

Der Markt betrieblicher Weiterbildung 2004 – 2006 Flauten, Brisen, Ströme

DI Dr. Jörg Markowitsch
Mag. Günter Hefler



Darüber sind sich alle einig: Über den Markt betrieblicher Weiterbildung ist wenig bekannt. Mit dem Parademodell der Wirtschaftswissenschaften – der Markt, wo rationale Akteure Preis und Menge der getauschten Ware aushandeln – scheint in Sachen Weiterbildung wenig auszurichten. Der Markt gleicht einem „stillen“ Ozean, schwer zu befahren für Anbieter wie Käufer. Orientierung und Sicherheit scheinen nur teuer erworbene Erfahrung zu bieten, denn es fehlt an Seekarten, Routenbeschreibungen und zuverlässigen Wettervorhersagen.

Aber auch darüber festigt sich das Meinungsbild: Die Arbeit an der Vermessung, Regulierung und Strukturierung – kurz: der Entwicklung – des Weiterbildungsmarkts hat eingesetzt und wird im Interesse von Nachfrager und Anbieter ihren Weg gehen. Viele Fragen werden diesen Weg laufend begleiten: Wie wird sich die Auftragslage entwickeln? Wie ändern sich die Preise? Wohin geht die Nachfrage? Welche Themen sind im Kommen? Bestimmte Fragen stellen sich mit einer besonderen Aktualität: Bringt der Bildungsfreibetrag der Branche höhere Umsätze? Nimmt die internationale Konkurrenz mit der Ostöffnung zu?

In den letzten Jahren intensivierten sich die Bemühungen, mehr objektives Wissen über den Weiterbildungsmarkt zu sammeln, sowohl auf europäischer wie auf nationaler Ebene. Die Europäische Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung¹ sammelt Information aus Sicht der Betriebe. In Deutschland wurde 2001 eine regelmäßige Erhebung unter Weiterbildungsanbietern ins Leben gerufen, an der regelmäßig rund 3.000 Unternehmen beteiligt sind.² In Österreich fehlt es von regionalen Initiativen³ abgesehen bislang an einer regelmäßigen Befragung der Anbieter betrieblicher Weiterbildung.

3s hat nun im Zuge der Vorbereitung dieses Branchenhandbuchs mit der im folgenden dokumentierten Erhebung den Grundstein für eine regelmäßige landesweite Marktbeobachtung gelegt. Aus einem derzeit noch unbekanntem Gesamtbestand von Organisationen, haben wir durch verschiedenste Formen der Recherche rund 800 Anbieter identifiziert, von denen angenommen werden konnte, dass sie sich mit ihren Angeboten an Betriebe richten. 144 Anbieter füllten den bewusst kurz gehaltenen Online-Fragebogen dieser Piloterhebung aus. Wie viele Anbieter es tatsächlich gibt, darüber gehen die Schätzungen sehr auseinander (von 1.200 bis 5.000) und verlässliche Quellen dafür stehen nicht zur Verfügung. Insofern ist natürlich auch trotz hoher Rücklaufquote die Repräsentativität schwierig zu beurteilen. Mit diesem ersten Piloten erheben wir jedoch auch nicht den Anspruch einer wissenschaftlich akkuraten Beschreibung des österreichischen Weiterbildungsmarktes, sondern führten lediglich eine einfache Meinungsbefragung durch. „Fehleinschätzungen“, die aufgrund einer bestimmten Über- oder Unterrepräsentanz herrühren, sind somit natürlich möglich und sollten nicht als Fehler, sondern als Ausgangspunkt für Diskussionen gewertet werden.⁴

Befragung von 800 Anbietern betrieblicher Weiterbildung in Österreich als Grundstein für eine regelmäßige landesweite Marktbeobachtung.

Zur Großwetterlage – bedeckt, wenig Wind

Von den rund 850 Millionen Euro, die österreichische Betriebe 1999 in Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investierten, gingen rund 325 Mio. Euro an Organisationen, die entweder am Bildungsmarkt offene Weiterbildungsveranstaltungen angeboten haben oder im Auftrag unternehmensinterne Weiterbildungsangebote realisierten (siehe dazu auch unseren ersten Beitrag in diesem Buch, Kapitel 1). Das ist tatsächlich kein kleines Gewässer, sondern ein ansehnlicher Markt (zum Vergleich: diesen Umsatz erwirtschaften etwa sämtliche Taxiunternehmen in Österreich). Dabei sind bestimmte Teile, so z.B. die Weiterbildung in den „Non-Profit-Bereichen“ Gesundheit, Bildung und öffentliche Verwaltungen, von dieser Schätzung noch gar nicht erfasst.

Für viele Anbieter ist – von wenigen Großinstitutionen abgesehen – nur ein Bruchteil dieses Kuchens als Umsatz erzielbar. Das liegt vor allem daran, dass betriebliche Weiterbildung sich aus völlig unterschiedlichen Angeboten zusammensetzt, sowohl was die Inhalte, die erwartete Vorqualifikation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie das Qualifikationsniveau der Trainerinnen und Trainer betrifft. Preisfrage: Was ist die meistangebotene betriebliche Weiterbildung? Kaum zu glauben: Schweißkurse⁵. Neben einem großen Markt, auf dem vergleichsweise standardisierte Angebote im technischen Bereich (z.B. Kranfahrerschein, Schweißen) als auch im Bürobereich (z.B. Office-Anwendungen, Fremdsprachen) offeriert werden, finden sich auch jene Angebote, die oft als der Kern der betrieblichen Weiterbildung angesehen werden, wie Teamarbeit, Führung, Verhandeln, also Managementseminare im klassischen Sinne.

Unbestritten sichern die Institutionen der KEBÖ⁶, allen voran die Volkshochschulen, die Einrichtungen des BFI und des WIFI und die konfessionellen Bildungseinrichtungen, ein weitgehend flächendeckendes Weiterbildungsangebot in Österreich. In der betrieblichen Weiterbildung spielt nur das WIFI eine bedeutsame Rolle. Rund 19 % aller bei externen Trägern eingekauften Weiterbildungsstunden der in der europäischen Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung erfassten Unternehmen entfallen auf das WIFI. Auf das BFI entfallen nur 2 % der Stunden externer betrieblicher Weiterbildung. Auf sonstige öffentliche Anbieter, darunter etwa auch die Volkshochschulen, nur 4 %.⁷

Das Wachstum betrieblicher Weiterbildung hat sich deutlich verlangsamt. 19 % der an der Befragung teilnehmenden Anbieter meldeten Umsatzrückgänge in der betrieblichen Weiterbildung, 42 % verzeichneten eine Stagnation in diesem Bereich.

Derzeit noch von untergeordneter Bedeutung, aber speziell für Angebote für Hochqualifizierte stark im Kommen sind österreichische Universitäten und Fachhochschulen. Mit 3 % oder rund 230.000 Weiterbildungsstunden sind universitäre Einrichtungen mit Sicherheit noch nicht „preisbildend“ am Markt betrieblicher Weiterbildung. Aber das Angebot akademischer Weiterbildung wächst gerade in Österreich rasant und konzentriert Angebote im „Premiumsegment“ der beruflichen Weiterbildung. Dabei spielen diese bewusst den Vorteil der Zertifizierung in Form akademischer Graduierung aus, auf die sie ja ein Monopol besitzen. Trotzdem die Zahl der Unternehmen klein bleiben wird, die ihren Mitarbeitern den „Luxus“ z.B. eines Universitätslehrgangs voll finanziert, ist bei entsprechender Aufwandsteilung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern mit steigender

Bedeutung der Universitäten und Fachhochschulen als Anbieter zu rechnen.

Auch wenn es für Österreich schwieriger nachzuprüfen ist, kann davon ausgegangen werden, dass sich das Wachstum betrieblicher Weiterbildung – unabhängig von konjunkturellen Einflüssen seit der 2. Hälfte der 1990iger Jahre – deutlich verlangsamt hat. Von rasanten Ausweitungen der Gesamtaufwendungen für betriebliche Weiterbildung der 1980er und frühen 1990er Jahre (inner-

halb von 10 Jahren haben sich beispielsweise die Ausgaben deutscher Unternehmen mehr als verdreifacht⁸⁾ ist in den letzten Jahren nichts mehr zu sehen. Unternehmenspolitische Entscheidungen führen derzeit, von Wachstumstrends in Einzelbereichen abgesehen, zu einer Stagnation der Weiterbildungsnachfrage. Weil Weiterbildungsaufwendungen zum Teil an Umsatz- und Gewinnentwicklung gekoppelt sind, verschärft sich in Phasen konjunktureller Schwäche, wie sie sich seit 2000 in Deutschland und Österreich hartnäckig hält, die Gesamtsituation am Weiterbildungsmarkt zusätzlich.

Kein Wunder also, wenn im vierten Jahr schleppender Konjunktorentwicklung 2004 immerhin 19 % der an der Befragung teilnehmenden Anbieter Umsatzrückgänge im Bereich der betrieblichen Weiterbildung vermelden mussten. 42 % verzeichneten eine Stagnation der Geschäftstätigkeit in diesem Bereich. Immerhin 39 % der Unternehmen geben an, dass sich die Auftragslage gebessert hat, bei 9 % der Anbieter sogar um 20 % und mehr (siehe Abbildung 1). Im Vergleich zu bundesdeutschen Befunden zeigt sich damit der österreichische Anbietermarkt vergleichsweise positiv.⁹⁾

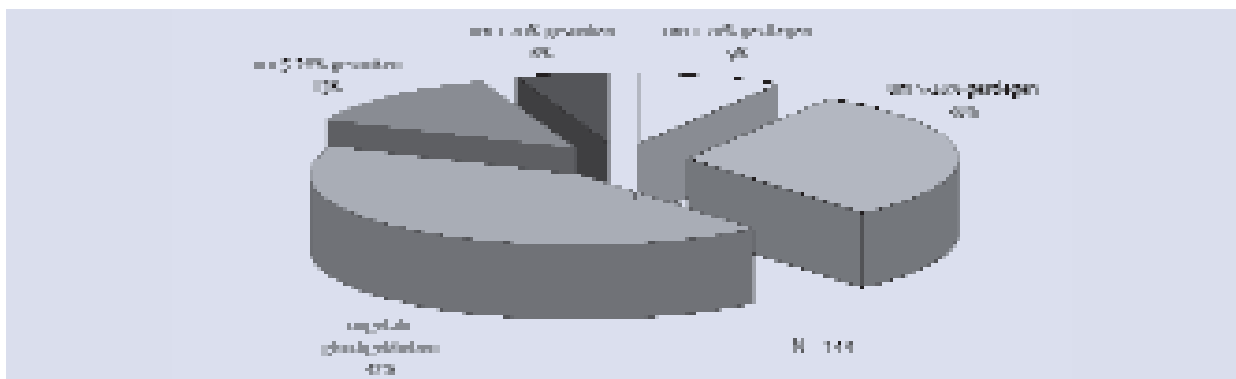


Abbildung 1: Entwicklung der Umsätze bei betrieblicher Weiterbildung 2004 im Vergleich zum Vorjahr
Quelle: 3s, Weiterbildungsmarkterhebung 2005

Eine Branche im Aufschwung hat in der Regel viele optimistische Vertreter. Davon kann in der betrieblichen Weiterbildung keine Rede sein. Nur 4 % der Befragten sahen den Markt im Jahr 2004 sehr positiv. Das Meinungsbild der österreichischen Weiterbildner zur Situation im vergangenen Jahr ist gespalten: 48 % fanden es immerhin eher positiv, 44 % sahen es eher negativ (siehe Abbildung 2). Wenig überraschend korreliert die Einschätzung des vergangenen Jahres mit der am „eigenen Leib“ verspürten Umsatzentwicklung. Anbieter mit Umsatzeinbußen bewerteten fast durchgängig die Situation negativ, Anbieter mit Umsatzzuwächsen mehrheitlich positiv. Aber immerhin mehr als ein Viertel der Anbieter mit Umsatzzuwächsen sieht die letzten beiden Jahre trotz allem in wenig erfreulichem Licht.

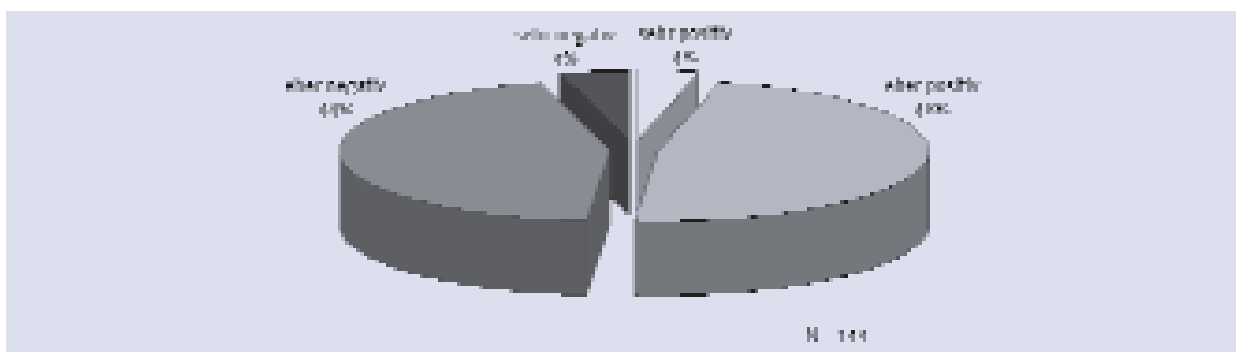


Abbildung 2: Gesamteinschätzung des Marktes der betrieblichen Weiterbildung 2004
Quelle: 3s, Weiterbildungsmarkterhebung 2005

Deutlich positiver ist die Stimmung österreichischer Weiterbildner für die kommenden Jahre. 77 % erwarten eine positive Veränderung – und das weitgehend unabhängig davon, wie die Ergebnisse des Jahres 2004 ausgesehen haben.

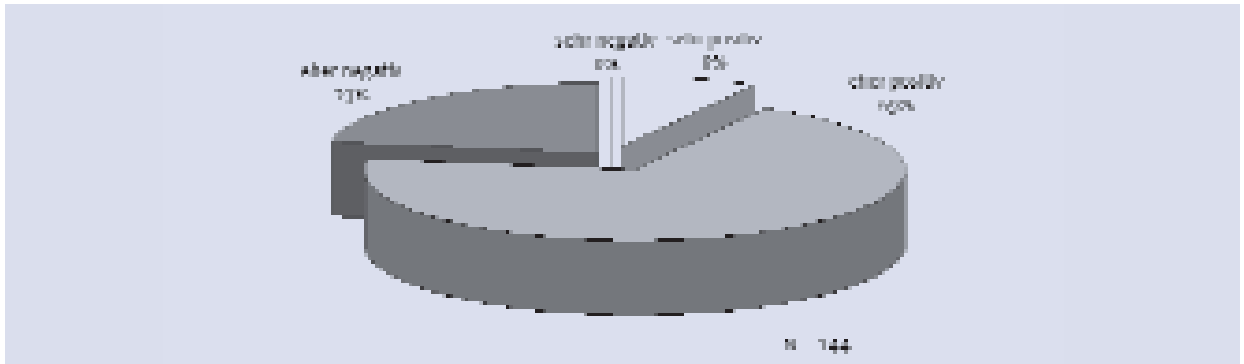


Abbildung 3: Gesamteinschätzung des Marktes für die Jahre 2005 und 2006
Quelle: 3s, Weiterbildungsmarkterhebung 2005

Das Bild der Nachfrage – kein Wind vorm Bug

Es gibt erfreulicherweise Anbieter, die von der Flaute kaum betroffen waren bzw. sind. Irgendwo weht ein Wind und der ideale Weg ist sowieso das Boot in eine gute Strömung zu bringen, die es dann wie von selbst vorwärts bringt. „Wir empfinden keine ‚verschärfte Situation‘ und verzeichnen seit 20 Jahren jährliche Steigerungen,“ kommentiert ein Anbieter unsere Frage nach der verschärferten Marktsituation. Gut so! Erfolgreiche Anbieter sind der Beweis dafür, dass die richtigen Antworten auf Fragen eines schwierigen, aber keineswegs „unbefahrbar“ Marktes gegeben werden können.

Trotzdem bestätigt auch die Einschätzung der Nachfrageseite aus der Sicht der Anbieter die eher restriktive Vergabe von Weiterbildungsaufträgen. Keiner der Befragten widerspricht der Aussage: „In den letzten beiden Jahren haben die Betriebe ihre Weiterbildungsbudgets gekürzt“. 79 % aller Antwortenden stimmen dieser Aussage vollständig oder weitgehend zu, 21 % lassen sie zumindest eingeschränkt gelten. Ähnlich hohe Zustimmung bei wenig Zurückweisung erfährt die Einschätzung „Unternehmen fragen vermehrt kürzere Weiterbildungsangebote nach“. Offensichtlich frei nach der Devise: Was in drei Tagen Platz hatte, lässt sich wohl auch in zwei Tagen machen. 81 % der Befragten stimmten dieser Aussage eher zu.

Die Einschätzung bestätigt für Österreich auch einen deutschen Befund: 2004 gaben 49 % der befragten deutschen Anbieter an, dass die Dauer der einzelnen Trainings zurückgeht.¹⁰ Die Dauer der Weiterbildung ist für Unternehmen ein zentraler Kostenfaktor. Da sind zum einen bei Seminaren „außer Haus“ die Aufenthaltskosten und Tagesdiäten für die Teilnehmer. Da sind zum anderen die Kosten für die entfallene Arbeitszeit, die längst nicht nur mehr „kalkulatorische Personalausfallskosten“ sind. Die Strategie, Weiterbildung in „stille Zeiten“ zu verlegen und damit quasi ohne Produktionsausfall auszukommen, bekommt ein Problem: Die stillen Zeiten werden knapp. Je mehr die Verdichtung der Arbeit voran schreitet, je näher Unternehmen der optimalen Nutzung des Personalbestands kommen, umso eher fallen im Zuge von Weiterbildungsmaßnahmen reale Kosten für Überstunden und Ersatzpersonal an. Kürzere Seminardauer kann, muss aber nicht mit geringerem Auftragsvolumen einhergehen. Der Einschätzung, dass das Volumen je Auftrag gesunken ist, stimmen 48 % vollständig oder weitgehend zu, 52 % der Befragten lehnen sie eher ab.

Den Einschätzungen der Anbieter zufolge zeichnet sich deutlich ab, dass die Nachfragenden an Einfluss gewinnen. Die akzeptierten Tagsätze je Trainingstag haben in den letzten beiden Jahren mehr als die Hälfte der Anbieter eher sinken gesehen. Nur 11 % der Anbieter sehen in ihrem Tätigkeitsfeld keine Tendenz, dass die Tagsätze sinken. Ebenso stimmt mehr als die Hälfte aller Befragten der Einschätzung zu, dass die Betriebe verstärkt unbezahlte Nebenleistungen zur eigentlichen Trainingsleistung erwarten. Preisabschläge und Dreingaben werden somit teils ergänzend, teils als alternative Möglichkeiten, mit dem potenziellen Auftraggeber „zusammenzukommen“ gesehen: 33 % der Befragten sehen für sich beide Tendenzen gegeben, 77 % der Befragten sehen zumindest eine der beiden Reaktionsformen auf die veränderte Marktsituation um sich greifen.

Was immer einzelne Anbieter in Kauf nehmen, um Auslastung zu sichern, mit einem je Auftrag steigenden Akquisitionsaufwand müssen nahezu alle leben. Selbst unter den Anbietern mit steigendem Umsatz im Bereich betrieblicher Weiterbildung stimmen immerhin noch 63 % vollständig oder weitgehend der Aussage zu, dass der Aufwand je Auftragsanbahnung gestiegen ist.¹¹

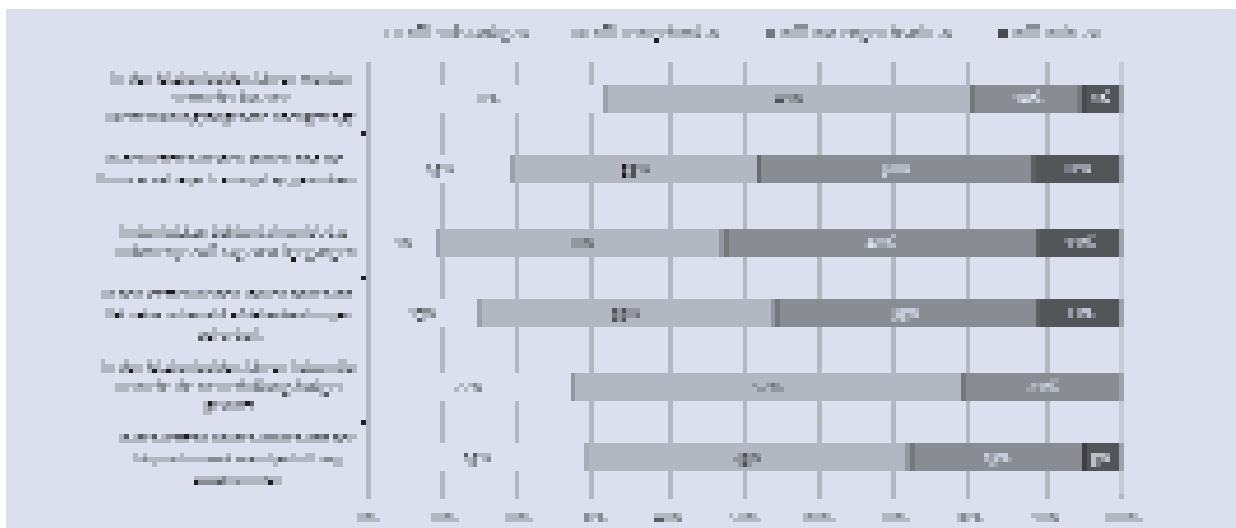


Abbildung 4: Entwicklungen auf der Nachfrageseite, die zu einer schwierigeren Situation am Weiterbildungsmarkt führen
Quelle: 3s, Weiterbildungsmarkterhebung 2005

Anbieterwachstum trotz Marktstagnation – (k)ein Paradoxon

Der Zustrom an Anbietern beruflicher und betrieblicher Weiterbildung ist in Österreich wie Deutschland ungebrochen. Knapp 6 % der antwortenden Weiterbildungsanbieter sind im Erhebungsjahr aktiv geworden, 23 % innerhalb der letzten fünf Jahre auf den Markt getreten.

Der Markt betrieblicher Weiterbildung – und insbesondere das Segment, das als „Führungskräftetraining“ umschrieben werden kann – unterliegt nicht nur angebotsseitig erheblichen Veränderungen. Wie in anderen Bereichen hochqualifizierter Dienstleistungen steigt auch hier insbesondere die Zahl der Anbieter. Gründe dafür gibt es viele. Das liegt zum einen an der Attraktivität der Tätigkeit „Wirtschaftstrainer“ selbst, die als herausfordernde, abwechslungsreiche Tätigkeit, die hoch entlohnt wird, gesehen wird. Zugleich scheint es einen Effekt für Wirtschaftstrainings zu geben, den man wie folgt zusammenfassen kann: Je toller die Angebote und je kompetenter die aktuellen Trainerinnen und Trainer, um so mehr Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die sich denken: „Das will ich auch können, das würde mir Spaß machen.“

Neben der unbestreitbaren Anziehungskraft der Tätigkeit selbst spiegelt der Zustrom neuer Anbieter auch die veränderten Arbeitsmarktbedingungen wider. Das Reservoir hochqualifizierter Fachleute mit den unterschiedlichsten fachlichen und beruflichen Hintergründen wächst beständig und somit auch das Angebot an hochqualifizierten Arbeitslosen. Hochqualifizierte Angestellte, die aus welchen Gründen auch immer arbeitslos werden, nutzen die Möglichkeit als Selbstständige ihr Know-how auf eigene Faust am Markt in Form von Trainings anzubieten oft als Alternative zur hürdenreichen Arbeitssuche.

„Der Markt ist angebotsüberschwemmt!“ urteilt etwa Niki Harramach, Sprecher der akkreditierten Wirtschaftstrainer in der Wirtschaftskammer (siehe auch seinen Beitrag in diesem Buch). Benötigt würden in Österreich 400 bis 500 Trainer, meint Harramach gegenüber dem Standard.¹² „Das Angebot sei aber zehnmal so groß. Dies bereite ihm zunehmend Sorge, vor allem was die Menge an Jungen betreffe, die in diese Berufsbereiche drängen: ‘Der Train-the-Trainer-Markt boomt, das Training selbst überhaupt nicht’, sagt er. Junge würden derzeit nach rund zwei Jahren wieder aus dem Markt fallen, wenn es ihnen nicht gelingt, an ein etabliertes Institut anzudocken.“

Trotz der potenziellen Konkurrenz im deutschsprachigen Raum¹³ sieht die Mehrheit der Befragten die Zunahme der internationalen Konkurrenz noch nicht als das zentrale Problem. 49 % der Befragten finden, dass die Zunahme internationaler Mitbewerber eher kein Grund der Markteintrübung ist. 15 % verneinen diese Begründung sogar vollständig. Die Einschätzung hat dabei nichts mit dem eigenen Marktauftritt zu tun: auch jene Anbieter (56 % der Befragten), die selbst außerhalb der Grenzen Österreichs aktiv sind, sehen in der internationalen Konkurrenz derzeit eher kein Problem (77 %).

Die Mehrheit der Anbieter sieht in der Neigung von Mitwerbern auf den Angebotsrückgang mit langfristig nicht tragbaren Preisen zu reagieren ein wesentliches Phänomen der Marktentwicklung: 26 % der Befragten halten die Aussage „Preise unter Selbstkosten haben das Preisniveau gedrückt“ für vollständig zutreffend, weitere 42 % für weitgehend, nur 4 % halten sie für unzutreffend. Die Aussage findet quer durch alle Typen von Anbietern Zustimmung – völlig unabhängig von Unternehmensgröße, Dauer des Bestands und Umsatzentwicklung im letzten Jahr. Nur einige wenige Anbieter (insgesamt 11 %), und zwar jene, die selbst angeben, durch Preisrabatte und Kampfpreise auf die schwierige Situation reagiert zu haben, stimmen dieser Aussage deutlich häufiger zu.

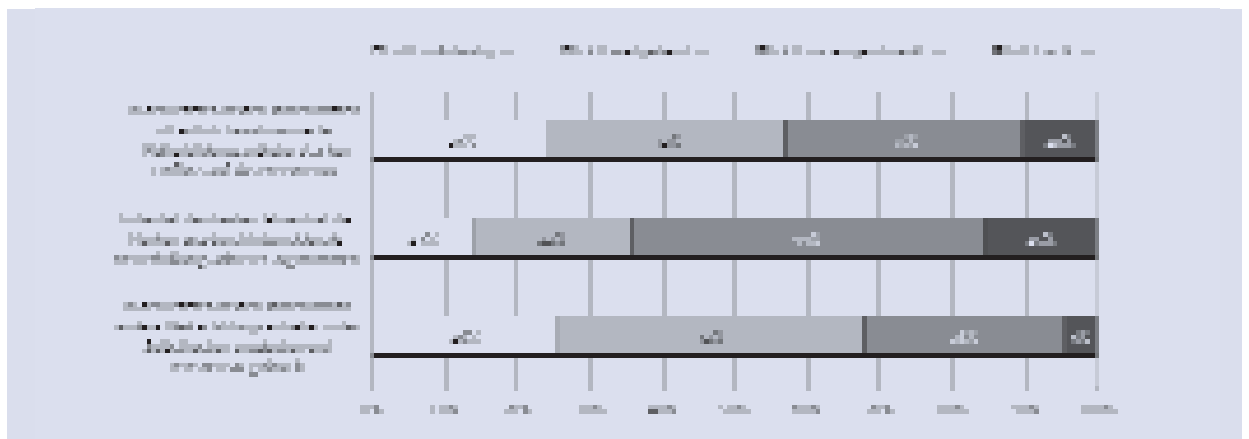


Abbildung 5: Entwicklungen im Konkurrenzverhalten, die zu einer schwierigeren Situation am Weiterbildungsmarkt führen
Quelle: 3s, Weiterbildungsmarkterhebung 2005

Die Aussage, basisfinanzierte Anbieter würden starken Einfluss auf das Preisniveau von Leistungen in der betrieblichen Weiterbildung nehmen, wurde von einer Mehrheit der Befragten (57 %) eher bejaht. 33 % hielten den vorgeschlagenen Grund für bestenfalls eingeschränkt, 10 % für gar nicht zutreffend (siehe Abbildung 5). Tatsächlich zählen in Österreich – in Deutschland übrigens nicht minder – die öffentlich basissubventionierten Angebote der Erwachsenenbildung zu den von vielen Weiterbildungsexperten ambivalent bewerteten Charakteristika des Marktes. Unterstellt wird insbesondere, dass basissubventionierte Institutionen selbst zu wenig auf die Nachfrage des Markts reagieren würden, zugleich aber für gewinnorientierte Unternehmen durch ihre Preispolitik den Raum eng machen. Der Weiterbildungsmarkt leide deshalb unter Innovationsmangel und zu wenig Nachfrageorientierung.

Die hohe Zustimmung ist jedenfalls als Stimmungsbild zu werten, dass das bei Unternehmen akzeptabel erscheinende Preisniveau als sehr niedrig erlebt wird. Der internationale Vergleich gibt diesem Gefühl durchaus recht: Je Kursstunde werden in Österreich nur 78 % des europäischen Durchschnitts ausgegeben.¹⁴ Mag sein, dass das ein Zeichen rationeller Weiterbildungsorganisation in den Betrieben ist: Jedenfalls wäre mehr Wissen, was das Preisniveau für welche Weiterbildungsleistungen bestimmt, für alle Beteiligten wohl eine erwünschte Perspektivenerweiterung.¹⁵

Was tun bei Flaute? – Mehr Segelfläche...

„Neue und speziellere Angebote!“ lautet die Antwort der Anbieter betrieblicher Weiterbildung auf die sich verschärfende Wettbewerbssituation. Mehr als die Hälfte aller Antwortenden hat die eigenen Angebote verstärkt spezialisiert und zugleich neue Angebote in die Produktpalette aufgenommen. Investition in die Produktpalette, z.B. neue Angebote entwickeln oder bestehende Angebote überarbeiten und spezialisieren, ist die von den Anbietern bevorzugte Reaktionsform auf Nachfrageengpässe. Zwei Drittel aller eher optimistischen Marktteilnehmer setzt auf die Karte Produktentwicklung. Neue, bessere und speziellere Angebote, das Einbringen der eigenen Expertise, Kreativität und der Freude an der Innovation bilden damit die Basis eines vorsichtigen Optimismus.

Die freien Antworten liefern eine breite Bestätigung für diesen Befund. Die Nähe zum Kunden ist zentral, nur in Abstimmung mit und auf den Kunden können neue Angebote entwickelt werden. „Genaue Abstimmung auf den Kundenbedarf – inklusive Vor- und Nachbetreuung“, „maßgeschneiderte und praktisch umsetzbare Weiterbildungsmaßnahmen“, „weg vom Standard-Eintagesseminar“ lauten einige jener Antworten.

Die Leistungserstellung kostengünstiger zu machen, stellt für die Mehrheit der Anbieter keine Wettbewerbsstrategie von besonderer Bedeutung dar. Zugleich ist dieser Befund vor dem Hintergrund zu sehen, dass Anbieter wohl seit langem, wo es geht, Fixkosten einsparen und ein Gutteil der Unternehmen, wohl mangels weiterer Potenziale, die Kostenkarte nicht mehr spielen konnten. Auffällig ist auch, dass jene Unternehmen, die ihre Fixkosten tatsächlich gesenkt haben, quer über alle Unternehmensgrößen streuen und sich Markteinsteiger wie langjährige Anbieter unter diesen Unternehmen finden. Selbst unter Unternehmen, die zuletzt ihren Umsatz steigern konnten, finden sich ähnlich viele Unternehmen, die dessen ungeachtet an ihrer Kostenstruktur gearbeitet haben.

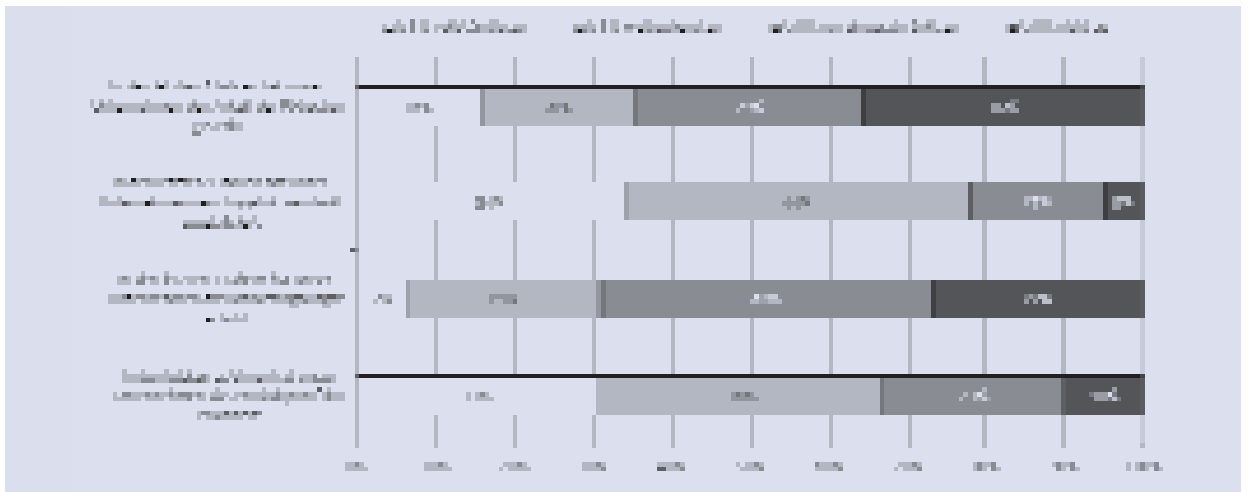


Abbildung 6: Veränderungen in der Leistungserbringung
 Quelle: 3s, Weiterbildungsmarkterhebung 2005

Das Marketingbudget antizyklisch zu erhöhen, stellt unter schwierigeren Marktbedingungen, wie der Werbeindustrie im Allgemeinen bekannt, keinen bevorzugten Weg dar. Nur 7 % der Anbieter stimmen der Aussage, ihr Marketingbudget erhöht zu haben, vollständig, weitere 25 % zumindest teilweise zu. Und wie zur Bestätigung des Befunds fehlender antizyklischer Werbung, haben von den Unternehmen mit Umsatzzuwächsen von 20 % und höher immerhin mehr als die Hälfte (55 %) mehr Geld ins Marketing gesteckt. Für eine große Mehrheit der Anbieter war die Investition in das Marketing kein vorrangiges Thema. Davon völlig unabhängig war allerdings der steigende Akquisitionsaufwand, d.h. die persönliche Arbeit in der Auftragsanbahnung. Grass Routs Marketing ist in stark persönlichkeitszentrierten, hochqualifizierten Dienstleistungen auch der Königsweg zum Kunden.

In den freien Antworten wurde dieser Königsweg vielfach betont: „Mehr auf Firmenfeste gegangen“ ist da ein Anfang, „intensive sehr persönliche Kundenbetreuung“ eine Notwendigkeit, damit Information fließen und das notwendige Vertrauen aufgebaut werden kann. Häufig wurde in diesen Anmerkungen auch die Verstärkung der Zusammenarbeit zwischen Anbietern als Lösungsstrategie genannt. Vernetzung kommt beiden Strategien, Spezialisierung und enge Kundenbeziehungen, entgegen. Über gute Netzwerke hat ein spezialisiertes Angebot Chancen, konkrete Nachfrage zu finden.

... und keine falschen Signale setzen!

Den Wettbewerb über den Preis auszutragen wird von den Weiterbildungsanbietern nicht als Ausweg gesehen. Alle drei Antwortvorschläge, die mehr oder minder direkt die Bedeutung der Preisgestaltung in der Auseinandersetzung um Aufträge angesprochen haben, wurden von der Mehrheit vollständig oder größtenteils zurück gewiesen. 53 % der Anbieter haben nicht mit Kampfpreisen um neue Kunden geworben, 50 % ihren Tagessatz nicht gesenkt und 39 % auch nicht verstärkt zu Preisnachlässen gegriffen.

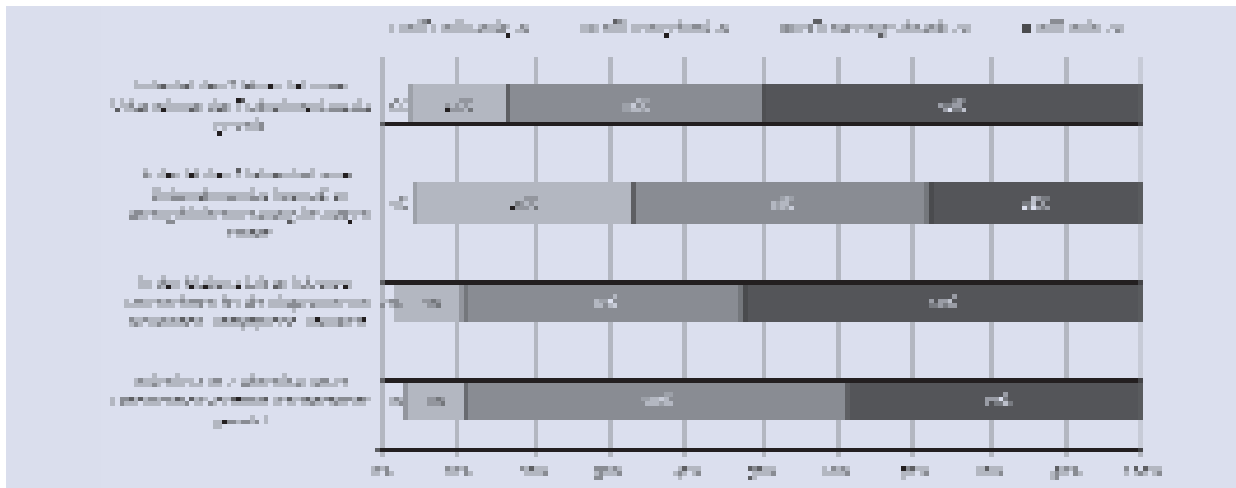


Abbildung 7: Veränderungen der Preisgestaltung
 Quelle: 3s, Weiterbildungsmarkterhebung 2005

Im umfangreichen Maß Tagsätze gesenkt, Preisnachlässe gewährt und Kampfpreise eingesetzt zu haben, dazu stehen nur 11 % bis 17 % der Anbieter. Die Anbieter, die ihre Preise zurücknehmen, verstehen ihr Handeln mehrheitlich als durch die Marktveränderung erzwungene Reaktion, nicht als frei gewählte Strategie, um z.B. den Absatz zu erhöhen. So stimmen alle Anbieter, die selbst die Tagsätze gesenkt haben, auch der Aussage zu, dass eben der Markt in den letzten beiden Jahren durch sinkende Marktpreise gekennzeichnet gewesen sei.

Besser kommt nur die „Dreingabe“ als Marktstrategie weg. Entgeltlose Beratungsleistungen anzubieten – insbesondere auch im Vorfeld von Aufträgen und damit auf Risiko – ist eine Form, sich auf schwierigere Bedingungen einzustellen, die zumindest ein Drittel der Anbieter benutzt. Beratungsleistungen, unabhängig davon, ob sie unentgeltlich erfolgen oder nicht, haben zumindest auch konstruktiven Charakter, denn sie erhöhen die Marktkompetenz der Weiterbildungsnachfragenden und helfen damit, längerfristig die eigene Auftragslage zu stabilisieren und den Markt zu entwickeln. Unter diesem Blickwinkel fällt es leichter, aus der Not eine Tugend zu machen und sich zu der Notwendigkeit, mehr fürs selbe Geld zu leisten, auch zu bekennen.

Zur Nachfrage am Markt – was für Brise sorgt

Auf dem Markt betrieblicher Weiterbildung werden denkbar unterschiedliche Produkte nachgefragt: Von der Einschulung in Basistechniken, z.B. Grundlagen des Office-Pakets, bis zu Seminarangeboten, die einem Auftraggeber exklusiv Experten-Know-how und Beratung bereit stellen. Durch die Adressauswahl hat sich die vorliegende Erhebung schwerpunktmäßig an Anbieter gewandt, die Managementwissen, d.h. Leitungs-, Steuerungs-, Planungs- und Teamkompetenzen im weitesten Sinn, und somit hochqualifizierte Angebote im oberen Preissegment anbieten.

Aktuell haben die „Klassiker“ im Bereich der Ausbildung für Personen mit Leitungsaufgaben aller Art eine tragende Bedeutung für die befragten Anbieter. Die „großen Fünf“ – Coaching, Mitarbeiterführung, Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktmanagement und Teambuilding – tragen wesentlich zum Hauptgeschäft der betrieblichen Weiterbildungsanbieter bei. Die Anbieter sehen zu jeweils knapp weniger als der Hälfte gute Entwicklungschancen in Aufgabengebieten, die „nicht aus der Mode“ kommen können (siehe Abbildung 8).

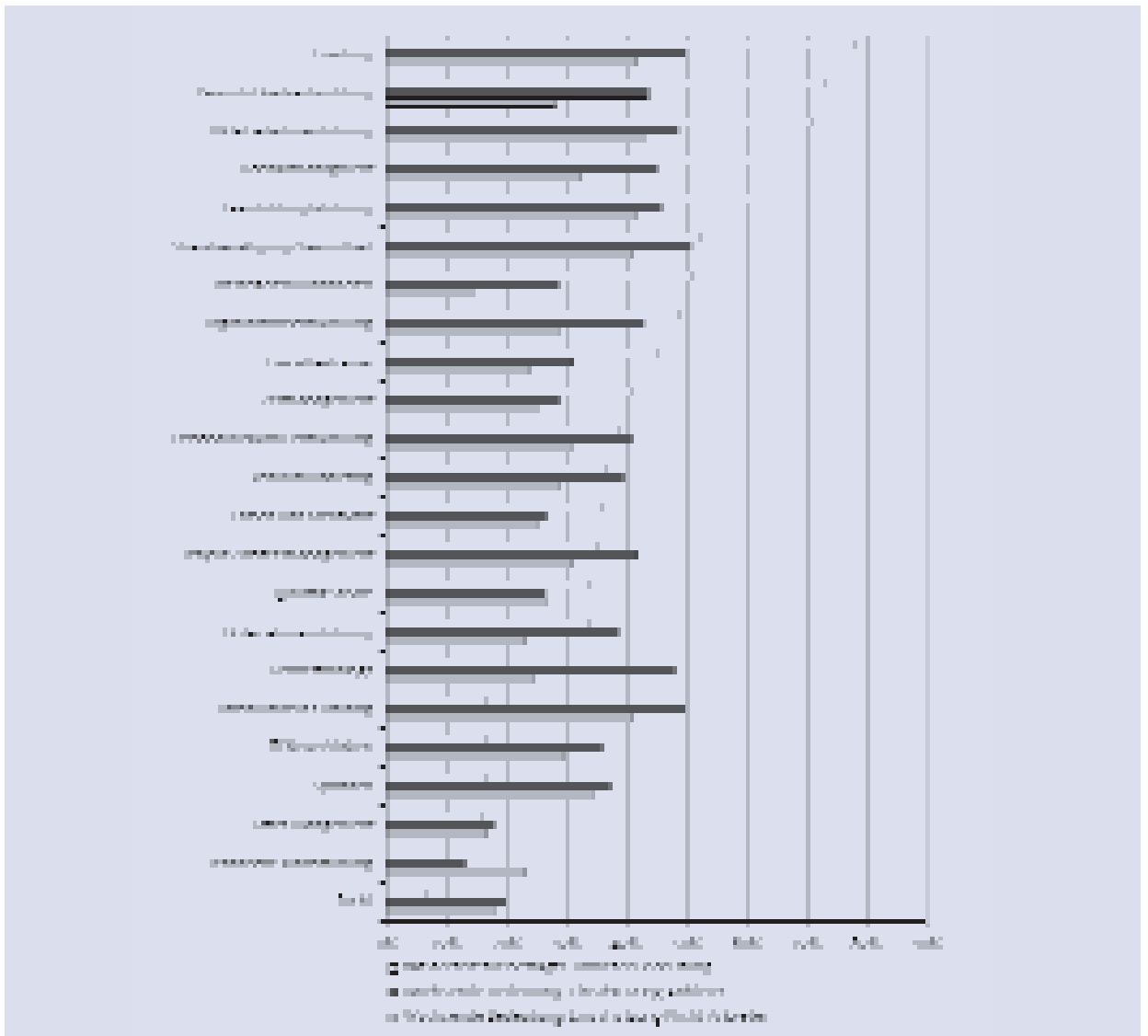


Abbildung 8: Derzeitige und künftige Bedeutung von Angeboten aus Sicht der Anbieter
 Quelle: 3s, Weiterbildungsmarkterhebung 2005

Die fünf aus der Sicht der Anbieter wenig zukunftssträchtigen Trainingsgebiete sind technische Weiterbildungen, Office Management, Recht, Qualität und Service sowie Lernen und Kreativität. Die Einschätzung zu Technik und Recht dürften dabei weniger auf die Nachfrage am Weiterbildungsmarkt als auf die Natur des Angebots bzw. auf die erfolgsversprechenden Anbieter zurück zu führen sein. Schulungen im Rechtsbereich werden von Spezialisten ihres „Mikrofachgebiets“ in Eigenregie angeboten. Für Weiterbildungsanbieter bleibt da wenig mehr als die Vermittlung von Kontakten. Ähnliches gilt für technische Weiterbildungen: Je höher die Bedeutung der Hersteller technischer Gesamtlösungen, je selbstverständlicher nehmen diese die Aufgabe, zu ihren Produkten Schulungen anzubieten, als eigenes Geschäftsfeld wahr. Dabei machen sie professionelle Angebote unter weitgehendem Ausschluss der Konkurrenz.¹⁶

Der Bedeutungsverlust von Office Management lässt sich auch an anderen Quellen festmachen.¹⁷ Hier hat das eminent gestiegene Qualifikationsniveau der sogenannten Back Office-Mitarbeiter und vor allem -Mitarbeiterinnen den Bedarf an neueren, grundlegenden Office-Kenntnissen (z.B. MS-Office) reduziert. Lernen und Kreativität scheint im Augenblick nicht zuletzt konjunkturbedingt

unter die Räder zu kommen (nur ein Viertel der aktiven Anbieter sehen hier ein besonderes Potenzial).

Besondere Wachstumsthemen sind Stressbewältigung und Gesundheit, Interkulturelles Training und Gendertraining. Stressbewältigung und Gesundheitsprophylaxe im Allgemeinen spielt unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Befragung schon in der laufenden Arbeit eine bedeutende Rolle. Gendertraining und interkulturelle Trainings stellen als vergleichsweise junge Angebote Wachstumfelder dar. Es wäre jedoch unrealistisch zu erwarten, dass sie jemals vergleichbare Marktvolumina bewegen wie die Kernthemen des Managementtrainings. Unter den Anbietern, die bereits Erfahrungen mit diesen Themen gesammelt haben, fallen die Bewertungen ihrer Zukunftsaussichten allerdings betont positiv aus.

Zusätzlich zu den vorgeschlagenen Themen wurden rund 40 Zukunftsfelder genannt, die inhaltlich die bereits geschilderten Tendenzen bestätigen und die sich in vier Gruppen aufteilen lassen:

- » Die erste Gruppe umfasst Angebote, um die Work-Life-Balance zu verbessern (z.B. Burn-Out-Prophylaxe).
- » Die zweite Gruppe umfasst spezielle Angebote im Bereich der Konfliktregelung (z.B. Mobbing Prävention, Mediation).
- » Die dritte Gruppe umfasst ergänzende Angebote aus dem Komplex Diversitätsmanagement (z.B. Angebote zur Unterstützung generationsübergreifender Zusammenarbeit).
- » Die vierte Gruppe umfasst Angebote, die speziell darauf ausgerichtet sind, Mitarbeiter in der Erreichung von Unternehmenszielen zu unterstützen (z.B. Erfolgseminare).

Öffentliche Förderung des Weiterbildungsmarkts: Wind machen!

Zu den wenigen unumstrittenen Thesen in Gary Beckers vielgerühmtem wie kritisiertem Klassiker Human Capital (1964) zählt, dass Unternehmen zu einer Unterinvestition in betrieblicher Weiterbildung neigen. Unternehmen tragen das Risiko, nicht in den Genuss ihrer Investitionen in das „Humankapital“ zu kommen, falls die Mitarbeiter den Betrieb allzu früh wieder verlassen. Deshalb droht weit weniger betriebliche Weiterbildung nachgefragt zu werden, als – wo schon nicht aus betriebswirtschaftlicher – aus volkswirtschaftlicher, sozial- und gesellschaftspolitischer Perspektive wünschenswert wäre.

Europaweit ist damit die politische Aufgabe, betriebliche Weiterbildung als zentralen Teil Lebenslangen Lernens zu fördern, anerkannt. Wie es um die konkreten politischen Initiativen in den einzelnen Ländern bestellt ist, darüber wissen selbst oft Insider nicht besonders gut Bescheid.

Im Rahmen der Erhebung haben wir die Anbieter mit Vorschlägen zur öffentlichen Förderung betrieblicher Weiterbildung, wie sie teils in anderen Ländern existieren, konfrontiert und sie um ihre Einschätzung dazu gebeten. Zugleich haben wir sie gebeten, eine Einschätzung abzugeben, wie gut ihr Wissensstand und der Wissensstand in den nachfragenden Unternehmen über die öffentliche Förderung betrieblicher Weiterbildung ist. Abschließend haben wir gefragt, wie die Wirkungen der einzigen Förderungsinitiative betrieblicher Weiterbildung auf bundesgesetzlicher Ebene der letzten Jahre, der Einführung des Bildungsfreibetrags 2000 bzw. dessen Erweiterungen 2002, eingeschätzt werden.

68 % der befragten Anbieter halten eine öffentliche Förderung der Entwicklung neuer Dienstleistungen im Bereich betrieblicher Weiterbildung für sinnvoll. Das Investitionsrisiko der innovativen Anbieter würde damit sinken. Sogar 73 % der Anbieter halten die Förderung von Qualifikationsprogrammen der (eigenen) Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Weiterbildungsanbietern für zielführend (Abbildung 9).

Mit 57 % Zustimmung etwas weniger eindeutig fällt das Votum für die öffentliche Förderung der Weiterentwicklung von Evaluations- und Qualitätsinstrumenten aus. Das Faktum, dass Transparenz über die Qualität und Sicherheit sowie über den Erfolg von Weiterbildungsangeboten für die künftige Entwicklung des Markts essenziell sind, dürfte dabei nicht in Frage stehen. Tatsächlich offen ist die Frage, ob dieses Ziel und durch welche Instrumente es erreicht werden kann. Umfragen¹⁸ zur Qualitätssicherung unter Weiterbildungsanbietern in Österreich zeigen die durchaus gesplante Situation: Qualitätssicherung ja, aber was, wenn diese zur Übung ohne jede positive Wirkung für den eigenen Marktauftritt verkommt? Wie überzeugend sind die Instrumente? Und: Wo beginnt eine Branche dem „Mythos Evaluation“¹⁹ aufzusitzen und Gebühren für Qualitätssiegel zu bezahlen, ohne dass eine Erhöhung der Markttransparenz spürbar wäre?

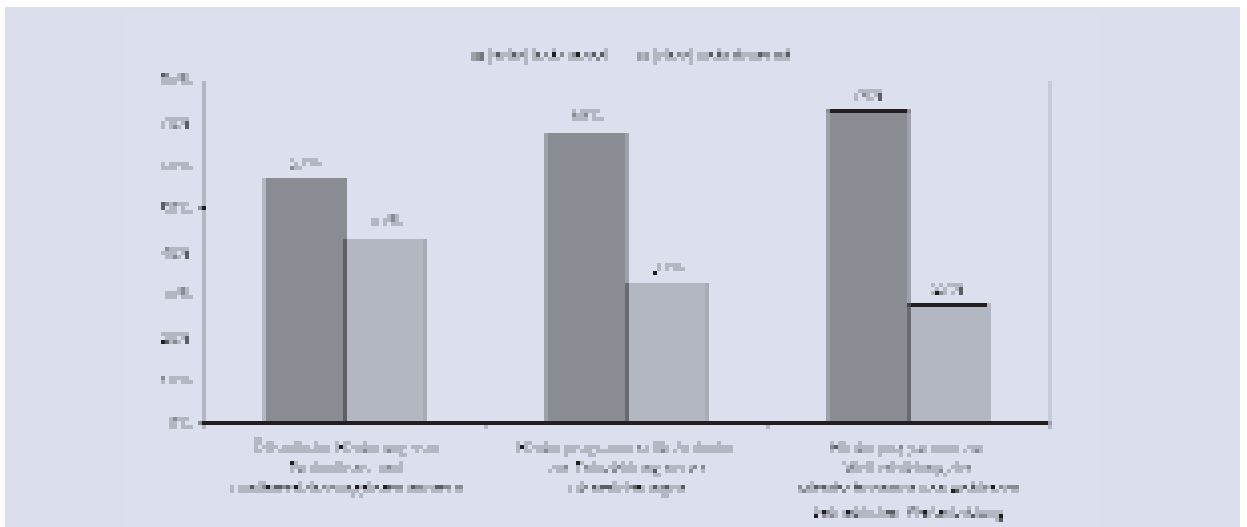


Abbildung 9: Einschätzungen zu Förderungen des Weiterbildungsmarkts

Quelle: 3s, Weiterbildungsmarkterhebung 2005

Unter den Maßnahmen, die unmittelbar bei den Betrieben ansetzen, um die betriebliche Weiterbildung zu fördern, findet vor allem der Vorschlag, den Kreis der vom Arbeitsmarktservice (sinngemäß wohl auch von anderen öffentlichen Geldgebern) förderbaren Personengruppen zu erhöhen. Damit sollten Betriebe veranlasst werden, gezielt in die Weiterbildung von Personengruppen zu investieren, die bislang Gefahr laufen, deutlich unterdurchschnittlich in Weiterbildung einbezogen zu werden.

Gespalten ist die Einschätzung der Anbieter zur Einführung von Weiterbildungsfonds. Weiterbildungsfonds versuchen, für eine gerechte Lastenverteilung zwischen weiterbildenden und nicht-weiterbildenden Betrieben zu sorgen. Weiterbildende Betriebe erhalten Teile ihrer Ausgaben ersetzt, die Motivation in Humankapital zu investieren steigt. Ein „Trittbrettfahren“ von Betrieben, die lieber „fertige“ Arbeitskräfte anwerben anstatt selbst aus- und weiterzubilden, wird weniger attraktiv, wenn in jedem Fall Beiträge geleistet werden müssen.

Befürworter und Kritiker von Fondslösungen halten sich auch in der wissenschaftlichen bzw. bildungspolitischen Diskussion die Waage. Gegen die Einführung von Fondslösungen werden deren Verwaltungsaufwand, insbesondere aber deren schlechte Anreizwirkungen angeführt, die dazu führen, dass ein Teil der Unternehmen Weiterbildungen konsumiert, die wirtschaftlich nicht notwendig sind, während sich ein anderer Teil gelassen von der Verantwortung freikaufte.²⁰ Befürworter argumentieren, dass Fondslösungen, wenn sie gut gestaltet sind, tatsächlich zu einer starken Ausweitung der betrieblichen Weiterbildung führen können.²¹

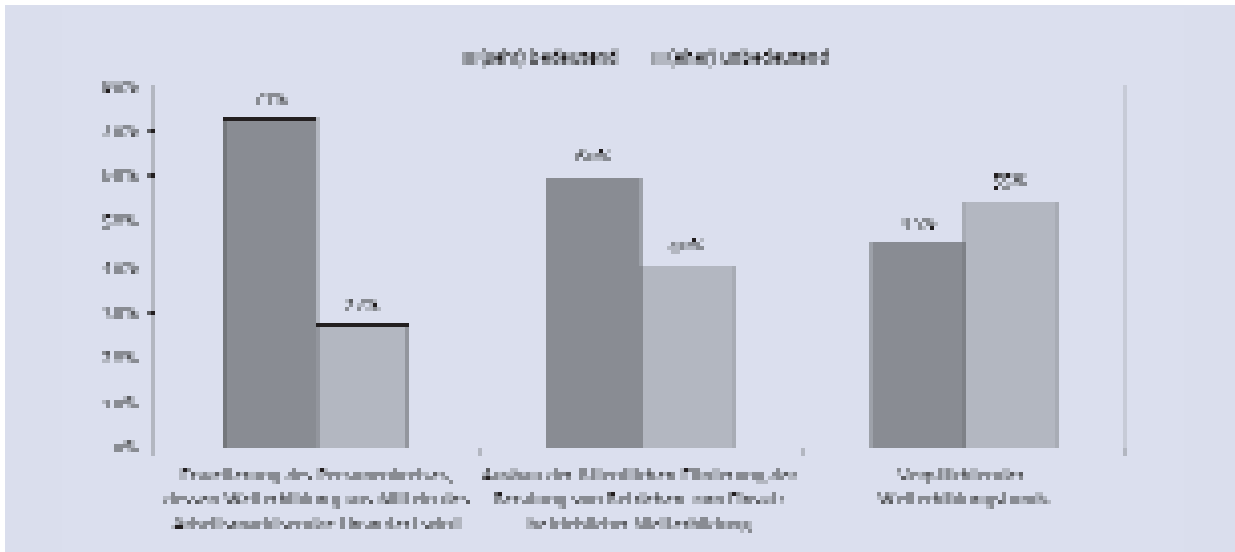


Abbildung 10: Einschätzungen zur Förderung betrieblicher Weiterbildung

Quelle: 3s, Weiterbildungsmarkterhebung 2005

Die Beratung von Betrieben im Bereich Personalentwicklung und Weiterbildung zu fördern, halten 60 % der Anbieter für eine aussichtsreiche Idee. Auch hier wäre wohl mehr Zustimmung zu gewinnen, wenn gezeigt werden könnte, durch welche Instrumente solche Beratungen tatsächlich zu mehr Weiterbildung und nicht lediglich zu einer Einsparung von Weiterbildungskosten führt. Immerhin teilen die Anbieter fast einhellig die Meinung, dass ihre Ansprechpartner in den Unternehmen nicht ausreichend über die Förderungsmöglichkeiten betrieblicher Weiterbildung informiert sind. Ganze 6 % der Anbieter haben den Eindruck, mit in punkto Förderungsoptionen wohlinformierten Kunden zu tun zu haben. Leider können da die Anbieter selbst auch wenig aushelfen. Nur 13 % der Anbieter fühlen sich selbst ausreichend über die Förderungsmöglichkeiten informiert (diese schätzen den Informationsstand Ihrer Kunden zwar besser, aber immer noch mangelhaft ein). Dass es mehr Optionen auf Förderungen (gerade auch auf regionaler Ebene) gibt, als selbst Experten im ersten Moment glauben würden, zeigt der Beitrag von Ernst Kollros in diesem Buch.

In unserem Artikel in Kapitel 1 dieses Buches wurden erste Zahlen zum Weiterbildungsfreibetrag vorgestellt. Völlig offen ist jedoch, ob nur die Steuerberatungskanzleien sich mit dem Bildungsfreibetrag auseinander gesetzt haben, froh einen weiteren Abzugsposten zur Anwendung zu bringen, oder ob dieser auch Einfluss auf die strategischen Entscheidungen betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten hatte. Über die operative Bedeutung des Bildungsfreibetrags als tatsächlicher „Anreiz“ liegen keine Kenntnisse vor. Aus der Erfahrung der Anbieter ist die Antwort jedoch klar: 87 % der Anbieter glauben nicht, dass der Bildungsfreibetrag zu mehr Nachfrage geführt hat.

„Der Bildungsfreibetrag hat nicht zu mehr Nachfrage geführt!“ – meint zumindest der Großteil der Anbieter.

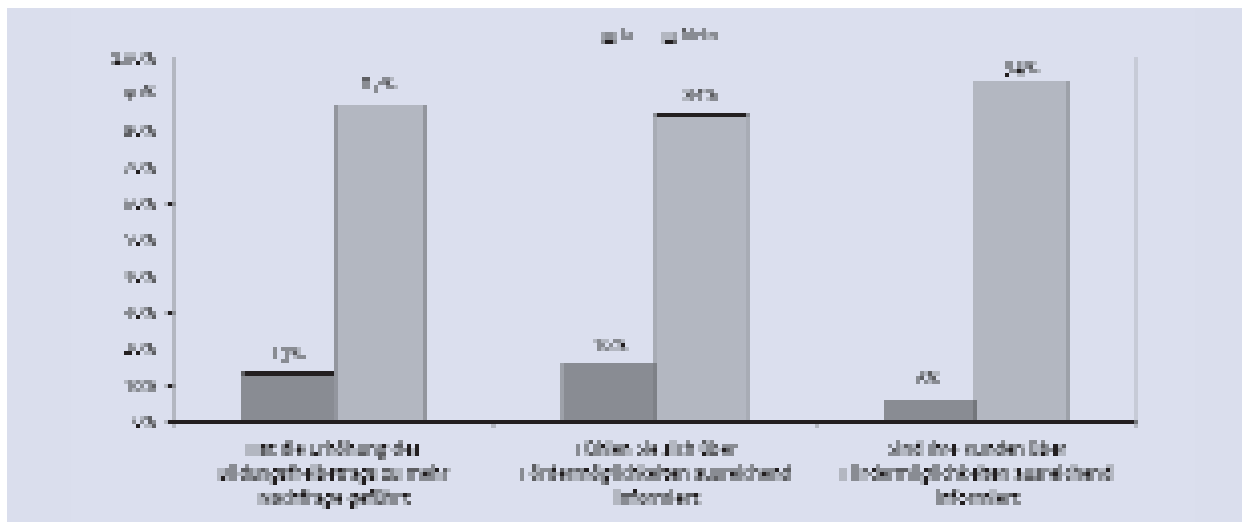


Abbildung 11: Einschätzungen zum Informationsstand und Auswirkungen des Bildungsfreibetrags
Quelle: 3s, Weiterbildungsmarkterhebung 2005

Ausblick – Hilfen, den Längengrad zu bestimmen

Im 18. Jahrhundert war das Problem, den Längengrad auf hoher See zu bestimmen, das seefahrts-technische und damit wirtschaftliche Problem schlechthin. Der Uhrmacher William Harrison löste das Problem, angespornt durch einen Geldpreis, der auf die Lösung dieser Aufgabe ausgesetzt wurde. Die Auslobung dieses Geldpreises war wohl eine der glücklichsten öffentlichen Investitionen aller Zeiten.²²

Der Weiterbildungsmarkt ist nun an Bedeutung nicht mit den sieben Weltmeeren zu vergleichen, aber alle Marktteilnehmer könnten mehr an gut gesichertem Orientierungswissen gebrauchen (und mehr öffentliche Forschung zum Thema würde sich mit Sicherheit bezahlt machen). In Deutschland wird seit Jahren verstärkt in ein leistungsfähiges Berichtssystem zur Weiterbildung investiert, das auch die Perspektive der Anbieter einschließt und zu dem unterschiedliche Institutionen Beiträge leisten.

In Österreich erscheint das Informationsangebot zum Weiterbildungsmarkt „bescheiden“. Das Interesse an Informationen zum aktuellen Marktgeschehen besteht, haben alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen durch ihre Mitwirkung an dieser Erhebung bewiesen. An dieser Stelle wollen wir uns für die Bemühungen aller und das uns entgegengebrachte Vertrauen nochmals herzlich bedanken. Schließlich haben Sie uns auch für kommende Erhebungen noch eine Menge Fragen auf den Weg mitgegeben. Wir fassen hier eine kleine Auswahl der Fragen zusammen:

- » Welche Qualitätsnormen sind für die Trainingsbranche sinnvoll?
- » Welche Kooperationen zwischen Weiterbildungsanbietern sind erfolgsversprechend?
- » Öffentlich grundsubventionierte Anbieter: Welche Vor- und Nachteile hat der Status Quo?
- » Welche Weiterbildungsfelder sind in Österreich im internationalen Vergleich unterentwickelt?
- » Was kann Unternehmen überzeugen, die Ressource Weiterbildung zu nutzen?
- » Wie können die Mitarbeiter der Unternehmen – trotz steigender Belastungen – motiviert werden, an Weiterbildung teilzunehmen?

Dank der bewiesenen, im Vergleich zu anderen Unternehmensbefragungen großen Bereitschaft, auf Fragen zu antworten, ist es eine realistische Perspektive, durch eine regelmäßige Befragung

Anhaltspunkte für diese Fragen zu gewinnen. 3s wird sich dieser Aufgabe mit großem Interesse und vollem Engagement annehmen. Für anstehende Erhebungswellen – vor allem aber die Forschung zum Weiterbildungsmarkt im Allgemeinen – gibt es genug zu tun. Insbesondere werden wir uns der Aufgabe widmen zu bestimmen, wie groß der Weiterbildungsmarkt im Hinblick auf die Anzahl der Anbieter tatsächlich ist und wie dieser strukturiert ist. Nur mit Ihrer Mithilfe wird das Lösen dieser Aufgaben sowie die Erhöhung der Repräsentativität und somit Verbesserung der Qualität der Erhebung gelingen. Für Anregungen und Diskussionen zu den hier vorliegenden Einschätzungen stehen wir bis dahin gerne und jederzeit zur Verfügung.



DI Dr. Jörg Markowitsch

Geschäftsführender Gesellschafter der 3s Unternehmensberatung und Gründer des Forschungsvereins 3s research lab in Wien. Veröffentlichungen u.a. zur betrieblichen Kompetenzentwicklung, Weiterbildungsfinanzierung und zu Qualifikationsbedarfsanalysen.



Mag. Günter Hefler

Projektleiter bei 3s research lab und wissenschaftlicher Mitarbeiter der Universität Klagenfurt – Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (Abteilung für Kultur- und Wissenschaftsanalyse – Standort Wien). Forschungsschwerpunkte: (Weiter-) Bildungsforschung, Arbeitsmarktforschung, Evaluationsforschung (u.a. mit dem Schwerpunkt Gender).

Anmerkungen

- [1] Siehe dazu unseren Beitrag in Kapitel 1 in diesem Buch.
- [2] Vgl. http://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/eb_20510.pdf.
- [3] Vgl. z.B. das Weiterbildungsbarometer des Instituts für Berufs- und Erwachsenenbildungsforschung in Linz, <http://www.ibe.co.at/web/start.jsp?language=de>
- [4] Wo keine anderen Quellen genannt sind, stützen sich die Aussagen nachfolgender Darstellung auf die Antworten in dieser Erhebung. An der Erhebung nahmen gleichermaßen kleine wie größere Anbieter teil, deren Umsätze von 3.000,- Euro bis 3,5 Mio. Euro pro Jahr reichen. In Bezug auf die Beschäftigtengröße verteilen sie sich wie folgt: 16% sind Einzeltrainer/in, 37% der Befragten weisen 2-5 Beschäftigte auf, 14% 6-10 Beschäftigte, 18% 11-25 Beschäftigte und 14% der Anbieter beschäftigten 26 und mehr Personen.
- [5] Quelle: Auswertung der Datenbank Kurs der Bundesagentur für Arbeit, http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a22_wlk_foko2_auswertung-KURS-gesamt_2003.pdf
- [6] Abkürzung für Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs
- [7] Quelle: 2. europäische Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung (Continuing Vocational Training Survey – CVTS). Nähere Informationen zur Erhebung und den darauf basierenden Publikationen finden sich in der INFOBOX im Kapitel 3.
- [8] Vgl. Pawlowsky und Bäumer (1996), S. 37f.
- [9] Die vom Verlag Managerseminare durchgeführte Erhebung Mitte 2004 weist für 42 % der befragten Anbieter rückläufige Auftragslagen sowie für 35 % verbesserte Umsätze im Weiterbildungsbereich aus. Vgl. Graf (2005), 25f.
- [10] Vgl. Graf (2005), S. 26f.
- [11] Deutsche Erhebungen zeigen ein ähnliches Bild: Bereits 17,1 % (2004) des Zeitaufwands von Trainern werden auf die Akquisition und das Marketing verwendet. Graf (Hg.) 2004a, S. 30.
- [12] Der Standard, 18. Jänner 2005.
- [13] Alleine in Deutschland bieten 20.000 Anbieter ihre Leistungen zur beruflichen und betrieblichen Weiterbildung in der zentralen Datenbank Kurs an <http://infobub.arbeitsagentur.de/kurs/index.jsp>
- [14] Quelle: CVTS vgl. Endnote 7.
- [15] Im Rahmen eines von 3s geleiteten internationalen Forschungsprojekts wird erstmals eine vergleichende Analyse des Preisniveaus sowohl von Trainingstagsätzen als auch „Standardprodukten“, wie z.B. der Europäische Computerführerschein, in sieben europäischen Ländern durchgeführt. Über Zwischenergebnisse des Projekts können Sie sich unter www.trainingineurope.com informieren.
- [16] Laut CVTS II (1999) (vgl. Endnote 7) entfielen in Österreich 14 % aller externen Weiterbildungsstunden auf Angebote der Hersteller bzw. Lieferanten. Im KFZ-Handel stellen die Hersteller z.B. sogar mehr als die Hälfte aller in Anspruch genommenen Weiterbildungsstunden.
- [17] Nur 2 % der Weiterbildungsstunden entfielen laut CVTS II auf den Office-Bereich.
- [18] Vgl. für Österreich OIBF (2004).
- [19] Vgl. Power (1999) oder Schwarz (2004) http://www.boell.de/downloads/stw/schwarz_evaluation.pdf.
- [20] Vgl. zu der negativen Position zu Fondslösungen Schneeberger/Mayr, S. 118f.
- [21] Vgl. zu positiven Einschätzungen z.B. Drexel (2004), Smith/Billet (2004).
- [22] Vgl. dazu den Bestseller der Wissenschaftsgeschichte „Längengrad“ von Dava Sobol (2003).

Literatur

- Becker, Gary Stanley* (1975): Human capital – a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York [u.a.]
- Drexel, Ingrid* (2004): Frankreichs Fondssystem für Weiterbildung – Eine Alternative zu „Eigenverantwortung“ und „Co-Investition“, in: WSI-Mitteilungen, 2004, 4/175ff.
- Graf, Jürgen* (2004): Trendanalyse 2004: Quo vadis, Weiterbildung?, in: Graf, Jürgen (Hg.) (2004): Seminare 2005 – Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung. Bonn: Verlag managerseminare
- OIBF* (2004): Qualitätssicherung und -entwicklung in der österreichischen Erwachsenenbildung – Eine Studie im Rahmen des Projekts „Instrumente zur Sicherung der Qualität und Transparenz in der Erwachsenenbildung in Österreich“ (INSI-QUEB). Wien (online: http://www.oebf.at/files/oebf_qualitaet_EB.pdf).
- Power, Michael* (1999): The audit society – rituals of verification. Oxford [u.a.]: Oxford Univ. Press (May).

Schwarz, Christine (2004): Evaluation als modernes Ritual. Vortrag. Online unter:
http://www.boell.de/downloads/stw/schwarz_evaluation.pdf

Pawlowsky, Peter und Jens Bäumer (1996): Betriebliche Weiterbildung: Management von Qualifikation und Wissen. Innovatives Personalmanagement, Band 6. München: Beck.

Schneeberger, Arthur und Thomas Mayr (2004): Berufliche Weiterbildung in Österreich und im Europäischen Vergleich. Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. – (IBW-Schriftenreihe 126) Inst. für Bildungsforschung d. Wirtschaft. Wien.
(Online: <http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/7EE49031-CFE9-47D5-B397-4C0672654D8C/16981/ForschungsberichtberufWeiterbildung.pdf>)

Smith, Andy and Stephen Billet (2004): Mechanisms for increasing employer contributions to training – An international comparison. Australian National Training Authority 2004
(Online: <http://www.ncver.edu.au/research/proj/nr2013.pdf>)

Sobel, Dava (2003): Längengrad – die wahre Geschichte eines einsamen Genies, welches das größte wissenschaftliche Problem seiner Zeit löste. Berlin: Berliner Taschenbuch Verl.

