

## **Planung und Evaluation als der Kernaufgaben von der Managementfunktionen: Theorie und Anwendbarkeit in der betriebliche Weiterbildung**

Ikhfan Haris<sup>1</sup>

*Zusammenfassung:* In der Weiterbildungspraxis dient das Weiterbildungsmanagement als „tool“ für die Analysen und Empfehlungen für das Schaffen von erfolgreichen Weiterbildungsmaßnahmen. In der Konzeption von des klassische Managementprozess ordnet die fünf Managementfunktionen nach dem folgenden Phasenablauf: Planung, Organisation, Durchführung und Evaluation. Diese werden als Phasen im Sinne einer aufeinander aufbauenden Abfolge von Aufgaben angesehen. Planung und Evaluation sind die Bestandteile von den Kernaufgaben der Managementfunktionen. Dieser Beitrag widmet sich die Theorie und Anwendbarkeit in der betrieblichen Weiterbildung und legt den Schwerpunkt auf die Planung und Evaluation als der Kernaufgaben von den Managementfunktionen.

*Schlüsselwörter:* Planung, Evaluation, Management, Aufgabe, Weiterbildung.

### ***Planning and evaluation as the key element of the management functions: Theory and applicability in further training activities***

*Abstract:* In the further education practice, management serves as a “tool” for the analyzing, measuring and recommendations for achieving successful of the further training activities. In the conception of the classic management process, the five management functions are classified according to the following phase: planning, organization, implementation and evaluation. These are seen as phases in the context of a sequence of tasks that build on one another. Planning and evaluation are the important components of the management functions.

This article is devoted to the theory and applicability of planning and evaluation as the element of the management functions in further training activities.

*Keywords:* Planning, Evaluation, Management, Function, Further Training.

---

<sup>1</sup> Professur für Bildungsmanagement, Fakultät der Erziehungswissenschaften, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesien.

### Einleitung

Im Kontext des Weiterbildungsmanagements gibt es vier Kernaufgaben, die Bestandteil des Grundkonzepts der Managementfunktionen sind. Diese Aufgaben sind die Planung, die Organisation, die Durchführung und schließlich die Evaluation der Weiterbildung.

Die theoretischen Ansätze bzw. Grundlagen des Konzepts des Bildungsmanagements in diesem Beitrag basieren auf den Annahmen von Merk (2006), Schiersmann (2007) und Wiesner (2008) zum Weiterbildungsmanagement als eines Bildungs-/Dienstleistungsprozesses für Erwachsene. Dazu wurden auch die Ansätze von Decker (1995) zur Gestaltung und Steuerung der Entwicklungs-, Qualifizierungs- bzw. Lernprozesse, sowie die Ansätze von Stender (2009) zur isolierten Analyse und Empfehlungen der Weiterbildung in der Arbeit berücksichtigt.

Diese theoretischen Ansätze bzw. Grundlagen zum Weiterbildungsmanagementkonzept lassen sich wie folgt zusammenfassen. Merk (2006) und Wiesner (2008) stellen das Weiterbildungsmanagement als ein Bildungs-/Dienstleistungsprozess für Erwachsene dar, indem sie die „Kern-Funktion“ des Managements, nämlich Analyse und Vorbereitung, Planung, Organisation, Entscheidung, Durchführung, Personalmanagement, Führung und Kontrolle bzw. Wirkungskontrolle als „Hauptfunktionen“ des Weiterbildungsmanagements betrachten. Das Ziel des Weiterbildungsmanagements ist es, die Lernprozesse und -ergebnisse der Weiterbildungsmaßnahme zu sichern bzw. zu gewährleisten. Weiterhin liegt die Aufgabe für das Management der Weiterbildung in der Hierarchie und Struktur des Managements des Unternehmens in strategische und operativ-funktionale Aufgaben des Managers begründet.

Decker (1995), Schiersmann (2007) und Stender (2009) haben die Aufgabe des Weiterbildungsmanagements als „Mittel“ zur Gestaltung und Steuerung der Personalentwicklungsaktivitäten im Unternehmen dargestellt. Die Gestaltung und die Steuerung werden mit der Strategie des Unternehmens verbunden. Da die Strategie des Weiterbildungsmanagements im Unternehmen einen direkten oder indirekten Einfluss hat, müssen die Weiterbildungsaktivitäten im Unternehmen zweckmäßig gemanagt werden.

Die Gegenstände der Gestaltung und Steuerung des Weiterbildungsmanagements sind die gesamten persönlichen, betrieblichen, sozialen, kulturellen und organisatorischen Entwicklungs-, Qualifizierungs- bzw. Lernprozesse der Mitarbeiter bzw. der Teilnehmer der Weiterbildungsmaßnahmen.

In der Weiterbildungspraxis dient das Weiterbildungsmanagement als „*tool*“ für die Analysen und Empfehlungen für das Schaffen von erfolgreichen Weiterbildungsmaßnahmen. Durch das Weiterbildungsmanagement können z. B. die verursachenden Probleme bei der Weiterbildungspraxis identifiziert und gelöst werden. Außerdem kann das Weiterbildungsmanagement als Mittel für die langfristige Weiterbildungsplanung beim Unternehmen angesehen werden. Mit geeigneten Instrumenten des Weiterbildungsmanagements können auch die Ergebnisse gewährleistet und gleichzeitig gemessen werden (Evaluation). Schließlich kann durch ein Weiterbildungsmanagement die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme mit externen Weiterbildungsanbietern

gemeinsam bearbeitet (Kooperation) und ebenso mit dem Budget für Weiterbildungsmaßnahmen effektiv und effizient gewirtschaftet werden (vgl. Stender 2009, S. 56ff.).

### *Planung der Weiterbildungsaktivitäten*

Planung der Weiterbildungsaktivitäten umfasst die Erarbeitung strategischer und operativ-funktionaler Bereiche der Weiterbildung. Das Hauptziel der Planung ist es, die konkreten Ziele des Weiterbildungsprogramms mit systematischen Verfahren zu erreichen (vgl. Kauffeld 2010, S. 17). Weiterhin steht Planung im allgemeinen Verständnis für eine gedankliche Vorwegnahme und Berücksichtigung von Handlungen, Verfahren, Strategien, Modalitäten und Rahmenbedingungen zur Erreichung von Zielen (vgl. Helbich/Jeske 2011). Damit die Weiterbildungsaktivitäten eines Unternehmens erfolgreich sind, ist eine systematische Planung der Weiterbildungsaktivitäten unabdingbar vorzunehmen.

Die systematische Planung, welche in Abbildung 1 dargestellt ist, besteht aus zwei Teilen: zum einen gibt es die Programmplanung und zum anderen die Budgetplanung. Beide Teile sind miteinander verbunden. Im normalen Fall betrachtet die Planung meistens nur die Programmplanung, aber in diesem vorgeschlagenen Konzept wird die Budgetplanung als ein Teil der Planung gesehen. Die Idee, die Budgetplanung in die gesamte Planung zu integrieren, ist bei jeder Budgetgröße notwendig. Insofern sind die richtigen Entwicklungen auch unter Kosteneinheiten zu treffen. Dabei gilt in der Regel, dass je wertvoller und teurer eine Investition des Unternehmens ist, desto größer ist das Interesse des Unternehmens, die Aktivitäten zur Erreichung der Ziele gut zu planen

Die theoretischen Ansätze, Richtlinien und Verfahren für eine Evaluation des Weiterbildungsmanagementkonzepts lassen sich in einer graphischen Darstellung wie folgt zeigen.

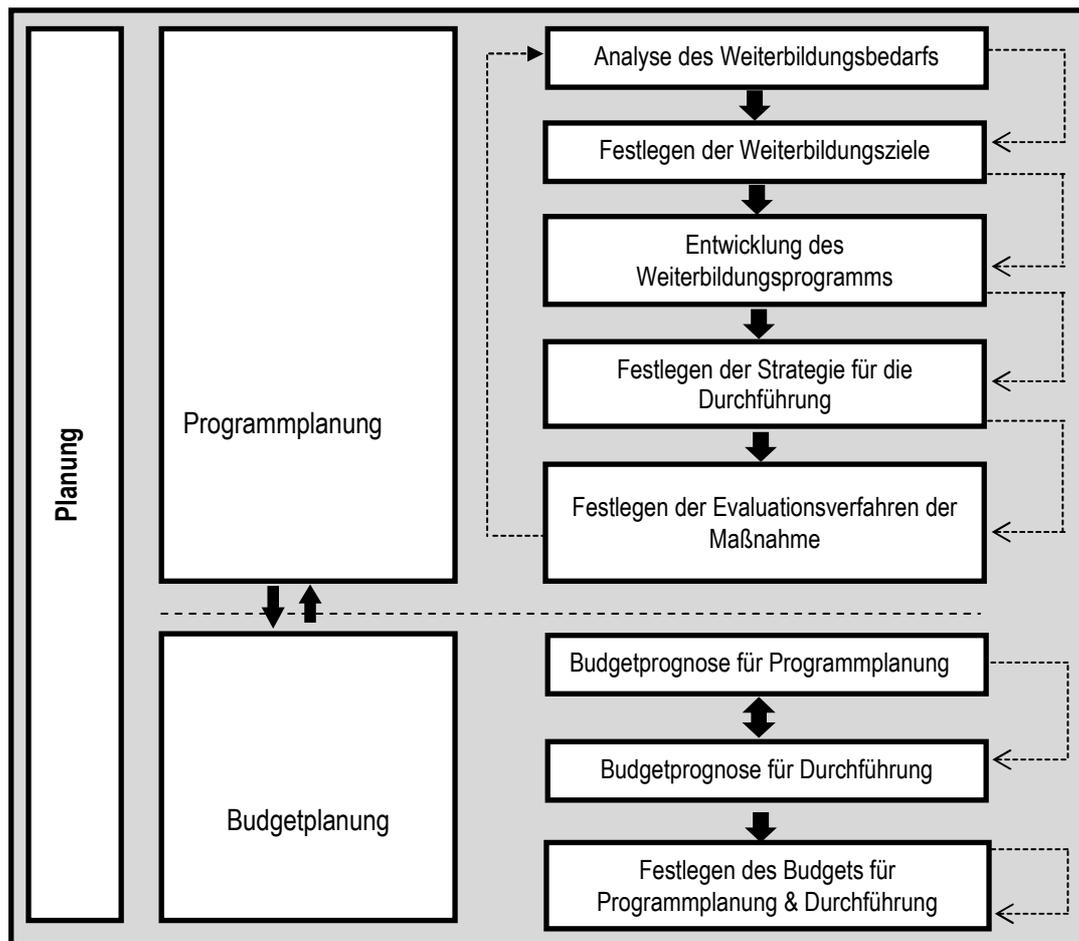


Abbildung 1 Planung der Weiterbildungsaktivitäten  
Quelle: Eigene Darstellung nach Kauffeld (2010) und Helbich/Jeske (2011)

### Die Programmplanung

Die Programmplanung beinhaltet fünf wichtige Aktivitäten. Die erste Aktivität ist die Analyse des Weiterbildungsbedarfs. Danach werden die Weiterbildungsziele festgelegt. Die dritte Aktivität ist die Entwicklung des Weiterbildungsprogramms. Zwei weitere Aktivitäten bei dieser Programmplanung beziehen sich auf die Strategie für die Durchführung und Evaluation der jeweiligen Weiterbildungsmaßnahme.

Da die Analyse des Weiterbildungsbedarfs als Basis für den Weiterbildungsplan gilt, muss diese Aktivität als erstes vorgenommen werden. Außerdem kann nur über das Ergebnis einer Bedarfsermittlung über eine Weiterbildungsmaßnahme zweckmäßig entschieden werden. Der Bedarf steht im Mittelpunkt als ein wichtiges Element für den Erfolg der Weiterbildungsaktivitäten und damit gilt die Aussage, dass „keine Weiterbildung ohne

Bedarfsanalyse“ (Schindler/Siegrist 2002) durchgeführt werden sollte (vgl. Arnold 1997; Pawlosky/Bäumer 1996; Schindler/Siegrist 2002; Schmid 2003 und Döring/Rätzel 2006).

Bei der Festlegung der Weiterbildungsziele orientiert man sich an zwei Zielen der Weiterbildung, nämlich den allgemeinen Zielen (oder Grobzielen) bzw. übergeordneten Zielen und den spezifischen Zielen (vgl. Gonon/Schläfli 1999; Kauffeld 2010). Bei den allgemeinen Zielen bzw. übergeordneten Zielen handelt es sich quasi um „Hauptziele“ der Weiterbildungsmaßnahmen z.B. die Entwicklung und Verbesserung der Professionalität der Mitarbeiter (vgl. Holling/Liepmann 1995; Becker 2009). Für die spezifischen Ziele werden verschiedene Kriterien festgelegt. Diese Kriterien sind z. B. der Inhalt der Weiterbildung, die Ebene der Weiterbildung (betriebliche, individuelle und gesellschaftliche), Zielgruppen (Führungskräfte oder Mitarbeiter) und Lerninteressen der Teilnehmer der Maßnahmen (vgl. Langosch 1993; Heberer/Grap 1995; Rosenstiel/Rüttinger 2005; Rump 2007).

Bei der Entwicklung des Weiterbildungsprogramms spielen die Strategie und die Methoden der Weiterbildung eine entscheidende Rolle, da beide generell als ein geplantes Maßnahmenbündel des Unternehmens zur Erreichung der Weiterbildungsziele dienen (vgl. Bonz 2006; Müller-Stewens 2009). Darüber hinaus sollen bei der Entwicklung des Programms für Weiterbildung der Zusammenhang zwischen den Methoden und den beeinflussenden Faktoren der Ergebnisse der Maßnahme gewahrt werden. Diese Faktoren sind u.a.: Lerninhalt, Lernziele, Lernzielniveau; Lernvoraussetzungen der Mitarbeiter/Lehrenden; Kompetenz; Medien; Sozialformen; Art der Weiterbildung sowie Zeit und Kosten. (vgl. Bunk/Stentzel 1990; Hentze/Kammel 2001; Horsch 2000; Bardens 2008).

Damit die Durchführung der Weiterbildungsaktivitäten besser erfolgen kann, sollen verschiedene Faktoren berücksichtigt werden. Ein „W-Fragenkatalog“ kann ein Mittel sein, um die Festlegung der Strategie für die Durchführung der Weiterbildung zu sichern. In Anlehnung an Siebert (vgl. 2004) und Kauffeld (vgl. 2010) lassen sich folgende W-Frage darstellen: (1) Welche Arten und Formen der betrieblichen Weiterbildung werden durchgeführt?; (2) Wann wird die Weiterbildungsmaßnahme stattfinden?; (3) Wo soll die Maßnahme (in welcher Einrichtung oder Institution oder im Unternehmen und an welchem Lernorten, in welchen Räumen) stattfinden?; (4) Wer wird die Weiterbildungsmaßnahme leiten (interne oder externe Trainer)?, (5) Welche Kompetenzen sollen erworben werden?; (6) Wie werden die Erwartungen der Teilnehmer berücksichtigt?; (7) Wie werden die Teilnehmer für die Weiterbildungsmaßnahme vorbereitet?, und (8) Welche Vorkenntnisse können vorausgesetzt werden?, sowie aus welchen Gründen, Motiven und Anlässen wird eine Weiterbildungsmaßnahme vermutlich von den Teilnehmern besucht?

Ebenso können bei der Festlegung der Evaluationsverfahren der Maßnahme des Weiterbildungsprogramms folgende Leitfragen genutzt werden, um die Evaluationsverfahren der Weiterbildungsaktivitäten zu sichern: (1) Welche Evaluationsform wird genutzt, um den Erfolg der Maßnahme zu überprüfen?; (2) Wie werden die Evaluation bzw. Auswertung durchgeführt?; (3) Welche Erfolgskriterien werden für die Weiterbildung gemessen?; (4) Welche transferfördernden Maßnahmen nach der Beendigung der Weiterbildungsaktivitäten sind integriert?, und (5) Für welche Zwecke, Ziele und

Verwendungssituationen wird die gelernte Erkenntnis angewendet? (Siebert 2004; Kauffeld 2010)

### *Budgetplanung*

Der zweite Teil der Planung ist die Budgetplanung. Es gibt drei wichtige Aktivitäten bei der Budgetplanung. Diese Aktivitäten sind Budgetprognose für die Programmplanung, Budgetprognose für die Durchführung und die Festlegung des Budgets für Programmplanung und Durchführung der Weiterbildungsaktivitäten.

Die Budgetprognose und die Festlegung für Programmplanung haben das Ziel, die Kosten für die Aktivitäten und Verfahren der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs sowie die Entwicklung des Weiterbildungsprogramms auszurechnen und festzulegen.

Bei der Budgetprognose für die Durchführung und Festlegung der Weiterbildungsaktivitäten handelt es sich z. B. um folgende Fragen: (1) Wie hoch sind die Weiterbildungskosten bzw. Weiterbildungsgebühren (wenn die Weiterbildungsaktivität von einer externen Institution durchgeführt wird?); (2) Wie hoch sind die Raumkosten (wenn die Weiterbildung außerhalb des Unternehmens stattfindet?); (3) Wie hoch sind Kosten für Arbeitsausfall bzw. Abwesenheit der Mitarbeiter?; (4) Wie hoch sind Kosten für die Verpflegung der Teilnehmer?; (5) Wie hoch sind die Honorare des Trainers?, und (6) Wird ein Pauschalangebot vom Weiterbildungsanbieter bzw. von der Weiterbildungsinstitution angeboten, oder muss alles selber von dem Unternehmen organisiert werden? (vgl. Helbich/Jeske, 2011)

### *Evaluation der Weiterbildungsaktivitäten*

Obwohl die Evaluation in der Endphase des gesamten Prozesses steht, spielt die Evaluation trotzdem eine entscheidende Rolle für die Beurteilung der Ergebnisse einer durchgeführten Weiterbildungsmaßnahme. Durch die Evaluationsergebnisse in Form von Empfehlungen und Feedbacks können Informationen für die zukünftige Planung von Weiterbildungsmaßnahmen genutzt werden. Das Evaluationsverfahren teilt sich in vier Schritte (vgl. Abb. 2).

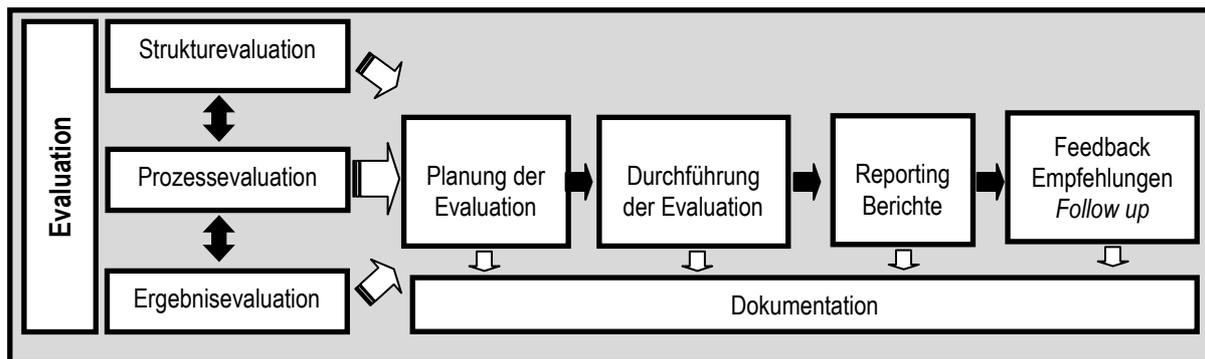


Abbildung 2 Evaluation der Weiterbildungsaktivitäten  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Evaluation der Weiterbildungsaktivitäten kann in drei Typen, nämlich in Struktur-, Prozess- und Ergebnisevaluation, unterschieden werden. Bei der Strukturevaluation geht es um die Bewertung der allgemeinen Rahmenbedingungen einer Maßnahme. Hier können z. B. die Räumlichkeiten, personelle und finanzielle Ressourcen oder die generelle Konzeption des Weiterbildungsprogramms evaluiert werden. Ergebnisevaluation bzw. ergebnisbezogene Evaluation orientiert sich an der Überprüfung der Wirksamkeit bzw. Effekte der Weiterbildungsmaßnahme, während die Prozessevaluation bzw. prozessbezogene Evaluation dazu dient, die Einflussfaktoren begleitend zur Weiterbildungsmaßnahme zu identifizieren und zu überprüfen. Mit der Struktur-, Ergebnis- und Prozessevaluation kann das Unternehmen vor allem die ständige Verbesserung und Förderung der Rahmenbedingungen und Prozesse betrieblicher Bildungsmaßnahmen vornehmen. Würde nur die Prozessevaluation angestrebt werden, geht der Blick auf den Outcome/Output verloren (vgl. Stufflebeam 1982; Schubert/Spieckmann 2002, S. 6; Kauffeld 2010, S. 130; Döring 2010, S. 387; Ringeisen/Neubach/Florax/Kersting 2011, S. 390).

Werden diese drei Typen von Evaluation (Struktur-, Prozess- und Ergebnisevaluation) gemeinsam bei einer Weiterbildungsmaßnahme durchgeführt, dann können drei wichtige Elemente der Weiterbildungsmaßnahme systematisch bewertet werden. Diese Elemente sind Programmdurchführung, Programmwirksamkeit und Programmeffizienz

Durch die Evaluation der Programmdurchführung kann die Umsetzung der geplanten Weiterbildungsmaßnahme kontrolliert und bewertet werden. Die Evaluation der Programmdurchführung hat zwei wichtige Aufgaben bzw. Funktionen. Erstens dient diese als Mittel um die Übereinstimmung der Maßnahme (ob und inwieweit) mit der Konzeption und der Planung in der Durchführung zu prüfen bzw. zu bewerten. Zweitens richtet sich die Evaluation auf die Programmdurchführung und dient hier der Überprüfung der Erreichung der Ziele für die Zielgruppe einer Maßnahme (vgl. Rossi/Freeman/Hofmann 1988, Mittag/Bieg 2010, S. 38ff.).

Die Ergebnisse der Evaluation der Programmdurchführung geben normalerweise Auskunft über die Programmleistung und sie gelten als Indikatoren für die Bewertung der Programmwirksamkeit bzw. Programmwirkungen und Programmeffizienz einer Maßnahme.

Im Sinne der Evaluation der Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme können verschiedene Merkmalen bewertet werden. Diese Merkmalen sind z. B. Kompetenz und Verhalten der Trainer bei der Durchführung der Lehraufgabe, die Nutzung von Lernmethoden, die Relevanz der Inhalte bez. der Teilnehmererwartungen, die Benutzung der Lernformen, der Einsatz der Medien bzw. Lern-kits (*teaching aids*), Organisation und Zeitstruktur der Veranstaltung, Räumlichkeit, usw.

Neben den zwei Funktionen der Evaluation der Programmdurchführung handelt es sich auch weiterhin um eine allgemeine Beurteilung der Weiterbildungsmaßnahme. Diese allgemeine Beurteilung orientiert sich an der Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Maßnahme. Hier steht die Zufriedenheit der Teilnehmer als ein Mittel, um die Weiterbildungsmaßnahme zu bewerten. Sie lässt sich z. B. an folgenden Merkmalen messen: Lehr- und Lernmethoden, Trainer, Veranstalter, Maßnahmeninhalte, Rahmenbedingungen, usw.

Obwohl die Messung der Zufriedenheit der Teilnehmer sehr stark an der subjektiven Stimmung (*Happiness-Index*) orientiert ist, kann diese Messung nach Kirkpatrick (1994) wichtige Hinweis liefern, nämlich Informationen darüber, inwieweit die Akzeptanz einer Maßnahme bei den Teilnehmern erreicht wurde. Außerdem kann die Messung der Zufriedenheit als ein „Frühwarnbewertungssystem“ für das gesamte Programm dienen (vgl. Scholz 2010, S. 330ff.).

Um die Zufriedenheit mit der Weiterbildungsmaßnahme besser evaluieren zu können, soll die Evaluation direkt nach dem Abschluss der Maßnahme durchgeführt werden.

Die Evaluation der Programm- und Durchführungswirksamkeit wird sehr eng mit der Erfolgskontrolle verbunden d. h. hierbei handelt es sich um die Frage: Wie wird das Ergebnis bzw. das Resultat der Weiterbildungsmaßnahme in der alltäglichen Praxis am Arbeitsplatz der Teilnehmer genutzt?

Die Erfolgskontrolle bei der Programmwirksamkeit kann in zwei zu überprüfenden Feldern unterschieden werden. Zum einen kann hier die Erfolgskontrolle im Lernfeld und zum anderem das Transferfeld unterschieden werden. Die Erfolgskontrolle im Lernfeld findet im Verlauf der Maßnahme statt und bei dem Transferfeld ist es möglich, dies nach der Beendigung der Weiterbildungsmaßnahme zu überprüfen.

Der letzte Bestandteil der Ergebnisevaluation und Prozessevaluation ist die Programmeffizienz. Die Programmeffizienz korrespondiert mit dem ökonomischen Aspekt oder wirtschaftlichen Faktoren einer Weiterbildungsmaßnahme. In der betrieblichen Wirtschaft wird diese Programmeffizienz durch den sogenannten *Return of Investment* (ROI, Kapitalverzinsung, Kapitalrendite oder Anlagenrendite) einer Weiterbildungsaktivität ermittelt.

Bezüglich. des Reportings bzw. der Evaluationsberichte sollen für die Entwicklung des Weiterbildungskonzepts einige Verfahren beachtet werden, da in vielen Fällen die Evaluationsberichte nicht von vielen Personen gelesen werden bzw. Interesse dafür besteht. Darüber hinaus, um das Interesse der Leser zu wecken, sollen bei der Erstellung eines Evaluationsberichts einige Besonderheiten beachtet werden. Beywl/Schepp-Winter (2000, S.

84) empfehlen folgende Merkmale zu beachten, um einen guten Evaluationsbericht zu schreiben: (1) Klärung des Zwecks des Evaluationsberichts; (2) Entscheidung über die Adressaten des Evaluationsberichts (wer wird den Evaluationsbericht lesen und nutzen); (3) Feststellung des Zeitpunkts der Erstellung des Evaluationsberichts (wann soll der Evaluationsbericht fertiggestellt sein), und (4) Schreiben bzw. Erstellung des Evaluationsberichts

Der erste, zweite und dritte Schritt sind die Ausgangspunkte für die Bearbeitung eines Evaluationsberichts. Hierbei handelt sich mehr um die Planung des Evaluationsberichts. Der vierte Schritt beschreibt die eigentliche Berichterstellung der Evaluation.

Die Basis für das Feedback, die Empfehlung und das *Follow up* sind die Schlussfolgerungen aus der Struktur-, Ergebnis- und Prozessevaluation. Diese Empfehlungen können aus dem Teilnehmer-Feedback einer Weiterbildungsmaßnahme, aus der Erfolgskontrolle (Lernfeld und Transferfeld) sowie aus dem Unternehmenserfolg abgeleitet werden. Der Zufriedenheits- und Lernerfolg spielen eine wichtige Rolle bei der Erfolgskontrolle im Lernfeld. Die Erfolgskontrolle im Transferfeld wird vom Transfer- und Unternehmenserfolg beeinflusst (vgl. Kirkpatrick 1994; Van Buren/Erskine 2002; Kauffeld 2010).

Um alle Daten, Ergebnisse, Berichte und Schlussfolgerungen der Evaluation in eine bessere Form zu bringen, sollen sie in einem standardisierten Dokument niedergeschrieben werden. Das Ziel der Dokumentation der Evaluation ist z. B., diese als Entscheidungshilfe für das Unternehmen für die nächste Weiterbildungsveranstaltung zu nutzen, d. h. alle Information in dem Evaluationsdokument können genutzt werden, um die nächsten Aktivitäten für die Weiterbildungsmaßnahme zu planen, zu bearbeiten, zu verändern und zu verbessern.

Bezüglich des Dokumentenmanagements kann die Dokumentation der Evaluation in Form von Papierdokumentation oder elektronischer Dokumentation oder gleichzeitig in beiden Formen, je nach dem Bedarf des Unternehmens für die Erstellung des Dokuments erfolgen.

*Literatur/References*

- Arnold, Rolf. (1997). Betriebspädagogik. Ausbildung, Fortbildung, Personalentwicklung. Volume 31. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Erich Schmidt Verlag. Berlin.
- 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.
- Becker, Manfred. (2009). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart
- Beywl, Wolfgang/Schepp-Winter, Ellen. (2000). Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfadentext. Hrsg.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – Referat 501 – 11018 Berlin. Vereinigte Verlagsanstalten Düsseldorf.
- 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 Institut Verlag. Köln.
- Decker, Franz. (1995). Bildungsmanagement für eine neue Praxis. AOL-Verlag. Lichtenau
- Döring, Klaus W. (2010). Wie messen? Umriss eines modernen Bildungscontrollings. In: Matthias T. Meifert (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Zweite überarbeitete und aktualisierte Auflage. Springer Verlag. Berlin-Heidelberg.
- Döring, Ottmar/Rätzl, Daniela. (2006). Weiterbildungsrenovieren. Personalentwicklung. Personal Heft 11/2006. URL: [http://www.fbb.de/uploads/tx\\_ffbb/Weiterbildung\\_renovieren.pdf](http://www.fbb.de/uploads/tx_ffbb/Weiterbildung_renovieren.pdf). Zugriff im November 2019
- Gonon, Philipp/Schläfli, André. (1999). Weiterbildung in der Schweiz: Situation und Perspektiven. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE). Frankfurt.
- Heberer, Juliane/Grapp, R. Dietmar. (1995). Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Methoden und Vorgehensweise. GOM-Verlag. Herzogenrath.
- Helbich, Bernd/Jeske, Alwine. (2011). Weiterbildungsplanung. MACH2 Personalentwicklung. URL: [http://www.mach1-weiterbildung.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/MACH2-Infotexte/Weiterbildungsplanung.pdf](http://www.mach1-weiterbildung.de/fileadmin/user_upload/PDF/MACH2-Infotexte/Weiterbildungsplanung.pdf). Zugriff im November 2019.
- Hentze, Joachim/Kammel, Andreas. (2001). Personalwirtschaftslehre Band 1. 7. Aufl. Haupt. UTB. Bern.
- Holling, Heinz./Liepmann, Detlev. (1995). Personalentwicklung. In: Schuler, Heinz. (Hrsg.): Lehrbuch der Organisationspsychologie. 2. Aufl. Huber Verlag. Bern.

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

Kauffeld, Simone. (2010). Nachhaltige Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Springer Verlag. Berlin Heidelberg.

Kauffeld, Simone. (2010). Nachhaltige Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Springer Verlag. Berlin Heidelberg

Kirkpatrick, Donald. L. (1994). Evaluating Training Programs. Berrett-Koehler Publishers. Inc. San Francisco.

Langosch, Ingo. (1993). Weiterbildung. Planen, Gestalten, Kontrollieren. Lucius+Lucius Verlag. Stuttgart.

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

Mittag, Waldemar/Bieg, Sonja. (2010). Die Bedeutung und Funktion pädagogische Interventionsforschung und deren grundlegende Qualitätskriterien. In: Hascher, Tina/Schmitz, Bernhard (Hrsg.): Pädagogische Interventionsforschung. Theoretische Grundlage und empirische Handlungswissen. Juventa Verlag. Weinheim & München.

Müller-Stewens, Günter. (2009) Strategie. Gabler Wirtschaftlexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategie.html>. Zugriff am Oktober 2019.

Pawlowsky, Peter/Bäumer, Jens. (1996). Betriebliche Weiterbildung. Management von Qualifikation und Wissen. C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung. München.

Ringeisen, Tobias/Neubach, Barbara/Florax, Mareike/Kersting, Martin. (2011). Kompetenzzuwachs im Selbstbericht. Adaptation eines Instrumentes zur Evaluation von Führungskräfte-Training. In: Krämer, M/ Preiser, S/Brusdeylins, K (Hrsg.). Psychologiedidaktik und Evaluation. Band VIII. Shaker Verlag. Aachen. S. 389-399.

Rosenstiel, Lutz von/Rüttinger, Bruno/Molt, Walter. (2005). Organisationspsychologie. 9. vollst. überarb. und erw. Aufl. Urban Taschenbücher Kohlhammer. Stuttgart.

Rossi, Peter H./Freeman, Howard E./Hofmann, Gerhard. (1988). Programm-Evaluation: Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung. Enke Verlag. Stuttgart.

Rump, Jutta. (2007). Personalwirtschaft (Skript). URL: [http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/F20F56E3E2940A93C1256F0700350070/\\$FILE/Skript%20Personalwirtschaft.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/F20F56E3E2940A93C1256F0700350070/$FILE/Skript%20Personalwirtschaft.pdf). Zugriff im November 2019.

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

Schindler, Anna/Siegrist, Marlyse. (2002). Weiterbildungscontrolling. Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Artikel in Coaxial 01.06.2002. URL: [http://www.coaxial.ch/de/download/alpha\\_artikel.pdf](http://www.coaxial.ch/de/download/alpha_artikel.pdf). Zugriff im Dezember 2019

Schmid, Alfons. (2003). Allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung. Synopse im Auftrag des Hessischen Kultusministeriums. Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur. IWAK Frankfurt.

Scholz, Christian. (2010). Evaluation des Personalmanagements. Personal Controlling – Evaluation von Weiterbildungsmaßnahme. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens Großes Personallexikon. Gebundene Ausgabe. Verlage C.H.Beck und Vahlen. München.

Schubert, Herbert/Spieckmann, Holger. (2002). Konzept zur Evaluation des Kooperationsmanagements im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Übergangmanagement Schule – Beruf in Köln“. Arbeitspapier 6. Fachhochschule Köln. Fakultät für Abgewendete Sozialwissenschaften. Köln.

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

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

Stufflebeam, Daniel. L. (1982). The CIPP model for program evaluation. In: Madaus, G. F/Scriven, M /Stufflebeam, D. L.: Evaluation model. Kluwer Academic Publisher. Boston. S. 117-142

Van Buren, Mark. E/Erskine, William. (2002). The 2002 ASTD state of the industry report. Alexandria, VA. American Society of Training and Development.

Wiesner, Gisela. (2008). Bildungsmanagement. Materialien zum Lehrveranstaltungen im Masterstudiengang „Vocational Education and Personal Capacity Building. Wintersemester 2008/2009. Fakultät Erziehungswissenschaften. TU Dresden. Dresden