

Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung für Klein- und Mittelbetriebe

Ottmar Döring

Zusammenfassung

Klein- und Mittelbetrieben fehlen häufig die Kapazitäten und Kompetenzen zur Planung und Durchführung ihrer Weiterbildung. Qualifizierungsberatung kann sie bei der Etablierung maßgeschneiderter Weiterbildungsprozesse unterstützen. Sie sensibilisiert und motiviert für eine Verstärkung und Systematisierung betrieblicher Bildungsanstrengungen und berät Betriebe bei der Planung, Durchführung und Evaluation ihrer Weiterbildung. Damit sich Qualifizierungsberatung erfolgreich positionieren kann, sind eine Professionalisierung des beraterischen Handelns, eine Entwicklung von Qualitätsstandards für die Beratungsprozesse und eines für Betriebe erkennbaren Leistungsprofils nötig.

1. Einleitung

Statt eines Ausbaus betrieblicher Weiterbildung ist in den Unternehmen in den letzten Jahren eher eine Stagnation auf niedrigerem Niveau zu verzeichnen (vgl. Schmidt 2007, S. 705 ff.). Zwischen den Herausforderungen betrieblicher Qualifizierung und dem tatsächlichen Engagement für Weiterbildung besteht damit eine beträchtliche Kluft (vgl. Werner 2006, S. 4).

Um dem Handlungsbedarf in der betrieblichen Weiterbildung gerecht zu werden, sind gerade Klein- und Mittelbetriebe auf externe Unterstützung angewiesen. Ihnen fehlen in der Regel interne Strukturen, Expertise und Kapazitäten zur systematischen Personalentwicklung. Charakteristisch für ihre Weiterbildungssituation sind Schwierigkeiten bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, eine von Kursen dominierte Lernkultur, ein geringer Formalisierungsgrad der Personalarbeit und Disparitäten in der Weiterbildungsbeteiligung. Aber auch Großbetriebe in Low-Tech-Branchen benötigen oft professionelle Unterstützung, weil sie ihre betriebliche Weiterbildung nicht allein in dem Widerspruch zwischen steigendem Legitimations- und Kostendruck für Ausgaben im Personalbereich einerseits und ständig neuen Anforderungen an Kompetenzen andererseits aufstellen können. Qualifizierungsberatung ist vor diesem Hintergrund vielleicht nicht der Königsweg, um diese Probleme vollständig zu

lösen, aber sie kann dazu beitragen, die Weiterbildungsbeteiligung und -intensität der Betriebe zu erhöhen, ihre Investitionen in Weiterbildung zu steigern und die traditionelle Lernkultur in Betrieben zu modernisieren.

2. Stand der Qualifizierungsberatung

Qualifizierungsberatung flankiert die betriebliche Weiterbildung. Sie unterstützt Unternehmen bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, begleitet die Planung, Durchführung und Evaluation von Weiterbildung, entwickelt gemeinsam und frühzeitig mit betrieblichen Akteuren und Bildungsdienstleistern voraus greifende Strategien der Weiterbildung, unterstützt Mitarbeiter bei selbst organisierten und arbeitsplatznahen Lernprozessen durch pädagogische Interventionen zur Gestaltung des Lernens und gibt schließlich Hilfestellung bei der Herstellung von Transparenz der Angebote, Abschlüsse und Methoden. Die Beratung kann daher keine vorkonfektionierte Dienstleistung sein, sondern hat sich den spezifischen Bedarfslagen der Betriebe jeweils anzupassen.

Die in den betrieblichen Beratungsprozessen gewonnenen Erfahrungen gibt die Qualifizierungsberatung an Bildungsdienstleister weiter, um Orientierungshilfen zur Verbesserung ihres Angebotes zu geben. Die Funktion von Qualifizierungsberatung geht dabei weit über das „Makeln“ fertiger, im Voraus klar definierter Bildungsdienstleistungen hinaus. Es geht primär um die Entwicklung und um den Zuschnitt von bedarfsgerechten Bildungsangeboten in Kooperation mit den betrieblichen Adressaten.

Mit zahlreichen Initiativen wurde bereits versucht, effektive Qualifizierungsberatungsstrukturen aufzubauen. Allerdings fehlt es noch immer an einer breiten Umsetzung und qualitativen Absicherung solcher Konzepte. Einschätzungen zur Qualifizierungsberatung basieren zudem auf unsicherer Grundlage, da die bereits bestehenden Ansätze zur Qualifizierungsberatung bisher nur wenig erforscht sind. Die Forschung zur Weiterbildungsberatung ist vor allem durch Evaluationen von Modellvorhaben zur individuellen Bildungsberatung gekennzeichnet (vgl. Braun/Fischer 1984; Kejcz 1988; Deutscher Gewerkschaftsbund 2006). Einen aktuellen Überblick zur Beratungslandschaft, der über die Beschreibung einzelner Modellvorhaben und ihrer Leistungen hinausgeht, geben zudem nur Schiersmann/Remmele (2004) zur Weiterbildungsberatung und Niedlich u. a. (2007) zur Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung insgesamt. Die Darstellung der Beratungslandschaft und die Analyse der Akteure mit ihren Beratungsaktivitäten bei letztgenannter Untersuchung setzen starke Akzente auf dem Gebiet der Qualitätssicherung und münden in ausführliche Vorschläge zur Etablierung von Qualitätsstandards. Empfehlungen zur Qualitätssicherung setzen an bereits vorhandenen Ansätzen und Strukturen an. Es wird für die Etablierung von Beratungsstandards als Orientierung und Unterstützung für Bildungsdienstleister plädiert. Obwohl die organisationsbezogene Beratung dabei nicht im Fokus des Interesses steht, zeigen sich Problemlagen, die auch in der Qualifizierungsberatung zu verzeichnen sind. So ist etwa die Professionalität von Beratung in Einrichtungen mit dem Schwerpunkt auf Beratung tendenziell höher als in Einrichtungen, die Beratung

nur am Rande anbieten. Zudem spiegelt sich eine weitere Parallele in der großen Bedeutung regionaler Kooperationsstrukturen wider (vgl. ebenda, S. 234 ff.).

Für die aktuellen praktischen Gestaltungsinitiativen zur Bildungs- und Qualifizierungsberatung stehen zwei andere Projekte: Das Forschungsprojekt „Beratungsoffensive Handwerk – Entwicklung eines Bildungsberatungssystems“ (vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund 2007) richtet sein Augenmerk auf den Ausbau von professionellen Beratungsstrukturen für das Handwerk. Angefangen von der Berufsorientierung Jugendlicher über die Ausbildung bis hin zur Weiterbildung. Ziel ist die Entwicklung einer modularen berufsbegleitenden Qualifizierung für Bildungsberater. Auch hier stehen auf Individuen bezogene Beratungstätigkeiten im Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Ähnlichkeiten zu den Problemstellungen in der Qualifizierungsberatung ergeben sich aus den Konturen des Weiterbildungssystems und seiner Support-Strukturen. Gleichwohl weist das Feld der Qualifizierungsberatung aber auch eigenständige Problemlagen und damit verbundene Gestaltungsanforderungen auf, die sich durch den organisationalen Bezug des Themenfeldes und die strikte Anbindung des Aufgabenbereichs an die erwerbswirtschaftlichen Rationalitäten der betrieblichen Adressaten der Dienstleistung ergeben. Einen Überblick zur Qualifizierungsberatung für Betriebe mit ihren Beratungsformen, Aufgaben und Funktionen liefert dagegen nur das Forschungsprojekt „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen sowie Klein- und Mittelbetrieben“. Es wird sich ausschließlich mit der organisationsbezogenen Weiterbildungsberatung befassen. Handlungsfelder von Qualifizierungsberatung werden im Spannungsfeld von Ökonomie, Technik, Arbeitsorganisation und Qualifikation verortet. Um Qualifizierungsberatern Orientierung zu geben, wurden Handlungshilfen zum Betriebszugang, zur Bildungsbedarfsanalyse und zur Planung, Qualitätssicherung, Organisation und Wirtschaftlichkeit betrieblicher Weiterbildung erstellt. Darin werden systematisch die Themenfelder von Qualifizierungsberatung in den Betrieben und die damit verbundenen Anforderungen an Beratung aufgearbeitet (vgl. z. B. Hinz 2007; Döring u. a. 2007; Löffelmann 2007).

Die empirische Bestandsaufnahme zeigt, dass Qualifizierungsberatung bisher nicht über den Status einer peripheren Dienstleistung hinausgekommen ist. Nur selten bildet sie ein explizites Aufgaben- und Handlungsfeld und ihre Strukturen sind fragmentiert. Häufig wird Qualifizierungsberatung nur en passant, als Teilbereich anderer Beratungsdisziplinen, z. B. der Organisationsberatung oder der Technikberatung erbracht, oder findet verdeckt im Vorfeld von Bildungsdienstleistungen statt. Ein klares Dienstleistungsprofil kann sich auf dieser Grundlage nicht entwickeln. Die Akzeptanz und Nachfrage von Qualifizierungsberatung bei den Adressaten ist gering. Vorbehalte in Bezug auf mangelnde Bedarfsgerechtigkeit, fehlende Branchenkenntnisse sowie der Vorwurf, dass Qualifizierungsberatung keinen Eigenwert hat, sondern nur dazu dient, Bildungsangebote zu verkaufen, sind verbreitet. Dementsprechend tut sich Qualifizierungsberatung schwer, in den Betrieben Fuß zu fassen.

Hinzu kommt, dass im konventionellen Verständnis der Betriebe Anlässe zur Qualifizierung ihrer Mitarbeiter erst dann bestehen, wenn technische oder arbeitsorganisatorische Probleme aufgetreten sind, während personalpolitische Probleme, wie z. B. Fluktuation oder Krankenstand, nur eine marginale Rolle als Impulsgeber für

Bildungsnachfragen spielen. Vor diesem Hintergrund suchen Qualifizierungsberater häufig über den Umweg der Thematisierung allgemeiner wirtschaftlicher oder technischer Problemlagen Zugang zu den Betrieben und bringen die Qualifizierungsthematik erst durch die Hintertür zur Sprache. Damit gelingt es aber nur unvollständig, das Themenfeld Qualifizierung und Qualifizierungsberatung auf der betrieblichen Agenda zu platzieren.

Weitere mit der mangelnden Profilierung der Dienstleistung verbundene Probleme treten hinzu: Es gibt kein eigenständiges Methodenrepertoire der Qualifizierungsberatung. Man lebt vielmehr von Anleihen aus der Unternehmensberatung oder gestaltet die Beratung eher hemdsärmelig auf Basis von biographischen Erfahrungen mit Betriebskontakten. Auf wichtigen Feldern der Gestaltung von Weiterbildung sind Angebotslücken zu finden. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung von Weiterbildung. Generell fehlt es aufgrund der mangelnden Profilbildung von Qualifizierungsberatung an Transparenz beim Leistungsprofil. Die Probleme des unklaren Profils schließen zwar nicht aus, dass Bildungsdienstleister oder auch Unternehmensberater qualitativ hochwertige Leistungen in einzelnen Segmenten dieser Dienstleistung erbringen, eine starke Marktposition für Qualifizierungsberatung ergibt dies aber nicht. Zum einen bleibt häufig verborgen, dass Qualifizierungsberatung geleistet wird, zum anderen beschränkt sich die Reichweite der Beratung auf die einzelnen Betriebe, die eine solche Beratung in Anspruch nehmen. Auf diese Weise kann Qualifizierungsberatung nicht zureichend in der betrieblichen Landschaft verankert werden.

Die meist im öffentlichen Raum angesiedelten Einrichtungen und Projekte der Qualifizierungsberatung können demgegenüber zwar in der regionalen Betriebslandschaft Sensibilisierungsarbeit für Qualifizierungsfragen leisten und Koordinationsfunktionen zwischen Betrieben und Bildungsdienstleistern erfüllen, ihre Wirkungsmöglichkeiten in die Betriebe hinein bei der Gestaltung von Weiterbildung sind aber begrenzt. Außerdem werden solche Support-Strukturen nicht flächendeckend und kontinuierlich angeboten.

Insofern sind Probleme in den Angebotsstrukturen zur Qualifizierungsberatung heute sowohl bei der direkten Interaktion zwischen Betrieben und Qualifizierungsberatern als auch bei den übergreifenden Support-Strukturen zu verzeichnen. Es gibt ein heterogenes Feld von Institutionalisierungen, das durch diskontinuierliche Gestaltungs- und Förderansätze geprägt ist.

3. Perspektiven von Qualifizierungsberatung

Den Ausgangspunkt einer Stärkung und Profilierung von Qualifizierungsberatung bilden die identifizierten und beschriebenen Problemlagen und die daraus resultierenden Anforderungen an eine Verbesserung der Strukturen von Qualifizierungsberatung: Die geringe betriebliche Nachfrage nach Qualifizierungsberatung, die fehlende Profilierung der Dienstleistung sowie diskontinuierliche institutionelle Gefüge. Die daraus resultierenden Anforderungen an die Ausgestaltung von Qualifizierungsberatung sind die Dauerhaftigkeit und Kontinuität von Institutionalisierungen in der Qua-

lizierungsberatung, eine Bedarfsgerechtigkeit und Passgenauigkeit für die Betriebe und schließlich eine Qualitätssicherung und -entwicklung durch Transparenz bei Qualitätsstandards und einem professionellen Profil der Qualifizierungsberatung. Ansatzpunkte zu einer Verbesserung der Qualität dieser Dienstleistung in diese Richtung liegen sowohl in Methoden und Formen als auch Themen und Inhalten.

Im Hinblick auf die Methoden und Formen gilt es, die Qualität der Beratungsprozesse zu verbessern, indem sowohl die Neutralität als auch die Prozessnähe der Beratung gesichert werden und gemeinsames Lernen im Beratungsprozess anstelle des Verkaufs von Bildungsangeboten propagiert wird. Verbesserungen bei Angebotsstrukturen von Qualifizierungsberatung und die Entwicklung innovativer Beratungsformen müssen auch Beratungsmöglichkeiten via Internet berücksichtigen. Es gibt zwar eine klare Präferenz für Face-to-Face-Beratungen in den Betrieben, eine starke Minderheit gerade von Klein- und Mittelbetrieben steht Formen der Internetberatung aber offen gegenüber. Bislang fehlen bei herkömmlichen Internetangeboten allerdings häufig Orientierungshilfen, Gestaltungsräume, die es den Bildungsinteressenten ermöglichen, sich ein passfähiges Bildungsangebot zusammenzustellen, oder auch Dialogräume, die es ermöglichen, eigene Bildungsbedürfnisse flexibel mit den Anbietern abzustimmen. Das Internet bietet vor allem Möglichkeiten für ergänzende Beratungsmaßnahmen. Denkbar ist, dass im Internet automatisierte Lösungen, beispielsweise Altersstrukturanalysen oder auch Bildungscontrolling-Instrumente im Rahmen gezielter Kurzberatungen, angeboten werden.

Bezüglich der Themen und Inhalte ist Wissen über die Gestaltung von Lernprozessen für die Etablierung neuer Lernkulturen erforderlich, um Beratungsangebote gezielter zu arbeitsplatznahe Lernen und nicht nur schwerpunktmäßig zu Kursen anzubieten. Basiskompetenzen zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit und Qualität von Weiterbildung, Kompetenzbilanzierung und Wissensbilanzen müssen ebenso fest im Handlungsrepertoire von Qualifizierungsberatern verankert sein. Aktuelle Themen sind darüber hinaus etwa Material- und Energieeffizienz, demographischer Wandel, Gesundheitsmanagement oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Umsetzung dieser Themen und Methoden muss in die Entwicklung professioneller Strukturen eingebettet sein, die auf einer dezidierten Qualitätssicherung und einem erkennbaren Leistungsprofil beruhen. Vor diesem Hintergrund ist der Aufbau einer Infrastruktur zur Professionalisierung von großer Bedeutung. Bei entsprechenden Angeboten muss beachtet werden, dass Qualifizierungsberatung kein Beruf ist, der an einer Universität einfach nur gelehrt und gelernt werden kann. Bei einer Anbindung der Weiterbildung von Qualifizierungsberatern an Hochschulen ist die Offenheit des Zugangs auch für Nichtakademiker sicher zu stellen. Professionalisierung von Qualifizierungsberatung sollte in diesem Sinne auf Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung zur gezielten und passgenauen Kompetenzerweiterung, nicht aber auf die Errichtung von formalen Schranken und ein bloßes Upgrading des Berufsprofils hinauslaufen. Die Herausbildung eines Berufsfeldes mit fest umrissenen und zertifizierten Qualifikationsmerkmalen ist in der Beraterlandschaft ohnehin ein neuralgischer Punkt. Das Dilemma ist: Berater stellen keine eigene Profession dar. Von ihnen wird aber professionelles Handeln erwartet. Der Transfer von Erfahrun-

gen aus bestehenden Initiativen und Aktivitäten zur Qualifizierungsberatung hat daher angesichts der bruchstückhaften und zugleich vielfältigen Strukturen sowie der Kompetenzlücken von Beratern eine hohe Bedeutung. Auf dem Weg zu mehr Professionalität sind Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und die Reflexion des eigenen beraterischen Tuns wesentliche Schritte. Der professionelle Umgang mit verschiedenen Methoden und Instrumenten sollte zielgerichtet geschult werden. Erfahrungen aus dem imode-Projekt belegen das Bedürfnis nach Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer.

Ein weiterer Eckpfeiler der Weiterentwicklung von Qualifizierungsberatung ist die Erkennbarkeit der Dienstleistung. Einerseits ist der Bekanntheitsgrad von Qualifizierungsberatung gering; andererseits besteht die Frage, wie die Masse der Betriebe erreicht werden kann. Die Aussichten, dass Qualifizierungsberatung als eigenständige Leistung erkannt wird, sind allerdings unter den gegenwärtigen Bedingungen nicht allzu gut. Wenn daher ein Ausbau und eine Profilierung der Dienstleistung von den relevanten gesellschaftlichen Akteuren politisch gewünscht ist, dann bedarf es eines Marketings, das nicht nur an die Betriebe als Adressaten der Leistung gerichtet ist, sondern auch an die Adresse von Qualifizierungsberatern selbst. Der Ermittlung von Qualifizierungsbedarf kommt dabei eine grundlegende Bedeutung für das Leistungsprofil von Qualifizierungsberatung zu. Ob die Beratungsleistung sich darauf beschränkt, Bildungsangebote lediglich zu vermitteln oder ihr Handlungsradius bis hin zur Unterstützung der Betriebe bei einer ergebnisoffenen Analyse von Qualifizierungsbedarf reicht, ist von zentraler Bedeutung für die Wirkungsmöglichkeiten von Qualifizierungsberatung. Das eigentliche Leistungspotenzial der Dienstleistung, die ein Berater bieten müsste, steckt in einer gründlichen Bildungsbedarfsanalyse. Diese sollte nicht nur problem- oder defizitorientiert sein, sondern auch vorhandene Kompetenzen und Potentiale von Mitarbeitern aufdecken, die durch geeignete Bildungsangebote mobilisiert und entwickelt werden können. Die Bildungsbedarfsanalyse muss nach Möglichkeit auch künftige Entwicklungen, welche das Unternehmen wie auch die einzelnen Mitarbeiter betreffen, einbeziehen, wenn sie nicht zu spät und damit ohne praktische Relevanz sein will.

Dieser ganze Handlungsbedarf mit seinen vielfältigen Facetten ist eng mit einem Forschungs- und Entwicklungsbedarf verbunden, weil das Erkenntnisniveau über Qualifizierungsberatung derzeit gering ist und zugleich sich aber die Praxis weiter entwickelt werden muss. Forschungs- und Entwicklungsarbeiten können wesentlich zur Fundierung von Gestaltungs- und Förderinitiativen beitragen, Handlungsoptionen aufzeigen und gegebenenfalls sogar Impulse für innovative Gestaltungsformen geben. Nachhaltige Gestaltungsinitiativen brauchen etwa ein vertieftes Wissen über die Effizienz und Effektivität der bestehenden Support-Strukturen. Zum einen geht es dabei um die Prozesse der Qualifizierungsberatung in den Betrieben und zum anderen um die Leistungsfähigkeit der verschiedenen institutionellen Settings und Kooperationsformen. Eine Wirkungsanalyse, die die Praxis von Qualifizierungsberatung in ihren vielgestaltigen institutionellen Kontexten untersucht, kann etwa unter diesen Gesichtspunkten Defizite und Probleme ebenso wie bereits vorhandene Good-Practices präzise herausarbeiten und daran anschließend Erfolgsfaktoren von Qualifi-

zierungsberatung benennen. Die Stoßrichtung eines solchen Forschungskonzepts richtet sich im Kern auf die Fragen, wie die Akzeptanz und Attraktivität von Qualifizierungsberatung für Betriebe gesteigert werden kann, welches Leistungsspektrum und Beratungsvorgehen dem Erfordernis der Bedarfsgerechtigkeit für Betriebe am besten entspricht, und welche übergreifenden Kooperationsformen die Breitenwirksamkeit von Qualifizierungsberatung verbessern.

4. Fazit

Qualifizierungsberatung ist bislang nicht über den Status einer peripheren Dienstleistung hinausgekommen. Sie ist charakterisiert durch wenig klare Konturen, rudimentäre Funktionen, diffuse Strukturen und eine unzureichende Ausstattung. Die Beratungspraxis ist pragmatisch, der Professionalisierungsgrad eher gering. Die Qualität der Beratungsprozesse muss nicht nur verbessert, sondern auch gesichert werden. Die Neutralität der Beratung muss dafür genauso gegeben sein, wie die Möglichkeit tief in die betrieblichen vorzudringen Prozesse. Beratungsziele müssen dabei an betrieblichen Bedürfnissen ausgerichtet sein und verstärkt Beratungsangebote zu arbeitsplatznahe Lernen beinhalten. Es braucht dauerhafte und nachhaltige Strukturen um Kompetenzen, die bereits vorhanden sind, auch langfristig zu erhalten und auszubauen. Gleichzeitig müssen die Beratungsinhalte und -formen nachfrageorientiert ausgerichtet werden. Ein möglicher Schritt ist der Ausbau von Qualifizierungsberatung im Internet. Auf dem Weg zu mehr Professionalisierung sind außerdem systematische Bildungswege für Berater erforderlich.

Es besteht also ein großer Forschungs- und Handlungsbedarf. Vor allem ist es wichtig, die Wirkungen von Qualifizierungsberatung zu erforschen, denn nur so können sinnvolle Anknüpfungspunkte für die Professionalisierung von Qualifizierungsberatung in Erfahrung gebracht werden.

Dies alles funktioniert nicht ohne Unterstützung, auch wenn Bildungsdienstleister, Kammern und Verbände hier Verantwortung tragen. Staatliches Engagement ist gefordert. Und dafür gibt es gute Gründe: Der Staat ergreift erstens vielfältige Initiativen zur Mittelstandsförderung. Warum sollten diese sich nicht auch verstärkt auf die betriebliche Weiterbildung beziehen? Zweitens bedarf der Weiterbildungsförderung mit staatlichen Mitteln ohnehin der flankierenden Absicherung. Eine Förderung betrieblicher Weiterbildung hat außerdem drittens präventive Funktionen. Vermeidet man sie, provoziert man soziale Folgekosten. Bei staatlichen Initiativen ist zu berücksichtigen, dass nicht die Entwicklung marktgängiger Angebote zur Qualifizierungsberatung behindert wird.

Literatur

- Braun, J./Fischer, L.: Beratungsstellen für Weiterbildung. Fallstudien über Aufgaben und Leistungen in fünf Städten, Berlin 1984
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.): Arbeitnehmerorientiertes Bildungscoaching. Abschlussbericht des Beratungs- und Qualifizierungsprojektes LeA des DGB Bundesvorstandes, Berlin 2006
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.): Projekt „Beratungsoffensive Handwerk – Entwicklung eines Bildungsberatungssystems“. Zwischenbericht zur Identifizierung und Analyse des Systems berufsbezogener Bildungsberatung im Handwerk, Berlin 2007
- Döring, O./Geldermann, G./Rätzler, D./Seifert, M./Löffelmann, S./Forster, U.: Bildungsbedarfsanalyse, Bielefeld 2007
- Hinz, A.: Wege in den Betrieb – Erschließung betrieblicher Führungskräfte für Qualifizierungsberatung, Bielefeld 2007
- Kejcz, Y.: Weiterbildungsberatung: Probleme und Modelle, Heidelberg 1988
- Löffelmann, S.: Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung, Bielefeld 2007
- Niedlich, F./Friedemann, C./Korte, I./Berlinger, U./Aurich, P.: Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards. Abschlussbericht, Hamburg 2007
- Schmidt, D.: Berufliche Weiterbildung in Unternehmen 2005 – Methodik und erste Ergebnisse, in: *Wirtschaft und Statistik*, H.7 (2007), S. 699-711
- Schiersmann, C./Remmele, H.: Beratungsfelder in der Weiterbildung. Eine empirische Bestandsaufnahme, Baltmannsweiler 2004
- Werner, D.: Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005, in: *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln*, H. 1 (2006)