

André Domscheit



ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG NACH MASS

Seminare, Trainings und Coachings, die sich rechnen

André Domscheit

Organisations- und Personalentwicklung nach Maß



André Domscheit

Organisations- und Personalentwicklung nach Maß

Seminare, Trainings und Coachings, die sich rechnen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Für Fragen und Anregungen:
domscheit@mi-wirtschaftsbuch.de

Nachdruck 2013

© 2007 by mi-Wirtschaftsbuch, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln

Satz: TypoGrafik S. Kampczyk, Mering

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86880-144-6

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86416-120-9

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie

www.mi-wirtschaftsbuch.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhalt

Einführung	7
Teil I Bildungscontrolling – Weiterbildung im Unternehmen unter Rechtfertigungsdruck	11
1 Der alles entscheidende Erfolgsfaktor im Unternehmen. . .	13
2 Bildungscontrolling in den Unternehmen – die Praxis heute	19
3 Die Phasen des Bildungszyklus	23
4 Operatives und strategisches Controlling	33
5 Integriertes Training im Rahmen eines ganzheitlichen Weiterbildungskonzepts.	37
Teil II Integriertes Training nach Maß – Bausteine der Organisations- und Personalentwicklung	43
6 Visionen, Werte, Strategien und Ziele entwickeln und verankern	45
7 Die Zukunftswerkstatt – so gelingen Change-Prozesse auch bei großen Belegschaften	67
8 Die Bildungsbedarfsanalyse – Basis der Weiterbildung im Unternehmen	83
9 <i>No Power-Point, please</i> – das Training der anderen Art	109
10 Mit KVP-Maßnahmen die Organisationsentwicklung finanzieren	125
11 Transferkontrolle und Evaluation – Grundlage der Messbarkeit von Erfolgen der Weiterbildung	149
Teil III Widerstand gegen kompetente Organisations- und Personalentwicklung – Erfolgsverhinderer outen sich	159
12 »Und wenn ihr das nicht gebacken kriegt ...« – ein Werksleiter dreht durch	161

13	Wie Führungskräfte in Change-Prozessen reagieren	167
14	Situatives Führen – den richtigen Führungsstil wählen.	171
15	Das Drama-Dreieck, ein beliebtes Spielchen im Unternehmen.	175
16	Teamarbeit	177
	Resümee und Ausblick	183
	Literatur	193
	Register	195
	Danksagung	199
	Autoreninformation	203

Einführung

Unternehmen werden in erster Linie von Menschen bewegt. Im Zusammenspiel mit der Unternehmenskultur, mit Produkten, Dienstleistungen und mit den Kunden entsteht dann ein erfolgreiches Ganzes, wenn alle Mitarbeiter sich mit den Unternehmenszielen identifizieren und auf dieser Basis geschult sind.

Viel zu häufig bleibt die Organisations- und Personalentwicklung heute beim Angebot von mehr oder minder »genormten« Standard-Seminaren stehen und erfasst damit das jeweilige Unternehmen weder in seiner Tiefe noch in seiner Ganzheit. Statt nach dem üblichen Gießkannenprinzip der Weiterentwicklung vorzugehen und für alle Mitarbeiter dieselben Trainingsmaßnahmen anzubieten, stelle ich Ihnen in diesem Buch ein anderes Weiterbildungskonzept vor, das ich mit den Begriffen »ganzheitlich« und »integriert« umschreibe:

- Ganzheitlich darum, weil es das gesamte Unternehmen und die Unternehmensziele einbezieht und sich weder auf einzelne Ebenen und Bereiche noch auf spezielle Schulungsinhalte beschränkt;
- ganzheitlich auch darum, weil es für die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens maßgeschneidert wird;
- integriert deshalb, weil es alle notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen aus einer Hand und als aufeinander abgestimmtes Konzept bietet;
- integriert auch deshalb, weil es pädagogisch so aufgebaut ist, dass Praxis- und Lernerorientierung mit Kreativität verbunden wird und der Lernerfolg sehr viel höher als üblich ist.

Diese innovative und mehrfach preisgekrönte Prozessbegleitung, die die Personal- mit der Organisationsentwicklung verbindet, ist seit mehr als fünfzehn Jahren praxiserprobt und hat vielen Unternehmen geholfen, Kosten einzusparen, die Gewinne zu erhöhen, die Personalfuktuation zu senken, die Mitarbeiter zu mehr Engagement zu motivieren, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen – kurz: die Wettbewerbsfähigkeit insgesamt zu stärken. Im Buch wird eine Reihe dieser erfolgreichen Unternehmen und der bei ihnen durchgeführten Maßnahmen zur Prozessbegleitung vorgestellt.

Kritiker der Personalentwicklung behaupten zu Recht, Seminare verursachen hohe Kosten, seien aber oft nur von geringer Wirkungskraft und -dauer. Die integrierte und ganzheitliche Weiterbildung tritt den Beweis für das Gegenteil an. Ich zeige auf der Basis des Bildungscontrollings, dass Seminare und Trainings nachweislich einen hohen Return-on-Investment haben und sich rechnen, sofern sie von Anfang an bedarfsgerecht auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sind und durchgeführt werden. Letztlich finanziert sich dann die Weiterbildung komplett selbst. Denn Personal- und Organisationsentwicklung soll und muss sich für jedes Unternehmen rentieren.

Dieses Buch ist folgendermaßen aufgebaut: Im ersten Teil erläutere ich, wie Bildungscontrolling heute verstanden wird und wo meiner Ansicht nach die Engpässe liegen. Ich zeige verschiedene Ansätze des Controllings auf und erkläre, wo die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis liegt und wie sich diese überbrücken lässt.

Der zweite Teil des Buches ist grob nach den vier Phasen des Bildungszyklus gegliedert: Die Festlegung der Bildungsziele im Unternehmen (Kapitel 6 und 7) und die Bildungsbedarfsanalyse (Kapitel 8) stehen an erster Stelle. Denn nur, wenn man die Ziele der Weiterbildung im Unternehmen genau festgelegt hat, kann man später ein Bildungscontrolling konkret durchführen. Es folgen Konzeption und Durchführung der Bildungsmaßnahmen (Kapitel 9 und 10) und zuletzt das Controlling inklusive Kostenerhebung (Kapitel 11).

Zu Beginn des zweiten Teils (Kapitel 6) wird erläutert, wie Change-Management im Unternehmen wirkungsvoller gestaltet werden kann, indem alle Mitarbeiter in die Erarbeitung von Unternehmensvisionen, -werten, -strategien und -zielen aktiv einbezogen werden und ihre Zustimmung dazu zum Motor des kommenden Prozesses wird, ihn beflügelt und Gegnern den Wind aus den Segeln nimmt. Als Instrument dient die Zukunftswerkstatt, eine spezielle Veranstaltungsform, die ich im siebten Kapitel detailliert vorstelle.

Im achten Kapitel zeige ich, wie Bildungsbedarfsanalysen so durchgeführt werden, dass sie den wirklichen Bedarf erfassen und die üblichen Schwächen der Standardisierung vermeiden. Anhand von zwei Beispielen stelle ich ein alternatives Personalauswahlverfahren vor, das es im Gegensatz zum klassischen Assessment-Center ermöglicht, die Teilnehmer in ihrem natürlichen Verhalten zu beobachten und zu bewerten, anstatt sie unter Prüfungsstress zu setzen und dadurch gegebenenfalls verzerrte Resultate zu erhalten.

Im neunten Kapitel werden detailliert die pädagogischen Kriterien vorgestellt, die dem integrierten Trainingskonzept zugrunde liegen: Die

Seminare sind gehirngerecht, suggestopädisch, praxisnah, kreativ und spielerisch konzipiert, wobei im Gegensatz zum frontalorientierten Seminar die rein kognitive Wissensvermittlung in den Hintergrund rückt.

Das zehnte Kapitel zeigt, wie KVP-Prozesse durch das integrierte Training der Mitarbeiter aller Ebenen außerordentlich hohe Erfolge gebracht haben. Das elfte Kapitel geht auf die Evaluation von Bildungsmaßnahmen ein. Es wird unter anderem ein besonderes Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung vorgestellt.

Im dritten Teil des Buches wird an konkreten Beispielen gezeigt, wie kompetente Personal- und Organisationsentwicklung von Einzelnen im Unternehmen verhindert wird und welche Hintergründe dies hat. Insbesondere gehe ich dabei auf Lösungsvorschläge ein.

Am Ende des Buches findet sich überblicksartig eine Zusammenfassung des gesamten Trainingskonzepts.

Viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung der integrierten und ganzheitlichen Weiterbildung in Ihrem Unternehmen wünscht

André Domscheit

Teil I

**Bildungscontrolling –
Weiterbildung im Unternehmen
unter Rechtfertigungsdruck**

1 Der alles entscheidende Erfolgsfaktor im Unternehmen

Mittelständische Unternehmen aller Branchen stehen heute mehr und mehr unter Erfolgsdruck. Vor dem Hintergrund sich massiv und schnell verändernder Märkte im nationalen und internationalen Umfeld gilt es, Wettbewerbsfähigkeit und Kundenorientierung mehr denn je unter Beweis zu stellen, um der Globalisierung und dem anhaltenden technischen und wirtschaftlichen Wandel gewachsen zu sein. Unternehmen, die weniger gut aufgestellt sind und die nicht an sich und ihrem Potenzial arbeiten, müssen damit rechnen, dass Auftraggeber im Zuge der Globalisierung mehr und mehr Richtung Osteuropa und Asien abwandern, weil sie dort »kostengünstiger« produzieren können.

In *Produktionsbetrieben* gibt es im informationstechnologischen und maschinellen Bereich mehr Veränderungen und Optimierungen denn je, doch laufen diese letztlich nicht auf einen Wettbewerbsvorteil hinaus. Denn schließlich stehen dieselben Maschinen und technischen Innovationen der Konkurrenz ebenfalls zur Verfügung; just in time zu produzieren, reicht heute allein nicht mehr aus, um einen Vorsprung vor Wettbewerbern zu erlangen. In *Handelsbetrieben* wiederum ist es so, dass die angebotenen Produkte in praktisch allen Branchen immer austauschbarer werden. Die gleichen Produkte und Markenwaren derselben Hersteller werden auch von den Konkurrenten des Handels angeboten, so dass hier ebenfalls kein Wettbewerbsvorteil zu generieren ist. Und ständig ein Karussell von Sonderangeboten zu fahren und damit zu werben, dass man gerade eine Ware »billiger« als die anderen anbietet, schafft – obwohl viele dies anscheinend glauben – ebenfalls keinen Wettbewerbsvorsprung, sondern führt mittel- bis langfristig in eine Abwärtsspirale sinkender Kostendeckungsbeiträge und sinkender Gewinnmargen.

Worin liegt also der »entscheidende Unterschied«, mit dem Unternehmen im Wettbewerbsumfeld punkten, mit dem sie sich einen Vorsprung sichern und für Kunden attraktiver werden können? Er liegt im »Faktor Mensch«. Die Mitarbeiter aller Hierarchieebenen und Bereiche sind erfolgsentscheidend, wenn es um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens geht. Diese Aussage klingt leider schon so abgedroschen und fast banal, dass ich mich kaum traue, sie hier zum x-ten Mal zu wiederholen. Immer wenn irgendwo davon die Rede ist, dass »der Mensch im Mittelpunkt des Unternehmens« steht, nicken wir alle pflichtschuldigst – weil wir es ja längst wissen und weil es definitiv nichts Neues ist. Erst vor Kurzem hat eine Einschätzung der »wahrgenommenen Wichtigkeit strategischer Themen für das Unternehmen 2006« (HR-Barometer 2004/2006) erneut

zu dem Ergebnis geführt, dass unter 25 Parametern der Bereich Personal- und Führungskräfteentwicklung mit 42 Prozent an zweiter Stelle steht, gefolgt von Human Capital Management/Kompetenzmanagement mit 32 Prozent.

*»Was aber eine Einheit bilden soll,
muss der Art nach verschieden sein.«
(Aristoteles)*

Es ist aber andererseits in den Unternehmen immer wieder festzustellen, dass dem Lippenbekenntnis zum »Menschen im Mittelpunkt« zwar einerseits zugestimmt wird, andererseits aber für die Weiterentwicklung und Förderung der Mitarbeiter manchmal wenig und ebenso oft zwar irgendetwas, aber nicht das Richtige getan wird. Dahinter stecken meist diverse »Sachzwänge« und »Problemfelder«, die ineinandergreifend eine optimale – integrierte, ganzheitliche – Weiterbildung der Mitarbeiter im Unternehmen blockieren oder gar verhindern. Einige dieser Problemfelder und deren konstruktive Auflösung beziehungsweise Beseitigung werden uns im zweiten und dritten Teil des Buches noch beschäftigen.

Warum sind nun die Mitarbeiter der wettbewerbsentscheidende Faktor im Unternehmen? Bleiben wir beim Beispiel der Produktions- und der Handelsbetriebe. Im maschinell-technischen Bereich, in der heute üblichen Just-in-Time-Produktion, kommt es darauf an, wie engagiert die Menschen an den Fließbändern und Maschinen mitarbeiten: Schaffen sie die vorgegebenen Stückzahlen, und wenn ja, wie viel Ausschuss wurde produziert? Sehen sie Fehler, erkennen sie Verbesserungspotenzial oder gehen sie eher gleichgültig darüber hinweg? Tragen sie KVP-Maßnahmen motiviert mit oder sind es nur ungeliebte Anweisungen von oben, denen sie eher aus dem Weg gehen und die bestenfalls halbherzig umgesetzt werden?

Bei der Betriebsbesichtigung eines Schaumstoff produzierenden Betriebs fiel uns eine Öllache unter einer Maschine auf. Auf unsere Frage, aus welchem Grund und seit wann die Maschine nicht in Ordnung ist, antwortete der zuständige Mitarbeiter: »Sie leckt schon seit Jahren. Der Verschluss ist undicht.« Als wir nachfragten, warum der Fehler nicht behoben werde, sagte der Mitarbeiter achselzuckend: »Das ist nicht meine Aufgabe, sondern die der Technik. Wenn die nicht wollen, dann passiert eben nichts.« Der Ölverlust beträgt 20.000 Euro pro Jahr.

Doch es gibt auch andere Betriebe: herausragende Produktionsunternehmen – sie werden im Laufe dieses Buches vorgestellt – die sich durch die Leistungen der Mitarbeiter und durch ihre gesamte Unternehmenskultur einen großen Wettbewerbsvorsprung vor der Konkurrenz erarbeitet haben.

Dass die Mitarbeiter in einigen herausragenden Betrieben exzellente Leistungen erbringen konnten und können, ist die Folge der Umsetzung eines *ganzheitlichen und integrierten* Weiterbildungskonzepts, das alle Menschen im Unternehmen, auch alle Hierarchieebenen, einbezieht.

»Das Verhalten ist die Konsequenz deiner Einstellung.«
(Quelle unbekannt)

Im Einzelhandel kommt es mehr und mehr auf den Kontakt und die Beziehung zum Kunden an. Wenn die *Produkte* letztlich austauschbar sind, ist es entscheidend, ob die Verkäufer in der Lage sind, die *Kunden* und ihre Bedürfnisse zu erkennen und sich auf sie einzustellen. Dazu ein Beispiel: Als in nur 500 Meter Entfernung von einem Elektronikfachmarkt ein großer Elektronikdiscounter mit der zehnfachen Verkaufsfläche kurz vor der Eröffnung stand, fürchteten die Mitarbeiter des Fachmarkts um ihre Arbeitsplätze. Angst, Resignation und Perspektivlosigkeit verbreiteten sich in der Belegschaft. In Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und mit den Mitarbeitern haben externe Trainer daraufhin unter dem Motto »Jetzt erst recht« einen Change-Prozess begleitet, um die neue Marktsituation zu bewältigen. Unter anderem wurden die Alleinstellungsmerkmale des Fachmarkts und eine Strategie herausgearbeitet, um Kunden zu gewinnen. Als dann der Discounter mit dem Verkauf loslegte, ging der Umsatz des Fachmarkts sogar in die Höhe. Es war gelungen, positive Kundenbeziehungen aufzubauen. Der Fachmarkt bot, was der Discounter nicht bieten konnte: individuelle Kundenbetreuung, Beratung und Service vor und nach dem Kauf. Damit gewann er einen Vorsprung vor dem Discounter.

In den gesättigten Märkten, in denen wir uns heute befinden, geht es weniger darum, Produkte »abzuverkaufen«, als darum, sich auf Kundenwünsche einzustellen. Der Faktor der menschlichen Beziehungen rückt gegenüber den Produkten mehr und mehr in den Vordergrund. Denn der Kunde geht meist nicht in ein Geschäft, weil er dort Produkt A von Hersteller B bekommt – das bekommt er woanders auch und oft sogar billiger – sondern weil er sich gut beraten und gut bedient fühlt. Ob die Beziehung zum Kunden im ganzen Unternehmen wirklich im Mittelpunkt steht und gelebt wird, ist wiederum eine Frage der Weiterbildung der Mitarbeiter, ihrer Professionalität und Qualität, und zwar entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Denn es nützt nichts, wenn der Verkäufer freundlich und serviceorientiert agiert, es dann aber mit der termingerechten Auslieferung beim Kunden nicht klappt.

Wenn also die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen mehr und mehr durch den »Faktor Mensch« bestimmt wird, sollte im gleichen Maße auch

die Weiterbildung im Unternehmen zur Entwicklung der Mitarbeiterqualifikationen in den Mittelpunkt gestellt werden. Es mehrten sich jedoch leider in den letzten Jahren Stimmen, die einen »mangelnden Transfer« von Seminar- und Trainingswissen auf den beruflichen Alltag der Teilnehmer kritisierten. Dies führte dazu, dass einerseits der Umfang der Weiterbildungsmaßnahmen in den Betrieben zurückgefahren und andererseits der Erfolg vieler Trainingsmaßnahmen stark in Frage gestellt wurde. Offensichtlich erbrachten die Maßnahmen im Unternehmen keinen oder nicht den erwünschten Nutzen bei der Qualifikation der Mitarbeiter. Das Bildungscontrolling wurde eingeführt, um einen Nachweis führen zu können, ob und inwieweit durchgeführte Trainingsmaßnahmen tatsächlich erfolgreich waren.

Bildungscontrolling – Engführung oder Chance für die Weiterbildung im Unternehmen?

Controlling dient als eines der vier klassischen Managementinstrumente neben Analyse, Planung und Umsetzung der Steuerung und Überprüfung unternehmensinterner Abläufe und ihrer Wirksamkeit. In den letzten fünfzehn Jahren nimmt das Controlling einen wachsenden Stellenwert in allen Unternehmen ein. Unter dem Vorzeichen des steigenden Kostendrucks und der permanenten Forderung nach Kostensenkung mussten sich immer mehr Unternehmensbereiche dem Controlling stellen, zuletzt auch der Bereich Weiterbildung. Das sogenannte »Bildungscontrolling« hat sich innerhalb der letzten fünfzehn Jahre stetig etabliert, auch wenn es kein einheitliches System gibt, mit dem Bildungscontrolling in das organisationsweite Controlling einbezogen und integriert wird.

Mit der Einführung des Bildungscontrollings ist jedoch die Weiterbildung im Unternehmen in den letzten Jahren in steigendem Maße unter Kosten- wie auch unter Legitimationsdruck geraten:

- Ist Weiterbildung generell zu teuer? Wie viel dürfen Trainingsmaßnahmen überhaupt kosten?
- Wo lassen sich sinnvolle Einsparungsmaßnahmen durchführen? Welche Trainings sind verzichtbar, welche nicht?
- Wie lässt sich sicherstellen, dass die Mitarbeiter das in den Trainings Erlernte tatsächlich anwenden, dass also die Wirksamkeit und die Nachhaltigkeit gegeben sind?
- Und wie lässt sich messen, dass sich die Effektivität der Trainings wiederum positiv in der Unternehmensentwicklung niederschlägt, also einen messbaren Return-on-Investment bringt?

Die Weiterbildung in den Unternehmen bewegt sich heute im Spannungsfeld dieser Fragen, ohne dass eine befriedigende Antwort gefunden wäre. Wir erleben eine drastische Verkürzung der sogenannten »Halbwertszeit des Wissens«, die durch immer neue technische Verfahren, neue Kundenanforderungen, verkürzte Produktlebenszyklen, abrupte Marktveränderungen und so weiter bedingt ist; wir gehen zunehmend auf eine *wissensbasierte Wertschöpfung* zu, in der die Kompetenz aller Mitarbeiter im Unternehmen entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit ist. Dies zeigt, dass die betriebliche Weiterbildung letztlich unverzichtbar ist, wenn die Unternehmen weiterhin Schritt halten und ihre Marktposition erhalten und sichern wollen. Die Entwicklung von Mitarbeiterqualifikationen erfordert eine laufende Orientierung an den Markt- und Unternehmenszielen.

*»Wenn ein Jahr nicht leer verlaufen soll, muss man beizeiten anfangen.«
(Johann W. von Goethe)*

Auf der anderen Seite ist es trotz steigenden Kostendrucks nicht möglich, Trainingskosten immer weiter zu reduzieren, wenn nicht die Trainingsqualität erheblich darunter leiden soll. Zudem beanspruchen gerade Weiterbildungsinstitute gerne für sich eine Sonderstellung, indem sie behaupten, dass Lernen und Training eine Sonderrolle spielten und deshalb vom normalen Prozess der Geschäftsbewertung ausgeschlossen sein sollten. Wir meinen, dass diese Sonderstellung des Bildungsbereichs nicht gegeben ist und sich auch Bildungsmaßnahmen einer geschäftlichen Bewertung unterziehen müssen. Das kann im Einzelfall zum Beispiel bedeuten, antizyklisch vorzugehen, also – wie am Beispiel des Elektronikfachmarktes gezeigt – genau dann in Weiterbildung zu investieren, wenn es vordergründig gesehen, wenig erfolgversprechend ist.

In diesem Buch wird gezeigt, dass es möglich ist, prozessorientierte Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen, die sich nachweislich rechnen und die trotzdem effektiv und effizient sind, weil der Praxistransfer des Erlernten und der Nutzen für das Unternehmen belegbar sind.

Dafür müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein, die das Bildungscontrolling wie auch generell das Weiterbildungswesen in vielen Unternehmen (noch) nicht erfüllen, aber leicht erfüllen könnten. Es handelt sich nicht um die »Quadratur des Kreises«, sondern um ein lösbares Problem. Bildungscontrolling braucht also keine Engführung zu sein, sondern kann durchaus eine Chance für die Mitarbeiter wie auch für den Betrieb im Ganzen sein.

2 Bildungscontrolling in den Unternehmen – die Praxis heute

Wie wird Bildungscontrolling heute in den Unternehmen praktiziert? In den vergangenen fünfzehn Jahren wurde eine Reihe von empirischen Studien durchgeführt, um zu ermitteln, inwieweit Unternehmen überprüfen, ob sich Bildungsmaßnahmen rechnen und welche Controllinginstrumente sie dabei einsetzen. Studien des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) und des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW), die jeweils statistisch repräsentative Befragungen von Betrieben einschlossen, kommen zu folgenden, teilweise überraschenden Ergebnissen:

- Die Ermittlung des Bildungsbedarfs erfolgt bei 66 Prozent der Unternehmen nicht aufgrund langfristiger Planungen, sondern eher kurzfristig. Lediglich Großbetriebe verfolgen eine längerfristige Weiterbildungsplanung.
- Die Bedarfsermittlung selbst wurde von 50 Prozent der Betriebe als eher schwierig empfunden. Sie beschränkte sich häufig auf folgende Verfahren: Problemanalyse an neuralgischen Punkten (43 Prozent), Befragung von Vorgesetzten und Mitarbeitern (je 35 Prozent), Auswertung externer Bildungsangebote (28 Prozent) und Befragung des Betriebsrates (7 Prozent).
- Etwa 80 Prozent der Unternehmen unterziehen ihre Weiterbildungsaktivitäten einer Erfolgskontrolle, allerdings nur mit sehr eingeschränkten Verfahren: Knapp 55 Prozent verwenden standardisierte Seminarbeurteilungen, knapp 46 Prozent lassen Vorgesetzte urteilen und 42 Prozent stellen die Arbeitsergebnisse fest.
- Einen geringen Stellenwert messen große wie kleine Betriebe der Durchführung von Kosten-Nutzen-Analysen bei, weil sie diese für schwierig und aufwendig halten. Zwar werden die Kosten immer detailliert erfasst, doch wird ihnen der Nutzen nicht unmittelbar gegenübergestellt. Zunächst gestartete Versuche, Kosten-Nutzen-Analysen durchzuführen, wurden von vielen Unternehmen als nutzloses Unterfangen wieder abgebrochen. »Dieses Stückchen messbares Training, messbare Aus- und Weiterbildung – mir fehlt bisher der Glaube daran«, so brachte es einer der befragten Bildungsverantwortlichen auf den Punkt.
- Eine quantifizierte Kosten-Nutzen-Abwägung erfolgte in keinem der befragten Betriebe. Bedarfsanalysen und Evaluationen stehen gegenüber Kosten-Nutzen-Rechnungen deutlich im Vordergrund.