

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	III
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	XIII
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	XV
<i>Tabellenverzeichnis</i>	XVI

0	Einleitung	1
0.1	Problemskizze	1
0.2	Zum Aufbau der Arbeit	2
A	Der theoretisch-programmatische Rahmen	4
1	Der programmatische Kontext der Untersuchung	4
1.1	Weiterbildungspolitik in Nordrhein-Westfalen	4
1.1.1	Gesetzliche Regelungen zur individuellen Weiterbildung	4
1.1.2	Arbeitsmarkt-, wirtschafts- und strukturpolitische Weiterbildungsförderung	5
1.2	Die arbeitsmarktpolitischen Förderprogramme QUATRO und ADAPT	7
1.2.1	Förderphilosophie	8
1.2.2	Finanzierung	10
1.3	Programmbegleitende Strukturen	10
1.3.1	Die landesweite Koordination und Begleitung	10
1.3.1.1	Der Landesbeirat	10
1.3.1.2	Die Landesberatungsgesellschaft	11
1.3.2	Die regionalen Strukturen	13
1.3.2.1	Die regionalen Beiräte	13
1.3.2.2	Die Regionalsekretariate	14
1.4	Typologie der QUATRO-/ADAPT-Modellprojekte in Nordrhein-Westfalen	15
1.4.1	Förderschwerpunkte	15
1.4.2	Laufzeiten	16
1.4.3	Projektbegünstigte Klein- und Mittelbetriebe	17
1.4.4	Qualifizierungsteilnehmer	18
1.4.5	Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen	18
1.5	Projekt- und programmübergreifender Transfer von Ergebnissen und Erfahrungen	19
1.5.1	Vorstellungen der Auftraggeber zum Transfer	20
1.5.1.1	Marketing und Transfer ohne Evaluation	20
1.5.1.2	Das „best practice“- und Transfer-Verständnis der Programmverantwortlichen	21
1.5.1.3	Das „best practice“-Verständnis und die Transfer-Erwartungen der Programmbegleitung	22

1.5.2	Aufträge und Arbeitsweisen der Transferprojekte	23
1.5.3	Typologie der Transferprojekte	25
1.5.3.1	Programmübergreifende Transferprojekte	25
1.5.3.2	Branchen-, themen- und zielgruppenspezifische Transferprojekte	26
1.5.3.3	Querauswertende Transferprojekte	27
1.5.4	Die Arbeitsgruppe „Tour de Transfer“	27
1.6	Neuerungen der nachfolgenden Förderphase	28
1.6.1	Neue Fördermodelle für KMU und ihre Beschäftigten	28
1.6.1.1	Die Potenzialberatung	29
1.6.1.2	Das Verbundprojekt	29
1.6.2	Regionale Mittelkontingente und Zielvereinbarungen	30
1.6.3	Antrags-, Bewilligungs- und Controllingverfahren	30
1.7	Fazit	31
2	Das Transferprojekt QuA-Trans	33
2.1	Der Projektauftrag	33
2.1.1	Der Aufgabenrahmen gemäß Antrag	33
2.1.2	Das Untersuchungs-/Auftragsverständnis	36
2.1.2.1	Querauswertung als Evaluation	36
2.1.2.2	Gute Praxis statt „best practice“	37
2.1.2.3	Das Transferverständnis	38
2.2	Das Untersuchungsdesign	39
2.2.1	Ziel der Untersuchung	39
2.2.2	Beteiligte und Betroffene	40
2.2.3	Zielgruppen des Ergebnistransfers	40
2.2.4	Berücksichtigung von Evaluationsstandards	41
2.2.5	Methoden und Instrumente	42
2.2.5.1	Literaturanalyse	43
2.2.5.2	Dokumentenanalyse	43
2.2.5.3	Interviews	43
2.2.5.4	Veranstaltungen	44
2.2.5.5	Schriftliche Befragungen	45
2.2.5.6	Telefonische Befragungen	47
2.2.6	Gang der Untersuchung	47
2.3	Annäherung an das Untersuchungssample	50
2.3.1	Vorauswahl von Modellprojekten	50
2.3.2	Ausgangsmaterial für die Erstsichtung	51
2.3.2.1	Kompendium	52
2.3.2.2	CD-ROM	53
2.3.2.3	Online-Datenbank	53
2.3.3	Erste inhaltliche Sichtung nach Grobkriterien	54
2.3.4	Abstimmung mit Programmbegleitung	55
2.3.5	Die ausgewählten Modellprojekte	55
2.3.6	Die Auswahl der Betriebe	57
2.3.6.1	Gewinnung von Betriebsadressen	57

2.3.6.2	Der Adressenpool	59
2.3.6.3	Das Betriebssample der telefonischen Befragung	59
2.3.6.4	Das Betriebssample der schriftlichen Befragung	59
B	Die weiterbildungspolitische Diskussion	60
1	Berufliche Weiterbildung in der Perspektive des lebenslangen Lernens	60
1.1	Begriffsklärungen	60
1.1.1	Weiterbildung	60
1.1.2	Berufliche Weiterbildung	62
1.1.3	Lebenslanges Lernen	63
1.2	Globale Dimension der Weiterbildungspolitik	66
1.2.1	Die supranationale Weiterbildungspolitik	66
1.2.1.1	UNESCO	66
1.2.1.2	OECD	69
1.2.1.3	ILO	70
1.2.2	Die europäischen Konzepte	71
1.2.2.1	Europarat	71
1.2.2.2	Europäische Union	72
1.2.3	Zusammenfassung	76
1.2.3.1	Gemeinsamkeiten der supranationalen Konzepte	76
1.2.3.2	Differenzen der supranationalen Konzepte	76
1.3	Die deutsche Weiterbildungspolitik	77
1.3.1	Weiterbildungspolitische Positionen	78
1.3.1.1	Politische Parteien	78
1.3.1.2	Sozialparteien	79
1.3.2	Weiterbildungspolitische Kontroversen	80
1.3.3	Ordnung und Förderung der Weiterbildung	81
1.3.3.1	Gesetzliche Regelungen	81
1.3.3.2	Förderung der Weiterbildung	82
1.3.4	Zusammenfassung und Fazit	83
1.4	Beispiele für eine Systematisierung der beruflichen Weiterbildung	84
1.4.1	Weiterbildungsanbieter	84
1.4.2	Maßnahmen der Weiterbildung	86
1.4.3	Kunden und Kostenträger	87
1.4.4	Zusammenfassung	89
2	Der Weiterbildungsbedarf	90
2.1	Begriffliche Annäherungen und Differenzierungen	90
2.1.1	Bedarf und Bedürfnis	91
2.1.2	Bedarf und Nachfrage	92
2.1.3	Bedarf, Erfordernis und Recht	93

2.2	Legitimationsmuster für das Weiterbildungserfordernis	93
2.3	Differenzierung nach Bedarfsebenen	94
2.4	Strategien zur Reduktion der Komplexität des Bedarfs	95
2.5	Fazit	97
3	Der klein- und mittelbetriebliche Weiterbildungsbedarf	98
3.1	Kleine und mittlere Unternehmen	98
3.1.1	Quantitative Kriterien zur Abgrenzung von Großbetrieben	98
3.1.2	Qualitative Kriterien zur Abgrenzung von Großbetrieben	99
3.1.3	Typische Stärken und Schwächen	99
3.1.4	Gesamtwirtschaftliche und arbeitsmarktbezogene Bedeutung	101
3.2	Entstehung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs	102
3.2.1	Entstehungsebenen	102
3.2.2	Entwicklungstendenzen	103
3.2.2.1	Institutionalisierte Innovationsprozesse	103
3.2.2.2	Komplexe Reorganisationsprozesse	104
3.2.3	Zwischenfazit	105
3.3	Strategien zur Festlegung und Deckung des Weiterbildungsbedarfs	105
3.3.1	Reaktiv-defizitorientierte Herangehensweisen	106
3.3.2	„Just in time“ und „just enough“	107
3.3.3	Potenzialorientiert-dezentralisierte Herangehensweisen	109
3.3.4	Zwischenfazit	110
3.4	Organisationale Dimensionen des Lernens	111
3.4.1	Annahmen über organisationale Lernprozesse	111
3.4.2	Annahmen über organisationale Lernformen	111
3.4.3	Annahmen über kooperatives Lernen	112
3.5	Fazit	114
4	Betriebliche und individuelle Differenzen und Vereinbarkeiten mit Blick auf Weiterbildung	115
4.1	Differenzen der beruflich und der betrieblich ausgerichteten Weiterbildung	115
4.1.1	Die individuelle berufliche Weiterbildung	115
4.1.2	Die betrieblich-berufliche Weiterbildung	116
4.1.3	Zwischenfazit	116
4.2	Vereinbarkeiten betrieblicher und individueller Entwicklungsbedarfe	117
4.3	Fazit für den Untersuchungskontext	120

C	Die empirische Untersuchung	122
1	„Projektgeschichten“ von der Problemwahrnehmung bis zur Modelllösung	122
1.1	Modellprojekt A	123
1.1.1	Problemwahrnehmung A	123
1.1.2	Das geplante Vorhaben A und die Ziele	123
1.1.3	Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt A zum Untersuchungszeitpunkt	124
1.1.4	Der Projektprozess A	125
1.2	Modellprojekt B	126
1.2.1	Problemwahrnehmung B	126
1.2.2	Das geplante Vorhaben B und die Ziele	126
1.2.3	Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt B zum Untersuchungszeitpunkt	126
1.2.4	Der Projektprozess B	128
1.3	Modellprojekt C	130
1.3.1	Problemwahrnehmung C	130
1.3.2	Das geplante Vorhaben C und die Ziele	130
1.3.3	Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt C zum Untersuchungszeitpunkt	131
1.3.4	Der Projektprozess C	132
1.4	Modellprojekt D	133
1.4.1	Problemwahrnehmung D	133
1.4.2	Das geplante Vorhaben D und die Ziele	134
1.4.3	Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt D zum Untersuchungszeitpunkt	134
1.4.4	Der Projektprozess D	135
1.5	Modellprojekt E	139
1.5.1	Problemwahrnehmung E	139
1.5.2	Das geplante Vorhaben E und die Ziele	139
1.5.3	Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt E zum Untersuchungszeitpunkt	140
1.5.4	Der Projektprozess E	140
1.6	Modellprojekt F	142
1.6.1	Problemwahrnehmung F	142
1.6.2	Das geplante Vorhaben F und die Ziele	142
1.6.3	Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt F zum Untersuchungszeitpunkt	142
1.6.4	Der Projektprozess F	144

1.7 Modellprojekt G	146
1.7.1 Problemwahrnehmung G	146
1.7.2 Das geplante Vorhaben G und die Ziele	146
1.7.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt G zum Untersuchungszeitpunkt	147
1.7.4 Der Projektprozess G	148
1.8 Modellprojekt H	150
1.8.1 Problemwahrnehmung H	150
1.8.2 Das geplante Vorhaben H und die Ziele	151
1.8.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt H zum Untersuchungszeitpunkt	152
1.8.4 Der Projektprozess H	153
1.9 Modellprojekt I	155
1.9.1 Problemwahrnehmung I	155
1.9.2 Das geplante Vorhaben I und die Ziele	155
1.9.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt I zum Untersuchungszeitpunkt	156
1.9.4 Der Projektprozess I	156
1.10 Modellprojekt J	157
1.10.1 Problemwahrnehmung J	157
1.10.2 Das geplante Vorhaben J und die Ziele	157
1.10.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt J zum Untersuchungszeitpunkt	158
1.10.4 Der Projektprozess J	159
1.11 Modelprojekt K	161
1.11.1 Problemwahrnehmung K	161
1.11.2 Das geplante Vorhaben K und die Ziele	161
1.11.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt K zum Untersuchungszeitpunkt	162
1.11.4 Der Projektprozess K	164
1.12 Modellprojekt L	169
1.12.1 Problemwahrnehmung L	169
1.12.2 Das geplante Vorhaben L und die Ziele	169
1.12.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt L zum Untersuchungszeitpunkt	170
1.12.4 Der Projektprozess L	170
1.13 Modellprojekt M	173
1.13.1 Problemwahrnehmung M	173
1.13.2 Das geplante Vorhaben M und die Ziele	174
1.13.3 Der Entwicklungsstand und die Ergebnisse im Projekt M zum Untersuchungszeitpunkt	175
1.13.4 Der Projektprozess M	176
1.14 Zusammenfassung	179

2	Die projektverantwortlichen Unternehmen	181
2.1	„Klassische“ (Aus-/)Weiterbildungsanbieter	181
2.1.1	Anbieterprofil I	181
2.1.2	Anbieterprofil II	182
2.1.3	Anbieterprofil III	182
2.1.4	Anbieterprofil IV	184
2.1.5	Anbieterprofil V	185
2.2	Unternehmens-/Organisationsberatungen	186
2.2.1	Anbieterprofil VI	186
2.2.2	Anbieterprofil VII	186
2.2.3	Anbieterprofil VIII	187
2.2.4	Anbieterprofil IX	188
2.2.5	Anbieterprofil X	188
2.3	Branchenspezifische Support-/Kompetenz-Zentren	190
2.3.1	Anbieterprofil XI	190
2.3.2	Anbieterprofil XII	191
2.4	Zusammenfassung	193
3	Modellprojekte aus KMU-Perspektive – Ergebnisse einer Betriebsbefragung	197
3.1	Ergebnisse der telefonischen Befragung	197
3.2	Zur Qualität der Antworten in den Fragebögen	199
3.2.1	Die Fragebogenbearbeiter	199
3.2.2	Die zeitliche Lage der Projekte	200
3.2.3	Eigene Erfolgskontrollen der Betriebe	201
3.2.4	Zusammenfassung	201
3.3	Typologie der schriftlich befragten Unternehmen	201
3.3.1	Sektoren und Branchen	201
3.3.2	Unternehmensgrößen nach Beschäftigtenzahlen	202
3.3.3	Vorgängige Erfahrungen mit externer Weiterbildung	203
3.3.4	Zuständigkeit für Weiterbildung/Personalentwicklung	204
3.3.5	Gründe für das Zustandekommen von Projektbeteiligungen	205
3.3.6	Zusammenfassung	206
3.4	Projektergebnisse und Nutzen aus unternehmerischer Perspektive	206
3.4.1	Differenzierte Betrachtungen des unternehmerischen Nutzens	206
3.4.2	Fähigkeiten und Verhalten der Teilnehmer in der Praxis	207
3.4.3	Finanzieller Wert der Qualifizierungen	209
3.4.4	Zielerreichung	209
3.4.5	Erfüllung der Erwartungen	210
3.4.6	Zusammenfassung	210

3.5	Prozessqualitäten und Ergebnisse der Projekte mit Blick auf die Beschäftigten	211
3.5.1	Auswahl der Qualifizierungsteilnehmer	211
3.5.2	Die zeitlichen Rahmenbedingungen der Qualifizierungen	211
3.5.3	Individuelle Nutzen durch Qualifizierungsteilnahme	212
3.5.4	Teilnahmezertifikate	214
3.5.5	Vermuteter Einfluss auf die Arbeitsmarktchancen	214
3.5.6	Zusammenfassung	214
3.6	Rahmenbedingungen für erfolgreiche Projekte aus betrieblicher Perspektive	215
3.6.1	Anbiiterebene	215
3.6.2	Kundenebene	218
3.6.3	Kooperations-/Verbundebene	219
3.6.4	Prozessebene	220
3.6.5	Zusammenfassung	226
3.7	Beratung und Bedarfsermittlung als Basis für erfolgreiche Qualifizierungen	227
3.7.1	Beratung	227
3.7.2	Bedarfsermittlung	228
3.7.3	Zusammenfassung	232
3.8	Innerbetriebliche Verankerung des Projektes	232
3.8.1	Beteiligungsorientierung	232
3.8.2	Teilnahmeverbindlichkeit	234
3.8.3	Einbindung des Betriebsrates	234
3.8.4	Zusammenfassung	235
3.9	Innovationsgehalt, Nachhaltigkeit und Transferierbarkeit	236
3.9.1	Differenzierte Bewertungen der Innovationsgehalte	236
3.9.2	Nachhaltigkeit	237
3.9.3	Transferierbarkeit	237
3.9.4	Zusammenfassung	238
3.10	Abschließende Zusammenfassung	238

D	Das Transferpotenzial der Modellprojekte	243
----------	---	-----

1	Erfolgskritische Kontextbedingungen für die Genese praxiswirksamer Curricula	243
1.1	Das idealtypische Projektphasen-Modell	244
1.2	Projektphasen als erfolgskritische Hürden	247
1.2.1	Problemwahrnehmung als Anlass	247
1.2.1.1	Branchen- oder regionalspezifische Bedarfe	248
1.2.1.2	Zielgruppenspezifische Bedarfe	248
1.2.1.3	Komplexität betrieblicher Bedarfe	248
1.2.1.4	Anbieterkompetenz zur Problemwahrnehmung	250

1.2.2	Die Initiierung einer Anbieter/Nachfrager-Kooperation	250
1.2.2.1	Voraussetzungen auf Nachfragerseite	251
1.2.2.2	Voraussetzungen auf Anbieterseite	251
1.2.2.3	Marketing für „arbeitsorientierte Modernisierung“	254
1.2.2.4	Anforderungen an die Anbieter in der Akquisephase	255
1.2.2.5	Der Kontrakt als Basis für erfolgreiche Arbeit	256
1.2.3	Die innerbetriebliche Implementierung des Vorhabens	258
1.2.3.1	Motivation	259
1.2.3.2	Partizipation	259
1.2.3.3	Konflikte als Lernchance	259
1.2.3.4	Kommunikation und Kooperation	262
1.2.3.5	Fazit	263
1.2.4	Die Annäherung an den Weiterbildungsbedarf	263
1.2.4.1	Der politisch gesetzte Bedarf	264
1.2.4.2	Der manifeste Bedarf	265
1.2.4.3	Der generierbare Bedarf	266
1.2.4.4	Der ungedeckte Restbedarf	267
1.2.4.5	Bedarfsschnittmengen und idealtypische Bedarfe	267
1.2.4.6	Fazit	268
1.2.5	Curriculumentwicklung	269
1.2.5.1	Curriculumentwicklung vor der Betriebs- und Teilnehmerakquise	270
1.2.5.2	Curriculumentwicklung nach der Akquise	271
1.2.5.3	Fazit	273
1.2.6	Durchführung der Maßnahmen	273
1.2.6.1	Organisatorische und zeitliche Rahmenbedingungen	273
1.2.6.2	Lernerfolgskontrollen	274
1.2.6.3	Zertifikate	274
1.2.7	Unterstützung des Lerntransfers	275
1.2.8	Abschließende Evaluation	276
1.3	Prozessbegleitung als zentraler Erfolgsfaktor	277
1.3.1	Ziele und Aufgaben der Prozessbegleitung	278
1.3.1.1	Projektmanagement und Projektsteuerung	279
1.3.1.2	Beratung und Evaluation	279
1.3.1.3	Interne Transfer- und Qualitätssicherung	279
1.3.1.4	Externer Transfer und Marketing	280
1.3.1.5	Motivation und Moderation	281
1.3.2	Personen, Teams und Gremien der Prozessbegleitung	281
2	Fazit und Empfehlungen	282
2.1	Fazit zur organisationalen Wirksamkeit externer Weiterbildungsangebote	282

2.2	Fazit zur individuellen Wirksamkeit praxisnaher Weiterbildungsangebote	282
2.3	Zu Thesen verdichtete Antworten auf die Leitfragen	284
2.4	Empfehlungen für eine breite Anwendung der modellhaft erprobten Curricula	386
2.5	Empfehlung zum Aufbau eines Systems des organisationalen Lernens	387
	<i>Quellenverzeichnis</i>	<i>289</i>
	<i>Anhang</i>	<i>311</i>