

FORSCHUNGSBERICHTE DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN

Nr. 3143 / Fachgruppe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Herausgegeben vom Minister für Wissenschaft und Forschung

Dr. Michael Hesseler

Dipl. -Volksw. Bärbel van Weert-Frerick

Projektkoordination:

Prof. Heinz Hartmann, Ph. D.

Dr. Lutz Zündorf

Institut für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Universität Münster

Erfolgskontrolle

beruflicher Fortbildungsmaßnahmen  
in Industrieunternehmen

Band 1



Westdeutscher Verlag 1982

An dieser Stelle danken wir den Bildungsverantwortlichen in den beiden Unternehmen für ihre Unterstützung. Außerdem erkennen wir die Bemühungen all derer an, die direkt oder indirekt durch ihre kritischen und anregenden Diskussionsbeiträge den Schlußbericht inhaltlich beeinflußt haben.

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Hesseler, Michael:

Erfolgskontrolle beruflicher Fortbildungsmassnahmen in Industrieunternehmen / Michael Hesseler ; Bärbel van Weert-Frerick. - Opladen : Westdeutscher Verlag

(Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen ; Nr. 3143 : Fachgruppe Wirtschafts- u. Sozialwiss.)

NE: Weert-Frerick, Bärbel van:; Nordrhein-Westfalen: Forschungsberichte des Landes ...  
Bd. 1 (1982)

© 1982 by Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen  
Herstellung: Westdeutscher Verlag

Lengericher Handelsdruckerei, 4540 Lengerich

ISBN 978-3-531-03143-9

ISBN 978-3-322-87518-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-87518-1

Inhalt

Band 1

1	Einleitung	1
1.	Untersuchungsziel	1
2.	Erfolgskonzept	2
3.	Evaluationsverfahren	3
4.	Empirisches Vorgehen	3
5.	Kurzcharakteristika der Betriebe	4
5.1.	Kurzcharakteristik des Betriebs A	5
5.2.	Kurzcharakteristik des Betriebs B	9
6.	Gliederung des Untersuchungsberichtes	28
	Abkürzungsverzeichnis	30
II	Die Situation innerbetrieblicher Berufsbildung	31
	Problemstellung	31
1.	Gesetzlich legitimierte Einflußmöglichkeiten	34
1.1.	Berufsbildungsgesetz	34
1.2.	Arbeitsförderungsgesetz	35
1.3.	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte	37
2.	Innerbetriebliche Berufsbildung als Kontrolle: Autonomie betrieblicher Organisation und interner Arbeitsmarkt	43
	Problemstellung	43
2.1.	Konjunkturelle Entwicklung und Berufsbildung (Trend zur innerbetrieblichen Berufsbildung)	47
2.2.	Betriebliche Organisation und gesellschaftlicher Kontext	63
2.2.1.	Organisationstheorie in der Diskussion	63

Einleitung	63
2.2.1.1. Organisation als System	66
2.2.1.2. Der Betrieb und die Organisation als Instrument des Managements	70
1) Der Betrieb	70
2) Organisation als Instrument des Managements	83
Management	84
Personalmanagement	105
Organisation	110
Führung/Motivation	119
2.2.1.3. Organisationssoziologie und Macht	134
Strukturelle Kontingenztheorie	136
Alternative Überlegungen	145
Überlegungen zur Macht	149
Organisation als Kontrolle des Arbeitsprozesses	160
2.2.2. Situativer Kontext und Berufsbildung	172
2.2.3. Autonomie der Betriebe	196
2.3. Interne Arbeitsmarktstrategie und Berufsbildung	203
2.3.1. Interner Arbeitsmarkt: Theorie und Empirie	204
Problemstellung	204
(I) Überlegungen zur Theorie	212
(II) Empirie	238
2.3.2. Qualifikation und betriebliche Organisation	242
Einleitung	243
1) Begrifflichkeiten	248
2) Analysemöglichkeiten des Qualifikations- potentials	254
Resümee	268
2.3.3. Berufsbildung als innerorganisatorische Kontrollstrategie	271
1) Kontrollformen und Adressaten	271
2) Bezugsebenen der Bedeutung von Berufsbildung	293
3. Organisatorische Macht und Fortbildung als Kontrolle	322

Resümee bisheriger und Ausgangspunkt für weitere Überlegungen	324
3.1. Einflußmöglichkeiten der Fortbildungsorganisation	339
1) Formale Struktur	339
2) Zugehörigkeit zur Personalfunktion	342
3) Organisatorische Eingliederung	346
4) Stabsabteilung/ zentrale Dienststellen	348
5) Einflußmöglichkeiten der Fortbildungsabteilung	351
6) Zur Sozialisationsorganisation	360
3.2. Fortbildung als Sozialisationsprozeß	364
1) Zum Sozialisationsbegriff	365
(1) Prozeßaspekt	368
(2) Inhaltsaspekt	369
(3) Zielaspekt	370
(4) Interaktion	371
(5) Sozialisand/Sozialisator	372
2) Berufliche Sozialisation	378
(1) Beruf und Persönlichkeitsstruktur	379
(2) Folgen	383
3) Sozialisation im Erwachsenenalter	384
4) Organisatorische Sozialisation	389
Anmerkungen zu Kapitel I und II	408

## Band 2

III Strukturelle Anforderungsanalyse der innerbetrieblichen Berufsbildung - anhand zweier Untersuchungsbetriebe	413
1. Organisation und Einfluß der Fortbildungsabteilungen	413
1.1. Betriebliches Fortbildungswesen als funktionales Subsystem	414
1.2. Organisatorische Einbindung der Fortbildung in das Unternehmen	417
1.2.1. Stellung des Fortbildungssystems in unserem Unternehmen	417
1.2.1.1. Abteilung "Personalförderung" im Betrieb A	419
1.2.1.2. Abteilung "Berufsbildung" im Betrieb B	419
1.2.2. Verantwortung für das Bildungskostenbudget	424
1.2.3. Die Fortbildungsverantwortlichen	427
1.2.3.1. Ausstattung und Aufgaben	427

1.2.3.2. Zunehmendes Professionalisierungsniveau der Bildungsmanager	433
1.2.3.3. Selbstbewußtsein durch Gruppenbildungen	440
2. Fortbildung als aktuelles Gestaltungsfeld	448
2.1. Zu den Gestaltungsvariablen des Fortbildungssystems	450
2.1.1. Betriebliche Fortbildungsplanung	450
2.1.2. Durchführung betrieblicher Fortbildungsmaßnahmen	457
2.1.3. Kontrolle betrieblicher Fortbildung	462
2.2. Zur Qualität abwicklungstechnischer Fortbildungskonzeptionen	463
2.2.1. Ermittlung des Fortbildungsbedarfs	466
2.2.1.1. Spezielle Bedarfsanalysen durch gezielte Befragung im Betrieb A	469
2.2.1.2. Mitarbeiterbeurteilung - Ein Instrument zur Fortbildungsbedarfsfeststellung im Betrieb B	473
2.2.1.3. Zusammenfassung und Vergleich der Bildungsbedarfsermittlungsverfahren	476
2.2.2. Selektion der Fortbildungsteilnehmer	479
2.2.2.1. Selektion als multipersonaler Entscheidungsprozeß	479
2.2.2.2. Organisation des Informationsflusses zur Teilnahmeaufforderung an Fortbildungskursen	482
2.2.2.3. Adressaten (-gruppen) innerbetrieblicher Fortbildungsmaßnahmen im Vergleich zweier Untersuchungsbetriebe	484
2.2.3. Betriebliche Fortbildungsprogrammentwicklung	491
2.2.3.1. Zeitraster der Fortbildungskonzeptionen	492
2.2.3.2. Inhaltliche Gestaltung der Fortbildungsprogramme	495
2.2.3.2.1. Schwerpunktbildung in der Themenwahl	497
2.2.3.2.2. Wirklichkeitsbezug und Transferorientierung	500
2.2.3.2.3. Klassifizierung der Fortbildungsinhalte in unseren Untersuchungsbetrieben	502
2.2.3.3. Methodisch-didaktische Orientierungsweise	510
2.2.3.3.1. Arbeitsgruppenentwicklung und ihre Effizienz	513
2.2.3.3.2. Beeinflussung des Lernprozesses durch den Lernenden	517
2.2.3.3.3. Moderatoren als "Lernpartner" im Betrieb A	519
2.2.3.3.4. Zur Kontrollierbarkeit des Lernerfolges	522
Anmerkungen zu Kapitel III	525

IV Theoretischer und methodischer Kontrollansatz der Pilotstudie	534
1. Dimensionale Analyse des theoretischen Bezugsrahmens	537
1.1. Fortbildungsmaßnahmen	538
1.2. Adressaten (-gruppen)	539
1.3. Bedingungsdimensionen	542
1.3.1. Personale Bedingungsdimensionen	543
1.3.2. Situative Bedingungen - Interaktionsdimensionen	546
1.3.3. Strukturelle Bedingungen	549
1.4. Wirkungsdimensionen	550
2. Methodisches Vorgehen	552
2.1. Zentrale Fragestellung der Untersuchung	552
2.2. Anforderung an das Instrumentenset zur Erhebung, Messung und Bewertung der zentralen Bedingungs- und Wirkungsdimensionen	559
2.3. Kontrollinstrumente	563
2.3.1. Beschreibende Instrumente	565
2.3.2. Befragende Instrumente	567
2.3.2.1. Experteninterviews	568
2.3.2.2. Gruppeninterviews und Intensivgespräche	569
2.3.2.3. Weitere Einzelgespräche	571
2.3.3. Beobachtende Instrumente	572
3. Wirkungsfelder und Kontrollfelder im Rahmen einer Gesamtevaluation	574
Anmerkungen zu Kapitel IV	578
V Empirische Evaluierung der beruflichen Fortbildungsmaßnahmen	582
1. Analyse der Ziele	582
1.1. Bedeutungsgehalt von Zielen und Zielsystemen	582
1.1.1. Ziele als Ausgangspunkt der Evaluierung	582
1.1.2. Zielentstehung im betrieblichen Fortbildungsbereich: Problemwahrnehmung, Zielverhandlung und Zielformulierung	585
1.1.3. Führen bedeutet Zielvereinbarung?	590
1.2. Zur Erhebung, Auswahl und Bewertung von Zielen	594

1.2.1. Offizielle Zieldeklaration unserer Untersuchungs- betriebe	594
1.2.2. Unverwirklichte Sollordnungen in Form von Führungs- und Arbeitsregelungen	604
1.2.3. Absichtserklärungen aller Beteiligten im betrieb- lichen Fortbildungsprozeß	615
1.3. Evaluationskriterien der betrieblichen Fortbildung	616
Anmerkungen	620
2. Beschreibung der Kurswirkungen	622
2.1. Einführende Überlegungen zur Evaluation und Evaluationsforschung	622
2.2. Deskription der Kurswirkungen	638
2.2.1. Sprachkurs	638
2.2.2. Kurs "Sicherheitsbeauftragter als Berater	657
Anmerkungen:	685
VI Inhaltliche Ergebnisse: Konsequenzen aus den Befunden für die künftige Forschung und für die Fortbildungs- politik der Betriebe	686
Ergebnisse aus den einzelnen Kapiteln	688
Fortbildung als Mittel der Unternehmensführung	703
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	707
Literaturverzeichnis	712
Anhang	735