

Frank Fischer

**Untersuchung zur Frage der Qualifikation
von Trainern in der betrieblichen
Weiterbildung**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1994 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832426422

Frank Fischer

**Untersuchung zur Frage der Qualifikation von Trainern
in der betrieblichen Weiterbildung**

Frank Fischer

Untersuchung zur Frage der Qualifikation von Trainern in der betrieblichen Weiterbildung

Diplomarbeit
an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
Fachbereich Philosophie
Mai 1994 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 2642

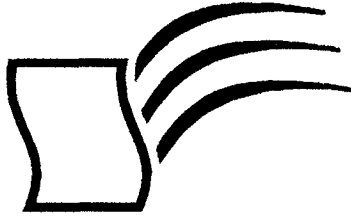
Fischer, Frank: Untersuchung zur Frage der Qualifikation von Trainern in der betrieblichen Weiterbildung / Frank Fischer · Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 2000
Zugl.: Bonn, Universität, Diplom, 1994

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg 2000
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	I
Vorwort	VI
Danksagung	VII
Einleitung und Überblick	VIII

1. Betriebliche Weiterbildung

1.1 Begriffsfeld Weiterbildung / Erwachsenenbildung

1.1.1 Definitionen	1
1.1.2 Abgrenzungen der betrieblichen Weiterbildung von anderen Bildungsformen	
1.1.2.1 Trainer in der betrieblichen Weiter- bildung vs. Lehrer in der Schule	4
1.1.2.2 Betriebliche Weiterbildung vs. offene Weiterbildung	5
1.1.2.3 Betriebliche Weiterbildung vs. betriebliche Ausbildung	7

1.2 Grundlegendes zur betrieblichen Weiterbildung

1.2.1 Begriffliche Eingrenzung der betrieblichen Weiterbildung	8
1.2.2 Weiterbildungsziele und Bedarfsermittlung	16
1.2.3 Themen	19
1.2.4 Methoden	20
1.2.5 Wie ist die Weiterbildung institutionalisiert? ...	22
1.2.6 Zielgruppen im Unternehmen	26
1.2.7 Interne und externe Weiterbildung	28
1.2.8 Weiterbildungskosten und Erfolgskontrolle	30
1.2.9 Die Intransparenz des Weiterbildungsmarktes	33

1.3 Der Trainer in der betrieblichen Weiterbildung

1.3.1 Der Trainer als ein Element des Weiterbildungserfolgs	39
1.3.2 Abgrenzung: Weiterbildungsdurchführung - Weiterbildungsmanagement	42
1.3.3 Abgrenzung: interner/externer und hauptamtlicher/nebenamtlicher Trainer	45
1.3.4 Abgrenzung nach Trainingsinhalten und Zielgruppen	50

1.4 Problemstellung	51
---------------------------	----

2. Aufgaben- und Anforderungsanalyse	
2.1 Grundlegendes zur Aufgaben- und Anforderungsanalyse	53
2.2 Verfahren und Methoden	59
2.3 Auswahl der Untersuchungsverfahren und -methoden	62
3. Trainerqualifikation: Analyse der Literatur	66
3.1 Lehrer	69
3.2 Prinzipien der Erwachsenenbildung	72
3.3 Aufgaben von Trainern	78
3.4 Anforderungen an Trainer	84
3.4.1 Die Rolle des Trainers und ihr Wandel	86
3.4.2 Anforderungen und Kompetenzen	
3.4.2.1 Theoretische Beiträge	91
3.4.2.2 Empirische Befunde	112
3.5 Berufsbild, Berufsausbildung und Weiterbildung von Trainern	
3.5.1 Zur Notwendigkeit eines Berufsbildes für Trainer .	122
3.5.2 Zur Berufsausbildung von Trainern	125
3.5.3 Zur Weiterbildung von Trainern	127
3.6 Zusammenfassung	133
4. Analyse von Stellenanzeigen für Trainer	
4.1 Arbeitgeber	140
4.2 Bezeichnungen für die angebotene Stelle	141
4.3 Analyse der Aufgaben	142
4.4 Analyse der Anforderungen	143
4.5 Zusammenfassung	147

5. Analyse durch die Repertory Grid-Technik

<i>5.1 Der Hintergrund der Repertory Grid-Technik</i>	148
5.1.1 Die Theorie der persönlichen Konstrukte	149
5.1.2 Die Repertory Grid-Technik	152
5.1.3 Anwendungsgebiete der Repertory Grid-Technik	157
5.1.4 Gütekriterien der Repertory Grid-Technik	159
5.1.5 Exkurs: Implizite Eignungstheorien	166

<i>5.2 Stichprobe</i>	169
-----------------------------	-----

5.3 Planung der Datenerhebung

5.3.1 Gestaltung der Elemente	174
5.3.1.1 Zur Problematik der Elementenwahl	175
5.3.1.2 Stelleninhaber als Elemente	177
5.3.1.3 Aufgaben als Elemente	179
5.3.1.4 Vergleich beider Vorgehensweisen	181
5.3.1.5 Konstruktion der Elemente	183

5.3.2 Erhebung der Konstrukte	
5.3.2.1 Dyaden- oder Triadenvergleich	188
5.3.2.2 Zur Vorgabe von Elementenkombinationen und der Anzahl der zu erhebenden Konstrukte ..	192
5.3.2.3 Gestaltung des Erhebungsvorgangs	194

5.3.3 Einschätzung der Elemente anhand der Konstrukte	
5.3.3.1 Zur Wahl der Rating-Methode	201
5.3.3.2 Gestaltung der Rating-Skala	203

5.3.4 Zusammenfassung der Untersuchungsmethodik	206
-------------------------------------------------------	-----

6. Auswertung der Erhebung mittels der Repertory Grid-Technik	208
--------------------------------------------------------------------------------	-----

6.1 Analyse der Personendaten

6.1.1 Teilnehmer	209
6.1.2 Trainer	210
6.1.3 Personalverantwortliche	211

<i>6.2 Analyse der Konstrukte bzw. Konstruktkategorien</i>	213
-----------------------------------------------------------------	-----

6.2.1 Analyse der erhobenen Konstrukte	214
6.2.2 Entwicklung von Kategorien und Zuordnung der Konstrukte	218
6.2.3 Überprüfung der Reliabilität des Kategoriensystems	222

6.2.4	Analyse der Konstrukt-Kategorien	
6.2.4.1	Inhaltliche Beschreibung der Kategorien ..	225
6.2.4.2	Analyse der Häufigkeiten	231
6.2.4.3	Analyse der Stichprobenverteilungen	233
6.2.4.4	Analyse der Vergleichskombinationen	239
6.2.5	Vergleich der Personen anhand der Konstrukt-Kategorien	241
6.2.6	Zusammenfassung zu Kapitel 6.2	249
6.3	<i>Analyse der Elemente und der Ratings</i>	256
6.3.1	Analyse der Ratings unter Einbeziehung aller Konstrukte	257
6.3.1.1	Analyse der '0'-Ratings	261
6.3.1.2	Analyse pro Typ	265
6.3.1.3	Vergleich zwischen den Typen	269
6.3.1.4	Zur Ähnlichkeit der Typen	272
6.3.2	Analyse der Ratings pro Kategorie	276
6.3.2.1	Analyse der '0'-Ratings	279
6.3.2.2	Analyse pro Typ	280
6.3.2.3	Vergleich zwischen den Typen	287
6.3.3	Zusammenfassung zu Kapitel 6.3	290
6.4	<i>Hauptkomponentenanalyse</i>	297
6.4.1	Zum Beitrag der Hauptkomponentenanalyse	299
6.4.2	Optionen bei der Hauptkomponentenanalyse	303
6.4.3	Ergebnisse der Hauptkomponentenanalysen	308
6.5	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse von Kapitel 6</i>	316
7.	Analyse durch die Critical Incident-Technik	
7.1	<i>Darstellung der Critical Incident-Technik</i>	328
7.1.1	Das Vorgehen von FLANAGAN	329
7.1.2	Weiterverwendung der Incidents	330
7.1.3	Gütekriterien der Critical Incident-Technik	333
7.2	<i>Stichprobe</i>	335

7.3	<i>Planung der Datenerhebung</i>	
7.3.1	Zum Wortlaut der Erhebung der Incidents	337
7.3.2	Zur Zahl der zu erhebenden Incidents	342
7.3.3	Zur Einschätzung der Incidents nach ihrer Aussagekraft	343
7.4	<i>Auswertung der Ergebnisse</i>	
7.4.1	Analyse der Personendaten	345
7.4.2	Analyse der erhobenen Incidents	348
7.4.3	Zuordnung der Incidents zu Kategorien	
7.4.3.1	Entwicklung der Kategorien	353
7.4.3.2	Überprüfung der Interrater-Übereinstimmung bei der Zuordnung	356
7.4.4	Auswertung der erhobenen Incidents anhand der Kategorien	
7.4.4.1	Vergleich zugeordneter und nicht-zugeordneter Incidents	358
7.4.4.2	Analyse der ersten Dimension des Kategoriensystems	360
7.4.4.3	Analyse der zweiten Dimension des Kategoriensystems	364
7.4.5	Zusammenfassung der Ergebnisse	372
8.	Zusammenfassung und Diskussion	
8.1	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse</i>	380
8.2	<i>Vergleich der Methoden</i>	391
8.3	<i>Grenzen der Aussagefähigkeit der Studie</i>	394
	Literaturverzeichnis	396
	Anhang: Befragungsmaterial	413

Vorwort

"Also lautet ein Beschluß:
Daß der Mensch was lernen muß.-
Nicht allein das ABC
Bringt den Menschen in die Höh';
Nicht allein im Schreiben, Lesen
Übt sich ein vernünftig Wesen;
Nicht allein in Rechnungssachen
Soll der Mensch sich Mühe machen;
Sondern auch der Weisheit Lehren
Muß man mit Vergnügen hören.-

Daß dies mit Verstand geschah,
War Herr Lehrer Lämpel da.-"

(Aus Wilhelm Busch: Max und Moritz, 1865)

Danksagung

Der Verfasser möchte den Mitarbeitern des Kommunikations-Kollegs für ihre freundliche Unterstützung und tatkräftige Hilfe danken: Die vorliegende Arbeit wäre, was ihren empirischen Teil betrifft, ohne sie kaum zustande gekommen.

Dies gilt im Besonderen für die Vermittlung der befragten Personen, der Personalverantwortlichen, Trainer und Seminar-teilnehmer, die für den Verfasser sonst kaum erreichbar gewesen wären.

Dank gebührt aber auch den Teilnehmern der Untersuchung: Sie stellten bereitwillig ihre kostbare Zeit zur Verfügung, drückten ihr Interesse an den Ergebnissen aus und vermittelten - häufig sogar von sich aus - Kontakte zu weiteren Personen. Das Entgegenkommen und die Hilfsbereitschaft der Befragten waren bemerkenswert und motivierend.

Danken möchte ich auch Frau Diplom Sozial-Pädagogin Sabine Theisen. Ihre kritischen Anregungen waren besonders dann hilfreich, wenn der Verfasser die Lesbarkeit der Arbeit zu vernachlässigen drohte.

Einleitung und Überblick

Gegenstand dieser Arbeit ist der Trainer bzw. die Trainerin in der betrieblichen Weiterbildung.

Obwohl im Verlauf der Arbeit vom 'Trainer' gesprochen werden wird, sollen damit Trainer und Trainerin in gleicher Weise gemeint sein. In den eigenen Untersuchungen hatten Frauen folgende Anteile an der jeweiligen Stichprobe:

Bei den drei Gruppen, die befragt wurden, waren
von 15 Personalverantwortlichen 3 Frauen
von 15 Trainern 4 Frauen
von 10 Teilnehmern 6 Frauen.

Orientiert man sich an Veröffentlichungen, so ist das Thema 'Qualifikation von Mitarbeitern in der Weiterbildung' erst in den letzten Jahren bedeutsam in den Blickpunkt gerückt.

Dies zeigen

- Artikel aus Weiterbildungs-Fachzeitschriften und Monographien zur betrieblichen Weiterbildung
wie z.B. die Artikel von ARNOLD & HUGE (1991), GEISLER (1993), GRAF (1992), GRAICHEN & FUCHS (1992), HOBERG (1993), HOFER (1992), LEUZINGER (1985), KRUCK (1986), KITTELBERGER & REDEKER (1993), O.A. (1983), OLESCH (1987), SARGES (1992)
- Dissertationen und Monographien zur Trainertätigkeit
wie z.B. SCHRADER, GOTTSCHALL & RUNGE (1984), BIRKENBIHL (1990), MADDOCKS (1991), O'BRIAN (1984)
- Befragungen
wie z.B. GEISLER et al. (1993), SCHULER & BAUSCH (1992)
- Bemühungen von Berufsverbänden, ein Berufsbild für Trainer zu entwickeln
wie z.B. vom BUND DEUTSCHER VERKAUFSFÖRDERER UND TRAINER (1991), vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (RASCHE, 1992) und der Deutschen Gesellschaft zur Förderung und Entwicklung des Seminar- und Tagungswesens (SANDROCK, 1992).

Gemeinsam haben die aufgezählten Ansätze, daß sie eine der folgenden Fragestellungen thematisieren:

- Welche Aufgaben bzw. Rolle hat ein Trainer?
- Was ist bei der Bildung Erwachsener zu beachten?
- Was muß ein Trainer können? Nach welchen Kriterien kann man Trainer auswählen, beurteilen bzw. weiterbilden?

Leider zeichnen sich die meisten Ansätze nicht durch empirisches Vorgehen aus, so daß sich viel an Praktiker-Literatur, Checklisten u.ä. findet läßt, aber wenig an wissenschaftlichen Untersuchungen. Diese Diskrepanz stellt eine wesentliche Motivation der Arbeit dar.

Insgesamt ist also zu verzeichnen, daß das Thema aktuell ist, aber noch nicht viel an wissenschaftlicher Fundierung erfahren hat.

Die vorliegende Arbeit kann natürlich nicht allen obigen Fragestellungen nachgehen, versucht aber, durch die Kombination verschiedener Methoden (vgl. Kapitel 2.3) mehrere Facetten des Themas zu untersuchen.

Kern der Arbeit bilden zwei Untersuchungen:

- nach welchen Merkmalen werden (gute/schlechte) Trainer beurteilt?
- welche kritischen Verhaltensweisen gibt es, anhand derer sich Trainer bedeutsam voneinander unterscheiden lassen?

Gleichzeitig wird untersucht, wie sich die Gruppen der Trainingsteilnehmer, der Trainer und der Personalverantwortlichen - also derjenigen am 'Trainingsgeschäft' beteiligten Personen - darin voneinander unterscheiden.

Im folgenden soll ein kurzer Überblick über den Inhalt der Kapitel gegeben werden.

Im *ersten Kapitel* der Arbeit werden die Begriffe Weiterbildung und Erwachsenenbildung erörtert und die betriebliche Weiterbildung von anderen Bildungsformen abgegrenzt.

Dann wird der Bereich Betriebliche Weiterbildung ausführlicher dargestellt und ein Blick auf den Weiterbildungsmarkt geworfen.

Schließlich wird die Person des Trainers im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung betrachtet: Dazu wird die Funktion des Trainers gegenüber der des Weiterbildungsmanagers abgegrenzt. Zudem werden Unterscheidungen innerhalb der Funktion des Trainers erörtert, wie z.B. interne / externe Trainer, hauptamtliche / nebenamtliche Trainer.

Im *zweiten Kapitel* geht es um Verfahren, mittels derer die Tätigkeit von Trainern analysiert werden kann. Von den Verfahren der Aufgaben- und Anforderungsanalyse werden solche ausgewählt, die für die vorliegende Untersuchung angemessen erscheinen.

Anschließend wird im *dritten Kapitel* die Literatur zum Thema Trainerqualifikation dargestellt und analysiert.

Im *vierten Kapitel* werden Stellenanzeigen, die sich auf die Trainertätigkeit beziehen, untersucht.

Im *fünften Kapitel* erfolgt die Untersuchung mittels der Repertory Grid-Technik. Das Verfahren und die Datenerhebung werden dargestellt.

Im *sechsten Kapitel* werden die Ergebnisse dieser Erhebung aufgeführt.

Im *siebten Kapitel* folgt dann die Untersuchung mittels der Critical Incident-Technik. Datenerhebung und Ergebnisse werden geschildert.

Das *achte Kapitel* beschließt die Arbeit mit der Zusammenfassung und Diskussion der Studie:

Die Ergebnisse werden zusammengefaßt, die eingesetzten Methoden verglichen und die Begrenzungen der Studie diskutiert.

Das in den Untersuchungen eingesetzte Befragungsmaterial folgt im Anhang.

1. Betriebliche Weiterbildung

In diesem Kapitel sollen zu Beginn die Begriffe Weiterbildung und Erwachsenenbildung erörtert und die betriebliche Weiterbildung von anderen Bildungsformen abgegrenzt werden.

In Kapitel 1.2 wird die betriebliche Weiterbildung ausführlicher dargestellt.

In Kapitel 1.3 wird der Trainertätigkeit von anderen Tätigkeiten in der betrieblichen Weiterbildung abgegrenzt; zudem werden Unterscheidungen innerhalb der Trainertätigkeit aufgeführt (z.B. intern - extern, hauptamtlich - nebenamtlich).

1.1 Begriffsfeld Weiterbildung / Erwachsenenbildung

1.1.1 Definitionen

Mit dem Begriff *Weiterbildung* wird in der Literatur ein Bildungsprozeß gekennzeichnet, der auf einem anderen, vorangegangenen Bildungsprozeß aufgebaut. Der Begriff betont das 'Weiter'-Lernen.

Die Definition des DEUTSCHEN BILDUNGSRATES, wonach Weiterbildung die "Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluß einer ... ersten Bildungsphase" (1970, 197) darstellt, wird von einer Vielzahl von Autoren aufgegriffen (BARDELEBEN, BÖLL & KÜHN, 1986, 34, BUNDESMINISTER FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT, 1990, 11, NORK, 1989, 3, RÖCHNER, 1987, 12, STRUNK, 1986, 7, WEBER, 1985, 29, WITTWER, 1982, 9).

Weiterbildung kann insgesamt verstanden werden als ein

- organisierter und geplanter Lernprozeß,
- der nach einer ersten Bildungsphase (Schule, Ausbildung) erfolgt
- und der auf der Annahme basiert, daß ein lebenslanges Lernen möglich und notwendig ist.

Der Begriff *Erwachsenenbildung* verweist hingegen auf eine spezielle Zielgruppe.

Es wird impliziert, daß diese Gruppe auch eine bestimmte Art und Weise der Bildung erhalten müsse bzw. sich in ihren Merkmalen von anderen Zielgruppen (etwa Kindern und Jugendlichen) unterscheide (RÖCHNER, 1987, 11, STRUNK, 1986, 6). Auf diesen Aspekt wird später noch eingegangen.

STRUNK (1986, 7) unterscheidet folgende *Träger* der Weiterbildung bzw. Erwachsenenbildung nach Zugänglichkeit und möglicher staatlicher Förderung:

- offene Weiterbildung

sie ist i.d.R. für alle zugänglich und wird vor allem von Volkshochschulen, Kirchen, Gewerkschaften und Industrie- und Handwerkskammern getragen

- betriebliche Weiterbildung

sie ist nur für Betriebsangehörige zugänglich und wird von der Organisation selbst durchgeführt.

WITTWER (1982, 16f.) unterscheidet zwischen folgenden Weiterbildungsträgern:

- öffentliche Träger, die keinen Interessen verpflichtet sein sollen und nicht gewinnorientiert sind

dazu zählen Staat, Kommunen, Hochschulen

- freie Träger, die bestimmte Interessen vertreten und nicht gewinnorientiert sind

dazu zählen Gewerkschaften, Unternehmerverbände, Kammern, Berufsverbände, Kirchen, Vereine

- gewerbliche Unternehmen, die gewinnorientiert sind und nicht finanziell gefördert werden können (im Gegensatz zu obigen Trägern)

dazu zählen Betriebe und kommerzielle Unternehmen aus der Weiterbildungsbranche.

Als Aufgaben der Weiterbildung nennt STRUNK (1986, 11):

- Anpassung und Weiterentwicklung beruflicher Qualifikation (berufliche Weiterbildung)
- Anregung und Befähigung zur politisch-sozialen Teilhabe an der Gestaltung des Gemeinwesens (politische Bildung)
- Anregung und Begleitung der Identitätsentwicklung.

Von den aufgezählten Trägern und Aufgaben der Weiterbildung ist nur ein Teilbereich Gegenstand der vorliegenden Arbeit: die berufliche bzw. betriebliche Weiterbildung.

Wie hängen nun berufliche und betriebliche Weiterbildung zusammen?

Berufliche Weiterbildung beschreibt das Bildungsziel (die berufliche Qualifikation) aus der Sicht des Individuums. Befragungen haben ergeben, daß 1985 mehr als die Hälfte aller Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung durch Betriebe durchgeführt wurden; die andere Hälfte entfiel auf die oben erwähnten öffentlichen und freien Träger (BUNDESMINISTER FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT, 1990, 3, 28).

Betriebliche Weiterbildung hingegen beschreibt nach BARDELEBEN, BÖLL & KÜHN Maßnahmen, die "auf Veranlassung und Kosten eines Betriebes durchgeführt" (1986, 36) werden. Darunter würden auch Maßnahmen eines öffentlichen Träger fallen, an der der Betriebsangehörige aber auf Unternehmenskosten teilnimmt.

Die in Betrieben stattfindende Weiterbildung ist i.d.R. als berufliche Weiterbildung zu bezeichnen, d.h. auf die berufliche Qualifikation bezogen (BARDELEBEN, BÖLL & KÜHN, 1986, 34f., WITTWER, 1982, 24).

Allerdings ist hier zunehmend von einem Begriff beruflicher Qualifikation auszugehen, der um sogenannte überfachliche Kompetenzen erweitert ist (vgl. BUNDESMINISTER FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT, 1990, 8f., DREESMANN, 1986, 483).

1.1.2 Abgrenzungen der betrieblichen Weiterbildung von anderen
Bildungsformen

Es sind nun verschiedene Abgrenzungen zu treffen:

Zuerst seien unter 1.1.2.1 die Unterschiede zwischen der Tätigkeit eines Trainers in der betrieblichen Weiterbildung und der eines Schullehrers betrachtet.

Das Vergleichsergebnis ist wichtig für die Frage der Übertragbarkeit von Untersuchungen zur Lehrertätigkeit auf die von Trainern, was in Kapitel 3.1 erörtert werden wird.

Als zweites sei unter 1.1.2.2 die offene Weiterbildung von der betrieblichen Weiterbildung abgegrenzt und als drittes unter 1.1.2.3. die betriebliche Ausbildung von der betrieblichen Weiterbildung.

*1.1.2.1 Trainer in der betrieblichen Weiterbildung
vs. Lehrer in der Schule*

DÖRING (1988, 118) und GEISLER (1986, 433f.) stellen u.a. folgende Unterschiede zwischen der *Erwachsenenbildung* und dem *Unterricht von Kindern und Jugendlichen* heraus:

- Erwachsene sind selbständigere Lerner (Themenwahl, Aktivität, Lernziel)
- Erwachsene nehmen eher freiwillig teil und wägen den Aufwand dafür ab
- Erwachsene besitzen viele andere soziale Rollen neben der des Lernalters, die Einfluß nehmen
- Erwachsene besitzen mehr Vorerfahrungen und Erwartungen
- Erwachsene sind als Person komplexer und als Gruppe heterogener.

Daneben ist festzuhalten, daß der Trainer nicht der einzige Erwachsene ist (wie unter Kindern und Jugendlichen) und daher keine Sonderstellung mehr einnimmt.

DÖRING und auch andere Autoren leiten aus diesen Unterschieden bestimmte Prinzipien für die Erwachsenenbildung ab, auf die in Kapitel 3.2 näher eingegangen wird.

Als zweites unterscheidet Trainer und Lehrer ihre jeweilige Arbeitsstelle, *Betrieb gegenüber Schule*:

- Betriebe verfolgen keine allgemeinen pädagogischen Ziele (Einführung in Grundwissen und Kulturtechniken), sondern das Ziel der Erhaltung bzw. Entwicklung der beruflichen Qualifikation; es ergeben sich unterschiedliche Inhalte und Ziele
- in der Schule dominiert die Vermittlung von Wissensinhalten, während in der modernen betrieblichen Weiterbildung häufig auch Einstellung und Verhalten expliziter Gegenstand sind
- das Rollenverhalten ist in der Schule über viele Jahre hinweg standardisiert (Frontalunterricht, Lehrerzentriertheit, Schülerpassivität), während für die betriebliche Weiterbildung kein derartig eingeübtes Rollenschema existiert
- Trainer besitzen nicht die Disziplinargewalt von Lehrern
- die Lernsituation in Veranstaltungen ist für den Arbeitstätigen eine eher untypische Situation im Arbeitsleben, während dies die typische Situation im Leben eines Schülers darstellt
- das Setting, für das die Weiterbildung durchgeführt wird (d.h. der Arbeitsplatz), ist zeitlich viel näher ('der Tag danach') als bei der Schule.

1.1.2.2 Betriebliche Weiterbildung vs. offene Weiterbildung

Als nächstes sollen *offene Erwachsenen-* bzw. Weiterbildung und *betriebliche* Weiterbildung voneinander abgegrenzt werden (nach der oben erwähnten Unterscheidung von STRUNK, 1986, 7):

- die offene Erwachsenenbildung wendet sich prinzipiell an alle Erwachsenen, die betriebliche Weiterbildung nur an Betriebsangehörige
- die offene Erwachsenenbildung dient neben der beruflichen Weiterbildung (z.B. EDV-Kurse) auch der politischen Bildung und der Persönlichkeitsentfaltung (z.B. künstlerische Kurse);

die betriebliche Weiterbildung dient hingegen nahezu ausschließlich der beruflichen Weiterbildung

- die Teilnahme an offenen Veranstaltungen gehört zum Bereich Freizeit:
dementsprechend bestehen z.B. auch Erwartungen wie sozialer Kontakt oder Regeneration; die Freiwilligkeit bzw. die eigene Motivation zur Teilnahme ist höher, ebenso die Möglichkeit, ohne negative Konsequenzen nicht mehr teilzunehmen;

die Teilnahme an der betrieblichen Weiterbildung gehört zum Bereich Arbeit:

dementsprechend bestehen andere Erwartungen ('soll mir für die Arbeit etwas bringen'); die Freiwilligkeit ist eingeschränkter, ebenso die Möglichkeit des Teilnahme-Abbruchs;

insgesamt ist also neben dem Teilnehmer eine zweite Instanz gegeben, die Erwartungen an die Weiterbildung besitzt und diese auch bewertet

- dadurch, daß der Betrieb die Weiterbildung initiiert und organisiert und die Weiterbildung auf die berufliche Qualifikation bezogen sein soll, ergibt sich ein manifester Bewertungsmaßstab.

Festzuhalten ist: Betriebliche Weiterbildung zeichnet sich durch gewisse Merkmale aus, die sie vom Schulunterricht oder der offenen Erwachsenenbildung unterscheidet.

Deshalb werden an den Trainer in der betrieblichen Weiterbildung besondere Erwartungen gerichtet, die sich z.T. von denen unterscheiden, die an die Lehrpersonen in den beiden anderen Bereichen gerichtet werden.

1.1.2.3 Betriebliche Ausbildung vs. betriebliche Weiterbildung

Wie bereits oben erwähnt, bezeichnet Weiterbildung einen organisierten, geplanten Lernprozeß, der auf einer ersten Bildungsphase aufbaut. Dies bedeutet, daß mit betrieblicher Weiterbildung nicht die Berufsausbildung in Betrieben gemeint ist, sondern die Weiterbildung der sich nicht mehr in der Ausbildung befindlichen Mitarbeiter (vgl. LUKIE, 1983a, 328).

Die betriebliche *Ausbildung* unterscheidet sich von der Weiterbildung dadurch,

- daß es sich um eher jüngere Teilnehmer handelt,
- daß diese noch keine oder nur geringe Berufserfahrung besitzen
- daß es bei der Ausbildung um die Vermittlung von grundlegenden Fähigkeiten zur Berufsausübung geht.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die betriebliche bzw. berufliche Weiterbildung, die Gegenstand dieser Arbeit ist, sich in einigen Aspekten von anderen Weiterbildungsformen unterscheidet.

Diese Unterschiede betreffen auch den in der betrieblichen Weiterbildung tätigen Trainer.

Dies bedeutet, daß Befunde, die etwa bei Lehrern oder Hochschuldozenten gewonnen wurden, nur eingeschränkt auf Trainer in der betrieblichen Weiterbildung übertragen werden können.

Die selbige Einschränkung trifft natürlich auch zu, wenn beispielsweise die Befunde der vorliegenden Untersuchung auf jene anderen Bereiche übertragen würden.

1.2 Grundlegendes zur betrieblichen Weiterbildung

In diesem Kapitel soll das für die vorliegende Arbeit ausgewählte Tätigkeitsumfeld des Trainers, die betriebliche Weiterbildung, skizziert werden.

Zuerst wird die betriebliche Weiterbildung von z.T. synonym gebrauchten Begriffen wie Fortbildung, Training und Personalentwicklung abgegrenzt.

Im weiteren Verlauf werden Untersuchungen dargestellt, die sich z.B. damit beschäftigt haben,

- welche Ziele mit Weiterbildung verfolgt werden
- welche Themen Weiterbildungsgegenstand sind
- wie Weiterbildung in den Betrieben institutionalisiert ist
- welche Gruppen an Weiterbildung teilnehmen
- welche Kosten für Weiterbildung aufgewendet werden.

Zuletzt wird ein Überblick über den Seminar- und Trainingsmarkt gegeben.

1.2.1 Begriffliche Eingrenzung der betrieblichen Weiterbildung

Zuerst ist auf Begriffe hinzuweisen, die häufig im Zusammenhang mit betrieblicher Weiterbildung angeführt werden, wie Fortbildung und Training, aber auch der Themenkreis Personalentwicklung.

Als zweites wird auf enge und weite Definitionen betrieblicher Weiterbildung eingegangen und es werden Formen von Weiterbildungsmaßnahmen dargestellt.

** Fortbildung und Training*

Nach WEBER (1985, 29, 1987, 316f.) und NORK (1989, 3) gibt es zwar zwischen Fortbildung und Weiterbildung sprachliche Differenzierungsversuche, dennoch sprechen sich beide dafür aus, Fort- und Weiterbildung synonym zu benutzen.

Ein nach NORK (1989, 4) vor allem im angloamerikanischen Sprachraum gebräuchter Begriff ist Training. Damit bezeichnet sie die Modifikation von motorischen, kognitiven, emotionalen, motivationalen und sozialen Merkmalen.

NORK entscheidet sich dafür, die Begriffe Fortbildung, Weiterbildung, Schulung und Training synonym zu benutzen.

Training bezeichnet nach WEINERT (1987, 241)

- eine geplante Intervention durch die Organisation,
- um Wissen, Einstellungen oder Verhalten von Mitarbeitern entsprechend den Erfordernissen der Arbeitsstelle zu verändern.

Vergleicht man diese Definition mit der von NORK (1989, 3f.) zum Begriff Weiterbildung:

- Weiterbildung stellt einen systematischen, zweckgerichteten Prozeß zur Vermittlung von Qualifikationen dar,
- der das Ziel hat, die Ausübung der Arbeitstätigkeit im Hinblick auf das Organisationsziel zu optimieren

so zeigt sich, daß beide Begriffe sehr ähnlich definiert werden und daß es nicht abwegig ist, Training als die angloamerikanische (und wieder eingedeutschte) Übersetzung von 'Weiterbildung' zu sehen (wie es z.B. SCHULER (1989b, 4) tut).

Dieser Deutung entsprechen auch die Berufsbezeichnung im 'Dictionary of Occupational Titles' der USA wie "Manager (for) Education & Training" und "Training Instructor" (dazu mehr in Kapitel 1.3.2), die in Deutschland mit den Positionen 'Leiter der (Aus- und) Weiterbildung' und "Trainer" vergleichbar sind.

Von diesem weiteren Verständnis des Trainingsbegriffs abzugrenzen ist allerdings das Training als eine Form der Weiterbildungsmaßnahme im engeren Sinne.

MAHARI & SCHADE (1992, 63-66) unterscheiden z.B. folgende Formen von Weiterbildungsveranstaltungen:

- Seminar
dient dem Erwerb von Fachwissen
- Training
dient dem Erlernen von Fertigkeiten oder der Herbeiführung von

Verhaltensänderungen (vor allem in den Bereichen Verkauf, Kommunikation, Arbeitstechnik)

- Tagung, Kongreß, Symposium

dienen dem Austausch von Fachwissen, der Einführung in aktuelle Entwicklungen und dem Knüpfen von Kontakten.

Darüberhinaus unterscheiden sich die drei Formen bzgl. der Teilnehmerzahlen (Trainings haben die kleinsten, Tagungen die größten Teilnehmerzahlen).

In diesem engeren Verständnis bezeichnet Training eine bestimmte Form der Weiterbildung.

** Personalentwicklung (PE)*

Nach SCHULER bezeichnet PE die "Gesamtheit der Maßnahmen in Leistungsorganisationen zur Förderung der berufsbezogenen Qualifikation der Beschäftigten" (1989b, 3).

Nach WEBER (1985, 109) umfaßt PE alle Maßnahmen, die zum Ziel haben,

- die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu entfalten

- Aufgaben zuzuordnen, die diesen veränderten Fähigkeiten entsprechen oder der Entfaltung einer Fähigkeit förderlich sind.

Viele Autoren vertreten die Ansicht, daß Personalentwicklung der Weiterbildung übergeordnet ist bzw. Weiterbildung eine PE-Maßnahme (unter anderen) darstellt:

"Personalentwicklungsmaßnahmen umfassen damit zwar alle Formen beruflicher Qualifizierung, gehen aber auch über eine weite Interpretation von Weiterbildung hinaus" (WEBER, 1985, 109).

Eine ähnliche Ansicht vertreten auch HÖLTERHOFF & BECKER (1986, 69), NORK (1989, 20) und SCHULER (1989b, 3).

Es läßt sich festhalten, daß viele Autoren zwischen PE und Weiterbildung differenzieren und daß PE als über Weiterbildung hinausgehend verstanden wird bzw. Weiterbildung nur ein Teil von PE darstellt.

Zu den über Weiterbildung hinausgehenden PE-Maßnahmen zählen die Autoren u.a. folgendes auf:

- Beurteilungswesen und Zielgespräche
- Potentialanalyse und Mitarbeitergespräch
- Lektüre
- Laufbahn- bzw. Nachfolgeplanung
- Job-Enlargement, Job-Enrichment
- Job-Rotation, Urlaubsvertretung
- Sonderaufgaben, Projekte
- Qualitätszirkel
- Coaching, Patenschaften

(HAUSER, 1991, 353-361, FREISE, 1992, 19, NORK, 1989, 20, PFALLER, 1992, 44)

HÖLTERHOFF & BECKER (1986, 70) und JESERICH (1989, 201) fügen noch das training-on-the-job bzw. die Förderung am Arbeitsplatz hinzu.

Nach NORK (1989, 20) stellt Weiterbildung allerdings den wesentlichsten Bereich in der PE dar. Diese Ansicht wird gestützt durch eine Befragung in Unternehmen, welche PE-Maßnahmen ergriffen würden (FREISE, 1992, 19): Dabei wurde Weiterbildung am häufigsten genannt.

Die über Weiterbildung hinausgehenden Maßnahmen sollen jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht weiter verfolgt werden, da sie über den typischen Tätigkeitsbereich des Trainers hinausgehen. Festzuhalten ist aber, daß Weiterbildung und damit verbunden die Tätigkeit des Trainers nur einen Teilbereich der Qualifizierung von Mitarbeitern darstellen.

** Weiterbildung im engeren und im weiteren Sinne*

Wird in der oben dargestellten Literatur ein Bild entworfen, wonach Weiterbildung auf die 'klassischen' Veranstaltungsformen wie Seminar und Training beschränkt ist und alles darüberhinaus gehende unter den Personalentwicklungs-Begriff fällt, so gibt es auch Autoren, die einen weiteren Weiterbildungsbegriff vertreten.

Nach der Definition des DEUTSCHEN BILDUNGSRATES (1970, siehe Kapitel 1.1) zählen nur organisierte Maßnahmen zur Weiterbildung, allerdings wird 'organisiert' in einem weiteren Sinne verstanden:

Nicht nur Seminare sollen dazu zählen, sondern auch "Lernformen wie die Teilnahme an Informationsveranstaltungen (zum Beispiel Fachvorträge, Fachtagungen, Fachmessen) oder das Lernen am Arbeitsplatz (zum Beispiel Einarbeitungsmaßnahmen, computerunterstütztes Lernen, Qualitätszirkel)

'Organisiertes Lernen' soll daher in einem weiteren Sinne all jene intentionalen Maßnahmen einschließen, die der Aneignung berufsbedeutsamer Handlungskompetenzen dienen" (BUNDESMINISTER FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT, 1990, 11).

Das Kriterium der Organisiertheit solcher Maßnahmen ist insofern problematisch, da sich die Systematik z.B. der Einarbeitung von Mitarbeitern von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden wird.

Auch WEBER (1987, 317, 319) spricht sich dagegen aus, mit Weiterbildung nur organisierte Lernprozesse bzw. Besuch von Lehrveranstaltungen zu bezeichnen, und vertritt damit ebenfalls den erweiterten Weiterbildungsbegriff.

Diese Lernformen sind nach WEBER (1985, 29) bedeutsam, jedoch kaum systematisch zu erfassen.

BARDELEBEN, BÖLL & KÜHN schließen das Anlernen und Einarbeiten am Arbeitsplatz mit ein, "sofern diese Weiterbildungsformen als organisierte, systematische Lernprozesse angelegt sind" (1986, 36) und sich nicht "funktional, d.h. aus der jeweiligen Arbeitssituation ergeben" (ebda., 37).

In der dargestellten Literatur wird ein erweiterter Weiterbildungsbegriff vertreten, der auch Lernformen enthält, die im vorangegangenen Teil zu Maßnahmen der Personalentwicklung gerechnet wurden (z.B. Maßnahmen am Arbeitsplatz).

Der weite Weiterbildungsbegriff umfaßt nach WITTWER "das Lernen im Arbeitsvollzug und das institutionalisierte Lernen" (1982,

24). Der enge Begriff umfaßt hingegen nur das institutionalisierte Lernen, das außerhalb des Arbeitsvollzuges stattfindet.

HÖLTERHOFF & BECKER (1986, 16) schließen in ihrer Definition von betrieblicher Weiterbildung den Bereich des unorganisierten Lernens (vor allem am Arbeitsplatz) aus. WITTWER schließt sich ebenso dem engen Begriff an (1986, 23).

Zur Bedeutung des Lernens am Arbeitsplatz ist jedoch festzuhalten, daß einer Umfrage zufolge die Beschäftigten die erforderlichen Qualifikationen zu einem weitaus größeren Teil am Arbeitsplatz erwerben als in Lehrgängen oder Seminaren:

"Das organisierte und geplante Einarbeiten und Anlernen wie auch das weitgehend ungeplante learning-by-doing sind damit die wichtigsten Formen des beruflichen Qualifikationserwerbs nach Abschluß der Erstausbildung. Detaillierte Zahlen über die quantitative Bedeutung sind jedoch nicht verfügbar" (BUNDESMINISTER FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT, 1990, 29).

BARDELEBEN, BÖLL & KÜHN weisen darauf hin, daß diese Lernformen "in den Betrieben meistens nicht als Weiterbildung angesehen, sondern als ein Teil des Arbeitsprozesses betrachtet (werden). Mit dem Begriff Weiterbildung verbinden offensichtlich viele Betriebsangehörige einen Lernprozeß fernab vom Arbeitsplatz ..." (1986, 36).