

Planung und Steuerung betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten im europäischen Vergleich

► Die Unternehmen in Europa müssen sich einem immer härteren Wettbewerb auf den regionalen, nationalen und internationalen Märkten stellen. Die Qualifikation der Belegschaft gilt als wesentlicher Faktor für die Sicherung der Konkurrenzfähigkeit. Rasche Veränderungen der Märkte, Technologien und Organisationsstrukturen erfordern eine ständige Anpassung bzw. Erweiterung der Kenntnisse der Beschäftigten. Welche Strategien die Unternehmen anwenden, um die notwendigen Qualifizierungsaktivitäten für ihre Beschäftigten optimal durchzuführen, und welche Rolle in diesem Zusammenhang Bildungscontrolling als Planungs- und Steuerungsinstrument betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten spielt, war Gegenstand einer schriftlichen Befragung, die im Frühjahr 2000 gleichzeitig in drei europäischen Ländern – Österreich, Niederlande und Deutschland – stattfand.

Die Befragung richtete sich an Bildungs- und Personalverantwortliche aus Betrieben in Österreich, den Niederlanden und Deutschland. Sie erfolgte im Rahmen des Projektes „Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich“, das mit finanzieller Unterstützung aus dem Programm Leonardo da Vinci der Europäischen Gemeinschaft durchgeführt wird.¹ Angeschrieben wurden in den drei Ländern je 800 Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten. Die Auswahl der Betriebe erfolgte durch eine Zufallsstichprobe. Ausgefüllte Fragebögen liegen von 39 Betrieben (5%) aus Österreich, 53 Betrieben (7%) aus den Niederlanden und 91 Betrieben (11%) aus Deutschland vor. Die Betriebe, die sich an der Befragung beteiligt haben, kommen in den Niederlanden überwiegend aus dem industriellen Bereich. In Österreich und Deutschland haben neben industriellen Betrieben vor allem auch Betriebe aus dem Dienstleistungsbereich teilgenommen. In Österreich und den Niederlanden haben je ein Drittel der erfassten Betriebe 250 und mehr Beschäftigte; in Deutschland liegt dieser Anteil bei gut einem Fünftel. Die folgende Ergebnisdarstellung bezieht sich nur auf die antwortenden Betriebe. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ; sie geben dennoch wichtige Anhaltspunkte für Entwicklungstendenzen in den jeweiligen Ländern.²

Ausgehend von der gegenwärtigen und künftigen Situation der befragten Betriebe in den drei Ländern stellen wir die Bedeutung des Bildungscontrollings als Planungs- und Steuerungsinstrument betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten vor, um anschließend auf einen wichtigen Controllingaspekt – die Steuerung der betrieblichen Weiterbildung durch Kennzahlen – einzugehen.

URSULA BEICHT

Mitarbeiterin im Arbeitsbereich
„Bildungsökonomie, Kosten und Nutzen“ im BIBB

GEERT KRAAYVANGER

Drs., Senior-Wissenschaftler an der Universität
Nijmegen (Niederlande)

ELISABETH M. KREKEL

Dr. phil., Soziologin, M. A., wiss. Rätin im Arbeitsbereich
„Bildungsökonomie, Kosten und Nutzen“ im BIBB

JOHANNA MAYRHOFER

Mag., Personalentwicklerin, Leiterin des Teams
Insourcing/Outsourcing bei der PEF Consulting in Wien

Einschätzung der gegenwärtigen und künftigen Situation der Betriebe

Um Anhaltspunkte für die wirtschaftliche Situation der Betriebe zu gewinnen, wurden die Befragten um ihre Einschätzung der Ertragslage sowie des Umfangs der Investitionen in ihrem Betrieb derzeit und in Zukunft gebeten. Die Ertragslage wird von den beteiligten Betrieben in Österreich zurzeit deutlich positiver eingeschätzt als in den Niederlanden und Deutschland. In Österreich beurteilen über 60 % der befragten Betriebe die Ertragslage als gut oder ausgezeichnet, in den beiden anderen Ländern dagegen nur rund 40 %. In allen drei Ländern wird in vielen Fällen mit einer Verbesserung in Zukunft gerechnet. Über 70 % der österreichischen Betriebe und etwa zwei Drittel der niederländischen und deutschen Betriebe erwarten für die Zukunft eine gute oder sehr gute Ertragslage. Die Einschätzung des gegenwärtigen Investitionsumfangs fällt in den österreichischen Betrieben ebenfalls positiver aus als in den Betrieben der beiden anderen Länder. Als hoch oder sehr hoch beurteilen deutlich über die Hälfte der österreichischen Betriebe ihre derzeitigen Investitionen, dagegen sind es in den Niederlanden nur rund zwei Fünftel und in Deutschland etwa ein Drittel. Wesentliche Veränderungen des Investitionsumfangs zeichnen sich für die Zukunft in den befragten Betrieben der drei Länder nicht ab.

Die in den vergangenen Jahren in vielen europäischen Betrieben vollzogenen Umstrukturierungsprozesse können keineswegs als abgeschlossen gelten. Die Befragung zeigt, dass in den Betrieben weiterhin häufig tiefgreifende organisatorische Veränderungen vorgenommen werden. Über die Hälfte der erfassten Betriebe in allen drei Ländern geben an, vor größeren organisatorischen Umstrukturierungen zu stehen. Fast ebenso häufig wird die Einführung bzw. der Ausbau von Team- und Projektarbeit als eine derzeit geplante wesentliche Veränderung genannt, allerdings von den befragten Betrieben in den Niederlanden etwas seltener als in Österreich und Deutschland. Daneben sehen die Betriebe weiterhin oft größere Veränderungen durch neue Produktionsformen und neue Technologien auf sich zukommen. Eine Verflachung der Hierarchie steht ebenfalls in einer Reihe der befragten Betrieben als größere Veränderung an, vor allem in Österreich und Deutschland. Auffällig ist der in den Niederlanden und Deutschland relativ hohe Anteil von etwa einem Drittel der Betriebe, die eine erhebliche Zunahme von befristeten Arbeitsverträgen planen. In Österreich und den Niederlanden zeichnet sich in über einem Fünftel der erfassten Betriebe eine starke Zunahme von Zeitarbeitskräften ab, die über Zeitarbeitsfirmen beschäftigt werden. Die Einführung bzw. der Ausbau der Telearbeit ist dagegen derzeit nur eher selten in bedeutendem Umfang vorgesehen (Abbildung 1).

Die fortwährenden erheblichen Veränderungen in den Unternehmen erfordern ständig vielfältige Qualifikationsanpassungen bei den Beschäftigten. Eine erfolgreiche Durch-

führung von Veränderungsprozessen ist daher in hohem Maße davon abhängig, dass diese von Qualifizierungsaktivitäten begleitet werden. Nur durch entsprechende Qualifizierungsanstrengungen können sich die Sachinvestitionen der Betriebe auszahlen und die Erwartungen auf eine gute Ertragslage realisiert werden.

Zur Bedeutung des Bildungscontrollings

Damit die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen bestmöglich durchgeführt werden, greifen immer mehr Betriebe auf Bildungscontrolling zurück (vgl. Kasten).

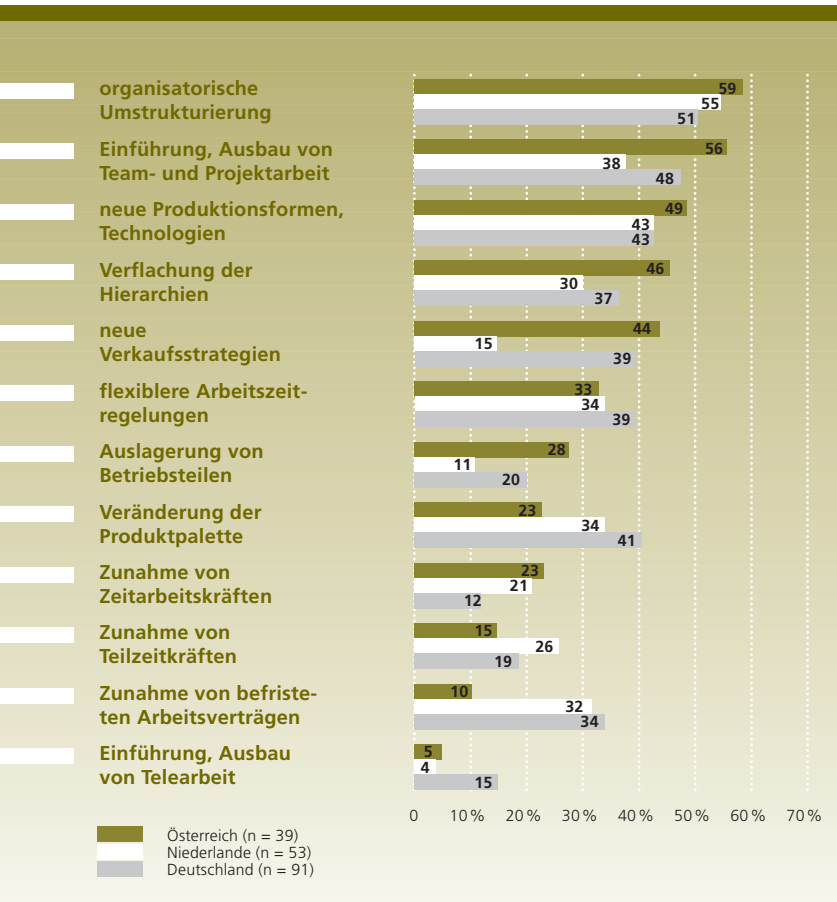
Die derzeitige Bedeutung des Bildungscontrollings wird von den erfassten Betrieben jedoch unterschiedlich eingeschätzt: Etwa die Hälfte halten es momentan für ihren Betrieb noch für eher unwichtig, die andere Hälfte dagegen für eher wichtig oder sehr wichtig. Für die Zukunft rechnen jedoch – mit annähernd 90 % – fast alle Betriebe mit einer hohen oder sehr hohen Bedeutung des Bildungscontrollings.

Dieser erwartete Bedeutungszuwachs des Bildungscontrollings vollzieht sich vor dem Hintergrund einer zum Teil unterschiedlichen Situation der betrieblichen Weiterbildung:

- In Österreich ist Controlling derzeit ein zentrales Diskussionsthema in der betrieblichen Weiterbildung. Dies ist zum einen auf die zunehmende Bedeutung der Qualitätssicherung im Weiterbildungsbereich zurückzuführen. Zum anderen suchen immer mehr Betriebe nach nachweisbaren Zusammenhängen zwischen den Unternehmensergebnissen und den Weiterbildungs- bzw. Personalentwicklungs-Anstrengungen. Dabei kann für Österreich generell festgehalten werden, dass die betriebliche Weiterbildung nur teilweise in die strategische Gesamtplanung der Unternehmen eingebunden ist, und dass sich die Kenntnis über betriebliche Weiterbildungsaktivitäten vor allem auf Input-Größen, z. B. die Kosten für die Teilnahme an Weiterbildung, bezieht. Im Hinblick auf Nutzenbewertung und Evaluierung von Bildungsmaßnahmen liegen noch erhebliche Lücken vor, auch

Bildungscontrolling ist ein Instrument zur Optimierung der Planung, Steuerung und Durchführung der betrieblichen Weiterbildung. Es ist an den einzelnen Phasen des gesamten Bildungsprozesses ausgerichtet und reicht von der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs über die Zielbestimmung der Weiterbildung, die Konzeption, Planung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen bis hin zur Erfolgskontrolle und Sicherung des Transfers ins Arbeitsfeld. Die Bildungsarbeit wird dabei nicht nur unter pädagogischen Gesichtspunkten betrachtet, sondern vor allem auch unter Beachtung ökonomischer Kriterien überprüft und bewertet. Fragen nach Effizienz und Effektivität und nach dem Nutzen von Weiterbildung stehen somit im Vordergrund.³

Abbildung 1 **Veränderung in den befragten Betrieben**
Anteil: Betriebe mit größeren/tief greifenden Veränderungen



wenn einige gelungene Beispiele („cases of good practice“) aus Österreich wichtige Ansätze in diese Richtung dokumentieren.⁴

- In den **Niederlanden** werden Maßnahmen der Qualifizierung (Aus- und Weiterbildung) und Personalentwicklung in den Betrieben vieler Wirtschaftszweige aus speziell zu diesen Zwecken gegründeten Fonds finanziert. Mit diesen Fonds soll ein hohes und angemessenes Qualifizierungsniveau in den Betrieben sichergestellt werden. Darüber hinaus gibt es Vereinbarungen zur Umschulung und beruflichen Weiterbildung, die zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Gewerkschaften und Branchenorganisationen sowie Ausbildungsträgern abgeschlossen wurden. Ziel dieser Regelungen ist vor allem die Erhöhung der Beteiligung von Arbeitnehmern sowie Betrieben an Qualifizierungsaktivitäten. Die Ergebnisse aus den befragten niederländischen Betrieben zeigen, dass ein Controlling im Rahmen der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen vielfach für sehr wichtig gehalten wird. Allerdings findet in den Niederlanden eine Auseinandersetzung mit dem Bildungscontrolling als ein auf den gesamten betrieblichen Bildungsprozess bezogenes Optimierungsverfahren bisher auf breiter Basis noch nicht statt. Das Interesse richtet

sich bislang hauptsächlich darauf, Effekte von Qualifizierungsmaßnahmen belegen zu können, was vor allem auch in der Diskussion um den Nutzen und die Nutzenmessung von Qualifizierungsaktivitäten zum Ausdruck kommt.⁵

- In **Deutschland** steht die steigende Bedeutung von Controllingaktivitäten zum einen in einem engen Zusammenhang mit einer bedarfsorientierten Weiterbildung in den Betrieben. Dabei geht es vor allem darum, betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen deutlich auf die Unternehmensziele auszurichten und rechtzeitig die Qualifikationen auszubilden, die für die künftigen Arbeitsabläufe in Produktion und Dienstleistung benötigt werden. Zum anderen sehen die Betriebe Bildungscontrolling als ein Verfahren an, das Aufschluss über die Effizienz und Effektivität ihrer Bildungsarbeit geben kann. Viele Betriebe suchen derzeit nach geeigneten Instrumenten, mit deren Hilfe sie die Wirksamkeit und den Nutzen der Bildungsmaßnahmen nachweisen können. Aus einer vom Bundesinstitut für Berufsbildung vorgelegten Repräsentativbefragung aus dem Jahr 1997 bei rund 1.000 Betrieben unterschiedlicher Größenklasse ging hervor, dass sowohl größere als auch kleinere Betriebe verstärkt Controlling in der Weiterbildung anwenden wollten.⁶ Der sich dort bereits abzeichnende Bedeutungszuwachs setzt sich fort, wie die Ergebnisse der aktuellen Befragung zeigen. Allerdings sind auch in Deutschland nur wenige Beispiele bekannt, in denen Betriebe ein systematisches und umfangreiches Bildungscontrolling einsetzen. Dennoch greifen immer mehr Betriebe auf einzelne Elemente des Bildungscontrollings zurück.⁷

Es kann festgehalten werden, dass trotz der Unterschiede im betrieblichen Weiterbildungsbereich in den drei hier betrachteten Ländern dem Nachweis der Wirksamkeit und des Nutzens von betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen jeweils hohe Bedeutung zugemessen wird. Oft ist die Bestimmung des Nutzens der Bildungsarbeit ein wesentliches Anliegen bei der Einführung von Bildungscontrolling. Mit der Ermittlung von Kennzahlen zu den betrieblichen Qualifizierungsaktivitäten versuchen die Betriebe im Zusammenhang mit dem Bildungscontrolling eine Datengrundlage zu schaffen, die unter anderem auch wichtige Anhaltspunkte für die Nutzeneinschätzung liefern soll.

Steuerung betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten durch Kennzahlen

Kennzahlen sind nicht nur für das allgemeine betriebswirtschaftliche Controlling, sondern auch für das Bildungscontrolling von zentraler Bedeutung.⁸ Im Rahmen des Bildungscontrollings geben Kennzahlen Auskunft über die durchgeführten Bildungsaktivitäten in einem Unternehmen

und bilden eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Planung künftiger Qualifizierungsprozesse. Mithilfe von Kennzahlen kann das gesamte betriebliche Weiterbildungs-geschehen transparent gemacht und es können Aussagen über den Entwicklungsstand der Weiterbildung im Unternehmen getroffen werden. Die Ermittlung von Kennzahlen kann zudem – wie oben bereits erwähnt – Hinweise für die Wirksamkeit der Weiterbildungsmaßnahmen liefern. Darüber hinaus bieten Kennzahlen aber auch die Möglichkeit, die eigenen Weiterbildungsaktivitäten mit anderen Betrieben derselben oder einer anderen Branche zu vergleichen. Damit kann z.B. festgestellt werden, inwieweit es größere Abweichungen hinsichtlich der Teilnahmequote an Weiterbildung oder dem Umfang der Weiterbildungsinvestitionen im Vergleich zu anderen Betrieben gibt. In größeren Unternehmen können auch innerbetriebliche Vergleiche, z.B. zwischen den Abteilungen oder Geschäftsbereichen, von Bedeutung sein.⁹ Hieraus können die betrieblichen Entscheidungsträger fundierte Informationen darüber erhalten, in welchem Umfang in den einzelnen Unternehmensbereichen Qualifizierungsaktivitäten stattfinden und ob mit der Einführung neuer Produkte oder Technologien auch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen in den betreffenden Bereichen geplant und durchgeführt werden.

Die befragten Betriebe sehen einen wichtigen Zweck der Ermittlung von Kennzahlen darin, Transparenz im betrieblichen Weiterbildungsbereich zu schaffen. Ein weiterer wichtiger Grund ist die Legitimation von Weiterbildungsaktivitäten, d.h. der Nachweis ihrer Notwendigkeit und Wirksamkeit. Auch der Kennzahlenvergleich mit Betrieben der gleichen Branche ist für viele von großem Interesse. Innerbetriebliche Vergleiche werden dagegen seltener als Grund für die Ermittlung von Kennzahlen genannt, was auch damit zusammenhängt, dass dies eher für größere Betriebe relevant ist (Abbildung 2).

Nicht immer werden Kennzahlen, die die Betriebe eigentlich als wichtig einschätzen, auch tatsächlich von ihnen systematisch erhoben. Häufig scheidet die Ermittlung an dem damit verbundenen Aufwand. Abbildung 3 gibt für zentrale Kennzahlen der betrieblichen Weiterbildung einen Überblick, wie deren Bedeutung von den befragten Betrieben in den drei Ländern eingeschätzt wird und in welchem Umfang diese Kennzahlen von ihnen auch ermittelt werden.

Eine wichtige Voraussetzung für die Bewertung des Nutzens betrieblicher Weiterbildung ist die systematische Erfassung und Berechnung der Kosten, da der Nutzen letztlich immer nur im Verhältnis zu den entstandenen Kosten beurteilt werden kann.¹⁰ Die Ermittlung der Gesamtkosten der betrieblichen Weiterbildung wird von den meisten befragten Betrieben in den drei Ländern als wichtig angesehen und in Österreich und Deutschland auch entsprechend oft durchgeführt, anders als in den Niederlanden, wo deutlich weniger Betriebe die Gesamtkosten erfassen. Ebenfalls als bedeutsame Information werden in den drei Ländern

Abbildung 2 Gründe für die Ermittlung von Kennzahlen in der betrieblichen Weiterbildung in den befragten Betrieben (in Prozent)

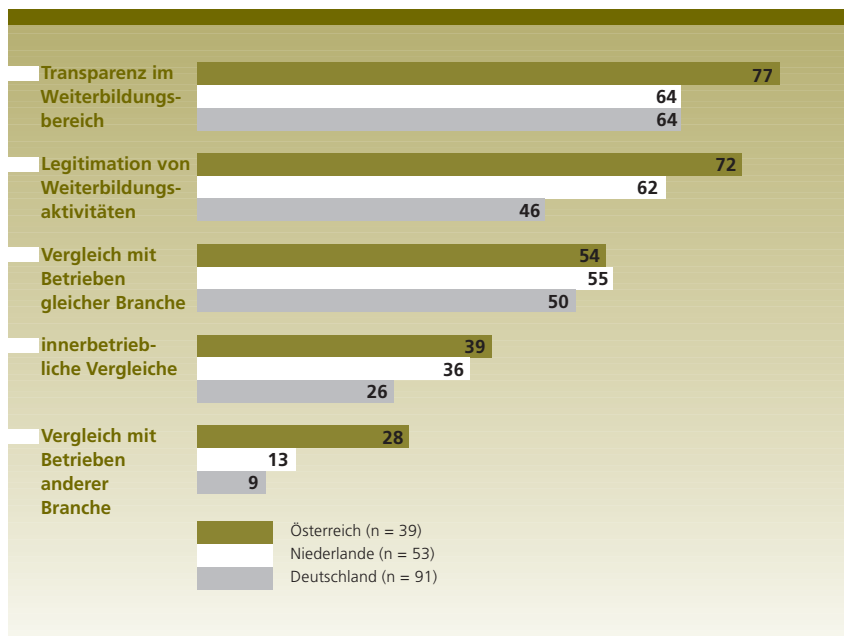
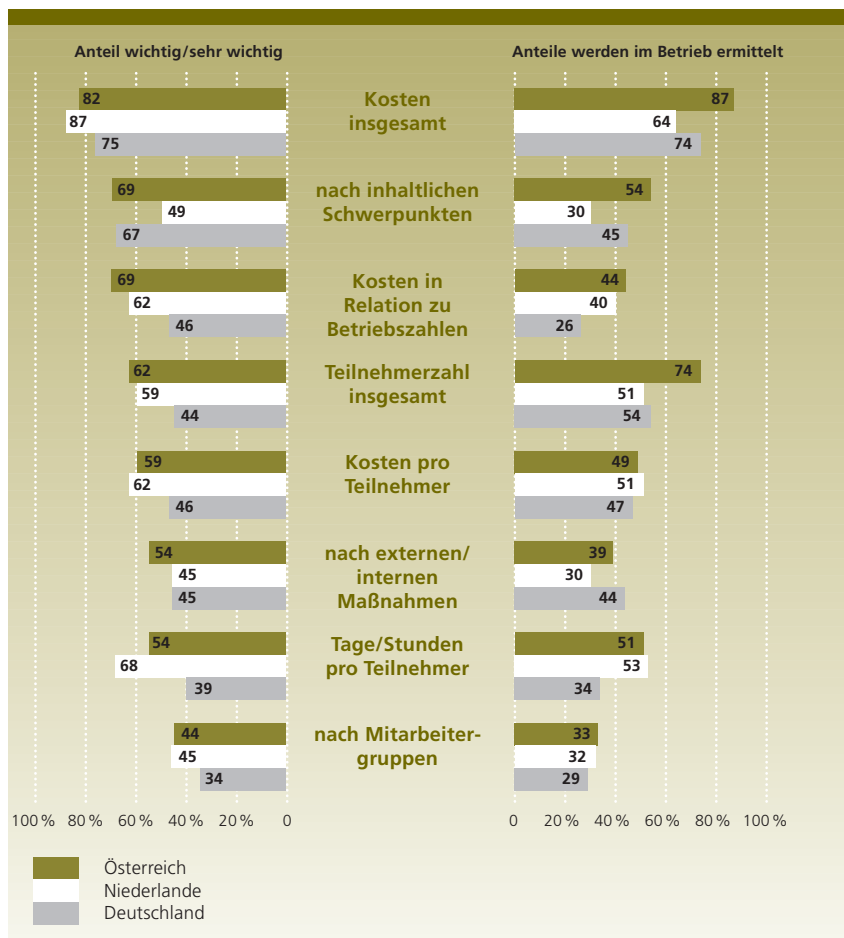


Abbildung 3 Einschätzung der Wichtigkeit und Ermittlung von Kennzahlen in der betrieblichen Weiterbildung in den befragten Betrieben (in Prozent)



häufig die Kosten der Weiterbildung in Relation zu anderen betrieblichen Kennzahlen (z. B. Lohn- und Gehaltssumme, Umsatz) sowie die Kosten pro Weiterbildungsteilnehmenden eingeschätzt, jedoch jeweils deutlich seltener tatsächlich berechnet. Ähnliches gilt für die Zahl und Dauer der Maßnahmen nach inhaltlichen Schwerpunkten. Dagegen entspricht die Feststellung der Gesamtzahl der Teilnehmenden in etwa der eingeschätzten Bedeutung dieser Kennzahl.

Für die befragten Betriebe gilt, dass zwischen der Einschätzung von wichtigen Kennzahlen zur Planung und Steuerung betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten und ihrer tatsächlichen Ermittlung zum Teil eine deutliche Diskrepanz besteht. Diese Lücke zu schließen wird eine der Aufgaben sein, denen sich die Betriebe im Rahmen ihrer verstärkten Controllingaktivitäten in der Zukunft widmen müssen.

Resümee

Aus der Sicht der Bildungs- und Personalverantwortlichen in den Unternehmen erfüllt Bildungscontrolling eine bedeutende Funktion im Hinblick auf die Bereitstellung der benötigten Qualifikationen. Es stellt sicher, dass die im Unternehmen permanent stattfindenden Veränderungsprozesse durch geeignete Qualifizierungsaktivitäten begleitet

werden und auf diese Weise rechtzeitig die erforderlichen Qualifikationsanpassungen erfolgen. Mit Hilfe des Bildungscontrollings werden Unternehmens- und Bildungsprozesse eng zusammengeführt. Damit leistet Bildungscontrolling einen entscheidenden Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass das Bildungscontrolling in den drei hier betrachteten Ländern zunehmend an Bedeutung gewinnen wird. Während in Österreich und Deutschland bereits seit längerem in vielen Betrieben eine intensive Auseinandersetzung mit dem Bildungscontrolling stattfindet, sind in den Niederlanden bisher entsprechende Aktivitäten kaum bekannt.

Ein zentrales Ziel von Controlling im Weiterbildungsbereich ist es, einen Nachweis über den Nutzen der Bildungsanstrengungen zu führen, nicht zuletzt um damit die Bildungsausgaben zu legitimieren. Mit Hilfe von Kennzahlen kann hierfür eine wichtige Datengrundlage geschaffen werden. Allerdings werden zurzeit erst in wenigen Unternehmen der hier betrachteten Länder die wesentlichen Kennzahlen zur betrieblichen Weiterbildung auch tatsächlich systematisch ermittelt. Die Schaffung einer größeren Transparenz im Weiterbildungsbereich durch Kennzahlensysteme und die Entwicklung von Instrumenten zur Nutzenbestimmung können künftig als die großen Herausforderungen bei der Einführung und Weiterentwicklung des Bildungscontrollings in den europäischen Unternehmen angesehen werden. ■

Anmerkungen

- 1 Die Koordination des Projektes liegt beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Bonn. Projektpartner sind die Personalentwicklungs- und -förderungsGmbH (PEF Consulting) in Wien und das Institut für wetenschap voor beleid en samenleving (its) in Nijmegen.
- 2 Die geringe Rücklaufquote ist nicht untypisch für schriftliche Betriebsbefragungen. Sie ist in diesem Fall auch darauf zurückzuführen, dass aufgrund der knappen Mittelanlässe im Rahmen des Leonardo-Projektes eine Mahnaktion nicht möglich war. Ein weiterer Grund liegt auch darin, dass die Betriebe anonym angeschrieben wurden, da keine Ansprechpartner/-innen bekannt waren, die direkt kontaktiert werden konnten.
- 3 Vgl. auch: Bötzel, Ch.; Herget, H.; Seusing, B.: *Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung – Tendenzen in Unternehmen*. In: *BWP 28* (1999) 4, S. 17–21; Gnahs, D.; Krekel, E.: *Betriebliches Bildungscontrolling in Theorie und Praxis: Begriffsabgrenzung und Forschungsstand*. In: Krekel, E.; Seusing, B. (Hrsg.): *Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit*. BIBB (Hrsg.), Bielefeld 1999, S. 13–33, sowie Seeber, S.: *Stand und Perspektiven des Bildungscontrollings*. In: Seeber, S.; Krekel, E.; van Buer, J. (Hrsg.): *Bildungscontrolling – Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit*. Berlin 2000
- 4 Zur Situation in Österreich vgl.: Kailer, N.; Eder, K.; Mayrhofer, J.: *Bildungscontrolling in österreichischen Unternehmen: Stand, Defizit, Praxisbeispiele*. In: Seeber, S.; Krekel, E.; van Buer, J. (Hrsg.): *Bildungscontrolling – Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit*. A. a. O.
- 5 Zur Situation in den Niederlanden vgl.: Frietmann, J.; den Boer, P.; Kraayvanger, G.: *Es lohnt sich, den Nutzen betrieblicher Weiterbildung zu messen*. In: Bötzel, Ch.; Krekel, E.: *Bedarfsanalyse, Nutzenbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrollings*. BIBB (Hrsg.), Bielefeld 2000, S. 99–114
- 6 Vgl. hierzu: Beicht, U.; Krekel, E.: *Bedeutung des Bildungscontrollings in der betrieblichen Praxis: Ergebnisse einer schriftlichen Befragung*. In: Krekel, E.; Seusing, B. (Hrsg.): *Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit*. A. a. O., S. 35–53
- 7 Zur Situation in Deutschland vgl.: Krekel, E.; Gnahs, D.: *Bildungscontrolling in Deutschland: Ansätze, Stellenwert und Perspektiven*. In: Bötzel, Ch.; Krekel, E.: *Bedarfsanalyse, Nutzenbewertung und Benchmarking*. A. a. O., S. 11–20.
- 8 Zur Einbettung des Bildungscontrollings in das betriebswirtschaftliche Controlling vgl.: Pieler, D.: *Weiterbildungscontrolling. Eine systemorientierte Perspektive*. Wiesbaden 2000.
- 9 Zum Benchmarking in der betrieblichen Weiterbildung vgl. u. a.: Seeber, S.: *Benchmarking – ein Ansatz zur Steigerung von Effektivität und Effizienz beruflicher Bildung?* S. 125–147 sowie Brettel, M.: *Benchmarking in der Bildung*. S. 149–162. Beide in: Bötzel, Ch.; Krekel, E.: *Bedarfsanalyse, Nutzenbewertung und Benchmarking*. A. a. O.
- 10 Zur Kosten-Nutzen-Problematik vgl. insbesondere: Herget, H.; Beicht, U.: *Weiterbildung am Nutzen orientiert steuern – betriebliche Praxis und Perspektiven*. In: Bötzel, Ch.; Krekel, E.: *Bedarfsanalyse, Nutzenbewertung und Benchmarking*. A. a. O., S. 53–79.