

Weiterbildung im Mittelstand

Personalentwicklung und
Bildungscontrolling in kleinen
und mittleren Unternehmen

von

Prof. Dr. Daniela Lohaus

Hochschule für Technik, Stuttgart

und

Dr. Wolfgang Habermann

H&L Karriereberatungsgesellschaft

Oldenbourg Verlag München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Ziele des Buchs	1
2 Wichtige Begriffe	3
3 Stand der Weiterbildung in Deutschland	7
3.1 Bezugsrahmen	7
3.2 Vier Sichtweisen auf Weiterbildung	8
3.2.1 An Weiterbildung interessierte Gruppen	8
3.2.2 Sicht des Unternehmens	9
3.2.3 Sicht des Teilnehmers	11
3.2.4 Sicht des Weiterbildungsanbieters	13
3.2.5 Sicht des Staates	16
3.3 Erläuterung struktureller Begriffe	17
3.4 Weiterbildungsstruktur in Deutschland	21
3.4.1 Übersicht	21
3.4.2 Teilnehmerstruktur	22
3.4.3 Branchenstruktur	25
3.4.4 Unternehmensgrößenstruktur	27
3.4.5 Methoden und Motivationsstruktur	28
3.4.6 Kosten der betrieblichen Weiterbildung	30
3.4.7 Europäischer Vergleich	31
3.4.8 Struktur der Weiterbildungsunternehmen	32
4 Weiterbildungsverhalten von Unternehmen	35
4.1 Analyse der betrieblichen Weiterbildung allgemein	35
4.1.1 Gründe der Unternehmen, sich an Weiterbildung zu beteiligen	35

4.1.2	Beteiligung der Mitarbeiter an den Weiterbildungskosten	37
4.1.3	Gründe der Unternehmen, sich nicht an Weiterbildung zu beteiligen	37
4.1.4	Unterschiede zwischen weiterbildenden und nicht weiterbildenden Unternehmen	41
4.1.5	Die Verbindung von Weiterbildung und Innovation und Erfolg	43
4.2	Analyse des Weiterbildungsverhaltens von KMU	46
4.2.1	Gründe für Nichtbeteiligung	46
4.2.2	Fehlender Bedarf	46
4.2.3	Keine Kapazität für Organisation und Planung der Weiterbildung	47
4.2.4	Zu geringes Interesse der Mitarbeiter	48
4.2.5	Keine Zeit für Freistellung	48
4.2.6	Keine geeigneten Angebote	49
4.3	Die andere Perspektive der KMUs	51
4.3.1	Ein anderer Weiterbildungsbegriff	51
4.3.2	Nicht repräsentative Befragung von Kleinunternehmen	51
4.3.3	Erweiterung des Weiterbildungsbegriffs	53
4.3.4	Erkenntnisse in Bezug auf die Weiterbildungsbeteiligung kleiner Unternehmen	54
5	Prozess der Personalentwicklung	55
5.1	Weiterbildung und Personalentwicklung	55
5.2	Ziele von Personalentwicklung	57
5.3	Modell des Personalentwicklungsprozesses	58
5.4	Bedarfsanalyse	60
5.4.1	Vorgehensweise	60
5.4.2	Organisationsanalyse	63
5.4.3	Aufgabenanalyse	63
5.4.4	Personenanalyse	69
5.5	Make or Buy	75
5.5.1	Selbst machen oder einkaufen?	75
5.5.2	Erster Schritt: Genaue Beschreibung der Maßnahme	76

5.5.3	Zweiter Schritt: Auswahl eines Anbieters und Einholung eines Angebots	78
5.5.4	Dritter Schritt: Ressourcen-Abklärung	79
5.5.5	Vierter Schritt: Angebotsprüfung und Feststellung der Opportunitätskosten	80
5.5.6	Fünfter Schritt: Einholung und Prüfung von Alternativangeboten	81
5.5.7	Sechster Schritt: Angebotsvergleich und Auftragsvergabe	81
5.5.8	Zusammenfassung	83
5.6	Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	84
5.7	Transfermanagement	85
5.7.1	Bedeutung des Lerntransfers	85
5.7.2	Maßnahmen zur Transfersicherung	86
6	Instrumente der Personalentwicklung	95
6.1	Interne Instrumente der Personalentwicklung	95
6.1.1	Abgrenzung	95
6.1.2	Einführung neuer Mitarbeiter	95
6.1.3	Learning by doing oder arbeitsimmanentes Lernen	103
6.1.4	Kompetenzförderliche Arbeitsplatzgestaltung	104
6.1.5	Mitarbeitergespräche	109
6.1.6	Training	121
6.1.7	Personalentwicklung unterstützende Faktoren	125
6.2	Externe Instrumente der Personalentwicklung	127
6.2.1	Training	127
6.2.2	E-Learning	131
6.2.3	Coaching	135
6.2.4	Produkt- und Verfahrensdemonstrationen durch Hersteller	137
6.2.5	Messebesuche	138
7	Bildungscontrolling	139
7.1	Personalentwicklungscontrolling allgemein	139
7.2	Pädagogische Modelle	142
7.2.1	Überblick	142
7.2.2	Ebenen-Modell der Evaluation von Kirkpatrick	143

7.3	Monetäre Modelle	148
7.3.1	Allgemeines	148
7.3.2	Return on Investment (ROI) und Nutzen	149
7.3.3	Deckungsbeitragsanalyse	151
7.3.4	Kritische Würdigung der Modelle	153
7.3.5	Vorschlag für ein praktikables Deckungsbeitragsmodell	153
7.3.6	Einteilung von Weiterbildungsmaßnahmen nach ihrer Kosten- und Erfolgsrelevanz	165
7.3.7	Beispiel für die Berechnung des ökonomischen Erfolgs einer Weiterbildungsmaßnahme	169
7.4	Kennzahlen zur Weiterbildung	172
7.4.1	Kennzahlen allgemein	172
7.4.2	Weiterbildungskennzahlen allgemein	174
7.4.3	Einteilungsvorschlag für Weiterbildungskennzahlen	174
7.4.4	Beispiele für quantitative Weiterbildungskennzahlen	175
7.4.5	Beispiele für qualitative Weiterbildungskennzahlen	176
7.4.6	Beispiele für monetäre Weiterbildungskennzahlen	177
7.4.7	Benchmarks allgemein	178
8	Literatur	181
	Glossar	189
	Index	197