

# Partnerschaftliche Weiterbildung für Führungskräfte aus schweizerischen KMU

**Analyse des schweizerischen Weiterbildungsmarkts  
und konzeptionelle Ansätze für die Programmgestaltung  
der Weiterbildungsanbieter**

Dissertation  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Lukas Andreas Scherer**

aus Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner**

und

**Prof. Dr. Christoph Metzger**

Dissertation Nr. 1829

Verlag Paul Haupt Bern • Stuttgart • Wien 1996

## INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Fallbeispielverzeichnis	XVII
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Vorgehen	3
<b>2 Begriffliche und theoretische Grundlagen zur Weiterbildung für KMU</b>	<b>9</b>
2.1 Partnerschaftliche Weiterbildung für Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen	9
2.1.1 <i>Weiterbildung.</i>	9
2.1.2 <i>Klein- und Mittelunternehmen</i>	16
2.1.3 <i>Führungskräfte</i>	23
2.1.4 <i>Weiterbildungsveranstalter</i>	25
2.1.5 <i>Partnerschaft in der Weiterbildung.</i>	25
2.2 Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung	28
<b>3 Konzeption und Methodik der Arbeit</b>	<b>35</b>
3.1 Forschungsdesign der Arbeit	32
3.2 Expertengespräche	36
3.3 Fallstudien bei vier ausgewählten Weiterbildungsinstitutionen	36
3.3.1 <i>Zielsetzung und Themenschwerpunkte der untersuchten Fallstudien</i>	37
3.3.2 <i>Die vier ausgewählten Fallstudien</i>	37
3.3.3 <i>Verlässlichkeit und Güte der Fallstudien</i>	42
3.4 Schriftliche Befragung von 394 Weiterbildungsinstitutionen	43
3.4.1 <i>Zielsetzung und Themenschwerpunkte der schriftlichen Befragung</i>	44
3.4.2 <i>Die befragten Weiterbildungsinstitutionen</i>	44
3.4.3 <i>Verlässlichkeit und Güte der schriftlichen Befragung</i>	48
3.5 Datenerhebung und -analyse	50

3.6 Dokumentation	51
<b>4 Weiterbildung im Spannungsfeld der Nachfrage und des Angebots – eine Bestandsaufnahme der Weiterbildung für KMU</b>	<b>55</b>
4.1 Klein- und Mittelunternehmen als Nachfrager von Weiterbildung für Führungskräfte..	55
4.1.1 <i>KMU in der Schweiz</i>	55
4.1.2 <i>Weitungungsspezifische Charakteristika der Klein- und Mittelunternehmen</i>	57
4.1.2.1 Ausserbetriebliche Bedingungsgrössen	58
4.1.2.2 Innerbetriebliche Bedingungsgrössen	65
4.1.3 <i>KMU und ihr Weiterbildungsverhalten</i>	69
4.2 Angebotsstrukturen der Weiterbildung in der Schweiz	74
4.2.1 <i>Ein umkämpfter Markt</i>	74
4.2.1.1 Beteiligte Institutionen auf dem schweizerischen Weiterbildungsmarkt	74
4.2.1.2 Veranstaltungsangebote	80
4.2.1.3 Aufwendungen für die Weiterbildung	82
4.2.1.4 Entwicklungen im Weiterbildungsmarkt	83
4.2.2 <i>Angebotsstrategien der Weiterbildungsveranstalter</i>	85
4.2.2.1 Der Weiterbildungssupermarkt	86
4.2.2.2 Der differenzierte Grossanbieter	86
4.2.2.3 Der Spezialist	87
4.2.2.4 Der Gemischtwarenladen und der Me-too-Anbieter	87
<b>5 Weiterbildungsbedarfsermittlung und -Zielsetzung</b>	<b>93</b>
5.1 Weiterbildungsbedarfsermittlung	93
5.1.1 <i>Der Weiterbildungsbedarf und seine Dimensionen</i>	93
5.1.2 <i>Grundsätzliche Vorgehensweisen und Methoden zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs in KMU</i>	96
5.1.2.1 Grundsätzliche Vorgehensweisen	96
5.1.2.2 Ermittlungsmethoden und Instrumente	97
5.1.3 <i>Weitungungsbedarfsermittlung in der betrieblichen Praxis</i>	100
5.1.3.1 Bedarfsermittlung auf der Nachfragerseite	100
5.1.3.2 Bedarfsermittlung auf Weiterbildungsveranstalterseite	101
5.1.4 <i>Partnerschaftliche Ansätze bei der Bedarfsermittlung</i>	104
5.2 Zielsetzung der Weiterbildung	112
5.2.1 <i>Bedeutung und Funktionen von Weiterbildungszielen</i>	113

5.2.2 Ziele der Weiterbildungspartner	113
5.2.2.1 Ziele der Teilnehmer	114
5.2.2.2 Ziele der auftraggebenden KMU	115
5.2.2.3 Ziele der Weiterbildungsveranstalter	117
5.2.3 Anforderungen bei der Formulierung partnerschaftlicher Weiterbildungsziele..	119
5.2.3.1 Inhaltliche Anforderungen einer partnerschaftlichen Zielformulierung	120
5.2.3.2 Formale Anforderungen einer partnerschaftlichen Zielformulierung	126
5.2.3.3 Partnerschaftliche Unterstützung der KMU bei der Zielformulierung	129
<b>6 Planung und Gestaltung des Weiterbildungsprogramms</b>	<b>135</b>
6.1 Entscheidungskriterien der KMU bei der Veranstalterauswahl	136
6.2 Grundlegende Weiterbildungsentscheidungen	141
6.2.1 <i>Interne, externe oder gemischte Weiterbildung?</i>	141
6.2.1.1 Interne Weiterbildung	142
6.2.1.2 Externe Weiterbildung	143
6.2.1.3 Gemischte Formen der Weiterbildung	144
6.2.2 <i>Praktische Relevanz der verschiedenen Weiterbildungsformen</i>	145
6.3 Strategische Parameter der Weiterbildungsprogrammgestaltung	148
6.3.1 <i>Thematische Ausrichtung des Weiterbildungsprogramms</i>	148
6.3.1.1 Strategische Vormerkmale zur thematischen Ausrichtung	149
6.3.1.2 Inhaltliche Gestaltung der Themen	150
6.3.1.3 Formelle Gestaltung der Themen	156
6.3.2 <i>Teilnehmer</i>	158
6.3.2.1 Anzahl der Teilnehmer	158
6.3.2.2 Zusammensetzung des Teilnehmerkreises	160
6.3.3 <i>Lehrende und Leiter</i>	161
6.3.3.1 Anforderungen an die Lehrpersonen in der Führungskräfte Weiterbildung	162
6.3.3.2 Auswahl, Einsatz und Betreuung der Lehrpersonen	163
6.3.4 <i>Methodik/Didaktik</i>	170
6.3.4.1 Überblick über die Methodenvielfalt	170
6.3.4.2 Beurteilung der Methoden aus der Sicht der Praxis	170
6.3.5 <i>Lehrmittel und Medien</i>	180
6.3.6 <i>Dauer und Zeitpunkt der Veranstaltung</i>	184
6.3.6.1 Zeitdauer	184
6.3.6.2 Zeitpunkt	189

## Verzeichnisse

6.3.7 <i>Lehrort</i>	190
6.3.7.1 Geographische Dimension des Lehrorts	191
6.3.7.2 Infrastrukturelle Dimension des Lehrorts	193
6.3.8 <i>Marktorientierte Parameter</i>	193
6.3.8.1 Preisliche Gestaltung der Veranstaltung	194
6.3.8.2 Gestaltung der Informationsmassnahmen	197
6.3.8.3 Titelvergabe in der Weiterbildung von Führungskräften in KMU	205
6.4 Flankierende Massnahmen des Weiterbildungsprogramms	208
6.4.1 <i>Informationsdienstleistungen</i>	208
6.4.2 <i>Beratungsdienstleistungen</i>	209
6.4.3 <i>Transferfördernde und -sichernde Massnahmen</i>	211
<b>7 Weiterbildungsdurchführung</b>	<b>215</b>
7.1 Lernförderung von Führungskräften in KMU	215
7.1.1 <i>Beitrag der Lerntheorien</i>	215
7.1.1.1 Behavioristische Lerntheorien	216
7.1.1.2 Kognitive und soziale Lerntheorien	217
7.1.1.3 Neuere Entwicklungen von Lerntheorien	218
7.1.1.4 Lerntheorien der Erwachsenenbildung	220
7.1.1.5 Beurteilung der Lerntheorien zur Lernförderung	221
7.1.2 <i>Beitrag der Motivationstheorien zur Lernförderung</i>	223
7.1.2.1 Personale Einflussgrössen für die Lernmotivation	223
7.1.2.2 Situative Einflussgrössen für die Lernmotivation	229
7.2 Lerntransferförderung	229
7.2.1 <i>Lerntransfer</i>	230
7.2.2 <i>Ansatzpunkte zur Förderung des Lerntransfers</i>	232
7.2.3 <i>Strategien zur Förderung des Lerntransfers.</i>	234
7.2.3.1 Transferfördernde Massnahmen in der Vorbereitungsphase	234
7.2.3.2 Transferfördernde Massnahmen in der Durchführungsphase	240
7.2.3.3 Transferfördernde Massnahmen in der Nachbearbeitungsphase	246
<b>8 Weiterbildungskontrolle</b>	<b>257</b>
8.1 Zweck der Weiterbildungskontrolle	257
8.2 Beschränkungen der Weiterbildungskontrolle	258

8.3 Formen und Methoden der Weiterbildungskontrolle	260
8.3.1 <i>Weiterbildungsevaluation – eine ergebnisorientierte Betrachtung des Weiterbildungserfolgs</i>	260
8.3.1.1 Weiterbildungserfolg und seine Dimensionen	260
8.3.1.2 Pädagogische Erfolgskontrolle	262
8.3.1.3 Ökonomische Erfolgskontrolle	264
8.3.2 <i>Weiterbildungscontrolling – eine prozessorientierte Betrachtung des Weiterbildungserfolgs</i>	279
8.3.2.1 Begriff und Zielsetzung des Weiterbildungscontrollings	279
8.3.2.2 Weiterbildungscontrolling in der betrieblichen Praxis	281
8.3.2.3 Ansätze für ein partnerschaftliches Weiterbildungscontrolling	283
<b>9 Konzept einer partnerschaftlichen Weiterbildung von Führungskräften in KMU</b>	<b>295</b>
9.1 Voraussetzungen partnerschaftlicher Weiterbildung	295
9.2 Bedarfsermittlung und Zielsetzung partnerschaftlicher Weiterbildung	297
9.2.1 <i>Partnerschaft bei der Bedarfsermittlung</i>	297
9.2.2 <i>Partnerschaft bei der Zielsetzung</i>	300
9.3 Partnerschaftliche Weiterbildungsprogrammplanung	302
9.3.1 <i>Verankerung der externen Weiterbildung in die betriebliche Bildungsarbeit der KMU.</i>	302
9.3.2 <i>Baukasten partnerschaftlicher Weiterbildung</i>	305
9.4 Partnerschaftliche Weiterbildungsdurchführung	309
9.5 Partnerschaftliche Weiterbildungskontrolle	311
9.6 Partnerschaftliche Weiterbildung im Überblick	313
<b>10 Empfehlungen und Schlussbetrachtung</b>	<b>319</b>
10.1 Empfehlungen	319
10.1.1 <i>Empfehlungen an die Weiterbildungsanbieter</i>	319
10.1.2 <i>Empfehlungen an Klein- und Mittelunternehmen</i>	320
10.1.3 <i>Empfehlungen an Führungskräfte in KMU</i>	322
10.1.4 <i>Empfehlungen an Verantwortungsträger der Politik</i>	323
10.1.5 <i>Empfehlungen an die Forschung</i>	324
10.2 Schlussbetrachtung	325
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>327</b>
<b>Anhang</b>	<b>361</b>