

## **Rekontextualisierung der betrieblichen Weiterbildung in neuen Perspektiven: Arten, Formen, Strategien und Methoden** *(Recontextualization of the Types, Forms, Strategies and Methods of Continuing Training in Enterprises as New Perspectives)*

IKHFAN HARIS\*

### **Zusammenfassung**

Betriebliche Weiterbildung gilt als ein entscheidender ökonomischer und sozialer Faktor, um auf die wirtschaftliche, und gesellschaftliche Entwicklungen anzupassen. Weshalb sind die Perspektiven der betrieblichen Weiterbildung wachsende Bedeutung für Politik, Wirtschaft, und Gesellschaft.

Dieser Beitrag gibt einen Überblick über den Zusammenhang von Arten, Formen, Strategien und Methoden in der betrieblichen Weiterbildung. Daneben widmet sich dieser Beitrag mit der Darstellung und Systematisierung der Arten, Formen, Strategien und Methoden in der betrieblichen Weiterbildung als ein aktuelles Diskussionsthema in der Erwachsenenpädagogik und Weiterbildung. Anhand einer sekundäranalytischen Literaturlauswertung wird im ersten Teil des Beitrags ein Überblick zu Arten und Formen, der betrieblichen Weiterbildung dargestellt.

Anschließend werden die Strategien und methodischen Verfahren in der betrieblichen Weiterbildung kritisch betrachtet und hinsichtlich ihrer Grenzen erörtert. Die abschließende fasst der Beitrag der betrieblichen Weiterbildung als neue Perspektiven im Sinne von Arten, Formen, Strategien und Methoden zusammen

**Schlüsselwörter:** Betrieblichen Weiterbildung, Arten, Formen, Strategien und Methoden.

### **Abstract**

Continuing training in enterprises play a crucial role and considered as economic and social factor to adapt the economic and social developments. Therefore, the perspectives of continuing training in enterprises have great importance for the political sectors, trade, industry, business, and society.

This article provides an overview of the relationship between types, forms, strategies and methods in continuing training in enterprises. In addition, this paper is also devoted to the presentation and systematization of types, forms, strategies and methods continuing training in enterprises as a current topic of discussion in adult education and continuing education. Based on a secondary analysis of the literature, the first part of this paper presents an overview of types and forms of continuing training in enterprises.

Furthermore the strategies and methodical procedures of continuing training in enterprises are critically considered and discussed with regard to their limitations. In conclusion, this paper summarizes the contribution of continuing training in enterprises as new perspectives in terms of types, forms, strategies and methods.

**Keywords:** Continuing training in enterprises, Types, Forms, Strategies, Methods.

---

\* Faculty of Education, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia. Email: ifanharis@ung.ac.id

## **Einleitung**

Die Formen der betrieblichen Weiterbildung in der deutschen Bildungslandschaft bis jetzt schwer sind zu gliedern. Obwohl viele Wissenschaftler in empirischen und theoretischen Studien das Feld der betrieblichen Weiterbildung darzustellen versucht, konnte bislang keiner davon erschöpfend und in Gänze nachvollziehbar die Formenvielfalt abbilden (Schiersmann, 2007). Jede Auffassung über die Arten und Formen der betrieblichen Weiterbildung ist von den Betrachtungsperspektiven der Verfasser abhängig.

Unter Bezug auf Arnold werden die allgemeinen wichtigsten Formen der betrieblichen Weiterbildung unterschieden: (1) Anpassungsfortbildung: Ziel ist es, die berufliche Qualifikation auf den neusten Stand zu bringen; (2) Aufstiegsfortbildung: Die Fähigkeiten des Berufsträgers bei der erworbenen Qualifikation und ihre Anwendung wahrzunehmen; (3) Umschulung: Vermittlung einer neuen Qualifikation, damit es Mitarbeitern ermöglicht wird von einem zuvor erlernten Beruf in eine andere berufliche Tätigkeit zu wechseln; (4) Berufliche Reaktivierung: Reaktivierung erworbener Kenntnisse und Fähigkeiten, die durch Unterbrechung der Berufstätigkeit entweder in Vergessenheit geraten sind oder Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten, da die bisherigen veraltet sind, damit die Personen wieder an einen Arbeitsplatz zurückkehren können, sowie (5) Berufliche Rehabilitation: Unterstützung der Personen, die durch körperliche oder geistig-seelische Behinderungen eingeschränkte berufliche Qualifikationen besitzen, um neu erworben Qualifikation zu schaffen. (vgl. Arnold 2006)

Bez. des Orts, wo die Bildungsarbeit bzw. betriebliche Weiterbildung stattfindet, nennt Arnold (1990) folgende Formen der betrieblichen Weiterbildung: (1) Innerbetriebliche Weiterbildung: Sie ist betriebsintern und eignet sich nur für Firmenangehörige; (2) Überbetriebliche Weiterbildung: Sie wird außerhalb des Betriebes in einer betriebseigenen oder von mehreren Betrieben getragenen Weiterbildungsinstitution veranstaltet und (3) Außerbetriebliche Weiterbildung: Sie findet in einer nicht zum Betrieb gehörenden Weiterbildungsinstitution statt.

## **Arten und Formen der betrieblichen Weiterbildung**

Weil/Gonon/Schläfli/Hotz (2007) unterscheiden die Formen der betrieblichen Weiterbildung nach zwei Kriterien: Lernorte und Lernformen. Bei den Lernorten werden externe und interne Weiterbildungen unterschieden. Bei den Lernformen wird zwischen formeller und informeller Weiterbildung differenziert.

Bei dieser Auffassung fehlt jedoch die non-formelle Weiterbildung als Lernform. Generell kann die non-formelle Weiterbildung bei den Lernformen der betrieblichen Weiterbildung integriert werden. Diese Aufteilung wird in der Tabelle 1 verdeutlicht:

Tabelle 1: Formen betrieblicher Weiterbildung

		Lernformen	
		Formelle / Non-Formelle	Informelle
Lernorte	Interne	Kurse, Seminare im Betrieb, okkasionell, kurzfristig, Einsatz von traditionellen pädagogischen Medien, Konferenzen, Lehrgängen und Fernstudien, autodidaktisches Lernen, Erfahrungslernen, arbeitsbegleitende Weiterbildung, selbstgesteuertes Lernen	Arbeitsplatzlernen, arbeitsnahe Qualifizierung, okkasionell, permanent, Arbeit ist mit Lernmedium identisch
	Externe	Kurse im Block, am Abend, systematisch, regelmäßig, langfristig Einsatz von traditionellen pädagogischen Medien, Seminare, Konferenzen, Lehrgänge und Fernstudien, autodidaktisches Lernen, Erfahrungslernen, arbeitsbegleitende Weiterbildung, selbstgesteuertes Lernen	Lernen in der Freizeit, Ortsgebunden, okkasionell, permanent an spezifische Medien geknüpft (z.B. Internet)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weil/Gonon/Schläfli/Hotz 2007; Petsch 2007).

Alt/Sauter/Tillmann betrachten die Formen der betrieblichen Weiterbildung an den Lernorten sowie die genutzten Methoden und Medien, die die Unternehmen bei der Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme einsetzen. Im Einzelnen werden diese Weiterbildungsformen folgendermaßen dargestellt: (1) Lernen am oder in der Nähe des Arbeitsplatzes (z.B. Lernarbeitsplätze, Einarbeitung, Job-Rotation, Mitarbeiter in Qualitätszirkeln); (2) Lernen in formalen Lehrgängen oder Kursen (z.B. Vortrag, Gruppenarbeit, Seminare, Plan-/Rollenspiel, Lehrgespräch) und (3) Lernen im Selbststudium (z.B. Selbstlernmaterial, Fernunterricht, interaktive, multimediale Lernprogramme). (Alt/Sauter/Tillmann 1994).

Generell praktizieren und nutzen die Betriebe sehr unterschiedliche Formen von betrieblicher Weiterbildung. Im Allgemeinen gibt es zwei „Basis“-Formen der betrieblichen Weiterbildung, nämlich: (1) Traditionelle bzw. klassisch organisierte Weiterbildungsveranstaltungen in Form externer und interner Seminare; diese werden als formale Weiterbildungsmaßnahmen bezeichnet und (2) „Andere“ Formen der betrieblichen Weiterbildung, z.T. (a) informelle und arbeitsplatznahe Formen der Qualifizierung (Weiterbildung am Arbeitsplatz); (b) Job-Rotation und Austauschprogramme; (c) offene Lernangebote und Selbstlernzentren (Bibliotheken mit Fachliteratur, selbstgesteuertes Lernen mit neuen Medien); (d) Lern- und Qualitätszirkel, und (e) Informationsveranstaltungen (z. B. Vorträge, Tagungen, Kongresse) (vgl. Grünewald/Moraal/Draus/Weiß/Gnahn 1998).

Moraal/Lorig/Schreiber/Azeez (2008) berücksichtigen neben der traditionellen Weiterbildungsveranstaltung auch „andere“ Formen der betrieblichen Weiterbildung, die z. B. bei CVTS (1, 2 & 3) sowie in nationalen repräsentativen Erhebungen bei Unternehmen und Erwerbstätigen in Deutschland abgefragt wurden: (1) geplante Phasen der Weiterbildung am Arbeitsplatz: Unterweisung durch Vorgesetzte, Spezialisten oder Kollegen sowie Lernen durch die normalen Arbeitsmittel und andere Medien (Einarbeitung); (2) Teilnahme an Fachvorträgen, Fachtagungen/Kongressen/Symposien/Kolloquien, Fachmessen, Erfahrungsaustauschkreisen sowie an sonstigen Informationsveranstaltungen; (3) planmäßige Weiterbildung durch Job-Rotation und/oder Austauschprogramme mit anderen Unternehmen; (4) Teilnahme an Lern- und/oder

Qualitätszirkeln, und (5) selbstgesteuertes Lernen durch Fernunterricht, audiovisuelle Hilfen wie Videos, computergestütztes Lernen, Internet.

Die große Vielzahl von Lern- und Veranstaltungsformen der betrieblichen Weiterbildung kann nach Auffassung von Alt/Sauter/Tillman in drei Formen wie folgt unterschieden werden: (1) Informationsveranstaltungen: z. B. Fachvorträge, Fachtagungen/Kongresse/ Symposien/ Kolloquien, Erfahrungsaustauschkreise und Fachmessen; (2) Lernen bei der Arbeit: Hierzu gehören z. B. Unterweisung durch Vorgesetzte oder Spezialisten (Coaching), Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, Trainees, Einarbeitung bei technisch-organisatorischen Umstellungen oder bei Einführung neuer Technologien, Austauschprogramme mit anderen Unternehmen, Job-Rotation und Qualitätszirkel, und (3) Selbstgesteuertes Lernen der Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen durch Fernunterricht, Bücher, Videos, Computerprogramme. (Alt/Sauter/Tillmann 1994).

Eine besondere Betrachtung der Formen der betrieblichen Weiterbildung wird von Wagner vorgestellt. Er betrachtet die Formen der betrieblichen Weiterbildung als ein Instrument der Personalentwicklung in zwei Grundformen. Diese Formen sind arbeitsplatzgebundene Maßnahmen (Training-on-the-job) und arbeitsplatzungebundene Maßnahmen (Training-off-the-job), siehe Tabelle 2.

Tabelle 2 Arbeitsplatzgebundene und arbeitsplatzungebundene Maßnahmen

<b>Arbeitsplatzgebundene Maßnahmen (Training-on-the-job)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planmäßige Unterweisung</li> <li>• Job Rotation</li> <li>• Job Enrichment</li> <li>• Coaching, Mentoring, Supervision</li> <li>• Übertragung begrenzter Verantwortung</li> <li>• Übertragung von Sonderaufgaben</li> <li>• Auslandseinsatz</li> <li>• Teilnahme an Projektgruppen</li> <li>• Mehrgleisige Unternehmensführung</li> <li>• (internationale) Traineeprogramme</li> </ul>	<b>Arbeitsplatzungebundene Maßnahmen (Training-off-the-job)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrvortrag</li> <li>• Dialogische Trainingstechniken</li> <li>• Fallstudien</li> <li>• Planspiele</li> <li>• Rollenspiele</li> <li>• Sensitivity-Training</li> <li>• Cultural-Awareness-Training</li> <li>• Vermittlung von Moderations- /Kreativitätstechniken</li> <li>• Qualitätszirkel</li> <li>• Förderkreise/ Erfahrungsaustausch</li> </ul>
--	--	---	--

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wagner (2002)

Im Allgemeinen ist die Vielfalt der Formen der betrieblichen Weiterbildung sehr eng mit dem Arbeitsplatz verbunden. Dehnbostel differenziert die Formen der betrieblichen Weiterbildung im Bezug auf den Arbeitsplatz und Arbeitsprozess-Lernen im Unternehmen bzw. Betrieb nach drei Formen: (1) arbeitsgebundenes Lernen (Lernort und Arbeitsplatz sind identisch, z.B. Lerninseln und betriebliche Lernstationen); (2) arbeitsverbundenes Lernen (räumliche und arbeitsorganisatorische Verbindung zwischen Lernort und Arbeitsplatz, z. B. Technikzentren und Musterausbildungsplätze), und (3) arbeitsorientiertes Lernen (Lernort und Arbeitsplatz sind räumlich und arbeitsorganisatorisch getrennt, z. B. Lernfabriken und Produktionswerkstätten in Bildungseinrichtungen (Dehnbostel 1998).

Gemäß Dehnbostel charakterisieren Münch (1990), Decker (1995) und Harney (1998) die Formen der betrieblichen Weiterbildung im Bezug auf den Arbeitsplatz und Arbeitsprozess-Lernen im Unternehmen wie in der Abbildung 1 zu sehen. Grünewald/Moraal (1996) sind der Auffassung, dass die betrieblichen

Weiterbildungsformen im Bezug auf die arbeitsplatznahe Weiterbildung in zwei Formen unterschieden werden können: „konventionelle“ (traditionelle/klassische) und „neue“ Formen (vgl. Schiersmann 2007).

Zu den „konventionellen“ (traditionellen/klassischen) Formen gehören unter anderem: Unterweisung durch Vorgesetzte und/oder Spezialisten, Einarbeitung bei technischen oder organisatorischen Umstellungen und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. „Neue“ Formen arbeitsplatznaher Weiterbildung sind Austauschprogramme, *Job-rotation*, Lernstatt, Qualitätszirkel und selbstgesteuertes Lernen (vgl. Grünewald/Moraal 1996).

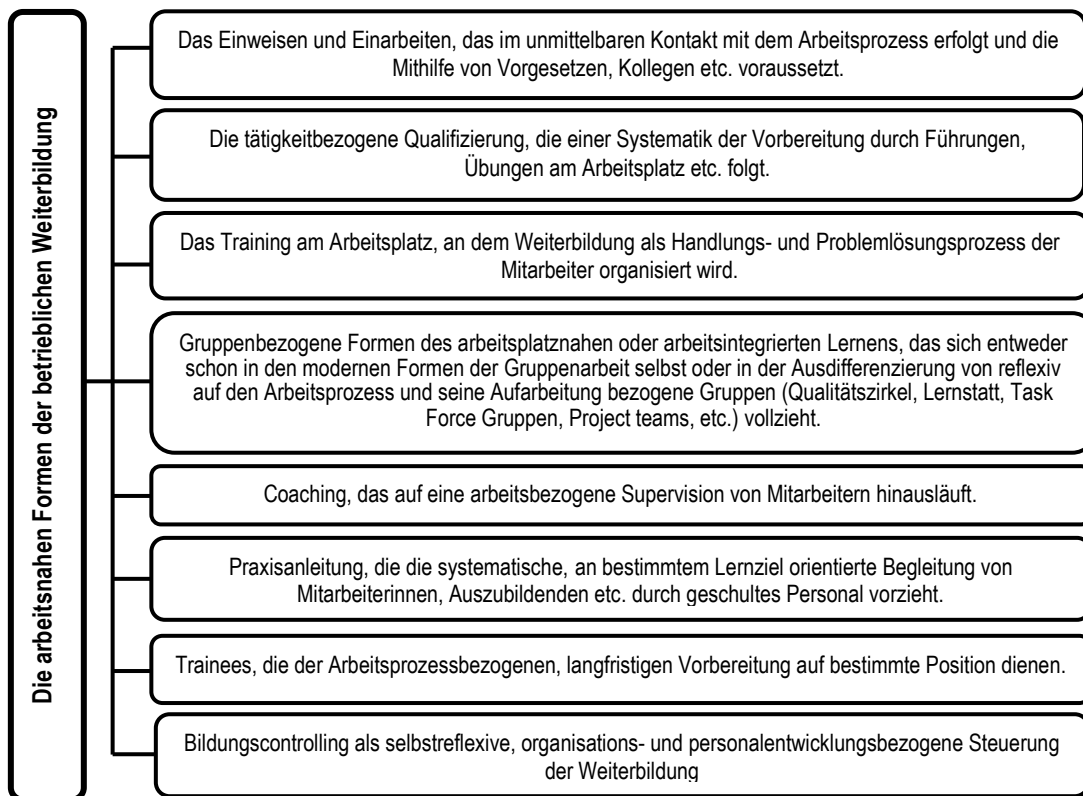


Abbildung 1: Die arbeitsnahen Formen der betrieblichen Weiterbildung  
Quelle: Eigene Darstellung nach Münch (1990), Decker (1995) und Harney (1998)

Anders als Grünewald/Moraal betrachtet Baethge-Kinsky die Verbindung zwischen Arbeiten und Lernen als eine Form betrieblicher Weiterbildung und unterscheidet die Formen und ihre Funktion betrieblicher Weiterbildung wie folgt: (1) betriebsinterne Kurse (modular) zur Vermittlung ergänzender fachlicher Kenntnisse; (2) arbeitsnahe Lernarrangements zur Stärkung (praxisrelevanter) kommunikativer reflexiver Kompetenzen; (3) betriebliche Bereitstellung von Lerninfrastruktur für informelles Lernen; (4) lernförderliche Gestaltung der Arbeit (Aufgabenstellung, soziale Einbindung, Partizipation, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten) für Lernstimulation und Bereitstellung von Lernzeiten in der Arbeit (Baethge-Kinsky 2006).



Eine Zuordnung über die betrieblichen Weiterbildungsformen nach Grünewald/Moraal (1996) ist in der Tabelle zu sehen:

Tabelle 3: Formen der betrieblichen Weiterbildung

Formelle Weiterbildung	Informationsveranstaltungen	Arbeitsplatznahe Weiterbildung	
		Traditionelle Formen	Neuere Formen
interne Lehrveranstaltungen/Schulungen	Fachvorträge	Unterweisung durch Vorgesetzte	Lernstatt, Lerninsel
externe Lehrveranstaltungen/Schulungen	Kongresse, Messen, Tagungen	Einarbeitung neuer Mitarbeiter	Qualitätszirkel
	Interne Informationsveranstaltungen	Erfahrungsaustausch	Lernen mit neuen Medien

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grünewald/Moraal/Draus/Weiß/Gnahn (1998, S. 30)

Verschiedene nationale und internationale empirische Untersuchungen über betriebliche bzw. berufliche Weiterbildung zeigen mehrere Befunde, z. B. dass die Bedeutung des formalen Lernens für die Weiterbildung/Lebenslangen Lernens eher gering ist. Die Ergebnisse der Erhebungen von Staudt/Kriegesmann (1999) oder Baethge/Baethge-Kinsky (2002) verweisen darauf, dass nichtformalisiertes und informelles Lernen (selbstorganisiertes oder nicht-intentionales Lernen) viel wichtiger als formelles Lernen sind (vgl. Krauss-Hoffmann 2006).

### **Strategien und Methoden in der betrieblichen Weiterbildung**

In der betrieblichen Weiterbildung kommen verschiedene Strategien und Methoden zur Anwendung. Generell dient die Strategie in der betrieblichen Weiterbildung als ein geplantes Maßnahmenbündel des Unternehmens zur Erreichung der Weiterbildungsziele (vgl. Müller-Stewens 2009). Weil/Gonon/Schläfli und Hotz (2007) nennen drei Weiterbildungsstrategien für die betriebliche Weiterbildung, nämlich: (1) Strategie für die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs; (2) Strategie für die Planung der Weiterbildung, und (3) Strategie für Überprüfung bzw. das Controlling der Weiterbildung (vgl. Weil/Gonon/Schläfli/Hotz 2007).

Für die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs kann z. B. die Methode des Soll/Ist-Vergleichs genutzt werden. Mit dieser Methode wird die aktuelle und zukünftige Anforderung der Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen festgelegt. Anhand der Ergebnisse der Ermittlung wird entschieden, welche Weiterbildungsmaßnahmen für die Veränderungen benötigt werden.

Bei der Planung der Weiterbildung geht es um die Erstellung der wichtigsten Schritte für die Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme. Hierzu gehört unter anderem eine Bestimmung der Zielgruppen der Weiterbildungsmaßnahmen, Festlegung der Lernziele, -inhalte und -orte, Auswahl der Methoden, personelle und organisatorische Entscheidungen in Bezug auf administrative Aufgaben der Weiterbildungsmaßnahme, z. B. Beginn und Ende der Veranstaltung, Ort der Veranstaltung, Trainerauswahl und Weiterbildungsbudget, bis hin zur Planung für die Durchführung und Begleitung der Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Hentze/Kammel 2001; Horsch 2000; Bardens 2008).

Bei der Strategie für eine Überprüfung bzw. ein Controlling der Weiterbildung handelt es sich um die Frage, in wie weit der gewünschte Lern- und Transfererfolg einer Weiterbildungsmaßnahme in der alltäglichen Arbeit eingetreten ist. Die Überprüfung bzw. eine Kosten-Nutzen-Kontrolle der Weiterbildung kann Bestandteil einer Evaluation sein.

Gemäß SVEB (2009) wird in der Praxis die Umsetzung der Strategien der betrieblichen Weiterbildung von der Bildungsbedarfserfassung bis zur Erfolgskontrolle gesehen (vgl. Hentze/Kammel 2001; Horsch 2000). Von der Bildungsbedarfserfassung bis zur Erfolgskontrolle gelten die Methoden als Mittel, um die Strategie der betrieblichen Weiterbildung umzusetzen.

Methoden enthalten in diesem Fall die systematischen bzw. strukturierten Handlungsvorschriften oder Vorgehensweisen, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen bzw. zu erledigen. Bei der Anwendung einer Methode wird mit einem oder mehreren Handlungen gestaltet. Diese Handlungen sind nützlich als Grundlage für die Orientierung des planmäßigen Handelns. D. h., bei den Methoden der betrieblichen Weiterbildung handelt es sich um eine konzeptionelle Grundlage für planmäßiges Handeln in der betriebliche Weiterbildung.

Darüber hinaus soll die Wahl der Methode begründet erfolgen, da diese einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme hat. Bei der Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme dienen die Methoden als Entscheidungsfelder bzw. Entscheidungshilfe bei der Planung und Realisierung von Lehr-Lern-Prozessen (vgl. Bonz 2006).

Bei der Auswahl der Methoden der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme sollen verschiedene Bedingungen berücksichtigt werden. Im Allgemeinen stehen diese Bedingungen auf der Seite des Lernens u. a.: Erfahrungen, Erwartungen und Einstellungen, usw. Bunk/Stentzel nennen elf wichtige Bedingungsbeziehungen des Methodeneinsatzes für die Durchführung einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme. Diese Bedingungen sind in der Abbildung 2 zu sehen.

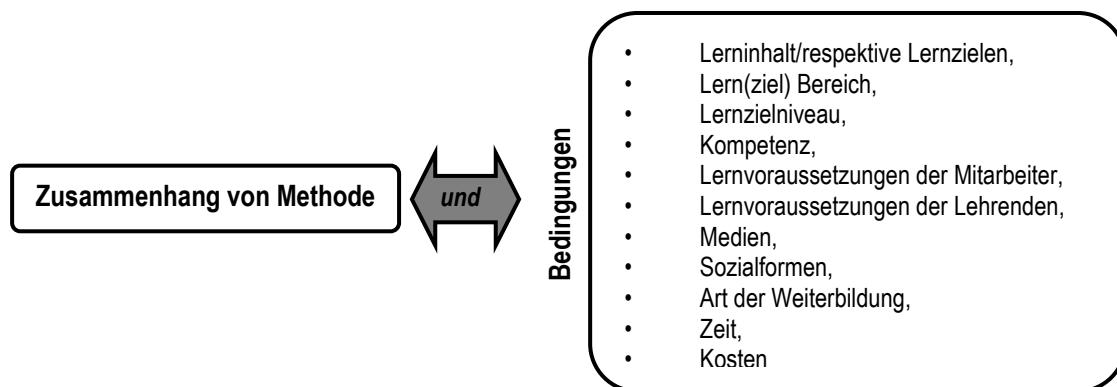


Abbildung 2: Bedingungsbeziehungen des Methodeneinsatzes für die Durchführung einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme

Quelle: Eigene Darstellung nach Bunk/Stentzel 1990

Aufgrund dessen, dass in der betrieblichen Weiterbildung vielfache Methoden existieren, können Unternehmen auf ein relativ breites Spektrum an

Weiterbildungsmethoden zurückgreifen (Stock-Homburg 2008). Möhrle unterscheidet die Methoden der betrieblichen Weiterbildung in folgenden drei Grundformen: (1) Edukationsbasierte Methoden der Weiterbildung: Diese Methoden werden auf die Vermittlung übergeordneter Kenntnisse und Fähigkeiten fokussiert. Diese Methoden bestehen aus klassischen und neueren Methoden. Zu klassischen Methoden gehören u. a. Lehrvortrag, Konferenz und Rollenspiele, während Fallstudie, Planspiel und E-Learning Bestandteil der „neueren“ Methoden sind; (2) Erfahrungsbasierte Methoden der Weiterbildung: Die erfahrungsbasierten Methoden haben das Hauptziel Wissen zu vermitteln bzw. bestimmte Tätigkeiten in unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz einzuüben. Bei diesen Methoden existieren zwei wichtigen Formen: *Training on the job* und *Training near the job*. Trainings *on the job* werden durch Einarbeitungsplan, *job enlargement*, *job enrichment* und *job rotation* praktiziert. Training *near the job* kann in den Formen Qualitätszirkel, Lernstatt und Aktionslernen umgesetzt werden, und (3) Feedbackbasierte Methoden der Weiterbildung: Diese Methoden beziehen sich auf interaktives Lernen durch persönliches Feedback von Personen und werden durch Coaching und Mentoring umgesetzt (vgl. Möhrle 2005).

Nach Möhrle (2005) können drei Grundformen der Methoden der betrieblichen Weiterbildung in einer Abbildung, wie folgend darstellen.

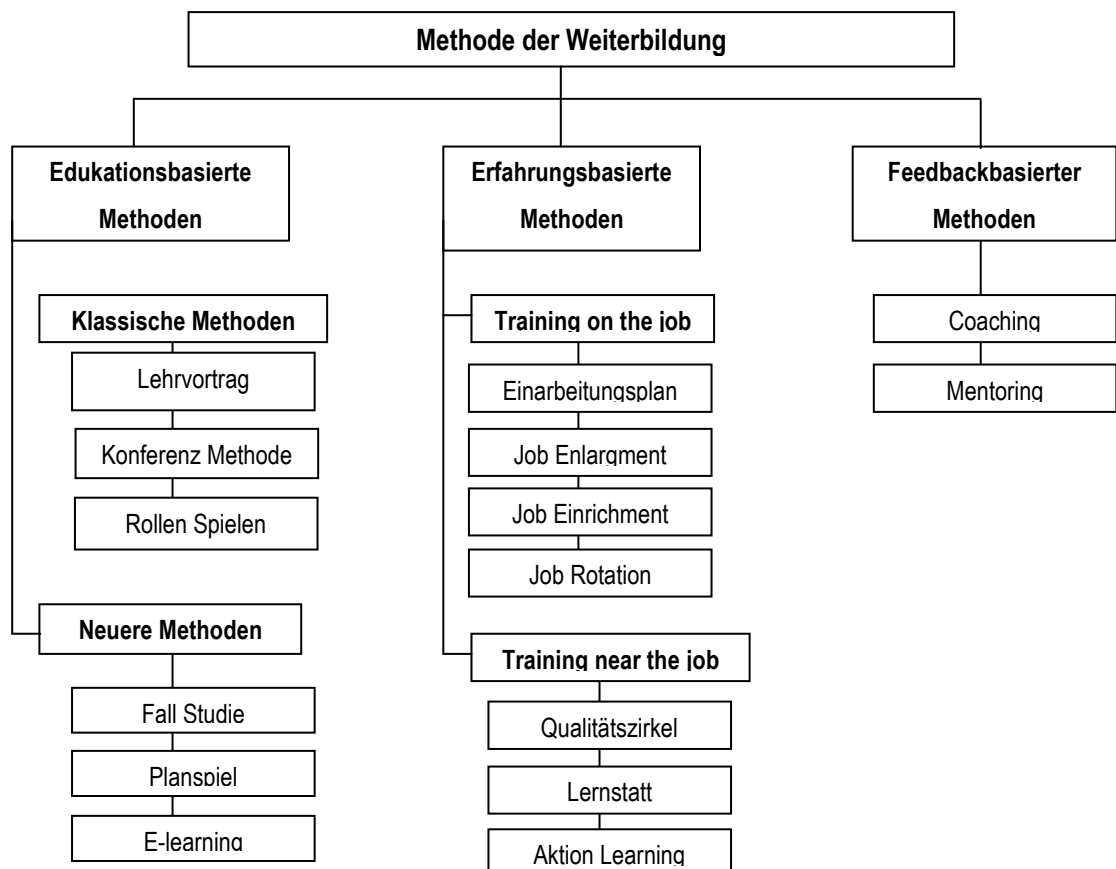


Abbildung 3. Methoden der Weiterbildung in Anlehnung an Möhrle (2005)  
Quelle: Eigene Darstellung



Werden die drei Grundformen der Methoden der Weiterbildung betrachtet, kann zusammengefasst werden, dass sich edukationsbasierte Methoden auf „Training off-the-job“ konzentrieren, d. h. diese Form findet außerhalb der Arbeit statt (z. B. Seminare, Kurse), während erfahrungsbasierte Methoden mit alltäglicher Arbeit verbunden werden. Die feedbackbasierten Methoden sind „ein Begleitungsverfahren“ nachdem eine Weiterbildungsmaßnahme mit edukationsbasierten und erfahrungsbasierten Methoden durchgeführt wurde.

Tabelle 4: Die wichtigsten Methoden der Weiterbildungen

Methode	<b>Beschreibung</b>
Seminare	Dienen der Vermittlung von fachlicher und methodischer Kompetenz. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, fachliches Wissen in einem definierten Zeitraum aufzunehmen.
Workshops	Eine Form der Gruppenarbeit und des Gruppenlernens. Sie werden von einem Moderator begleitet, der den Prozess steuert. Ziel eines Workshops ist die Erarbeitung eines Ergebnisses zu einer bestimmten Aufgabenstellung in einem definierten Zeitraum.
Trainings	Ermöglichen die Erweiterung des Verhaltensrepertoires. Im Mittelpunkt steht dabei das Reflektieren und Verändern des individuellen Verhaltens. Inputs durch den Trainer werden nicht nur kognitiv nachvollzogen sondern auch eingeübt.
Training on the Job	Ist das zentrale Element unserer Entwicklungsprogramme. Erlernte Verhaltensweisen werden live beim Kunden ausprobiert und in den Arbeitsalltag implementiert. Der Trainer liefert Feedback und dient als Ressource für den Trainee.
Job rotation	Ein systematischer Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel innerhalb eines Arbeitssystems
Job enlargement	Tätigkeitserweiterung als eine Maßnahme, die einer Wechsel erfolgt an einem Anforderungsniveau (horizontale Umstrukturierung).
Job enrichment	Job enrichment oder Arbeitsbereicherung handelt sich um Tätigkeiten in unterschiedlich hohen Anforderungsniveaus (, vertikale Umstrukturierung)
Learning by doing	Lernen, indem man das zu Erlernende selbst ausübt. So ist es unmöglich, Schwimmen nur in der Theorie zu erlernen.
Coaching	Ein person-, prozess- und organisationsbezogene Beratung im beruflichen Kontext mit dem Ziel der effektiven und ökonomischen Aufgabenerfüllung unter Beachtung ethischer Grundsätze
Individuelles Coaching	Zielorientierte und professionelle Begleitung, mit deren Hilfe die Ziele des Klienten realisiert werden. Der Klient ist Auftraggeber, die Lösung seiner Probleme und die Verwirklichung seiner Ziele die Ware, die wir ihm anbieten. Der zeitliche Verlauf des Coaching wird individuell abgestimmt.
Computer based training (CBT)	Eine Form zwischen Selbststudium und Seminar. CBT hat das Ziel, mit dem sogenannten 'Edutainment' lebenslanges Lernen zu ermöglichen. CBT wird leider vielfach von Computerspezialisten programmiert, die nur eine unzureichende oder keine didaktische Ausbildung haben. CBT setzt die Akzeptanz des Mediums bei den Benutzern voraus

Methode	Beschreibung
Selbstgesteuertes Lernen	Beim selbstgesteuerten Lernen bestimmt der Schüler allein das Lernziel, den Lerninhalt und die Lernform. Es wird vorausgesetzt, dass der Lernende in der Lage ist, sich selbst zum Lernen zu motivieren
Fallstudien	Eine reale Entscheidungssituationen, die für Zwecke der Lehre beschrieben werden
Planspiele	Eine Lehr- und Lernmethode, bei der Probleme systematisch erzeugt und im Team gehandhabt werden
Blended Learning	Der Begriff Blended Learning hat sich erst im Jahr 2001 etabliert und beschreibt eine Verknüpfung von Präsenzveranstaltungen mit E-Learning. Frei übersetzt steht Blended Learning für vermischtes Lernen oder hybrides Lernen. Die Herausforderung besteht darin, die Mittel und Methoden zielgerecht zu kombinieren. Wir können Glaubenssätze aufgeben, die uns einschränken, und Einstellungen aufbauen, die mehr Spaß und Erfolg in unserer Leben bringen. Ein wesentlicher Beitrag zum Erfolg ist es, Einstellungen zu haben, die es uns erlauben, erfolgreich zu sein.

Generell lassen sich aus den drei Grundformen der Methoden der Weiterbildung unterschiedlich wichtige Methoden der Weiterbildung im Überblick in dieser vorliegen Arbeit vorstellen (vgl. Franken 2009; Pantucek 2004; Grob 1995). Die Methoden der Weiterbildung können in verschiedenen Lernformen gestalten werden. Die Gestaltung der Lernformen erfolgt in der Form formalen Lernens, non-formalen oder informellem Lernens, oder aber auch in einer Mischung von formalem, non-formalem und informellem Lernen.

Die vielfachen Formen und Anwendungen der Weiterbildungsmethode liegen eigentlich am Verfahrenprozess der Weiterbildungsmaßnahme. Siebert unterscheidet die Arten und Formen der Weiterbildungsmethoden aus verschiedenen Merkmalen und Ebenen der Prozesse der Weiterbildungsmaßnahme: (1) Aktionsform (z.B. lesen, üben, diskutieren, zuhören); (2) Sozialformen (Einzelarbeit, Partnerarbeit, Kleingruppen); (3) Organisationsformen (z.B. Vortrag, Seminar, Übung); (4) Medien (z.B. Power Point-Vortrag, Internet); (5) Formen der Verständigung (z.B. über gemeinsame Lernziele, über die Zusammenarbeit und gegebenenfalls Konfliktregelung in der Gruppe), und (6) Wirkungskontrolle und Prüfungen (Siebert, 2004)

Die Anwendung der entsprechenden Methoden bei einer Weiterbildungsmaßnahme ist auch von Strategie der Durchführung der Maßnahme abhängig. Dazu gehört zum Beispiel: (1) Strategie der Auswahl und Gestaltung der Lernorte; (2) Strategie der Festlegung geeigneter Zeit; (3) Strategie der Sitzordnung, und (4) Strategie der Vorbereitung von Materialien.

Eine andere Systematisierung der Weiterbildungsmethoden wurde von Meir vorgestellt. Meier betrachtet die Weiterbildungsmethoden bezüglich auf Trainingsziele und Methodenkonzepte. Bezüglich Trainingsziele gehört dazu unter anderem; aktive/passive Trainingsmethoden, Einzel/Gruppen Training, internes/externes Training. Während für die Methodenkonzepte der Arbeitsbezogenheit werden Training on-the-Job, Training-off-the-job und Training-near-the-job genannt. Im Folgenden werden diese Methoden kurz beschrieben:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Trainingsmethode: Teilnehme orientiert, non direktiv. Teilnehme werden von Anfang an aktiv in Lernprozesse einbezogen.</li> <li>• Passive Trainingsmethode: Direktiv, führend. Die Aktivität ist überwiegend auf den Trainer beschränkt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internes Training: Von Unternehmen initiiert und durchgeführt, kann im oder außerhalb des Unternehmen stattfinden</li> <li>• Externes Training: Vom Unternehmensfremden Trägern (Hersteller, freiberufliche Trainer, Institute) im oder außerhalb Unternehmen durchgeführt.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzel Training: Keine Interaktion mit anderen Lernenden Teilnehmen</li> <li>• Gruppen Training: Systematische Interaktion zwischen der Lernende Teilnehmen in der Gruppe und oft Mitwirkung bei Lernziel-, -inhalt und didaktische Gestaltung.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training on-the-job: Vermittelt Qualifikationen durch unmittelbare Aufgabe am Arbeitsplatz und kann bei entsprechender Strukturierung Selbstlaufer werden</li> <li>• Training-off-the-job: Von Arbeitsaufgabe und von Arbeitsplatz getrennte Bildungsmaßnahmen in möglichst störungsfrei lern optimaler Umgebung</li> <li>• Training near-the-job: Findet nicht während der unmittelbaren Arbeitstätigkeit statt, beschäftigt sich mit aktuellem konkretem Problem oft in mittelbarer Nähe zum Arbeitsplatze.</li> </ul>

Abbildung 4. Systematisierung der Betriebliche Weiterbildungsmethoden  
Quelle: Eigene Darstellung nach Meier (1995)

Eine Hilfe für die Entscheidung der Methodenauswahl in einer Weiterbildungsmaßnahme wird z. B. von Siebert vorgestellt. Siebert (2004, S. 15) zieht für begründete didaktisch-methodische Entscheidungen zum Lehren eine sogenannte „W-Frage“ hinzu. Wer lernt was warum wozu wann wo wie und womit?“. In folgender Abbildung wird die Beschreibung der Faktoren für die Methodenwahl mit W-Fragen erläutert.

Tabelle 5: Faktoren der Methodenwahl der Weiterbildungsmaßnahme

Faktoren	Intention	W-Frage
Ziele und Inhalte	Was?	Welche Lerninhalte (Breite und Tiefe) sollen angeeignet werden, welche Vorkenntnisse können vorausgesetzt werden? Welche Kompetenzen sollen erworben werden?
	Wozu?	Für welche Zwecke, Ziele und Verwendungssituationen wird gelernt?
Teilnehmende	Wer?	Welche Zielgruppe bzw. Adressaten (Alter, Geschlecht, Beruf, Schulbildung) wird/werden angesprochen?
	Wann?	Für welche Lebensphase, Jahreszeit, Tageszeit („Zeitfenster“) ist der Kurs für diese Zielgruppe passend, wie viel Kurszeit ist erforderlich?
Lernende	Womit?	Welche Medien und Hilfsmittel (Computer, Overhead-Projektor, Texte, Experten) sind angemessen?
	Wie?	Welche Lernorte, -methoden, -techniken bzw. -strategien werden bevorzugt, welche sind für das Thema und den Inhalt wünschenswert?
Institutionelle Rahmenbedingungen	Wo?	In welcher Einrichtung oder Institution und an welchen Lernorten, in welchen Räumen wird der Kurs durchgeführt?
	Warum?	Aus welchen Gründen, Motiven und Anlässen wird dieser Kurs vermutlich besucht?

Quelle: Eigene Darstellung nach Siebert (2004)

## **Konklusion**

Als Fazit lassen sich aus verschiedenen Auffassungen in der Literatur in dieser Beitrag, Auffassungen über Arten und Formen der betrieblichen Weiterbildung folgendermaßen zusammenfassen. Die Arten und Formen können durch Orte, Zwecke, Gestaltung, Handeln, Durchführung (Methoden, Medien und Prozess) unterschieden werden. Arten und Formen können auch bez. des Zweckes z. B. Wahrnehmung der Fähigkeiten des Berufsträgers bei der erworbenen Qualifikation und ihre Anwendung (Aufstiegsfortbildung) unterschieden werden. Bez. der Intention bzw. der bewussten und geplanten Handlungsziele sind formelle, non-formelle und informelle Weiterbildung zu unterscheiden. Bei der Gestaltung differenzieren sich die Arten und Formen der Weiterbildung in arbeitsplatzgebundene und arbeitsplatzungebundene Maßnahmen. Für die Durchführung (Methoden, Medien und Prozess) kann z. B. Lernen mit traditionellen oder modernen Medien und Methoden erfolgen.

Werden die Arten und Formen der betrieblichen Weiterbildung klassifiziert, dann gelingt dies nicht ganz exakt bzw. präzise, da eine Form von betrieblicher Weiterbildung verschieden eingruppiert ist. Als Beispiel kann die Weiterbildungsform des Seminars als interne (im Betrieb) oder externe (außerhalb des Betriebes), interne und formelle oder interne aber non-formelle, externe und formelle oder externe aber non-formelle betriebliche Weiterbildung verstanden werden.

Weiterhin, als Zusammenfassung zu Strategien und Methoden in der betrieblichen Weiterbildung lassen sich einige besonders wichtige Methoden im Sinne von Formen der Weiterbildungsmaßnahme hervorheben wie insbesondere: Seminar, *Workshop*, *Training (off the-job oder on the Job)*, *Job rotation*, *Job enlargement*, *Job enrichment*, *Learning by doing*, *Coaching*, Individuelles Coaching, *Computer based training (CBT)*, selbstgesteuertes Lernen, Fallstudien, Planspiele und *Blended Learning*.

## Literaturverzeichnis / References

Alt, Christel/Sauter, Edgar/Tillmann, Heinrich. (1994). Berufliche Weiterbildung in Deutschland. Strukturen und Entwicklungen. FORCE. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Bertelsmann. Bielefeld.

Arnold, Rolf. (1990). Betriebspädagogik. Ausbildung. Fortbildung. Personalentwicklung. Erich Schmidt Verlag. Berlin.

Arnold, Rolf. (2006). Neue Methoden betrieblicher Bildungsarbeit. In: Arnold, Rolf/Lipsmeier, Antonius. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Baethge-Kinsky, Volker. (2006). Arbeiten und Lernen zwischen Beruf und Betrieb. Sozioökonomische Berichterstattung, Werkstattgespräch 4: Gesellschaft im Betrieb am 9./10.Mai 2006 in Göttingen. SOFI. URL: <http://www.soeb.de/img/content/baethgekinskywg4.pdf>. Zugriff im November 2017.

Bardens, Rupert E. (2008). Maßnahmen zur Unterstützung des Lerntransfers bei Seminaren in der betrieblichen Weiterbildung. HNU Working Paper Nr. 4. Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule Neu-Ulm. University of Applied Sciences

Bonz, Bernhard. (2006). Methoden in der schulischen Berufsbildung. In: Rolf Arnold/Antonius Lipsmeier (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Bunk, Gerhard. P./Stentzel, Michael. (1990). Methoden der Weiterbildung im Betrieb. In: Winfried Schlafke/Reinhold Weiß (Hrsg.) Tendenzen betrieblicher Weiterbildung. Aufgaben für Forschung und Praxis. Deutscher Instituts Verlag. Köln.

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

Dehnbostel, Peter. (1998). Lernorte, Lernprozesse und Lernkonzepte im lernenden Unternehmen aus berufspädagogischer Sicht. In: Dehnbostel, P/ Erbe, P/Novak, H (Hrsg.): Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen. Bertelsmann Verlag. Berlin. S. 175-174.

Franken, Swetlana. (2009). Konzept und Instrumente der Personalentwicklung. Personalentwicklung. Innovations- und Wissensmanagement. Fachhochschule Köln. Köln.

Grob, Heinz Lothar. (1995). Ereignisorientierte Planspiele. In: arbeiten + lernen. Wirtschaft. Heft 18. 5 Jg. 1995. S. 15-20.

Grünewald, Uwe/Moraal, Dick. (Hrsg.). (1996). Betriebliche Weiterbildung in Deutschland: Gesamtbericht, Ergebnisse aus drei empirische Erhebungsstufen einer Unternehmensbefragung im Rahmen des EG-Aktionsprogrammes. FORCE. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld.

Grünewald, Uwe/Moraal, Dick/Draus, Franziscek/Weiß, Reinhold/Gnahn, Dieter. (1998). Formen arbeitsintegrierten Lernens. Möglichkeiten und Grenzen der Erfassbarkeit informeller Formen der betrieblichen Weiterbildung. QUEM Report 53. Berlin.

Harney, Klaus. (1998). Handlungslogik betriebliche Weiterbildung. Hirzel. Stuttgart. S. 45

Hentze, Joachim/Kammel, Andreas. (2001). Personalwirtschaftslehre Band 1. 7. Aufl. Haupt. UTB. Bern.

Horsch, Jürgen. (2000). Personalplanung, Grundlagen, Gestaltungsempfehlungen, Praxisbeispiele. NWB Verlag. Herne. Berlin.

Krauss-Hoffmann, Peter. (2006). The INQA Learning network. URL: <http://www.enetosh.net/files/97/TIK-LLL-Praesentation-englisch%5B1%5D.pdf>. Zugriff im Dezember 2009.

Möhrle, Martin. (2005). Qualifikation und Weiterbildung von Führungskräften aus Unternehmenssicht. Zeitschrift für betriebliche wirtschaftliche Forschung. 57. Jg. Dezember. S. 752-757.

Moraal, Dick/Lorig, Barbara/Schreiber, Daniel/Azeez, Ulrike. (2008). Ein Blick hinter die Kulissen der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland Daten und Fakten der nationalen CVTS3- Zusatzerhebung. Forschung und Arbeitsergebnisse aus dem Bundesinstitut für Berufsbildung. BIBB. Heft 7.

Müller-Stewens, Günter. (2009) Strategie. Gabler Wirtschaftlexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategie.html>. Zugriff am November 2017.

Münch, Jürgen. (1990). Lernen am Arbeitsplatz. Bedeutung innerhalb der betrieblichen Weiterbildung. In: Schlaffke, W/ Weiß R. (Hrsg.): Tendenzen betrieblicher Weiterbildung. Aufgaben für Forschung und Praxis. Deutscher Instituts Verlag. Köln.

Pantucek, Peter. (2004). Was ist der Fall?. Fallstudiendidaktik an Sozialarbeits-Studiengängen. Beitrag für Telesozial. URL: <http://www.pantucek.com/texte/fallstudien.html>. Zugriff im Dezember 2017.



Petsch, Hajo. (2007). Fit for the Job. Vorlesungsunterlagen zur Beruflichen Weiterbildung. Institut für Erziehungswissenschaft und Psychologie. Abteilung Berufs-, Wirtschaft-, und Technikpädagogik. Universität Stuttgart. URL: [http://www.uni-stuttgart.de/bwt/dateien/lehre/Vorlesungsunterlagen/Blockseminar\\_Berufliche\\_Weiterbildung\\_Einfuehrung.pdf](http://www.uni-stuttgart.de/bwt/dateien/lehre/Vorlesungsunterlagen/Blockseminar_Berufliche_Weiterbildung_Einfuehrung.pdf). Zugriff im Dezember 2017

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

Siebert, Horst. (2004). Methoden für die Bildungsarbeit. Perspektive Praxis. Bertelsmann Verlag. Bielefeld.

Staudt, Erich./Kriegesmann, Bernd. (1999). Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.). Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Berlin.

Stock-Homburg, Ruth. (2008). Personalmanagement: Theorien- Konzepte- Instrumente. Gabler Verlag. Wiesbaden.

SVEB (Schweizerische Verband für Weiterbildung). (2009). Weiterbildung anpacken. URL: <http://www.weiterbildung-in-kmu.ch/default.aspx?code=02>. Zugriff im November 2017

Weil, Markus/Gonon, Philipp/Schläfli, André/Hotz, Hans-Peter. (2007). Best-Practice-Weiterbildung in KMU Eine Befragung von Deutschschweizer KMU – Weiterbildungsverantwortlichen zu Strategien, Lernformen und Kooperationen in der Weiterbildung. Schweizerischer Verband für Weiterbildung SVEB, Zürich, April 2007. URL:[http://www.alice.ch/fileadmin/user\\_upload/alicech/dokumente/sveb/shop/Best\\_Practice\\_WB\\_KMU.pdf](http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/shop/Best_Practice_WB_KMU.pdf) Zugriff im November 2017