeitsplatznahen Lernens bessere Zugänge gerade für Geringqualifizierende erwartet (z. B. Dehnbostel 2011).

Alles in allem konzentriert sich die Diskussion um die Erhöhung der Weiterbildungsteilnahme auf solche Themen. Die Rolle des betrieblichen Weiterbildungspersonals ist dabei kaum im Blick. Dies erstaunt, da theoretisch und empirisch dem planenden und lehrenden Weiterbildungspersonal eine zentrale Bedeutung für gelingende Lernprozesse zuzuweisen ist. Ergebnisse der Biografie- und Lehr-Lernforschung zeigen auf, dass Lehrende für Lernende eine wich-

tige Rolle spielen. Auch aktuelle Forschungsbefunde berichten von steigenden Ausgaben für das betriebliche Weiterbildungspersonal (Seyda/Werner 2012, S. 16f.). Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden die Fragestellung verfolgt: Welche Bedeutung hat das betriebliche Weiterbildungspersonal für die Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung? Im zweiten Abschnitt werden Forschungsbefunde zum Weiterbildungspersonal im Überblick rekapituliert. Der dritte und vierte Abschnitt präsentieren eigene empirische Analysen auf Basis der CVTS3-Unternehmensbefragung, bevor der fünfte Abschnitt Kernaussagen und Schlussfolgerungen zusammenfasst.

2. Betriebliches Weiterbildungspersonal

2.1 Begrifflichkeiten

Das betriebliche Weiterbildungspersonal ist eine sehr heterogene Gruppe. Es unterscheidet sich z. B. hinsichtlich des Vertragsverhältnisses (angestellt oder freiberuflich), des beruflichen Status (haupt-, neben- oder ehrenamtlich), des Aufgabenspektrums (z. B. reine Lehrtätigkeit oder auch Kursplanung) oder der Qualifikation (reines Fachwissen oder auch pädagogische Kompetenzen). Als Bezeichnung für diese Personengruppe ist in der Literatur und Praxis eine Reihe von Begriffen zu finden: Weiterbildner, Trainer, Lehrer, Human Resource Manager, Bildungsmanager, Erwachsenenbildner, Kursleiter, pädagogisches Personal, Personalentwickler usw. Diese Begriffsvielfalt ist ein Anhaltspunkt dafür, dass diese Personengruppe oft weder von sich selbst noch von außen als eine Berufs- oder Funktionsgruppe angesehen wird. *Germe* (1991, S. 16ff.) unterteilt das betriebliche Weiterbildungspersonal in drei Personengruppen: training specialists and training managers, trainers and instructors, temporary and part-time trainers.

Er nimmt den beruflichen Status und das Aufgabenspektrum als Unterscheidungsmerkmale. Da es in den Unternehmen häufig zu Überschneidungen der Aufgabenbereiche kommt, fällt in der Praxis eine klare Kategorisierung schwerer. Der in diesem Artikel gewählte Begriff „betriebliches Weiterbildungspersonal“ meint alle Personen, die für ein Unternehmen haupt- oder nebenberuflich in Voll- oder Teilzeit für die Planung und/oder Durchführung und/oder Kontrolle der Weiterbildung für die Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens zuständig sind.

Als eine Optimierungsstrategie mit Blick auf das betriebliche Weiterbildungspersonal werden die Begriffe Professionalisierung und Professionalität immer wieder angeführt (z. B. Arnold 1983; Büchter/Hendrich 1996; CEDEFOP 2010; Meyer 2008; Gieseke 2010). Wenngleich bei den Professionalisierungskriterien, ihrer Anzahl und Ausprägung kein Konsens zwischen den Autorinnen und Autoren besteht, lassen sich doch einige Kernkriterien festhalten: eine

gemeinsame (wissenschaftliche) Wissensbasis, relative Handlungsautonomie, Handlungs-/Ethikkodexe, hohe Anerkennung/Status am Arbeitsplatz oder die Zugehörigkeit zu Berufsorganisationen (vgl. CEDEFOP 2010, S. 32). Wenn man diese Kriterien der Professionalisierungsforschung sondiert, wird deutlich, „dass die Gruppe des betrieblichen Bildungspersonals kaum als professionalisiert gelten kann. Sie ist aufgrund des Fehlens eines Berufsbildes, des geringen Systematisierungsgrades des Wissens und aufgrund eines mangelnden kollektiven Bewusstseins genau genommen nicht einmal verberuflicht.“ (Meyer 2008, S. 7). Insofern stellt sich in der Konsequenz die Professionalisierung des betrieblichen Weiterbildungspersonals als ein eigenes Thema dar, da rein organisationsbezogene Qualitätssicherung oder formalisierende Evaluationsprozeduren nicht ausreichen (vgl. Egetenmeyer/Käpplinger 2011), wenngleich Professionalisierung sich in organisatorischen, betrieblichen Strukturen vollzieht. Professionalität ist kein einmal zu erreichender und festzuschreibender Zustand, sondern eine situative Kompetenz von Personen, die sich immer wieder neu als berufliche Leistung bewähren und weiterentwickeln muss (vgl. Gieseke 2010). Vor diesem theoretischen Hintergrund ist für verstärkte Bemühungen um die Professionalisierung des betrieblichen Weiterbildungspersonals zu plädieren. Hierbei sind die Strukturen, Bedingungsgefüge und mikropolitischen Konstellationen in den Unternehmen zu berücksichtigen (vgl. Büchter/Hendrich 1996).

2.2 Forschungsstand

Da es wie erwähnt für das Weiterbildungspersonal keine definierte Berufsklassifikation gibt, taucht es nicht in den Arbeitsmarktstatistiken auf, sodass es an verlässlichen Angaben über die Größe dieser Gruppe fehlt. Geschätzt wird das berufliche Weiterbildungspersonal, das an Bildungsinstitutionen unternehmensunabhängig für berufliche Weiterbildung zuständig ist, auf ca. 700.000 Personen (zum Vergleich: berufliches Ausbildungspersonal ca. 900.000), die sich auf 80.000 hauptberufliche Trainer, 20.000 Personalentwickler und 600.000 nebenberufliche Dozenten verteilen (vgl. Blötz 2011, S. 111). Über die Anzahl des speziell betrieblichen Weiterbildungspersonals liegen nicht einmal Schätzungen vor. Einzelne Studien liefern aber weitere punktuelle Informationen. Zu nennen sind die Studie „Berufliche und soziale Lage der Lehrenden in der Weiterbildung“, die allerdings eine begrenzte Sicht liefert, da Trägerverbände an der Studie beteiligt waren, die eher weniger in der betrieblichen Weiterbildung aktiv sind (vgl. BMBF 2004b, S. 19) und die explorative Studie „Beschäftigung in der Weiterbildung. Prekäre Beschäftigung als Ergebnis einer Polarisierung in der Weiterbildungsbranche?“, bei der jedoch nur Personen aus Bildungseinrichtungen bzw. -trägern interviewt wurden und die daher den Bereich der betrieblichen Weiterbildung nicht vollständig berücksichtigt (vgl. Dobischat et al. 2009, S. 6). Zu erwähnen sind außerdem die beiden Studien „ImZiel“ und „Kom Weit“, aus ▶

denen u.a. hervorgeht, dass das erwachsenenpädagogische Personal ein zentrales Qualitätskriterium darstellt (Barz/Tippelt 2007). Es wird davon ausgegangen, dass es zur Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft beitragen kann und sich dieser Effekt durch Qualifizierung verstärken lässt (vgl. Hippel/Tippelt 2010, S. 46).

Die Studie „EUROTRAINER“ hat sich aktuell empirisch mit dem betrieblichen Weiterbildungspersonal befasst. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass der größte Teil der Befragten aus dem Bereich der Ausbildung und nicht der Weiterbildung stammt. Methodische Schwierigkeiten ergaben sich durch fehlende Berufsklassifikationen. Dadurch liegen auch hier nur unzureichende Daten zum Weiterbildungspersonal vor (vgl. EUROTRAINER Konsortium 2008, S. 5). Ein weiteres Problem, das sich im Rahmen der Studie ergab, war das fehlende Selbstverständnis des betrieblichen Bildungspersonals. Aus- bzw. Weiterbildner sehen sich selbst häufig eher als Facharbeiter (vgl. ebd., S. 5; vgl. auch Gieseke 1994, S. 283). Zurückzuführen ist dies zum Teil auf die innerbetriebliche Organisation der Aus- und Weiterbildung, da Bildungsaufgaben häufig Fachkräften als Zusatzaufgabe zugeteilt werden, ohne dass dies gesondert ausgewiesen, honoriert oder anerkannt wird. Bildet sich bei dem für Bildung zuständigen Personal keine berufliche Identität als Aus- oder Weiterbildner aus, fühlen sich diese bei Befragungen nicht angesprochen und erschweren so die Durchführung.

Die Studie zeigt auf, dass europaweit fachliche Kompetenz für betriebliches Bildungspersonal als Einstiegsvoraussetzung gilt und diese als gut entwickelt eingeschätzt wird. Defizite wurden hingegen im Bereich der pädagogischen und organisatorischen Kompetenzen gesehen (vgl. EUROTRAINER KONSORTIUM 2008, S. 7). Die Studien „ImZiel“ und „KomWeit“ kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Demnach erachten die Weiterbildner selbst eine Verbesserung dieser Kompetenzen als notwendig (vgl. Hippel/Tippelt 2010, S. 43). Dieser Qualifizierungsbedarf resultiert zum Teil aus dem gewandelten Rollenbild des betrieblichen Bildungspersonals. Wurden Lehrende klassischerweise als Fachlehrende gesehen, werden dem betrieblichen Bildungspersonal heute zunehmend Funktionen der arbeitsplatznahen Lernprozessbegleitung via Lernberatung und Coaching zugewiesen (vgl. EUROTRAINER KONSORTIUM 2008, S. 11f.). Diese Anforderungen ersetzen jedoch nicht Fachkompetenzen, sondern sie erweitern das Anforderungsprofil zusätzlich.

Auf einzelbetrieblicher Ebene scheint sich des Weiteren die Grenze zwischen Ausbildung, Weiterbildung und Personalentwicklung zusehends aufzuheben und – zumindest in Großbetrieben – werden die Aufgaben in einer betrieblichen Stabsfunktion gebündelt. Ausbilder seien zunehmend für die Weiterbildung und Personalentwicklung im Betrieb zuständig, ohne dafür hinreichend qualifiziert zu sein (Blötz/Hermann 2010, S. 5ff.). Im Rahmen des Entwicklungsprojekts „BBiG-geregeltes Berufsangebot für Personal in der beruflichen Bildung“ wurde ein professionelles Qua-

lifikationsmodell entwickelt, welches aus zwei aufeinander aufbauenden pädagogischen Qualifikationsangeboten für Geprüfte Aus- und Weiterbildungspädagogen sowie Geprüfte Berufspädagogen besteht. Diese Fortbildungen sind 2009 in Kraft getreten und sollen zur Professionalisierungsstrategie des Bildungspersonals beitragen.

Es lässt sich resümierend festhalten, dass einerseits über das betriebliche Weiterbildungspersonal empirisch wenig bekannt ist und es andererseits aber immer wieder als ein Faktor benannt wird, der zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung beitragen kann. Innerhalb der Weiterbildungsforschung sollten deswegen Forschungsaktivitäten verstärkt werden, um mehr Licht auf diese im Schatten stehende Personengruppe zu werfen.

3. Datengrundlage

Ende der 1980er Jahre wurde der Forschungsstand noch mit „Blackbox Betriebliche Weiterbildung“ (Baethge et al. 1989) beschrieben. Schon rund zehn Jahre später wurde eine „Verbetrieblichung der Weiterbildung“ (Kühnlein 1997) kritisiert, und noch einmal rund zehn Jahre später weist das Adult Education Survey (AES) als Individualbefragung mit neuer Erhebungsmethodik betriebliche Weiterbildung mit 60 % als größten Weiterbildungssektor aus (vgl. BMBF 2011, S. 20). Betrieblicher Weiterbildung kommt immer mehr Aufmerksamkeit zu, kann über Individualbefragungen empirisch aber nur ausschnittsweise erfasst werden. Hier braucht man Unternehmens-, Betriebsrats- oder Anbieterbefragungen (vgl. Behringer et al. 2009, S. 73f.; Seifert 2006).

Neben dem IAB-Betriebspanel und den Erhebungen des IW Köln sind in Deutschland die von den Statistischen Ämtern durchgeführten CVTS-Studien (Continuing Vocational Training Survey) die wichtigsten Unternehmens-/Betriebsbefragungen. Nachdem CVTS1 (1993) 15 Länder umfasste, folgte CVTS2 (1999) mit 25 Ländern und CVTS3 (2005) mit 28 Ländern. 2005 gaben europaweit über 100.000 und in Deutschland 2.857 Unternehmen Auskunft. CVTS4 wird voraussichtlich 2012/2013 Daten für 2010 liefern. Unter betrieblicher Weiterbildung werden vorausgeplante und organisierte Lernformen definiert, die vom Unternehmen vollständig oder teilweise finanziert werden. Neben Lehrveranstaltungen gehören dazu „andere Formen“ wie arbeitsplatznahe Qualifizierung, Teilnahme an Lern-/Qualitätszirkeln, selbst gesteuertes Lernen und der Besuch von Info-Veranstaltungen (vgl. Destatis 2008, S. 8). Zentrale Indikatoren der betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung sind der Anteil der weiterbildenden Betriebe (Deutschland 2005: 69 %), der Anteil der von den Betrieben weitergebildeten Beschäftigten (30 %), das Weiterbildungsvolumen (9 Stunden je Beschäftigtem) sowie die Weiterbildungskosten (651,- € je Beschäftigtem) (Schmidt 2007). Die Durchführung von CVTS ist in der Literatur detailliert beschrie-

ben (z. B. Behringer et al. 2009; CEDEFOP 2010) und es liegt eine Vielzahl an Publikationen vor (vgl. CESPIM 2005). Zugänge zu den deutschen Mikrodaten und europäischen Datentabellen sind über das Statistische Bundesamt und Eurostat möglich. ●

4. Empirische Ergebnisse

4.1 Weiterbildungspersonal und Weiterbildungsarbeit

CVTS3 liefert Informationen über das Weiterbildungspersonal. Erstens gibt es Fragen zur Organisation und Planung der Weiterbildung, die in der Regel professionales Wissen erfordern (Bedarfsanalysen, Evaluation, Weiterbildungszuständigkeit, Weiterbildungsprogramm etc.). Zweitens stehen Eckdaten zur Kooperation mit externen Weiterbildungsanbietern (Stundenvolumen, Anbietertypen, Qualifizierungsberatung etc.) zur Verfügung, da Kleinunternehmen kein oder kaum internes Weiterbildungspersonal haben. Drittens enthält CVTS3 Kostendaten zum Weiterbildungspersonal. Zur Anzahl des Weiterbildungspersonals insgesamt oder gar aufgeschlüsselt nach Teilaufgaben (planend, lehrend, beratend etc.) erfährt man auch hier nichts. Folgende Eckdaten zum betrieblichen Weiterbildungspersonal und seiner professionellen Weiterbildungsarbeit liefert CVTS (Destatis 2008, S. 34ff.; Egner 2002, S. 82f.; CEDEFOP 2010, S. 38):

- *Interne Organisation und Planung:* In 36 % der weiterbildenden Unternehmen gab es 2005 eine für Weiterbildung verantwortliche Person oder Organisationseinheit (EU27-Schnitt: 42 %). Analysen zum Qualifikationsbedarf machten 16 % der weiterbildenden Unternehmen oft oder regelmäßig im Jahr 2005 (EU27-Schnitt: 26 %) und über ein Weiterbildungsprogramm verfügten 2005 22 % der weiterbildenden Unternehmen (EU27-Schnitt: 34 %).
- *Nutzung externen Weiterbildungspersonals:* Externe Qualifizierungsberatung nutzten 2005 oft oder regelmäßig lediglich 8 % der weiterbildenden Unternehmen (EU27-Schnitt: 19 %). Bei allen weiterbildenden Unternehmen entfielen 63 % aller Weiterbildungsstunden auf interne Lehrveranstaltungen (bei Kleinunternehmen kehrt sich das Verhältnis zugunsten externer Anbieter um). Private Bildungsanbieter wurden 2005 am häufigsten (38 %), noch vor Kammern/Innungen (22 %) und Herstellerschulungsagenturen (18 %), als externe Anbieter genutzt. 1999 schätzten die weiterbildenden Unternehmen, dass sie für externes Weiterbildungspersonal 179 € pro Teilnehmenden ausgaben.
- *Kosten für internes Weiterbildungspersonal:* Die weiterbildenden Unternehmen gaben 2005 durchschnittlich 158 € pro Teilnehmenden für das interne Weiterbildungspersonal aus. 1999 betrug dieser Betrag noch 229 €, was schon ohne Berücksichtigung der Inflation einem Rückgang um 31 %

entspricht. Da die direkten Weiterbildungskosten der Unternehmen pro Teilnehmenden insgesamt zwischen 1999 (982 €) und 2005 (797 €) nur um 19 % zurückgingen, kann dies zum Teil als ein Anhaltspunkt dafür interpretiert werden, dass Unternehmen in diesem Zeitraum ihr Weiterbildungsangebot stärker externalisiert bzw. outgesourct haben, d. h. mehr auf externes und weniger auf internes Lehrpersonal zurückgegriffen haben.

Anhand dieser Zahlen sollen drei Kernergebnisse festgehalten werden. Erstens war die Professionalisierung des betrieblichen Weiterbildungspersonals bislang im europäischen Vergleich in Deutschland deutlich unterdurchschnittlich ausgeprägt bzw. die Professionalisierung des innerbetrieblichen Weiterbildungspersonals wurde mit den Outsourcing-Strategien der 1990er Jahre sogar eher zurückgefahren. Eine Bestandsaufnahme, zu der andere Studien mit Blick auf das Personalmanagement auch kamen: „(...) der derzeitige Status quo ist aber noch nicht zufriedenstellend. In Europa liegen wir trotz des Bedeutungsgewinns weiterhin höchstens im Mittelfeld“. Eine „höhere Professionalisierung des deutschen Personalmanagements“ ist bislang nur „im Trend“ erkennbar (Kabst/Giardini 2006, S. 77). Aktuelle Forschungsbefunde deuten auf eine Stärkung solcher positiver Trends hin, da die neueste IW-Erhebung (Seyda/Werner 2012, S. 16f.) für 2010 – nach Jahren des Rückgangs und der Stagnation – erstmalig seit 1998 wieder einen deutlichen Anstieg (von 5,5 auf 9,3 %) des Anteils der betrieblichen Ausgaben für das Weiterbildungspersonal an den gesamten Kosten aufzeigt. Seyda/Werner werten dies als Zeichen dafür, dass gerade angesichts stagnierender Weiterbildungsaufwendungen das Weiterbildungspersonal eine Schlüsselrolle für eine effiziente und effektive Weiterbildung hat.

Zweitens werden in das betriebliche Weiterbildungspersonal jährlich große Summen investiert, was kaum in Einklang mit seiner öffentlichen Vernachlässigung steht. Auf Grundlage der IW-Erhebung kann man mit dem dort ermittelten hohen Kostensatz von 97 € je Beschäftigten schätzen, dass die privatwirtschaftlichen Unternehmen 2,68 Mrd. € für das Weiterbildungspersonal im Jahr 2010 ausgaben. Legt man die von CVTS3 ermittelten niedrigeren Kostendaten von 49,93 € pro Beschäftigten zugrunde, dann käme man bei knapp 39 Mio. Erwerbstätigen „nur“ auf Ausgaben von ca. 1,8 Mrd. € für das innerbetriebliche Personal. ● Bedenkt man diese beträchtlichen Investi- ▶

● <http://www.forschungsdatenzentrum.de/bestand/cvts/index.asp> sowie <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/education/data/database>

● Diese Kalkulation ist eine Schätzung, da CVTS3 nicht alle Branchen abdeckt. Die Schätzung beinhaltet sowohl Unterschätzungen der Kosten (z. B. Nichterfassung des relativ weiterbildungsaktiven öffentlichen Dienstes) als auch Überschätzungen (z. B. Nichterfassung in CVTS der relativ wenig weiterbildungsaktiven Kleinunternehmen).

tionen und die Bedeutung des Weiterbildungspersonals, so erstaunt es, dass sich bislang wenig mit dem betrieblichen Weiterbildungspersonal und seinem Einfluss befasst wurde. So heben multivariate Analysen zur Weiterbildungsbeteiligung zumeist auf soziodemografische Merkmale der Lernenden, Betriebsmerkmale wie Größe und Branche oder technologische Determinanten ab (s. Übersicht in Käßlinger 2007), wengleich schon in den 1980er Jahren theoretische Modelle auf den positiven Einfluss einer professionellen Personalarbeit auf die Weiterbildungsbeteiligung hingewiesen und dies empirisch auch belegt haben (Weber 1985). Da aber viele aktuelle Befragungen keine Informationen zur Professionalisierung des Weiterbildungspersonals liefern und Forschende wohl auch davor zurückschrecken, diese diffuse Personengruppe statistisch zu erfassen, findet in multivariaten Analysen die Determinante Weiterbildungspersonal kaum eine methodische Berücksichtigung (vgl. Düll/Bellmann 1998, S. 209). Dies verweist auf konzeptionelle Mängel bzw. inhaltliche Grenzen dieser Studien.

Drittens zeigt die Position Deutschlands im Mittelfeld auf, dass der Zusammenhang zwischen Weiterbildungsteilnahme und wirtschaftlicher Entwicklung komplex und nicht so unmittelbar ist, wie man meinen könnte. Deutsche Unternehmen sind seit Jahrzehnten wirtschaftlich erfolgreich, obwohl sie ebenso lange im europäischen Vergleich nicht überdurchschnittlich viel in Weiterbildung investieren. Insofern sollte man damit vorsichtig sein, den Unternehmen oder den Beschäftigten mangelnde Einsicht in die kurz- oder langfristige Nützlichkeit von Weiterbildung zu unterstellen. Der Nutzen von Weiterbildung sollte nicht allein ökonomisch gesehen werden, sondern es braucht eine breitere soziale, kulturelle und politische Begründung von Weiterbildung, wie sie in den skandinavischen Ländern zu beobachten ist. Dort begründet sie den ökonomischen Wohlstand mit, wird aber gleichzeitig in breiteren Kontexten von Wohlfahrtsstaatsregimes und Bürgerrechten begriffen (Rubenson 2006), die Weiterbildung vor einer verengten Sichtweise schützen und Akzeptanz fördernd zu wirken scheinen.

4.2 Cluster professioneller Weiterbildungsarbeit und Weiterbildungsbeteiligung

4.2.1 Konzeption und Methodik

Die CVTS-Daten liefern begrenzt Informationen über das betriebliche Weiterbildungspersonal und seine professionelle Arbeit. Man erfährt zwar nichts zu den Ausbildungen des Personals, der Wissensbasis oder der organisationsbezogenen Position (Handlungsautonomie), dafür aber über die Durchführung von Qualifikationsbedarfsanalysen, die Existenz eines Weiterbildungsbudgets, eines Weiterbildungsprogramms, eines Weiterbildungszentrums sowie die Verbreitung von Evaluationspraktiken (vier Fragen zu Formen der Evaluation) und das Vorhandensein eines Weiterbildungsverantwortlichen. Diese Variablen können profes-

sionstheoretisch gewissermaßen als „Strukturen“ oder „Kennzeichen“ professioneller Weiterbildungsarbeit interpretiert werden, da professionelle „Handlungsinstrumente“ genutzt werden (vgl. Gieseke 2010). Dieser Ansatz einer Annäherung an das Weiterbildungspersonal über die Analyse der Verbreitung von professionellen Handlungsinstrumenten und -strukturen wurde mehrfach verfolgt (vgl. Grünewald et al. 2003, S. 59; Radinger/Pauli 2004) und in seinen Stärken und Schwächen diskutiert (vgl. CEDEFOP 2010, S. 36). In einem von CEDEFOP finanzierten Projekt wurde dieser Ansatz vom Autor dieses Artikels für eine Clusteranalyse genutzt. Die Methodik ist in der Studie detailliert beschrieben (ebd. S. 41ff.). Wichtig ist anzumerken, dass für die Analyse die Daten der weiterbildungsaktiven Unternehmen genutzt wurden, da in CVTS3 die nicht-weiterbildungsaktiven nicht zu der professionellen Weiterbildungsarbeit befragt wurden. Mit Blick auf die Gesamtheit aller Unternehmen ist neben den vier ermittelten Clustern noch ein fünftes Cluster für die nicht-weiterbildungsaktiven Unternehmen mitzudenken. Nicht-weiterbildend waren in Belgien 27 %, der Tschechischen Republik 18 %, in Frankreich 26 %, in Deutschland 31 %, in Italien 68 %, in Rumänien 60 % und in Spanien 53 % der Unternehmen.

4.2.2 Betriebliche Cluster

Die Analyse lieferte vier Cluster für die weiterbildungsaktiven Unternehmen: Cluster 1 umfasst Unternehmen mit einer hochgradig formalisierten Weiterbildungsarbeit (Fokus auf externe Angebote). Cluster 2 bündelt Unternehmen mit einer hochgradig formalisierten Weiterbildungsarbeit (Fokus auf interne Angebote). In Cluster 3 finden sich die Unternehmen mit selektiver Fokussierung auf Evaluierung der Weiterbildungsprogramme, während Cluster 4 Unternehmen mit minimaler Formalisierung der Weiterbildung in sich vereint. Die Unternehmen in den ersten beiden Clustern machen regen Gebrauch von Infrastrukturen und Verfahren, wie zum Beispiel Weiterbildungsverantwortliche, Weiterbildungsprogramme, Bedarfsanalysen oder Evaluationen, während die Unternehmen in den letzten beiden Clustern dies kaum nutzen. Die Aufteilung in jeweils zwei Cluster von aktiven und weniger aktiven Nutzern spiegelt jedoch nicht eine gleichgewichtige quantitative Verteilung der Unternehmen wider (*Abbildung 1*).

Es zeigt sich, dass die intensiv professionellen Instrumente und Strukturen nutzenden Unternehmen der Cluster 1 und 2 zumeist in der deutlichen Minderheit sind. Lediglich für Frankreich mit dem relativ großen Cluster 1 (23 %) und Italien mit dem größeren Cluster 2 (30 %) ist dies nicht ganz der Fall. Dahingegen fällt der geringe Professionalisierungsgrad in Deutschland im Vergleich zu den anderen Ländern auf. Hierzulande dominieren Cluster 3 (29 %) sowie vor allem Cluster 4 (57 %) deutlich. Allerdings muss an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass die 68 % der italienischen Unternehmen, die gar keine Weiterbildung anbieten, in dieser Analyse nicht berücksichtigt

sind, während es in Deutschland „nur“ 31 % nicht-weiterbildungsaktive Unternehmen gibt.

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass hohe Grade der Formalisierung und Professionalisierung in der betrieblichen Weiterbildung in keinem europäischen Land dominieren. Insofern bleibt die betriebliche Praxis deutlich hinter normativen Forderungen von Politik und Wissenschaft zurück.

Wie stellt sich aber die Weiterbildungsquote der Beschäftigten in den vier Clustern dar? Theoretisch wäre zu erwarten gewesen, dass Unternehmen mit hohen Professionalisierungsgraden eine sehr effektive und effiziente Weiterbildungsarbeit machen, die aus Unternehmenssicht die Kosten-Nutzen-Bilanzen optimiert, aber aus Beschäftigtensicht die Selektivität weiter erhöht. Hohe Professionalisierungsgrade könnten jedoch auch theoretisch als Anzeichen einer Institutionalisierung gefasst werden, von der alle Beschäftigten profitieren.

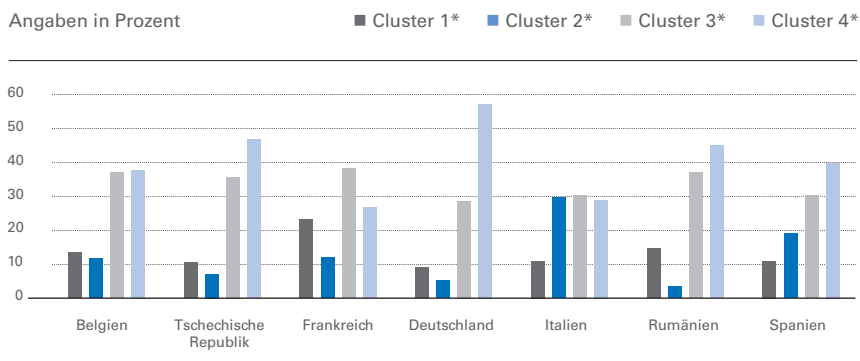
Erneut ähneln sich tendenziell die Ergebnisse in den analysierten Ländern (Abbildung 2). Sie zeigen, dass empirisch eher die zweite theoretische Annahme zutrifft. In den beiden ersten Clustern finden sich über alle sieben Länder hinweg höhere durchschnittliche Weiterbildungsquoten als in den anscheinend eher kaum professionalisierten Clustern. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine hohe Professionalisierung der Weiterbildungsarbeit mit einer hohen Weiterbildungsteilnahme der Beschäftigten einhergeht. So partizipieren in dem deutschen Cluster 1 jährlich 56 % der Beschäftigten an Weiterbildung, während im Cluster 4 dies nur für durchschnittlich 27 % der Beschäftigten zutrifft. Die Professionalisierung der Weiterbildungsarbeit ist ein wichtiger Faktor, um die Weiterbildungsbeteiligung in den Unternehmen zu erhöhen (vgl. auch die Regressionsanalyse in Käßlinger 2007). Auch die aktuelle IW-Weiterbildungserhebung zeigt für 2010 im Vergleich zu 2007 eine Parallelität von gestiegenen Ausgaben für das Weiterbildungspersonal und mehr Weiterbildungsteilnahme der Beschäftigten auf. (vgl. Seyda/Werner 2012, S. 6)

5. Fazit und Schlussfolgerungen

Die CVTS-Daten bieten im Vergleich zu anderen großen Individual- und Unternehmensbefragungen die Chance, Strukturen und Professionalisierungstendenzen der betrieblichen Weiterbildungsarbeit in Ansätzen zu untersuchen. Es zeigt sich, dass hohe Weiterbildungsbeteiligungen und professionelle Weiterbildungsstrukturen gemeinsam zu beobachten sind. Da professionelle Weiterbildungsstrukturen wohl kaum ohne qualifiziertes Weiterbildungspersonal denkbar sind, kann in der weiteren Professionalisierung ein wichtiger – bislang vernachlässigter – Schlüssel für die Förderung der Weiterbildungsbeteiligung gesehen werden. Die Diskussion um die Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung konzentriert sich zu einseitig auf Themen wie Finan-

ABB. 1

Verteilung der Cluster weiterbildungsaktiver Unternehmen



*Cluster 1: Unternehmen mit einer hochgradig formalisierten Weiterbildungsarbeit (Fokus auf externe Angebote)
 Cluster 2: Unternehmen mit einer hochgradig formalisierten Weiterbildungsarbeit (Fokus auf interne Angebote)
 Cluster 3: Unternehmen mit selektiver Fokussierung auf Evaluierung
 Cluster 4: Unternehmen mit minimaler Formalisierung

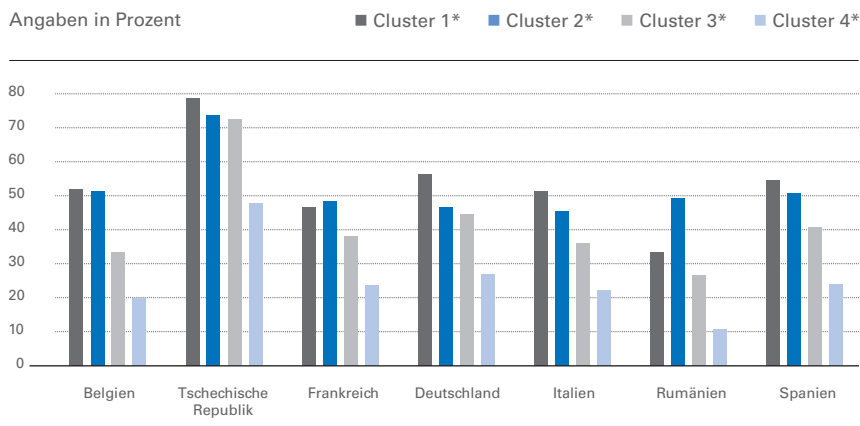
Quelle: CVTS3-Mikrodaten der sieben Länder; Berechnungen des Autors.

WSI Mitteilungen

zierung, Qualifikationsberatung oder Qualitätssicherung. Die – auch lerntheoretisch naheliegende – große Bedeutung des Weiterbildungspersonals dürfte es wert sein, dieses zu einem eigenen Thema zu machen und Professionalisierung nicht nur als Unterbereich von Qualitätssicherung zu begreifen (vgl. Egetenmeyer/Käßlinger 2011). Insofern zeigt die Analyse einen Forschungs- und Entwicklungsbedarf auf, die „Ressource“ betriebliches Weiterbildungspersonal als einen Teil einer weiter zu optimierenden „verlässlichen Infrastruktur“ (Schmid 2008, S. 35) für eine weniger selektive betriebliche Weiterbildung zu erschließen. ▶

ABB. 2

Durchschnittliche Weiterbildungsquote der Beschäftigten nach Clustern weiterbildungsaktiver Unternehmen



*Cluster 1: Unternehmen mit einer hochgradig formalisierten Weiterbildungsarbeit (Fokus auf externe Angebote)
 Cluster 2: Unternehmen mit einer hochgradig formalisierten Weiterbildungsarbeit (Fokus auf interne Angebote)
 Cluster 3: Unternehmen mit selektiver Fokussierung auf Evaluierung
 Cluster 4: Unternehmen mit minimaler Formalisierung

Quelle: CVTS3-Mikrodaten der sieben Länder; Berechnungen des Autors.

WSI Mitteilungen

Die geringere Weiterbildungsbeteiligung in dem („Evaluations-“)Cluster 3 gibt aber zu bedenken, dass eine Fokussierung auf formalisierte Evaluationspraktiken kontraproduktiv ist. Weitere Analysen mit den CVTS-Daten (Käpplinger 2012) zeigen, dass intensive Evaluationspraktiken vor allem in weniger weiterbildungsaktiven Ländern wie Griechenland, Bulgarien oder Portugal verbreitet sind. Die Unternehmen in den weiterbildungsaktiven skandinavischen Ländern nutzen dahingegen Evaluation unterdurchschnittlich (ebd.). Insofern sollte in Theorie und Praxis darauf geachtet werden, was zur Professionalisierung und was „nur“ zur Formalisierung bzw. Bürokratisierung der Weiterbildungsarbeit beiträgt. Transaktionskostentheoretisch ist es naheliegend, dass aufgrund mangelnden Vertrauens in Evaluation investierte Ressourcen zu einer Reduktion des Weiterbildungsangebotes führen, da diese Ressourcen dann für die Angebotsplanung und -durchführung fehlen und den finanziellen Legitimationsdruck der Weiterbildungsarbeit erhöhen. Theoretisch neo-institutionell gedacht, können Evaluationsrituale bloße Imitationen und Modetrends darstellen (vgl. Liechti/Abraham 2010) und nicht inhaltlich begründet sein. Die Vertrauenskulturen in skandinavischen Unternehmen könnten ein Anhaltspunkt dafür sein, dass evaluatorische Kontrollen nicht zu einer höheren Beteiligung der Beschäftigten führen und professionelles Handeln des Weiterbildungspersonals eher behindern denn fördern. Professionalität lässt sich nicht durch fixierte Strukturen regeln, sondern muss durch professionell handelnde Personen immer wieder situationsspezifisch hergestellt werden.

Insgesamt bleibt zu bemängeln, dass das betriebliche Weiterbildungspersonal öffentlich und betrieblich bislang nicht ausreichend Beachtung erfährt. Obwohl dieses Personal zahlreich ist, die Unternehmen beträchtliche Finanzvolumina investieren und es wichtige Einflüsse auf die Weiterbildungsbeteiligung ausübt, steht das betriebliche Weiterbildungspersonal bislang im Schatten der Aufmerksamkeit. Dieses Desiderat kann CVTS zwar etwas füllen, es braucht aber eine bessere Erfassung über die amtliche Beschäftigtenstatistik und vertiefende empirische Studien. Lehr-Lern-Prozesse und Beteiligungsmuster in Unternehmen können nicht nur über Unternehmens- und Beschäftigtenbefragungen rekonstruiert werden, sondern es braucht Informationen über und von den Lehrenden, Planenden und Beratern in den Unternehmen. Dies schafft Grundlagen für notwendige Entwicklungsarbeiten. Letztlich muss sich aber auch das betriebliche Weiterbildungspersonal selbst stärker als bisher als wichtigen betrieblichen Akteur begreifen und seine Innen- und Außendarstellung optimieren. ■

LITERATUR

- Arnold, R.** (1983): Pädagogische Professionalisierung betrieblicher Bildungsarbeit, Frankfurt/Main
- Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C.** (Hrsg.) (2009): Bildungsberatung im Dialog. 3 Bände, Baltmannsweiler
- Baethge, M./Dobischat, R./Husemann, R./Lipsmeier, A./Schiersmann, C./Weddig, D.** (1989): Blackbox Betriebliche Weiterbildung: Forschungsdefizite und Forschungsperspektiven aus Sicht von Arbeitnehmern, in: Mitteilungen des Soziologischen Forschungsinstitutes Göttingen (SOFI) (17), S. 53–66
- Barz, H./Tippelt, R.** (Hrsg.) (2007): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland, Bielefeld
- Behringer, F./Käpplinger, B./Pätzold, G.** (Hrsg.) (2009): Betriebliche Weiterbildung - der Continuing Vocational Training Survey (CVTS) im Spiegel nationaler und europäischer Perspektiven, Beiheft der Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 105 (22), S. 35–52
- Blötz, U.** (2011): Betriebliche Bildungsdienstleistungen als Zukunftsbranche, in: Bahl, A./Grollmann, P. (Hrsg.): Professionalisierung des Berufsbildungspersonals in Europa – Was kann Deutschland lernen?, Bonn, S. 107–121
- Blötz, U./Hermann, U.** (2010): BBiG-geregeltes Berufsangebot für Personal in der beruflichen Bildung, Abschlussbericht, Bonn
- Bolder, A./Dobischat, R.** (Hrsg.) (2009): Eigen-Sinn und Widerstand, Wiesbaden
- Bosch, G.** (2010): In Qualifizierung investieren – ein Weiterbildungsfonds für Deutschland, Expertise im Auftrag des Gesprächskreises Arbeit und Qualifizierung, WISO Diskurs, Dezember, URL: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07668.pdf> (letzter Aufruf: 10.04.2012), Bonn
- Büchter, K./Hendrich, W.** (1996): Professionalisierung in der betrieblichen Weiterbildung, München und Mering
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)** (2004a): Schlussbericht der unabhängigen Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens, URL: http://www.bmbf.de/pub/schlussbericht_kommission_III.pdf (letzter Aufruf: 10.04.2012)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)** (Hrsg.) (2004b): Berufliche und soziale Lage von Lehrenden in der Weiterbildung, Bonn/Berlin
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)** (Hrsg.) (2011): Weiterbildungsverhalten in Deutschland AES 2010 Trendbericht, URL: http://www.bmbf.de/pub/trendbericht_weiterbildungsverhalten_in_deutschland.pdf (letzter Aufruf 10.04.2012), Bonn
- Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle (CEDEFOP)** (Hrsg.) (2010): Employer-provided vocational training in Europe, Luxemburg
- Centro Studio per l'Innovazione d'Impresa (CESPIM)** (2005): Compilation of available country specific studies of CVTS II results, URL: <http://training.netletter.at/mmedia/2007.05.21/1179757322.pdf> (letzter Aufruf: 22.04.2012), Rom
- Dehnpostel, P.** (2011): Der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR) als Chance für mehr Durchlässigkeit in der Weiterbildung?, in: Hessische Blätter für Volksbildung 61 (3), S. 238–247
- Destatis** (Hrsg.) (2008): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen, Wiesbaden
- Dobischat, R./Fischell, M./Rosendahl, A.** (2009): Beschäftigung in der Weiterbildung. Prekäre Beschäftigung als Ergebnis einer Polarisierung in der Weiterbildungsbranche?, Gutachten im Auftrag der Max-Traeger-Stiftung, Dokumentarische Bildung und Weiterbildung (9), URL: <http://www.gew.de/Binaries/Binary57566/Dok%2009-2009.pdf> (letzter Aufruf: 21.05.2012), Essen
- Düll, H./Bellmann, L.** (1998): Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten in West- und Ostdeutschland, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB) 31 (2), URL: http://doku.iab.de/mittab/1998/1998_2_mittab_duell_bellmann.pdf (letzter Aufruf: 10.04.2012), S. 205–225
- Egetenmeyer, R./Käpplinger, B.** (2011): Professionalisation and quality management: Struggles, boundaries and bridges between two approaches?, European Journal for Research on the Education and Learning of Adults (RELA) 2 (1), URL: http://www.rela.ep.liu.se/issues/10.3384_rela.2000-7426.201121/rela0058/10.3384rela.2000-7426.rela0058.pdf (letzter Aufruf: 19.05.2012), S. 21–35
- Egner, U.** (2002): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS2) – Projektbericht, Wiesbaden
- EUROTRAINER Konsortium** (2008): Betriebliches Bildungspersonal, URL: http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/eurotrainersum_de.pdf (letzter Aufruf: 10.04.2012)
- Faulstich, P./Bayer, M.** (Hrsg.) (2006): Lernwiderstände: Anlässe für Vermittlung und Beratung, Hamburg
- Germe, F.** (1991): The training profession in enterprises – Synthesis report, Luxemburg
- Gieseke, W.** (1994): Der Erwachsenenpädagoge, in: Lenzen, D. (Hrsg.): Erziehungswissenschaft. Ein Grundkurs, Reinbek, S. 282–313
- Gieseke, W.** (2010): Professionalität und Professionalisierung, in: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung, Bad Heilbrunn, S. 243–244
- Gillen, J./Elsholz, U./Meyer, R.** (2010): Soziale Ungleichheit in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung, Arbeitspapier 191 der Hans-Böckler-Stiftung, URL: http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_191.pdf (letzter Aufruf: 10.04.2012)
- Grünwald, U./Moraal, D./Schönfeld, G.** (Hrsg.) (2003): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa, Bonn
- Haberzeth, E./Kulmas, C./Stanik, M.** (2012): Bildungsgutscheine für Beschäftigte und Betriebe: Förderbedingungen, Nutzungsprobleme und Supportansätze, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP) 41 (1), Bonn, S. 31–34

Hippel, A. von/Tippelt, R. (2010): The role of adult educators towards (potential) participants and their contribution to increasing participation in adult education, in: *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults* (RELA) 1 (1–2), S. 33–51

Kabst, R./Giardini, A. (2006): Status und Professionalisierung des deutschen Personalmanagements: Ist Besserung in Sicht?, in: *Personalführung* 39 (11), S. 74–77

Käpplinger, B. (2007): Welche Betriebe in Deutschland sind weiterbildungsaktiv?, in: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik* 103 (4), S. 382–396

Käpplinger, B. (2011): Motive und Motivationen in Unternehmen, in: *Kopel, M./Dunst, C./Saeed, S.* (Hrsg.): *Weiterbildung in Berliner Betrieben*, Hamburg, S. 54–70

Käpplinger, B. (2012): Institutionalisation der Evaluation betrieblicher Weiterbildung in Europa – Erfolg deutscher Unternehmen aufgrund bisheriger Zurückhaltung?, in: *Behringer, F./Schönfeld, G.* (Hrsg.): *Betriebliche Weiterbildung in Deutschland im europäischen Vergleich – Ergebnisse der dritten europäischen Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung (CVTS3)* (im Erscheinen)

Käpplinger, B./Kulmus, C./Haberzeth, E. (2012): Weiterbildungsbeteiligung. Noch nicht veröffentlichte Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Kühnlein, G. (1997): „Verbetrieblichung“ von Weiterbildung als Zukunftstrend?, in: *Arbeit* 6 (3), S. 267–281

Lichte, N. (2010): Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen im demografischen Wandel, unveröffentlichte Masterarbeit, Berlin

Liechti, L./Abraham, M. (2010): Die Evaluation von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen, *LASER Discussion Papers* (4)0, URL: <http://www.laser.uni-erlangen.de/papers/paper/105.pdf> (letzter Aufruf: 10.04.2012), Nürnberg

Meyer, R. (2008): Professionalisierung als Konzept zur Qualitätssicherung – Perspektiven für das Berufsbildungspersonal und –forschung, in: *bwp@Spezial* 4, URL: http://www.bwpat.de/ht2008/ws25/meyer_ws25-ht2008_spezial4.pdf (letzter Abruf: 19.05.2012)

Radinger, R./Pauli, W. (2004): Institutionalisation und Professionalisierung als Prädikatoren betrieblicher Weiterbildung, in: *Statistische Nachrichten* 59 (8), S. 722–734

Rubenson, K. (2006). The Nordic model of lifelong learning, in: *Compare: a Journal of Comparative Education* 42 (3), S. 327–341

Schmid, G. (2008): Von der Arbeitslosen- zur Beschäftigungsversicherung, Gutachten für die Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn

Schmidt, D. (2007): Gestaltung und Organisation der beruflichen Weiterbildung in Unternehmen 2005, in: *Wirtschaft und Statistik* (12), S. 1226–1235

Seifert, H. (2006): Lernzeitkonten – ein Instrument zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung?, in: *Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)* (Hrsg.): *Kosten, Nutzen, Finanzierung beruflicher Weiterbildung*, Bonn, S. 154–166

Seyda, S./Werner, D. (2012): IW-Weiterbildungserhebung 2011 – Gestiegene Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten, *IW-Trends* (1), Institut der deutschen Wirtschaft, Köln

Weber, W. (1985): *Betriebliche Weiterbildung*, Stuttgart

AUTOREN

BERND KÄPPLINGER, Prof. Dr., ist Juniorprofessor für Lernen im Lebenslauf und betriebliche Weiterbildung an der Humboldt-Universität zu Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Betriebliche Weiterbildung, Bildungsberatung, Abschlussbezogene Weiterbildung, Vergleichende Weiterbildungsforschung.

@ bernd.kaepplinger@rz.hu-berlin.de

NINA LICHTÉ, MA Erwachsenenpädagogik, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Erwachsenenbildung/Weiterbildung an der Humboldt-Universität zu Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Qualität in der Beratung, demografischer Wandel und Beratung, Berufliche Weiterbildung, Betriebliches Gesundheitsmanagement.

@ nina.lichte.1@hu-berlin.de