

Artikel zur Veröffentlichung im wbv Band: externes Ausbildungsmanagement

Ausbildungsmanagement als Thema wissenschaftlicher Weiterbildung? Weiterbildende Studiengänge als Instrument zur Deckung betrieblicher Weiterbildungsbedarfe

Thomas Freiling

Wer wissenschaftliche Weiterbildungsangebote platzieren will, steht vor der Herausforderung, langfristig bedeutsame Themen aufzugreifen, die nicht lediglich eine "Modeerscheinung" darstellen und nach nur wenigen Durchgängen wieder verschwunden sind. Im Dschungel des wissenschaftlichen Weiterbildungsmarktes ist die Zukunftsfähigkeit von Themen ein wesentliches Erfolgskriterium. Beinahe täglich erscheinen Meldungen über neu entwickelte weiterbildende Masterstudiengänge. Feststellbar ist allerdings, dass die Frage der Anerkennung der neuen Bachelor- und Masterabschlüsse bei Arbeitgebern noch nicht eindeutig geklärt ist (vgl. z. B. Lapke 2004, S. 16). Wissenschaftliche Weiterbildungsangebote die intendieren, Kompetenzen zur Planung und Gestaltung betrieblicher Ausbildung herauszubilden, gibt es bislang kaum, obwohl Tätigkeiten der Aus- und Weiterbildung vor dem Hintergrund steigender komplexer Herausforderungen an die Personal- und Organisationsentwicklung zukünftig an Bedeutung gewinnen werden (vgl. Wuppertaler Kreis 2004, S. 4; Graf 2005, S. 34; Wuppertaler Kreis 2006, S. 5).

In diesem Aufsatz soll sich – ausgehend von den zukünftigen Herausforderungen an die betriebliche Ausbildung vor allem im europäischen Kontext - mit dem Thema Ausbildungsmanagement als Gegenstand wissenschaftlicher Weiterbildung näher beschäftigt werden, um zum einen die zukünftige Relevanz der Thematik zu unterstreichen und zum anderen die Potenziale wissenschaftlicher Weiterbildung zur Deckung betrieblicher Weiterbildungsbedarfe aufzuzeigen.

I. Zukünftige Herausforderungen an die betriebliche Ausbildung

1. Einheitliche Anerkennungssysteme beruflicher Ausbildungsleistungen in Europa

Die Entwicklung europäischer Referenzsysteme für die berufliche Bildung gewinnt an Geschwindigkeit. Erkennbar ist, dass die Entwicklung eines europäischen Qualifikationsrahmens (European Qualification Framework – EQF) sowie eines europäischen Leistepunktesystems (European Credit Transfer System for Vocational Education and Training – ECVET) eines der wichtigen aktuellen Ziele europäischer Berufsbildungspolitik ist. Die Entwicklungen folgen dem manifestierten Anspruch, die nationalen Berufsabschlüsse in der Mehrzahl der europäischen Staaten mit einander in Beziehung zu setzen und damit die Qualität/Vergleichbarkeit beruflicher

Bildung in Europa zu verbessern sowie die Mobilität der Erwerbstätigen zu erhöhen.¹ Zusammen mit dem zu entwickelnden europäischen Punktesystem (ECVET) soll die "Transparenz, Vergleichbarkeit, Transferierbarkeit und wechselseitige Anerkennung von beruflichen Qualifikationen und Kompetenzen auf verschiedenen Niveaus" (Severing 2006, S. 24) forciert werden. Die Konsequenzen daraus sind schnell erkennbar. Die Durchlässigkeit des Bildungssystems erhöht sich im Falle gegenwärtig anhaltender positiver Aushandlungsprozesse nicht nur innerhalb eines nationalen Bildungssystems, sondern europäisch auf hohem Niveau. Betriebliche Ausbildungsverantwortliche werden sich zukünftig verstärkt mit Fragen der Anerkennung und Zertifizierung von Ausbildungsleistungen beschäftigen müssen.

2. Herausbildung gestaltungsoffener Ausbildungsordnungen

Das Thema Europa schlägt sich im nationalen Kontext auch in einzelnen Ausbildungsordnungen nieder. Die Einführung der neuen zweijährigen Ausbildungsberufe² reagiert nicht nur auf veränderte Anforderungen an die Betriebe, die sich aus technischen Innovationen und Weiterentwicklungen ergeben. Insbesondere Unternehmen, die auf internationalen Märkten agieren, benötigen bei ihren Beschäftigten Kompetenzen und Qualifikationen, die sich am ehesten durch gestaltungsoffene Ausbildungsordnungen mit einem höheren Flexibilitätsspielraum herausbilden lassen.³ Die starke Orientierung am betrieblichen Bedarf steht dabei im Vordergrund. Durch den gestaltungsoffenen Ansatz und die direkte Einbindung der Ausbildung in den Geschäftsprozess lässt sich eine Berücksichtigung betrieblicher Abläufe am ehesten gewährleisten; die Einteilung der Ausbildungsphase in zwei Stufen ermöglicht – nach der Vermittlung gemeinsamer Kernqualifikationen im ersten Ausbildungsjahr – eine Spezialisierung im zweiten Jahr, sodass der Übergang in den Arbeitsprozess im Anschluss an die Ausbildung aktuellen betrieblichen Anforderungen entspricht. Für die Betriebe entstehen neue Flexibilisierungsspielräume dadurch, dass sie Ausbildungs- und Prüfungsinhalte stärker mit realen Arbeitsaufgaben verbinden können.⁴ Dies hat Auswirkungen auf didaktisch-methodische Fragen im Rahmen der Ausbildungsgestaltung und –umsetzung, die insbesondere durch folgende Kennzeichen hervorgerufen werden:

- Neuorganisation des Lernprozesses
- Herausbildung von Prozessqualifikationen und
- veränderte Prüfungsformen.

Als Konsequenz daraus wird es darum gehen, eine Flexibilisierung der Ausbildungsformen zu erreichen etwa durch Ausbildungsbausteine, mit denen auf ausbildungsrelevante Veränderungen in

¹ Schon jetzt ermöglicht die Novellierung des Berufsbildungsgesetzes (BBiG), dass bis zu einem Viertel der Ausbildung im Ausland absolviert werden kann, was Anforderungen an die Anrechnung und Anerkennung der dort erbrachten Leistungen stellt.

² Vgl. z. B. die neue zweijährige Berufsausbildung zum Maschinen- und Anlagenführer.

³ Auf die Intention, für benachteiligte Jugendliche mit schlechten Startchancen ein adäquates Ausbildungsprogramm vorzuhalten wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen. Siehe Näheres dazu bei Gruber 2006, S. 46f.

⁴ Zur Orientierung der Ausbildung an den Arbeits- und Geschäftsprozessen vgl. bei Junge & Reglin 2005, S. 28f.

den Betrieben zeitnaher reagiert werden kann. Es wird zudem stärker darum gehen, Ausbildungsformen und –inhalte zu konzipieren, die in der Lage sind, sich auf betriebliche Veränderungen zügiger einzustellen. Diese Flexibilität wird zur Stärkung des dualen Ausbildungssystems beitragen, da es in der Lage sein wird, neue Anforderungen aufzunehmen und Veränderungen einzuleiten.

An die Ausbildungsverantwortlichen werden ob der skizzierten Veränderungen neue Anforderungen gestellt. Sie müssen sich stärker auf das Individuum konzentrieren und dabei primär die Identifizierung und Weiterentwicklung benötigter tätigkeitsspezifischer Kompetenzen im Blick haben.

3. Erhöhung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung

Die Diskussion um die Durchlässigkeit von Berufsbildungs- und Hochschulsystem entwickelt sich gegenwärtig in der europäischen und nationalen bildungspolitischen Diskussion zu einem deutlich zukunftssträchtigen Thema auch vor dem Hintergrund bildungsökonomischer Faktoren, denn die Anerkennung beruflich erworbener Kompetenzen auf ein Hochschulstudium wird den Ressourceneinsatz im Bildungssystem weiter bündeln und somit 'optimieren'. Gerade im Bereich der Hochschulzugangsberechtigung wird es flexiblere Lösungen geben müssen, als dies gegenwärtig bereits in den Bundesländern schon der Fall ist. Dazu gehört nicht nur die Erhöhung der Zahl derjenigen, die eine Hochschulzugangsberechtigung am Ende ihrer Schulzeit aufweisen⁵, sondern auch die Zulassung von Personen, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit vergleichbare Qualifikationen erworben haben.

In Deutschland besteht generell das Problem, dass das Berufsbildungssystem und das Hochschulsystem nebeneinander und relativ abgeschottet existieren (Henke et al. 2004, S. 253), was sich als hinderlich erweist, da auch Hochschulen verstärkt das lebenslange Lernen unterstützen sollen. Unterschiedliche Wege sind kaum miteinander verknüpft, so dass erhebliche Redundanzen entstehen. Gegenwärtig kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass einmal Gelerntes (Im Prozess der Aus- und Weiterbildung) noch einmal vermittelt wird (vgl. Brosi 2004, S. 3). Darüber hinaus bestehen eine Vielzahl von Berufsprofilen, die in formalen Ausbildungsordnungen fixiert sind, ganz entgegen des europäischen Trends, Berufsprofile zu reduzieren und übersichtlicher zu gestalten. Die Anerkennung beruflich erworbener Kompetenzen, zu denen auch während der Berufsausbildung angeeignete Kenntnisse und Kompetenzen gehören, stellt eine wesentliche Voraussetzung zunächst für die Gleichwertigkeit und Anerkennung der Bildungswege und –abschlüsse, für die Attraktivität der beruflichen Bildung für Schulabgänger und Unternehmen sowie für die Positionierung des deutschen Berufsbildungssystems im europäischen und internationalen Bildungsrahmen dar (vgl. Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung 2004, S. 4). Erste Ansätze zur Anrechnung von beruflich erworbenen Qualifikationen und

⁵ In Bayern erwirbt weniger als ein Drittel eines Altersjahrgangs die allgemeine Hochschulreife, obwohl "viele Realschüler das Zeug dazu hätten" (Institut der Deutschen Wirtschaft Köln 2004).

Kompetenzen wurden durch das BIBB entwickelt und vorgelegt (vgl. Mucke 2004; Mucke/Grunwald 2005). Am Beispiel der IT-Weiterbildung wurde geprüft, ob eine Gleichwertigkeit zwischen den im Rahmen der aufbauenden IT-Weiterbildungsstruktur erworbenen und den in konsekutiv strukturierten Studiengängen erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen im Bereich Informatik gegeben ist.

II. Veränderte (gestiegene) Anforderungen bedürfen einer stärkeren Professionalisierung

Im vorigen Kapitel sind exemplarisch wesentliche Herausforderungen an die berufliche Ausbildung skizziert worden, denen sich Aus- und Weiterbildungsverantwortliche stellen müssen. Aus- und Weiterbildungsaufgaben sind vor dem Hintergrund der skizzierten Erhöhung der Durchlässigkeit im Bildungssystem als eine unzertrennbare Einheit im Qualifizierungsprozess zu betrachten. Im Prozess "lebenslangen Lernens" ist eine Trennung nicht mehr anforderungsgerecht.

Produktionsprozesse und Arbeitsabläufe ändern sich vor dem Hintergrund zunehmender Automatisierungsprozesse: Ganzheitliche wie z. B. kontrollierende und wartende Tätigkeiten werden zunehmen und stärker Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Selbstverantwortung voraussetzen. Ausgehend von den Veränderungen gilt es bereits heute im Rahmen des Recruitings von Auszubildenden zu definieren, welche Kompetenzen und Qualifikationen zukünftig verlangt werden, damit eine Anpassung an veränderte Anforderungen möglich wird. Es ist erforderlich, Ausbildungsbedarfe frühzeitig zu erkennen und im Rahmen der Auswahl der Auszubildenden Talente zu identifizieren. Im nächsten Schritt ist es die Kunst, die Personen in Richtung Profi zu entwickeln. Die Aus- und Weiterbildung muss dabei Hand in Hand arbeiten. Mit der Ausbildung wird der betriebliche Professionalisierungsschritt eingeleitet und über die betriebliche Weiterbildung/Personalentwicklung fortgeführt.

Beispiel "Auswahl von Auszubildenden": Wandel der Bewerberauswahl als Folge veränderter Anforderungsprofile in der Bankbranche

Der Organisationswandel in der Bankbranche, gekennzeichnet beispielsweise durch die Automatisierung von Bankdienstleistungen, der Einführung neuer Vertriebskanäle, der Auslichtung des Filialnetzes sowie die Segmentierung in Kundengruppen, charakterisiert das veränderte Produktionssystem. Als Folge davon ist das Auswahlverfahren der Auszubildenden direkt betroffen. Der Auswahlprozess orientiert sich nunmehr stärker an den Anforderungsprofilen des zukünftigen Berufes. Der Notendurchschnitt der Bewerber spielt nicht mehr die entscheidende Rolle wie in früheren Jahren. Gefragt sind eher verkäuferische Potenziale der Bewerber einschließlich der dazu erforderlichen Schlüsselqualifikationen. Der Anspruch an die Ausbildungsplatzbewerber in Richtung kognitiv-analytischer Fähigkeiten tritt zugunsten sozialer Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit oder kundenbewusstes Auftreten in den Hintergrund (vgl. Brötz, Dorsch-Schweizer, Haipeter 2006, S. 57).

Als Konsequenz daraus werden die Anforderungsprofile einschließlich der Auswahlverfahren geändert oder angepasst. Die Konzeption tätigkeitspezifischer Auswahlverfahren gehört zum Tätigkeitsbereich der beruflich/betrieblichen Bildungsabteilungen. In dem geschilderten Beispiel ist als Folge der skizzierten Veränderungen ein dreistufiges Auswahlverfahren entwickelt und eingeführt worden. Stufe 1 selektiert die Bewerber anhand definierter Auswahlkriterien wie Bewerbungsunterlagen und Zeugnis. In Stufe 2 wird ein Eignungstest durchgeführt, der vorhandenes Allgemeinwissen und kognitiv-analytische Fähigkeiten abfragt. In Stufe 3 findet dann zumeist ergänzend ein halbtägiges kleines Assessment Center statt, das auf die Identifizierung der Sozialkompetenzen zielt (vgl. a.a.O.).

Betrachten wir nun die in der Aus- und Weiterbildung tätigen Personen. Immer mehr Absolventen universitärer Studiengänge wachsen in eine derartige Tätigkeit hinein, ohne dass sie das grundständige Studienangebot ausreichend auf die Anforderungen der Aus- und Weiterbildung in Unternehmen vorbereiten würde. Das Spektrum des formalen fachlichen Hintergrundes reicht von Betriebswirten über Psychologen bis hin zu Pädagogen und anderen Geistes- und Sozialwissenschaftlern. In Abhängigkeit der Unternehmensgröße sind ebenfalls fachfremde Quereinsteiger mit z. B. ingenieurwissenschaftlicher Vorbildung mit Personalmanagementaufgaben betraut. Die Kosten einer nachgängigen Professionalisierung verbleiben damit alleine auf Seiten der Unternehmen.

Weiterbildungsangebote auf Hochschulniveau, die als qualifikatorische Schnittstelle zwischen wissenschaftlich orientierter Hochschulausbildung und berufspraktisch ausgerichtetem Praxisfeld zu fungieren, sind kaum vorhanden. Eine Marktanalyse einschlägiger Studiengänge zeigt gegenwärtig ein eindeutiges Bild: Das Thema Ausbildung in weiterbildenden Studiengängen ist so gut wie nicht vorhanden. Die zwölf ausgewerteten Weiterbildungsstudiengänge an Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland zum Themenfeld der Personal- und Organisationsentwicklung⁶ enthalten keine Module, die sich dezidiert des Themas Ausbildung annehmen. Im Fokus der Weiterbildung stehen eher Module, die sich mit Fragen betrieblicher Weiterbildung, des Personalmanagements, der Führung, der Schlüsselqualifikationen, betriebswirtschaftlicher Grundlagen und auch mit Aspekten der Organisation und Organisationsentwicklung auseinandersetzen. Berufliche Bildung kann und darf sich nicht ausschließlich auf Aspekte beruflich/betrieblicher *Weiterbildung* konzentrieren, sondern muss Aus- und Weiterbildung im Zusammenhang behandeln.

Ein wissenschaftliches Studienangebot, das die Professionalisierung der Tätigkeiten in der Aus- und Weiterbildung zum Ziel hat, muss berücksichtigen, dass:

⁶ Folgende Hochschulen sind in die Auswertung mit eingeflossen: Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik, Universität Bremen, Universität Hildesheim, Universität Hannover, Universität Kaiserslautern, Universität Bielefeld, TU Braunschweig, FH Deggendorf/FH Ingolstadt, Universität Augsburg, ev. FH Nürnberg, Universität Halle-Wittenberg.

- das Tätigkeitsspektrum "Aus- und Weiterbildung" sehr breit angelegt ist und mehrere Wissenschaftsdisziplinen berührt: Dies wird darin deutlich, dass z. B. das Thema Ausbildung nicht nur die Organisation und Durchführung betrieblicher Ausbildung umfasst, sondern auch rechtliche und methodische sowie Finanzierungsfragen. Aufgrund des interdisziplinären Charakters der einzelnen Aufgaben und der zukünftig zu erwartenden Anforderungen erfordert die Tätigkeit eine kontinuierliche Begleitung über interdisziplinär ausgerichtete und wissenschaftlich fundierte Weiterbildungsangebote.
- das Personalmanagement allgemein im Unternehmen generell vor der Herausforderung steht, sich als ein für den Unternehmenserfolg mitbeeinflussender und verantwortlicher Einflussfaktor positionieren zu müssen. "Personalwirtschaftliche Kompetenz bemisst sich dabei an der Fähigkeit, die Kernkompetenzen des Unternehmens im operativen Tagesgeschäft umzusetzen sowie Beiträge zu deren Stabilisierung und Weiterentwicklung zu leisten" (Maar 2004, S. 43).
- die Personalentwicklung als der Teil betrieblicher Abläufe und Strategien, der auf die Verbesserung der Kompetenzen der Mitarbeiterschaft durch Lernen ausgerichtet ist, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für selbstorganisiertes, strategieumsetzendes und organisationales Lernen schafft und damit einen Beitrag zur Sicherung des Unternehmenserfolges leistet (vgl. Arnold 2001). Individuelles Lernen ist nicht ohne die entsprechenden organisationalen Rahmenbedingungen zu denken, umgekehrt brauchen organisationale Lern- und Veränderungsprozesse Mitarbeiter, die rasch auf neue Anforderungen reagieren und ihrerseits den zuvor skizzierten Wandel initiieren können. Personalentwicklung stellt eine Schnittstelle für individuelle und organisationale Lern- und Lernunterstützungsprozesse dar. Eine starke Wechselwirkung zwischen Personal- und Organisationsentwicklung im Sinne von auf die Gesamtorganisation ausgerichteten Veränderungs- und Lernprozessen, ist unabdingbar.

III. Wissenschaftliche Weiterbildungsangebote zur Unterstützung betrieblicher Professionalisierungsbestrebungen - Das Beispiel des weiterbildenden Masterstudiengangs "Organisations- und Personalentwicklung"

Sowohl die Verbindung der Aus- und Weiterbildung, als auch der Organisations- und Personalentwicklung sind zukünftig berufspraktisch relevante Kennzeichen eines entsprechenden Weiterbildungsangebotes auf wissenschaftlichem Niveau. Auf Basis der geschilderten Herausforderungen an die Aus- und Weiterbildung ist daher vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg in Form einer Public-Private-Partnership ein praxisnahes Angebot aufgelegt worden, das auf die konkreten Bedarfe der Unternehmen ausgerichtet ist. Bereits im Vorfeld wurden mit Hilfe zahlreicher Personalexperten relevante Themen identifiziert und in die Module integriert. So ist auch das Thema

"Ausbildungsmanagement" als bedeutsam identifiziert worden und wird in Form eines eigenen Wahlmoduls angeboten.

Organisations- und Personalentwicklung soll messbar zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Rolle als Business-Partner setzt dabei die strategische Einbindung des Personalmanagements in die Unternehmensorganisation voraus. Insofern werden gleichermaßen Fragestellungen organisationaler wie personalwirtschaftlicher Veränderungen berührt. Die Anforderungen an die Beschäftigten in der Aus- und Weiterbildung sind hoch (siehe Abschnitt I). In der Regel finden Absolventen ganz unterschiedlicher Studiengänge in eine Tätigkeit der Personal- und Organisationsentwicklung von Unternehmen, die sich dann zusätzliches Know-how aneignen. Der Studiengang stellt daher die Vermittlung von Methoden und Instrumenten in den Vordergrund und knüpft an konkrete Fragestellungen der Teilnehmenden an. Darüber hinaus wird bei den Studierenden der Blick für Lernprozesse in Organisationen geschärft. Nicht nur die Herausbildung von Handlungskompetenz im Sinne einer gezielten Unterstützung von Lernprozessen auf den Ebenen Individuum, Team und Organisation sind Ziel des Studiums. Es geht auch um die Steigerung der Analyse- und Reflexionsfähigkeit der Studierenden.

Der Masterstudiengang wird berufsbegleitend über zwei Jahre in einer Kombination aus Selbstlern-, Präsenz- und Projektphasen angeboten. Die Arbeit in betriebsrelevanten Projekten, an konkreten Fragestellungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird dabei in den Vordergrund gestellt. Die Vermittlung von Basiskompetenzen (Fach-, Sozial-, Methodenkompetenz) und deren inhaltliche Vertiefung zielen auf den Aufbau von Expertenwissen bei gleichzeitig starker Praxisorientierung. Dies soll die Übernahme verantwortlicher Tätigkeitsfelder in der Personalarbeit (Aus- und Weiterbildung) sowie die Steuerung der Lernprozesse von und in Unternehmen ermöglichen.

Das Angebot richtet sich an Mitarbeiter, die mit Fragen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung oder Organisationsentwicklung betraut sind, mindestens eine einjährige Berufserfahrung haben, sich vertiefte und systematisierte Kenntnisse in dem Tätigkeitsfeld aneignen wollen und dabei auf eine praktisch orientierte Ausbildung Wert legen (z. B. Personalreferenten, Führungskräfte, Berater, Projektverantwortliche).

Schwerpunkte der Inhalte sind Themen wie z. B. Personalführung, Personalmanagement, Organisationsentwicklung, Kompetenzentwicklung, Controlling, betriebliches Bildungsmanagement, Arbeitsrecht sowie Methoden- und Sozialkompetenzen.

Das Thema "Ausbildungsmanagement" wird in einem eigenen Modul aufgegriffen. In Abhängigkeit der formulierten zukünftigen Herausforderungen werden neben Fragen, die die Organisation und Durchführung betrieblicher Ausbildung betreffen, auch Inhalte zu Themen wie neue betriebliche Ausbildungsformen, Ausbildungsmarketing und - im Zusammenhang mit der europäischen Diskussion - Anerkennungssysteme beruflicher Abschlüsse sowie Mobilität von Auszubildenden angeboten.

IV. Ausblick

Kontinuierliche Weiterbildung von Fachkräften der Aus- und Weiterbildung trägt nicht nur dazu bei, Defizite der Erstausbildung zu kompensieren, sondern trägt vor allem auch der Einsicht Rechnung, dass ein Studium längst keine für die berufliche Karriere ausreichende und in sich geschlossene Qualifizierung darstellt. Der Weiterbildungsbedarf der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter wächst, je stärker sich die Anforderungen "lebenslangen Lernens" im Bewusstsein des Einzelnen und im institutionellen Gefüge der Unternehmen verfestigen.

Wissenschaftliche Weiterbildung kann über die Nutzung ihres Flexibilisierungsspielraums aktuelle und zukunftssträchtige Themen zeitnah über Angebote weiterbildender Studiengänge aufgreifen. Die beschriebene Kooperation in Form einer Public-Private-Partnership ermöglicht die anforderungsgerechte thematische Zuspitzung. Das Themenbeispiel "Ausbildungsmanagement" verdeutlicht den Prozess der bedarfsorientierten Umsetzung: Identifizierung von Bedarfen – thematische Operationalisierung – Curriculumentwicklung – Organisation und Umsetzung.

Wirtschaftsunternehmen können vom wissenschaftlichen Know-how der Hochschulen auch über Weiterbildung profitieren. Für die Hochschulen bietet Weiterbildung die Möglichkeit, Kontakt zum Praxisfeld zu halten. Durch die Verbindung von Wirtschafts- und Hochschulsystem via Weiterbildung können Synergieeffekte ausgenutzt und wichtige Potentiale für den wissenschaftlichen Technologie- und Wissenstransfer erschlossen werden.

Literatur

- Arnold, R.; Bloh, E. (2001): Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. In: dies. (Hrsg.): Personalentwicklung im Lernenden Unternehmen. S. 5-40. Hohengehren
- Brosi, W.: Mehr Durchlässigkeit wagen. In: BWP, H. 6 (2004), S. 3-4
- Brötz, R; Dorsch-Schweizer, M.; Haipeter, Th. (2006): Berufsausbildung in der Bankbranche vor neuen Herausforderungen. Bonn
- Graf, J. (Hg.) (2005): Seminare 2005. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung. 16. Aufl. Bonn
- Gruber, S.: Die neue zweijährige Berufsausbildung zum Maschinen- und Anlagenführer. In: Loebe, H. & Severing, E. (Hg.): Europäisierung der Ausbildung. S. 45-54. Bielefeld 2006.
- Henke, Ch.; Waldhausen, V.; Werner, D.: Verzahnung von Berufsbildung und Studium. In: GdWZ, H. 6 (2004), S. 252-256
- Institut der Deutschen Wirtschaft: Bildungsmonitor Deutschland. Wenige Leuchttürme. In: Direkt- Presseinformationen aus dem Institut der Deutschen Wirtschaft, Nr. 73 (2004)

- Junge, A; Reglin, Th.: Arbeits- und geschäftsprozessorientierte Aus- und Weiterbildung: Neue Herausforderungen für die berufliche Bildung. In: Loebe, H.; Severing, E.: Prozessorientierung in der Ausbildung. S. 21-35. Bielefeld 2005
- Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (Hg.): Mehr Attraktivität durch Durchlässigkeit. Neue Formen der Kooperation zwischen beruflicher und akademischer Bildung. Unveröffentlichter Tagungsband. Bonn 2004
- Lapke, G. (2004): Die neuen Bachelor- und Master-Studiengänge. Vorbild für eine zukünftige Aus- und Weiterbildungsstruktur. In: Wirtschaft und Berufserziehung, Nr. 5/2004.
- Marr, R. (2004): Neupositionierung des HR-Managements durch Professionalisierung. Ein neues Weiterbildungsstudium soll demnächst zu mehr Professionalität im HR-Management beitragen. In: Personalwirtschaft, 31. Jg. Nr. 12/2004, S. 42-49.
- Mucke, K.: Förderung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung. Anerkennung von Qualifikationen und Kompetenzen. In: BWP, H. 6 (2004), S. 11-16
- Mucke, K.; Grunwald, St.: Hochschulkompatible Leistungspunkte in der beruflichen Bildung. Grundsteinlegung in der IT-Weiterbildung. Bonn 2005
- Severing, E.: Europa und die Berufsbildung: gemeinsame Zertifizierungsstandards als Reformanstoß. In: Loebe, H. & Severing, E. (Hg.): Europäisierung der Ausbildung. S. 21-44. Bielefeld 2006.
- Wuppertaler Kreis (2004): Trends in der Weiterbildung von Führungskräften. Verbandsumfrage 2004 bei den Mitgliedsinstituten des Wuppertaler Kreises. <http://www.wkr-ev.de> am 03.10.2006). Köln
- Wuppertaler Kreis (2006): Trends in der Weiterbildung. Verbandsumfrage 2006 bei den Mitgliedsinstituten des Wuppertaler Kreises. <http://www.wkr-ev.de> am 03.10.2006. Köln