

# Bildungsnotstand – Qualifikationslücke – betriebliches Ausbildungsmarketing

## Aspekte einer vernachlässigten Dimen- sion der Berufsbildungsforschung

► **Steigenden Qualitätsanforderungen können Unternehmen nur mit besser qualifizierten Fachkräften gerecht werden. Für die Berufsausbildung zeichnen sich indes bedrohliche Qualifikationslücken ab. Anforderungsprofile der Betriebe und Leistungsprofile von Ausbildungsplatzbewerbern scheinen mehr denn je auseinander zu klaffen. Reformen im Bildungswesen sind jedoch ein langwieriger Prozess. Umso mehr müssen sich die Ausbildungsbetriebe auf einen verschärften Wettbewerb um geeignete Bewerber und Bewerberinnen einstellen. Dies erfordert aktives Ausbildungsmarketing. Der Autor regt an, sich intensiver als bisher mit der Forschung und Praxis des Ausbildungsmarketings zu befassen, weil nicht zuletzt auf diesem Gebiet die Attraktivität und damit die Zukunftsfähigkeit der Berufsausbildung im dualen System zur Geltung gebracht werden.**

### Der Bedarf an höher qualifizierten Ausbildungsplatzbewerbern wächst

Die Erfolgsgeschichte des dualen Ausbildungssystems ist beachtlich. Doch wer sich auf den Erfolgen der Vergangenheit ausruht, läuft leicht Gefahr, die Zukunft zu verpassen. Wie vor über hundert Jahren müssen die Weichen heute neu gestellt werden; denn die Industriegesellschaft, mit deren Strukturen das duale System der beruflich organisierten Facharbeiterausbildung eng verbunden ist, befindet sich schon seit längerer Zeit in der Übergangsphase zur Dienstleistungs- und Informations- bzw. Wissensgesellschaft. Jenseits spektakulärer Krisendebatten stellt sich die nüchterne Frage nach dem Entwicklungspfad des dualen Systems, d. h. nach den Eigenschaften und Modalitäten, die es haben müsste, um in Zukunft entwicklungsfähig bleiben zu können.

Konnte man vor gut hundert Jahren noch 50 Prozent des wirtschaftlichen Produktivitätszuwachses auf einen gestiegenen Kapitaleinsatz zurückführen, lassen sich damit heute nur noch 20 % erklären (BOSCH 2000, S. 8). Die großen Wachstumswellen der Vergangenheit beruhen auf Technologien, die enorme Sachinvestitionen erforderten. Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien als Basistechnologien der „kognitiven Gesellschaft“ setzen andere Prioritäten zugunsten der Investitionen in Humankapital.

Wissensbasierte Produktion unter Bedingungen globaler Wirtschaftsbeziehungen bedeutet für die davon betroffenen Betriebe: mit weniger, aber besser qualifiziertem Personal die Produktivität zu steigern, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Solange das duale System auf ein hinreichend großes Reservoir an geeigneten Bewerbern zurückgreifen und sich die private Wirtschaft mit traditionellen Formen der Lehrlingsausbildung begnügen konnte, brauchten die Betriebe sich um ein aktives Ausbildungsmarketing nicht zu kümmern. Das hat sich geän-



**GÜNTER KUTSCHA**

Prof. Dr., Gerhard-Mercator-Universität  
Duisburg, Fachgebiet Berufspädagogik/  
Berufsbildungsforschung

dert. Quantitativ und qualitativ ist auf dem Ausbildungsmarkt eine verschärfte Konkurrenzsituation entstanden. Der Bedarf an höher qualifizierten Ausbildungsplatzbewerbern wächst – auch in jenen Branchen und Berufen, die früher als „Hauptabnehmer“ der Hauptschulabsolventen galten. Zwischen dem Bedarf der Wirtschaft und dem Angebot des Bildungssystems an qualifizierten Ausbildungsbewerbern klafft eine Lücke, die den Wettbewerb der Betriebe auf den Ausbildungsstellenmärkten in Zukunft verschärfen wird.

### Das Dilemma der Hauptschule: Leistungsdefizite und zunehmende Problemlasten

Ob sich das Leistungsniveau der deutschen Schulabsolventen im Verlauf der vergangenen Jahrzehnte insgesamt verschlechtert hat oder nicht, ist umstritten. Fest steht jedoch, dass die Quote der Schulabgänger mit und ohne Hauptschulabschluss in Prozent der gleichaltrigen (15- bis unter 17-jährigen) Bevölkerung seit Mitte der 60er Jahre drastisch gesunken ist, und zwar von rund 70 Prozent im Jahr 1965 auf 36 Prozent im Jahr 1998 (BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2000, S. 84). Der damit einhergehende Ausleseprozess macht die These plausibel, dass das Leistungsniveau der Hauptschulabsolventen (bei steigenden Anforderungen der Berufsausbildung) spürbar zurückgegangen ist, und zwar nicht deshalb, weil die Hauptschule versagt, sondern weil sie mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln die Problemlasten ihrer heutigen Klientel kaum noch bewältigen kann. Diese Entwicklung ist nicht ohne Einbuße an Qualität der Lernleistungen bei den Schulabsolventen und den Bewerbern auf Ausbildungsplätze geblieben.

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) belegt in seiner Studie „Anforderungsprofile von Betrieben – Leistungsprofile von Schulabgängern“ (1997), dass erhebliche Schwächen beim Lösen von Routineaufgaben im Bereich der Grundrechenarten und in der Beherrschung der deutschen Sprache bestehen. Drei von fünf Betrieben monieren, dass die Hauptschulabsolventen das kleine Einmaleins nicht beherrschen. Aufgrund von Rechtschreibtests kommt jedes zweite Unternehmen zu dem Ergebnis, dass Hauptschüler über nicht ausreichende Rechtschreibkenntnisse verfügen.

Schwerwiegender als die hier genannten rechnerischen und sprachlichen Leistungsdefizite schätzen die befragten Unternehmen gravierende Schwächen bei den Schlüsselqualifikationen ein. Das ist verständlich, denn mangelnde Kenntnisse bei der Lösung von Dreisatzaufgaben lassen sich eher ausräumen als Schwächen in der Persönlichkeits-

entwicklung. Dass Schülerinnen und Schüler teamfähig sind und kommunizieren können, sagt im Schnitt nur jedes vierte Unternehmen. Und nur jedes siebte Unternehmen hält die getesteten Schulabgänger für kreativ, zuverlässig und beständig.

*Unternehmen haben Mühe,  
geeignete Fachkräfte zu finden*

Mit diesen Ergebnissen korrespondieren Befunde einer Unternehmensbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft in Kooperation mit dem Ruhrforschungszentrum (2000). Danach hat in Nordrhein-Westfalen jeder zweite Betrieb Probleme, geeignete Fachkräfte zu rekrutieren. Der Personalmangel gefährdet in vielen Firmen bereits die Wettbewerbsfähigkeit, weil notwendige Innovationen verzögert würden oder nicht realisiert werden könnten. Im Jahr 1999 hatten 53 Prozent der befragten Unternehmen Mühe, Fachkräfte zu finden, im Jahr 1996 waren es erst 30 Prozent. Bei der Frage nach den Gründen für ihre Probleme bei den Stellenbesetzungen nannte die Hälfte der Unternehmen das Fehlen der erforderlichen Qualifikationen. Die danach am häufigsten genannten Gründe waren: „falsche Qualifikation“ (36,9%) und „zu geringe Mobilität“ (22,8%).

### Mit Mittelmaß auf den „high-skills routes“ – Schwache Leistungen beim TIMSS-3-Vergleich

Das Wirtschafts- und Beschäftigungssystem in der Bundesrepublik Deutschland muss wegen seiner starken Exportabhängigkeit auf internationalen Märkten für qualitativ hochwertige Güter und Dienstleistungen wettbewerbsfähig sein, und dies bei hohem Lohnniveau. Es gehört zu den Ländern der „high-skills routes“. Das sind Länder mit überdurchschnittlichen Produktivitätszuwachsen und entsprechend hoher Qualität des eingesetzten Humankapitals (ASHTON/GREEN 1996). Deshalb greifen landesinterne Leistungsbeurteilungen allein zu kurz. Das Schulsystem muss sich im internationalen Benchmarking bewähren und sich den damit verbundenen Konsequenzen stellen. Wie sieht es damit aus? Aufschlussreich sind in dieser Hinsicht die Ergebnisse des internationalen Leistungstests TIMSS III (BAUMERT u. a. 1997; 2000):

Für die deutschen Schüler der achten Klasse in den unterschiedlichen Schularten der Sekundarstufe I ergab sich im Vergleich von insgesamt 45 Ländern kein ruhmreiches Bild. Sie liegen im unteren Mittelfeld. Unter den Spitzenreitern befinden sich Schüler und Schülerinnen aus Singapur, Korea, Japan, Schweiz, Schweden, Holland. Vergleicht man den Unterricht in Japan, aber auch in Holland mit dem Unterricht in Deutschland, zeigen sich gravierende Unterschiede:

- Die Schüler in diesen Ländern nehmen nicht anderen oder mehr Stoff durch, sondern denselben Stoff, früher, anspruchsvoller und variationsreicher.
- Mathematikunterricht ist in diesen Ländern Problemlösungsunterricht. Die Diskussion über die Schülerstrategien und die unterschiedlichen, in den Gruppen gefundenen Lösungswege stehen im Vordergrund. Ein kleinschrittig-fragend-entwickelnder Unterricht wie in Deutschland wird bei den Favoriten der TIMSS-3-Länder kaum beobachtet.
- Die Sozialformen des Unterrichts (Teamarbeit, selbst organisierte Formen kooperativen Lernens etc.) wechseln häufig; ihrer pädagogisch zweckmäßigen Gestaltung wird höhere Aufmerksamkeit gewidmet als in Deutschland.

Die Abstände zu den leistungsstärkeren Ländern vergrößern sich vom Ende der achten Jahrgangsstufe bis zum Ende der Sekundarstufe II. Dagegen verringern sich die Abstände zu Ländern mit schwächeren Leistungsergebnissen. Die potenziell leistungsstärksten deutschen Schüler können im Vergleich mit Spitzenschülern europäischer Nachbarländer nicht bestehen. Hierzu abschließend einige für unser Thema besonders wichtige Einzelbefunde aus der Datenauswertung für die Sekundarstufe II:

- Defizite der mathematisch-naturwissenschaftlichen Grundbildung liegen besonders im Bereich des konzeptionellen Verständnisses mathematischer und naturwissenschaftlicher Arbeitsweisen.
- Die Diskrepanzen zwischen deutschen Schülern und den Testteilnehmern aus Ländern der internationalen Spitzengruppe sind im Bereich mathematischer Grundbildung besonders groß. Bereits Aufgaben, deren Lösung die Verknüpfung einfacher Operationen in anwendungsbezogenen Kontexten verlangt, bereiten den meisten jungen Erwachsenen am Ende der Sekundarstufe II größte Schwierigkeiten.
- Die Leistungsschere zwischen den Schulformen der Sekundarstufe I öffnet sich in der Sekundarstufe II weiter. Insbesondere nehmen die Leistungsunterschiede zwischen Hauptschul- und Realschulabsolventen zu.

## Betriebliches Ausbildungsmarketing – Wettbewerb um qualifizierten Nachwuchs

Kurzfristig und auf mittlere Sicht ist nicht davon auszugehen, dass sich die Bildungsvoraussetzungen bei den Ausbildungsplatzbewerbern ändern werden. Reformen im Schulwesen sind ein langwieriger Prozess mit ungewissem Ausgang und möglicherweise paradoxen Effekten, wie die Erfahrungen mit Bildungsreformen in Deutschland nahe legen. Die Bildungsvoraussetzungen und das Bildungserhalten der Ausbildungsplatzbewerber gehören aus einzelwirtschaftlicher Sicht zu den nicht direkt beeinflussbaren Rahmenbedingungen der Personalentwicklung. Was kann das einzelne Unternehmen unter gegebenen Bedingungen tun, um am Ausbildungsmarkt in Konkurrenz mit (attraktiven) Mitbewerbern seinen Bedarf an qualifizierteren Ausbildungsplatzbewerbern zu decken? Um es auf den Punkt zu bringen: Es muss – wie in anderen Teilbereichen unternehmerischen Handelns – *strategisches Marketing* betreiben: und zwar aktives, auf fairen Wettbewerb gerichtetes Ausbildungsmarketing (vgl. FALK 1991, Grundlegende Aspekte des „Bildungsmarketings“).

Selbstverständlich haben die großen Unternehmen schon immer Werbung für ihre Ausbildung betrieben. Aber im Unterschied zu anderen Bereichen des Absatz- und Beschaffungsmarketings ist das Ausbildungsmarketing bis heute noch wenig entwickelt. Grundlegende Marketingprinzipien wie die Festlegung der Werbeziele und Zielgruppen, die Produktpräsentation und Sortimentgestaltung blieben vernachlässigt. Die Bewerber wurden nicht als Kunden am Ausbildungsmarkt betrachtet, sondern vielfach – um es überspitzt zu formulieren – als Bittsteller, die mehr oder weniger von der Gunst der Ausbildungsstellen-Anbieter abhängen. In den Ausbildungsmarktsegmenten für qualifiziertere Bewerber lassen sich damit keine Lorbeeren gewinnen. Wie auch in anderen Sektoren zu beobachten ist, wächst der Bedarf an geeigneten Marketingstrategien und -instrumenten immer dann, wenn Verkäufermärkte



Abbildung 1 Marktkonstellationen und Marketingaktivitäten

sich in Käufermärkte wandeln. Eine Verkäufermarktsituation ist dadurch gekennzeichnet, dass das Gesamtangebot kleiner ist als die Nachfrage. Im Mittelpunkt stehen dann Verteilungs- und nicht Marketingprobleme. Das ändert sich, wenn das Angebot die Nachfrage übersteigt. So auch auf dem Ausbildungsstellenmarkt (Abbildung 1).

Das Thema Ausbildungsmarketing gehört zu den Desiderata der Berufsbildungsforschung. Wegen der anhaltenden Probleme bei der Versorgung Jugendlicher mit Ausbildungsplätzen war nicht nur die politische Debatte, sondern auch die Berufsbildungsforschung (einseitig) orientiert an der „Bedarfsdeckung“. Dass eine theoretisch fundierte und empirisch ergiebige Ausbildungsmarktforschung Angebot und Nachfrage zugleich im Visier haben muss, wird zwar von niemandem bestritten, indes fehlt es an geeigneten Konzepten und empirischen Forschungsansätzen. Die volks- und betriebswirtschaftlichen Marktconzepte lassen sich nicht ohne weiteres auf den Ausbildungsstellenmarkt übertragen. Das Kernstück der klassischen Markttheorien, nämlich der Ausgleich von Angebot und Nachfrage über den Preis, ist schon deshalb unbrauchbar, weil Marktpreise im deutschen Ausbildungssystem nicht vorkommen. Abgesehen davon gibt es keine „unsichtbare Hand“, die Angebot und Nachfrage miteinander verknüpft und für den Ausgleich von Angebot und Nachfrage sorgt. Wäre es so, bedürfte es keiner Marketingaktivitäten. Die „invisible hand“ gehört in das legendäre Reich des „Modell-Platonismus“ (ALBERT 1967). So sieht es auch die moderne Marketingforschung. Märkte sind aus dieser Sicht ein komplexes Geflecht sozialer Beziehungen, die es zu gestalten gilt, um Angebots- und Nachfragemengen – etwa in Bezug auf Ausbildungsplätze – zum „Ausgleich“ bringen zu können

(siehe Abbildung 2). Das setzt wechselseitig Kenntnisse der Rollenerwartungen von Marktakteuren (Zielgruppen) und eine genaue Analyse der Marktstrukturen sowie der Zielgruppen von Marketingaktivitäten voraus.

Von grundlegender Bedeutung für das Ausbildungsmarketing ist die scheinbar selbstverständliche Frage nach den Produkten, die am Ausbildungsstellenmarkt angeboten werden. In der Rolle als Nachfrager sucht der Betrieb qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen. Das „Produkt“ der Personalbeschaffung auf dem Ausbildungsstellenmarkt sind die auf Zukunft gerichteten, deshalb riskanten *Qualifizierungsdienstleistungen seitens der Auszubildenden*. Der Betrieb erwartet insbesondere, dass die Auszubildenden gegen Ausbildungsvergütung ihren Beitrag dazu leisten, die vertraglich vereinbarten Ausbildungsziele in Form eines außerbetrieblich zertifizierten Ausbildungsabschlusses zu erreichen (eine außerordentlich komplexe Produkteigenschaft!). In der Rolle als Anbieter wirbt der Betrieb mit dem „Produkt“ berufsqualifizierender Dienstleistungen, die es den Auszubildenden ermöglichen, ihr Ausbildungsziel zu erreichen. Auch dieses Produkt ist zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch nicht verfügbar und deshalb ebenfalls mit hohen Risiken behaftet. Die besonderen Eigenschaften der Berufsausbildung als riskante Qualifizierungsdienstleistung „auf Gegenseitigkeit“ erfordern spezifische Marketingstrategien, die „Vertrauen“ als soziales Kapital aufbauen und pflegen. Wie funktioniert ein Markt ohne Preismechanismus? Was sind die funktionalen Äquivalente für den Preis, und was bedeutet Vertrauen für strategisches Marketing?

Ein anderes Problem betrifft die Frage: *Mit welchen Produkteigenschaften soll am Ausbildungsstellenmarkt geworben werden?* Wer aktives Marketing betreibt, muss mit seinen Produkten gut vertraut sein. Mit schlechten Produkten lässt sich nicht gut werben. Insbesondere Unternehmen in Branchen mit hohem Beschäftigungsrisiko müssen daran interessiert sein, ihren potenziellen Ausbildungspartnern deutlich zu machen, dass mit der Ausbildung in einem staatlich anerkannten, bundesweit im Konsens der Tarifpartner geregelten Ausbildungsberuf betriebs- und branchenspezifische Beschäftigungsrisiken für den Berufsinhaber reduziert werden. Vieles spricht für die These, dass mit erhöhtem Beschäftigungsrisiko die Bedeutung des Berufskonzepts für die Beschäftigten steigt. Es gibt deshalb gute Gründe am Berufskonzept als Kern der Berufsausbildung im dualen System festzuhalten, wie es die Sozialpartner in ihren Voten zum jüngsten Berufsbildungsbericht übereinstimmend betonen (BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2001).

Die Frage nach der *Flexibilisierung und Differenzierung* der Berufsausbildung muss vor diesem Hintergrund auch unter Marketingaspekten sorgfältig geprüft werden. Das gilt zum

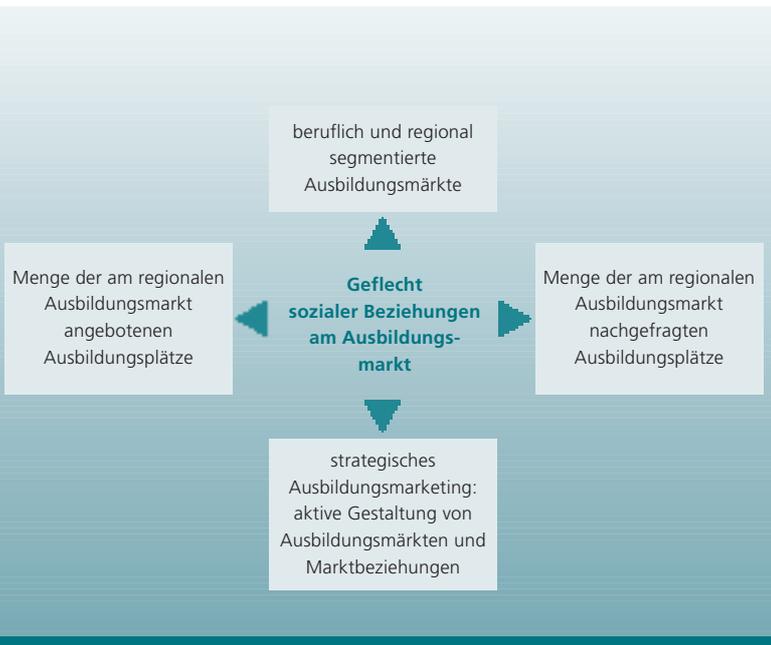


Abbildung 2 Ausbildungsplatzmärkte und Ausbildungsmarketing

Beispiel für den Vorschlag, die Berufsausbildung auf eine reduzierte Zahl von Kernberufen zu konzentrieren. Auf den ersten Blick scheint die Attraktivität dieses Vorschlags darin zu liegen, dass sich mit der Reduktion der Zahl der Ausbildungsberufe die Transparenz am Ausbildungsmarkt erhöht und dass den Auszubildenden ein breiteres Spektrum marktverwertbarer Berufskompetenzen zur Verfügung steht. Nicht unproblematisch jedoch ist die damit verbundene Empfehlung, nur die Hälfte der Ausbildungszeit als obligatorischen Bereich durch bundeseinheitliche Regelungen festzulegen und ungefähr ein Viertel als regional- und betriebspezifischen Vertiefungsbereich auszuweisen (RAUNER 1999, S. 190 f.). Den Vorzügen der Flexibilisierung stünden in diesem Fall gravierende Einbußen an überbetrieblicher und überregionaler Verwertbarkeit entgegen. Für Unternehmen in Branchen mit erhöhten Beschäftigungsrisiken wäre dies im Hinblick auf die Akquirierung qualifizierter Bewerber marktschädlich.

Um qualifiziertere Schulabsolventen für die Ausbildung in einem staatlich anerkannten Ausbildungsberuf zu interessieren, empfiehlt es sich nach bisherigen Erfahrungen, verstärkt von der Möglichkeit Gebrauch zu machen, zertifizierte Zusatzqualifikationen anzubieten und diese als Module für die Verbindung von beruflicher Aus- und Weiterbildung zu nutzen (vgl. BERGER 2000). Die Polyvalenz solcher Module ist ein echter Mehrwert in der Wertschöpfungskette beruflicher Bildungswege und dürfte am Ausbildungsmarkt honoriert werden, sofern es gelingt, die Vorzüge solcher Ausbildungsprodukte im Rahmen eines Gesamtkonzepts der betrieblich integrierten Personal- und Qualifikationsentwicklung darzustellen.

Hierbei ist nachdrücklich zu unterstreichen, dass die Qualität der Berufsausbildung insbesondere bei leistungsfähigen und ambitionierten Schulabsolventen immer im Zusammenhang mit der betrieblichen Aufstiegsfortbildung und den daran geknüpften Karrierewegen gesehen und bewertet wird. *Erfolgreiches Marketing* beschränkt sich nicht isoliert auf ein einzelnes Produkt (z. B. die Ausbildung in einem Beruf), sondern *bezieht die gesamte Produktpalette* (z. B. die zertifizierte Aufstiegsfortbildung und die betriebliche Weiterbildung) *mitsamt den Serviceleistungen* (z. B. telemedialen Lernangeboten zum Erwerb von Zusatzqualifikationen) *ein*. Im Wettbewerb am Ausbildungsmarkt werden diejenigen Unternehmen Gewinner sein, die sich mit einem zukunftsorientierten Aus- und Weiterbildungskonzept präsentieren und dafür die geeigneten betrieblichen Voraussetzungen schaffen.

Die Reihe der Beispiele für die Modernisierung der Berufsausbildung auf der Basis eines modern verstandenen Berufskonzepts und als Elemente eines aktiven Ausbildungsmarketings ließe sich erweitern und müsste selbstverständlich unter Aspekten der „Markttauglichkeit“ sorgfältig

überprüft werden. Wie in anderen Geschäftsbereichen gilt auch für das Ausbildungsmarketing: *Kein Marketing ohne gründliche Marktanalyse!* Vordergründiges Marketing ist schnell zu durchschauen und führt auf Märkten, die auf längerfristigem Vertrauen basieren, zu kontraproduktiven Effekten. Letztlich kommt es auf die Qualität des Produkts am Ausbildungsmarkt an, wenn es gelingen soll, qualifizierte Ausbildungspartner zu gewinnen und auf diesem Wege die Qualifikationslücke trotz des konstatierten Bildungsnotstands zu überbrücken.

## Schlussbemerkungen

Im vorliegenden Beitrag konnten nur einige Aspekte angesprochen werden, die bei der Entwicklung eines aktiven betrieblichen Ausbildungsmarketings zu beachten sind. Sie sollten die Bedeutung des betrieblichen Ausbildungsmarketings angesichts der quantitativen und qualitativen „Verknappung“ von Bewerberpotenzialen auf den unterschiedlichen sektoralen und regionalen Teilmärkten der Berufsausbildung unterstreichen und zugleich auf die Schwierigkeiten und Defizite eines bislang vernachlässigten bzw. tabuisierten Bereichs der Berufsbildungsforschung verweisen. Selbstverständlich löst das betriebliche Ausbildungsmarketing nicht die Dilemmata der beruflichen Ausbildungsmärkte. Aber es käme ja auch keiner auf den Gedanken, die Betriebswirtschaftslehre abzuschaffen, nur weil gesamtwirtschaftliche Probleme auf einzelwirtschaftlicher Ebene nicht zu bewältigen sind. ■

### Literatur

- ALBERT, H.: *Marktsoziologie und Entscheidungslogik*. Neuwied – Berlin 1967
- ASHTON, D./GREEN, F.: *Education, Training and the Global Economy*. Cheltenham – Brookfield 1996
- BAUMERT, J. u. a.: *TIMSS – Mathematisch-naturwissenschaftlicher Unterricht im internationalen Vergleich. Deskriptive Befunde*. Opladen 1997
- BAUMERT, J. u. a.: *Mathematische und naturwissenschaftliche Bildung am Ende der Schullaufbahn*. 2 Bände. Opladen 2000
- BERGER, K. (Hrsg.): *Zusatzqualifikationen in der Berufsbildungspraxis. Aktuelle Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen und Fördervorhaben*. Bonn 2000
- BOSCH, G.: *Neue Lernkulturen und Arbeitnehmerinteressen. Gutachten für die „Arbeitsgemeinschaft Qualifikation – Entwicklung – Management“*, Geschäftsstelle der Arbeitsgemeinschaft „Betriebliche Weiterbildungsforschung“ (QUEM). Berlin 2000
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): *Berufsbildungsbericht 2000*. Bonn 2000
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): *Berufsbildungsbericht 2001*. Bonn 2001
- FALK, R.: *Bildungsmarketing*. In: *Handbuch der Aus- und Weiterbildung*, 61. Erg.-Lfg., April 1991
- INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT/RUHRFORSCHUNGSZENTRUM (Hrsg.): *Anforderungsprofile von Betrieben – Leistungsprofile von Schulabgängern*. Köln 1997
- INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT/RUHRFORSCHUNGSZENTRUM (Hrsg.): *Fachkräftemangel – Jeder zweite Betrieb in Nordrhein-Westfalen sucht geeignete Mitarbeiter*. Köln 2000
- RAUNER, F.: *Reformbedarf in der beruflichen Bildung*. In: *Senatsverwaltung für Arbeit, berufliche Bildung und Frauen* (Hrsg.): *Experten für ein Berliner Memorandum zur Modernisierung der beruflichen Bildung*. Berlin 1999, S. 187–196.