



UNIVERSITÄT LÜNEBURG  
Institut für Mittelstandsforschung  
Prof. Dr. Albert Martin

---

**Die Empirische Erforschung des  
Weiterbildungsverhaltens von  
Unternehmen**

Albert Martin/Thomas Beherends

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 11

Lüneburg 1999

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/78 21 31  
Fax: 0 41 31/78 21 39

---

Albert Martin/ Thomas Behrends

## **Die empirische Erforschung des Weiterbildungsverhaltens von Unternehmen**

<b>I. PROBLEMSTELLUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>II. DIE BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG ALS GEGENSTAND EMPIRISCHER STUDIEN .....</b>	<b>1</b>
II.1 ÜBERBLICK.....	2
II.2 ZENTRALE ERGEBNISSE .....	5
II.3 DEFIZITE DER EMPIRISCHEN ERKENNTNIS.....	16
<b>III. BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG IM WANDEL DER ZEIT .....</b>	<b>18</b>
III.1 BESCHREIBUNG DER EMPIRISCHEN DATEN .....	18
III.2 DETERMINANTEN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG .....	20
<i>III.2.1 Probleme der Modellentwicklung.....</i>	<i>20</i>
<i>III.2.2 Das Webersche Grundmodell .....</i>	<i>22</i>
<i>III.2.3 Die Empirie der Veränderung.....</i>	<i>25</i>
III.3 DIE STABILITÄT DES WEBERSCHEN MODELLS.....	28
III.4 ERWEITERUNG DES ERKLÄRUNGSMODELLS.....	33
<b>IV. DIE THEORETISCHE FUNDIERUNG VON ERKLÄRUNGEN DES WEITERBILDUNGSVERHALTENS .....</b>	<b>41</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>45</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>50</b>

## **I. Problemstellung**

Die betriebliche Weiterbildung hat in den letzten Jahrzehnten einen beeindruckenden Aufschwung genommen. Welche Unternehmen zeichnen sich diesbezüglich besonders aus und welche Gründe sind hierfür verantwortlich? Mit diesen Fragen beschäftigt sich der vorliegende Aufsatz.

Zunächst erfolgt ein Überblick über die vorhandenen empirischen Studien zum betrieblichen Weiterbildungsverhalten. Anschließend berichten wir über die Ergebnisse von drei Erhebungen, die im erweiterten Paderborner Umfeld entstanden sind. Es wird gezeigt, daß die Weiterbildungsanstrengungen von Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen. Diese Unterschiede lassen sich auf einige wenige Einflußgrößen zurückführen. Die empirische Erklärungsleistung ist alles in allem erfreulich hoch. Problematisch ist allerdings die theoretische Deutung der – recht stabilen – empirischen Beziehungen. In einem abschließenden Abschnitt werden daher die engere Einbindung theoretischer Ansätze in die empirische Forschung angemahnt und erste Hinweise hierzu gegeben.

## **II. Die betriebliche Weiterbildung als Gegenstand empirischer Studien**

Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung stellen einen Schwerpunkt personalwirtschaftlicher Forschung dar.<sup>1</sup> Die große Aufmerksamkeit, die der Untersuchung von Fragestellungen zu diesem Themengebiet geschenkt wird, hat verschiedene Ursachen: So wird die Verbesserung der Mitarbeiterqualifikationen in zunehmendem Maße als eine notwendige Voraussetzung für die langfristige Sicherung der Wettbewerbs- und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen erachtet. Auch von Arbeitnehmerseite besteht ein Interesse am Erwerb zusätzlicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten. Sie versuchen, durch eine Anpassung an veränderte Anforderungen ihren Arbeitsplatz zu sichern, bzw. durch eine Erweiterung ihrer Qualifikationen beruflich (und auch sozial) aufzusteigen.<sup>2</sup> Politische Entscheidungsträger und

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu z.B. die Übersichten von Drumm 1993

<sup>2</sup> Vgl. Martin 1995

Institutionen benötigen Informationen über die WB-Situation der Unternehmen, da der Abbau von Qualifikationsdefiziten gesamtwirtschaftlich eine der zentralen Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit darstellt. Und schließlich ist im Zuge des „Weiterbildungsbooms“ ein mittlerweile hart umkämpfter Markt entstanden, auf dem eine unüberschaubare Zahl von kommerziellen WB-Anbietern versucht, die Bedürfnisse und Anforderungen der Unternehmen zu befriedigen. Hier stoßen empirische Erkenntnisse, die dazu beitragen die Transparenz des Marktes zu erhöhen, auf reges Interesse sowohl seitens der Anbieter als auch seitens der Nachfrager von WB-Maßnahmen.

## II.1 Überblick

Im folgenden soll ein Überblick über die empirische WB-Forschung in den neunziger Jahren vermittelt werden. Es gibt mittlerweile kaum zu überschauende Menge empirischer Untersuchungen auf diesem Gebiet. Diese Studien gruppieren sich um einige wenige typische Forschungsschwerpunkte. Im folgenden sollen diesbezüglich zentrale Ergebnisse vorgestellt werden. Außerdem wird auf die bestehenden Forschungsdefizite im Bereich der betrieblichen WB eingegangen.

Grundlegende Daten und Beschreibungen zur Weiterbildungssituation in Deutschland finden sich in einigen groß angelegten Repräsentativuntersuchungen. Hier sind zunächst zwei Erhebungen zu nennen:

a) *Das Berichtssystem Weiterbildung*: Hierbei handelt es sich um eine vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie herausgegebene, bundesweit angelegte Repräsentativerhebung. Ziel der seit 1979 in dreijährigem Turnus durchgeführten Haushaltsbefragungen ist die Bereitstellung aktueller Informationen über die Weiterbildungsnachfrage.<sup>3</sup> Neben der Erfassung dreier Indikatoren des individuellen WB-Verhaltens wird auch der Einfluß ausgewählter motivationaler (z.B. die Einstellung zu Weiterbildung), soziodemographischer und kontextueller Variablen (z.B. die Branche) auf die Nachfrage nach allgemeiner und beruflicher Weiterbildung analysiert. Das Berichtssystem

---

<sup>3</sup> Vgl. Kuwan/Gnahs/Kretschmer/Seidel 1996

Weiterbildung beschränkt sich bei der Aufbereitung der Ergebnisse auf die Angabe von Fallzahlen und Prozentwerten. Anspruchsvollere statistische Verfahren kommen nicht zum Einsatz.

- b) *Die Weiterbildungserhebung der Wirtschaft*: Herausgeber dieser Untersuchung ist das Institut der deutschen Wirtschaft.<sup>4</sup> Die Weiterbildungserhebung stellt in gewisser Weise das Gegenstück zum Berichtssystem Weiterbildung dar. Auf der Grundlage der schriftlichen Befragung von mehr als 1.300 Unternehmen wird versucht, die Situation des betrieblichen *WB-Angebotes* abzubilden.<sup>5</sup> Bei der Erfassung der *WB-Aktivitäten* in den Unternehmen wird von einem sehr weit gefaßten *WB-Verständnis* ausgegangen. Neben Schulungs-, Lehr- und Informationsveranstaltungen werden auch eher informelle Formen betrieblicher *WB* erhoben, wie z.B. das Lernen in der Arbeitssituation oder das „selbstgesteuerte Lernen“. Naheliegende methodische Bedenken erhalten hier schnell Nahrung durch Ergebnisse wie „92,2 % der befragten Unternehmen setzen Learning-on-the-job ständig bzw. häufig als *WB-Maßnahme* ein.“

Die Methode der schriftlichen Unternehmensbefragung kommt auch bei zwei europaweit angelegten Forschungsprojekten zum Einsatz: Das *Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management* strebt einen regelmäßigen Vergleich der Unternehmenspraktiken ganz allgemein auf dem Gebiet des Personalmanagements an.<sup>6</sup> Angaben zum Bereich Personalentwicklung/Weiterbildung stellen hier nur einen kleinen Anteil der 1995 für Deutschland erhobenen Daten. Als Einflußfaktoren auf das Weiterbildungsverhalten der Unternehmen werden die Ertragslage, die Branche und das Vorhandensein einer Personalentwicklungsstrategie betrachtet. Uneingeschränkte Aufmerksamkeit wird der betrieblichen Weiterbildung im Rahmen des europäischen Aktionsprogramms *FORCE* (Formation Continue en Europe) von 1994 geschenkt.<sup>7</sup> Verantwortlich für den deutschen Beitrag zeigen sich das Bundes-

---

<sup>4</sup> Vgl. Weiß 1994a; Weiß 1994b und Weiß 1997

<sup>5</sup> Eine Bestandsaufnahme zur *WB-Situation* speziell in Ostdeutschland findet sich bei Wahse/Schäfer 1993

<sup>6</sup> Vgl. Weber/Kabst 1995

<sup>7</sup> Vgl. Schmidt/Hogrefe 1994; Schmidt 1995a; Schmidt 1995b; Grünewald/Moraal 1996

institut für Berufsbildung und das Statistische Bundesamt. Neben der Erfassung der „klassischen“ Angaben wie Teilnehmerzahlen, Teilnahmequoten, Art und Umfang der verschiedenen eingesetzten WB-Maßnahmen etc., ist hier insbesondere die Untersuchung des *Professionalisierungsgrades* der betrieblichen WB in den über 4.100 befragten Unternehmen von Interesse.<sup>8</sup>

Eine Reihe von empirischen Arbeiten nutzt die Daten verschiedener *Panels* als Grundlage ihrer WB-bezogenen Analysen. An erster Stelle sei hier die Untersuchung von Düll/Bellmann genannt, die - mit Hilfe der Daten des IAB-Betriebspanels - die Bedeutung von fünf zentralen Variablengruppen für die betriebliche WB überprüfen.<sup>9</sup> Positiv hervorzuheben ist vor allem das Bemühen der Autoren um eine (humankapital-)theoretische Fundierung der von ihnen erhobenen Einflußgrößen. Auf Daten aus den Wellen 1 bis 3 des Hannoveraner Firmenpanels beziehen sich Gerlach/Jirjahn in ihrem Arbeitspapier.<sup>10</sup> Die beiden Untersuchungen sind sehr ähnlich aufgebaut. Auch hier erfolgt zunächst eine theoretische Fundierung der erhobenen WB-Determinanten. Näher betrachtet werden Variablen aus den Bereichen der Firmen- und der Belegschaftsstruktur sowie die Ausgestaltung der industriellen Beziehungen. Gezielte Auswertungen des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP) bilden die Grundlage der Arbeiten von Behringer und von Pannenberg.<sup>11</sup> Die Ergebnisse dieser Haushaltsbefragungen ermöglichen eine Analyse der Nachfrageseite der betrieblichen Weiterbildung. So vergleicht Behringer das WB-Verhalten west- und ostdeutscher Arbeitnehmer, während sich Pannenberg nicht nur mit den Ursachen der WB-Nachfrage beschäftigt, sondern auch die Auswirkungen von WB-Investitionen auf die individuelle Erwerbsbiographie betrachtet.

Ziel dieser großen und oftmals auf Repräsentativität bedachten Untersuchungen ist in erster Linie die Zustandsbeschreibung der betrieblichen Weiterbildung. Der Anspruch auf Repräsentativität derartiger Erhebungen, d.h. die damit verbundenen Rest-

---

<sup>8</sup> Vgl. zum Professionalisierungsgrad bzw. zur Institutionalisierung der betrieblichen Weiterbildung die in Abschnitt II.2 dargestellten Ergebnisse.

<sup>9</sup> Vgl. Düll/Bellmann 1998

<sup>10</sup> Vgl. Gerlach/Jirjahn 1997

<sup>11</sup> Vgl. Behringer 1995 und Pannenberg 1995

riktionen in bezug auf die einzusetzenden Methoden der Datenerhebung erlauben naturgemäß oft nur eine „Black-Box-Betrachtung“. Sie lassen eine detailliertere Auseinandersetzung mit den betrieblichen und unternehmerischen Prozessen, die für das Zustandekommen des WB-Verhaltens verantwortlich sind, nicht zu. Eine Vielzahl explorativer Studien versucht diese Lücke zu schließen. Deutlich geringere Fallzahlen und der Einsatz aufwendigerer Erhebungsmethoden (z.B. Experteninterviews) ermöglichen eine tiefergehende Bearbeitung spezifischer Fragestellungen. Hier finden sich z.B. Untersuchungen zur WB-Situation bestimmter Regionen, zu den WB-Aktivitäten kleiner und mittelständischer Unternehmen oder auch zu den verschiedenen Möglichkeiten von Betriebsräten, auf die Ausgestaltung der betrieblichen WB Einfluß zu nehmen.<sup>12</sup>

## **II.2 Zentrale Ergebnisse**

Im folgenden werden zentrale Ergebnisse der empirischen Arbeiten zur betrieblichen Weiterbildung vorgestellt. Ein Vergleich der in den unterschiedlichen Studien gewonnenen Daten ist - aufgrund der verschiedenen Erhebungsmethoden und -zeitpunkte – leider nur bedingt möglich.

In nahezu allen Untersuchungen werden einige grundlegende Daten zur Beschreibung der WB-Situation erhoben. Es finden sich Aussagen über Art, Umfang und Kosten der angebotenen WB-Maßnahmen sowie Angaben über Teilnahmequoten oder auch den mit WB verbundenen Zeitaufwand.

### **a) Weiterbildungsangebot**

Die Ausgaben der privaten Wirtschaft für die berufliche Weiterbildung lagen 1995 bei 33,9 Mrd. DM.<sup>13</sup> Dies sind durchschnittlich 1.670 DM pro Mitarbeiter. Damit sind die Aufwendungen der Unternehmen in diesem Bereich leicht rückläufig, lag der Wert doch 1992 noch bei 36,5 Mrd. DM (1.924 DM/MA).<sup>14</sup> Die Gründe für diesen Rückgang sind - nach Ansicht von Weiß - vielfältig. Neben der Tatsache, daß auch der Bereich

---

<sup>12</sup> Vgl. die Übersicht am Ende dieses Kapitels

<sup>13</sup> Vgl. Weiß 1997, S.15

<sup>14</sup> Vgl. Weiß 1994a, S. 114ff

der betrieblichen Weiterbildung von Maßnahmen zur Rationalisierung und Kosteneinsparung nicht unberührt bleibt, wird vor allem die zunehmende Verlagerung der WB auf Termine außerhalb der Arbeitszeit bzw. „vom Seminarraum an den Arbeitsplatz“ genannt.<sup>15</sup>

Unter Einbeziehung von Qualifizierungsformen wie „Lernen in der Arbeitssituation“ oder auch „selbstgesteuertes Lernen“ kommt Weiß zu dem Ergebnis, daß 97,6% der Unternehmen Weiterbildung anbieten. Den „arbeitsintegrierten“ Formen der WB kommt hier die deutlich höchste Bedeutung zu: Lernen in der Arbeitssituation: 91,4%; selbstgesteuertes Lernen: 87%. Bei „klassischen“ WB-Maßnahmen liegen die Werte deutlich niedriger: Interne Lehrveranstaltungen: 57,6%; externe Lehrveranstaltungen: 58,8%.<sup>16</sup> Vor dem Hintergrund eines derartig weit gefaßten WB-Verständnisses verdient wohl eher die Frage nach den 2,4% der „nicht-weiterbildenden“ Unternehmen besondere Aufmerksamkeit.

---

<sup>15</sup> Vgl. Weiß 1997, S. 15f

<sup>16</sup> Vgl. Weiß 1997, S. 7 und zur Problematik der Vergleichbarkeit Düll/Bellmann 1998, S. 213f



<b>Die zehn wichtigsten WB-Maßnahmen</b> (Anteil der Betriebe in Prozent, die diese Maßnahmen „ständig“ oder „häufig“ einsetzen)	<b>WB-Erhebung der Wirtschaft</b>	
	<b>1992</b>	<b>1995</b>
Unterweisung/Schulung am Arbeitsplatz durch Kollegen und Vorgesetzte	87,5	86,9
Lektüre von Fachzeitschriften und Fachbüchern	81,5	84,8
Organisiertes Einarbeiten/ Anlernen	61,6	62,4
Externe Ein-Tages-Seminare	51,1	51,1
Fachvorträge	49,7	51,8
Fachmessen	49,4	51,8
Erfahrungsaustauschkreise	42,5	45,1
Interne Ein-Tages-Seminare	41,9	47,6
Externe Mehr-Tages-Seminare	38,4	32,4
Fachtagungen/ Kongresse/ Symposien/ Kolloquien	31,7	34,3

Abbildung 1: Die zehn wichtigsten WB-Maßnahmen (Quelle: Weiß 1997, S. 8)

Wir haben bereits an anderer Stelle auf die Bedeutung des jeweils zugrundeliegenden Begriffsverständnisses für die Analyse des Verbreitungsgrades betrieblicher WB hingewiesen. Untersuchungen, die sich diesbezüglich auf die Betrachtung „institutionalisierter“ Formen betrieblicher WB beschränken, zeichnen dementsprechend ein deutlich anderes Bild. Der Anteil der Unternehmen, die „WB im engeren Sinne“ - also über Lehrgänge, Kurse, Seminare u.ä. - betreiben, liegt in der FORCE-Studie bei 59%. Düll/Bellmann ermitteln bei ihrer Analyse des IAB-Panels gar nur einen Verbreitungsgrad von 37% für Westdeutschland.<sup>17</sup> Dieser auffallend niedrige Wert erklärt sich z.T. aus der Berücksichtigung von Betrieben mit weniger als 10 Mitarbeitern, in denen das mit Abstand geringste Niveau an WB-Aktivitäten herrscht (vgl. Abbildung 2).

<sup>17</sup> Vgl. Düll/Bellmann 1998, S. 213

<b>WB und Unternehmensgröße</b> <i>IAB-Panel 1997</i>	<b>Anteil der Betriebe in Prozent, die zumindest eine der abgefragten WB- Maßnahmen einsetzen</b>
1 bis 9 Beschäftigte	28,2
10 bis 49 Beschäftigte	56,0
50 bis 499 Beschäftigte	77,6
500 bis 999 Beschäftigte	89,1
1000 und mehr Beschäftigte	99,7

Abbildung 2: Weiterbildung und Unternehmensgröße (Quelle: Düll/Bellmann 1998, S. 214)

Bei der Analyse möglicher *Determinanten der unternehmerischen WB-Aktivitäten* fallen vor allem zwei Einflußfaktoren ins Auge: Spürbaren Einfluß auf den Umfang des betrieblichen Qualifizierungsangebotes hat die *Unternehmensgröße*. So bieten im IAB-Panel beispielsweise 96% der Betriebe mit mehr als 1000 Mitarbeitern externe und interne Lehrveranstaltungen an. In kleinen Unternehmen (<50 MA) liegen die entsprechenden Werte noch deutlich unter 50%.<sup>18</sup>

Auch ein Vergleich der WB-Aktivitäten von Unternehmen verschiedener *Wirtschaftsbereiche* bzw. *Branchen* fördert deutliche Unterschiede zutage. So erweist sich der Dienstleistungsbereich - beispielsweise Banken und Versicherungen - über die verschiedenen Statistiken hinweg als überdurchschnittlich aktiv im Hinblick auf die betriebliche WB, während sich z.B. die Landwirtschaft oder das Baugewerbe regelmäßig am Ende dieser Liste wiederfinden.<sup>19</sup>

Betrachtet man den *Institutionalisierungsgrad* der betrieblichen Weiterbildung, so fällt auf, daß sich die zunehmende Bedeutung interner Qualifizierungsmaßnahmen für den zukünftigen Unternehmenserfolg nicht in einer entsprechend professionell organisierten Abwicklung der WB-Aktivitäten in den Betrieben niederschlägt. So gaben im Rahmen des FORCE-Programms lediglich 3% der befragten Unternehmen an, (zumindest) einen Mitarbeiter zu beschäftigen, der ausschließlich für Fragen der internen WB zuständig sei. Über 90% der Betriebe verfügen weder über eine WB-Abteilung, noch über ein spezielles WB-Budget, und lediglich ein Drittel stellt seinen

<sup>18</sup> Vgl. Düll/Bellmann 1998, S. 214

Maßnahmen eine Analyse des konkreten WB-Bedarfs voran.<sup>20</sup> Interessant und alarmierend zugleich ist in diesem Kontext auch der von Weber/Kabst ermittelte positive Zusammenhang zwischen der systematischen Überprüfung des WB-Erfolges und der Ertragslage eines Unternehmens. So führen 77% der erfolgreichen Unternehmen regelmäßig WB-Erfolgskontrollen durch. Von den Unternehmen, die Verluste ausweisen, überprüfen lediglich 63% systematisch ihren WB-Erfolg.<sup>21</sup>

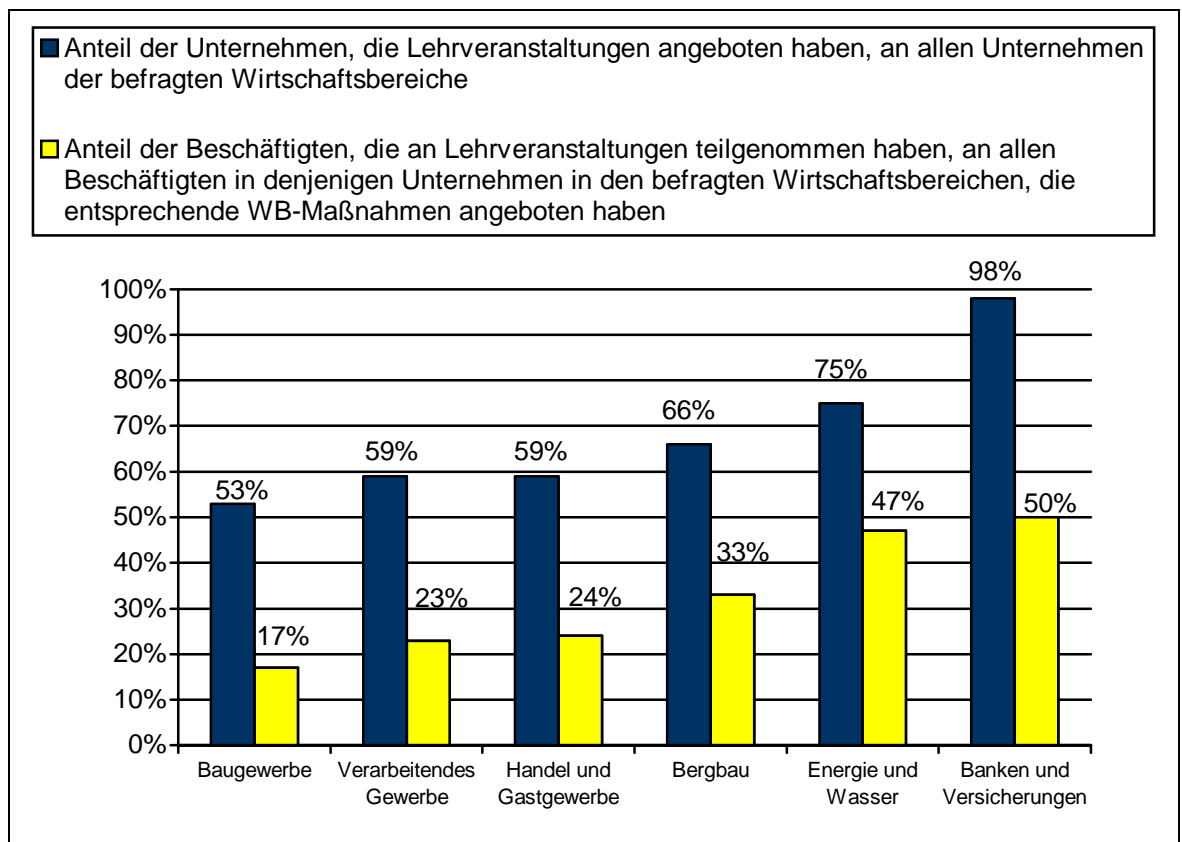


Abbildung 3: Weiterbildung und Wirtschaftsbereich (Quelle: Schmidt 1995b, S. 869)

### **b) Weiterbildungsnachfrage**

Das Berichtssystem Weiterbildung VI ermittelt 1994 für die berufliche Weiterbildung eine Steigerung der Teilnahmequote gegenüber 1991 um 3% auf 24% der Deut-

<sup>19</sup> Vgl. z.B. Schmidt 1995b, S. 869 oder auch Düll/Bellmann 1998, S. 217

<sup>20</sup> Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung/Statistisches Bundesamt 1995, S. 11

<sup>21</sup> Vgl. Weber/Kabst 1995, S. 29. Eine nähere Untersuchung der Richtung dieses Zusammenhangs bleibt allerdings aus.

schen zwischen 19 und 65 Jahren.<sup>22</sup> Dies entspricht - hochgerechnet - einer Zahl von ca. 11,2 Mio. Bundesbürgern. Auch die FORCE-Studie ermittelt in ihrer Unternehmensbefragung eine Mitarbeiter-Teilnahmequote von 24%.<sup>23</sup>

Bei näherer Betrachtung der Teilnehmerstrukturen zeigt sich allerdings schnell ein deutlich differenzierteres Bild. Neben den branchenspezifischen Unterschieden haben vor allem die berufliche Qualifikation und die Stellung im Unternehmen einen spürbaren Einfluß auf das WB-Verhalten. Die zentralen Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Es besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen der *beruflichen Stellung im Unternehmen* und der Häufigkeit der Teilnahme an WB-Veranstaltungen. So wird in der FORCE-Studie bspw. eine Teilnahmequote von 42% in der Gruppe der Führungskräfte ermittelt. Der entsprechende Wert für un- bzw. angelegerte Arbeitskräfte liegt lediglich bei 7%.<sup>24</sup>
- Für die *berufliche Qualifikation* läßt sich eine ähnliche Verteilung beobachten. Die Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung liegt bei Personen mit Hochschulabschluß mehr als achtmal so hoch, wie in der Gruppe derer ohne Berufsausbildung (43% vs. 5%).<sup>25</sup>
- Tendenziell nehmen *jüngere Personen* häufiger an beruflicher Weiterbildung teil als ältere. Die Teilnahmequote der 35-49jährigen liegt mit 29% mehr als doppelt so hoch, wie der entsprechende Wert in der Gruppe zwischen 50 und 64 Jahren (14%).<sup>26</sup>
- Geschlechtsspezifische Unterschiede in den Teilnahmequoten an beruflicher WB lassen sich vor allem in Westdeutschland ausmachen. Hier haben 28% der

---

<sup>22</sup> Vgl. Kuwan/Gnahn/Kretschmer/Seidel 1996, S. 43. Erfasst wurden sowohl die Angaben von Berufstätigen als auch von Arbeitslosen.

<sup>23</sup> Vgl. Schmidt 1995b, S. 869. In der Untersuchung von Düll/Bellmann liegt dieser Wert für 1997 bei ca. 20% (vgl. Düll/Bellmann 1998, S. 216).

<sup>24</sup> Vgl. Schmidt 1995b, S. 876

<sup>25</sup> Vgl. Kuwan/Gnahn/Kretschmer/Seidel 1996, S. 127

<sup>26</sup> Vgl. Kuwan/Gnahn/Kretschmer/Seidel 1996, S. 111

Männer, aber nur 17% der Frauen 1994 an beruflicher WB teilgenommen. In den neuen Bundesländern liegen beide Gruppen bei 27%.<sup>27</sup> Erklärt wird dies gemein- hin über die geringeren Unterschiede in der Erwerbsbeteiligung, der Berufsbil- dung und auch der beruflichen Stellung zwischen Männern und Frauen in Ost- deutschland. Betrachtet man nur die Gruppe der Erwerbstätigen, so nähern sich die Zahlen im Westen spürbar an (35% der Männer, 30% der Frauen). Im Osten liegt die Teilnahmequote der Frauen mit 36% sogar über dem Wert der Männer (33%).

An dieser Stelle sei noch auf die unterschiedlichen *Zielsetzungen* eingegangen, die von den Teilnehmern an beruflicher Weiterbildung verfolgt werden. Im Vordergrund steht eindeutig die Erweiterung bzw. Anpassung der beruflichen Kenntnisse.<sup>28</sup> Über die Hälfte der Befragten im Berichtssystem Weiterbildung VI versucht, durch den Be- such von Qualifizierungsmaßnahmen a) *sich „an neue Entwicklungen anzupassen“* (55%, Mehrfachantworten möglich), b) *„berufliche Verschlechterung (zu) vermeiden“* (54%) oder c) *„berufliche Verbesserungen (zu) erreichen“* (53%). Kompensatorische Weiterbildung, also Umschulungen oder der Erwerb zusätzlicher Abschlüsse, wird von weniger als 10% der Befragten – darunter vor allem Personen ohne beruflichen Abschluß - als Ziel ihrer WB-Teilnahme angeführt.<sup>29</sup>

Abschließend wollen wir nochmals die Untersuchungen von Düll/Bellmann (IAB- Betriebspanel) und Gerlach/Jirjahn (Hannoveraner Firmenpanel) betrachten. Diese heben sich vom Gros der empirischen Weiterbildungsstudien zum einen durch die Verwendung eines theoretischen Fundaments und zum anderen durch den Einsatz auch komplexerer Auswertungsverfahren ab. Die beiden Erhebungen sind sehr ähn- lich konzipiert: Auf der Grundlage (humankapital-)theoretisch fundierter Hypothesen wird zunächst ein heuristischer Bezugsrahmen entwickelt. Die dort berücksichtigten Determinanten betrieblicher Weiterbildung lassen sich grob den drei Bereichen *Fir- menstruktur, Personalstruktur und industrielle Beziehungen* zuordnen. Zusätzlich zu

---

<sup>27</sup> Vgl. Kuwan/Gnahn/Kretschmer/Seidel 1996, S. 160

<sup>28</sup> Vgl. Kuwan/Gnahn/Kretschmer/Seidel 1996, S. 127

<sup>29</sup> Eine Untersuchung der Determinanten individueller Weiterbildung findet sich bei Martin 1989 und Martin 1995.

den üblichen deskriptiven Auswertungen einzelner Einflußfaktoren unterziehen die Autoren ihre Paneldaten auch einer multivariaten Analyse. Einige zentrale Thesen werden im folgenden kurz vorgestellt.

### **Firmenstruktur**

Der starke positive Zusammenhang zwischen der *Unternehmensgröße* und den betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten wird in erster Linie durch das Auftreten kostenreduzierender Skaleneffekte bei der Durchführung von (vor allem internen) WB-Maßnahmen erklärt.<sup>30</sup> Als weitere Variable der Firmenstruktur verwenden beide Untersuchungen die *Zugehörigkeit zu einem Firmenverbund*, der im wesentlichen mit den gleichen Begründungen wie bei der *Unternehmensgröße* ein positiver Einfluß auf die betriebliche Weiterbildungsaktivität unterstellt wird. Ein weiterer Faktor sind die i.d.R. stärker ausgebauten internen Arbeitsmärkte und Karriereleitern in großen Unternehmen: Eine interne Rekrutierung ist nämlich nur dann möglich, wenn potentielle Kandidaten für eine zu besetzende Stelle auch über die erforderlichen Qualifikationen verfügen bzw. sich diese - eben durch Weiterbildung - aneignen können. Gerlach/Jirjahn führen diesen Effekt zudem auf die vergleichsweise hohe Komplexität von Großunternehmen zurück. Die Führungskräfte versuchen hier, durch die Bereitstellung von qualifiziertem (und motiviertem) Personal ihren Aufwand für Kontroll- und Aufsichtstätigkeiten zu reduzieren, um sich verstärkt genuin unternehmerischen Aufgaben widmen zu können.<sup>31</sup>

### **Personalstruktur**

Beide Untersuchungen ermitteln einen deutlich positiven Zusammenhang zwischen der Qualifikationsstruktur und dem Ausmaß der betrieblichen Weiterbildung sowie einen negativen Zusammenhang zwischen dem *Anteil der gewerblichen Arbeitnehmer* und den betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten. Düll/Bellmann überprüfen diesen Zusammenhang zusätzlich mit Hilfe des *Anteils qualifizierter Arbeitnehmer*, Gerlach/Jirjahn verwenden als empirische Größe die *Akademikerquote*. Hier besteht entsprechend jeweils ein positiver Zusammenhang. Die Richtung dieses Zusammen-

---

<sup>30</sup> Vgl. Düll/Bellmann 1998, S. 210f. sowie Gerlach/Jirjahn 1997, S. 7

<sup>31</sup> Vgl. Gerlach/Jirjahn 1997, S. 7

hangs bleibt allerdings recht unklar. Ein hoher Anteil qualifizierter Arbeitnehmer wird - im Sinne einer verstärkten WB-Nachfrage - sowohl als Ursache, als auch als Ergebnis einer aktiven betrieblichen Weiterbildungspolitik interpretiert.<sup>32</sup> So wird z.B. Höherqualifizierten ein verstärktes Interesse am Erwerb zusätzlicher Qualifikationen unterstellt, eine befriedigende Begründung für den angenommenen Zusammenhang zwischen Qualifikation und betrieblicher WB-Aktivität wird aber nicht gegeben (vgl. hierzu auch Abschnitt III.2.2).

### **Industrielle Beziehungen**

Von der Existenz eines Betriebsrats wird ebenfalls ein positiver Effekt auf die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten erwartet. Düll/Bellmann begründen dies in erster Linie über die Wahrnehmung weiterbildungsbezogener Mitbestimmungsrechte durch den Betriebsrat, während Gerlach/Jirjahn vor allem die Kontrollfunktion des Betriebsrats betonen. Arbeitgeber oder Arbeitnehmer scheuen u.U. Investitionen in Weiterbildung, da sie befürchten, daß sie zwar ihren Teil der WB-Kosten tragen, nicht aber in angemessener Weise auch von den „Erträgen“ der Weiterbildung - z.B. in Form höherer Löhne bzw. gesteigerter Produktivität - profitieren. Durch eine Berücksichtigung sowohl von betrieblichen als auch von Arbeitnehmerinteressen kann der Betriebsrat verhindern, daß es (z.B. im Falle einer Mischfinanzierung der WB-Maßnahmen) zu einer einseitigen Vorteilnahme durch eine der beiden Parteien kommt.<sup>33</sup> Der ermittelte Zusammenhang ist allerdings in beiden Erhebungen nur schwach positiv.

Die Untersuchungen von Düll/Bellmann und Gerlach/Jirjahn gehören zu den wenigen Arbeiten auf dem Gebiet der empirischen Weiterbildungsforschung, die sich bei der Auswahl der WB-Determinanten (zumindest teilweise) eines theoretischen Fundaments bedienen. Allerdings folgen die aufgestellten Thesen keiner einheitlichen theoretischen Argumentation. Die gewählten Bezugsrahmen setzen sich aus einer Vielzahl von nicht immer eindeutig begründeten Variablen unterschiedlicher Analyseebenen zusammen. Neben humankapitaltheoretischen Begründungen fließen z.B.

---

<sup>32</sup> Vgl. Düll/Bellmann 1998, S. 210 sowie Gerlach/Jirjahn 1997, S. 6

<sup>33</sup> Vgl. Düll/Bellmann 1998, S. 211f. sowie Gerlach/Jirjahn 1997, S. 8-10

auch makroökonomische Überlegungen (etwa bei der Begründung von Branchenwirkungen) sowie Ergebnisse empirischer Vorarbeiten mit ein.

<b>Studie</b>	<b>Zielsetzung</b>	<b>Methode/ Fallzahl</b>
<b>BEHRINGER (1995)</b>	Vergleich des WB-Verhaltens in Ost- und Westdeutschland	Auswertung auf der Grundlage des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP)  (schriftliche Befragung von 6.937 AN, davon Ost: 2.683, West: 4.253)
<b>BIRKLE/BECK (1994)</b>	Analyse der WB-Situation und Entwicklungstendenzen in KMU	mdl. Interviews mit 14 WB-Verantwortlichen (12 KMU + 2 Großunternehmen)
<b>BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG/ STATISTISCHES BUNDESAMT (1995); GRÜNEWALD/ MORAAL (1996); SCHMIDT (1995a); SCHMIDT (1995b); SCHMIDT/HOGREFE (1994)</b>	FORCE-Studie: Erfassung der Bedeutung unterschiedlicher Formen betrieblicher WB	Schriftliche Unternehmensbefragung in ca. 4.100 Unternehmen (Berichtszeitraum 1993)
<b>DÜLL/BELLMANN (1998)</b>	Erfassung der empirischen Relevanz von Einfluß- und Kontextfaktoren betrieblicher WB-Aktivitäten	Auswertung auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels  (schriftliche Befragung von ca. 4.100 westdeutschen und 4.700 ostdeutschen Betrieben)
<b>FAULSTICH/ LINDECKE (1994)</b>	Untersuchung der Personalentwicklungsaktivitäten von Unternehmen vor dem Hintergrund von „Lean Management“ und anderen Rationalisierungstendenzen	13 Experteninterviews mit WB-Verantwortlichen (Erhebungszeitraum 1993/94)
<b>FRANK (1996)</b>	Ermittlung von Problemen im Zusammenspiel von WB-Anbietern und KMU	a) Ca. 30 Experteninterviews mit Verantwortlichen von KMU bzw. WB-Anbietern  b) Schriftliche Befragung von 6 KMU und 38 WB-Anbietern
<b>GERLACH/JIRJAHN (1997)</b>	Hannoveraner Firmenpanel Ermittlung von Determinanten betrieblicher WB-Aktivitäten	Schriftliche Unternehmensbefragung in drei Wellen mit 1025 (1994), 849 (1995) bzw. 721 (1996) Unternehmen



<b>GRASS (1997)</b>	Untersuchung der Einflußnahme von Betriebsräten auf die Ausgestaltung der betrieblichen WB	Schriftliche Befragung von 410 Betriebsräten  (Insgesamt sechs Erhebungen in unterschiedlichen Branchen zwischen 1989 und 1994)
<b>HAJEN/OPPOLZER/STEUER (1990)</b>	Untersuchung des Zusammenhangs zwischen technischer Entwicklung und Qualifikations- bzw. WB-Bedarf	a) 24 Experteninterviews mit Betriebsräten und Mitgliedern der Geschäftsleitung b) 155 Standardisierte Mitarbeiter-Interviews c) 11 Biographische MA-Interviews
<b>HEGER (1996)</b>	Untersuchung der WB-Interessen und WB-Möglichkeiten sowie damit verbundener spezifischer Probleme in KMU	a) 35 Offene Interviews mit den WB-Verantwortlichen in nordhessischen KMU b) Standardisierte Befragung von 624 MA der o.a. Betrieben
<b>IHK MÜNCHEN/OBERBAYERN (1995)</b>	Untersuchung der Auswirkungen betrieblicher Umstrukturierungsmaßnahmen auf die betriebliche WB-Politik	Schriftliche Unternehmensbefragung in 228 Betrieben
<b>KUWAN/GNAHS/KRETSCHMER/SEIDEL (1996)</b>	Berichtssystem Weiterbildung VI: Bereitstellung von Informationen zur WB-Nachfrage durch (potentielle) Teilnehmer	Haushaltsbefragung in 7.011 Haushalten mit Hilfe standardisierter Interviews (Berichtszeitraum 1994)
<b>MARTIN (1993)</b>	Auswirkungen von Personalstrukturen auf die Personalpolitik u.a. auf die Weiterbildungsintensität	Schriftliche Befragung von Personalverantwortlichen in westdeutschen Industriebetrieben (Daten des Cranfield-Projektes)
<b>PANNENBERG (1995)</b>	Ermittlung ökonomischer Bestimmungsgründe und Auswirkungen von Investitionen in die berufliche WB	Auswertung auf der Grundlage des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP)  (schriftliche Befragung von 308 Haushalten)
<b>PAWLOWSKY/BÄUMER (1995); BÄUMER/ PAWLOWSKY (1994); BÄUMER (1994)</b>	Untersuchung des betrieblichen WB-Verhaltens und Ermittlung betrieblicher WB-Strategien	Schriftliche Befragung in 409 Unternehmen und vertiefende Fallstudien  (DFG-Projekt „Betriebliche Weiterbildungsstrategien und Organisationales Lernen“)
<b>WAGNER/WEHLING/W EINGÄRTNER (1995)</b>	Erhebung relevanter Aspekte des WB-Managements in KMU	Mündliche Interviews mit 250 WB-Verantwortlichen in Unternehmen, davon 95% KMU

<b>WAHSE/BERNIEN/ SCHIAMANN (1993)</b>	Bestimmung der WB-Aktivitäten ostdeutscher Betriebe	Standardisierte mündliche Befragung von 72 WB-Verantwortlichen in ostdeutschen Unternehmen
<b>WAHSE/SCHÄFER (1993); WAHSE/BERNIEN (1994)</b>	Bestandsaufnahme der WB-Situation in ostdeutschen Betrieben	Schriftliche Unternehmensbefragung in 4.291 Ostdeutschen Unternehmen
<b>WEBER/KABST (1995)</b>	Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management  Untersuchung der Unternehmenspraktiken auf dem Gebiet des Personalmanagements	Schriftliche Befragung der obersten Personalverantwortlichen in 457 westdeutschen Unternehmen
<b>WEIß (1994a); WEIß (1994b)</b>	Weiterbildungserhebung der Wirtschaft  (Regelmäßige) Erfassung der WB-Aktivitäten der Wirtschaft	Schriftliche Unternehmensbefragung in 1.450 Unternehmen
<b>WEIß (1997)</b>	Weiterbildungserhebung der Wirtschaft  (Regelmäßige) Erfassung der WB-Aktivitäten der Wirtschaft	Schriftliche Unternehmensbefragung in 1369 Betrieben

Abbildung 4: Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung

### II.3 Defizite der empirischen Erkenntnis

Angesichts der großen Zahl und Vielfalt empirischer Studien liegt der Schluß nahe, die betriebliche Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland sei ein umfassend erschlossenes Gebiet personalwirtschaftlicher Forschung. Dies ist leider ein Fehlschluß. Ein großes Defizit der empirischen Weiterbildungsforschung besteht in der mangelnden theoretischen Fundierung.<sup>34</sup> Bei einem großen Teil der vorliegenden Arbeiten handelt es sich um Zustandsbeschreibungen bzw. Bestandsaufnahmen ohne erkennbare Problemorientierung. Sie beschränken sich auf die Erfassung einiger – im wesentlichen quantitativer - Kerngrößen (wie z.B. Teilnahmequoten oder Zahl der weiterbildenden Betriebe) und Rahmendaten (Mitarbeiterzahl, Branche etc.). Eine Erklärung der beobachteten Zusammenhänge bleibt entweder ganz aus, oder aber

<sup>34</sup> Vgl. auch das Fazit von Drumm 1993, S. 695f

sie erfolgt erst im nachhinein und bleibt – zwangsläufig - oberflächlich. Untersuchungen, die sich bei der Auswahl der zu betrachtenden Wirkungszusammenhänge und Variablen an theoretischen Vorarbeiten ausrichten und auf dieser Grundlage auch ihre Hypothesen formulieren, sind die Ausnahme. Die Orientierung an rein „ökonomischen“ Einflußgrößen (wie z.B. „Unternehmensgröße“ u.ä.) wird der Realität betrieblicher Weiterbildung zudem nur bedingt gerecht. Weiterbildungsaktivitäten sind nicht zuletzt Ausdruck des herrschenden „Weiterbildungsklimas“, also der personal- und beschäftigungspolitischen Orientierung von Unternehmen. Forschungsbedarf besteht in diesem Zusammenhang hinsichtlich der Ursachen und Auswirkungen unterschiedlicher Ausprägungen der „Professionalisierung“ bzw. „Institutionalisierung“ betrieblicher Weiterbildung.

Die empirische Forschung zeichnet ein teilweise widersprüchliches Bild der betrieblichen Weiterbildung. Einerseits wird der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen sowohl von Arbeitgeber- als auch von Arbeitnehmerseite in zunehmendem Maße als „Erfolgsfaktor“ angesehen. Auch für die Zukunft wird eine wachsende Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung prognostiziert. Diesen Erwartungen steht in vielen Betrieben eine Weiterbildungspolitik gegenüber, die durch keine bzw. unzureichende Bedarfsermittlung, Planung und Erfolgskontrolle gekennzeichnet ist.<sup>35</sup> Weiterbildung erfolgt oftmals spontan und reaktiv, der Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen hängt vielfach von der individuellen Initiative und damit von den jeweils gegebenen Handlungsmöglichkeiten des Einzelnen ab.<sup>36</sup> Unter diesen Voraussetzungen erhält die betriebliche Weiterbildung leicht den Charakter eines „Luxusgutes“, das lediglich in wirtschaftlich erfolgreichen Zeiten (und dann vor allem im Sinne eines zusätzlichen Anreizes für ausgewählte Mitarbeitergruppen) angeboten wird.<sup>37</sup> Empirische Untersuchungen zu den Einflußfaktoren, Funktionen und Auswirkungen von Weiterbildung bilden aber nur die Zusammenhänge ab, die in ihrem - explizit oder implizit - zugrundeliegenden theoretischen Fundament verankert sind. „Demographische“ Merkmale von Unternehmen bzw. Arbeitnehmern mögen aus einer (makro-)ökonomischen Per-

---

<sup>35</sup> Vgl. Grünewald/Moraal 1996, S. 58-61

<sup>36</sup> Vgl. Pawlowsky/ Bäumer 1996, S. 82

<sup>37</sup> Vgl. zur Bedeutung arbeitsplatzbezogener Rahmenbedingungen Kuwan/Waschbüsch 1994, S. 57ff

spektive heraus über eine (scheinbar) ausreichende Erklärungskraft für das Weiterbildungsverhalten verfügen.<sup>38</sup> Eine an der tieferen *Erklärung* und *Gestaltung* der betrieblichen Weiterbildung orientierte Forschung kann aber um die Berücksichtigung beispielsweise organisationstheoretischer und verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse nicht umhin.<sup>39</sup> Durch die Einbeziehung alternativer Betrachtungsperspektiven rücken andere Sachverhalte, Variablen und Argumentationsmuster in den Vordergrund. Bei der Beantwortung der Frage, inwieweit ihre ergänzenden oder gar konkurrierenden Erklärungen zum Verständnis des organisationalen und individuellen Weiterbildungsverhaltens beitragen, sollte man auf eine empirische Überprüfung nicht verzichten.

### III. Betriebliche Weiterbildung im Wandel der Zeit

Im folgenden berichten wir über die Ergebnisse mehrerer Erhebungen zum Weiterbildungsverhalten von Unternehmen. Der erste der von uns analysierten Datensätze wurde in einer Studie von Wolfgang Weber erhoben. Die Weber-Studie ist die erste Studie im deutschsprachigen Raum, die sich um eine systematische Erschließung des Weiterbildungsverhaltens von Unternehmen bemüht. Sie ist leider auch eine der ganz wenigen Studien geblieben, der es um eine enge Bezugnahme von Theorie und Empirie der Weiterbildung geht.<sup>40</sup> Die Webersche Studie bildet den Ausgangspunkt unserer eigenen Erhebungen. Die Analyse der verschiedenen Datensätze erbringt eine bemerkenswerte empirische Bestätigung des Weberschen Grundmodells.

#### III.1 Beschreibung der empirischen Daten

Unsere Auswertungen beruhen auf vier Datensätzen. Der erste Datensatz stammt, wie gesagt, aus der Weiterbildungsuntersuchung von Weber aus dem Jahr 1979.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Fundament der an anderer Stelle vorgestellten theoriegestützten Studien von Düll/Bellmann, Gerlach/Jirjahn oder Pannenberg ist in erster Linie die Humankapitaltheorie

<sup>39</sup> So wird von einigen Autoren - etwas unpräzise - einem „günstigem Weiterbildungsklima“ eine tragende Rolle für die Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildung zugeschrieben. Vgl. dazu in Ansätzen Heger 1996. Faulstich/Lindecke 1994 oder Birkle/Becker 1994 ermitteln in ihren Untersuchungen unterschiedlich „weiterbildungaktive“ Strategien der von ihnen befragten Unternehmen.

<sup>40</sup> Eine Ausnahme macht im übrigen wiederum Weber, der sich in einer Folgestudie mit den Mikroprozesse beim Zustandekommen von Weiterbildungsentscheidungen befaßt, vgl. Weber u.a. 1994

<sup>41</sup> Vgl. Weber 1985

Der zweite Datensatz stammt aus einer Untersuchung über die Personalforschung in der Praxis. Diese Studie aus dem Jahr 1987 knüpft in doppelter Weise an die Weber-Studie an. Erstens umfaßt sie die gleichen Unternehmen und zweitens benutzt sie (bis auf eine Ausnahme) auch die Variablen des Weberschen Weiterbildungsmodells.<sup>42</sup> Der dritte Datensatz wurde eigens anlässlich der Herausgabe dieser Festschrift erhoben. Auch diese Befragung richtete sich an die Unternehmen, die bereits an der vorangegangenen Erhebung beteiligt waren. Die damit gegebene Kontinuität in der Datenbasis hat einen großen Vorteil. Sie macht es möglich, die Entwicklung der Weiterbildungsaktivitäten der beteiligten Unternehmen in den letzten 20 Jahren verlässlich nachzuzeichnen. Der große Nachteil unserer Vorgehensweise sei aber nicht verschwiegen: Die leider eingetretene erhebliche Stichprobenmortalität läßt repräsentative Rückschlüsse nicht zu. Die Studie von Weber richtete sich auf die Weiterbildung in den Großunternehmen Westdeutschlands. Letztlich beteiligt hatten sich an dieser Befragung 222 Unternehmen. In den Folgestudien gab es einen „natürlichen“ Schwund an Unternehmen aufgrund von Auflösung, Fusion, Umgruppierungen usw. Daher konnten nicht alle der in der Voruntersuchung berücksichtigten Unternehmen einbezogen werden. In der ersten Folgestudie aus dem Jahr 1987 wurden die 210 noch existierenden Unternehmen angeschrieben, die Rücklaufquote betrug 41% (n=86). Von diesen Unternehmen konnten im Jahr 1997 noch 71 Unternehmen erreicht werden, 26 haben sich an der Befragung beteiligt (37%).

Der Nachteil der sich immer mehr verkleinernden Stichproben ist angesichts unseres Untersuchungszwecks letztlich aber nicht allzu schwerwiegend. Primär ging es uns um die Stabilität des Weberschen Grundmodells über die Zeit hinweg. Für diese Überprüfung bieten die Daten eine hinreichende Grundlage. Aber auch die stichprobenbezogenen Aussagen verdienen ein eigenständiges Interesse. Ihre Gültigkeit beschränkt sich zwar im strengen Sinne nur auf die tatsächlich erfaßten Unternehmen. Dennoch vermitteln sie einen einigermaßen verlässlichen Eindruck zumindest über die Größenordnung, in der sich das Weiterbildungsverhalten von Großunternehmen bewegt.

---

<sup>42</sup> Vgl. Martin 1989

Schließlich wurde ein vierter Datensatz – gewissermaßen als externer Referenzpunkt – näher betrachtet. Es handelt sich hierbei um die Daten aus dem Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, einer jährlichen repräsentativen Arbeitgeberbefragung. Verwendet wurden die Daten aus der Befragung von 1997.<sup>43</sup> Leider enthält dieser Datensatz nicht alle der in der Weber-Untersuchung erfaßten Kernvariablen. Dennoch läßt sich sehr schön zeigen, daß sich das Grundmodell von Weber auch an den Daten einer repräsentativen Stichprobe bewährt.<sup>44</sup>

## **III.2 Determinanten der betrieblichen Weiterbildung**

### **III.2.1 Probleme der Modellentwicklung**

Erklärungsmodelle sollen einen Beitrag zum Verständnis eines empirischen Phänomens leisten. Das empirische Phänomen, um das es in unserem Aufsatz geht, ist die Tatsache, daß Unternehmen in sehr unterschiedlichem Ausmaß Weiterbildungsaktivitäten ergreifen. Wie läßt sich dies erklären? Es dürfte unmittelbar einleuchten, daß eine monokausale Erklärung zu kurz greifen muß. Die in einem Unternehmen durchgeführte Weiterbildung gerinnt aus vielen Einzelentscheidungen, in die zahlreiche, z.T. sehr unterschiedliche und von Interessen und Macht geleitete Erwägungen einfließen. Betriebliche Weiterbildung ist eng eingebunden in Prozesse der betrieblichen Arbeitsgestaltung, in die Personalpolitik, in Traditionen. Sie ist abhängig von der wirtschaftlichen Situation, der Qualifikation der Mitarbeiter, dem verfügbaren Weiterbildungsangebot usw. Entsprechend komplex ist das Erklärungsziel. Aber es bleibt realisierbar, denn es sind keine Zufallsgrößen, sondern identifizierbare Kräfte, die das Ausmaß der Weiterbildung determinieren. Allerdings ergibt sich die Schwierigkeit, eine überschaubare Zahl von Erklärungsvariablen zu spezifizieren, also eine Modellformulierung zu gewährleisten, die dem Postulat der „Sparsamkeit“ gerecht wird. Ein gutes Erklärungsmodell soll mit möglichst wenigen Erklärungsvariablen und funktionalen Verknüpfungen auskommen. Andererseits erfordert eine befriedigende Erklärung des Weiterbildungsverhaltens eine multikausale Betrachtung, die der

---

<sup>43</sup> Vgl. hierzu und zu einer umfassenden Untersuchung der Bestimmungsgründe des Weiterbildungsverhaltens Düll/Bellmann 1998

<sup>44</sup> Die Auswertung erfolgte gemeinsam mit Herbert Düll im Rahmen eines Kooperationsprojektes mit dem IAB (vgl. hierzu Martin/Düll 1999).

Komplexität der konkreten Zusammenhänge einigermaßen gerecht wird. Je umfangreicher ein Modell ist, desto weniger läßt sich aber vermeiden, daß die berücksichtigten Modellvariablen auf sehr unterschiedlichem konzeptionellen Niveau liegen, sich inhaltlich nur sehr schwer miteinander vergleichen lassen und sich über ihre relative Bedeutung kaum noch etwas Sinnvolles sagen läßt.

Die größte Schwierigkeit bei der Konstruktion eines Erklärungsmodells liegt in der Wahl eines angemessenen Abstraktionsniveaus. Einflußfaktoren, die erhebliche Bedeutung für das Zustandekommen einer konkreten Einzelentscheidung zur Weiterbildung besitzen können (z.B. die Aufgeschlossenheit des Vorgesetzten), sind für die Erklärung der unternehmensbezogenen Weiterbildungsintensität oft wenig geeignet. Aber auch Einflußfaktoren, die im überbetrieblichen Maßstab eine große Rolle spielen mögen (z.B. die Formen des Bildungswesens, die Arbeitsmarktsituation) werden den betrieblichen Besonderheiten nur bedingt gerecht. Ein angemessenes Weiterbildungsmodell sollte zwischen einer mikroskopischen und einer makroskopischen Betrachtung die richtige Balance finden, also Variablen enthalten, die dem Abstraktionsniveau von Theorien des Unternehmensverhaltens gerecht werden. Hierdurch stellt sich aber ein nur schwer zu lösendes Auswahlproblem: Welche der verfügbaren Organisationstheorien liefert den angemessenen Analyserahmen zur Erklärung des Weiterbildungsverhaltens?

Schließlich sei noch ein drittes Problem erwähnt, das zwar primär ein technisches Meßproblem zu sein scheint, tatsächlich aber auch ein theoretisches Anwendungsproblem ist. Empirische Erhebungen – zumal Befragungen – können nur sehr beschränkt Meßinstrumente einsetzen, die die „eigentlich“ anvisierten theoretischen Variablen angemessen abbilden. Die Meßgrößen sind theoretisch überdeterminiert, d.h. ein und dieselbe Variable läßt sich theoretisch sehr unterschiedlich deuten. Entsprechend willkürlich erscheinen daher manchmal die in empirischen Studien vorgenommenen theoretischen Interpretationen.

Festgehalten sei, daß jede konkrete Modellierung empirischer Daten immer nur eine Kompromißlösung aus den genannten, letztlich nicht auflösbaren Schwierigkeiten darstellt.

### III.2.2 Das Webersche Grundmodell

Weber wählt als konzeptionelle Grundlage seiner Analyse eine funktionalistische Betrachtung. Betriebliche Weiterbildung ist aus Unternehmenssicht „multifunktional“, d.h. sie dient gleichzeitig mehreren organisationalen Grundfunktionen, z.B. der Aufgabenerfüllung, der Integration und der Flexibilität. Unternehmen werden aus dieser Sicht vor allem dann ihre Weiterbildungsbemühungen verstärken, wenn Weiterbildung als geeignetes Mittel zur Unterstützung der besonders geforderten (weil evtl. defizitären) Funktionserfüllung gelten kann. Weber argumentiert aber nicht rein funktionalistisch, er ergänzt die funktionalistische Betrachtung vielmehr durch eine ganze Reihe weiterer – in erster Linie entscheidungstheoretischer – Überlegungen; insbesondere durch Überlegungen, die sich aus der Theorie der Problemhandhabung herleiten. Hierauf kann an dieser Stelle nicht vertieft eingegangen werden. Im wesentlichen lassen sich in der empirischen Modellformulierung von Weber vier theoretische Ansatzpunkte identifizieren (vgl. Abbildung 5).

#### ***Funktionserfüllung***

Den unmittelbarsten Anknüpfungspunkt für eine funktionalistische Betrachtung bietet die Analyse des Leistungsprogrammes und des Leistungsprozesses. Warum sollten Unternehmen Weiterbildung betreiben, wenn nicht deshalb, weil die Neu- und Weiterentwicklung ihrer Produkte und Leistungen sowie der Leistungsprozeß selbst ständige Bildungsanstrengungen erforderlich machen?

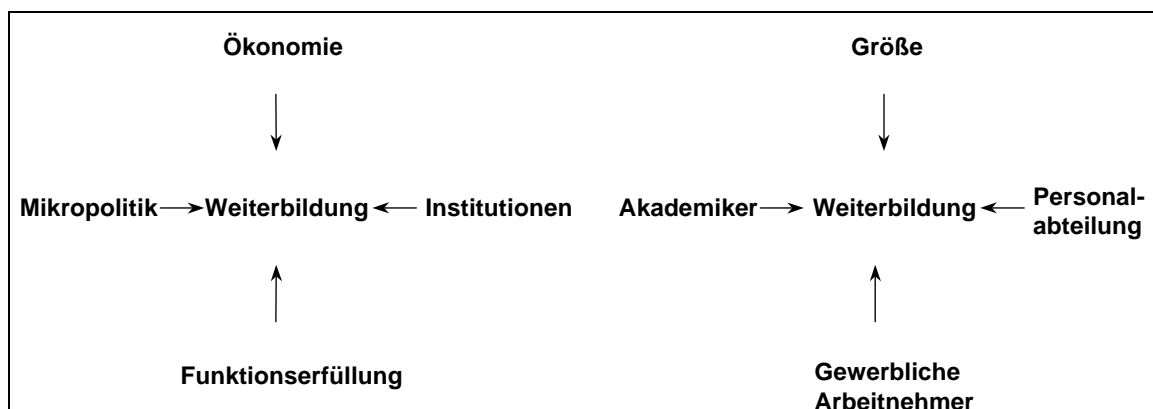


Abbildung 5: Die theoretischen Perspektiven im Weberschen Grundmodell und ihre empirische Abbildung



Anders ausgedrückt: Wenn sich die Leistungen des Unternehmens nur wenig verändern, wenn ihre Anpassung sich an Spezialisten delegieren läßt und wenn sich der Leistungsprozeß gewissermaßen von außen und ohne intensive und proaktive Mitwirkung der Mitarbeiter regulieren läßt, dann werden Unternehmen auch weniger Weiterbildungsaktivitäten durchführen als im hierzu komplementären Fall. Es ist aus dieser Perspektive leicht zu erklären, warum beispielsweise die Unternehmen in der Lebensmittelindustrie wesentlich weniger Weiterbildungsveranstaltungen anbieten als die Unternehmen im Maschinenbau. Der Leistungsprozeß (bzw. die damit verbundene funktionalistische Erklärung) wird in dem empirischen Grundmodell durch die *Quote der gewerblichen Arbeitnehmer* abgebildet. Dahinter steht die Überlegung, daß diese Quote (auch in Industriebetrieben) zum Ausdruck bringt, in welchem Umfang die betrieblichen „Produkte“ auf Dienstleistungen basieren. Dienstleistungen erfordern das Eingehen auf den Einzelfall, erfordern ganz spezifische auf das jeweilige Problem bezogene Lösungen und sie verlangen daher von den Mitarbeitern auch besondere Qualifikationen und eine hohe Flexibilität. Damit sei nicht geleugnet, daß auch im Produktionsbereich zunehmend Umstellungsbereitschaft, Eigeninitiative und eine ständige Verbesserung der Qualifikationen erforderlich ist. Es soll lediglich behauptet werden, daß im Durchschnitt und im Vergleich Dienstleistungstätigkeiten diesbezüglich ein noch größeres Engagement erfordern.

### ***Mikropolitik***

Neben diesen mehr oder weniger zweckrationalen Erfordernissen gibt es eine ganze Reihe von weiteren Gründen dafür, die Weiterbildung im Unternehmen zu intensivieren. Weiterbildung wird vor allem auch dann eine größere Bedeutung erhalten, wenn sie für die Organisationsmitglieder besonders attraktiv ist, wenn sich die Mitarbeiter von Weiterbildungsmaßnahmen also z.B. eine bessere Verwertung ihrer Qualifikation versprechen, oder wenn „Bildung“ Bestandteil des eigenen Selbstverständnisses ist. In diesem Fall wird Weiterbildung Gegenstand personalpolitischer Verhandlungen, zum Mittel der Anreizpolitik und zum Inhalt von Forderungen der Mitarbeiter. Aus dieser Perspektive gewinnt die Personalstruktur eine erhebliche Bedeutung für die Erklärung des Weiterbildungsverhaltens. In unserem Modell wird die *Akademikerquote* herausgestellt, weil Akademiker angesichts ihrer Sozialisation und

angesichts der von ihnen ausgeübten Tätigkeiten ein besonderes Interesse an Bildungsangeboten besitzen dürften.

### ***Institutionen***

Ein dritter eigenständiger Einflußfaktor ergibt sich aus der Wirksamkeit von Institutionen. Institutionen sind – sehr abstrakt formuliert – regulative Strukturen, die dem sozialen Verhalten Stabilität und Bedeutung geben. Demnach kann ein bestimmtes Verhandlungsprozedere ebenso eine Institution sein, wie das System von Anweisungsrechten und Berichtspflichten, die Zusammenkunft von Ausschüssen oder auch eine Beschwerdestelle. Institutionen entfalten ihre Wirkung aus der ihnen jeweils eigenen Logik, die sich nicht selten allgemeinen Zweckmäßigkeitüberlegungen oder politischen Kalkülen widersetzt. Im Hinblick auf die Weiterbildung eines Unternehmens ist die wohl wichtigste institutionelle Stütze die Einbindung der Personalarbeit in unternehmenspolitische Entscheidungen. Je fester die Personalarbeit in einem Unternehmen institutionalisiert ist, desto größere Möglichkeiten stehen den Trägern der Personalarbeit zur Verfügung, sich um die Sicherung von Handlungsressourcen zu bemühen. Sie werden in die Lage versetzt, eigenständige Ziele in den Prozeß der unternehmerischen Willensbildung einzubringen, und sie werden Prozesse in Gang setzen, um ihre Verankerung im Unternehmen durch eine Ausdehnung ihrer Aufgabenfelder abzusichern. In unseren empirischen Analysen wurde die Institutionalisierung empirisch durch die (relative) *Größe der Personalabteilung* abgebildet. In der Weber-Studie wurde dagegen eine andere Größe verwendet, die seinerzeit ebenfalls als Indikator für die Institutionalisierung der Personalarbeit gelten konnte: das Ausmaß, in dem die Unternehmen eine systematische und schriftlich fixierte Personalplanung betreiben.

### ***Ökonomie***

Schließlich ist in Abbildung 5 noch die ökonomische Seite des Weiterbildungsgechehens angeführt. Damit ist nicht gemeint, in welchem Maße sich Weiterbildung „rechnet“. Dies ist in einem weiteren Verständnis schon unter die Funktionserfüllung subsumiert. Es wird vielmehr gefragt, welche Eigenschaften eines Unternehmens dazu beitragen, daß Weiterbildungsmaßnahmen mehr Effizienz erlangen. Als we-

sentliche Einflußgröße nennt Abbildung 5 die *Unternehmensgröße*. Dies dürfte ohne weiteres einleuchten. So können Großunternehmen die üblichen „economies of scale“ bei der „Produktion von Bildungsgütern“ nutzen (z.B. aufgrund der Teilbarkeit der Bildungsleistungen und der Kapazitätsauslastung eigenständiger Weiterbildungseinrichtungen und der damit sinkenden Fixkosten). Außerdem lassen sich in einem großen Unternehmen die vermittelten Qualifikationen auch besser verwerten, weil die Möglichkeiten ihres Einsatzes reichhaltiger sind.

Wir haben diese Überlegungen, wie Abbildung 5 zeigt, in einem empirischen Grundmodell zusammengefaßt. Die darin enthaltenen empirischen Variablen stehen gewissermaßen nur als „Stellvertreter“ für die eigentlich interessierenden theoretischen Konzepte. Trotz der damit verbundenen Unschärfe glauben wir, daß eine empirische Bewährung des Modells auch Hinweise für die Gültigkeit der theoretischen Basisüberlegungen liefern kann. Wir gehen hierauf in Abschnitt 4 nochmals näher ein.

### **III.2.3 Die Empirie der Veränderung**

Zur Abschätzung der betrieblichen Weiterbildungsanstrengungen dienten in den verschiedenen Studien im wesentlichen zwei Größen, die Weiterbildungsintensität und das für die Weiterbildung eingesetzte Personal. Die „Weiterbildungsintensität“ gibt an, wieviel Prozent der Mitarbeiter im Laufe eines Jahres im Unternehmen an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Erfragt wurde die Zahl der Mitarbeiter, die an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben; die quasi nebenher laufende Weiterbildung am Arbeitsplatz oder reine Informationsveranstaltungen (die in anderen Untersuchungen z.T. zur Weiterbildung gezählt werden) werden also ausgeblendet. Das „Weiterbildungspersonal“ umfaßt alle Mitarbeiter, die sich hauptamtlich mit der Weiterbildung bzw. der Personalentwicklung im Unternehmen befassen. Abbildung 6 zeigt die Ergebnisse (im Anhang Abbildung 1 sind die Zahlen der jeweiligen Stichproben angegeben. Die Ergebnisse sind in der Tendenz die gleichen.). Es wird unmittelbar deutlich, daß die Unternehmen in den letzten 20 Jahren ihre Weiterbildungsanstrengungen erheblich verstärkt haben. Dies zeigt sich sowohl in der Weiterbildungsintensität als auch - und hier in noch stärkerem Maße - in der zahlen-

mäßigen Zuwachs des (intern beschäftigten) Weiterbildungspersonals. Gab es 1979 nur einen festangestellten Mitarbeiter pro tausend Mitarbeiter, der sich ausschließlich mit Fragen der Weiterbildung beschäftigt hatte, so sind es inzwischen fünf Mitarbeiter pro Tausend.

	<b>1979</b>	<b>1987</b>	<b>1998</b>	<b><math>\Delta 79/87</math></b>	<b><math>\Delta 87/98</math></b>	<b><math>\Delta 79/98</math></b>
<b>Weiterbildungsintensität</b>	17,1%	25,9%	40,9%	+ 51%	+ 58%	+139%
<b>Weiterbildungspersonal</b>	1,0‰	3,7‰	4,6‰	+270%	+ 24%	+360%

Abbildung 6: Die Veränderung der Weiterbildungsaktivitäten  
(identische Unternehmen, Basis: Stichprobe 1997, n=26)

Im Jahr 1997 wurden im Durchschnitt 41% der Mitarbeiter eines Unternehmens in Weiterbildungsveranstaltungen einbezogen, zwanzig Jahre zuvor waren es dagegen nur 17%. Ob damit eine Sättigungsgrenze erreicht ist, kann angesichts der Bedeutung des „Humankapitals“ als strategischem Wettbewerbsfaktor bezweifelt werden (vgl. hierzu aber z.B. die neueren Ergebnisse bei Krekel/Beicht 1998, die auf stagnierende Weiterbildungsaufwendungen und eine „Ökonomisierung der Weiterbildung“ hindeuten. Nicht berücksichtigt werden bei dieser Aussage die Tendenzen zum „arbeitsplatzintegriertem Lernen“ und zur Verlagerung der klassischen Veranstaltungsformen in die Freizeit der Mitarbeiter.). Gleichwohl ist festzustellen, daß 1987 noch 82% der befragten Unternehmen eine positive Weiterbildungsprognose abgaben, im Jahr 1998 dagegen nur 59% mit einer weiteren Steigerung ihrer Weiterbildungsanstrengungen rechnen. Außerdem haben vor allem die Unternehmen, die bislang unterdurchschnittliche Weiterbildungsanstrengungen unternommen haben ihre Aktivitäten forciert, also gegenüber den „Trendsettern“ aufgeholt, letztere aber ihre Weiterbildung nicht wesentlich verstärkt. Dessen ungeachtet ist die „Ausschöpfungsquote“ – wie der relative Anteil der in Weiterbildungsmaßnahmen einbezogenen Mitarbeiter auch genannt werden kann – durchaus steigerungsfähig. Bemerkenswert ist der Spitzenwert in unserer Stichprobe: er beträgt 185% und bedeutet, daß in diesem Unternehmen ein Mitarbeiter im Durchschnitt etwa an zwei Weiterbildungsveranstaltungen im Jahr teilnimmt. Drei Unternehmen berichten Werte von mehr als 100%. Das Bild der expandierenden Weiterbildung wird schließlich abge-

rundet durch die Tatsache, daß in den letzten 10 Jahren nur sehr wenige Unternehmen ihre Weiterbildungsanstrengungen reduziert haben (vgl. Anhang Abbildung 2).

Abbildung 7 nennt einige weitere Aspekte des Weiterbildungsverhaltens der Unternehmen (die Zahlen für die jeweiligen Stichproben finden sich wiederum im Anhang Abbildung 1). Bemerkenswert ist die unverändert geringe Bedeutung des Betriebsrats bei der Konzipierung und Durchführung von Weiterbildungsentscheidungen. Diesbezüglich hat sich in den letzten Jahrzehnten praktisch nichts geändert. Offenbar ist der Betriebsrat nach wie vor nur selten willens und/oder in der Lage, nachdrücklich im Aufgabenfeld der betrieblichen Weiterbildung zu agieren, obwohl ihm das Betriebsverfassungsgesetz hierzu durchaus die Handhabe böte. Anders ist dies – wie unsere Ergebnisse zeigen – im Bereich der betrieblichen Erstausbildung. Diesbezüglich ist der Anteil der Unternehmen mit einer starken Betriebsratsbeteiligung doppelt so hoch wie bei der Weiterbildung.

Weniger Neuigkeitswert bietet das Ergebnis, wonach das Assessment-Center-Verfahren mittlerweile zum Standardrepertoire großer Unternehmen gehört. Es sei aber dennoch erwähnt, weil es als Zeichen dafür gelten kann, daß die Personalentwicklung mittlerweile sehr anspruchsvolle Verfahren einsetzt. Dabei wird aber auch die Ökonomie nicht vergessen. Jedenfalls finden sich – im Gleichklang mit dem quantitativen und qualitativen Ausbau der Personalentwicklung – auch Bemühungen um die betriebswirtschaftliche Kontrolle der Weiterbildung. Zumindest werden mittlerweile die Weiterbildungsaktivitäten der Mitarbeiter vielerorts systematisch erfaßt und analysiert.

	<b>1979</b>	<b>1987</b>	<b>1998</b>
<b><i>Starke Weiterbildungsbeteiligung des Betriebsrats</i></b>	21%	15%	20%
<b><i>Regelmäßige und systematische Dokumentation der absolvierten Weiterbildung im Unternehmen</i></b>	-	35%	68%
<b><i>Durchführung von Assessment-Center Verfahren im Rahmen der Personalentwicklung</i></b>	-	31%	62%

Abbildung 7: Die Veränderung der Weiterbildungsaktivitäten  
(identische Unternehmen, Basis: Stichprobe 1997, n=26)

Verändert hat sich aber nicht nur das Ausmaß an betrieblicher Weiterbildung, verändert haben sich auch die Determinanten der betrieblichen Weiterbildung, d.h. genauer: deren Werteverteilungen. Die Tatsache, daß sich die Werte der Weiterbildungsdeterminanten verändern, bedeutet nicht, daß sich die Beziehungen zwischen diesen Determinanten und dem Weiterbildungsverhalten verändern müssen. Es bedeutet, daß (bei unterstellten gleichartigen Beziehungen, s.u.), eine positive Veränderung einer unabhängigen Variablen auch zu einer Steigerung der Weiterbildungsaktivitäten führt. Die Veränderungen der Weiterbildungsdeterminanten sind in Abbildung 8 (und Anhang Abbildung 3) wiedergegeben. Sie weisen bis auf eine Ausnahme einen einheitlichen Trend auf: Zwei der Variablen, die die Weiterbildung positiv beeinflussen (die Akademikerquote und die Unternehmensgröße) sind in ihrem Durchschnittswert gestiegen. Dies trifft für die Quote der Mitarbeiter im Personalwesen nicht zu. Hier zeichnet sich keine Steigerung, sondern eher eine Reduzierung ab. Die Quote der gewerblichen Arbeitnehmer, die das Weiterbildungsverhalten negativ beeinflusst, ist ebenfalls gesunken (was kaum anders zu erwarten war). Insgesamt lassen diese Veränderungen der unabhängigen Variablen eine Steigerung der Weiterbildung erwarten – was sich schließlich ja auch bestätigt.

	<b>1979</b>	<b>1987</b>	<b>1998</b>	<b><math>\Delta 79/87</math></b>	<b><math>\Delta 87/98</math></b>	<b><math>\Delta 79/98</math></b>
<b>Weiterbildung</b>	17,1%	25,9%	40,9%	+ 51%	+ 58%	+ 139%
<b>Akademiker</b>	2,9%	3,6%	6,2%	+ 24%	+ 72%	+ 114%
<b>Gewerbliche AN</b>	66,2%	59,2%	53,0%	- 11%	- 10%	- 20%
<b>Mitarbeiterzahl</b>	16.750	18.800	20.750	+ 12%	+ 10%	+ 24%
<b>Personalabteilung</b>	-	1,9%	1,4%	-	- 26%	-

Abbildung 8: Die Veränderung der abhängigen und unabhängigen Variablen im Modell zum betrieblichen Weiterbildungsverhalten (identische Unternehmen, Basis: Stichprobe 1997, n=26)

### III.3 Die Stabilität des Weberschen Modells

Das Originalmodell von Weber ist wesentlich komplexer, als wir es hier beschrieben haben. Wir wollen uns aber auf die einfache Version beschränken, weil es uns lediglich auf die Grundintentionen von Weber ankommt, die sich - wenigstens soweit wir das sehen - in unserer Formulierung recht gut wiederfinden. Die Ergebnisse der Pfadanalyse sind in Abbildung 9 wiedergegeben.

Wie man sieht, haben alle genannten Einflußgrößen eine erhebliche Bedeutung für die Intensität, mit der Unternehmen Weiterbildung betreiben. Wie bewährt sich dieses Ergebnis nun über die Zeit hinweg? Um diese Frage zu beantworten, wurde das Webersche Grundmodell mit den Daten der beiden Folgestudien und den Daten des IAB-Betriebspanel konfrontiert. Aufgrund der hierbei ermittelten Ergebnisse wurde das jeweilige Modell modifiziert, um so den jeweils besten „Fit“ zu gewährleisten. Um die Vergleichbarkeit der Koeffizienten zu gewährleisten, wurden die Werte der im Modell verwendeten Variablen in die Standard-Seven-Normalverteilung transformiert, d.h. die Rohdaten wurden in sieben Größenklassen eingeteilt und zwar derart, daß die jeweilige Häufigkeitsverteilung einer Normalverteilung (Mittelwert  $\bar{x}_i=0$ , Standardabweichung  $s_i \approx 2$ ) angenähert ist.

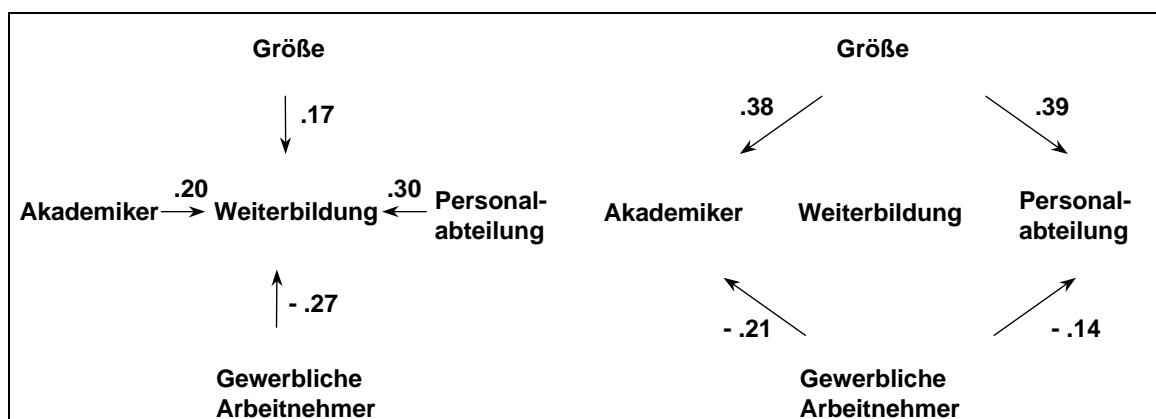


Abbildung 9: Die empirischen Ergebnisse in der Anwendung des Weberschen Grundmodells

Um die Kompatibilität mit unseren Daten herzustellen, wurden aus dem IAB-Betriebspanel nur die Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern berücksichtigt. Leider enthält der IAB-Datensatz von 1997 keine Angaben zur Akademi-kerbeschäftigung. Außerdem sind die Angaben zur Personalarbeit nur bedingt vergleichbar. Sie erfassen (in der Erhebung aus dem Jahr 1993) nicht die Größe der Personalabteilung, sondern – hilfsweise – die Existenz einer schriftlich fixierten Personalplanung im Unternehmen.

<b>Unabhängige Variable</b>	<b>WEBER 1979</b>	<b>MARTIN 1987</b>	<b>MARTIN/ BEHREND'S 1998</b>	<b>IAB-Panel 1997</b>
<b>Mitarbeiterzahl</b>	+ 0,17	+ 0,40	+ 0,20	+ 0,08
<b>Quote der gewerblichen AN</b>	- 0,27	- 0,29	- 0,29	- 0,19
<b>Akademiker-Quote</b>	+ 0,20	+ 0,18	+ 0,56	n. e.
<b>Bedeutung des Personalwesens</b>	+ 0,30	+ 0,26	+ 0,12	+ 0,14
<b>Erklärte Varianz</b>	42 %	49 %	57 %	8 %
<b>Modelfit<sup>45</sup></b>	0,01	0,03	0,01	0,00

Abbildung 10: Vergleich der Modellschätzungen aus unterschiedlichen Datensätzen: Pfadkoeffizienten der Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen und der Weiterbildungsintensität

Die Ergebnisse der Modellrechnungen sind in Abbildung 10 wiedergegeben. Sie belegen eine bemerkenswerte Robustheit des Weberschen Grundmodells. Größere Unterschiede ergeben sich lediglich bezüglich der Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen. Alle vier „unabhängigen“ Variablen behalten aber ihre unmittelbare Bedeutsamkeit für die Erklärung der Weiterbildungsintensität. Die Modellspezifikationen enthalten neben den angeführten Beziehungen auch die unterstellten Kausalitäten zwischen den unabhängigen Variablen (vgl. hierzu im Anhang Abbildung 4).

### **Diskussion der Ergebnisse**

Eine gewisse Abschwächung erfährt in unserem Datensatz von 1998 die Bedeutung der Personalabteilung. Dies dürfte aber weniger inhaltliche als primär technische und modellspezifische Ursachen haben. In unserem letzten Datensatz (n=26) sind die Korrelationen zwischen Akademikerquote, Personalabteilung und Weiterbildungsintensität extrem (und unrealistisch) hoch. Der relativ geringe Koeffizient des Kausalpfades zwischen der Variablen „Personalabteilung“ und der Variablen „Weiterbildungsintensität“ dürfte sich daher vornehmlich aus der Anordnung der Variablen ergeben (vgl. dazu auch die Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen, die im Anhang Abbildung 4 wiedergegeben sind): Da die Varianz der Weiterbildung schon durch die Akademikerquote in hohem Maße aufgeklärt wird, bleibt für die Va-



riable „Personalabteilung“ nur noch wenig zu erklären übrig. Der Grund für die Verschiebung der Erklärungskraft liegt also, nach unserer Auffassung, vor allem in der geringen Fallzahl und in den dadurch bedingten Zufälligkeiten bei der Koeffizientenschätzung.

Weniger methodische als vielmehr empirische Ursachen dürften dagegen die nachlassende Bedeutsamkeit der Unternehmensgröße begründen. Wie im Abschnitt 3.2 ausgeführt, haben vor allem die (relativ) kleineren Unternehmen in den letzten 10 Jahren ihre Weiterbildung ausgebaut, also in ihren Weiterbildungsanstrengungen „aufgeholt“ und damit den beobachtbaren Nivellierungseffekt bewirkt.

Größere Probleme bereiten die relativ geringen Werte der Pfadkoeffizienten, die sich bei der Analyse des Datensatzes aus dem IAB-Betriebspanel ergeben. Hierfür mögen verschiedene inhaltliche aber auch methodische Gründe verantwortlich sein. Im Betriebspanel wird weder gesondert nach dem Anteil der Hochschulabsolventen gefragt, noch wird die Größe der Personalabteilung erhoben. Aus diesem Grund ist das Modell unvollständig, und es ist daher auch nicht vollständig vergleichbar. Verantwortlich dafür, daß der Anteil der erklärten Weiterbildungsvarianz so gering ausfällt, dürfte vor allem der Umstand sein, daß die Akademikerquote im IAB-Betriebspanel nicht erfaßt wird. Aber auch der Tatbestand, daß die Institutionalisierung des Personalwesens nicht durch die Größe der Personalabteilung, sondern nur durch das Ausmaß der betrieblichen Personalplanung abgebildet werden konnte, dürfte die Erklärungsleistung negativ beeinflussen. Im Weberschen Modell von 1979 konnte die Personalplanung noch als brauchbarer Prädiktor gelten, die diesbezüglich mittlerweile eingetretenen Nivellierungstendenzen dürften diese Wirkung allerdings abgeschwächt haben. In der Studie von Weber aus dem Jahr 1974 geben 31% der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern an, schriftliche Personalplanung zu betreiben, im IAB-Betriebspanel von 1993 sind dies dagegen 87%. Durch diese geringe Streuung verliert die Variable fast jede Erklärungskraft. Schließlich können aber auch stichprobentheoretische Gründe für die Unterschiede der Modellergebnisse verantwortlich gemacht werden (Unterschiede, die sich ja, dies sei nochmals betont, nur auf

---

<sup>45</sup> Angegeben ist die durchschnittliche Abweichung der Modellschätzungen von den empirischen Be-

die Größenordnung, nicht aber auf die grundsätzliche Modellstruktur beziehen). So ist zu vermuten, daß an themenspezifischen Untersuchungen andere Unternehmen teilnehmen, als an dem doch wesentlich breiter angelegten Betriebspanel. Es dürften sich vor allem solche Unternehmen an einer Weiterbildungsstudie beteiligen, die auch etwas „vorzuweisen“ haben, – die also auch besonders intensiv Weiterbildung betreiben. Allerdings ergeben sich bei Vergleichsauswertungen des Betriebspanels keine Unterschiede, d.h. die Modellergebnisse verändern sich nicht, wenn man nur die Unternehmen mit überdurchschnittlichen Weiterbildungsanstrengungen betrachtet. Ähnlich ließe sich bezüglich der Unternehmensgröße argumentieren. Die Weber-Studie richtet sich explizit auf Großunternehmen. Der Betriebspanel erfaßt dagegen in der Masse kleine und mittlere Unternehmen. Allerdings zeigen auch diesbezügliche Vergleichsauswertungen keine Unterschiede der Modellergebnisse. Trotz dieser negativen Befunde können Effekte aus der Stichprobenselektivität aber nicht völlig ausgeschlossen werden. Möglicherweise motiviert das Interesse an einem Thema vor allem die Unternehmen zur Beteiligung, die sich durch eine „markante“ – also entweder durch eine proaktive *oder* eine bewußt defensive - Personalpolitik auszeichnen. In diesem Fall werden die Kontraste schärfer, denn dann befinden sich in der Stichprobe überdurchschnittlich häufig Unternehmen, in denen unterschiedliche Aspekte des Personalwesens recht eng miteinander verbunden sind. Leider konnten wir diese Hypothese nicht prüfen, da uns die hierzu notwendige dritte Variable - die personalpolitische Grundorientierung - nicht zur Verfügung stand.

### ***Die Bedeutsamkeit von Veränderungen der Personalstrukturen***

Unsere Modellbetrachtungen zeigen den großen Einfluß von Personalstrukturen auf die betriebliche Weiterbildung. Aber nicht nur die Größenordnungen, sondern auch die Veränderungen der von uns betrachteten Strukturgrößen (der Unternehmensgröße, der Akademikerquote, der Gewerblichenquote) besitzen eine nachhaltige Bedeutung (angesichts der verfügbaren Fallzahlen wurden entsprechende Modellrechnungen nur für den Übergang vom Jahr 1979 zum Jahr 1987 durchgeführt). Erwartungsgemäß geht mit der Verringerung der Quote gewerblicher Arbeitnehmer eine Steigerung der Weiterbildungsaktivitäten einher, d.h. eine Verstärkung der Dienstleistungs-

orientierung setzt sich auch in zunehmende Weiterbildung um. Eine Vergrößerung der Mitarbeiterzahl, d.h. Größenwachstum, führt dagegen nicht zu einer Steigerung der Weiterbildungsanstrengungen, sondern eher zu deren Reduzierung. Wachstum per se ist also nicht unbedingt bildungswirksam. Dagegen kann die Bedeutung der zunehmenden Akademisierung für die Weiterbildung kaum überschätzt werden. Überhaupt scheint der Präsenz von Hochschulabsolventen eine wichtige Schlüsselstellung zuzufallen. Es zeigt sich nämlich, daß die Akademikerquote nicht nur den Weiterbildungsumfang beeinflusst, die Akademisierung trägt auch ganz erheblich zur Expansion des Personalwesens bei. Aus theoretischer Sicht ist dies kein besonders überraschendes Ergebnis, denn in ihm bestätigt sich nur eine naheliegende Vermutung: veränderte Bildungsstrukturen verändern auch die Personalarbeit.

### **Zusammenfassung**

Dem Weberschen Grundmodell gelingt eine erhebliche Erklärungsleistung. Bemerkenswert sind hierbei vor allem drei Dinge. Zum ersten ist herauszustellen, daß diese Erklärungsleistung mit nur vier Variablen gelingt. Zum zweiten muß erstaunen, daß es sich hierbei um Variablen handelt, die keine komplizierte Messung erfordern, sondern sich ohne größere Probleme erfassen lassen. Und schließlich darf man drittens festhalten, daß es nicht schwer fällt, den empirischen Beziehungen eine plausible theoretische Deutung zu geben. In diesem letzten Punkt liegt allerdings auch eine gewisse Problematik, worauf wir im nächsten Abschnitt noch kurz eingehen wollen.

### **III.4 Erweiterung des Erklärungsmodells**

Wir wollen im folgenden zwei weitere Variablengruppen und ihren Einfluß auf die Weiterbildungsintensität betrachten: die *Unternehmensstrategie* und die *Intensität der Personalarbeit*. Es ist plausibel, einen deutlichen Einfluß beider Größen auf die Weiterbildung anzunehmen. Die Personalpolitik soll die Unternehmenspolitik unterstützen, es ist daher beispielsweise zu vermuten, daß sich Unternehmen mit einer Innovationsstrategie durch hohe Weiterbildungsanstrengungen auszeichnen, und zwar ganz einfach deswegen, weil sie für die Verwirklichung dieser Strategie in hohem Maße auf das Humankapital ihrer Mitarbeiter bauen müssen. Der Einfluß personalwirtschaftlicher Aktivitäten auf die Weiterbildung wurde bereits anlässlich unserer Überlegungen zur Institutionalisierung der Personalarbeit erörtert. Im folgenden wol-

len wir allerdings nicht auf die Personalabteilung, sondern auf die Maßnahmen schauen. Die Grundüberlegung bleibt die gleiche, sie gewinnt jedoch eine andere Richtung.

### ***Unternehmensstrategie***

Die Unternehmenspolitik bestimmt die Personalpolitik. So ist jedenfalls die Lehrbuchmeinung. Dem ließe sich entgegenhalten, daß die Personalarbeit durchaus ihrer eigenen Logik folgt und sich nicht ohne weiteres durch unternehmensstrategische Vorgaben disziplinieren läßt. Unsere Ergebnisse stützen eher die letztgenannte Auffassung. In Abbildung 11 sind die Korrelationen zwischen der Weiterbildungsintensität und wichtigen Strategievariablen aufgeführt.

<b>Strategievariable</b>	<b>Daten 1979</b>	<b>Daten 1987</b>	<b>Daten 1998</b>
Die Marktstellung beruht auf der Qualität der Leistungen	- 0,02	- 0,00	- 0,11
Die Marktstellung beruht auf der Innovativität der Leistungen	+ 0,14	+ 0,26	- 0,21
Die Marktstellung beruht auf der Spezialisierung	+ 0,22	+ 0,24	- 0,07
Die Marktstellung beruht auf allgemeiner Leistungsfähigkeit	+ 0,18	+ 0,19	- 0,37
Die Marktstellung beruht auf Leistungsvielfalt	- 0,04	+ 0,09	- 0,36
Unternehmensstrategien werden durch Analysen unterstützt	nicht erfaßt	nicht erfaßt	+ 0,02
Die Unternehmensstrategien werden durch systematische Planung unterstützt	nicht erfaßt	nicht erfaßt	+ 0,13
Die Unternehmensstrategie ist durch Proaktivität gekennzeichnet	nicht erfaßt	nicht erfaßt	- 0,06
Die Unternehmensstrategie ist durch Risikofreude gekennzeichnet	Nicht erfaßt	nicht erfaßt	- 0,01
Entscheidungen erfolgen ohne wechselseitige Abstimmung der Geschäftsführer	Nicht erfaßt	nicht erfaßt	+ 0,39

Abbildung 11: Korrelationen der Weiterbildungsintensität mit Strategievariablen

Wie man sieht, sind die empirischen Beziehungen nicht sonderlich beeindruckend. Andererseits gibt es einige Überraschungen. So wird die oben angeführte Hypothese über einen Zusammenhang zwischen Innovativität und Weiterbildung nicht bestätigt. Der in den siebziger und achtziger Jahren vorhandene (geringe) statistische Zusammenhang zeigt sich in den neuesten Daten nicht mehr. Dies mag daran liegen, daß inzwischen auch die weniger „innovativen“ Unternehmen mehr Weiterbildung betrei-

ben als früher. Aber auch zwischen einer proaktiven Unternehmensstrategie und der Weiterbildung zeigt sich kein Zusammenhang. Sowohl Innovativität als auch Proaktivität beschreiben, was „unternehmerisches“ Verhalten im eigentlichen Sinne ausmacht. Nur Unternehmen, die sich Wettbewerbsvorteile erringen, sind auf Dauer erfolgreich. Offenbar wird die Weiterbildung bei den überdurchschnittlich wettbewerbsorientierten Unternehmen nicht als strategische Variable eingesetzt. Diese Vermutung wird auch durch die fehlende Korrelation mit der Risikoorientierung bestätigt.<sup>46</sup> Zu diesen Ergebnissen paßt ein weiterer erstaunlicher Tatbestand: eine „partizipative“ Entscheidungsfindung führt tendenziell zu weiterbildungsaversem Verhalten. Wir wollen uns zwar vor Überinterpretationen hüten, aber die hohe Korrelation zwischen der Weiterbildungsintensität und einer nicht-partizipativen Entscheidungsfindung auf Geschäftsführerebene ist schon erstaunlich. In Unternehmen, in denen Geschäftsentscheidungen von den jeweils zuständigen Führungskräften getroffen werden, ohne, daß es zu weitreichenden Abstimmungen mit den anderen Mitgliedern der Geschäftsführung kommt, ist die Weiterbildungsintensität jedenfalls wesentlich höher als in Unternehmen, die auf eine breite Konsensfindung bei der Entscheidungsfindung setzen. Wenn man will, kann man darin eine Bestätigung unserer oben angeführten Hypothese von der Eigenlogik unterschiedlicher Unternehmensbereiche erblicken. Je weniger Entscheidungen untereinander abgestimmt werden, desto größere Chancen erhält eine unabhängige Weiterbildungspolitik, eine integrative Entscheidungsfindung auf der Ebene der Geschäftsführung vermindert dagegen die Weiterbildungsanstrengungen. Dieses Ergebnis ist stimmig, wenn man davon ausgeht, daß Weiterbildung nicht als strategische Variable gesehen wird. Weiterbildung wird dann dem hierfür zuständigen Manager überlassen, der sie „nach Belieben“ forcieren kann, wenn die Abstimmung unter den Mitgliedern der Geschäftsführung gering ist.

Erwähnenswert ist ein weiteres „überraschendes“ Ergebnis: die negative Korrelation zwischen der Leistungsbreite und den Weiterbildungsanstrengungen. Einerseits ist das Ergebnis durchaus nachvollziehbar: Unternehmen mit einem eingeschränkten Leistungsprogramm können Weiterbildung wesentlich gezielter und effektiver einset-

---

<sup>46</sup> Die genannten Variablen werden durch Indikatoren abgebildet, die i.w. von Miller 1987 übernommen wurden.

zen als Unternehmen mit einem breiten Leistungsprogramm und sie werden daher auch größere Weiterbildungsinvestitionen vornehmen (vgl. auch die Ergebnisse zur Spezialisierung in den beiden vorangegangenen Studien), andererseits ist der Weiterbildungsbedarf in Unternehmen mit einem breiten Leistungsprogramm in rein quantitativer Sicht eigentlich wesentlich größer. Offenbar ist weniger aber mehr, d.h. ein eingeschränktes Leistungsprogramm macht Weiterbildung attraktiver.

Hierzu paßt ein – zumindest auf den ersten Blick – ebenfalls unerwartetes Ergebnis. Um die Weiterbildungs*qualität* abzuschätzen, haben wir verschiedene Fragen gestellt, die sich auf die Abwicklung der Weiterbildungsveranstaltungen beziehen (s. die Ergebnisse im Anhang Abbildung 5). Es stellt sich nun heraus, daß Quantität (Weiterbildungsintensität) und Qualität (die "lehrbuchmäßige" Abwicklung von Weiterbildung) negativ (!) korrelieren ( $r = - 0,37$ ). Eine breite Streuung von Weiterbildungsveranstaltungen führt offenbar zu erheblichen Kompromissen bezüglich der professionellen Abwicklung.

### ***Personalwirtschaftliche Instrumente***

Unternehmen, die generell eine intensive Personalarbeit betreiben, dürften auch eine intensive Weiterbildung betreiben. Auf der institutionellen Ebene konnte jedenfalls eine entsprechende Beziehung gefunden werden: je (relativ) größer die Personalabteilung ist, desto größer ist auch die Weiterbildungsintensität (s.o.). In den beiden Studien von 1987 und 1998 wurde nun nicht nur die institutionelle Seite erfaßt, untersucht wurde auch der Einsatz von personalwirtschaftlichen Instrumenten.<sup>47</sup> Dadurch war es möglich, die Beziehungen zwischen den institutionellen und instrumentellen Aspekten der Personalaspekt näher zu untersuchen. Zu vermuten war, daß eine größere Institutionalisierung auch zu einer Intensivierung des Instrumenteneinsatzes führt, daß andererseits der Instrumenteneinsatz aber dem sogenannten „Matthäuseffekt“ unterliegt. Der Matthäuseffekt beschreibt den häufig anzutreffenden Tatbestand, daß „dem, der hat, noch gegeben“ wird. Im speziellen Kontext meinen wir damit, daß Unternehmen, die in *einem* Bereich des Personalwesens besonders aktiv sind, sich

---

<sup>47</sup> Der Schwerpunkt der Erhebung lag dabei auf der Erfassung von Instrumenten der Personalforschung.

auch in *anderen* Bereichen hervortun. Dieser Effekt zeigte sich 1989 lediglich bezüglich der Differenzierung nach Personengruppen:<sup>48</sup> Wenn ein Unternehmen beispielsweise eine intensive Führungskräfteauswahl betreibt, dann wächst die Wahrscheinlichkeit dafür, daß die Personalauswahl auch für andere Mitarbeitergruppen durch besondere Anstrengungen gekennzeichnet ist. Die neueste Studie von 1998 zeigt nun, daß der Matthäuseffekt mittlerweile auch bezüglich der Differenzierung nach dem personalwirtschaftlichen Instrumentarium gilt. Faktorenanalysen jedenfalls zeigen, daß die verschiedenen von uns erfaßten personalwirtschaftlichen Instrumente (vgl. Abbildung 12) alle von einem allgemeinen Hintergrundfaktor bestimmt werden. Dies war vor 10 Jahren noch nicht der Fall. Inhaltlich läßt sich dieses Ergebnis auf einen Prozeß der institutionalen Verdichtung zurückführen. Die Personalarbeit ist in den einzelnen Unternehmen entweder stärker geworden oder aber sie ist ausgedünnt. Anders noch als vor 10 Jahren findet man daher eine Polarisierung des Personalwesens: Es gibt einerseits Unternehmen, in denen eine sehr umfassende Personalarbeit betrieben wird und andererseits Unternehmen, in denen die Personalarbeit „auf der Sparflamme“ kocht. Exemplarisch sind die Zusammenhänge bezüglich des personalwirtschaftlichen Instrumenteneinsatzes am Beispiel der Weiterbildungsintensität in Abbildung 12 dargestellt.

<b>Intensität des personalwirtschaftlichen Instrumenteneinsatzes</b>	<b>Daten 1987</b>	<b>Daten 1998</b>
Personalauswahlinstrumente	- 0,01	+ 0,24
Assessment-Center	+ 0,44	+ 0,33
Tätigkeitsanalyse	+ 0,13	+ 0,41
Mitarbeiterbefragungen	- 0,06	+ 0,42
Mitarbeiterbeurteilung	+ 0,01	+ 0,31
Vorgesetztenbeurteilung	- 0,04	+ 0,46
Index der Einsatzintensität	+ 0,30	+ 0,46

Abbildung 12: Korrelationen der Weiterbildungsintensität mit dem Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente

Im übrigen gibt es – was die Entwicklung des Instrumenteneinsatzes angeht – ein klares Muster. Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und Mitarbeiterbeurtei-

<sup>48</sup> Vgl. Martin 1989, S. 22 f.

lungen waren bereits vor 10 Jahren „etabliert“. Etwa zwei Drittel der Unternehmen setzten diese Maßnahmen ein. Diesbezüglich hat sich kaum etwas verändert. Eine größere Bedeutung hat die Vorgesetztenbeurteilung erlangt. Im Jahr 1987 hat noch keines der von uns auch 1998 erfaßten 26 Unternehmen Vorgesetztenbeurteilungen durchführt, mittlerweile finden in jedem vierten dieser Unternehmen Vorgesetztenbeurteilungen statt. Mitarbeiterbefragungen wurden und werden von etwa einem Drittel der Unternehmen durchgeführt. Ihre Bedeutsamkeit ist insoweit gestiegen als Mitarbeiterbefragungen von immerhin einem Fünftel der Unternehmen *regelmäßig* eingesetzt werden, im Jahr 1987 wurden Mitarbeiterbefragungen fast ausschließlich nur *anlaßbezogen* verwendet.

Einen erheblichen Aufschwung nahm die Verwendung von Assessment-Center-Verfahren. Während es im Jahr 1987 Assessment-Center zum Zwecke der Personalentwicklung in lediglich 27% der Unternehmen gab, findet man sie mittlerweile in etwa 62% der (von uns untersuchten) Unternehmen.<sup>49</sup> Angesichts der konstanten Verbreitung der schon länger etablierten Personalinstrumente (z.B. Mitarbeiterbeurteilungen) bei etwa zwei Dritteln der Unternehmen, ist zu vermuten, daß der Assessment-Center-Einsatz sich mittlerweile seiner Sättigungsgrenze nähert (zu den Veränderungen des Instrumenteneinsatzes vgl. Anhang Abbildung 7).

### ***Erweitertes Weiterbildungsmodell***

Führt die Berücksichtigung von Strategie- und Instrumentalvariablen zu einer Verbesserung des Erklärungsmodells? Um dies zu prüfen wurden zwei weitere Variablen in das oben behandelte Kausalmodell aufgenommen. Als wirksame Strategievariable wurde die *Breite des Leistungsprogramms*<sup>50</sup> berücksichtigt, auf Seiten der Personalarbeit wurde ein *Index aus den verwendeten Instrumenten*<sup>51</sup> gebildet. Wie sich zeigt, ergibt sich dadurch eine erhebliche Verbesserung der Erklärungsleistung (von

---

<sup>49</sup> Vgl. zu einer neueren Studie über Instrumente der Personalauswahl Knoll/Dotzel 1996.

<sup>50</sup> Gebildet aus den Items 4 und 5 aus Abbildung 11.

<sup>51</sup> Gebildet aus den drei Items, die in den beiden Erhebungen 1987 und 1998 keine schiefe Verteilung aufweisen (Einsatz der Mitarbeiterbeurteilung, von Tätigkeitsanalysen und Assessment-Center-Verfahren).



57% auf 76% erklärte Varianz, vgl. Anhang Abbildung 9).<sup>52</sup> In Abbildung 13 sind die Pfadkoeffizienten des erweiterten Modells angegeben.

→	Akademiker	P.abteilung	Weiterbildung	P.maßnahmen
<b>Größe</b>	+ 0,32	- 0,13	--	+ 0,42
<b>Gewerbe</b>	--	- 0,12	- 0,23	- 0,11
<b>Breite</b>	- 0,31	--	- 0,39	+ 0,41
<b>Akademiker</b>	--	+ 0,42	+ 0,46	+ 0,16
<b>P.abteilung</b>	--	--	--	--
<b>Weiterbildung</b>	--	--	--	--
<b>P.maßnahmen</b>	--	--	+ 0,51	--

Abbildung 13: Pfadkoeffizienten des erweiterten Modells einschließlich der Strategievariablen „Breite“ (Daten 1998, n=26)

Besonders interessant ist, daß die *direkte* Beziehung zwischen der relativen Größe der Personalabteilung und der Weiterbildungsintensität durch Berücksichtigung des personalwirtschaftlichen Instrumenteneinsatzes „verschwindet“. Damit löst sich die Bedeutung der Institutionalisierung der Personalarbeit allerdings nicht auf. Sie gewinnt nur einen anderen Stellenwert.

In Abbildung 14 sind ausgewählte Effekte des Pfadmodells herausgestellt. Die Abbildung zeigt, daß sich die *Unternehmensgröße* - wie erwartet - auf die Personalarbeit auswirkt. In größeren Unternehmen werden personalwirtschaftliche Instrumente in erheblich höherem Maße eingesetzt als in kleineren Unternehmen. Keine Auswirkungen hat die Unternehmensgröße dagegen auf die relative Größe der Personalabteilung. Offenbar kommt es also in größeren Unternehmen nicht zu einem überproportionalen Wachstum der Personalabteilung. Unsere Ergebnisse widersprechen jedenfalls der häufig anzutreffenden Vermutung, größere Unternehmen würden „parkinsonsche Wasserköpfe“ im Personalwesen herausbilden.

Die *Akademikerquote* behält auch in unserem erweiterten Modell ihre determinierende Kraft. Interessanterweise wirkt die Akademikerquote aber primär „institutionell“,

<sup>52</sup> Zu beachten ist dabei, daß die geringe Fallzahl keine allgemeinen Schlüsse zuläßt. Dennoch dürfte das Modell eine grobe Abschätzung der Wirkungsrichtungen zulassen. Auf die Unterschiede in den Modellschätzungen anhand der Daten von 1987 und 1998 wird im Abbildung 10 eingegangen.

der direkte Einfluß auf den Instrumenteneinsatz ist – zumindest nach unseren Daten – nur sehr schwach.

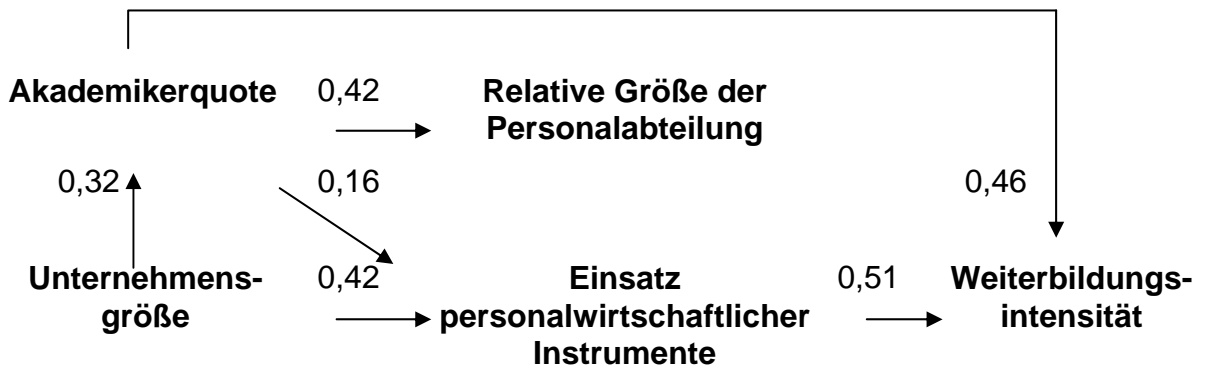


Abbildung 14: Institutionalisation und Instrumenteneinsatz

Wie wirkt die *Unternehmensstrategie*? Eine auf „Breite“ angelegte Unternehmensstrategie hat eine ambivalente Wirkung auf das Personalwesen. Auf die Weiterbildungsintensität wirkt sie negativ, auf den Einsatz personalwirtschaftlicher Maßnahmen dagegen positiv. Auf ersteres wurde bereits weiter oben eingegangen, letzteres läßt sich relativ plausibel interpretieren: die von uns erfaßten personalwirtschaftlichen Instrumente beziehen sich i.w. auf die „Informationsgewinnung“, diese haben eine um so größere Bedeutung, je heterogener die Leistungserbringung ist - was ja durch die Leistungsbreite zum Ausdruck gebracht wird.

### **Zusammenfassung**

Abschließend wollen wir drei weiterführende Gedanken äußern, die sich zwar nicht strikt aus unseren Daten ableiten lassen, aber im Licht der ermittelten Ergebnisse einige Plausibilität beanspruchen können. Es handelt sich bei diesen Überlegungen also im strikten Sinne um Hypothesen, die sich einer strengen empirischen Prüfung erst noch zu stellen hätten. Jedenfalls verdienen sie – nach unserer Auffassung – eine nähere empirische Betrachtung. Erstens ist davon auszugehen, daß sich eigentlich „weiterbildungsintensive“ Unternehmensstrategien nicht unmittelbar in den Weiterbildungsanstrengungen des Unternehmens umsetzen müssen. Zweitens deutet sich an, daß die Kontraste zwischen den personalpolitischen Aktivitäten von Unternehmen schärfer werden, d.h. die Personalpolitik wird in einem gewissen Sinne ein-

heitlicher, die Unterschiede im personalwirtschaftlichen Engagement der Unternehmen werden größer und das stärkere (oder schwächere) Engagement zeigt sich nicht allein in der *Summe* der Aktivitäten, sondern spiegelt sich in allen Bereichen des Instrumenteneinsatzes gleichzeitig. Drittens sei die Hypothese gewagt - und diese Hypothese ist gewissermaßen nur die Konsequenz aus den beiden anderen Beobachtungen -, daß die Personalpolitik eines Unternehmens eine Eigenlogik entwickeln kann, die nur in einer losen Verbindung mit der Logik anderer Unternehmensbereiche steht.<sup>53</sup> Dies muß nicht unbedingt bedauert werden – wenn auch die herrschende Meinung das so sehen mag – denn schließlich erschöpft sich die Aufgabe der Personalpolitik nicht in der Rolle des „Erfüllungsgehilfen“ unternehmensstrategischer Überlegungen. Vielmehr sollte sie durchaus eigenständige Impulse setzen, um eine langfristig orientierte Weiterentwicklung eines Unternehmens zu gewährleisten. Unternehmen mit einem - sowohl quantitativ als auch qualitativ - hohen Niveau der Weiterbildung, dürften auf dem richtigen Wege sein.

#### **IV. Die theoretische Fundierung von Erklärungen des Weiterbildungsverhaltens**

Unser Überblick über die empirischen Studien zum betrieblichen Weiterbildungsverhalten erbrachte eine sehr schmale theoretische Ausbeute. Kaum eine Studie bemüht sich um eine ausgearbeitete theoretische Fundierung der Datenerhebung. Auch die Darstellung der empirischen Ergebnisse verwendet theoretische Konzepte – wenn überhaupt – nur sehr sparsam und oft ad hoc zur „nachträglichen“ Erläuterung eines gefundenen Zusammenhangs. Dies ist angesichts der inhaltlichen Brisanz des Themas einigermaßen verwunderlich. Das unternehmerische Weiterbildungsverhalten ist kein „Nebenthema“. Die Qualifikation und die Qualifizierung der Mitarbeiter eines Unternehmens gehören zu den wichtigsten Produktions- bzw. Potentialfaktoren eines Unternehmens. Das Engagement in der Bildungsarbeit ist außerdem in vielerlei Hinsicht Ausdruck der allgemeinen personalpolitischen Orientierung eines Unternehmens. Angesichts dieser Tatsache muß die Theorieabstinenz besonders erstaunen. Denn welches Thema wäre für die personalwissenschaftliche

---

<sup>53</sup> Im übrigen gibt es – nach unseren Daten – auch keine Korrelation zwischen dem (relativen) Unter-

Analyse eigentlich von größerer Bedeutung, als die Erklärung der Personalpolitik?  
Dabei ist das potentielle Angebot an Erklärungsleistungen alles andere als gering.

Organisationstheoretischer Ansatz	Konzipierung des Weiterbildungsverhaltens
<b>Ökonomische Ansätze:</b>	
Humankapitaltheorie	<i>Weiterbildung ist eine Investition, findet sich also vor allem in wissensintensiven Organisationen, sie ist jedoch auch abhängig von der Marktposition der Arbeitnehmer.</i>
Tauschtheorie	<i>Weiterbildung ist ein Tauschobjekt, wird also z.B. eingesetzt, um Wettbewerbsvorteile am Arbeitsmarkt zu gewinnen bzw. um Nachteile auszugleichen.</i>
<b>Politische Ansätze:</b>	
Politische Ökonomie	<i>„Wissen ist Macht“ und wird strategisch verwendet bzw. vorenthalten. Es erfolgt eine Segmentierung in Herrschafts- und Gebrauchswissen.</i>
Koalitionstheorie	<i>Weiterbildung wird eingesetzt, soweit dies im Interesse der Mächtigen liegt, sie ist Kompensationsgeschäft, side payment und Instrument der Konfliktaustragung.</i>
<b>Institutionstheoretische Ansätze:</b>	
Kulturorientierte Ansätze	<i>Weiterbildung dient der Sozialisation der Mitarbeiter. Sie dient der Legimitätssicherung und der Selbstverortung der eigenen Organisation.</i>
Strukturorientierte Ansätze	<i>Bildung ist primär mit organisationalen Abläufen verknüpft, Bildungsplanung wird z.B. zum Bestandteil der Investitionsplanung und der Karriereplanung.</i>
<b>Funktionalistische Ansätze:</b>	
Kontingenzansatz	<i>In welcher ökonomischen Umwelt ist Bildung effizient? Weiterbildung hat einen impliziten Bezug zu den Grundfunktionen der Unternehmung, insbesondere zur Leistung.</i>
Populationsansatz	<i>Weiterbildung ist in bestimmten ökonomisch-ökologischen Nischen ein Bestandteil des organisationalen „Genpools“ und Ergebnis von Diffusionsprozessen.</i>
<b>Verhaltenswissenschaftliche Ansätze:</b>	
Social Relations Ansatz	<i>Weiterbildung wird je nach Sozialbeziehung zu unterschiedlichen Zwecken eingesetzt (z.B. als Sozialeistung in patriarchalischen Unternehmen).</i>
Problemhandhabungsansatz	<i>Weiterbildung ist eine mögliche Antwort auf betriebliche Probleme, sie entsteht aus der organisationalen Handlungslogik, die sich in der Entscheidungsfindung manifestiert.</i>

Abbildung 15: Betriebliche Weiterbildung im Lichte organisationstheoretischer Ansätze

Prinzipiell läßt sich nämlich zur Erklärung des Weiterbildungsverhaltens von Unternehmen die ganze Breite der organisationstheoretischen Ansätze heranziehen. Abbildung 15 zeigt, wie sich die Weiterbildung aus Sicht einiger ausgewählter organisationstheoretischer Ansatzpunkte darstellt. Diese Übersicht verdeutlicht, daß die Anwendung der allgemeinen organisationstheoretischen Argumentation auf die Empirie der Weiterbildung eine Fülle differenzierter Einsichten verspricht.

In der Argumentationslogik des Weberschen Grundmodells kommt vor allem die Komplementarität der Erklärungsleistungen zum Ausdruck. Dieser Vorzug wird allerdings durch einen methodologischen Nachteil erkauft, denn die theoretischen und empirischen Konzepte werden in der von uns skizzierten Argumentation nur sehr lose miteinander verknüpft. Je enger sich die empirische Umsetzung an die theoretische Argumentation anlehnt und je stringenter die theoretischen Überlegungen vorangetrieben werden, desto mehr löst sich die Komplementarität der Gesichtspunkte auf und desto eher werden die Unterschiede, die zwischen den organisationstheoretischen Ansätzen bestehen, auch zu einander widersprechenden Erklärungen des Weiterbildungsverhaltens führen. Die empirischen Daten können dann nicht mehr zur Illustration „beliebiger“ theoretischer Überlegungen herangezogen werden, sie gewinnen vielmehr die Rolle einer kritischen Instanz zur Beurteilung der Gültigkeit der allgemeinen organisationstheoretischen Vorstellungen (vgl. Martin/Düll 1999). Hier ließe sich nun wieder an die theoretische Diskussion bei Weber anknüpfen. Darauf wollen wir an dieser Stelle verzichten, abschließend aber unsere Überzeugung zum Ausdruck bringen, daß bei einem derartigen Theorienvergleich wiederum die von Weber entwickelten Ansätze - insbesondere auch die Theorie der Problemhandhabung - bestens abschneiden dürften.

## Anhang

	<b>1979</b>	<b>1987</b>	<b>1998</b>
<i>Weiterbildungsintensität</i>	14,1%	30,1 %	44,7 %
<i>Weiterbildungspersonal</i>	1,8‰	3,8‰	4,6‰
<i>Starke Mitsprache des Betriebsrats bei der Weiterbildung</i>	50%	31%	30%
<i>Positive Weiterbildungsprognose für die nächsten 5 Jahre</i>	-	82%	59%
<i>Systematische Weiterbildungsdokumentation</i>	-	35%	68%
<i>Weiterbildungs-Assessment-Center-Veranstaltungen</i>	-	32%	62%

Anhang Abbildung 1: Die Veränderung der Weiterbildungsaktivitäten (jeweilige Stichprobe)

<b>Steigerung um mehr als ... Prozent</b>	<b>Δ 79   87 Relativer Anteil (n=67)</b>	<b>Δ 87   98 Relativer Anteil (n=23)</b>
> 0 %	66 %	83 %
> 50 %	54 %	65 %
> 100 %	39 %	48 %
> 200 %	21 %	22 %
> 1.000 %	5 %	0 %

<b>Verminderung um mehr als ... Prozent</b>	<b>Δ 79   87 Relativer Anteil (n=67)</b>	<b>Δ 79   87 Relativer Anteil (n=23)</b>
> 0 %	34 %	17 %
> 50 %	12 %	4 %
> 100 %	0 %	0 %

Anhang Abbildung 2: Die Veränderung der Weiterbildungsintensität

	<b>1979</b>	<b>1987</b>	<b>1998</b>	<b>Δ 79/87</b>	<b>Δ 87/98</b>
<b>Weiterbildung</b>	14,1% (8,0%)	30,1% (20,2%)	44,7% (27,5%)	+ 113% (+ 152%)	+48% (+36%)
<b>Akademiker</b>	5,3% (3,2%)	6,5% (4,5%)	8,2% (5,0%)	+ 23% (+ 41%)	+26% (+11%)
<b>Gewerbliche AN</b>	69,0% (77,0%)	55,1% (60,0%)	52,4% (60,0%)	- 20% (- 22%)	- 5% (± 0%)
<b>Mitarbeiterzahl</b>	7.000 (2.400)	9.800 (2.800)	20.700 (2.950)	- (+ 17 %)	- (+ 5%)
<b>Personalabteilung</b>	-	1,6% (1,3%)	1,4% (1,2%)	-	- 12% (- 8%)

Anhang Abbildung 3: Die Veränderung der abhängigen und unabhängigen Variablen im Modell zum betrieblichen Weiterbildungsverhalten (jeweilige Stichprobe, arithmetisches Mittel, Median-Wert in der Klammer)

UV	<b>Weber 1979</b>		<b>Martin 1987</b>		<b>Martin/ Behrends 1998</b>		<b>IAB 1997</b>	
	Größe	Ge- werbe	Größe	Ge- werbe	Größe	Ge- werbe	Größe	Ge- werbe
<b>AV</b>								
<b>Akademiker- quote</b>	+ 0,38	- 0,21	+ 0,25	- 0,18	+0,33	-	<i>Nicht erfaßt</i>	<i>Nicht erfaßt</i>
<b>Bedeutung des Personal- wesens</b>	<b>+0,39<sup>54</sup></b>	- 0,14	-	-	- 0,13	- 0,12	<b>+0,26<sup>55</sup></b>	- 0,09
<i>Akademiker</i> ↓ <i>Personal- wesen</i>	+ 0,26		+ 0,37		—		<i>Akademiker nicht erfaßt</i>	

Anhang Abbildung 4: Vergleich der Modellschätzungen aus unterschiedlichen Datensätzen (Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen)<sup>56</sup>

<sup>54</sup> Erfaßt wurde das Ausmaß der Personalplanung.

<sup>55</sup> Erfaßt wurde das Ausmaß der Personalplanung.

<sup>56</sup> UV = unabhängige Variable, AV = abhängige Variable.



	Stimmt völlig	Stimmt eher	Teils/ teil	Stimmt eher	Stimmt völlig	
Der Erfolg der Weiterbildung wird regelmäßig und systematisch überprüft	5	8	8	4	1	Der Erfolg der Weiterbildung wird überhaupt nicht überprüft
Konkreten Weiterbildungsmaßnahmen geht eine intensive individuelle Bedarfsanalyse voraus	7	8	7	2	4	Die Weiterbildungsangebote des Unternehmens richten sich auf generell wünschenswerte Qualifikationen
Die konkrete Umsetzung des Gelernten wird durch intensive Tranfersicherungsmaßnahmen unterstützt	0	6	10	7	3	Die Umsetzung des Gelernten bleibt weitgehend den Mitarbeitern überlassen

Anhang Abbildung 5: Gestaltung der Weiterbildungsaktivitäten (absolute Antworthäufigkeiten)

<b>Instrument</b>	<b>1987 n=86</b>	<b>1987 n=26</b>	<b>1998 n=26</b>
AC für die Personalauswahl	20%	19%	58%
AC für die Personalentwicklung	24%	27%	62%
AC für beide Zwecke	14%	15%	46%

Anhang Abbildung 6: Der Einsatz von Assessment-Center-Verfahren

<b>Personalauswahl Untere Führungskräfte</b>	<b>1987 n=86</b>	<b>1987 n=26</b>	<b>1998 n=26</b>
Biographischer Fragebogen	13%	15%	27%
Sonstiger standardisierter Fragebogen	44%	39%	23%
Einsatz von Testverfahren	7%	12%	4%
Verwendung von Assessment-Center	20%	23%	31%
Nachfrage beim früheren Arbeitgeber	33%	42%	19%
Durchführung von Arbeitsproben	5%	8%	4%

Anhang Abbildung 7: Der Einsatz von Instrumenten der Personalauswahl (beispielhaft für die Gruppe der unteren Führungskräfte)

<b>Sonstige Instrumente</b>	<b>1987</b>	<b>1987</b>	<b>1998</b>
<b>Untere Führungskräfte</b>	<b>n=86</b>	<b>n=26</b>	<b>n=26</b>
Stellenbeschreibung	75%	71%	77%
Anforderungsprofil	50%	50%	65%
Mitarbeiterbefragung, generell	30%	35%	36%
Mitarbeiterbefragung, regelmäßig	5%	8%	20%
Mitarbeiterbeurteilung	62%	73%	68%
Vorgesetztenbeurteilung	4%	0%	23%

Anhang Abbildung 8: Die Häufigkeit von weiteren Instrumenten der Personalforschung (beispielhaft für die Gruppe der unteren Führungskräfte)

<b>Unabhängige Variable</b>	<b>Daten 1998</b>		<b>Daten 1987</b>	
	Ursprung s-modell	Erweitertes Modell	Ursprung- modell	Erweitertes Modell
Mitarbeiterzahl	+ 0,20	[+ 0,00]	+ 0,40	+ 0,38
Quote der gewerblichen AN	- 0,29	- 0,23	- 0,29	- 0,30
Akademikerquote	+ 0,56	+ 0,46	+ 0,18	+ 0,18
Bedeutung der Personalabteilung	+ 0,12	[- 0,00]	+ 0,26	+ 0,23
Personalwirtschaftliche Instrumente	-	+ 0,51	-	[0,00]
Breite des Leistungsangebots	-	- 0,39	Nicht erfaßt	nicht erfaßt
Erklärte Varianz	57%	76%	49%	46%
Modelfit (root mean square score) <sup>1</sup>	0,01	0,03	0,03	0,04

Anhang Abbildung 9: Erweitertes Modell zur Erklärung der Weiterbildungsintensität (direkte Effekte des Pfadmodells).<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Wie sich zeigt, gibt es z.T. erhebliche Unterschiede in den Modellschätzungen anhand der Daten von 1987 und 1998. So verschwindet der Einfluß der Unternehmensgröße. Hierauf sind wir bereits weiter oben eingegangen. Wir erklären diese Veränderung aus dem Aufholverhalten kleinerer Unternehmen bezüglich der Weiterbildung. Auf den gewachsenen Einfluß der Akademikerquote sind wir ebenfalls eingegangen. Diesen erklären wir mit dem rasanten Wachstum der Akademisierung der Wirtschaft. Wenig verständlich scheint der in unseren neuesten Daten nachweisbare starke Zusammenhang zwischen dem Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente und der Weiterbildungsintensität. Wir vermuten dahinter die im Text als „Matthäuseffekt“ ausgewiesene Entwicklung, wonach die Kontraste in der Personalarbeit der Unternehmen stärker werden.

→	Akademiker	P.abteilung	Weiterbildung	P.maßnahmen
<b>Größe</b>	+ 0,33	- 0,13	--	+ 0,46
<b>Gewerbe</b>	--	- 0,12	- 0,28	--
<b>Breite</b>	nicht verwendet	nicht verwendet	nicht verwendet	nicht verwendet
<b>Akademiker</b>	--	+ 0,42	+ 0,61	--
<b>P.abteilung</b>	--	--	--	--
<b>Weiterbildung</b>	--	--	--	--
<b>P.maßnahmen</b>	--	--	+ 0,35	--

Anhang Abbildung 10: Pfadkoeffizienten des erweiterten Modells ohne die Strategievariablen „Breite“ (Daten 1998, n=26)

→	Akademiker	P.abteilung	Weiterbildung	P.maßnahmen
<b>Größe</b>			+ 0,38	+ 0,25
<b>Gewerbe</b>	--	--	- 0,30	- 0,26
<b>Breite</b>	nicht erfaßt	nicht erfaßt	nicht erfaßt	nicht erfaßt
<b>Akademiker</b>	--	+ 0,25	+ 0,18	--
<b>P.abteilung</b>	--	--	+ 0,23	+ 0,20
<b>Weiterbildung</b>	--	--	--	--
<b>P.maßnahmen</b>	--	--	--	--

Anhang Abbildung 11: Pfadkoeffizienten des erweiterten Modells (Daten 1987, n=86)

## Literaturverzeichnis

Bäumer, J. (1994): Betriebliche Weiterbildungsstrategien – Ergebnisse einer empirischen Analyse in deutschen Unternehmen., FSA-Print 10/94, Berlin

Bäumer, J./Pawlowsky, P. (1994): Planung und Steuerung betrieblicher Weiterbildung – Ergebnisse einer empirischen Analyse über betriebliche Weiterbildungsaktivitäten., Forschungsstelle Sozialökonomik der Arbeit, Print 1/94, Berlin

Behringer, F. (1995): Weiterbildung in Ost- und Westdeutschland, in: DIW-Vierteljahreshefte, Jg. 64, H. 1, S. 26-51

Birkle, W./Beck, R. (1994): Personalentwicklung und Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen, in: Grundlagen der Weiterbildung, Heft 6, S. 311-314

Bundesinstitut für Berufsbildung/Statistisches Bundesamt (1995): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Ergebnisse der schriftlichen Haupterhebung bei ca. 4100 Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten in Deutschland im Rahmen des Aktionsprogramms Force 1994, Berlin u.a.

Drumm, H.J. (1993): Personalwirtschaft – auf dem Weg zu einer theoretisch-empirischen Personalwirtschaftslehre?, in: Hauschlidt, J./Grün, O. (Hg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Festschrift für E. Witte., Stuttgart, S. 673-712

Düll, H./Bellmann, L. (1998): Betriebliche Weiterbildung in West- und Ostdeutschland. Eine theoretische und empirische Analyse mit den Daten des IAB-Betriebspanels 1997, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31. Jg., Heft 2, S.205-225

Faulstich, P./Lindecke, C. (1994): Personalpraxis in der Krise. Personalentwicklungskonzepte angesichts der Rezession, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 17. Jg., Heft 3, S. 262-273

- Frank, G. P. (1996): Defizite in der betrieblichen Weiterbildung bei kleinen und mittleren Unternehmen, Veröffentlichungen der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Nr. 18, Berlin
- Gerlach, K./Jirjahn, U. (1997): Determinanten betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten: Eine empirische Untersuchung mit Daten des Hannoveraner Firmenpanels, unveröffentl. Arbeitspapier, Hannover (inzwischen unter diesem Titel veröffentlicht in: Pfeiffer, F./Pohlmeier, W. (Hrsg.) (1998): Qualifikation, Weiterbildung und Arbeitsmarkterfolg, Baden-Baden, S. 311-337)
- Grass, B. (1997): Die Rolle der Betriebsräte in der Aus- und Weiterbildung: Erhebungen zur Mitbestimmungspraxis, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 2, S. 140-160
- Grünewald, U./Moraal, D. (1996): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Gesamtbericht: Ergebnisse aus drei empirischen Erhebungsstufen einer Unternehmensbefragung im Rahmen des EG-Aktionsprogrammes FORCE, Bielefeld
- Hajen, L./Oppolzer, A./Steuer, M. (1990): Technische Entwicklung und betriebliche Weiterbildung. Eine empirische Untersuchung in der Metallindustrie, Frankfurt/ New York
- Heger, B. (1996): Weiterbildungsinteressen und Weiterbildungsmöglichkeiten in mittelständischen Unternehmen, Frankfurt/Main u.a.
- IHK für München und Oberbayern (1995): Umstrukturierung und Weiterbildung in Unternehmen, München
- Knoll, L./Dotzel, J. 1996: Personalauswahl in deutschen Unternehmen, in: Personal, 48, S. 348-353
- Krekel, E.M./Beicht, U. (1998): Welchen Stellenwert hat Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung?, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 27, Heft 2, S. 22-26

- Kuwan, H./Gnahn, D./Kretschmer, I./Seidel, S. (1996): Berichtssystem Weiterbildung VI. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland, Bonn
- Kuwan, H./Waschbuesch, E. (1994): Betriebliche Weiterbildung. Ergebnisse einer Befragung von Erwerbstätigen und betrieblichen Experten in Deutschland. Reihe „Bildung – Wissenschaft – aktuell“, 5/94, Bonn
- Martin, A. (1989): Personalforschung in der Praxis, Schriften aus dem Arbeitskreis Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung, Paderborn
- Martin, A. (1993): Personalstrukturen und betriebliche Anreizpolitik, in: Weber, W. (Hg.): Entgeltsysteme, Stuttgart, S. 105-129
- Martin, A. (1995): Der Qualifikationsbedarf der Wirtschaft und das Weiterbildungsverhalten der Arbeitnehmer, in: Kahle, E. (Hg.): Arbeit und Umwelt, Stuttgart, S. 73-96
- Martin, A./Düll, H. (1999): Theorie und Empirie des Weiterbildungsverhaltens von Unternehmen, in Vorbereitung
- Miller, D. 1987: Strategy making and structure: analysis and implications for performance, in: Academy of Management Journal, 30, S. 7-32
- Pannenberg, M. (1995): Weiterbildungsaktivitäten und Erwerbsbiographie. Eine empirische Analyse für Deutschland., Frankfurt/ New York
- Pawlowsky, P./Bäumer, J. (1995): Konzepte betrieblicher Weiterbildungsstrategien, in: Heidack, C. (Hg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, München, S. 145-161
- Pawlowsky, P./Bäumer, J. (1996): Betriebliche Weiterbildung. Management von Qualifikation und Wissen, München
- Schmidt, B. (1995a): Erhebung zur beruflichen Weiterbildung in Unternehmen im Rahmen des EG-Aktionsprogrammes FORCE. Methodik der Haupterhebung, in: Wirtschaft und Statistik, H. 9, S. 680 - 687

- Schmidt, B. (1995b): Erhebung zur beruflichen Weiterbildung in Unternehmen im Rahmen des EG-Aktionsprogramms FORCE. Ergebnisse der Haupterhebung, in: *Wirtschaft und Statistik*, H. 12, S. 867 - 879
- Schmidt, B./Hogrefe, H. (1994): Erhebung zur beruflichen Weiterbildung in Unternehmen im Rahmen des EG-Aktionsprogrammes FORCE. Methodik und erste Ergebnisse der Vorerhebung für das Jahr 1993, in: *Wirtschaft und Statistik*, H. 4, S. 247 - 258
- Wagner, H./Wehling, M./Weingärtner, M. (1995): Stand und Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 5*, Berlin/ New York, S. 361-396
- Wahse, J./Bernien, M. (1994): Betriebliche Weiterbildung in ostdeutschen Unternehmen. Ergebnisse einer Wiederholungsbefragung von Treuhand- und bereits privatisierten Treuhandunternehmen im Jahre 1993, Berlin
- Wahse, J./Bernien, M./Schiemann, F. (1993): Betriebliche Weiterbildung im Kontext der Restrukturierung ostdeutscher Unternehmen, Berlin
- Wahse, J./Schäfer, R. (1993): Stand der betrieblichen Weiterbildung in den neuen Bundesländern, in: *Arbeit und Beruf*, 44. Jg., Heft 10, S. 285-286
- Weber, W./Kabst, R. (1995): Personalwesen im europäischen Vergleich (Ergebnisbericht 1995 des Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management), Paderborn
- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhüser, W./Rodehuth, M./Rüther, B. (1994): Betriebliche Bildungsentscheidungen. Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse, München/Mering
- Weiß, R. (1994a): Betriebliche Weiterbildung – Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft, Köln 1994

Weiß, R. (1994b): Erste Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft, in: *Wirtschaft und Berufserziehung*, 46. Jg., Heft 4, S. 101-105

Weiß, R. (1997): *Betriebliche Weiterbildung 1995. Mehr Teilnehmer - größere Wirtschaftlichkeit*, Köln