

# Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Eine Einführung

BERND KÄPPLINGER, PAULINA JEDRZEJCZYK UND RUTH MORITZ

## Kernbotschaften

- Durch Megatrends, wie Digitalisierung oder demografischer Wandel, steigt die Relevanz betrieblicher Weiterbildung.
- Der vorliegende Beitrag beleuchtet begriffliche und konzeptionelle Grundlagen der betrieblichen Weiterbildung. Das Mehrebenenmodell betrieblicher Entscheidungen zu Weiterbildung hilft, die in Betrieben bestehende Vielfalt zu beschreiben.
- Die Unternehmensgröße beeinflusst die Weiterbildungsentscheidungen: Viele kleinste und kleine Unternehmen bieten keine Weiterbildung an. Auch mittlere Unternehmen können selten mit Großunternehmen mithalten.
- Eine professionelle Weiterbildungsberatung sollte sich auf die individuelle Situation jedes Unternehmens einstellen, um passende Lösungen herauszuarbeiten und Betriebe in ihren Vorhaben zu unterstützen.

## 1 Einleitung

Für Expertinnen und Experten, die Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen zum Thema Weiterbildung beraten, ist vor allem die *betriebliche* Weiterbildung von Relevanz. Betriebliche Weiterbildung wird definiert als Maßnahmen, „die vorausgeplantes, organisiertes Lernen darstellen und die vollständig oder teilweise von Unternehmen für ihre Beschäftigten direkt oder indirekt finanziert werden. (...)“<sup>1</sup> (Destatis 2013, S.8). Als zentrales Element ist dabei das Engagement der Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen zu erkennen, welches unterschiedliche Formen einnehmen kann, wie das Initiieren, Finanzieren, Organisieren.

Die steigende Relevanz der betrieblichen Weiterbildung hängt mit Megatrends zusammen, welche Produkt- und Arbeitsmärkte, aber auch die Gesellschaft im Allgemeinen prägen. Durch die digitale Transformation beispielsweise verändern sich

---

<sup>1</sup> Unternehmen können sowohl direkte als auch indirekte Kosten der Weiterbildung ihrer Beschäftigten übernehmen. Bei direkten Kosten handelt es sich beispielsweise um Zahlungen und Gebühren an Weiterbildungsanbieter für die Teilnahme der Beschäftigten an externen Lehrveranstaltungen; Kosten für den Einsatz von externem Weiterbildungspersonal in internen Lehrveranstaltungen; Reisekosten, Spesen und Tagegeld etc. Bei indirekten Kosten handelt es sich um die Lohnkosten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Destatis 2017, S. 51 f.).

Branchen, Berufsfelder und Tätigkeiten. Die Weiterbildung unterstützt Beschäftigte und Unternehmen dabei, sich an neue Anforderungen anzupassen und diese in den Betrieben auch aktiv mitzugestalten. Ebenfalls trägt sie zur Steigerung der Innovationskraft der Unternehmen bei. Demografischer Wandel und der Fachkräftemangel führen dazu, dass es immer schwieriger wird, den Personalbedarf durch Einstellung neuer Beschäftigter zu befriedigen. Betriebliche Weiterbildung erhöht zum einen die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin, sodass sich mehr Personen bewerben. Zum zweiten trägt sie zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten bei – ein wichtiger Punkt vor dem Hintergrund der steigenden Relevanz von Personalbindung. Zum dritten kann betriebliche Weiterbildung helfen, interne Beschäftigungspotenziale weiterzuentwickeln, sodass keine Neueinstellung notwendig ist.

Ein Blick in die Theorie und in die Praxis der betrieblichen Weiterbildung zeigt, dass es sich dabei um ein komplexes Phänomen handelt, welches besonders kleinere Unternehmen, aber auch Arbeitgeberberaterinnen und -berater vor Herausforderungen stellt. Der vorliegende Beitrag bietet einen kurzen Überblick über die relevanten Themenbereiche.

In einem ersten Schritt wird eine Synopse relevanter theoretischer Erkenntnisse zur betrieblichen Weiterbildung präsentiert. In einem zweiten Schritt richtet sich der Blick auf empirische Erkenntnisse zu Herausforderungen bei der betrieblichen Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Auf dieser Grundlage werden in einem dritten Schritt Implikationen für Beraterinnen und Berater von Arbeitgebern abgeleitet.

## **2 Betriebliche Weiterbildung aus wissenschaftlicher Sicht „in a nutshell“**

Als Rahmen für die Erörterung theoretischer Überlegungen wurde das Mehrebenenmodell betrieblicher Entscheidungen zu Weiterbildung (Käpplinger 2016) gewählt. Wie in der Tabelle 1 zu erkennen, umfasst das Modell drei Ebenen: die Makro-, die Meso- und die Mikroebene.

Auf der Makroebene wird die grundsätzliche Entscheidung in einem Unternehmen für oder gegen die Weiterbildung, auch wenn selten explizit getroffen, betrachtet. Empirische Studien<sup>2</sup> lassen drei Typen von Unternehmen erkennen. Es gibt Unternehmen, in denen Weiterbildung fest verankert ist (kontinuierliche Weiterbildner), die gelegentlich weiterbilden (diskontinuierliche Weiterbildner), und andere, in welchen das gar nicht der Fall ist (kontinuierliche Nicht-Weiterbildner). Fehlende sowie diskontinuierliche Weiterbildung sind häufiger in kleineren als in großen Betrieben anzutreffen. Die Gründe für die Entscheidung gegen die (kontinuierliche) Weiterbildung können unterschiedlich sein (Käpplinger 2016):

---

2 Ein Überblick findet sich bei Käpplinger 2016.

- Aus Betriebssicht wird kein Weiterbildungsbedarf registriert.
- Handlungsalternativen, wie befristeter Einkauf von Qualifikationen, technische Rationalisierung, Neueinstellung werden bevorzugt.
- Fehlende Ressourcen (Zeit, Mittel).
- Mangel an passenden Weiterbildungsangeboten.
- Probleme bei der Bedarfsanalyse.

Es muss im Einzelfall genauer analysiert werden, inwiefern die aus Betriebssicht als relevant genannten Barrieren einen objektiven Charakter haben oder mit den Einstellungen, Kompetenzen oder Präferenzen der jeweiligen Entscheidungsträgerinnen und -trägern zusammenhängen. Diese Thematik wird auf der Mesoebene des Modells beleuchtet. Hier geht es um die Frage der Institutionalisierung der Weiterbildung im Sinne der Verteilung von Zuständigkeiten oder Verortung in Betrieben. Ein Blick in die betriebliche Praxis zeigt (Käpplinger 2016), dass die Verantwortung für die Weiterbildung auf verschiedene Funktionsträgerinnen und -tr  ger übertragen werden kann. In kleineren Unternehmen (bis 100 Beschäftigte) ist die Weiterbildungszust  ndigkeit häufig bei der Geschäftsführung verortet. In größeren Betrieben (100–999 Beschäftigte) wird die Zuständigkeit von HR-Abteilungen und den Linienvorgesetzten übernommen. In Großunternehmen (ab 1000 Beschäftigte) ist die Weiterbildungsarbeit formalisiert, die Entscheidungen diesbezüglich werden jedoch zwischen verschiedenen Akteuren verhandelt (z. B. verschiedene Beschäftigtengruppen, Führungskräfte, Betriebsrat).

Die Funktionsträgerinnen und -tr  ger unterscheiden sich beispielsweise im Hinblick auf ihre Erfahrungen und Kompetenz: Inhaber und Inhaberinnen oder Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen von kleineren Unternehmen haben häufig einen geringeren Einblick in die Methodenvielfalt oder in die aktuellen Trends und Entwicklungen als HR-Expertinnen und -Experten in Personalabteilungen größerer Unternehmen. Auch aus diesem Grund übersehen sie möglicherweise häufiger die Potenziale der Weiterbildung, welche mehrere Funktionen im Unternehmen erfüllen kann:

- Motivations- und Identifikationsfunktion (Erhöhung der Leistungsbereitschaft und der Identifikationsbereitschaft der Beschäftigten)
- Flexibilisierungsfunktion (Unterstützung von Umstellungsprozessen)
- Akquisitions- und Imagefunktion (Unterstützung der Außenkommunikation des Unternehmens)
- Anpassungsfunktion (Unterstützung der Anpassung an neue Arbeits- und Produktionsanforderungen)
- Gestaltungs- und Entwicklungsfunktion (Unterstützung von Innovationen und proaktiver Veränderungen/Gestaltung von Unternehmen).

**Tabelle 1:** Mehrebenenmodell betrieblicher Entscheidungen zu Weiterbildung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Käßlinger 2016; Formen der Weiterbildung in Anlehnung an Stock-Homburg & Groß 2019)

Makroebene Entscheidung für oder gegen Weiterbildung	Kontinuierlich weiterbildende Unternehmen Diskontinuierlich weiterbildende Unternehmen Kontinuierlich nicht-weiterbildende Unternehmen	
Mesoebene Entscheidung zur Weiterbildungskompetenz	Weiterbildungskompetenz als Teil der Führung oder Leitung	
	Zentralisierte Weiterbildungskompetenz	
	Dezentralisierte Weiterbildungskompetenz	
Mikroebene Weiterbildungsentscheidungen	<b>Form:</b> Edukationsbasierte Methoden: Lehrvorträge, Workshops, Konferenzen, Rollenspiele, Fallstudien, Planspiele, E-Learning, Blended-Learning Erfahrungsbasierte Methoden: Job-Enlargement, Job-Enrichment, Job-Rotation, Qualitätszirkel, Lernstatt, Action Learning Feedbackbasierte Methoden: Mitarbeitergespräch, Coaching, Mentoring Andere: Selbstgesteuertes Lernen	
	<b>Ort:</b> in Präsenz im Unternehmen direkt oder außerhalb bei Weiterbildungseinrichtungen, Hochschulen, Verbänden/Kammern Zunehmend auch in digitalen oder hybriden Räumen	
	<b>Personen (relevante Charakteristika von Teilnehmenden):</b> Erwerbstätige vs. Arbeitslose Vollzeitbeschäftigte, Teilzeitbeschäftigte Beamte, Angestellte, Arbeiter und Arbeiterinnen, Selbstständige Führungskräfte, Nachwuchskräfte, Beschäftigte, Ungelernte/Angelernte Befristet Beschäftigte, unbefristet Beschäftigte Personen mit hohen, niedrigen, keinen Schulabschlüssen Männer, Frauen	
	<b>Inhalte</b> (von anlassbezogen bis allgemeine Schlüsselkompetenzen)	
	<b>Zeit</b> (von einer Stunde bis mehrere Tage)	
	<b>Ziele:</b>	
	<b>Sicht des Unternehmens (Bsp.)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Akquisitions- und Imagefunktion</li><li>• Motivations- und Identifikationsfunktion</li><li>• Flexibilisierungsfunktion</li><li>• Anpassungsfunktion</li><li>• Gestaltungs- und Entwicklungsfunktion</li></ul>	<b>Sicht der Beschäftigten (Bsp.)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Persönlich zufriedener sein</li><li>• Neue Aufgaben übernehmen</li><li>• Einen neuen Arbeitsplatz/Job finden</li><li>• Höhere Position im Beruf erhalten</li><li>• Ein höheres Gehalt bekommen</li><li>• Höhere Sicherheit vor Arbeitsplatzverlust</li></ul>
<b>Sonstiges:</b> Grund der Teilnahme: betriebliche Anordnung, Vorschlag des oder der Vorgesetzten, Zustimmung des oder der Vorgesetzten, eigene Initiative, verpflichtende Teilnahme, freiwillige Teilnahme Finanzierung: privat, vom Unternehmen, staatlich gefördert. Anbietende: selbständige Trainer und Trainerinnen, Weiterbildungsinstitute, Hochschulen, Kammern, Arbeitgeber- und Berufsverbände, Beratungsunternehmen, Weiterbildungsverbände, Arbeitgebernnetzwerke		

Da Verantwortliche aus kleineren Unternehmen darüber hinaus stark in das operative Geschäft eingebunden sind, können dringende Angelegenheiten ihren Wahrnehmungshorizont und ihre Präferenzen, beispielsweise im Hinblick auf die Ressourceneinteilung, dominieren. Denkbar ist ebenfalls, dass sie sich angesichts der Vielfalt der zu entscheidenden Parameter der Weiterbildung (z. B. Inhalte, Formate, Ort) – siehe die Mikroebene des Modells – von den anstehenden Entscheidungen schneller überfordert fühlen.

Alle drei Ebenen hängen miteinander zusammen. Eine Entscheidung für Weiterbildung auf der Makroebene beeinflusst die Relevanz der Weiterbildungskompetenz. Mangelnde Fachkompetenz auf der Mesoebene hat Einfluss auf die Teilentscheidungen bezüglich konkreter Umsetzungsfragen auf der Mikroebene.

Das Mehrebenenmodell betrieblicher Entscheidungen zu Weiterbildung erlaubt zum einen, die große Vielfalt der in Unternehmen anzutreffenden Weiterbildungsaktivitäten zu erfassen. Zum anderen deckt es eine Reihe der aus Sicht von Beratenden relevanten Themenschwerpunkte ab.

### **3 Herausforderungen bei der betrieblichen Weiterbildung in KMU**

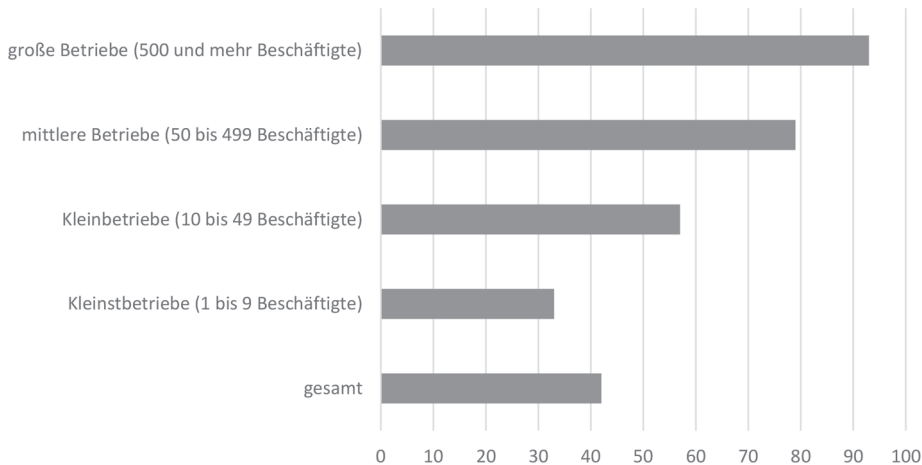
In den Ausführungen des Kapitels 2 deutete sich an, dass in kleineren Unternehmen mit besonderen Herausforderungen im Hinblick auf betriebliche Weiterbildung zu rechnen ist. Dieser Gedanke soll im Folgenden aus der Perspektive empirischer Studien beleuchtet werden. Die Studien lassen sich sehr gut in die Systematik des Mehrebenenmodells einordnen.

Betrachtet man die Weiterbildungsbeteiligung (Abb. 1), also die Makroebene, so fällt auf, dass kleine und kleinste Unternehmen deutlich seltener Weiterbildung anbieten als mittlere und große Unternehmen (Bennewitz, Klinge, Leber u. a. 2022, S. 100 f.; Schwengler & Leber 2023).

Dass im Jahr 2022 nur jeder dritte Kleinstbetrieb und nur jeder zweite Kleinbetrieb Weiterbildungsangebote finanziert hat, erscheint überraschend, denn eine betriebliche Weiterbildung kann neben der Aufgabe, das Wissen und die Fähigkeiten der Beschäftigten weiterzuentwickeln, auch auf andere Weise zum betrieblichen Erfolg beitragen. So konnte z. B. anhand von empirischen Daten aus fünf europäischen Ländern gezeigt werden, dass eine Erhöhung der Weiterbildungsaktivität in Unternehmen tatsächlich auch zu einer Erhöhung der Produktivität führte (Strahler 2015). Insbesondere geringer qualifizierte Beschäftigte arbeiten nach einer betrieblichen Weiterbildung häufig deutlich produktiver (Kuckulenz 2006).

Zusätzlich verbinden Unternehmen mit Weiterbildungen positive Effekte auf die Motivation und die Mitarbeiterbindung, sofern die konkrete Weiterbildung so gewählt wird, dass diese den individuellen Interessen und Fähigkeiten entspricht und die Beschäftigten durch die neu erworbenen Kenntnisse ihr Selbstwertgefühl steigern können (Seyda & Werner 2012). Kleine Unternehmen erkennen allerdings seltener als

Großbetriebe, dass ein betriebliches Weiterbildungsangebot zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität beitragen kann (Seyda 2021).



**Abbildung 1:** Anteil weiterbildender Betriebe 2022 nach Größe (Quelle: Schwengler & Leber 2023, eigene Darstellung)

Im Unterschied zur Weiterbildungsbeteiligung zeigt sich ein hohes Engagement von kleinen Unternehmen in der Weiterbildungsintensität. Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten investierten im Jahr 2019 im Durchschnitt pro Beschäftigtem rund sechs Arbeitsstunden und 242 € mehr in Weiterbildung als Großbetriebe (Seyda 2021).

Dennoch gibt es eine Reihe von Gründen, die Unternehmen davon abhalten können, ihren Beschäftigten eine betriebliche Weiterbildung anzubieten. Zunächst ist davon auszugehen, dass nicht alle Unternehmen in jedem Jahr einen konkreten Anlass haben, ihre Beschäftigten weiterzubilden. Ein konkreter Anlass könnte z. B. durch den Kauf einer neuen Maschine oder einer neuen Software entstehen. Janssen und Leber (2015) konnten zeigen, dass gerade kleine Unternehmen häufig nur in einzelnen Jahren betriebliche Weiterbildungen durchführen.

Neben einem fehlenden Anlass gibt es weitere Gründe, die gerade kleinere Unternehmen davon abhalten, Weiterbildungsangebote zu machen. Zum einen entstehen durch Weiterbildungen Arbeitsausfälle, die kurzfristig zu einem Rückgang der Produktivität des Unternehmens führen und gerade in einem Unternehmen mit wenigen Beschäftigten schwer aufzufangen sind (Seyda 2021). Des Weiteren stellen Kursgebühren und Fahrtkosten unmittelbare Ausgaben dar, die das Betriebsergebnis negativ beeinflussen. Zum anderen könnten Unternehmen befürchten, dass die durch eine Weiterbildung qualifizierten Beschäftigten in andere Unternehmen abwandern werden, da sie durch die neue Qualifikation ihre Attraktivität auf dem Bewerbermarkt steigern.

Auf der Mesoebene zeigt sich, dass in kleinen Betrieben fast immer die Inhaberin oder der Inhaber die Aufgaben des Personalmanagements neben dem betrieblichen Kerngeschäft übernimmt. Dieser/diesem fehlen in der Praxis häufig Kapazitäten für

die Organisation von Weiterbildungen (Seyda 2021), die sich sehr aufwändig gestalten kann.

Lässt sich beispielsweise für den Weiterbildungsbedarf eines Unternehmens kein standardisiertes Angebot in einer Weiterbildungsdatenbank finden, müsste ein Anbieter gesucht werden, der ein individualisiertes Angebot machen kann. Hierfür kommen neben etablierten Trägern der Erwachsenenbildung z. B. auch Hochschulen, Berufsschulen oder Lieferanten bzw. Lieferantinnen (z. B. der Hersteller bzw. die Herstellerin einer neuen Maschine) in Frage.

Wenn ein passender Anbieter für eine Weiterbildung gefunden ist, müssen durch das Unternehmen weitere Entscheidungen auf der Mikroebene getroffen werden, z. B. in Bezug auf Ort, Zeit und Umfang des Angebots

Insgesamt zeigt sich damit, dass die Planung und Umsetzung von betrieblicher Weiterbildung gerade für kleinere Unternehmen komplex sein kann, gleichzeitig aber auch mit einem Nutzen verbunden ist. Eine professionelle Weiterbildungsberatung kann für Unternehmen jeder Größe dazu beitragen, die benötigten entscheidungsrelevanten Informationen zu finden und aufzubereiten (siehe den Beitrag von T. Stanik in diesem Band).

## 4 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Aus obigen Ausführungen können wichtige Implikationen für die Arbeit von Arbeitgeberberaterinnen und -beratern abgeleitet werden.

Beratende sollten sich darauf einstellen, dass nicht alle Unternehmen sofort die Bereitschaft mitbringen, Weiterbildung anzubieten. Es muss jeweils betriebspezifisch untersucht werden, ob Verantwortliche in Betrieben...

- ...gute Gründe gegen die Durchführung betrieblicher Weiterbildung haben (z. B. es werden keine neuen Kompetenzen benötigt),
- ...alternative Lösungen wählen können (z. B. temporärer Wissenserwerb durch Werksvertr  ge),
- ...die Situation fehleinsch  tzen (z. B. der Bedarf liegt vor, wird aber nicht erkannt),
- ...die für ihr Unternehmen relevanten Vorteile der Weiterbildung nicht kennen, oder
- ...keine passenden Lösungen suchen und finden (z. B. passende Formate sind nicht bekannt oder werden nicht angeboten).

Hierbei kann das Mehrebenenmodell betrieblicher Entscheidungen zu Weiterbildung den Beratenden helfen, die Analyse zu strukturieren.

Beratende können erwarten, dass in manchen Unternehmen Überzeugungsarbeit zu leisten ist und der Nutzen betrieblicher Weiterbildung auf mehreren Ebenen – auch aus der individuellen Sicht der Beschäftigten – erläutert werden muss. Zum anderen ist es wichtig, vielfältige Formate der betrieblichen Weiterbildung anbieten zu

können. Unternehmen sollen dabei unterstützt werden, eine für sich individuell passende Lösung zu finden.

Beratung zu Möglichkeiten externer Unterstützung könnte ebenfalls ein relevantes Thema und für Arbeitgebende von Nutzen sein. Vor allem kleineren Unternehmen ist externe Unterstützung in Form von finanzieller Förderung, aber auch organisatorischer Umsetzung durch Weiterbildungsverbünde, Arbeitgeberverbände oder Hochschulen oft nicht bekannt.

Aufgrund des geringeren Professionalisierungsgrads der Personalarbeit in kleinen Unternehmen erscheint eine Weiterbildungsberatung im Rahmen der Arbeitgeberberatung gerade für diese Betriebe besonders nutzbringend. Themen wie betriebliche Weiterbildungsstrategie oder Erhöhung der Motivation und Bindung der Beschäftigten durch Beteiligung an den Weiterbildungsentscheidungen sollen einen prominenten Platz in den Beratungsgesprächen einnehmen.

## Literatur

- Bennewitz, E., Klinge, S. Leber, U. & Schwengler, B. (2022). *Zwei Jahre Corona-Pandemie: Die deutsche Wirtschaft zwischen Krisenstimmung und Erholung – Ein Vergleich der Jahre 2019 und 2021 – Ergebnisse des IAB-Betriebspanels*, IAB-Forschungsbericht, 20/2022, Nürnberg. DOI:10.48720/IAB.FB.2220.
- Janssen, S. & Leber, U. (2015). *Weiterbildung in Deutschland. Engagement der Betriebe steigt weiter*, IAB Kurzbericht, 13/2015, Nürnberg. Verfügbar unter: <https://doku.iab.de/kurzber/2015/kb1315.pdf> (Zugriff am 24.11.2023).
- Käpplinger, B. (2016). *Betriebliche Weiterbildung aus der Perspektive von Konfigurationstheorien*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Kuckulenz, A. (2006). Wage and Productivity Effect of Continuing Training in Germany: A Sectoral Analysis. ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Discussion Paper, 06–025, Mannheim. Verfügbar unter: <https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp06025.pdf>, (Zugriff am 24.11.2023). <https://doi.org/10.2139/ssrn.898623>.
- Schwengler, B. & Leber, U. (2023). *Die betriebliche Weiterbildung nahm im dritten Jahr der Corona-Krise wieder an Fahrt auf*. IAB-Forum, Nürnberg. Verfügbar unter: <https://www.iab-forum.de/die-betriebliche-weiterbildung-nahm-im-dritten-jahr-der-corona-krise-wieder-an-fahrt-auf/> (Zugriff am 24.11.2023). DOI: 10.48720/IAB.FOO.20230919.01.
- Seyda, S. (2021). Weiterbildung boomt in kleinen Unternehmen. *KOFA Kompakt*, 04/2021, Köln. Verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/susanne-seyda-weiterbildung-boomt-in-kleinen-unternehmen.html> (Zugriff am 24.11.2023).
- Seyda, S. & Werner, D. (2012). IW-Weiterbildungserhebung 2011 – Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten. *IW-Trends*, 1/2012, Köln. Verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/dirk-werner-susanne-seyda-iw-weiterbildungserhebung-2011-82400.html> (Zugriff am 24.11.2023).



- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2013). *Berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS4)*. Wiesbaden: Destatis.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017). *Berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS4)*. Wiesbaden: Destatis.
- Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). *Personalmanagement* (4. vollst.   berarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1>.
- Strahler, D. (2015). Betriebliche Weiterbildung und Produktivität – konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde. *Diskussionspapiere des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung*, 1, Duisburg. Verfügbar unter: [https://www.puu.msm.uni-due.de/fileadmin/Dateien/HumanR/Publikationen/Nr.1\\_Strahler\\_\\_2015\\_.pdf](https://www.puu.msm.uni-due.de/fileadmin/Dateien/HumanR/Publikationen/Nr.1_Strahler__2015_.pdf) (Zugriff am 24.11.2023).

