

Ikhfan Haris*

Kooperation und Managementpraxis in der betrieblichen Weiterbildung



Suggested citation for this article:

Haris, I. (2015), «Kooperation und Managementpraxis in der betrieblichen Weiterbildung», in *Topologik*, n. 18: 99-110;
URL: http://www.topologik.net/I_Haris_Topologik_Issue_n.18_2015.pdf

Subject Area:

Educational Studies

Zusammenfassung

Kooperation und Management sind ein Thema, das nicht nur die Gesellschaft insgesamt betrifft aber auch für Unternehmen von Bedeutung ist. Kooperationen und Managementpraxis in der betrieblichen Weiterbildung sind ein eher altes Thema und schon lange diskutiertes Problem, sie haben aber in der Gegenwart eine neue Qualität erreicht. Für die zunehmende Komplexität des Unternehmens kann demnach Kooperation und Weiterbildungsmanagement als Bewältigungsstrategie betrachtet werden. Dieser Beitrag hat die Kooperation und Weiterbildungsmanagement zum Gegenstand. Im weiteren Verlauf werden zunächst die Kooperation und das Weiterbildungsmanagement definiert. Weiterhin wird die Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten und Kooperation mit Weiterbildungseinrichtungen vorgestellt. Dabei wird der Managementpraxis in der betrieblichen Weiterbildung erläutert. Der Beitrag gibt einen näheren Einblick in den Phasen des Bildungsmanagementprozesses als anschließende Ergänzung, wobei insbesondere die sechs Phasen des potenziellen Einfluss im Aufgabenfeld des Bildungsmanagements in Unternehmen thematisiert werden.

Schlüsselwörter: Kooperation, Zusammenarbeit, Management, Weiterbildung, betrieblichen Weiterbildung, Unternehmen.

Abstract

Cooperation and management practices in the continuing vocational training

Cooperation and management are an issue that not only affects society as a whole but is also important for companies. In continuing vocational training activity, cooperation and management practice are a rather old topic and have long discussed problem, but they have reached a new quality level in the present. Cooperation and management are considering as a coping strategy for the increasing complexity of the business. This paper deals with the cooperation and training management. The first part of the paper attempt to explicate the basic concept of cooperation and management of further training activity. Subsequently, the within-company further training activities and cooperation with further education institutions will be presented in the next section. Besides, a conceive illustrated of management practice is in the company training will also described. The article is devoted to explain the phases of the educational management process as subsequent supplements; in particular, the six phases of the potential impact in the scope of duties of educational management in the company are discussed.

Keywords: Cooperation, Collaboration, Management, Further Education, Occupational Training, Company

* Faculty of Education, State University of Gorontalo, Indonesia

1. Einleitung

Kooperationen in der beruflichen oder betrieblichen Weiterbildung sind ein eher altes Thema und schon lange diskutiertes Problem. Im Zusammenhang mit der Entstehung von Weiterbildungsgesetzen in den 70er Jahren in Deutschland wurde die Kooperation und Koordination als ein Phänomen in der Weiterbildung diskutiert (vgl. Keim/ Olbrich/Siebert 1973; Dobischat 1999; Wittpoth 2003b).

Obwohl die Kooperation in der Weiterbildung seit langer Zeit in verschiedenen Disziplinen diskutiert wird, ist diese bislang wenig disziplinär verortet. In der Praxis „konzentriert sich die Kooperationsforschung meistens auf Lernortkooperationen im dualen System oder die Kooperation in der betrieblichen Weiterbildung aus institutioneller Perspektive“ (Vonken 2007, S. 1).

Wird die Kooperation als ein Phänomen in der betrieblichen Weiterbildung betrachtet und versucht man Begriffe der Kooperation zu beschreiben, dann existieren eine Vielzahl von Definitionen bzw. Begriffen. Diese unterscheiden sich je nach Perspektiven und inhaltlichen Kategorien der Kooperation (vgl. Baum/Dammann 2001, S. 53).

2. Der Merkmale der Kooperation in der Weiterbildung

Im Glossar der Personalentwicklung wird unter einer Kooperation eine zweckorientierte Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr Institutionen zur gemeinsamen Erreichung eines oder mehrerer Ziele verstanden (vgl. Liquide 2009).

Mit Hilfe anderer Merkmale fasst Fontanari (1996, S. 53) die Eigenschaften einer Kooperation in acht Merkmalen zusammen: Art der Zusammenarbeit, Zielorientierung der Zusammenarbeit, aktive Haltung der beteiligten Partner, Freiwilligkeit der Zusammenarbeit, Zusammenarbeit in Teilbereichen des Unternehmens, rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit und Kündbarkeit der Zusammenarbeit sowie Dauer der Zusammenarbeit.

Für Wiener (2006) wird die betriebliche Kooperation als ein Netzwerk betrachtet, das einen Zusammenschluss zwischen mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Partnern zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles darstellt. Bei einer Kooperation können folgende Merkmale zusammengefasst werden:

- „die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Mitglieder bleibt erhalten,
- die Mitgliedschaft in der Kooperation ist freiwillig,
- alle Mitglieder in der Kooperation sind gleichberechtigt,
- die Erreichung der gesetzten Ziele erfolgt gemeinsam und
- alle Kooperationsmitglieder wirken aktiv an der Gestaltung der Kooperation mit“.

Wiener betont, dass eine Kooperation kein Unternehmensziel ist. Eine Kooperation ist nur ein Mittel, um eine gesetzte „Unternehmensvision“ bzw. Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Wiener 2006, S. 4).

Für eine gute und erfolgreiche Kooperation zwischen Unternehmen und Weiterbildungsanbietern sollten die Unternehmen auf einige Anforderungen bzw. Regeln achten. Wiener (2006) nennt die folgenden Anforderungen und Regeln:

- „Bereitstellung zeitlicher und fachlicher Ressourcen,
- Vorstellung des Kooperationsvorhabens bei allen Mitarbeitern,
- Offenheit und gesundes Vertrauen zwischen den Partnern,

- Bereitschaft zur aktiven Zusammenarbeit,
- Kommunikationsfähigkeit und Lernbereitschaft“.

Die genannten Anforderungen sollen die Unternehmen erfüllen, damit sie in der Lage sind, eine gute und erfolgreiche Kooperation bzw. Zusammenarbeit zu realisieren. Neben den Anforderungen sollen nach Wiener (2006, S. 6) auch die Erwartungen des Unternehmens an eine Kooperation klar sein:

- „Längere und komplizierte Abstimmungsprozesse werden vor allem in der Anfangsphase auftreten.

- Eine Kooperation kann keinen Erfolg bei dem gemeinsamen Vorhaben garantieren.
- Eine Kooperation schließt ein unternehmerisches Risiko nicht automatisch aus.
- Eine Kooperation kann nicht dazu geeignet sein schwache Unternehmen zu sanieren“.

Eine gute und erfolgreiche Kooperation kann auch von dem Management der Kooperation abhängig sein. Die Ermittlung von Erfolgsbausteinen des Netzwerkmanagements durch eine Expertenbefragung mit Unternehmensvertretern (Endres/Manske 1997) zeigte sieben zentrale Befunde:

- **Gemeinsame Ziele und Visionen:** Gemeinsame Ziele und Visionen können mit einer zielgerichteten Planung der Zukunft des Unternehmens einfach erreicht werden und motivieren die Mitarbeiter bei der Erreichung des Unternehmensziels (vgl. Zimmermann 2002, S. 8), da Visionen und Ziele eine große und wichtige Rolle bei der Motivierung der Menschen spielen.

- **Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel:** Die Bereitschaft und Fähigkeit hierzu spielt eine bedeutende Rolle bei der erfolgreichen Kooperation.

- **Der Mut und die Offenheit** sind wichtige Elemente bei einer Kooperation. Daneben wird auch ein persönlicher Kooperationsfaktor benötigt, um intuitive und oft nicht rational begründbare Entscheidungen zu fällen und über die Grenzen des Bekannten hinauszugehen.

- **Gegenseitiges Vertrauen:** Das Aufbauen eines gegenseitigen bzw. wechselseitigen Vertrauensverhältnisses spielt eine wichtige Rolle beim Erfolg einer Kooperation. Das gegenseitige Vertrauen wird nicht nur auf der Ebene der beteiligten Kooperationspartner verlangt, sondern ist auch auf den Ebenen der jeweiligen Organisations- bzw. Unternehmensleitungen erforderlich.

- Eine gute und erfolgreiche Kooperation soll eine *win-win-situation* für alle Beteiligten der Kooperation ergeben, d. h. diese muss für die beteiligten Kooperationspartner ein Gewinn sein.

- Zur Verständigung über den Verlauf der Kooperation werden eine gemeinsame Sprache und direkte Kommunikationswege benötigt.

- Regelmäßige Kontakte während und nach der Kooperation sind ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Kooperation. Der persönliche Kontakt kann auch ein Mittel sein, um alle relevanten Informationen für die Kooperation zu sammeln, auszuwählen und zu vermitteln (vgl. Endres 2001, S. 105ff.).

3. Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten und Kooperation mit Weiterbildungseinrichtungen

Die Weiterbildungskooperationen eines Unternehmens mit anderen Unternehmen oder einer Institution lassen sich außerdem wie folgt beschreiben: Die Zusammenarbeit mit Klein-

und Kleinstbetrieben erfordert eine hohe Flexibilität. Zeitliche und inhaltliche Planungen sind kurzfristigen Änderungen in den Unternehmen unterworfen. Gefragt sind Weiterbildungskooperationen, die von der Bedarfsermittlung über das Weiterbildungsangebot bis zur Transferbegleitung als feste Ansprechpartner zur Verfügung stehen (*One-Stop-Shopping*). Der Aufbau langfristiger Kooperationen ist über bestehende Netzwerke möglich, trotzdem ist es ein langwieriger, zeit- und kostenintensiver Prozess (Iller 2007, S. 10).

Die Arten, Formen, Bereiche und Ebenen einer Kooperation sind von den Typen der Unternehmen abhängig. Bei den KMU ist die Kooperation mit Weiterbildungseinrichtungen in Bezug auf die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten anders als die Kooperation in den Großunternehmen.

Über die Begriffe Klein- und Kleinstunternehmen, mittelständisches Unternehmen und Großunternehmen muss sich deshalb zunächst verständigt werden. Hier wird die Kategorisierung bzw. werden Typen von Unternehmen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn und der Europäischen Gemeinschaft (EU) in der folgenden Abbildung vorgestellt.

Tabelle 1 Kategorisierung von Unternehmen

| | Unternehmensgröße | Beschäftigte | Umsatz in €/Jahr |
|----------|--------------------------|---------------------|-------------------------|
| IfM Bonn | Klein | bis 9 | bis unter 1 Mill. € |
| | Mittelstand | 10 bis 499 | 1 bis unter 50 Mill. € |
| | Groß | 500 und mehr | 50 Mill. € und mehr |
| EU | Kleinstunternehmen | 0-9 | bis 2 Mill. € |
| | Kleinunternehmen | 10-49 | bis 10 Mill. € |
| | Mittleres Unternehmen | 50-249 | bis 50 Mill. € |
| | KMU zusammen | unter 250 | bis 50 Mill. € |

Quelle: ifM (2009) und EU (2009)

Bei den großen Unternehmen, die eine Personalabteilung haben, konzentriert sich die Kooperation mehr auf die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen während die anderen Aufgaben (z. B. Konzept und Ziele der Weiterbildung) vom Unternehmen übernommen werden.

Für die KMU, die keine Personalabteilung haben, werden alle Aufgaben, die mit der Weiterbildung verknüpft sind (z. B. Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, Aufbau und Erstellung des Weiterbildungskonzepts, Durchführung und Evaluation der Weiterbildung) von Weiterbildungseinrichtungen übernommen.

Die Notwendigkeit von Kooperationen zwischen Unternehmen und Weiterbildungsanbietern beweisen die Ergebnisse der europäischen Erhebungen zur betrieblichen Weiterbildung – CVTS1 1993, CVTS2 1999 sowie CVTS3 2005. Generell zeigen die Ergebnisse der *Continuing Vocational Training Surveys* (CVTS 1-3), dass die Kooperation zwischen Unternehmen und Weiterbildungsanbietern eine Dienstleistung ist, für die gegenseitiges Vertrauen, gute Vorerfahrungen und informelle Kontakte von enorm großer Bedeutung sind. Gute Kooperationen werden oftmals über Jahre hinweg fortgesetzt, während

Anbieterwechsel häufig erst nach auffallend schlechten Weiterbildungsergebnissen vollzogen werden (Behringer/Käpplinger/ Moraal/Schönfeld 2008, S. 11).

Bez. der Anlässe der Unternehmen für die Entscheidung zu einer Kooperation werden nach den CVTS-Ergebnissen zwei wichtige Anlässe genannt: Die Person bzw. die Persönlichkeit des Trainers (Kompetenzen des Trainers) und formale Qualitätstestierungen der Anbieter.

In Bezug auf die Erwartungen der Unternehmen an Innovationen und Verbesserungen für die Kooperation nannten die Unternehmen drei wichtige Bereiche: Transfer des Gelernten an den Arbeitsplatz, Angebot von maßgeschneiderten Maßnahmen und Erfassung des Qualifikationsbedarfs (Behringer/Käpplinger/Moraal/Schönfeld 2008, S. 11).

Die Bedeutung von Kooperationen als oft notwendige Voraussetzungen zur Realisierung der Personalentwicklung bzw. Bildungsarbeit im Unternehmen wird noch deutlicher, wenn man sich die hohen Erwartungen bez. der Kompetenzen der Mitarbeiter vor Augen hält (vgl. Voigt/Wettengl 1999, S. 415).

Wiener benennt den Nutzen von Kooperationen für die Antizipationsfähigkeit von Unternehmen (insbesondere der KMU) wie folgt:

- Nachdenken über eigene Situation,
- Reflexion eigener Stärken und Schwächen,
- Blick über die Unternehmensgrenze hinaus,
- über Erfahrungen mit anderen kommunizieren,
- Erweiterung der Wissensausstattung,
- Ressourcenbündelung,
- gemeinsames Auswerten und Nutzen von Ergebnissen,
- Wahrnehmung neuer Chancen (Wiener 2006, S. 9)

Wird der Nutzen der Kooperation betrachtet, wie von Wiener oben genannt, dann kann man feststellen, dass eine Kooperation quasi als „Selbst-Evaluations-Instrument“ für Unternehmen dienen kann.

4. Management der betrieblichen Weiterbildung

Decker (1995) definiert Bildungsmanagement als „Gestalten und Steuern von persönlichen, betrieblichen, sozialen, kulturellen und organisatorischen Entwicklungs-, Qualifizierungs- bzw. Lernprozessen“. Nach Decker gibt es drei wichtige Dimensionen des Weiterbildungsmanagements:

- personenbezogene Entwicklung und Qualifizierung,
- Objekt- bzw. Sachgestaltung und Steuerung,
- Prozessgestaltung und Steuerung, Kommunikation und Information als Dimensionen des Bildungsmanagements Decker (1995, S. 33)

Ergänzend zur der Auffassung von Decker beschreibt Merk (2006) wie folgt: „Weiterbildungsmanagement soll als das professionelle Handeln zur Erreichung einer innovativen und effizienten Dienstleistung definiert werden. Sie dient dem Lehren und Lernen von Erwachsenen. Weiterbildungsmanagement umfasst folgenden Funktionsbereich bei der Erzeugung von Bildungsmaßnahmen:

- Analyse und Vorbereitung,
- Planung und Organisation,

- Entscheidung,
- Durchführung,
- Evaluation (Merk 2006, S. 53 ff.)

Wiesner (2008) ist der Auffassung, dass Weiterbildungsmanagement das Sichern von Lernprozessen und -ergebnissen im Rahmen der Planung, Führung, Organisation und Evaluation von Bildungs-/Dienstleistungsprozessen für Erwachsene ist. Bildungsmanagement umfasst strategische und operativ-funktionale Aufgaben. Bildungsmanager sind Personen, deren Aufgabenbereich hauptsächlich durch diese Tätigkeiten gekennzeichnet ist.

Schiersmann sieht das Weiterbildungsmanagement als „Dienstleistungsprozess. Weiterbildungsmanagement kann im Sinne einer Strategie der direkten oder indirekten Beeinflussung von Organisation gemanagt werden – nicht die Bildung, sondern höchstens die Institution und das Personal, die Lernmöglichkeiten bereitstellen“ (Schiersmann 2007, S. 195).

Nach Stender (2009, S. 56) handelt es sich beim Weiterbildungsmanagement bei den meisten Ansätzen um isolierte Analysen und Empfehlungen zu einzelnen Teilaspekten der Weiterbildung: Welche Probleme verursacht eine Weiterbildungspraxis, die allein auf eine (kurzfristige) ad-hoc-Weiterbildung setzt, wenn Probleme im Arbeitsalltag auftreten? Wie kann eine langfristige Weiterbildungsplanung aussehen? Wie kann gewährleistet werden, dass das, was ein Mitarbeiter in der Weiterbildung gelernt hat, auch gemessen werden kann (Evaluation)? Soll ein Unternehmen mit anderen gemeinsam einen externen Weiterbildner beschäftigen, um dadurch Kosten zu sparen (Kooperation)? Welches Budget ist für Weiterbildung vorzuhalten?

Das betriebliche Bildungsmanagement zielt auf Generierung, Entwicklung, Verwertung und Logistik von Wissen und Erfahrungen unter Einbeziehung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Auf Betriebsebene geht es vor allem um die kontinuierliche Aktualisierung und Erweiterung der Wissensbasis für Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse zur Erreichung geplanter Produkt- und Prozessinnovationen und zur Erhöhung der Kompetenzen der Mitarbeiter. Bei der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Institutionen in Kooperationen und Netzwerken geht es um die Zusammenführung von Wissensbeständen unterschiedlicher Disziplinen/Bereiche (TrainSME 2005, S. 1).

Aus verschiedenen Auffassungen der Autoren ist zu sehen, dass bei Merk (2006) und Wiesner (2008) sich ihre Auffassungen an „Kern-Funktionen“ des Managements, nämlich Planung, Organisation, Personalmanagement, Führung und Kontrolle orientieren.

Weiterbildung als ein „Management-Instrument“ ist die Basis der Auffassungen von Decker (1995), Schiersmann (2007) oder Stender (2009). Bei Decker ist zu erkennen, dass die gesamte persönliche, betriebliche, soziale, kulturelle und organisatorische Entwicklung im Unternehmen durch Management gestaltet bzw. gesteuert werden kann. Diese Gestaltung und Steuerung ist ein Bestandteil von Management-instrumenten, nämlich Organisations- und Personalmanagement.

Aus den verschiedenen Auffassungen der Autoren kann eine Position zusammenfassend zu Weiterbildungsmanagement festgestellt werden. Generell kann Weiterbildungsmanagement als ein systematischer Dienstleistungsprozess im Sinne von Planung, Organisation, Führung, Personal, Entscheidung, Durchführung und Evaluation definiert werden.

5. Managementpraxis in der betrieblichen Weiterbildung

Um den effizienten Einsatz betrieblicher Weiterbildung im Unternehmen festzulegen, benötigt das Unternehmen Zielsetzungen, welche konkreten Maßnahmen bei der betrieblichen Weiterbildung durchgeführt werden müssen. Hier können die Fragen nach Managementpraxis zum Einsatz kommen (vgl. Braunschweig/Kindermann/Wehrlin 2001, S. 298).

Decker betrachtet den Bildungsmanagementprozess als einen integrativen Prozess zwischen pädagogisch-didaktischen Aufgaben und dispositivem Management sowie den Führungs- und Prozessaufgaben. Er unterscheidet „die Phasen des Bildungsmanagementprozesses in sechs Phasen:

- Umfeld- und Bedingungsanalyse,
- Festlegung der Weiterbildungsziele und Konzeptionen oder Konzeptionsmanagement,
- Planung der Weiterbildungsmaßnahmen,
- Entscheidung über die Durchführung der geplanten Weiterbildungsaktivitäten,
- Durchsetzung der Weiterbildungsaktivitäten und Durchführungsplanung,
- Controlling und Transfermanagement“ (Decker 1995, S. 100).

Bei den verschiedenen Phasen der Weiterbildungsmanagementprozesse steht die Weiterbildungsplanung im Mittelpunkt. Schiersmann (2007) sieht die Weiterbildungsplanung als eine besondere Problematik für das Weiterbildungsmanagement, da zu dieser Planungsphase des Weiterbildungsprozesses die Weiterbildungsbedarfsermittlung gehört. Die Bedarfserhebung in der Weiterbildung ist allerdings in methodischer Hinsicht keine leichte Aufgabe und gehört zu den schwierigsten Aufgaben der betrieblichen Personalwirtschaft (vgl. Schiersmann 2007, S. 196, Stender 2009, S. 108). Der notwendigen Weiterbildungsplanung muss deshalb eine Bedarfsanalyse vorausgehen.

Bötel/Krekel betonen, dass Bedarfsanalysen im Bereich Weiterbildungsplanung als Standard in jede Bildungsarbeit gehören. Die Bedarfsanalyse bildet das zentrale Element eines umfassenden Bildungscontrollings und liefert gleichzeitig die Basis einer effektiven und effizienten betrieblichen Weiterbildung (vgl. Bötel/Krekel 2000).

Es ist festzustellen, dass die systematische Bedarfsermittlung Ausgangspunkt jedes planvollen Weiterbildungsmanagements ist, sowohl für den Betrieb (interne Weiterbildungsaktivitäten) als auch für die außerbetrieblichen Weiterbildungsanbieter (externe Weiterbildungsaktivitäten). Deswegen handelt es sich beim Bedarf keinesfalls um eine objektive Größe, sondern vielmehr resultiert der konstatierte Bedarf aus Aushandlungsprozessen und spezifischen Personalstrategien (vgl. Schiersmann 2007, S. 196).

Nach Decker (1995) ist die Einbeziehung der Planung in die Aus- und Weiterbildungsarbeit zwingend notwendig aufgrund verschiedener Anlässe u. a. folgender:

- der enge Zusammenhang zwischen der Aus- und Weiterbildung und gesamten betrieblichen Zielen;
- Notwendigkeit der Planung mit den anderen Teilbereichen der Organisation abzustimmen, zu integrieren und vernetzen;
- engere Verbindung und Zusammenhang zwischen pädagogisch-didaktischen Planungsbereichen und der entsprechenden Managementplanung (Ressourcen- und Beschaffungsplanung, Wirtschaftsplanung) (vgl. Decker 1995, S. 111).

Weiterhin bezieht sich auch nach Decker die Planung bei der Bildungsarbeit auf drei Dimensionen: (1) Sachgestaltung der Bildungsplanung; (2) Personenentwicklung bzw.

pädagogisch-didaktische Planung und (3) Kommunikation und Prozessentwicklung (Decker 1995, S. 113).

Bei der Sachgestaltung und Bildungsplanung handelt es sich um die Ressourcen- und Beschaffungsphase der Bildungsarbeit. Hier werden auch die Bildungsbedarfsplanung, die Wirtschaftsplanung und die Zeitplanung bearbeitet.

Im Rahmen einer guten Planung der Weiterbildungsmaßnahme soll die Planung wichtige Fragen zur Bildungsarbeit beantworten. Weiterhin soll die Weiterbildungsplanung mit Hilfe der Qualifikationsbedarfsanalyse die „spezifischen“ Fragen berücksichtigen. Aus der Literatur können folgende Fragen als Zusammenfassung herangezogen werden:

- Welches sind die Ziele eines Unternehmens? Die Ziele des Unternehmens beziehen sich auf die zukünftigen Aufgaben und Geschäftsfelder des Unternehmens.
- Welche Schlüsselfunktionen braucht/hat das Unternehmen? Bei dieser Frage handelt es sich um Möglichkeit beim Unternehmen, durch Weiterbildung die Leistungen der Beschäftigten zu verbessern und damit auch die Beschäftigung zu sichern.
- Welches sind die wichtigsten Kompetenzen der Mitarbeiter als Schlüsselfunktionen oder welche Qualifikationen brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens dafür?
- In welchem Grade sollen die Mitarbeiter der Unternehmen diese Kompetenzen besitzen?
- Wer ist für die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen verantwortlich? Daneben gilt hier die Frage: Sollte die Maßnahme vom externen Bildungsanbieter durchgeführt werden oder sind interne Unterstützungsleistungen hilfreicher?
- Welche Weiterbildungsmaßnahmen sind – auf die Kompetenzen bezogen – sinnvoll? (vgl. Trainlab 2005, S. 1; Lasa Brandenburg 2009, S. 3).

Werden die Planungsansätze und Planungsetappen betrachtet, dann können verschiedene Perspektiven von verschiedenen Autoren gesehen werden. Allespach (2005, S. 4) sieht unterschiedliche Planungsansätze:

- situativ (bez. der Rahmenbedingungen des Orts und der Zeit);
- Top-down: Zuerst werden die Aufgabengebiete in Bezug auf die Gesamtstrategie des Unternehmens von der Geschäftsleitung bzw. Führungskraft definiert. Danach ergeben sich Soll-Qualifikationen aus momentanen und künftigen Aufgaben/Problemen/Anforderungen und kommt die Ermittlung des Ist-Profiles der Mitarbeiter, schließlich folgt der Bildungsbedarf aus der Differenz bzw. dem Soll- und Ist- Zustand;
- *Bottom-up*: Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs z.B. in einem Personal-gespräch/in der Gruppe/in einer Lernstatt; hier werden die Bedarfe des Unternehmens und Bedürfnisse der Beschäftigten diskutiert und entsprechende Maßnahmen vereinbart.

Hormel (2008) unterscheidet die Planung der konkreten Weiterbildungsmaßnahmen in verschiedenen Schritten. Diese Schritte fangen mit der Festlegung der Inhalte (Lernziele) an. Danach erfolgt die Klärung der betrieblichen Rahmenbedingungen.

Der dritte Schritt ist die Auswahl der Mitarbeiter. Der vierte und fünfte Schritt sind Auswahl der Lernform/Methode und Auswahl des Lernorts. Im letzten Schritt geht es um die Auswahl der Weiterbildungsinstitution. Die Auswahl der Weiterbildungsinstitution kann z. B. auf folgende Art und Weise geschehen: Fragenkatalog zur Anbietersauswahl, Anbieterrecherche und Links zu geprüften Weiterbildungsdatenbanken (vgl. Hormel 2008, S. 9 ff.).

Trotz der existierenden, zahlreichen praktischen Hilfsmittel (z. B. Checklisten und Planungshilfen für Weiterbildungsmaßnahmen), finden diese in der Weiterbildungspraxis der meisten Betriebe kaum Anwendung (vgl. Arnold 1997, S. 129). Bei der Planungshilfe z. B. kann eine so einfache Methodik der Planung an einigen Klippen scheitern. Kreikebaum beschreibt „verschiedene Barrieren und Probleme der Planung:

- die Unsicherheit der zukünftigen Entwicklung, die gerade in einer dynamischen Zeit aktuell groß ist,
- die Komplexität des zu planenden Bildungsprogramms aufgrund der Vernetzung von Weiterbildungsinhalten, Organisationszielen, Konjunktur- und Marktsituation, Investitionen, Kostenentwicklung, Teilnehmer- bzw. Mitarbeiteranforderungen, Mitarbeitermotivationen und notwendigen Qualifikationen,
- die fehlenden Qualifizierungsmöglichkeiten in der Bildungsplanung, z. B. in der Nutzenerwartung und Kontrolle,
- die unterschiedlichen Interessengruppen, z. B. Mitarbeiter/Teilnehmer versus Führungskräfte sowie Kosten- und Produktionsmanagement versus Bildungsverantwortliche“ (Kreikebaum 1987, S. 37).

Im Allgemeinen kann nach Geißler/von Bruch/Petersen die Funktion des Bildungsmanagements und das Aufgabenfeld des Bildungsmanagements in Unternehmen (Großunternehmen und auch beim KMU) in drei Ebenen unterteilt werden:

- Ermöglichung von Lernprozessen,
- Gestaltung günstiger Lernkontexte,
- ständige Überprüfung faktisch vollzogenen Lernens auf allen Ebenen der Organisation zu jeder Zeit (vgl. Petersen/Lehnhoff 2005, S. 222)

In der alltäglichen Praxis kann auch das Bildungsmanagement von der Organisationsstrategie, -struktur und -kultur abgeleitet werden (vgl. Lehnhoff 1998; Petersen/Lehnhoff 2005, S. 222).

6. Fazit

Um die Verfahren des Weiterbildungsmanagements im Unternehmen besser und geeignet zu gestalten, sollte die Aufgabe des Weiterbildungsmanagements der Unternehmensführung übernommen werden. Das Weiterbildungsmanagement im Unternehmen kann unterschiedlich sein aufgrund der Typen des Unternehmens. Bei klein- und mittelständischen Unternehmen wird die Verantwortung der Weiterbildung normalerweise direkt vom Manager bzw. von Führungskräften übernommen. Für Großunternehmen wird die Aufgabe der Weiterbildungsaktivitäten von der Personalentwicklungsabteilung wahrgenommen. Das Qualifikationsprofil eines Weiterbildungsmanagers im Unternehmen soll eine entsprechende betriebspädagogische Qualifikation bzw. einen entsprechenden Hintergrund haben.

Aufgrund der wichtigen Funktion des Bildungsmanagers ist die Zuständigkeit der Bildungsmanager nicht nur für die Führung der haupt- und nebenamtlichen Bildungsverantwortlichen sondern auch für die Pflege und Entwicklung der strukturellen Rahmenbedingungen zuständig. Die Voraussetzungen für diese Position sind eine Doppelqualifikation in der Betriebspädagogik und dem Managementbereich sowie mehrjährige Erfahrung in verschiedenen Managementbereichen.

Ein wichtiges Ziel des betrieblichen Weiterbildungsmanagements ist eine effektive und effiziente Gestaltung der Maßnahmen bez. der Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse in der Organisation/Institution. Um das Ziel zu erreichen, soll ein geeigneter Plan, Organisation, Durchführung und Evaluation vorhanden sein. Außerdem soll eine interne und externe Kooperation bestehen. Die interne Kooperation bezieht sich auf alle Personen in der Organisation, während es sich bei der externen Kooperation um Institutionen außerhalb der Organisation insbesondere Weiterbildungseinrichtungen und Universitäten handelt. Daneben ist der Ansatz der Partizipation beim betrieblichen Weiterbildungsmanagement ein wichtiges Element für den Erfolg der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme, vor allem bei der Planung von Bedarfsermittlungsprozessen. Zusammengefasst handelt es sich um einen Ansatz, der Weiterbildungsmanagement als effektive und effiziente Strategie für die Gestaltung von Maßnahmen der Planung, Organisation, Durchführung und Evaluation versteht.

Literatur

Allespach, Martin. (2005). Kompass Instrumente. IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg. URL: http://www2.igmetall.de/homepages/br-netzwerk-bawue/file_uploads/kompassberblick_martin.pdf. Zugriff im Juni 2015.

Arnold, Rolf. (1997). Betriebspädagogik. Ausbildung, Fortbildung, Personalentwicklung. Volume 31. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Erich Schmidt Verlag. Berlin.

Baum, Heiko/Dammann, Ulf. (2001). Konzeption Einer Zwei-Ebenen-Kooperation. In: Tobias Teich (Hrsg.). Hierarchielose Regionale Produktionsnetzwerke. GUC Verlag der Gesellschaft für Unternehmensrechnung und Controlling. Chemnitz.

Behringer, Friederike/Käpplinger, Bernd/Moraal, Dick/Schönfeld, Gudrun. (2008). Länderspezifische Analyse beruflicher Weiterbildung auf der Grundlage von CVTS2 und Modellierung der Strukturen der Weiterbildung (CVTS2 revisited) Abschlussbericht. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn

Bötel, Christina/Krekel, Elisabeth M. (2000). Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking - Zentrale Elemente des Bildungscontrollings. Berichte zur beruflichen Bildung. Band 240. Bertelsmann Verlag. Bielefeld.

Braunschweig, Christoph/Kindermann, Dieter F./Wehrin, Ulrich. (2001). Grundlagen der Managementlehre. Oldenburg Wissenschaftsverlag. München.

Decker, Franz. (1995). Bildungsmanagement für eine neue Praxis. AOL-Verlag. Lichtenau.

Dobischat, Rolf. (1999). Reichweiten und Grenzen des Beitrags von beruflicher Weiterbildung zum regionalen Strukturwandel. Netzwerke zwischen Betrieben und überbetrieblichen Weiterbildungsträgern – eine Allianz mit Zukunft?. In: Hendrich, W./Büchter, K. (Hrsg.): Politikfeld betriebliche Weiterbildung. Trends, Erfahrungen und Widersprüche in Theorie und Praxis. Mering Verlag. München.

Endres, Egon/Manske, Fred/Institut Technik und Bildung der Universität Bremen. (1997). Bereitstellung von Evaluationsinstrumenten und optimierten Verfahrensschritten zum Programm- und Projektmanagement von Verbundnetzwerken im nationalen ADAPT-Programm. Unveröff. Projektskizze. Bremen

EU. (2009). Kommission der Europäischen Gemeinschaften. Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. (2003/361/EG). Artikel 2 des Anhangs, S. 36–41.

Fontanari, Martin. (1996). Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche Schriften. Heft 138. Duncker & Humboldt Verlag. Berlin.

Geissler, Harald. (1994). Bildungsmanagement – Ein Konzeptioneller Aufriss. In: Harald Geissler, Thomas von Bruch und Jendrik Petersen (Hrsg.) Bildungsmanagement. Betriebliche Bildung. Erfahrungen und Visionen. Peterlang Verlag. Frankfurt am Main.

Hormel, Roland. (2008). Betriebliches Weiterbildungsmanagement. Bildungsbedarfsermittlung. Reihe Weiterbildungsmanagement - Modul I (Modul 1). Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement. URL: http://www.zbw.bayern.de/fileadmin/Downloads/Archiv/Veranstaltungen_2008/Reihe__Weiterbildungsmanagement/Modul_I/ZBW_080229-BBE_BWM.pdf. Zugriff im März 2015.

IfM (Institut für Mittelstandsforschung) Bonn. (2009). Schlüsselzahlen des Mittelstandes in Deutschland 2007/2008. IfM. Bonn.

Iller, Carola. (2007). Organisation von Weiterbildung in KMU. Impulsreferat im Rahmen der Veranstaltung „Lebenslanges Lernen in und für kleine und mittelständische Unternehmen“. Berlin. URL: http://www.jobassistenz-berlin.de/media/de/kos_Praesentation_Org_WB.pdf. Zugriff im März 2015.

Keim, Helmut/Olbrich, Josef/Siebert, Horst. (1973). Strukturprobleme der Weiterbildung. Kooperation, Koordination und Integration in Bildungspolitik und Bildungsplanung. Bertelsmann Universitätsverlag Düsseldorf.

Kreikebaum, Hartmut. (1987). Strategische Unternehmensplanung. Kohlhammer Verlag. Stuttgart. 2. Aufl.

Lasa Brandenburg. (2009). Qualifikationsbedarfsanalyse für Unternehmen. URL: http://www.wdb-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/QBA_Hilfen_fuer_Unternehmen.pdf. Zugriff im Januar 2015.

Liquide. (2009). Proregio-Glossar zum Thema „Personalentwicklung im Verbund“. Kooperation. URL: http://liquide.de/content/personalentwicklung/personalentwicklung_glossar.htm#K. Zugriff im Mai 2015.

Merk, Richard. (2006). Weiterbildungsmanagement. Bildung erfolgreich und innovativ managen. Grundlagen der Weiterbildung. 3.Aufl. Ziel- Zentrum F. Interdis. Augsburg.

Petersen, Jendrik /Lehnhoff, Andre. (2005). Neue Trends im Bildungsmanagement. In: Dewe, Bernd; Wiesner, Gisela; Zeuner, Christine (Hrsg.): Theoretische Grundlagen und Perspektiven der Erwachsenenbildung REPORT Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung 1. DIE. Bielefeld.

Schiersmann, Christine. (2007). Berufliche Weiterbildung. Lehrbuch. 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Stender, Jörg. (2009). Betriebliches Weiterbildungsmanagement. Ein Lehrbuch. Hirzel S. Verlag. Stuttgart.

Trainlab. (2005). Weiterbildungsmatrix. Methode zur geschäftsorientierten Weiterbildungsplanung. URL: http://www.trainlab.de/dateien/pdf/Internet_S05_A5_WBM1.pdf. Zugriff im Januar 2015.

TrainSME. (2005). Das betriebliche Bildungsmanagement Glossar.. URL: http://www.merig.org/trainsme/toolkit/toolkit/de/download/500_de.pdf. Zugriff im Juni 2015.

Voigt, Kai-Ingo/Wettengl, Steffen (1999). Innovationskooperationen im Zeitwettbewerb. In: Engelhard, Johan /Sinz, Elmar J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Vonken, Matthias. (2007). Weil, Markus. Weiterbildungskooperation in KMU. Eine Perspektive für berufs- und wirtschaftspädagogische Konzepte. Rezension 4-2007. URL: http://www.bwpat.de/rezensionen/rezension_4-2007_weil.pdf. Zugriff im Juni 2015

Wiener, Bettina. (2006). Die Erhöhung der Antizipationsfähigkeit der kleinen und Kleinstunternehmen. URL: Blick-Wechsel II auf das Management des regionalen Arbeitsvermögens. Vortrag auf der Internationalen Tagung in Paris am 05. Oktober 2006. URL: http://www.qualifizierungspool.de/fileadmin/Dokumente/Vortraege/Paris_Vortrag.pdf. Zugriff im Mai 2015.

Wittpoth, Jürgen. (2003b). Kooperation und Vernetzung der Weiterbildung. Eine explorative Studie in der Bergischen Region. Dewe, Bernd; Wiesner, Gisela; Wittpoth, Jürgen (Hrsg.): Erwachsenenbildung und Demokratie, Heft 1/2003 des Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Bielefeld S. 53 – 60.

Zimmermann, Lars. (2002). Wir verfolgen gemeinsame Ziele. Panorama Zeitschrift. URL: http://www.kommunikationsoptimierer.de/downloads-presse/doc_details/16-wir-verfolgen-gemeinsame-zielvisionsklaaumlung--industrie-servicede-112002.html. Zugriff im Januar 2010.